



**T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YAYILIM
SÜRECİ: ÇOK ULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS

Fariz HASANOV

BURSA- 2020



T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YAYILIM
SÜRECİ: ÇOK ULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Fariz HASANOV

Danışman:

Prof. Dr. Yücel SAYILAR

BURSA- 2020

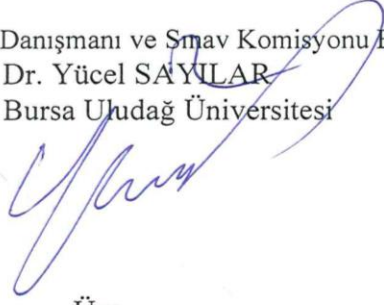
T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim / Ana sanat Dalı, *İşletme* Bilim Dalı'nda 701614021 Numaralı Fariz HASANOV'un hazırladığı "İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YAYILIM SÜRECİ: ÇOK ULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 07/02/2020 Günü *15:00 - 16:00* saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının *başarılı* (başarılı / ~~başarısız~~) olduğuna *oy birliği* (oy birliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Yücel SAYILAR
T. C. Bursa Uludağ Üniversitesi

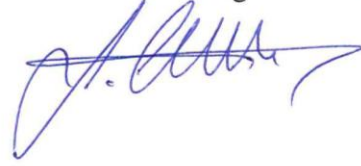


Üye
Dr. Öğr. Üyesi Duygu ACAR ERDUR
Beykent Üniversitesi



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Prof.Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ
T. C. Bursa Uludağ Üniversitesi



Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

07/02 / 2020



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 25/12/2019

Tez Başlığı / Konusu: İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YAYILIM SÜRECİ: ÇOK ULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin, 25/12/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

26.12.2019
[Signature]

Adı Soyadı: Fariz HASANOV

Öğrenci No: 701614021

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Statüsü: Y.Lisans Doktora

Prof. Dr. Yücel SAYILAR

* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yayılım Süreci: Çok Uluslu Türk Şirketleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın, bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına onurumla doğrularım.

Tarih ve İmza

26.12.2019


Adı Soyadı : Fariz HASANOV
Öğrenci No : 701614021
Anabilim Dalı : İşletme Bölümü
Programı : İşletme
Statüsü : Yüksek Lisans
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Fariz HASANOV
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme Bölümü
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : ix + 103
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ YAYILIM SÜRECİ: ÇOK ULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İşletmeler, dahil oldukları bu yeni çevreye göre farklı stratejiler, politikalar ve uygulamalar oluşturmaktadır. Uluslararası işletmelerin ulusal çevrede hayata geçirdikleri birtakım uygulamalar, faaliyet gösterdikleri alanlar büyüdükçe değişmektedir. İnsan kaynakları da bu uygulamalardan biridir. İnsan kaynakları uygulamalarını da işletmeler hem merkezlerinde hem de yurtdışında faaliyet gösteren bağlı işletmelerinde uygulamaktadırlar. Bu açıdan bu araştırmanın ilk amacı, Türk ÇUŞ'unu gözlemleyerek, İK uygulamalarının farklı toplumsal bağlamlar ve örgütsel sınırlar arasında nasıl yayıldığını anlamaya çalışmaktır. İkinci amaç ise, insan kaynakları uygulamalarının yurt dışına transferinin hangi modellerle sağlanabileceğinin tartışılmasıdır. Bu amaçla çalışmada, yedi farklı çok uluslu Türk şirketinin İK uygulamaları incelenmiştir. Örneklem olarak seçilen şirketler çok uluslu Türk şirketleridir. Konuya yönelik hazırlanmış sorular, seçilmiş şirketlerdeki ilgili departmanların yöneticileri ile röportaj şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çok Uluslu Şirketler, Türk Çok Uluslu Şirketleri

ABSTRACT

Name and Surname : Fariz HASANOV
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Business Administration
Degree Awarded : Master
Page Number : viii + 103
Degree Date :
Supervisor (s) : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

PROCESS OF HUMAN RESOURCES APPLICATION: FORMS OF HUMAN RESOURCES SPREAD OF TURKISH MULTINATIONAL COMPANIES

Corporations, according to the new environment they penetrate, develop new strategies and politics. The applications which International corporations execute in the international stage, change in accordance with their growth. Human resources is one of these applications. Corporations apply human resource applications on their core holding and other holdings which operate in overseas. From this view, main aim this research understanding how spread HR practices between social contexts and organizational boundaries by observing Turkish multinational company. The second purpose is to discuss the models that can be used to transfer human resources applications abroad. To this end, seven different multinational Turkish corporations human resource applications were examined. The corporations which were selected are multinational Turkish corporations. The questions regarding the topic were prepared in the form of an interview with the managers of the relevant departments of the selected companies.

Key Words: Human Resource Practices, Multinational Companies, Turkish Multinational Companies

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tez çalışmanın hazırlanmasında, yüksek lisans dersleri ve gereken tüm alanlarda bana her türlü desteği ve emeği veren tez danışmanım sayın Prof. Dr. Yücel SAYILAR hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Kendisine: tez dönemim boyunca, bilgisi ve tecrübesi ile ilk günden beri beni yüreklendirerek yönlendirdiği için minnettarım. Ayrıca Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsündeki değerli hocalarıma ve tüm idari personeline teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan dostum, yol arkadaşım Yıldırım Burak BEYENAL'a, maddi ve manevi her zaman yanımda olan kardeş gibi bana yakın olan ev arkadaşım, dostum Elşad VALİYEV 'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Son olarak, beni yetiştirip bu aşamaya gelmeme sebep olan anneme ve babama, her türlü destekleriyle yanımda olan aileme; her zaman yanımda oldukları için canı gönülden teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
YÖNETİM UYGULAMALARININ YAYILIMI	3
1.1. Temel Kavramlar	3
1.1.1. Bilgi, Yönetim Bilgisi ve Yönetim Uygulama Kavramları	3
1.2. Yönetim Bilgisinin Üretimi, Yayılımı ve Yayılımın Temel Aktörleri.....	4
1.2.1. Yönetim Bilgisi Yayılımına dair Yaklaşımlar	8
1.2.1.1. Rasyonel Yaklaşım.....	8
1.2.1.2. Kurumsal Yaklaşım.....	9
1.2.1.3. Kültürel Yaklaşım.....	10
1.2.1.4. Politik Yaklaşım.....	12
1.2.1.5. Psikodinamik Yaklaşım.....	13
1.2.1.6. Retoriksel Yaklaşım (Dramatik)	13
1.3. Yönetim Bilgisi Teknolojilerinin Yayılması veya Kabul Edilmemesi ile İlgili Yaklaşımlar	14
1.3.1. Moda Yaklaşımı	15
1.3.2. Heves Yaklaşımı	15
1.3.3. Zorunlu Seçim Yaklaşımı.....	16
1.3.4. Etkin Seçim Yaklaşımı	17
İKİNCİ BÖLÜM.....	19
BİR YÖNETİM UYGULAMASI OLARAK İNSAN KAYNAKLARI	19
2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yayılımı.....	19
2.1. Türkiye`de İnsan Kaynakları Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılımı	20
2.2. Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	28

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA YAYILIMINDA ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ROLÜ	28
3.1. Çok uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yayılımına İlişkin Tartışmalar.....	29
3.2. Çok uluslu İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgisi Yayılma Modelleri.....	32
3.2.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Uygulamaları Modelleri	33
3.3. Türk Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yayılım Süreci.....	35
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	43
ÇOK ULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMASININ YAYILIM SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	43
4. Araştırmanın Amacı	43
4.1. Araştırma Yöntemi	43
4.2. Araştırma Örnekleme	46
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri	47
4.4. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	48
4.4.1 Araştırmanın Kısıtlamaları.....	49
4.5. Araştırma Bulguları.....	50
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA	80
EKLER.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim Bilgilerinin Üretilmesini Etkileyen Güçler.....	4
Şekil 2. Yönetim Bilgisinin Yayılımının Temel Aktörleri	6
Şekil 3. Yönetim Modası Üreticileri ve Tüketicileri	7
Şekil 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Avrupa Modeli	26
Şekil 5. Bütüncül UİKY Çerçevesi	34
Şekil 6. Çokuluslu Türk Şirketlerin İK Uygulamalarının Üsdiken Modeline Göre Transferi	40

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan İşletmeler ve Görüşme Yapılan Temsilcilerin Özellikleri.....	49
Tablo 2. Çokuluslu Türk Şirketlerin Merkezdeki İnsan Kaynakları Uygulamaları	55
Tablo 3. Çokuluslu Türk Şirketlerin Yurtdışında Faaliyet Gösteren İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	59
Tablo 4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferinde Merkez ve Yurtdışında Faaliyet Gösteren İşletmeler Arasında Karşılaştırma	60
Tablo 5. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Nihai Karar Vericiler	62
Tablo 6. Benimsenen İnsan Kaynakları Uygulamasının Seçilme Nedenleri	65
Tablo 7. Elde Edilen Bilgilerin Özeti	67

KISALTMALAR

Çok Uluslu Şirketler	ÇUŞ
İnsan Kaynakları	İK
İnsan Kaynakları Yönetimi	İKY
Human Resource Management	HRM
Ve bunun gibi	vb.
Adı Geçen Eser	a.g.e
Chief Engineering Officer	CEO
International Human Resource Management	IHRM
Amerika Birleşik Devleti	ABD
Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü	TODAİE
İşletme İktisat Enstitüsü	İİE
Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler	KOBİ
Information Technology	IT
Bilgi Teknolojisi	BT
Yönetim Bilgisi	YB
Knowledge Management	KM
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi	UIKY

GİRİŞ

Yönetim uygulamalarının üretilmesi ve yayılması genel olarak son dönemlerde hem uluslararası hem de ulusal düzeyde önem kazanmıştır. Günümüzde bu uygulamaların farklı ülkeler tarafından tanımlanması ve yaygınlaşmasında ÇUŞ'lar büyük öneme sahiptir. ÇUŞ'lar da insan kaynakları uygulamaları ülkenin kültürel, sosyal, ekonomik durumuna göre üretilir ve bulunduğu ülkelerde uygulanır. Özellikle işletmelerin faaliyet gösterdikleri bazı alanlarda İK uygulamalarında kısıtlamalar gözlenmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi; birçok farklı uygulamanın beraber, düzenli ve koordineli olarak işlenmesini gerektirir. 1990'lardan sonraki dönemde Amerikan kökenli yönetim bilgisi ve yönetim modasının farklı toplumlar arasında hızlı bir şekilde yayıldığı görülmüştür. Bahsi geçen bu yayılım sürecinde etkili aktörler; medya, çok uluslu şirketler, işletme okulları, danışmanlık şirketleri vb. olarak sayılmaktadır.

Bu açıdan bu araştırmanın ilk amacı, Türk ÇUŞ'unu gözlemleyerek, İK uygulamalarının farklı toplumsal bağlamlar ve örgütsel sınırlar arasında nasıl yayıldığını anlamaya çalışmaktır. İkinci amaç ise, insan kaynakları uygulamalarının yurt dışına transferinin hangi modellerle sağlanabileceğinin tartışılmasıdır. Buradaki, temel araştırmanın soruları şöyle özetlenebilir:

- ✓ Türk ÇUŞ hangi İK uygulamalarını ihraç etmektedirler?
- ✓ Bunlar nasıl farklılaşmaktadır?
- ✓ Karar kriteri nedir?
- ✓ Gözlemlenen yayılım Uluslararası İKY modelleri arasında nasıl açıklanabilir?

Bu amaçla çalışmada, yedi farklı çok uluslu Türk şirketi üzerinde İKY uygulamaları incelenmiştir. Bu çalışmada incelenecek şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını aktif olarak kullanmaları, işletmelerin yeterli sayıda çalışana sahip olmaları, işletmelerin hem yerel hem de yurtdışında faaliyet göstermeleri dikkate alınmıştır. Örneklem olarak seçilen şirketler çok uluslu Türk şirketleridir. Konuya yönelik hazırlanmış sorular seçilmiş şirketlerin ilgili departmanlarının yöneticileri ile röportaj şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; yönetim uygulamalarının yayılımı kavramına yer verilmektedir. Bu bölümde bilgi ve yönetim bilgisi, yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımı ile ilgili yaklaşımlar incelenerek açıklanmıştır. Yönetim bilgisinin yayılımında önemli olan temel aktörlerle ilgili bilgiler verilmiştir. Moda, Heves, Zorunlu seçim, Etkin seçim yaklaşımları açıklanmıştır. Bu yönde geniş çaplı literatür taraması yapılmıştır.

İkinci bölümde; insan kaynakları uygulamalarının yayılımı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda, Türkiye`de ve dünyada İK uygulamalarının tarihsel gelişimi ve yayılımı araştırılmış, bu yönde yapılan çalışmalar incelenmiş, farklı ülkelerin İKY uygulamaları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde; insan kaynakları uygulamalarının yayılımında çok uluslu şirketlerin rolü açıklanmış, İK uygulamalarının yayılımına ilişkin tartışmalara yer verilmiş bu yönde farklı araştırmacıların gerçekleştirdikleri çalışmalar incelenmiştir. Çok uluslu şirketlerin yönetim bilgilerini yayma biçimleri açıklanmıştır. Uluslararası insan kaynakları uygulama modelleri araştırılmıştır. Sonuç olarak; genel bir değerlendirme yapılarak uygulama kısmına geçiş sağlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan son uygulama bölümünde çok uluslu Türk şirketlerinin insan kaynakları departmanlarında üst düzey yönetici ve uzman olan kişilerle gerçekleşen röportajlar yorumlanmış ve elde edilen sonuçlar ile daha sonraki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM UYGULAMALARININ YAYILIMI

1.1. Temel Kavramlar

1.1.1. Bilgi, Yönetim Bilgisi ve Yönetim Uygulama Kavramları

Bilgi kavramı; bireylerin aklının kabul edeceği olgu, gerçek ve ilkelerin tamamına verilmiş ad, öğrenme, araştırma ya da gözlem ile kazanılan gerçek anlamına gelmektedir. Bilgi kavramı, kullanılan bilgi ve üretilen bilgi şeklinde iki farklı türe ayrılmaktadır. Meslek grupları için önemli olan bilgiler; öğrenilen, kendini geliştirmekle beraber kullanılan bilgiler toplamıdır¹.

Yönetim bilgileri; organizasyon ve çevresinde meydana gelen süreçlerle ilgili olarak, yönetim ve karar verme belirsizliğini azaltan bir dizi bilgi olarak anlaşılmaktadır. Yönetim bilgisi, bir uzmanın bilinçli karar verebilmesi için yenilik ve fayda sağlayan bir veri parçasıdır. Yönetim bilgi ortamının temel görevi; gerekli bilgileri belirli bir çalışana doğru zamanda iletmektir. Tüm bilgiler iki sınıfa ayrılır; nesnel (bir üründe uygulanan bilgiler) ve öznel (insanlar tarafından yansıtılan veya düzenlenen bilgiler).

Yönetim bilgisi kavramı; bu alanda yapılmış olan çalışmalar sonucunda gerçekliği ispatlanmış ve genel olarak herkes tarafından kabul görülen teori, sistem, metot ve yaklaşımların bütünü olarak kabul edilmiştir. Bu yaklaşımları açıklamak için, bazı çalışmalarda yönetim hevesi ve yönetim modası (management fads/fashions) kavramları da kullanılmaktadır². Yönetim kaynakları, yönetim uygulamalarını işteki yöneticileri desteklemek için kullanılan bir dizi analitik araç olarak tanımlar³. Rigby (2001) yönetim uygulamalarını bir dizi kavram, süreç ve araştırma olarak tanımlanan araçlar olarak görmektedir⁴.

¹ Zaim, H., (2004), Bilgi Yönetimi Süreçleri ve SBS Türkiye Uygulaması, Sosyal Siyaset Konferansları, 47, s.35-60,

² Abrahamson Eric (1991), "Management Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", The Academy of Management Review, 16 (3), s. 587.

³ Dessler, G. (2004). Management: Principles and practices for tomorrow's leaders. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

⁴ Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. California Management Review, 43(2), 139-160.

1.2. Yönetim Bilgisinin Üretimi, Yayılımı ve Yayılımın Temel Aktörleri

Bilgi üretilmesi olgusu, bilginin sadece kurum dahilinde üretilmesi anlamına gelmemektedir. Bilginin üretilmesi kavramı; çeşitli biçimlerde hayata geçirilebilir, bilgi kurum dahilinde üretilebilir, bilgi farklı ortaklıklarla ortaya çıkar, üretilmiş bir bilgi daha fazla geliştirilebilir⁵. Bilginin üretilmesi süreci genel olarak hedefe yönelik organizasyonlarda veya üniversitelerde gerçekleştirilmektedir. Bilgi üretmek denilince akla ilk olarak bilginin şirket dahilinde üretilmesi gelmemelidir. Bilginin üretilmesi çok değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır: bilgi şirket içinde, çeşitli paydaşlarla üretilebilir. Aynı zamanda üretilmiş bir bilgi geliştirilebilir. Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en kolay ve etkili yolu onu satın almaktır. Huff, son dönemlerde kurum yönetimi uygulamasını gerçekleştirenlerinde danışmanlık firmaları gibi önemli bir bilgi üretim kaynağı haline geldiğini belirtmektedir⁶.

Şekil 1. Yönetim Bilgilerinin Üretilmesini Etkileyen Güçler⁷



Kaynak: Arbonies, A.L., Landeta, J. ve Rivera, O., (1999)

⁵ Zaim, a.g.e.36

⁶ Koçel, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

⁷ Arbonies, A.L., Landeta, J. ve Rivera, O., (1999), Case Studies as a Tool The Externalization of Tacit Managerial Knowledge, Creative Interactive Teaching Case Method & Other Techniques, Cáceres, Spain

Suddaby ve Greenwood (2001), yönetim bilgisinin dört aşamalı bir döngüde üretildiğini savunuyorlar⁸. Yasallaştırma, metalaştırma, sömürgecilik, durum tespiti ve yenilik. Bu aşamaların her biri farklı aktörler içerir, “gurular” gibi fikir liderleri, belirli bilgi gruplarının ilk meşrulaştırılmasından sorumluyken, büyük danışmanlık şirketleri metalaştırma ve sömürgecilik sırasında ana kahramanlar olarak görülmektedir. Buna karşılık, işletme okulları genellikle durum tespiti ve yenilik konusunda öncüdür. Bu bulgular, yönetim bilgisi üretiminin çok oyunculu kalitesini göstermektedir. Bu süreçte farklı aktiviteler farklı aktörler tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

Duncan'a göre, bilginin yayılmasıyla ilgili çalışmalar belirli bir bilgi akış sisteminin varlığını göstermektedir. Bilgi akış sisteminin kendisi de bilginin üretilmesi, uygulanması ve tüketilmesi aşamalarını içermektedir⁹. Üsdiken'e göre ise (2004) bu süreci etkileyen 4 temel etken bulunmaktadır. Bunlardan ilki; gönderen ve alıcı arasındaki ilişkiler, ikincisi; gönderen ülkenin aktif şekilde kullanılan bilgisi, üçüncüsü; alıcı devletin kurumsal şartları, dördüncüsü ise transfer edilen nesnenin veya bilginin doğasıdır¹⁰. Üsdiken, yönetim bilgisinin yayılım sürecinin ana merkez ve diğer ülkelerde farklı olduğunu belirtmiştir. Ana merkezlerde bilgiyi benimsemenin ilk önce ulusal, daha sonra normatif şekilde gerçekleştirildiğini, bilginin transfer edildiği ülkelerde ise bu sürecin tam tersine ilk önce normatif daha sonra ulusal şekilde hayata geçirildiğini belirtmektedir.

Yönetim bilgisinin farklı ülkeler arasında yayılım göstermesi hususunda eşit olması söz konusu değildir. Çünkü yönetim bilgisi ABD ve Japonya gibi ülkeler tarafından üretilmekte ve bu ülkelere farklı ülkelere yayılmaktadır. 1950'lilerden bu yana ABD ve Japonya gibi ülkelerde üretilen yönetim bilgisi, ilk önce Avrupa ülkelerine, daha sonra doğru bir şekilde gelişmekte olan ülkelere yayılmaktadır¹¹. Yönetim

⁸ Suddaby, R., & Greenwood, R. (2001) Colonizing knowledge: Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 933

⁹ Duncan Jack W. (1980), “Knowledge Transfer in Administrative Science”, *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 4, s. 344.

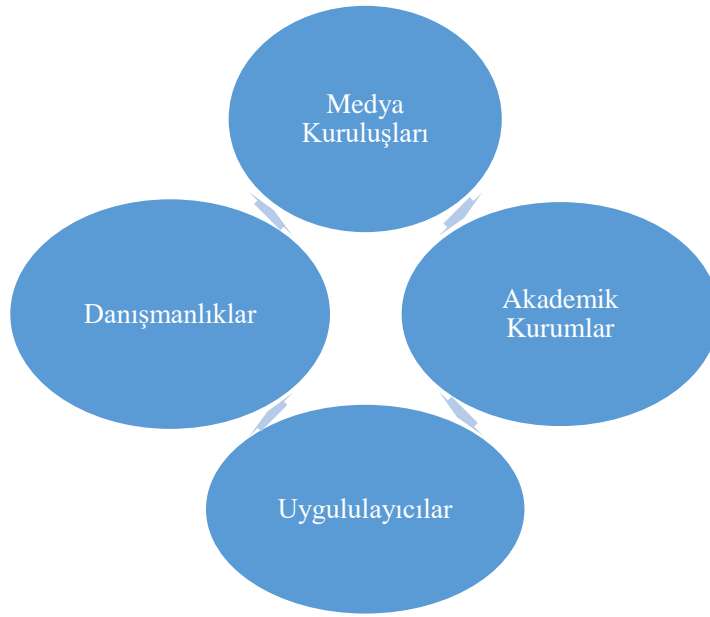
¹⁰ Üsdiken Behlül (2004), Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of ‘Human Relations’ into Turkish Academia, 1950–1965”, *Management Learning*, Vol. 35(3), s. 256.

¹¹ Ufuk Bozkurt, ‘Yönetim Bilgisinin Yayılımında Danışmanlık Firmalarının Rolü;Türkiye Üzerine Tarihsel Bir Analiz’, (Yüksek Lisans Tezi),Afyonkarahisar :Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2007,s.9

bilgisinin yayılım sürecinde akademik kuruluşlar, şirketler, medya ve danışmanlık şirketleri ile uluslararası kurumlar yer almaktadır.

Ataman'a göre, yönetim bilgisinin yayılımında merkez-çevre etkileşimi, örgütsel açıdan değişkenler ve moda değişimleri olarak etkili olan çeşitli öğeler görülmektedir. Bu kurumsal açıdan ilerleyen süreçler profesyonel kişilerin düşünceleriyle özellikle merkez-çevre ve gurular ile sorunlara yaklaşımda belirli çözümler ortaya çıkararak örgütsel açıdan farklı grupları da aynı yönelimlere zorlamaktadır¹².

Şekil 2. Yönetim Bilgisinin Yayılımının Temel Aktörleri¹³



Faust'a göre yönetim bilgisi kavramı, gittikçe ülke sınırlarından dışarıya daha fazla çıkan modalara dönüşmektedir. Faust, yönetim bilgisinin temel yaratıcıları ve yeni fikir, kavram ve tekniklerin savunucuları olarak yönetim danışmanlarını, işletme okullarının akademisyenlerini, önde gelen veya başarılı girişimci ve yöneticiler ile yönetim gurularını saymaktadır¹⁴. Abrahamson, yönetim bilgisini üreten ve yayan

¹² Arslan, R. ve Aydın, S., (2007) İşletmelerdeki Eş Biçimliliğin Yönetim Bilgisinin Yayılımı Üzerine Etkileri, Ed.: M. Kurt ve S. Bayraktaroğlu, Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 221-244.

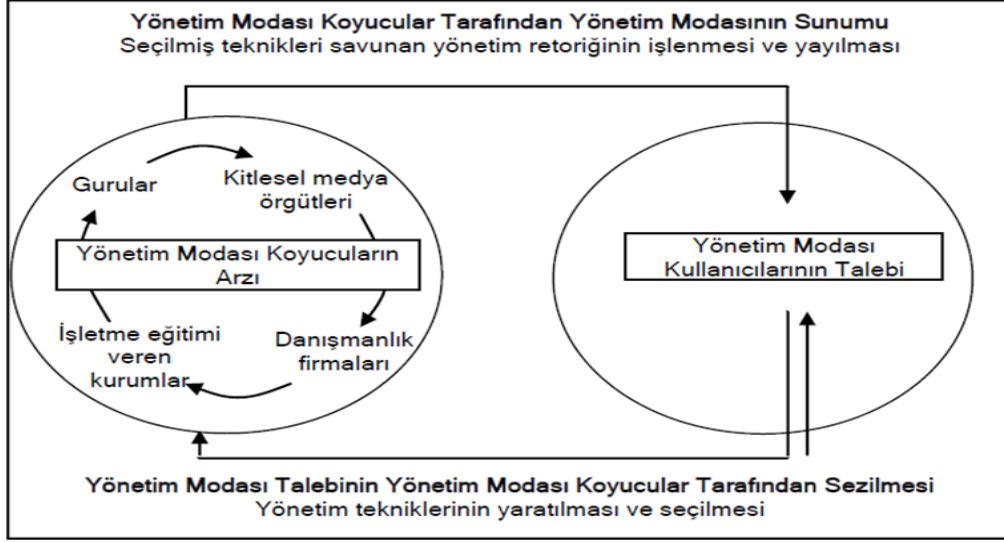
¹³ Kipping, M. and Engwall, L., 2002, Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 1-16.

¹⁴ Faust, M., (2002), Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence From Germany, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 146-163.

aktörleri yönetim modasının koruyucuları olarak nitelendirmiştir¹⁵. Şirketleri ve şirketlerin yöneticilerini ise üretilen yönetim bilgilerinin tüketicisi olarak nitelendirmiştir.

Şekil 3`de yönetim modasının üretici ve tüketicileri gösterilmiştir:

Şekil 3. Yönetim Modası Üreticileri ve Tüketicileri



Kaynak: Abrahamson, 1996:265.

Şekil 3`de gösterildiği gibi yönetim modaları kavramı ilk önce bilgiye duyulan ihtiyaca yönelik algılama, algılamaya yönelik bilgi üretimi, elde edilen bilginin sunulması ve retorik kullanarak oluşturulan bilginin yayılması sürecini kapsamaktadır. Elde edilen bilginin sunumunda ve retorığın oluşmasında ise temel rolü gurular, kitle iletişim örgütleri, işletme okulları ve danışmanlık firmaları üstlenmektedir. Bunun yanı sıra küresel firmalar da bu bilgi yayılımını kendi yoluyla desteklemekte, yeni yönetime yönelik ulusal düzeyde ortaya çıkarılan retorığı güçlendirmektedir. Daha çok yönetim bilgisinin yayılım sürecine odaklanan Alvarez (1998), yönetim bilgisinin uluslararası yayılım sürecini; tetikleyici yapısal değişim, kurumsal bağlamın oluşumu, kurumsal bağlamda bilginin yeniden üretimi ve bilginin kurumsallaşması şeklinde dört aşamada incelemiştir. Günümüzde Türkiye`de çalışmakta olan bazı küresel işletmelerin gerçekleştirdiği yönetim teknikleri dikkatle incelendiğinde, bu bilgi transferi ve retorik olarak görülebilir. Türkiye`de yönetim modası söyleşide; maddelere bakıldığında ise, Alvarez`in belirttiği

¹⁵ Abrahamson, 1996 s.254

gibi modaları “meşrulaştırır” harekete geçirici kılan ekonomik ve politik krizlerin olduğu gözükmektedir¹⁶.

Yönetim bilgisinin yayılımının, tüm aktörlerin katkısıyla oluşan yönetim modasının bilimsel yönden kabul edilmesiyle, fakültelerin uzmanları yani profesörleri ile hayata geçirildiği belirtilmektedir. Bu tür bilgileri sık sık dile getiren, kitaplar ve makaleler halinde gençlere sunan kişiler ise gurulardır. Bu bilgiler gurular ve profesörler tarafından kabul edildikten sonra bunu moda haline getiren kuruluş ise medyadır. Medya bu modaları daha geniş kitlelere yaymaktadır.

1.2.1. Yönetim Bilgisi Yayılımına dair Yaklaşımlar

Yönetim bilgisinin yayılması ile ilgili yaklaşımlar Strudy (2004) tarafından rasyonel, psikodinamik, retoriksel, politik, kültürel ve kurumsal yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır¹⁷. Abrahamson (1991) ise yönetim bilgisinin yayılımına yönelik yaklaşımları dört farklı açıdan incelemiştir. Bu yaklaşımlar; etkin seçim yaklaşımı, zorunlu seçim yaklaşımı, heves yaklaşımı ve moda yaklaşımıdır. Aşağıda Strudy'nin yaklaşımları geniş şekilde incelenmiştir.

1.2.1.1. Rasyonel Yaklaşım

Rasyonel seçim teorisinin temel fikri; kümülatif sosyal davranışın, her birinin kendi bireysel kararlarını veren bireysel aktörlerin davranışlarından kaynaklanması fikridir¹⁸. Bu nedenle teori, bireysel seçimlerin belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Rasyonel yaklaşım daha sonra, bireylerin hangi uygulamaları tercih ettiklerini belirtmelerini sağlayan mevcut seçenek alternatifleri arasında tercihlere sahip olduğunu belirtir.¹⁹ Rasyonel yaklaşım, işletmenin ekonomik amaçlarının maksimize edilmesine

¹⁶ S.K.Ölmez (2012), Türkiye’de Yönetim Modalarının Yayılımında Yazılı Basının Rolü: Capital Dergisi Örneği.s.30

¹⁷ Strudy Andrew (2004), ‘The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities’, Management Learning, 35.2, s.157

¹⁸ Blume LE, Easley D (2008) The New Palgrave Dictionary of Economics, Second Edition. Palgrave, Macmillan. Retrieved from <http://www.dictionaryofeconomics.com/> article.

¹⁹ Staw, B. M. and Epstein, L. D. (2000) ‘What Bandwagons Bring—Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay’, ASQ 45(3): 523–56

yoğunlaşmaktır. Dolayısıyla, rasyonel yaklaşım belirli sorunlara çözüm üretmek ve işletmeye katkı sağlamak üzere odaklanmıştır. Rasyonel yaklaşıma göre, yöneticiler tarafından belirli problemler ve krizler karşısında ispatlanmış çözümler sağlayan yönetsel uygulamalar ve modeller bilişsel yaklaşıma ve rasyonelliğe dayanmaktadır.²⁰ Bazı çalışmalar, rasyonel fikir seçimi ve değerlendirme uygulamalarının örgütlerde giderek daha belirgin olduğunu göstermektedir. Mannheim, rasyonelliği, önceden belirlenmiş hedeflere maksimum verimlilikle ulaşmaya neden olan bir dizi eylem olarak açıklar²¹. Bu kapsamda, rasyonel modelin varsayımları doğrultusunda kesinleşen hedefi en başarılı şekilde gerçekleştiren seçeneğin seçildiği, ilgili tüm seçeneklere ilişkin tam bilgiye sahip olunan, seçeneklere ilişkin sonuçların belirlenebildiği ve karara ilişkin hedefler üzerinde anlaşmalara varılan karar olarak isimlendirilir²². Genellikle, rasyonel yaklaşım kişiler ile ilişkilendirilmektedir ve aynı zamanda her an tanınmamakla beraber, karar verme modellerini de etkilemektedir.²³

1.2.1.2. Kurumsal Yaklaşım

Kurumsal kuram örgütsel çalışmalarda baskın hale gelmektedir. Kurumsal uygulamalar üzerindeki “kalıplaşmış” çeşitli toplumsal veya sosyal etkileri göstermektedir²⁴. Temel ilkesi, 'aynı ortamı paylaşan kuruluşların benzer uygulamaları kullanmasıdır²⁵ (yani izomorfizm). Diğer bakış açıları gibi rasyonel görünüme meydan okur²⁶. Kurumsal yönetim yaklaşımının, yönetim uygulamalarında kullanılmasının farklı

²⁰ D.A.Erdü (2016), Yönetim Bilgisinin Çok uluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamalar Örneği.s.22

²¹ Mannheim, K. (1950). *Man and Society in an Age of Reconstruction*. NY. Edward Shils

²² Ayyıldız Ünnü N.A (2014), “Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:24 say.94-95

²³ Andrew Sturdy, ‘The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities’, *Management Learning*, 35.2 ,2004, s.157

²⁴ Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1996) ‘The Institutionalization of Institutional Theory’, in S. R. Clegg et al. (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.

²⁵ Kostova, T. and Roth, K. (2002) ‘Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of MNCs: Institutional and Relational Effects’, *Academy of Management Journal* 45(1): 215

²⁶ Strang, D. and Macy, M. (2001) ‘In Search of Excellence—Fads, Success Stories and Adaptive Emulation’, *American Journal of Sociology* 107(1): 147

hedefleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetim yaklaşımının temel amaçları aşağıdaki gibidir²⁷:

- Firma üst yönetiminin elde ettiği güç ve yetkilerin istekli kullanımının aradan kaldırılması, farklı bir deyişle yönetimin yetkilerini kötü yönde kullanarak kişisel çıkarlar elde edilmesinin engellenmesi,
- Yatırımcı kazanımlarının korunması,
- Firma ortaklarının adil ve eşit şartlara tabi tutulmasının sağlanması,
- Firmayla direkt ilişki dahilinde bulunan her bir paydaşın haklarının korunması ve bu yönde azınlığın haklarının korunması,
- Firma faaliyetleri ve ekonomik durumu ile ilgili olarak kamuoyuna bilgi verilmesi ve şeffaflık ilkesinin korunması. Bu yönde hisse senetleri ve mali borsada faaliyet gösteren firmaların şeffaf olmaları, kurumsal yatırımcılar ile başka paydaşlar için avantaj sağlayan bilgiyi doğru zamanda tam olarak kamuoyuna bildirmeleri,
- Yönetim şemasının görev ve sorumluluklarının kesin bir şekilde belirlenmesi,
- Firma üst yönetiminin, karar ve eylemleri birebir paydaşlara ayrıca farklı menfaat gruplarına bildirme sorumluluğunun sağlanması,
- Vekalet maliyetlerinin azaltılması,
- Firma kazancı hakkında paydaşların ve tüm hissedarların bilgilendirilmesinin sağlanması,
- Büyük hissedarların, küçük hissedarların paylarını elinden alma riskinin ortadan kaldırılması,
- Uzun vadede yatırım yapan örgüt yatırımcılarının güveninin kazanılması, sermaye giderlerinin azaltılması ve firmanın hisse senedi çıkarması yoluyla mali kaynaklara daha rahat erişim olanaklarının sağlanması.

1.2.1.3. Kültürel Yaklaşım

Kültürün temel çekirdeği geleneksel fikirlerden ve özellikle de bunlara bağlı olan değerlerden oluşmaktadır. Kültür sistemleri, bir yandan eylem ürünleri, diğer yandan

²⁷Aktan, Ç. C. (2014). Kurumsal Şirket Yönetiminin Amaçları, [http://www.canaktan.org/yönetim / kurumsal_yonetim/amaclar.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/kurumsal_yonetim/amaclar.htm), (erişim tarihi: 01.09.2018)

diğer işlemlerin koşullandırma öğeleri olarak düşünülebilir²⁸. Yönetim bilgisinin kültürel çalışmalarda açıklandığı gibi, organizasyonlarda bilgi yönetiminin benimsenmesi büyük ölçüde çeşitli ulusal kültürel özelliklere dayanmaktadır²⁹. Kültürel farklılıkların, çok uluslu yan kuruluşlar arasında bilgi transferinde darboğazlar yaratabileceği ve başarılı bilgi transferi potansiyelini engelleyebileceği veya ortadan kaldıracabileceği savunulmaktadır³⁰.

Prusak ve arkadaşları (2006), YB'nin amacı için yararlı olan bazı kültürlerarası sürekliliği belirtmişler. Bu süreklilik (bireyci bütünsel, kısa vadeli-uzun vadeli, yüksek bağlam-düşük bağlam, kamu-özel, utanç suçu, ajans-kader, doğrudan yönlendirme, maddi-maddi olmayan, düşük güven-yüksek güven, yerel-kozmopolit, evrenselci) ulusal, bölgesel ve aynı zamanda örgütsel kültüre dayanmaktadır. Bu süreklilik, üç YB kategorisiyle (Bilgi Geliştirme, Bilgi Tutulması ve Bilgi Transferi) ilişkilendirilmiştir. Prusak ve arkadaşlarının makalesinin amacı, YB faaliyetlerini iyileştirmek ve arttırmak için kültürel farklılıkların tanınmasının ve takdir edilmesinin önemine işaret etmektedir³¹.

Genel olarak, bilgi yönetimi literatüründe kültürün rolü farklı seviyelerde incelenmiştir: ulusal kültürler, genel örgütsel kültür ve iklim, örgütsel alt kültürler, alt birim kültürleri ve takım iklimidir. Ayrıca, bazı yazarlar, KM uygulamalarının standardizasyonun uluslararası bağlamda uyarlanmasını ve KM kavramının evrenselliğini sorgular. Hutchings ve Michailova (2007), kültürel geleneklerin ve komünist özelliklerin etkisinin araştırılması yönünde Rusya ve Çin'de bilgi paylaşımına bakmışlardır³². Rusya ve Çin gibi devletlerin çoğu zaman yönetim modasının ortaya çıktığı büyük üreticiler olduğu belirtilmiştir.

²⁸ Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D. and Triandis, H. C. (2002) 'Cultural Variations in the Cross-border Transfer of Organizational Knowledge—An Integrative Framework', *Academy of Management Review* 27(2): 204

²⁹ Sturdy, 2004,158

³⁰ Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences—International Differences in Work Related Values*. London: Sage.

³¹ Prusak, L., et al, (2006) "How Cultures Filter Knowledge and What Can Be Done About It", Working Knowledge Research Report, Babson Executive Education, Working Knowledge Research Center, March

³² Hutchings, K. & Mohannak, K. (Eds.) (2007) *Knowledge Management in Developing Economies: A Cross-Cultural and Institutional Approach*, Cheltenham, UK: Edward Elgar

1.2.1.4. Politik Yaklaşım

Bacharach (1978), Blau ve Schoenherr'in (1964) yapısal geleneğinde çalışan öğrenciler, kurum içi dinamiklerin politik yorumlanmasının gelişmesini engelleyen iki varsayım tarafından yönlendirildiğini gözlemlemektedir. Birincisi; örgütleri normatif olarak bütünleşmiş sistemler olarak kullanma eğilimindeydiler, böylece siyasi çatışmaları ve diğer gerilimleri görmezden geldiler. İkincisi; örgütü bütünsel bir varlık olarak görme eğilimindedirler ve bu görüş örgütsel davranışların politik perspektifinin geliştirilmesinde önemli olan çıkar grupları ve koalisyonlar gibi örgütsel alt birimlere bakar. Başka bir deyişle, kuruluşlar doğal olarak apolitik değildir³³. Aksine, böyle bir nitelendirme belirli bir teorik bakış açısının, özellikle toplam organizasyonun normatif entegrasyonunu ve bakımını vurgulayan bir araştırmadır.

Dahrendor'un (1959) çalışmalarından, üç grupta örgütlerin politik analizini geliştirmede kritik öneme sahip olduğu açıktır³⁴:

- (a) Çalışma grupları: Bu, bölüm farklılıklarına, bölüm çalışma aktivitesindeki farklılıklara veya örgütsel hiyerarşi tarafından öngörülen farklılıklara dayanabilir.
- (b) Çıkar grupları: Bu, işlerinin yürütülmesi konusundaki bağımlılıklarının ötesinde, amaçlarının ortaklığı ve kader ortaklığının farkında olan aktör grupları olarak tanımlanabilir.
- (c) Koalisyon: Bir koalisyon, ortak bir hedefe ulaşmak için bağlı olan çıkar gruplarının grubu olarak tanımlanabilir. İki veya daha fazla çıkar grubunun diğer çıkar gruplarına karşı ortak eylemine dayanır.

Çalışma grupları, çıkar grupları ve koalisyonları analiz birimleri olarak vurgularken, bireylerin gruplar halinde politik hale geldiğine ve grupların organizasyon yapısını etkileyebileceğine inanılır. Aynı şekilde, eğer örgütler siyasi sistemler olarak anlaşılacaksa, grupların gücü nasıl, ne zaman ve neden harekete geçirdiğiyle ilgilenmektedir.

³³ Barcharach, S.B., and Lawler, E.J.(1980), "Power and politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining". Jossey – Bass Publishers, San Francisco, California 94104.

³⁴ Dahrendor'un (1959)

1.2.1.5. Psikodinamik Yaklaşım

Psikodinamik yaklaşım, yöneticinin rasyonel yaklaşımının aksine, kaygıların ve özlemlerin altında yatan endişelere ve potansiyel olarak rahatlatıcı bir düzen, kimlik veya kontrol hissine ihtiyaç duyulduğunu açıklar. Paradoksal olarak, yöneticilerin yeni teknikler kullandıklarını görmek isterler³⁵. Böyle bir endişe görünüşte rasyonel yönetim davranışını engellemez, ancak bunun güvenlik, düzen ve kimlik duygusu sağlama durumu bulunmaktadır³⁶.

Psikodinamik oldukça etkili bir yaklaşımdır, çünkü özellikle yöneticiler çok endişeli ve baskı altındayken, her şeyi benimsemeleri gerektiği için, yöneticileri canlandırması yönünde eleştiri odağı olmuştur³⁷. Böyle bir eleştiri çoğu zaman geçerlidir, ancak kısmidir. Sadece endişe duyan yöneticiler için değil, hem de kimlik duygusunu güvence altına almak isteyen yöneticiler için de pasif ya da patolojik davranıştır. Göreceğiniz gibi, yöneticiler fikirlerin üretimi ve dönüşümünde genellikle aktif ve taktikseldir³⁸ veya giderek daha da alaycıdır³⁹. Bu, örneğin 'ilerici' olduğu için içlerinde bir benlik hissini benimseme ya da güvenceye alma konusunda baskı olmadığı, ancak kararsızlığın daha muhtemel bir sonuç olduğu anlamına gelmez⁴⁰. Bu tür eleştiriler, özcülüğe eğilim ve bağlamsal özgürlük ihmalı devam etse bile, psikodinamik yaklaşımın patolojisinde önemlidir.

1.2.1.6. Retoriksel Yaklaşım (Dramatik)

Rasyonel ve psikodinamik perspektifler, çözümler ve kimlik/güvenlik için yönetsel taleplere odaklanmaktadır. Ancak tipik olarak yazarlar dramatik olarak söylem

³⁵ Huczynski, A. A. (1993) *Management Gurus*. London: Routledge

³⁶ Scarbrough, H. and Corbett, J. M. (1992) *Technology and Organisation*. London: Routledge

³⁷ Thomas, A. B. (1993) 'Sacred Cows and Other Animals', *Times Higher Education Supplement* 26 November

³⁸ Benders, J. and van Veen, K. (2001) 'What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions', *Organization* 8(1): 33

³⁹ Alvarez, J.-L. and Cormas, J. (2001) 'Skeptically Eager Managers—Paradoxes of Media Influences on Knowledge Consumption and Use', Report 15, CEMP—The Creation of European Management Practice, IESE Barcelona, www.fek.uu.se/cemp/cemp

⁴⁰ Kunda, G. (1991) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press

ve sosyal etkileşim kavramlarını kullanırlar⁴¹. Genel olarak, gösterim (içerik) performansın bir parçası olmasına rağmen, gösterim yönetimi içeriktir, anahtardır⁴².

Retorik terimi tipik olarak gerçekçilikle ya da sadece retorik olanla çelişir, bu görüş iş dünyasında devam eder ve rasyonalist edebiyat söylemleri iş dünyasında nadiren uygun veya gereklidir⁴³. Diğerleri, ontolojik konumlarına bağlı olarak ayrımı daha fazla umursamaz veya reddeder. Örneğin Fineman ve Gabriel, ders kitaplarındaki retorik çalışmalarında, dilin sadece gerçeği yansıtmadığının, onu oluşturduğunun farkına vardığına işaret etmektedirler⁴⁴

1.3. Yönetim Bilgisi Teknolojilerinin Yayılması veya Kabul Edilmemesi ile İlgili Yaklaşımlar

Yönetim bilgisinin yayılımına ilişkin yaklaşımlar bu bölümde Abrahamson'un (1991) tanımlamış olduğu yaklaşımlara göre incelenecektir. Abrahamson yönetim bilgisinin yayılım ve reddine yönelik yaklaşımları dört farklı açıdan incelemiştir. Bu yaklaşımlar heves yaklaşımı, zorunlu seçim yaklaşımı, moda yaklaşımı ve etkin seçim yaklaşımıdır.

Literatürde yeni yönetim yaklaşımlarını açıklamak için "fad" ve "fashion" gibi ifadeler kullanılmaktadır. Diğer dikkat edilmesi gereken bir husus: yönetim modası (management fashion) ile geçici yönetim hevesi (management fad) kavramlarının benzer açıklanmasıdır. Literatürde de birçok araştırmada her iki kavramın birbirlerinin yerine kullanıldığı gözlemlenmiştir. Araştırmalarda daha çok Abrahamson'un (1991,1996) çalışmalarından faydalandığı için fad kelimesi "geçici heves", fashion kelimesi "moda" olarak ele alınmıştır⁴⁵.

⁴¹ Goffman, E. (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organisation of Experience*. New York: Harper and Row

⁴² Grint, K. (1997) 'TQM, BPR, JIT, BSCs and TLAs—Managerial; Waves or Drownings', *Management Decision* 35(10): 73

⁴³ Markham, C. (1997) *Practical Management Consultancy*. London: Accountancy Books

⁴⁴ Fineman, s. And Gabriel Y. (2000). The study of organizational emotions: psychoanalytic and social constructionist perspectives. paper presented at annual Symposium of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. London

⁴⁵ Ölmez (2012), a.g.e.s.18

1.3.1. Moda Yaklaşımı

Moda teorisi, heves teorisinin aksine, kültür üretimi teorisinden kaynaklanmaktadır⁴⁶. Bu teori, kültürün basitçe popüler talebi yansıtmadığını göstermektedir. Bunun yerine, örgütsel sistemler popüler talebi algılar ve bu popüler talebi karşılayan kültürel formları hem arz eder hem de yayınlara⁴⁷. Moda konusunda, moda kurma organizasyonları kurumsallaşmış bir moda kurma pazarının arz tarafını oluştururken, moda takipçileri pazarın talep tarafını oluşturur. Moda belirleyicileri, moda takipçilerinin talebini algılar, moda formlar üretir ve moda takipçilerine yayınlara.

Yönetim modalarını oluşturanlar (fashion setters) ya da “bilgi üreticileri” şeklinde nitelendirilen gruplar (işletme okulları, gurular ya da medya) yönetim bilgisini yayan ve moda olmasını sağlayan gruplardır. Bu gruplar bilgi üretimi zamanı karşılıklı biçimde ortak bir inanç ortaya çıkarmakta ve ortaya çıkarttıkları modaları medya aracılığı ile yaymaktadırlar. Bunun yanı sıra yönetim bilgisinin pazarlanması yönünde önemli bir konumda yer almaktadırlar. Yeni oluşturulan moda, kurumsal alandaki tekniklerin işlemesi ile yer etmektedir. Bahsi geçen grup tarafından kurumlara modayı kabul etmezlerse itibar zedeleyecekleri düşündürülmektedir⁴⁸.

1.3.2. Heves Yaklaşımı

Moda yaklaşımı: bir taraftaki örgütlerin, bu grup dışında var olan yönetim danışmanlığı kurumları gibi farklı örgütleri taklit ettiklerini belirtir. Bunun tersine, heves yaklaşımı farklılık göstermektedir, çünkü bir grup dahilindeki kurumlar, bu gruptaki farklı kurumları taklit ettiğinde, yeniliklerin yayılmasının hayata geçtiğini varsayar. Sosyal ilişkiler prosesleri ile bu uygulamalar yaygınlaşmaktadır. Epidemiyolojik çalışmalar iki farklı yöntemin bulaşıcı yayılımının tersi olabileceğini belirtmektedir (Farklı kurumları taklit eden kurumlar birbirini taklit ettiğinde oluşan yayılma). İlk mekanizma, diğerlerini taklit etmekten çeşitli derecelere kadar kurumları korur, dolayısıyla bulaşıcı

⁴⁶ Peterson, R. A., and N. Anand (2004) “The production of culture perspective.” *Annual Review of Sociology*, 30: 311–334.

⁴⁷ Hirsch, P. M. (1972) “Processing fads and fashions: An organization set analysis of cultural industry systems.” *American Journal of Sociology*, 77: 639–659.

⁴⁸ Van Rossem, A. (2005). *Classics, Fads and Fashion in Management: A Study of Managerial Cognition*. Ghent, Ghent University Unprinted Doctorate Dissertation.

taklidi engeller ya da sınırlandırır. İkincisi ise, başkalarını taklit eden, kabullenen örgütlerin havuzundan çıkarılır; dolayısıyla bu kurumlar diğer kurumlar tarafından taklit edilemez⁴⁹.

Yönetim bilgisi yayılımında sorunların ortaya çıkması hakkında araştırma yürütenler, sorunları, kurumların yönetim teknolojileri seçimleri üzerindeki normatif kısıtlamaları esnekleştiren sosyal güçlerin bir araya gelmesine bağlamıştır. Abrahamson ve Fairchild (1999) ayrıca, Smelser'in (1963) modası geçmiş işleyiş teorisini kullanarak, yönetim meraklıları için ampirik olarak derinlemesine bir araştırma geliştirmişler⁵⁰. Üç gerekli yöntem önermişlerdi, ancak inceledikleri bir yönetim sorununu tetiklemek için bulunması gereken yeterli koşullar bulunmamaktaydı. Birincisi; Abrahamson ve Fairchild (1999), sosyal gerginlik kaygısının (veya heyecanın), olağan kurumsal kısıtlamaları zayıflatan veya ortadan kaldıran bir tehdidin (veya fırsatın) ortak tecrübesiyle örgüt oluşturduğunu belirtmiştir. İkincisi; Smelser'e göre (1963), yüksek duygusal gerginlik koşullarında yönetim teknolojilerinin seçimlerini yönlendiren basitleştirilmiş bir mantık biçimi olmalıdır. Üçüncüsü; bir önceki olayın çöküşü, yani çökeltici bir olayın varlığını açıkladılar⁵¹.

Heves yaklaşımı ile ilgili bu üç yaklaşım, çeşitli açılardan incelenmiştir. Bunlardan en önemlisi; hevesin sosyal güçlerin şans eseri birleşimine cevaben ortaya çıktığı için, araştırma bilinçli ya da bilinçsizce sadece bir hevesi anlamaya odaklanmıştır⁵². Heves teorisi, taklidin dili yöneten yönetim tekniklerini, onları benimseyen (veya reddeden) ağlarına yayar⁵³.

1.3.3. Zorunlu Seçim Yaklaşımı

Zorunlu seçim yaklaşımına göre, örgütlerin sayısı, hangi yönetim teknolojilerinin örgütler arasında yayılacağını belirtmek yönünde önemli bir güce

⁴⁹ Abrahamson, Rosenkopf, 1993, 488

⁵⁰ Abrahamson, E., and G. Fairchild (1999) "Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes." *Administrative Science Quarterly*, 44: 708–740.

⁵¹ Smelser, N. (1963) *Theory of Collective Behavior*. New York: Free Press.

⁵² Abrahamson E., Abrahamson M., (2008). Employee-management Techniques: Transient Fads or Trending Fashions? *Johnson Graduate School, Cornell University. Administrative Science Quarterly*, 53 (2008): 719

⁵³ Abrahamson, agm,1991

sahiptir. Bu yaklaşım, kurumun karar alma sürecine farklı bir değişken şeklinde politik çevreyi eklemektedir. Bir işletme grubu dışındaki işletmelere kıyasla daha güçlü olan gruplar hangi yönetim tekniklerinin grup dahilinde yayılacağı, hangilerinin ise tersine reddedileceğinin belirleyicisi şeklinde ilerlemektedirler. Grup dahilindeki örgütler kabul ya da reddetmek yönünde eğilimli olsalar da harici güçler kendi çıkarları yönünde grup dahilindekiler için etkili olamayacak değişikliklerin kabulü, etkili olacak yeniliklerin ise reddi yönünde grup üzerinde baskı oluşturabilirler⁵⁴. Ancak grup dahilindeki kurumların şanslarının yolunda gitmesi sonucunda baskı grubunun çıkarları ile istedikleri sonuçların üst-üste düşmesi de mümkündür. Grup dahilindeki örgütler ilk önce kendileri için rasyonel olmayan ve dış baskılar sonucu kabullenilen bir yönetim tekniklerinin benimsedikten sonra aslında örgütü hedeflerine doğru götürecektir en etkili yol olduğunu anlayabilirler⁵⁵.

Benson, Covaleski & Dirsmith, ve Rowan güçlü kurumların bir teknoloji yönünde çıkarları ve tercihleri homojen şeklinde olduğunda, yayılma ve geri kalıcılığını desteklemek yönünde adım attıklarını savunurlar. Dolayısıyla bu kurumların çeşitleri çıkarları ve tercihleri bulunduğu, bazıları bir teknolojinin devamlı kullanımına iten politik baskıları devam ettirecek, diğerleri ise reddini zorlamaya devam edecektir. Eğer ikinci durum daha fazla gücü elinde tutuyorsa, reddetme isteyeceklerdir.⁵⁶

1.3.4. Etkin Seçim Yaklaşımı

İlk yaklaşım olan etkin seçim yaklaşımına göre, var olan kaynak sınırlandırmaları göz önünde bulundurulduğunda, arabulucular kendi amaçlarına ulaşabilmek için yararlı olan verileri en doğru şekilde üretmelerine izin verecek yenilikleri rasyonel biçimde seçmektedir. Etkin seçim yaklaşımında kuramlar yönetim teknolojilerinin hangi tarihte ve hangi süreçlere bağlı geliştiğini açıklar. Çevrede gelişen değişikliklerin kurumlar arasında aynı performans boşlukları oluşturduğunu varsaymaktadırlar. Performans eksikleri; bir örgütün amaçları ile bu örgütün elde edebileceği amaçlar arasındaki tutarsızlıklardır. Etkin seçim yaklaşımını uygulayan araştırmacılar, küçük hedeflere sahip

⁵⁴ Abrahamson, 1991: 590

⁵⁵ Mehmet ERYILMAZ, (2003). Örgütlerde Yönetimsel Yenilik Kavramı Yeniliklerin Örgütler Arasında Yayılımına İlişkin Perspektiflerin İncelenmesi ve Konu İle İlgili Bazı Çıkarımlar. Yıl: 2003/ Cilt: 5 Sayı: 2 Sıra: 7 / No: 159 /

⁵⁶ E. Abrahamson, agm, s.594

kuruluşların, benzer şekilde verimli yönetim teknolojisini elde ederek performans açıklarına karşılık gösterebileceklerini belirtirler. Genel olarak, bu çevresel şekilde ortaya çıkan performans açıklarını kabullenmeyen veya farklı amaçları olan kurumlar bu teknolojileri elde etmeye karar verecektir.

Yönetim yayılımının reddedilmesinde ise, bu teknolojiler performansta bulunan açıkları düşürdükleri zaman yayılırlar ve bu değişikliklerden oluşan boşlukları geliştirdiğinde önemini kaybederler. Arz-talep şeklinde, teknolojik veya bilimsel alandaki değişikliklerin, yeni performans açıklarını oluşturan veya eski yöntemleri verimli bir şekilde geliştirecek yenilikçi ikameler oluşturabileceklerini belirtmektedirler. Sonuç olarak, bu durumda yerini aldıkları eski teknolojilerin geniş olarak reddini talep ederler⁵⁷.

⁵⁷Abrahamson, age,s.592

İKİNCİ BÖLÜM

BİR YÖNETİM UYGULAMASI OLARAK İNSAN KAYNAKLARI

2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yayılımı

Beechler ve Yang (1994), çok uluslu şirketler tarafından insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının yayılımı konusunda argümanlar sunmaktadırlar⁵⁸. İnsan kaynaklarının transfer sürecini esas olarak etkileyen üç faktör belirlemiştir. Burada dikkate alınması gereken ilk husus, ülke kültürünün şirket üzerindeki etkisine yönelik ülke ve pazarın durumudur. İkincisi; sınıai ilişkileri bakımından ev sahibi ülke, üçüncüsü; ana şirketin iştiraki ve bağlı ortaklığın gereksinimlerini yerine getirme konusundaki durumudur. Milliman, vd. (1991), insan kaynakları uygulamalarının, kurumun iç ve dış çevresine uyacak ve değişen iş ortamıyla başa çıkacak şekilde benimsenmesi gerektiğini önermektedir⁵⁹.

Chen ve Lin'e (2003) göre, insan sermayesi, üç teorinin yardımıyla tanımlanabilir: işlem maliyeti ekonomisi teorisi, beşerî sermaye teorisi ve firma kaynak temelli görüşü teorisisidir. Scullion ve Linehan (2005), uluslararası işletme firmalarının değişen stratejileri açısından, uluslararası insan kaynakları yönetiminin “stratejik ve operasyonel” kısmını araştırmışlardır. Farklı tanımların yardımıyla insan kaynakları yönetimi ile uluslararası alanda insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılığı göstermiştir.

Harris ve arkadaşlarının (2003) sunduğu küresel İK modeli, uluslararası insan kaynakları yönetimi, verimlilik yönelimi, küresel hizmet sunumu, bilgi alışverişi, temel iş süreçleri ve karar vermenin yerleştirilmesi için beş örgütsel gücü göstermektedir⁶⁰. İK'nın bu yönleri İK uzmanlarına baskı uygulamış ve bu konuda çok uluslu şirketler İK karşılanabilirliği, küresel temaya dayanan merkezi İK felsefesi ve bilgi aktarımı yoluyla İK mükemmellik gibi yüksek performans sağlayan imkanlar geliştirmişlerdir. Bu

⁵⁸ Beechler, S. and Yang, J. Z. (1994) ‘The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints and Competencies’, Journal of International Business Studies, vol. 25, part 3: pp.467-491

⁵⁹ Milliman, J., Von Glinow, M. A. and Nathan, M. (1991) ‘Organisational life-cycles and strategic International Human Resource Management in MNCs: Implication for Congruence Theory’, The Academy of Management Review, vol. 16, part 2: pp.318-339

⁶⁰ Harris, H., Brewster, C. and Sparrow, P. (2004) International Human Resource Management, London: CIPD.

yetkinlikleri mümkün kılmak ve onlara etkin bir biçimde sunmak, yetenek yönetimi, uluslararası işgücü yönetimi ve insan kaynaklarının katkısı hakkında bilgi edinme, küresel liderlik gibi farklı İK süreçleri gerektirmektedir. Araştırma çalışması, kuruluşa küresel yetenek kazandırmak için küresel İK fonksiyonlarına (IHRM) ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

2.1.Türkiye`de İnsan Kaynakları Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılımı

Kısaca özetlemeye çalışacak olursak, ABD'deki gelişmeler Türkiye'ye 1950'li yıllarda gelmeye başlamıştır. Ülkeye nüfuz eden personel konularıyla ilgili bilgi ve fikirler gerek özel gerekse kamuda işletme yönetimi için benzerlik göstermektedir. Yüzyılın başlarında ABD'deki personel sorunlarındaki düzensizlik ve kişiselliğin yerine, "akılcı" sistem ve kuralların uygulamasına yönelik "sistemleştirici" bir zihniyet almıştır. Bu durumun yanında Türkiye'de yayılmakta olan yaklaşımlardan biri de ABD'de 1940'lı yıllarla beraber yaygınlık kazanmaya başlayan insan ilişkileri yaklaşımıdır. Bu yöneticilik eğitimi için kurulan 'Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü' (TODAİE) ve 'İşletme İktisadi Enstitüsünün' (İİE) ilk dersliklerinde de görülmekte idi. Her iki pozisyonda personel konularını kapsayan dersliklerde 'beşerî münasebetler' sözcüğünü taşımaktadır⁶¹.

Tarihsel açıdan Türkiye'de yönetim ve organizasyon uygulamalarının esasen Amerika Birleşik Devletleri'nden alındığı düşünüldüğünde,⁶² Türkiye'de de ABD'de ye benzer bir gelişimin olduğu söylenebilir. Ancak Türkiye'de yönetim ve organizasyon alanındaki uygulamaların "insan ilişkileri" özelliğinin etkisi altında kaldığı ve alanda ağırlıklı olarak normatif ve pratiğe yönelik çalışmaların görüldüğü belirtilmektedir⁶³.

İkinci Dünya Savaşı sonunda, Almanya'da Betriebswirtschaftslehre (BWL) olarak bilinen ekonomi tabanlı organizasyon eğitimi Türkiye'de model olarak kullanılmıştır. Ancak 1950 senesinden sonra Türkiye bilim dünyasında Amerika Birleşik Devletleri'nin

⁶¹ Üsdiken, Behlül and Wasti, S. Arzu, (2002) "Türkiye'de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya "insan kaynakları" yönetimi, 1972-1999", *Amme İdaresi Dergisi*, Vol.35, No.3, 1-37 s.6

⁶² Üsdiken, B. (1996). Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia, *International Studies of Management and Organization*, 26: 33-46.

⁶³ Üsdiken, B., ve Wasti, A. (2009). Preaching, teaching and researching at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970-1999, *Organization Studies*, Vol. 30 (10) 1063-1082.

etkisi öne çıkmaya başlamıştır. İlk defa İstanbul'da İşletme Ekonomisi Enstitüsü, Harvard İşletme Okulu modeli baz alınarak ve Ford Vakfı'nın desteği ile oluşturulmuştur. Daha sonra Ankara'da "Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAIE)" kurulması ve bunu takiben ABD modelini temel alan Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin kurulması, doktora programları için burs alan öğrencilerin ABD'ye gönderilmesi Türkiye'de temel olarak ABD modelinin ilgi görmesinin başlangıcını oluşturmaktadır⁶⁴. Bu süreçte esasen Türkiye'nin güvenlik ve gelişme yönünde ABD ile iyi ilişkiler kurması, NATO'ya katılması ve Truman doktrini de bu dönemde etkili olmuştur⁶⁵. Ancak Türkiye bu etki altında kalırken o dönemde ABD'de yükselişte olan "insan ilişkileri" yaklaşımından büyük ölçüde etkilenmiş ve bu durum günümüze kadar devam etmiştir. Aynı şekilde yönetim teorileri yayılırken esasen pratiğe yönelik normatif bir yapı da Türkiye akademisi tarafından kabul edilmiştir⁶⁶. ABD'de 1960 senesinden sonra araştırmaya yönelik bilimsel bir anlayış gelişirken Türkiye akademisi içinde bulunduğu koşullar gereği bu eğilimi yakalayamamıştır. Yönetici yetiştirmeye yönelik ihtiyaç yönünde öğretim yükünün ağır olması, üniversitelerin geleneksel olarak kendi doktora öğrencilerine kadro vermemesi ve üniversiteler arası geçişlerin az olması bu eğilimi yakalamasındaki zorluk olarak belirtilmektedir⁶⁷. Türkiye yönetim ve organizasyon yazını büyük oranda hala pratiğe yönelik normatif yapısını korumaktadır. Diğer yandan özellikle geleneksel anlamda ABD ile yakın ilişkileri olan ve İngilizce eğitim veren üniversitelerde daha araştırma odaklı çalışmalar yapıldığı ifade edilmektedir⁶⁸. Bunun yanı sıra Türkiye'deki büyük kurumlara bakıldığında geleneksel açıdan devlete bağlı kurumlar ve holding tipi yapılanmalar öne çıkmaktadır⁶⁹.

Türkiye, küreselleşmeden yararlanan ülkelerden biridir. Türkiye'de İK uygulamalarının küçük işletmelerin iş merkezli boyutunu temsil ettikleri için kritik

⁶⁴ Üsdiken, B., ve Çetin, D. (2001). 'From Betriebswirtschaftslehre to human relations: Turkish management literature before and after the Second World War'. *Business History* 43: 99–124.

⁶⁵ Köymen, O. (2007) *Sermaye Birikirken, Osmanlı, Türkiye, Dünya*. İstanbul: Yordam Kitap.

⁶⁶ Üsdiken, 1996,a.g.e.

⁶⁷ Üsdiken, 1996,a.g.e

⁶⁸ Üsdiken, ve Wasti,2009 a.g.e

⁶⁹ Gökşen, N. S., ve Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding, *British Journal of Management*, 12: 325-340.

olduğu görülmektedir⁷⁰. Türkiye'de aktif işletmelerin yüzde 89'u küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. KOBİ'lerdeki ve büyük ölçekli işletmelerdeki insan kaynakları yapıları birbirinden farklıdır. Türkiye'de insan kaynaklarını farklılaştıran kilit unsurlardan biri, KOBİ'ler Türk kültürünü yansıtan uygulamalara sahipken, büyük işletmeler Batı ülkelerindeki uygulamaları yansıtan sistematik ve kurumsal bir insan kaynağı yönetimi yapısı geliştirmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'deki büyük işletmelerde ve Türkiye'deki yabancı sermayeli firmalarda İKY'nin tanımlaması ve yaklaşımı, Batı'dakilere benzer olarak değerlendirilebilir.

Dolayısıyla, Türk İK uygulamalarının yayılımının son on yıllık döneminde İnsan kaynakları alanında olumlu düşüncenin egemen olduğu ve eleştirel bakış açısının etkisinin göreceli şekilde sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu varsayım, çalışmanın gerçekleştirildiği akademik çalışmalar, makaleler ve dönemler arasında toplanan bulgulara dayanmakta, bahsi geçen söylemlerin ortaya çıkarıldığı, etkilendiği ve etkilediği yönleri ilişkin değerlendirmeleri göstermektedir. Bu yönde olumlu söylemlerin, daha fazla uygulamada karşılaşılan problemlere çözüm getirmeye odaklandığı görülmüştür. Özetle, akademik alanın, alana yönelik gelişmeleri uygulamadan izlediği ve daha öncesinde ciddi bir öngörü yapamadığı anlaşılmaktadır. Bu yönde, uluslararası alanda ünlü söylemlere yoğun ilgi duyulduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra yapısal, hukuki, sosyolojik ve kültürel farklılıklar göz ardı edilerek benimsenen bu söylemlerin derinleşmediği görülmektedir. Türkiye'de İKY' nin, Amerikan modeli temelinde şekillenen bir akademik disiplin olduğu dikkate alındığında bu durum şaşırtıcı değildir. Bahsi geçen konular, Türkiye Cumhuriyeti bağlamında benzer problemlere odaklanan araştırmalardan elde edilen bulgularla üst-üste düşmektedir⁷¹.

Bu çalışmaların Türkiye Cumhuriyeti'ndeki yansımalarına göz atıldığında, konunun köklerinin genel olarak yönetim bilgisinin çevre devlet konumundaki Türkiye Cumhuriyeti'ne girişi ve yayılımı zamanına dayandığı görülmektedir. Bu yönde yavaş gelişen bir devlet olarak Türkiye'nin, yönetim bilgisini yurt dışından alarak öğrenmesi üzerinde durulmakta ve bu sürecin İKY yönünde de geçerli olduğu anlatılmaktadır.

⁷⁰ McCann, J.E., Leon-Guerrero, A.Y. and Haley, J.D. (2001), "Strategic goals and practices of innovative family businesses", *Journal of Small Business Management*, 39(1): 50 -9.

⁷¹ Erçek, Mehmet (2006), HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric-Reality Debate in Space and Time, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:4, s.648-672.

Bunun yanı sıra, bahsi geçen dönemde daha etkili olan ve bu alanın gelişim sürecinin anlaşılmasına bağlı ipuçları olan algı ve aktörlere dikkat edilmektedir. Bu süreçte genellikle küreselleşme ile beraber ABD merkezli firmaların, Türkiye Cumhuriyeti'ne yaptıkları doğrudan yabancı yatırımları vurgulanarak; İKY bilgisinin Türkiye'ye geçişinin önemli ölçüde bu tür yabancı sermayeli şirketler üzerinden hayata geçirildiği belirtilmektedir. Başka bir taraftan yöneticiler, danışmanlar, uygulamacılar ve akademisyenler gibi çeşitli bakış açılarına sahip olan aktörlerin de Türkiye Cumhuriyeti'ne İKY bilgisinin transferinde büyük rol oynadığı belirtilmektedir⁷².

Çağdaş Türk yönetim kültürünün genel özellikleri birkaç önemli noktada özetlenebilir. Merkezi bir yapıya, açık bir şekilde tanımlanmış örgütsel hiyerarşi piramidine, otoriteye bağlı kalmaya ve durum sembollerine değer vermeye meyillidir. Ayrıca, Arbak ve arkadaşları (1997), merkeziliğin kamu kurumlarının en önemli özelliklerinden biri olduğunu belirtmektedirler⁷³. Statüye odaklanan bu iş şekli Türkiye'de halen uygulanmaktadır ve etkili olduğu düşünülebilir. Din, gelenekçilik, duygusallık, kadercilik ve aile bağlarının değerleri tarihsel kökene ve ruhsal kökene sahip bir iş yapış biçimine dayanır⁷⁴. Toplumsal yaşamın ve toplumsal ilişkilerin düzenli olarak sürdürülmesi, iş ahlakında yasal normların yetersiz kaldığı işletmelerde iş yapma şeklinin temelini oluşturur.

Genellikle ailenin sahipliği ve yönetiminde bulunan, farklı alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi yönetim şeklinde yönlendirilen şirketlerden oluşan Türkiye'deki kurumların, kurumsal yönetime yönelik yazında, özel sektörün daha fazla örgütlenmiş ya da Türkiye'de geniş kullanılan biçimde en kurumsallaşmış kesimini oluşturdukları belirtilmektedir⁷⁵. Bilindiği gibi aile şirketleri Türkiye'de baskın şekilde örgütlenme biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Esasen hukuksal yönden tek başına bağımsız

⁷² Erçek, M (2006), HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric-Reality Debate in Space and Time, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:4, s.648-672.

⁷³ Arbak, Y., C. Aldemir, Ö.N. Özmen Timurcanday, A. Katrinli, G. Ishakoğlu ve J. Kesken (1997), "Türk yöneticilerinin ve kuruluşların özelliklerinin algısal çalışması": karşıtlık ve çelişkiler, *Örgütlerde Kültürel Karmaşıklık*, Sage, 87-103.

⁷⁴ Aldemir, C., Y. Arbak and Ö.N.T. Özmen (2003), 'Türkiye'de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları', *Yönetim Araştırmaları Dergisi* ('The way of doing business in Turkey: definition and dimensions', *Journal of Management Studies*), 3 (1), 5-28.

⁷⁵ Üsdiken B, Yıldırım-Ö Ö, (2008) "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında "İcrada Görevli Olmayan" ve "Bağımsız" Üyeler", *Amme İdaresi Dergisi*, 2008; 41:1, s. 43-71.

biçimde bir şirket şeklinde örgütlenmiş kurumların genel olarak yönetsel açıdan bir işletme grubuna bağlı olması sık sık görülmektedir. Bu sebeple belirli şirket grubuna bağlı olan aile şirketlerinin yönetim şekilleri incelendiğinde, aile dışından olan kişilerin bir kısmının ilgili şirket yöneticisi değil de ana merkez şirket yöneticisi olduğu görülmektedir⁷⁶. Aile holdinglerine bağlı şirketlerde yapılan bir araştırmada, yönetim kurullarının yüzde 70 oranında grup içi diğer veya ana holding yöneticileri tarafından oluşturulduğu saptanmıştır⁷⁷. Bunun en önemli sebebi olarak ana merkezin bağlı şirketleri kontrol etme ve aynı anda diğer bağlı şirketler arasındaki iletişim ve koordinasyonu güçlendirme çabasıdır. Yani aile şirketlerinde yönetim kurullarının geniş şekilde aile üyeleri ve holdingin merkezi yapısının üst düzeylerinde ve bazı diğer grup şirketlerinde görev alan yöneticilerden oluşması beklenmektedir⁷⁸. Araştırmanın hedef kitlesini oluşturan şirketler arasında aile holdinglerine bağlı şirketler de yer almaktadır, dolayısıyla şirketlerin yönetim kurullarında bulunan bağımlı yöneticiler, konumuz için de önem taşımaktadır.

2.2. Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, 1990'lı yıllardan bu yana ÇUŞ'larda başarı kazananlar ve kaybedenler arasında önemli bir farklılaşma faktörü olarak kabul edilmektedir. Shen (2005), uluslararası insan kaynakları yönetimini bir sistem açısından "Çok uluslu bir şirketin insan kaynaklarını analiz etmek, geliştirmek ve sürdürmek için yönlendirilen farklı faaliyetler, işlevler ve süreçler" olarak açıklar⁷⁹. Ayrıca, farklı ülkelerdeki kültürel değerler ve tutumlar organizasyonlarda İK uygulamalarını etkilemektedir. İnsan kaynakları yaklaşımlarındaki farklılıklar büyük olasılıkla belirli bir toplumun kültürü ve yapısı arasındaki ara bağlantıdan kaynaklanmaktadır⁸⁰. İKY'de işgücünün çeşitliliği ile ilgili konular giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Toplumsal

⁷⁶ Üsdiken B, Yıldırım-Ö Ö, (2010) "Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Board of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries", *British Journal of Management*, 2010, 21, s. 115-130.

⁷⁷ Üsdiken ve Yıldırım-Ö Ö, 2008, a.g.e.

⁷⁸ Üsdiken ve Yıldırım-Ö Ö, 2008, a.g.e.

⁷⁹ Shen, J. (2005). "Towards a Generic International Human Resource Management (IHRM) Model", *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 2, 2, 83-102.

⁸⁰ Claus, L. (2003). "Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union", *Thunderbird International Business Review*. Hoboken: 45 (6), 729-755.

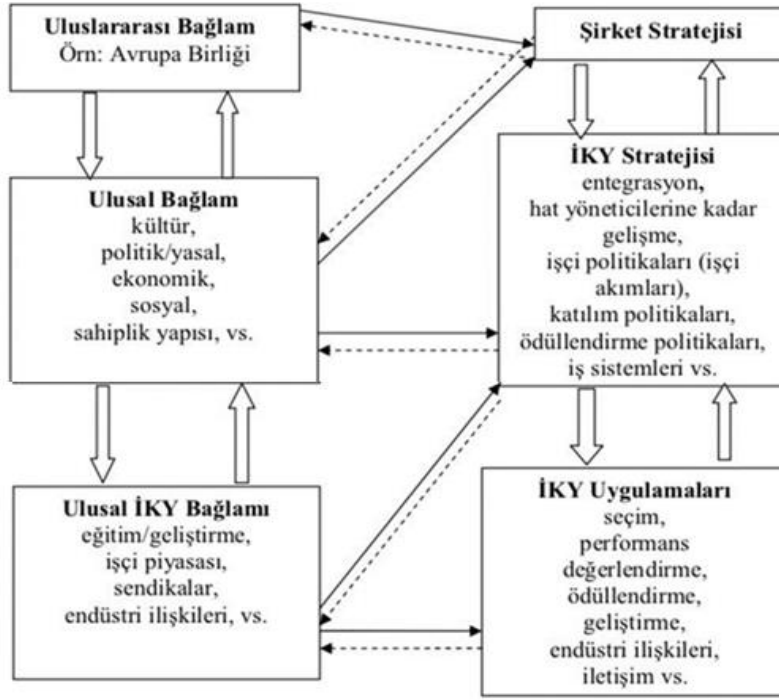
düzyeydeki meseleler, özellikle işgücünün değışen doğası ile ilgilidir. Artan sayıda kadının işgücü piyasasına girmesi, etnik azınlıklar işgücünün artan bir parçası olarak gelişmektedir⁸¹.

Avrupa bakış açısına göre İKY'de iki ana yaklaşım vardır. Bunlardan ilki; faydacı aracılığa odaklanan “zor model”, ikincisi ise gelişmiş bir hümanizmi yansıtan “yumuşak model” olarak adlandırılır. İnsan kaynakları yönetiminin zorlu modeli, insan kaynakları sistemlerinin, uygulamalarının ve politikalarının kurumun iş stratejisine entegrasyonunu içerir. Yumuşak model aynı zamanda bu bütünleşmeye de değer verir, ancak çalışanlara değer verme ve onları taahhütleri, uygunlaşması, yüksek niteliksel becerileri veya performansları ile rekabet avantajı kaynağı olarak görmektedir. İki yaklaşım arasındaki farkı açıklığa kavuşturmak için, zor modelin emek dâhil maliyetlerin düşürülmesinin teşvik edilmesine önem verdiği, yumuşak modelin ise çalışanlara firmanın başarısına katılma fırsatı verdiği söylenebilir.

Ek olarak, Avrupa'da geliştirilen çoğu İKY modelinin üç temel özelliği vardır. Birincisi; İKY'nin ve kurumsal stratejinin yakın katılımı, ikincisi; bağımsız bir ücret politikası ve sendikalardan en az düzeyde etkilenmesi gibi personel hakkında kararlar almak için örgütsel bağımsızlığa vurgu yapılması, son özellik; işe alma özgürlüğünü, çalışan sözleşmelerinde kısıtlamanın bulunmamasını ve önemli derecede bir eğitim almayı içeren özenle kontrol edilen işgücü piyasası tercihidir.

⁸¹ Linehan, M. & Hanappi-Egger, E. (2006). “Diversity and Diversity Management: A Comparative Advantage?”, In: Larsen, H.H. and Mayrhofer, W. (Eds.), *Managing Human Resources in Europe. A thematic Approach*. Routledge, 217-233.

Şekil 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Avrupa Modeli



Kaynak: Brewster, (1995).

Birçok Koreli firma 1990'ların sonlarındaki finansal krizden bu yana yönetim paradigmalarında, sistemlerinde ve uygulamalarında köklü değişiklikler geçirmiştir. Diğer yönetim fonksiyonları gibi, Kore'deki insan kaynakları yönetimi (İKY) finansal kriz başladıktan hemen sonra büyük ölçüde değişiklik göstermiştir. Kore'de İK sistemindeki değişimlerin yönü “performansa dayalı İKY” ye yönelik olduğu bilinmektedir.⁸² Performansa dayalı İKY kavramı, performans değerlendirme, terfi ya da tazminat gibi İK uygulamalarının bireysel ya da grup performansı ile sıkı bir şekilde bağlantılı olduğu mekanizma ile karakterizedir. Bu kavram, iş güvenliğinin vurgulandığı geleneksel kıdem temelli İK sistemi ile karşılaştırılmakta, terfi ve ücretlendirme kuralları temel olarak kıdeme dayanmaktadır.

Japon kuruluşlarında ve şirketlerinde istihdam, büyük bir istikrar ve güvenlik sunar. İnsanlar genellikle aynı şirket için tüm yaşamları boyunca çalışırlar. Ancak, ekonomik

⁸² Jung, I., J. Kum, J. Cho, and D. Kim (2003), The Change of Internal Labor Market. Seoul: Korea Labor Institute.

baskılar ve artan batı etkisi nedeniyle ömür boyu istihdam kavramı giderek azalmaktadır. İşgücü piyasasının yapısı ayrıca, çalışan kadınlarda ve çalışanlarda artan eğitim düzeylerinin yanı sıra artan sayıda kadın ve yabancı ülke çalışanı ile değişiklikler göstermektedir⁸³. Ayrıca gençlerde daha fazla yaratıcılık ve bireysellik sunan kariyerlere doğru bir kayma vardır. Öte yandan, ABD'deki işçiler için, istihdamda istikrar ve güvenlik diye bir şey yoktur. Çalışanların kendisi aynı şirket için uzun yıllar çalışmayı tercih etmediği görülmektedir. Çalışanların işlerini iki ile üç yıl içinde değiştirmesi oldukça yaygındır ve personeller işletmelerin hedeflerinden daha çok kendi amaçlarını ve özelemlerini düşünürler.

İşe alım konusunda Japonya'daki şirketler çok sayıda yeni mezunu işe alma eğilimindedirler. Büyük şirketler genellikle daha yüksek ücretler ve avantajlar sunarak daha fazla mezun çekebilir, fakat çoğu zaman KOBİ'ler genç personeli cezbetmekte zorlanırlar. ABD'de büyük ÇUŞ'lar genellikle mezunların çoğunu iyi üniversitelerden ve kolejlerden çekmek istemektedirler. Ancak ABD'deki mezunlar, kariyerlerinde daha erken sorumluluk alabilecekleri daha küçük firmalar için de çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca ABD'deki şirketlerdeki çalışma atmosferi, daha yüksek derecede bir hiyerarşinin hala mevcut olduğu Japonya'daki şirketlere kıyasla gayri resmi ve doğrudan yönetilmektedir⁸⁴. Bu, yine ABD'de bağımsızlık ve performansa kıyasla Japon kültüründe karşılıklı bağımlılık ve ilişkilerin önemini yansıtmaktadır.

⁸³ Guest, D. E. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 25(5), 503–521.

⁸⁴ Gowler, D. and Legge, K. (1983) The meaning of management and the management of meaning: A view from social anthropology. In *Perspectives on management* ed. M. J. Earl. Oxford University Press, Oxford

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA YAYILIMINDA ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ROLÜ

3. Bir Yayılım Aktörü Olarak Çok uluslu Şirketler

Çok uluslu şirketler uluslararası operasyonlarını yapılandırmada çeşitli seçeneklere sahiptir. Yani çok boyutlu, küresel, uluslararası örgütsel modeller ÇUŞ'ların bu yapısal yönelimleri, genel merkezler ve yan kuruluşları arasındaki kontrol ve koordinasyon mekanizmasını göstermektedir⁸⁵. Yapılan araştırmalarda temel insan kaynakları uygulamalarının gün geçtikçe öneminin doğrusal olarak arttığı benimsenmektedir. Değişen çok uluslu koşullar ve çevre, insan kaynakları uygulamalarının rolünü, gücünü ve etkisini ilerletecek olanaklar yaratmaktadır.

Uluslararası İK araştırmacıları iki önemli süreci karakterize etmek için bir ikilik önermektedir: küresel entegrasyon (standardizasyon) ve yerel cevap verme (yerelleştirme)⁸⁶. Birincisi; küresel operasyonları daha yakından entegre etmek amacıyla, ÇUŞ'lar İK uygulamalarını genel merkezden yabancı yan kuruluşlara devrederek standartlaştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, iştiraklerdeki İKY uygulamalarının genel merkezdekilere ev sahipliği yapan yerli firmalardan daha fazla benzemesi muhtemeldir. Buna karşılık, bir yerelleştirme stratejisi benimseyen ÇUŞ'ların İK uygulamalarını ana ülke yabancı yan kuruluşlara devretme olasılığı düşüktür, çünkü bu tür iş birimlerinin yerel duyarlılığı ve ev sahibi ülke gereksinimlerini vurgulamaları beklenmektedir. Yani, İK uygulamalarının tasarım ve uygulamada yerel olması daha olasıdır.

⁸⁵ Bartlett, C. and Ghoshal, S. 1989, *Managing Across Borders: Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁸⁶ Pudelko, M. and Harzing, A-W. (2007) 'Country of origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries', *Human Resource Management*, Vol. 46, pp.535–559.

3.1.Çok uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yayılımına İlişkin Tartışmalar

Thite Mohan, Adrian Wilkinson ve Dhara Shah (2010), Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ekonomiler üzerine bir araştırma yapmışlardır. Çalışma, gelişmiş ve gelişmekte olan pazarlarda, bu gelişmekte olan ekonomilerden bağlı ortaklıkları arasında ÇUŞ'larda takip edilen küresel İK stratejileri ve uygulamalarının kavramsal bir çerçevesini içermektedir. Hintli birçok uluslu şirketin verilerini kullanarak, araştırmaları küresel dünyada İK politikaları ve uygulamalarının ulusal çapta transferinde fırsatlar ve kısıtlamalar hakkında fikir vermektedir. Yazarlar, ticari faaliyetlerin küreselleşmesine ve ülkeler arası yakınlaşmaya doğru artan eğilime rağmen, farklı ülkelerin ticari faaliyetler ve özellikle çalışanların yönetimi konusunda önemli farklılıkların devam ettiği sonucuna varmıştır⁸⁷.

Japon çok uluslu şirketlerin incelenmesi, küresel bir yapıya sahip şirketlerin İKY faaliyetlerinin daha fazla ana şirket kontrolüne sahip olduğunu göstermiştir. Bu durum ana şirketlerin de Japon tarzı İK uygulamaları, uygulama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur⁸⁸. Harzing' in 22 ülkeden 208 ÇUŞ bağlı ortaklığı üzerinde yaptığı araştırma hem küresel hem de uluslararası şirketlerin bağlı kuruluşları arasında çok uluslu şirketlerin bağlı şirketleriyle karşılaştırıldığında daha yüksek düzeyde bir bağımlılık olduğu sonucuna varmıştır⁸⁹. Bazen küresel yapı ve ilgili standardizasyon politikaları yerel politika ve uygulamalarla çelişkili görünmektedir. Çok uluslu şirketler ulusal farklılıklara yanıt olarak yerelleştirme politikalarını takip etmiş ve küresel entegrasyonu yerel duyarlılıkla harmanlamıştır. Küreselleşme karşısında, Bartlett ve Ghoshal (1989), çok uluslu şirketlerin başarısının, küresel verimlilik, yerel yanıt verme ve dünya çapında öğrenme arasındaki dengelerinde yattığını savunmaktadırlar. Ancak küreselleşme, çok uluslu şirketler için istihdam uygulamalarında yeni baskılar yaratıyor,

⁸⁷ Brewster, C. (2006). Comparing HRM policies and practices across geographical borders. Handbook of research in international human resource management, 68-90.

⁸⁸ Beechler, S. and Taylor, S. 1994, „The Transfer of Human Resource Management Systems Overseas: An exploratory Study of Japanese and American Maquiladoras“, in Campbell, N. and Burton, F. (eds.) Japanese Multinationals: Strategies and Management in the Global Kaisha, London: Routledge.

⁸⁹ Edwards, T. and Ferner, A. 2002, „The Renewed American Challenge“: A Framework for Understanding Employment Practice in US Multinationals“, Industrial Relations Journal, Vol. 33, No. 2, 94-111.

çünkü sınır ötesi entegrasyon üretim faaliyetlerinin daha fazla entegrasyonunun ardından yerel özerklik için sorular getiriyor.

Björkman Ingmar, Jon Lervik (2007) yaptıkları araştırmada, çok uluslu şirketlerin merkez büroları tarafından yönetim uygulamalarının planlı transferlerinin her zaman başarılı olamadığına dair kapsamlı bir kanıt sunmaktadırlar. Araştırmaları, İK uygulamalarının yurtdışındaki ÇUŞ birimlerine transferini etkileyen faktörler modelini ortaya koymaktadır. Çalışmanın ana sonuçları, ilk olarak, uygulama, içselleştirme ve entegrasyon olmak üzere üç boyut içeren İK uygulama transferinin sonucuna ilişkin daha bütüncül bir anlayış geliştirmesidir. İkincisi, uygulamaların yabancı birimlere transferine dair son açıklamalarını genişletir. Araştırma aynı zamanda, İK uygulamalarının devredilmesinin, ÇUŞ tarafından kullanılan yönetim mekanizmaları, bağlı kuruluşun İK sistemlerinin özellikleri, ÇUŞ arasındaki sosyal ilişki gibi süreçlerin sonucunu etkileyen çeşitli faktörlerin olduğu sosyal bir süreç olduğu gerçeğini kabul etmektedir⁹⁰.

Farley ve diğ. (2004), Merkezleri ABD, Almanya ve Japonya'da bulunan yabancı işletmelerin Çin'deki bağlı birimlerinde İK uygulamalarını etkileyen unsurlar üzerine bir araştırma yapılmıştır. 286 işletme üzerine yapılan araştırmada 'merkezden maliyet kontrolü ve sahip olma' önemli farklılıklar bulunmuştur. Çünkü merkezden kaynaklanan İK uygulamalarının ortaklığın yatırım kararları ve ortaklık yapısıdır. Dolayısıyla, maliyetle ilgisi baskın olduğu süreçte performansın iyileştirilmesine yönelik İKY politikaları üzerinde baskı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, merkezden maliyetin baskısının artışı, merkezdeki en iyi İK uygulamalarını insan kaynakları politikaları ile beraber getirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, "ulusal kültürel kimlik" yönetim uygulamalarını önemli biçimde etkilemez. Merkezden gelen uygulamalar ile bağlı birimin İKY politikaları ile bir karışım ortaya çıkmıştır. Genel olarak bazı yerel faktörler, merkez ülke koşullarından gelmiştir. Bu açıdan, kültürel uyum sağlamak için ÇUŞ'un uygulamalarında değişiklik gözlenmiştir. Ancak merkez ülkenin sosyo-kültürel değerlerini şubelere yayılımına yönelik bazı örnekler de bulunmuştur. İşletmeler Çin de

⁹⁰ Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320- 335.

daha uzun faaliyet gösterdikçe merkez yöneticiler ile yaygın İK uygulamalarını geliştirmede daha profesyonel olmuşlardır.⁹¹

Björkmen, Fey ve Park (2001), çok uluslu şirketlerdeki ‘İnsan Kaynakları Yönetim’ uygulamalarının bir kurumsal teori adlı araştırmalarında Rusya, ABD ve Finlandiya’ da faaliyet gösteren 158 çok uluslu şirketlerin sonucuna göre, ABD, Rusya ve Finlandiya’ da bulunan çok uluslu şirketlerin kullandıkları insan kaynakları uygulamalarının nasıl etkilendiğine dair farklı faktörlerin varsayımlarını test ettiler. Araştırma sonucunda, Rusya’da bulunan ÇUŞ’ların, ABD’de bulunanlardan farklı olduğu görülmektedir. En büyük farklılık, Rusya merkezi işletmelerinde çalışanların oldukça fazla eğitilmiş olmalarıdır. Aynı zamanda da Rusya’daki ÇUŞ’ların performansa dayalı tazminat ve performansa dayalı değerlendirme sistemlerini ABD’de bulunan birimlerden daha fazla kullandıkları ve ayrıca terfi kararlarına daha önem verdikleri görülmektedir.⁹²

Edwards, Mangas, Tregaskis ve diğerleri (2013), bu çalışmalarında çok uluslu işletmelerin nerden geldikleri veya merkezden bağımsız olarak benzer uygulamaları uyguluyorlar mı, yoksa ana ülke ve bağlamları tarafından biçimlendiriliyor mu? Aynı zamanda, bu uygulamaların benzerliği, global olarak daha iyi uygulamalarının delili var mı? gibi sorulara cevap aramışlardır. Çalışma dört ülke üzerinden yapılmış: Kanada, İrlanda, Birleşik Krallık ve İspanya. İşletmelerde İK uygulamalarının önemli derecede değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu uygulamaların değişik toplumsal ve örgütsel bağlamlara uygun olacağı anlaşılmıştır. Dolayısıyla en iyi uygulamalardan veya uygun görülen ‘insan kaynakları’ na yönelik bir yaklaşımı izler. Bu işletmelerin insan kaynakları uygulamaları biçimlendirilmiş ancak bağlamları tarafından belirlenmemiş şekilde yapılandırdıklarını belirtmişlerdir.⁹³

⁹¹ Çalış, Ş.a.g.e.s.12

⁹² Björkman, Ingmar ,Park,Hyeon; ;Fey, Carl F. (2001); ‘Institutional Theory and Mnc Subsidiary Hrm Practices:Evidence From a Three-Country Study’, Service Management, s.29.

⁹³ Paul K Edwards and others, ‘Human Resource Management Practices in the Multinational Company:A Test of System,Societal,and Dominance Effects’, Industrial and Labor Relations Review, 66.3 (2013), s.608–610.

Ulusal kültürler stratejik kararları ve liderlik stillerini⁹⁴ ve de performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir⁹⁵. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, daha yüksek otoriteye sahip olanlara sadakat ve itaat gerekir ve aslında normdur. Bu durumda, yönetim genellikle sonuç ölçütlerinden ziyade davranış ölçütlerine göre performans değerlendirmesinden yararlanır. Ek olarak, Hofstede tipolojisine dayanarak, bir ulusun kültürünün performansla ilgili uygulamaları nasıl etkileyebileceğini görmek zor değildir.

3.2.Çok uluslu İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgisi Yayılma Modelleri

Taylor ve arkadaşları, kültürel mesafe ve kurumsal mesafe de dahil olmak üzere iş sistemi farklılıklarının UİKY uygulamalarının bağlam üzerindeki en önemli kısıtlar olduğunu iddia etmişlerdir⁹⁶. Kostova ve Zaheer, ÇUŞ'un her bir yan kuruluşunun hem ev sahibi ortamında hem de ÇUŞ içindeki iç meşruiyetini sağlama ve sürdürme görevi ile karşı karşıya olduğunu savunmuşlardır.⁹⁷ Bir örgütün karargahının beklentilerine uymak için değişmesi gerektiğinde, yerel müdahaleyi ana merkezi koordinasyon ihtiyaçları ile en iyi şekilde dengelemek için hangi politikaların ve uygulamaların benimseneceğine karar vermeleri gerekir. Dolayısıyla, Uluslararası insan kaynakları yönetimi ÇUŞ'ların yerel ve küresel rekabet avantajı için insan kaynaklarını nasıl kullandığı ile ilgilidir.

Entegrasyon (Integration): İştirakler, merkezden gelen İKY politikalarını ve uygulamalarını direnç ve uyum olmadan kabul eder ve entegre eder. Bu durumda, iştirak, ÇUŞ'lar içinde iç meşruiyet arayışı içindedir.

Adaptasyon (Adaption): Kurumsal teorisyenlerin önerdiği gibi, kurumlar kurumsal çevreyle “izomorfik” hale gelerek meşruiyet kazanabilir⁹⁸. Çok yönlülük ve

⁹⁴ Schneider, S. C., & DeMeyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120406>

⁹⁵ Luthans, F., D.H. Welsh, & Rosenkrantz, S.A. (1993). What do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparison to US Managers. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 741-762. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490253>

⁹⁶Taylor, S, Beechler, S & Napier, N (1996), 'Toward an integrative model of strategic international human resource management', *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4, pp. 959

⁹⁷Kostova, T & Zaheer, S (1999), 'Organisational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise', *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 1, pp. 64

⁹⁸DiMaggio, PJ & Powell, WW (1991), 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields', in WW Power & PJ DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 41

kurumsal ortamların çeşitliliği göz önüne alındığında, izomorfizm yoluyla meşruiyet elde etmek zor bir görev haline gelmektedir. Bununla birlikte, ÇUŞ'lar görünüşte çelişkili çoklu kurumsal ortamlarda meşruiyet kazanmayı başarır; mutlaka yerel ortamlara uyum sağlamazlar, aksine, çoklu ortamları ile müzakere süreçleri yoluyla meşruiyetlerini yönetirler⁹⁹.

Direnç (Resistance): Merkezi olarak uygulanan politikaların yerel olarak güvenli bir şekilde değiştirilmesini sağlamak, bu süreçlerin sonucudur. İKY'nin sınır ötesi transferine bakan deneysel çalışmaların hemen hepsi, ev iş sisteminde geliştirilen bir İKY sistemini başarılı bir şekilde uygulamak için her zaman belirli bir miktar değişimin gerekli olduğu sonucuna varmıştır.

UİKY ABD' de ortaya çıkan iki farklı yaklaşım öne sürülmüştür. Bunlar evrenselci, bağlamsal veya karşılaştırmalı yaklaşımlardır. 'Evrenselci' yaklaşım, işletmeleri yöneltir ve işletmelerin yöneltilmesinde "tek bir yol" olduğu görüşünü öne sürer. Bu yaklaşım bir kere uygulandıktan sonra yurtdışı şubelerini de içerecek şekilde başarılı bir şekilde uygulanacağını gösterir. Ancak bağlamsal/karşılaştırmalı yaklaşım ise, UİKY'nin işletme sınırlarını geçerek, ulusal kurumlar ve ulusal kültür gibi bağlamsal etkilerin çalışılmasını önerir.¹⁰⁰

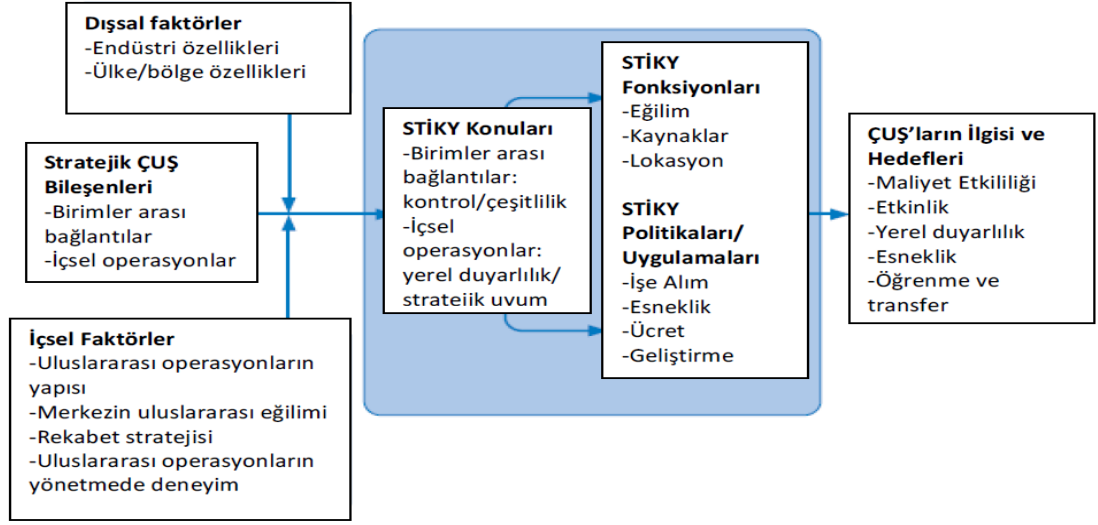
3.2.1. Uluslararası İnsan Kaynakları Uygulamaları Modelleri

Örgütler günümüzde daha fazla uluslararası pazarlara dahil oldukça, ÇUŞ'ların işletme stratejilerini UİKY ile birleştirecek model ortaya çıkmıştır. Birleştirici model, ihtiyacı karşılayan ilk geniş çerçevedir. Bu model hem merkez ofis hem de yurtdışı (bağlı) birimlerini içerecek şekilde ÇUŞ'ların değişik birimleri arasında koordinasyon sağlamaktadır. Model hem iç birimler arası entegrasyon hem de yerel cevap verebilirliği başarmak için çeşitli stratejik gereklilikleri göstermektedir. Şekil 4. bütüncül modelin içsel ve dışsal faktörler, ÇUŞ'lara yönelik endüstri ve yurtdışı lokasyon gibi faktörlere yer vermiştir:

⁹⁹Doz, YL & Prahalad, CK (1984,) 'Patterns of strategic control within multinational corporations', Journal of International Business Studies, vol. 15, no. 2, pp. 55

¹⁰⁰ Çalış,Ş (2019),Uluslararası İnsan kaynakları yönetim teorik temelleri ders notları 3.hafta. s.14

Şekil 5. Bütüncül ÜİKY Çerçevesi



Kaynak: Bütüncül ÜİKY Çerçevesi (Schular ve diğ.(1993).

Schuler ve diğerlerinin (1993) etkili modelinden esinlenerek Taylor ve diğ.(1996) çok uluslu şirketlerin rekabet avantajına katkı sağlamak için insan kaynaklarını geliştirerek karşılaştığı çeşitli zorlukları daha geniş araştırmışlardır. Bu nedenle ÇUŞ'ların merkez şirket, insan kaynakları yönetim politikalarının ve uygulamalarının bağlı birimlerinde ne derecede benimsendiği, kopyalandığı ve entegre edildiğini araştırmışlardır. Bu araştırmada bulunan üç yaklaşıma aşağıda yer verilmiştir:

Taşıyıcı (Exportive): Bu yaklaşım merkez ülke bağımlıdır. Merkez ülke şirketin insan kaynakları politikalarını taklit eder. Aynı zamanda da İK uygulamalarını hem yerel hem de yabancı çalışanlarına uygular.¹⁰¹Merkezi kontrol ve ikincil özerklik derecesi merkez tarafından mekanik bir şekilde belirlenmez. Ancak genel merkez ile yan kuruluş arasındaki müzakere sürecinden doğar¹⁰². Ev sahibi iş sistemi içerisindeki kurumsal kısıtlamalar ve fırsatlar; iştiraklerin merkezileşmeye direnç göstermek ve transfer politikalarını uygulamaktan kaçınmak için kullanabilecekleri kaldıraçları sağlar.

Bütünleştirici (Integrative): Bu yaklaşım yerel merkezli yaklaşımdır. İşletmenin herhangi bir bölümünde olan en iyi İK uygulamalarını ÇUŞ dahilinde uygular. Hem

¹⁰¹ Çalış, Ş (2019), Uluslararası İnsan kaynakları yönetim teorik temelleri ders notları 3.hafta. s.30

¹⁰²Ferner, A, Quintanilla, J et al. (2001) 'Country-of-origin effects, host country effects and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain', Journal of WorldBusiness, vol. 36, no. 1, pp. 107

küresel entegrasyonu hem de yerel farklılığın başarılmasını hedefler. ÇUŞ uygulamanın belirli bölümlerini yerel bağlama adapte ettiği için, merkez işletme ve bağlı işletmeler arasında bağlılık vardır.

Uyarlayıcı (Adaptive): Bu yaklaşım çok merkezlidir ve aynı zamanda farklılığın önemini onaylar. Bağlı işletmenin, yerel çevresi tanındığı için, yerel 'İK' uygulamaları kullanılır. Dolayısıyla, “yerel çalışan kıdemli pozisyonlara” atanır. Bu durumda merkez birimin az bir kontrolü bulunur. Ana merkez ve bağlı işletmeler arasındaki ‘kaynak bağlılığının’ düşük olduğu belirtilmektedir.

Etki kuvveti sabit değildir; aksine, değişkendir. Bu nedenle, ÇUŞ'ların “İnsan Kaynaklarının İK transferinde ve onların iştiraklerindeki uygulamalarında” farklı güçlerin ve insan kaynakları yönetiminin yapısı arasındaki etkileşimin, “dinamizm” ve “değişime açık” kavramına bağlanması şarttır.

3.3. Türk Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yayılım Süreci

Yukarıda da bahsedildiği gibi yürütmüş olduğumuz araştırmanın amacı Türk İK uygulamalarının yayılımında ÇUŞ'ların önemini incelemek ve ÇUŞ'ların hangi uygulamaları yurtdışına transferini belirlemektir. Son dönemde insan kaynakları (İK) uygulamalarıyla ilgili birçok araştırma yürütülmüştür. Genel olarak bu araştırmalar insan kaynaklarının farklı alanlarını inceleme olanağı sağlarken İK uygulamalarının çok uluslu işletmelere yönelik araştırmalara az rastlanmaktadır. Bu nedenle Türk literatüründe bu yönde çalışmaların kısıtlı olması çalışmanın değerini artırmaktadır. Bu çalışma çok uluslu Türk işletmelerinde İK uygulamalarının nasıl hayata geçirildiği ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilecek niteliktedir.

Çalışmanın tartışma bölümünde ilk olarak insan kaynakları uygulamalarının yayılmasında globalleşme ve yerelleşme kavramlarının etkisi incelenmiştir. Daha sonra Türk İK uygulamalarının yayılmasında kullanılan modellerle ilgili bilgi verilmiştir.

Küreselleşme veya globalleşme, dünyadaki insanlar, şirketler ve hükümetler arasındaki etkileşim bütünleşme sürecidir. Karmaşık ve çok yönlü bir fenomen olan küreselleşme, bazıları tarafından yerel ve ulusal ekonomilerin küresel, düzensiz piyasa

ekonomisine entegrasyonunu gerektiren bir kapitalist genişleme biçimi olarak kabul edilir¹⁰³. Küreselleşme, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle büyümüştür. Artan küresel etkileşimlerle birlikte uluslararası ticaretin, fikirlerin ve kültürün büyümesi gerekiyor. Ulaşım ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle artan küresel etkileşimler uluslararası ticaretin ve fikirlerin de büyümesine neden oluyor. Ekonomik bir etkileşim ve bütünleşme süreci olan küreselleşme, çatışmalar ve diplomasi tarihinin büyük bir parçasıdır.

Ekonomik olarak, küreselleşme malları, hizmetleri, sermayenin ekonomik kaynaklarını, teknolojisini ve verilerini içerir¹⁰⁴. Ayrıca, küresel pazarların genişlemesi mal ve fon alışverişinin ekonomik faaliyetlerini serbestleştirmektedir. Sınır ötesi ticaret engellerinin kaldırılması, küresel pazarların oluşumunu daha mümkün kılmıştır¹⁰⁵. Bunlardan buharlı lokomotif, buharlı gemi, jet motoru ve konteyner gemileri ulaşım araçlarındaki gelişmelerden bazılarıdır. Telgrafın ve modern teknolojilerin yükselişi, İnternet ve mobil telefonlar telekomünikasyon altyapısında gelişme göstermektedir. Bu gelişmelerin tümü, küreselleşmenin ana faktörleri olmuş ve dünyadaki ekonomik ve kültürel faaliyetlerin karşılıklı bağımlılığını daha da arttırmıştır.¹⁰⁶

Globalleşme kavramı ile beraber; ekonomik oluşumlar değişerek küreselleşmiştir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte üretim yöntemlerini ve bölümlerini etkilemiştir. Üretimde önemli olan faktörler gelişerek değişmiştir. Bilgi kavramı ilk sıralarda yer almıştır. Hizmet sektöründe hızlı gelişmeler görülmüştür. Ekonomik açıdan oluşturulan sınırlar azalmıştır. Rekabetin etkileri daha fazla öne çıkmaya başlamış ve çok uluslu şirketleri de etkisi altına almaya başlamıştır¹⁰⁷. Çok uluslu Türk işletmeler için globalleşme kavramı, kaynaklarının ve yeteneklerinin yükselen bir entegrasyonu anlamında açıklanmaktadır. Bahsi geçen entegrasyon kavramı, çok uluslu Türk işletmelerinde yayılan bilgilerin önemini ve büyüklüğünü belirlemektedir. Ulus ötesi kaynaklar ise; sermaye, ürünler ya da bilgi olabilir. Çok uluslu bir işletmede gün geçtikçe

¹⁰³ Guttal, S. (2007). Globalisation. *Development in Practice*, 17(4/5), 523-531/wwww.jstor.org/stable/25548249

¹⁰⁴ Ekonomik olarak, küreselleşme malları, hizmetleri, sermayenin ekonomik kaynaklarını, teknolojisini ve verilerini içerir

¹⁰⁵ Wolf, Mart'ain (2014). "Shaping Globalization" (PDF). *Finance & Development*. 51 (3): 22–25.

¹⁰⁶ Stever, H. Guyford (1972). "Science, Systems, and Society". *Journal of Cybernetics*. 2 (3): 1–3. doi:10.1080/01969727208542909.

¹⁰⁷ Albrow, 1990,a.g.e

artan bilgi yayılımına bağlı iki yönlü akım bulunmaktadır. Ev sahibi ülkelerdeki merkezlerden, köken ülkesindeki ana birime ve ana birimden şubelere aktarılmaktadır. Bu şekilde yürütülen uluslararası entegrasyonun yönetimi, bir tek Türkiye içinde yönetim faaliyetlerinin kontrol edilmesinden daha fazla karmaşık şeklindedir.

Bunun yanı sıra günümüzde yerelleşme eğilimlerinin globalleşme eğilimlerinin önüne geçtiği belirtilmektedir. Çok uluslu Türk işletmelerinin, yurtdışında faaliyet gösteren birimlerinde genel olarak yerel yönetim uygulamalarına üstünlük verilmektedir. Hatta çoğu durumlarda yöneticilerin bile yerli yöneticilerden tayin edildiği görülmektedir. Bu şekilde İK uygulamalarında daha verimli olunacağı savunulmaktadır. Bunun yanı sıra, yerel bilgi üretim ve yayılma uygulamaları İK yönetiminde daha başarılı olabileceğinden yerelleşme eğilimleri ön plana çıkmaktadır.

Modern Türk İK uygulamalarının yayılma süreçleri bazı önemli hususlar belirtilerek açıklanabilir. Genel olarak Türk İK uygulamaları merkezi bir yapıya sahiptir. Açık bir şekilde tanımlanmış örgütsel hiyerarşi piramidine, otoriteye bağlı kalmaya ve değer vermeye odaklanmaktadır. Arbak ve ark.(1997), Merkezçiliğin kamu kurumlarının etkili özelliklerinden biri olduğunu belirtmektedirler¹⁰⁸. Bu iş şekli genel olarak statüye odaklanmaktadır. Din, gelenekçilik, duygusallık, kadercilik ve aile bağlarının değerleri tarihsel kökene ve ruhsal kökene sahip bir iş yapış biçimine dayanır¹⁰⁹. Toplumsal yaşamın ve toplumsal ilişkilerin düzenli olarak sürdürülmesi, iş ahlakında yasal normların yetersiz kaldığı işletmelerde iş yapma şeklinin temelini oluşturur.

Uluslararası insan kaynakları modelleri alanındaki araştırmacılara göre (Schuler ve diğ,1993) İK uygulamalarının transferinde anahtar rol oynama özelliğine sahiptir. Burada modellerin tanımlanması ile, işletmeler bütün İK uygulamalarını belirleyen ve bu uygulamaları transfer ederken karar vericiler ile de ifade edilmektedir. Bazı işletmelerde bu genel müdür ve CEO olarak tek kişi ifade edebileceği gibi, bazı işletmelerde İK müdürü ve yöneticileri içerebilir. Türk Çokuluslu işletmelerde genellikle aile işletmeleri olduğu için, karar vericiler genel müdürler olmaktadır. Özellikle üst yönetim ülke sınırları

¹⁰⁸ Arbak, Y., C. Aldemir, Ö.N. Özmen Timurcanday, A. Katrinli, G. Ishakoğlu ve J. Kesken (1997), "Türk yöneticilerinin ve kuruluşların özelliklerinin algısal çalışması": karşıtlık ve çelişkiler, Örgütlerde Kültürel Karmaşıklık, Sage, 87-103.

¹⁰⁹ Aldemir, C., Y. Arbak and Ö.N.T. Özmen (2003), 'Türkiye'de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları', Yönetim Araştırmaları Dergisi ('The way of doing business in Turkey: definition and dimensions', Journal of Management Studies), 3 (1), 5-28.

dışındaki uygulamaları faydalı olduğuna inanıyorsa, bu uygulamaları diğer operasyonlarda kullanmalarını destekleyecektir. Dolayısıyla, bu uygulamalarının paylaşılması için taşıyıcı (exportive) veya bütünleştirici (integrative) modeller bir tutum sergileyecektir.

Uluslararası faaliyetlere başlayan Türk işletmeleri İK uygulamalarının yayılımında oldukça önem kazanmaktadır. Bu işletmelerin çoğunda üst yönetim olarak çalışmaktalar ve işletmelerin uluslararası operasyonları için birtakım uygulamalar belirlemektedirler. Türk işletmelerin uluslararası faaliyetlerine bakıldığında henüz, dünya tarafından bilinen bir çokuluslu Türk işletmenin varolmadığı görülmektedir. Teoride Türk işletmelerinin İK uygulamaları için çoklu-yerel veya global uygulamalarının benimsendiği söylenebilir. Genelleme yapılırsa, merkezîyetçi bir yapıda, üst yönetimin beyaz yaka (işe alım) uygulamasında baskınlığı tartışılmaz derecede önemlidir.

Dolayısıyla modelleri değerlendirirken İK uygulamalarının analizini temel olarak kullanılabilir. Özet olarak farklı ülkelerde merkez uygulamalarının aynı ölçüde etki olmadığı ve İK uygulamalarının faaliyet gösterdiği çevreye bağlı olduğu anlayışına dayanmaktadır. ÇUŞ'lar uluslararası işletme stratejilerini UİKY ile birleştirecek modeller ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacı karşılayan modellerde merkez ofis ve yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerini içerecek şekilde ÇUŞ'ların örgütler arasında koordinasyon sağlamanın zorluğunu kabullenmektedirler. Bu yüzden, Çokuluslu Türk işletmeleri hem iç birimler arasında hem de yurt dışı birimler arası uygulamaların entegrasyon şeklinde gerekliliğini göstermektedir. ÇUŞ'ların merkez işletme İK uygulamalarının bağlı birimlerinde ne ölçüde benimsendiği, kopyalandığı ve entegre edildiği göz önünde bulundurulmaktadır. Amerikan ve Avrupalı ÇUŞ'ların yurt dışında faaliyet gösteren birimlerinde İK uygulamalarında birtakım farklılıklar gözlemlenmiştir. Amerikan işletmelerin diğer yöntemlere nazaran daha çok "taşıyıcı" modeli benimsemektedirler. Buna ek olarak, günümüzde de Amerikan İK uygulamalarının dünyadaki iş sistemlerinin benzeşmesinde olanak sağlamaktadır. Temel olarak da araştırmalarda Amerika da İK uygulamaları daha geniş yayılmış ve daha sonra dünyadaki ülkelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Japon, Alman ve Çin ÇUŞ 'de işletmelerinde İK uygulamalarında bazı farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar genellikle işe alım ve işten çıkarma uygulamasında yaygındır. Literatüre göre, Japonya, Almanya ve Çin gibi ülkelerde en iyi İK uygulamalarını bağlı örgütlerinde transfer etmektedirler. Dolayısıyla, bütünleştirici

modelin yaygın olduğu gör÷lmektedir. İK uygulamalarının yayılımında expatların rolü özellikle önemlidir. Bu açıdan, yerel -kurumsal faktörlerin ve merkez işletme uygulamalarının önemli olduğu sonucuna da varılır.

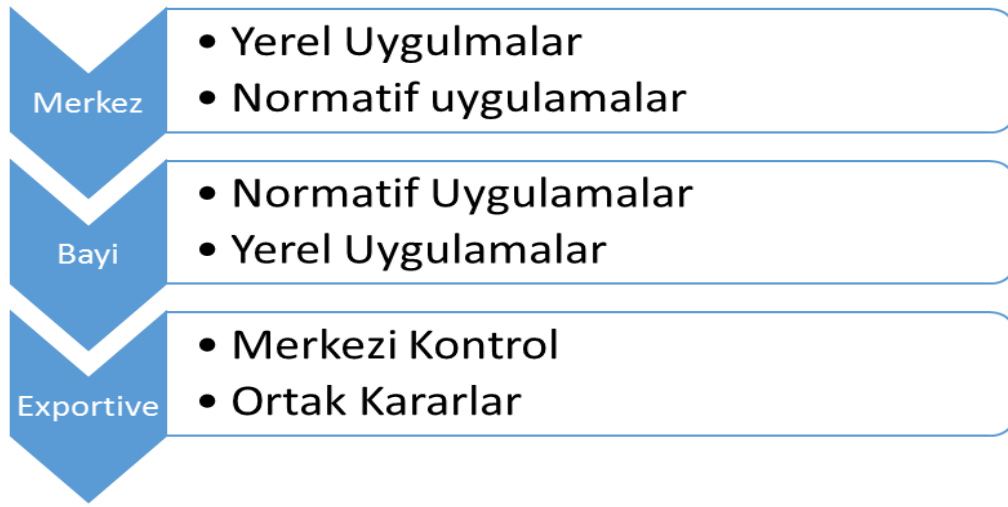
Çokuluslu Türk işletmelerde yurt dışında faaliyet gösterdiği ÷lkeye göre de İK uygulamalarında farklılık göstermektedir. Örneğin, bir çokuluslu Türk işletmenin Amerika'daki bağılı biriminde merkezdeki İK uygulamalarının transferi ile ilişkili zorlukları gösterir. Çünkü, Amerika'da İK uygulamaların daha gelişmiş olması, merkezden bağılı birimi değil, bağılı birimin İK uygulamaları kullanılır. Bu senaryoda da merkez birimin kontrolü az olur. Burada uyarlayıcı modele göre hareket edilmektedir. Fakat Çokuluslu Türk şirketleri genellikle aile işletmeleri ve patron işletmesi olduğu Türkiye' de taşıyıcı modelin yaygın olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü, üst yönetim olarak işletmeler uluslararası faaliyet uygulamalarını kendileri belirlemektedirler. Schuler ve ark (1993), öne sürdükleri modeller en yeni modellerdir ve daha önceki araştırmacıların modellerinde birçok noktaya değinmişler. Uluslararası İK uygulamaların bu modeller üzerinde dikkat edilmesi gerek bazı noktalar vardır. Bunlar merkez entegrasyonu ve her bağılı işletmenin uygulamada bulunduğu yerel çevrede karşılaştığı zorluklar, farklılaşma arasında olacak gerginliklerdir. Yani işletmeler İK uygularken hem operasyonlar arası entegrasyonu hem de farklı yerel çevreler nedeni ile karşılaşacakları zorlukları göz önünde bulundurmalıdır.

Çok uluslu Türk işletmeler genel olarak İK uygulamalarının yayılımında Üsdiken modelini kullanmaktadırlar. İK uygulamalarının yayılımında modelde belirtildiği gibi 4 temel etken bulunmaktadır. İlk olarak işletmeler yatırım yaptıkları ÷lkelerde yerel iletişim sürecini doğru ve ilişkileri doğru kurmaya yönelik adım atarlar. Kendi kurallarını uyguladıkları sürede yerel çalışanlara karşı hiçbir saygısızlık, haksızlık ve kanunsuzluk yapılmamasına dikkat etmektedirler. Yerel yasalar ve kültürel özellikler göz önünde bulundurulur. Daha sonra işletmeler kendi üretilmiş bilgilerini insanlara yaymaya ve moda haline getirmeye yönelik adımlar atarlar. Yerel kurumsal şartlara uydurulmuş bilgiler uygulanmaya başlar¹¹⁰.

¹¹⁰ Üsdiken. B (2004), Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of 'Human Relations' into Turkish Academia, 1950-1965", Management Learning, Vol. 35(3), , s. 256.

Üsdiken`e göre belirtilen nedenlerden dolayı ana merkezle bayilerde uygulanan İKY uygulamaları arasında farklılıklar bulunabilmektedir. Nedeni; bilgilerin ilk önce ulusal daha sonra normatif olarak kabullenilmesidir. Bu durum bilginin yayıldığı ülkelerde yukarıda belirtildiği gibi ilk önce normatif şekilde, daha sonra ulusal düzeyde gerçekleştirilmektedir.

Şekil 6.Çokuluslu Türk Şirketlerin İK Uygulamalarının Üsdiken Modeline Göre Transferi



Taylor ve arkadaşlarının İKY bilgilerinin farklı ülkelere transferi ile ilgili yaptıkları çalışmalar baz alınarak çok uluslu Türk işletmelerinin onların tasarladığı taşıyıcı (Exportive) modele uyduğu belirlenmiştir. Merkez ülke bağlamında genel olarak Türk İKY`ler ilk zamanlar merkez politikalarını sürdürür¹¹¹ . Merkezi kontrol ve ikincil özerklik derecesi merkez tarafından mekanik bir şekilde belirlenmez, ancak genel merkez ile yan kuruluş arasındaki müzakere sürecinden doğar ¹¹².

Amerikan ve Avrupalı ÇUŞ`ların yönetme şekillerinde farklılıklar görülmüştür. Hem Çin hem de ABD işletmeleri diğer yöntemlere nazaran daha çok 'taşıyıcı' yöntemleri uygulamaktadır. Ek olarak 'uyarlayıcı' yaklaşım farklılaşma süreçlerini aktarırken, 'taşıyıcı' yaklaşım dünyadaki iş sistemlerinin benzeşmesine olanak sağlayan

¹¹¹ Çalış.Ş (2019), Uluslararası İnsan kaynakları yönetim teorik temelleri ders notları 3.hafta. s.30

¹¹² Ferner, A, Quintanilla, J et al. (2001) 'Country-of-origin effects, host country effects and themanagement of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain', Journal of WorldBusiness, vol. 36, no. 1, pp. 107

süreçler ile alakalıdır¹¹³. Kostova'nın belirttiği gibi Türk işletmeler genel olarak İK uygulamalarının yayılımında direnç göstermez. İş sisteminde geliştirilen bir İKY sistemini başarılı bir şekilde uygular ve her zaman belirli bir miktar değişimin gerekli olduğunu düşünür¹¹⁴. Örneğin, ABD'de uygulanan “evrenselci” yaklaşım İK uygulamalarının gerçekleştirilmesinde “tek bir yol” olduğu görüşünü öne sürer. Bu uygulamaların tek şekilde hem yerel merkezlerde hem yurt dışında uygulanması gerektiği vurgulanır¹¹⁵.

Edwards, Mangas, Tregaskis ve diğerleri (2013), yaptıkları araştırmada Kanada, İrlanda, Birleşik Krallık ve İspanya İK uygulamalarını incelemişlerdir. Türkiye'nin tersine bu ülkelerde işletmelerin insan kaynakları uygulamaları biçimlendirilmiş, ancak bağlamları tarafından belirlenmemiş şekilde yapılandırdıklarını belirtmişlerdir¹¹⁶. Mathew, M., ve Jain, H. C. (2008), hem niteliksel hem de niceliksel yaklaşımları kullanarak Hindistan BT sektörünü inceledikleri çalışmada, Hindistan IT ÇUŞ'ların mevcut iş kültürü ve teknoloji seviyesinin, yabancı ÇUŞ'ların ve daha fazla ABD ÇUŞ'larına çok benzer olduğunu bulmuşlardır. İKY uygulamalarında Hindistan ve yabancı ÇUŞ'lar arasında bir fark bulunmamıştır. Uluslararası İKY uygulamalarındaki beklenmeyen benzerliğin muhtemelen şu sebeplerden kaynaklandığı sonucuna varmıştır. Bilgi teknolojisinin doğası; Hintli ve yabancı ÇUŞ'lar arasındaki Ar-Ge seviyelerinin kapatılması, Hindistan ve yabancı ÇUŞ'ların benzer iş kültürleri.

Araştırma sürecinde Türk İKY'nde bilgi yayılımı sürecinin daha çok batı trendlerine uygun olduğu görülmektedir. Bu konuda ABD öncelik taşımaktadır. Daha sonra Çin ve Avrupa'dan esinlenmektedir.

Türk aile şirketlerindeki Türk insanlarına ait olan “BEN” olgusu en çok belirgin şirket modelidir. Taraflar işletmenin kurulmasından önce, kurumun çalışması, paydaşların gerçekleştirecekleri işler yönünde ne aralarında herhangi bir anlaşma imzalar,

¹¹³ Çalış. Ş.a.g.e.s.30

¹¹⁴ Kostova, T & Zaheer, S (1999), ‘Organisational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise’, *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 1, pp. 64

¹¹⁵ Şuayyip Ç (2019).a.g.e. s.14

¹¹⁶ Paul K Edwards and others, ‘Human Resource Management Practices in the Multinational Company: A Test of System, Societal, and Dominance Effects’, *Industrial and Labor Relations Review*, 66.3 (2013), s.608–610.

ne de bu konuları konuşarak ortaklığa başlamakta, sonuçta ise bazı anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de kurumların en önemli özelliği, büyük bir kısmının aile şirketi olması ve ilgisiz farklılaştırma stratejisi izlemeleridir¹¹⁷. Gelişmekte olan ülkelerde, kurumların kontrolleri ortak özelliklere sahiptir. Büyük firmalarda da bulunan, yaygın aile sahipliği nedeniyle merkezi kontrol genel olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’deki firmalarda da aile kontrolünün geniş şekilde uygulandığı görülmektedir. Sahipliğin aile bireylerinde olması ve tarihsel açıdan aileye bağlı olması, yönetimde aile bireylerinin olması zorunluluğunu da ortaya çıkarmaktadır¹¹⁸. Bu kapsamda, aile işletmelerinde; aile normlarının baskın olması sebebiyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ülkemizde tam olarak uygulanmadığını görebiliriz. Ağırlıklı olarak işletmeler; işe ve üretime odaklandığından, üst yönetim ile insan kaynakları departmanı arasında genellikle çatışmalar yaşanmaktadır. Tüm kararların üst yöneticiler tarafından verildiğini söyleyebiliriz.

¹¹⁷ Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem., Ö. (2008), “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız” Üyeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1): 43–71.

¹¹⁸ Gökşen, N.S. and Üsdiken, B. (2001), “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding”, *British Journal of Management*, 12(4): 325– 340.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU TÜRK ŞİRKETLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMASININ YAYILIM SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı çok uluslu Türk şirketlerinin insan kaynakları yönetim uygulamalarının merkezde ve yurtdışında faaliyet gösteren işletmeleri arasındaki insan kaynakları uygulamalarını araştırmaktır. Bu açıdan, bu araştırmada, İK uygulamalarının Türkiye bağlamında yurtdışında faaliyet gösteren şirketlerinde değişiklik gösterip göstermediği, eğer gösteriyorsa ne tür değişiklik gösterdiği sorusuna yanıt aranmaktadır. Çok uluslu Türk şirketlerinin insan kaynakları uygulamalarının yayılım süreci alanında yapılmış az sayıda çalışma olmakla birlikte, ülkemizde İnsan kaynakları uygulamalarının yayılımı ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın, çok uluslu Türk şirketlerinin İnsan kaynakları uygulamalarının yayılımı anlamında bir konu olması itibariyle önem taşıdığı ifade edilebilir.

4.1.Araştırma Yöntemi

Araştırma konumuz çok uluslu Türk şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının yayılımına yöneliktir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar farklı yöntem ve kaynaklar kullanılarak kişilerin deneyimlerinin sözlü ve yazılı anlatımına yönelik yürütülmektedir. Nitel araştırmada veriler nicel araştırma sürecindeki gibi sayılarla incelenmemektedir. Nitel araştırmaların amacı betimsel şekilde bir görünüş oluşturmaktır. Nitel araştırma genellikle üç şekilde yürütülmektedir: Gözlem, görüşme ve döküman analizi. Araştırmanın konusu yönünde bu tür şirketlerin insan kaynakları departmanlarının yöneticileri ile röportaj gerçekleştirilmiştir. Röportajda sorulacak sorular yukarıda açıklanmıştır.

Babbie tarafından üç ana röportaj kategorisi belirlenmiştir¹¹⁹. Bunlar standartlaştırılmış görüşme, yarı standartlaştırılmış görüşme ve standartlaştırılmamış görüşmedir. Her tür arasındaki farklar, büyük ölçüde görüşmenin nasıl yapılandırıldığı ile ilgilidir.

Standartlaştırılmış (veya yapılandırılmış) görüşmeler, söz konusu konuyu incelemeye yer bırakmayacak şekilde yapılandırılmış ve açık sorular içeren bir görüşme programı kullanılır. Görüşme yapılanlara aynı anda, aynı soruları aynı sıralamayla sormaktadırlar. Berg (2009), bu görüşme şeklinin, sorulara verilen yanıtların karşılaştırılabilir olacağı yönündeki temele dayandığını öne sürmektedir¹²⁰. Standartlaştırılmış görüşmeler resmi olarak yapılandırılmıştır ve bir soru anket çalışmasına benzer şekildedir. Bu nedenle, sorular dizisinde veya kullanılan dilde sapma olmadığı görülmektedir. Standartlaştırılmış görüşmeler baskın olarak nicel veri üretir, ancak bazı nitel soruları da içerebilir.

McKenna ve arkadaşları (2006), görüşme takvimi ile görüşme rehberi arasında önemli bir ayrım yapmaktadır¹²¹. Standartlaştırılmış görüşmelerde, görüşme sürecinde uyulması gereken önceden belirlenmiş bir dizi soruyu içeren bir görüşme programı kullanılır. Buna karşılık, görüşme rehberleri sorgulamaya daha az resmi bir yaklaşım benimsemekte ve görüşmecinin belirli bir konunun etrafında birkaç farklı konuyu keşfetmesini sağlamaktadır. Standartlaştırılmış görüşmeler, soruların görüşülen tarafından açıkça anlaşılabilir bir şekilde ifade edildiği varsayımına dayanmaktadır.

Yarı standartlaştırılmış (veya yarı yapılandırılmış) görüşmeler, görüşme sürecine daha esnek bir yaklaşım sunar. Önceden belirlenmiş konular için bir görüşme programı kullanılırken, açık uçlu sorgulamanın kullanımıyla ortaya çıkacak beklenmeyen cevapların ve sorunların ortaya çıkmasına izin verir¹²². Yarı standartlaştırılmış görüşmenin esnekliği, görüşmecinin bir dizi daha az yapılandırılmış sorgulama yapmasına izin verir ve ayrıca görüşmeci tarafından gündeme getirilen kendiliğinden

¹¹⁹ Babbie E (2007) *The Practice of Social Research*. Wadsworth, Belmont CA

¹²⁰ Berg BL (2009) *Qualitative Research Methods for The Social Sciences*. Allyn and Bacon, Boston

¹²¹ McKenna H, Hasson F, Keeney S (2006) *Surveys*. In: Gerrish K, Lacey A, eds. *The Research Process in Nursing*. Blackwell Publishing, Oxford: 260–73

¹²² Tod A (2006) *Interviewing*. In: Gerrish K, Lacey A, eds. *The Research Process in Nursing*. Blackwell Publishing, Oxford: 337–52

sorunların araştırılmasına izin verir. Soruların ifadesi esnek olup, kullanılacak farklı dil seviyelerini ve görüşmeci tarafından yapılacak açıklamaları kolaylaştırır¹²³.

Standartlaştırılmamış (veya yapılandırılmamış) görüşmeler sorgulama için spesifik bir çerçeve oluşturmaz. Yapılandırılmamış görüşme sırasında görüşmeci geniş ve açık uçlu sorular soran görüşmeciye cevap olarak spesifik bir konu hakkında bir konuşma yapar. Sorulara kesin bir cevabı yoktur ve görüşme katılımcının cevaplarının yönünü takip eder¹²⁴. Bu röportaj türü yönlendirici değildir. Bir röportaj rehberi kullanabilirken, bu genellikle spesifik sorulardan ziyade temalar içerir. Standartlaştırılmamış görüşmeler, ilgi konusu hakkında çok az bilginin mevcut olduğu varsayımıyla desteklenir, bu nedenle ortaya konacak önceden belirlenmiş hiçbir soru yoktur. Bu amaçla, saha çalışması gözlemlerini desteklemek için standartlaştırılmamış görüşmeler yapılabilir.

Birebir görüşmeler genellikle yüz yüze yapılır. Bu, araştırmacıya sözlü olmayan ipuçlarını beden dili, yüz ifadesi ve göz teması gözlemleyerek yorumlama imkanı sunar. Böylece görüşmecilerin söyledikleri anlamlarını daha da arttırdığı görülebilir. Bu amaçla araştırmacının gizli anlamları ve anlayışı araştırmasına ve keşfetmesine izin verir. Ancak, telefon ve e-posta görüşmeleri nitel araştırmalarda giderek daha fazla kullanılmaktadır. Telefon görüşmeleri, daha az seyahat yaptıkları için yüz yüze görüşmelerden daha uygun maliyetli olarak görülmektedir. Meho (2006), e-postayla görüşmenin görüşme için daha az tehdit edici ve daha hassas bir yaklaşım sunduğunu savunmaktadır. Görüşmeci öz-bilinçliliği / görüşmeci arasında algılanan durum farklılıkları gibi birebir ve yüz yüze görüşme ile ilgili bazı olası sorunlar, e-posta görüşmesi kullanılarak en aza indirilebilir. Ancak, seçilen yaklaşımdan bağımsız olarak, görüşme türünün araştırma sorusuyla ve çalışmanın amaç ve hedefleriyle uyumlu olması uygundur¹²⁵.

Bu çalışmanın araştırma soruları ve yöntem olarak nitel araştırmanın tercih edilmesinin uygun olduğu görülmüştür. Çünkü, bu çalışmanın İK uygulaması gibi sosyo-kültürel, politik ve ekonomik unsurlar olan bir örgütsel pratiğin ortaya çıktığı ülkeden,

¹²³ Berg, 2009

¹²⁴ Moyle W (2002) Unstructured interviews: challenges when participants have a major depressive illness. J Adv Nurs 39(3): 266–73

¹²⁵ Meho LI (2006) E-Mail Interviewing in Qualitative Research: A Methodological Discussion. J Am Soc Inf Sci Technol 57(10): 1284–95

farklı bir ülkede “nasıl” anlaşıldığını ve uygulandığını, bu açıdan bakıldığında iki ülke arasında herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini, eğer farklılık var ise bu farklılıkların sebepleri detaylı şekilde anlamaya çalışmaktadır. Nitel araştırma yöntemini benimseyen bu çalışma kapsamında; sosyal olguları, güncel bir şekilde ve doğal ortamında, karmaşıklığını ve bağlamını dikkate “nasıl” ve “neden” soruları üzerinden anlamayı ve derinlemesine sonucu kolaylaştıran bir yöntem olan örnek olay yönetimi tercih edilmiş ve bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır.¹²⁶

4.2.Araştırma Örnekleme

Bu araştırmada çoklu örnek olay yöntemi seçilmiş ve çalışma soruları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma Sakarya’da faaliyet gösteren çok uluslu Türk şirketlerini kapsamaktadır. Çalışmanın örnekleme olarak çok uluslu Türk şirketlerinin seçilmesinin temelinde, İK uygulamalarının tek uluslu şirketlere kıyasla çok uluslu şirketlerde daha önemli olabileceği fikri yatmaktadır. Örneklem seçiminin Sakarya ili ile sınırlandırılmasının sebebi kolay ulaşılabilirlik ve süre açısından kazanç sağlamaktır. Bu liste dahilinde eleman sayısı göz önünde bulundurularak, büyük ölçekli çok uluslu Türk şirketleri seçilmiştir. Bu yönde çalışmanın örnekleme araştırma sonucundan elde edilen çok uluslu Türk şirketleri arasından çalışmaya katılmayı kabul eden yedi çok uluslu şirketten oluşmaktadır. Bu yedi çok uluslu Türk şirketleri çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. Çalışma kapsamında şirket adlarının gizli kalmasının istenmesi nedeniyle, her birçok uluslu Türk şirketine ait bir kodlama yapılmış ve bulguların sunulması sırasında bu kodlar kullanılmıştır. NKS kodlu çok uluslu şirket demir- çelik, CK kodlu çok uluslu şirket makine imalat, ARF kodlu çok uluslu şirket metal filtre, GZM kodlu çok uluslu şirket kimya, TRN kodlu çok uluslu şirket karayolu taşımacılığı, CN kodlu çok uluslu şirket endüstriyel mutfak, BTK kodlu çok uluslu şirket ise traktör imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

¹²⁶ D.Acar.a.g.e.s.97

4.3.Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri

Örnek olay yöntemi ile hayata geçirilen çalışmalarda veriler genel olarak; açık uçlu şekilde hazırlanan soruların kullanıldığı yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış şekilde derinlemesine görüşmeler ile elde edilebilmektedir¹²⁷.Bu çalışmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu yönde örnekleme kullanılan çok uluslu Türk şirketlerinin insan kaynakları departmanı yöneticileri ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler hayata geçirilmiştir.

Bu görüşmelerin amacı, şirket içinde İK uygulamalarının yayılım yönetimi, çalışmaların içeriği ve gerçekleştirme düzeyi yönünde derinlemesine görüş ile bilgi elde etmektir. Bu yönde görüşme soruları esasen; örnekleme çok uluslu Türk şirketlerinin ana bölümlerinde hangi İK uygulamalarının uygulandığı, İK uygulamalarının yayılımı yönünde bağılı birimlerinde farklılık gösterip göstermediği ile ilgilidir. Çalışma yönünde temsil kapasitesini çoğaltmak için örnek olarak seçilen şirketlerin insan kaynakları yöneticileri, uzmanları ve genel müdürleri ile görüşülmüştür. Bunun sebebi, bir İKY pratiği olan insan kaynakları uygulamalarının yayılımı çalışmalarının insan kaynakları departmanının içinden ve dışından kişiler tarafından nasıl değerlendirildiğini açıklamaktadır.

Görüşmede sorulacak soruların kolay, anlaşılabilir, belirgin ve açık olmasına önem verilmiş, açık uçlu sorular seçilmiştir. Sorular sorulurken bir belirsizliğin oluşmaması için soruları açık halde sunmak adına kesin ipuçları sunulmasının yanı sıra karşı tarafı yönlendirebilecek tepkilerden kesinlikle uzak durulmuştur. Bunun yanı sıra çok boyutlu sorulardan uzak durularak karşı taraf üzerinde soru ağırlığı oluşturulmamaya dikkat edilmiştir.

¹²⁷Johnston vd., age, s.207; Yin, age, s. 117.

4.4.Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi, Güvenilirlik ve Geçerliliği

Bu çalışmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde amaç elde edilen verilerin yorumlanarak ve düzenlenerek karşı tarafa sunulmasıdır. İlk olarak; çalışmanın kavramsal çerçevesi, çalışma soruları veya elde edilen verilerden veri analizi için bir havuz oluşturularak, verilerin ne için kullanılacağına belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak; elde edilen verilerin okunduğu ve düzenlendiği aşamasıdır. Bu çalışma bulgularında kullanılacak doğrudan alıntılar seçilmiş, çalışma ile ilgili olmayan bilgiler çıkarılmıştır. Üçüncü olarak; düzenlenen verilerin tanımlandığı ve önemli yerlerde doğrudan alıntılar yapıldığıdır. Son olarak; veriler üzerinden sonuçların açıklanması, kavramsal çerçeve ile ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bahis mevzusudur.¹²⁸ Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliğinin elde edilmesi ile ilgili olarak ise Yin (1994) tarafından tavsiye edilen önemli noktalar dikkate alınmıştır. Yin (1994) tüm ampirik çalışmalarda olduğu gibi örnek olay kullanımında da yapısal geçerlilik, içsel geçerlilik, dışsal geçerlilik ve güvenilirlik olmak üzere dört analizin önemli kılınması gerekliliğini belirtmektedir¹²⁹.

Araştırmanın iç geçerliliğinin sağlanması amacıyla ilk önce hayata geçirilecek yarı yapılandırılmış görüşmeler mümkün olduğu kadar uzun tutulmuştur. Görüşmeler 370 dakika sürmüştür ki, buda ortalama 45 dakika olarak hesaplanmaktadır. Diğer taraftan bilgilerin doğru ve yeterli şekilde toplanması için görüşülen kişilerin onayı yönünde ses kaydı alınmıştır. Ses kaydı alınan kişilerin konuşmalarının tamamı yazıya dökülmüştür. Röportaja katılanların seçiminde çeşitlilik sağlanmış, kişiler yaş, deneyim ve sektör gibi faktörleri göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcıların ortalama iş deneyimleri 10 senedir. Katılımcıların 4'ü yönetici pozisyonunda, diğerleri ise uzman ve genel müdür olarak görev yapmaktadır. Aşağıdaki tabloda röportaj yapılan kişiler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

¹²⁸ D.Acar.a.g.e.s.103.

¹²⁹ Yin, age, s.32-33.

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan İşletmeler ve Görüşme Yapılan Temsilcilerin Özellikleri

şirket Kodları	Faaliyet Gösterilen Sektör	Sahiplik Türü	Görüşme Yapılan Temsilcinin Unvanı	Mevcut İşletmede Yöneticilik Tecrübesi
NKS	Demir -Çelik	Ortaklı şirket	İK Uzmanı	7
CK	Makine İmalat	Aile şirketi	İK Sorumlusu	5
ARF	Metal Filtre	Ortaklı şirket	İK Uzmanı	6
			Genel Müdür Yardımcısı	22
TRN	Karayolu Taşımacılık	Aile şirketi	İK Uzman Yardımcısı	2
GZM	Kimya	Ortaklı şirket	İK Müdürü	2
CN	Endüstriyel Mutfak	Aile şirketi	Genel Müdür	1
BTK	Traktör İmalat	Aile şirketi	İK Uzmanı	4

4.4.1 Araştırmanın Kısıtlamaları

Araştırma sürecinden bazı kısıtlamalar yaşanmıştır ki, bunlardan en önemlisi bazı şirketlerin görüşme isteğini reddetmeleri olmuştur. Yöneticilerin, röportaj şeklinde yer alan ifadeleri doğru yorumlayarak işletmelerdeki gerçek durumu yansıtılmalarını sağlamak amacıyla, elde edilecek verilerin işletmeye zarar verecek şekilde başka kişi ve işletmelerle kullanılmayacağı ve hiçbir şekilde işletme ismi belirtilmeyeceği konusunda açıklama yapılmıştır. Görüşme esnasında bazı işletme yöneticilerinin ses kayıt cihazı kullanılmasına izin vermemeleri, araştırmacıyı not alma tekniğine yöneltmiştir. O yüzden not alma esnasında bazı verilerin kaybedilebilme olasılığı araştırmacının kısıtları arasındadır.

4.5.Araştırma Bulguları

Çalışmanın tasarımının açıklandığı bölümde belirtildiği üzere bu araştırmada; veriler örneklemedeki şirketlerin insan kaynakları departmanlarının yöneticileri ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler hayata geçirilerek toplanmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde verilerin toplanması aşamasında şirket yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerden toplanan veriler; görüşme protokolünde bulunan her bir soruya örneklemedeki yedi örgütün yöneticileri tarafından sunulan cevaplar sırasıyla belirtilmiştir. Bu durumda amaç, araştırılan duruma yönelik konu bütünlüğünün elde edilmesidir. Görüşme protokolünde bulunan ilk soru **“İşletmenizde hangi insan kaynakları uygulamaları vardır ve hangi amaçla kullanılır?”** sorusudur. Bu soru örneklemede belirtilen tüm çok uluslu Türk şirketlerinin İnsan kaynakları departmanı yöneticilerine sorulmuştur. NKS kodlu şirketin insan kaynakları müdürü bu soruya aşağıdaki gibi cevap vermiştir:

Her işletmede olduğu gibi bizim işletmemizde de bir takım insan kaynakları uygulamaları vardır.

Bunlar; insan kaynakları planlaması, işe alım, performans yönetimi, ücretlendirme, yetenek havuzu, yönetici geliştirme, eğitim-geliştirme ve yedekleme.

Yukarıda belirttiğim gibi, insan kaynakları uygulamalarının en önemli amaçlarından biri işe alımdır. Çünkü amacımız nitelikli kişileri işletmemimize çekebilmektir. İşe alımlarımızı işletme içinden ve işletme dışından sağlamaktayız. Dışarıdan personel bulmak için yararlanabileceğimiz arasında, internet kaynakları, üniversiteler ve İŞKUR yer almaktadır.

Herkesin işletmede aynı performansla çalışması mümkün değildir. O yüzden de personellerimiz arasında performans farkını tespit etmek için yönetsel ve örgütsel kararları dikkate alıyoruz. Yönetici geliştirmeyi performans yönetimi ile paralel uygulamaktayız. Yetenek havuzu mavi yakalılar için vardır, beyaz yakalılar için yoktur. Personellerimizin eksiklerini gidermek için eğitim şarttır. Bu yüzden de eğitimlerimizi hem içten hem de dışarıdan üniversiteler ve danışmanlık aracılığı ile yapmaktayız.

Aynı soruya CK kodlu şirketin insan kaynakları sorumlusu aşağıdaki şekilde cevap vermiştir:

İK uygulaması yaparken üniversite uygulamasına göre yapmıyoruz. İşe alımda İlk önce boş pozisyon oluşuyor. Birim bize bildiriyor. Daha sonra biz kariyer.net ve İŞKUR aracılığı ile ilanlar veriyoruz. Daha sonra yüz yüze mülakat uyguluyoruz. Ücretlendirme de kişi işe gelmeden önce konuşuluyor. Kişi başvuru esnasında ücretten haberdar oluyor. Kişinin performansı ve beceresine göre maaş zammı belirleniyor. Yetenek havuzunu gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlar için bugünden belirlemekteyiz. Genelde dışarıdan eğitim alıyoruz. İşe alımlarda çalışanların referansları önemlidir. Yönetici geliştirmeyi çok uygulamıyoruz. Bizde hiyerarşik sistem yoktur. Eleman-bağlı amir-amir üretim şefi - üretim şefinin müdürü- fabrika müdürü. Yönetici olarak genellikle fabrika dışından daha bilgili ve deneyimli olanı tercih etmekteyiz. Burayı tanıdığı ve çalışanlarla duygusal anlamda bağ kurduğu için Mavi yakalılardan tercih etmiyoruz.

ARF kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanı olarak insan kaynakları uygulamalarını izleyen kişinin verdiği bilgiler aşağıdaki şekildedir:

İşletmemizde işe alım, 180' performans değerlendirme, ücretlendirme, yedekleme, yetenek havuzu, yönetici geliştirme ve eğitim geliştirme uygulamalarını kullanmaktayız.

İşe alım zamanı öncelikle boşalacak pozisyonlara işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı eleman alınacağına karar veriliyor. Beyaz yakalılarda işe alımlarda kendi yetenek havuzumuzdan değerlendirme yapıyoruz uygun aday varsa işe alımını gerçekleştiriyoruz, yoksa internet kaynakları ve İŞKUR aracılığıyla işe alım yapıyoruz. Mavi yakalı da kullanmıyoruz. Biz performans değerlendirmesini ücret sistemi için yapmıyoruz. Sadece belirli puan altında kalırsa o pozisyonda çalışmıyor, rotasyon yapıyoruz. Performans sistemini bazen kişiye göre de uygulamaktayız. Biz büyük işletme olduğumuz için neredeyse her çalışmamızın işini bilen yedek bir çalışmamız vardır. Eğer görev değişikliğinde eleman bulunmazsa eğitim geliştirme yolu ile bu sorunu halledebiliyoruz. Yönetici geliştirmeyi iç kaynaktan kendi personelimiz arasından tercih etmekteyiz, uygun olanı üst pozisyona getiriyoruz. Dış kaynaklardan yararlanmamaktayız. Eğitimi kendi iç kaynaklarımızla yapıyoruz ve genellikle şef ve amirler tarafından uygulanmaktadır.

Birinci soruya cevap veren üç işletmede de genel olarak standart ik uygulamalarının yapıldığını görmekteyiz. Örneklemedeki üç, işletmesinde ağırlıklı olarak işe alımlarını dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. NKS ve ARF kodlu işletme cv'lere göre

değerlendirme yaparken, CK kodlu işletme için başvuruda referans önemli kaynaktır. CK kodlu işletme yöneticini dışardan tercih ederken, ARF ve NKS kodlu işletmeler genellikle içeriden yönetici adayını tercih etmektedirler.

Aynı soruya TRN kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzman yardımcısı ise İK uygulamaları hakkında şu şekilde cevaplamaktadır:

İK uygulamaları aslında önemli bir konudur. Bizim gibi, büyük şirketler, diğer şirketlerde olduğu gibi bazı uygulamaları yapmak zorundadır. Başlıca, işe alım, insan kaynakları planlaması, eğitim gibi konular önemlidir. İnsan kaynakları planlaması zamanı için şirketimizin hem 1 yıllık, hem de 6 aylık bir planı vardır. Bu planlar dahilinde, ne işler yapılacak, hangi eğitimler uygulanacak ve personele hangi uygulamalar yapılacağı bunlar yer almaktadır. Aynı zamanda da internet kaynaklarından başvurular alıyoruz. Son zamanlarda devlet desteği olan İŞKUR'la çok fazla işe alımlar gerçekleştirmekteyiz. Üniversiteler de seminerler düzenleyip, öğrencilerin CV'lerini toplayarak değerlendirme yapıyoruz. Lise ve üniversite öğrencileri bizim şirketimizde staj yaptıktan sonra da bizimle devam edebiliyorlar. Şu anda bir eğitim departmanımız yoktur. İçeriden her ay eğitimler düzenliyoruz. Bunları açık kapı eğitimi olarak adlandırıyoruz. Bu eğitimler mesleki, işbaşı eğitim olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır. Eğitim ihtiyacı varsa, 3 danışmanlık şirketinden teklif almaktayız. Performans değerlendirmesi zamanı kişi işe başladığı andan itibaren 2 ve 6 ay arası değerlendirmesi oluyor. Ayrıca değerlendirme formumuz vardır. Ücretlendirme zamanı bizim skalalarımız vardır. Ücret belirlerken hem şirket içinde hem de diğer şirketlerin ücretlerine bakıp, onun ortalaması ve kişinin yetkinliğine de bakarak bir ücret çalışması yapıyoruz. Yönetici yetiştirme zamanı biz içten almayı daha çok tercih ediyoruz. Çünkü şirketimizin böyle bir uygulaması var: her üç yılını tamamlayıp, eğitimler almış, kendisinde yönetici vasfı gören ve kendisini hazır hisseden çalışanları üst pozisyonlara alabiliyoruz.

GZM kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları müdürü bu uygulamaların hangilerini şirketlerinde kullandıklarını aşağıdaki şekilde cevap vermiştir:

Diğer şirketler gibi bizde insan kaynakları uygulamaları yapmaktayız. İşe alım, 360'derece performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim-geliştirme ve ücretlendirme uygulamalarını kullanmaktayız. İşe alım zamanı kurum kültür ve değerlerimize uygun, pozisyona uygun beceri ve yetkinliklere sahip, şirketimizi geleceğe

taşıyacak adayları tercih etmekteyiz. İşletmemiz yeni mezun adayları daha çok tercih etmektedir. Bu prosedür ile, gençlerimize başka yollardan; eğitimler ve üniversiteler aracılığı ile ulaşmaktayız. Ücretlendirmeyi ilk kurarken başta danışmanlık şirketi aracılığı ile yaptık. İleri dönemlerde, diğer ücretlendirme zamanı kendimiz karar veriyoruz. Çünkü hem personellerimizin beklentilerine uygun olması hem de işletmemizin maliyetinin üstüne geçmemesi gereklidir. Şu anda bir eğitim departmanımız mevcut değildir. Eğitim geliştirmede dış kaynaktan yararlanıyoruz. Yedekleme müdür ve üzeri pozisyonlar için, o pozisyona uygun olacak kişiyi değerlendiriyoruz. Her bir departman yöneticisi ile birlikte ve bu adayların o pozisyona ne kadar hazır olduklarını, yetkinlik ve teknik beceri anlamında da ne kadar yeterli olduklarını değerlendiriyoruz. Her yıl güncelliyoruz, gelişim varsa bunları not ediyoruz. Biz yeni işletme olduğumuz için performans değerlendirmesini uygularken, eğitime ihtiyaç var mıdır, ilave olarak ek ücret yapılması gerekli midir bu konulara önem veriyoruz.

Yukarıdaki açıklamalara bakarsak, TRN ve GZM kodlu çok uluslu işletmeler işe alım zamanı daha çok yeni üniversite mezunlarını tercih etmektedirler. Aynı zamanda da verilen cevaplara göre, TRN ve GZM kodlu işletmeler eğitimi dışarıdan danışmanlık şirketleri aracılığı ile uygulamaktadırlar. Her yıl eğitim için belirli miktarda bütçe ayırmaktadırlar ve bu bütçeyi en çok mesleki eğitimlere kullanmaktadırlar.

Bu soruya CN kodlu çok uluslu şirketin genel müdürü bu uygulamaların şirketlerinde ne zaman ve hangi nedenle başlatıldığını dair aşağıdaki şekilde cevap vermiştir:

İnsan kaynakları geniş bir konudur. Öncelikle yasal bir mevzuat olduğu için önemlidir. İnsanların sahip oldukları hakların onlara verilmesi gerekmektedir. Gerekli eğitimlerinde verilmesi sağlanmalıdır. 4857 iş yasasına göre hareket etmek önceliğimizdir. Aslına bakarsak insan kaynaklarının önceliği budur. Eski dile göre personelcilikte diyebiliriz. Bana göre İK da öncelikler bunlardır. Yani, insanların temel haklarını vermezken, diğer performans yönetimi eğitim, kariyer yönetimi gibi maddelere geçmek çok anlamlı değildir. Öncelikle temel konular örneğin; personelin maaşını düzgün hesaplayamıyorken, o kişiye siz İKY anlatamazsınız. Olmazsa olmaz tek şart yasal mevzuata uygun hareket edilmesidir. İnsan kaynakları ile ilgili "hedeflerle yönetim" diye bir başlığımız var. Performans yönetimini buradan uygulamaya çalışıyoruz. Örneğin,

ben genel müdür olarak onlarla beraber aynı ortamda bulunuyorum. Aynı molalara göre hareket ediyoruz, adil bir yönetim yaklaşımı sergiliyorum. İşe alım zamanı ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlarda bir internet portalı üzerinden ilan açıyoruz. Mavi yaka da daha çok İŞKUR üzerinden ilerliyoruz. Üniversite ve liselerle iş birlikleri yaparak stajyer alımlarında daha çok öğrenci olarak kendimiz yetiştirip ardından işe alabiliyoruz. Stajyerlere desteğimiz çoktur. İş başı eğitimleri önceliğimizdir. Eğitim geliştirmeyi hem iç kaynaktan hem de dış kaynaktan yapmaktayız. Biz sadece çalışanlarımıza eğitim vermemekteyiz. Aynı zamanda ben bir üst yönetici olarak sürekli olarak dış kaynak eğitimlerine katılıyorum. Yedeklemede bizim tüm birimlerin paralel çalıştığı bir servisimiz var, oradan temin ediyoruz. Yönetici yetiştirmede hem içten hem de dıştan destek alabiliyoruz. Daha önce üretim mühendisi olarak işe başlayan arkadaşımız, şu an da fabrika müdürü olarak görev yapmaktadır. Mesela ben, dışardan geldim. Diğer üst birimlerde çalışanlarımızı da dışardan aldık. Dışardan alınan çalışan şirkete bir katma değer yaratsın, şirkette olmayan bir şeyi getirsin anlamda oldukça faydalı oluyor.

BTK kodlu şirketin insan kaynakları uzmanı insan kaynakları uygulamalarına ilişkin şöyle bir bilgi vermektedir:

İşletmemizde birçok İK uygulaması vardır. Ama krizden dolayı bazı İK uygulamalarını durdurduk. Uyguladığımız insan kaynakları yönetimleri eğitim geliştirme, performans değerlendirme, yetenek geliştirme, işe alımdır. Yönetici yetiştirmede kendi çalışanımızı kademe kademe yetiştirerek üst pozisyona yükseltebiliyoruz. İşe alımda üst yöneticilerde önceliğimiz iç kaynaktan olmasıdır. Daha sonra internet partalları aracılığı ile alım yapıyoruz. Mavi yakalılarda İŞKUR üzerinden ilerliyoruz. Eğitim zamanı nitelikli mesleklere göre değişmektedir. Hem iç, hem de dış kaynaktan danışmanlık şirketleri aracılığı ile yapmaktayız. 180 derece Performans değerlendirmesi üzerinden yapıyoruz. Uygulama amacımız personellerimiz arasında performans farkını bir şekilde tespit etmektir. Çünkü personelimizi motive etmek ve işini sevdirmek önceliğimizdir.

Tablo 2. Çokuluslu Türk Şirketlerin Merkezdeki İnsan Kaynakları Uygulamaları

İKY Uygulamaları	NKS	CK	ARF	TRN	GZM	CN	BTK
İK Planlaması	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>
İşe Alım Prosesi	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>
Performans Değerlendirme	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>
Ücretlendirme Prosesi	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>
Yedekleme	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>
Yetenek Havuzu	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>
Yönetici Geliştirme	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>

Verilen cevaplar yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. İlk olarak görüşmecilerin insan kaynakları yönetim uygulamaları hakkında söyledikleri; şirketlerin birçoğunda aynı şekilde uygulanmaktadır. Şirketler genellikle, danışmanlık şirketleri aracılığı ile eğitimler vermektedirler. TRN, GZM ve CN kodlu çok uluslu şirketler işe alım sürecinde; üniversiteler ile işbirliği yaparak, stajyer alımlarına öncelik vererek, kendi bünyelerde eleman yetiştirerek çalışan seçmeyi tercih etmektedirler. Çok uluslu Türk işletmelerin İşe alım süreci internet kaynaklı ve İŞKUR önceliklidir. Beyaz yaka alımlarında CK ve CN kodlu çok uluslu şirketler dışardan personel alımını tercih ederken, diğer şirketler daha çok şirket içinden uygun olanı seçmektedirler. Diğer yandan, ARF ve BTK kodlu işletmeler beyaz yaka ve mavi yaka alımları için yakın ve tanıdık tavsiyelerini diğer işletmelere nispeten yüksek düzeyde kullanmaktadır. Araştırmaya katılan işletmeler sanayi sektörü ağırlıklı olduğu için, eğitim geliştirme faaliyetinin insan kaynakları uygulaması içinde özel bir yere sahip olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere, uygulama olarak işe alma ve eğitim geliştirme ön plana çıkarak, her işletmede yasal bir zorunluluk olarak uygulanmaktadır.

Görüşme protokolünde yer alan ikinci soru “**Merkezinizde (Türkiye) ve yurtdışında faaliyet gösteren (bağlı) işletmeniz de insan kaynakları uygulamaları**

farklı mıdır?” sorusu ile ilgili bilgi istendiğinde NKS kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları müdürü şu şekilde bilgi vermiştir:

Yurtdışı işletmemizin İK uygulamaları merkezden yapılmaktadır. İşe alım, eğitim geliştirme, İK planlaması ve performans değerlendirmesi yapılmaktadır. İK planlaması yaparken ilk önce iş açıklarının işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı alınacağını belirliyoruz. Genellikle, işe alım zamanı beyaz yaka tercihimizi merkezdeki personellerimizden uygun olan üzerinden yapıyoruz. Çünkü yöneticilerimiz bağlı işletmemizdeki İK uygulamalarını birebir uygulamaktadırlar. Aynı zamanda yöneticilerimize, oradaki çalışanlarımızı geliştirebilmeleri ve yetkinliklerini arttırabilmeleri için eğitim verilmesi şarttır. Personel alımımız aynı süreçten geçtiği için farklılık göstermemektedir.

CK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları sorumlusu yurtdışında faaliyet gösteren işletmede (bağlı) İK uygulamaları ile ilgili aşağıdaki şekilde bilgi vermiştir:

İşe alım, ücretlendirme ve eğitim geliştirme uygulamalarını yapmaktayız. İşe alım zamanı dış kaynakları tercih etmekteyiz. Başvuru alınır, eleme yapıldıktan sonra kaç kişi kaldıysa davetiye gönderilir. Mülakat yapılarak uygun olan işe alınır. Uluslararası görev söz konusu olduğu için personel seçiminde yabancı dil, olgunluk, deneyim ve eğitim önemli kriterlerimiz arasındadır. Kendi fabrikamıza ait TOOLS programı var onu kullanıyoruz yurt dışında da aynı sistemi kullanıyoruz. Mavi yakalı işe alımlarımızı bağlı işletmemizin yasal düzenlemelerine göre gerçekleştirmekteyiz. İşe aldığımız beyaz yakalıların ücretlendirmesi merkezimizden yapılmaktadır. Belirli aralıklarla eğitim verilmektedir. İşe alımları biz gerçekleştirdiğimiz için İK uygulamasında farklılık yoktur.

ARF kodlu çok uluslu şirketin genel müdür yardımcısı ve aynı zamanda yurtdışı sorumlusu şu şekilde cevap vermiştir:

Biz sadece beyaz yakalı personellerimizin işe alımını sağlarız. Personellerimizi merkez işletmemizde uygun olanı tercih ederek bağlı işletmemize göndeririz. 2-3 ayda bir eğitimler uygularız. Yöneticilerimiz Türk vatandaşı oldukları için aynı İK uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Performans yönetimi... Bağlı işletmemizin yasal mevzuatına göre ücretlendirme yapılır. Bazı İK uygulamalarında tabi ki farklılık vardır.

İkinci soruya verilen açıklamalara bakıldığında, NKS ve ARF kodlu işletmeler beyaz yakalıyı merkezdeki çalışanlar arasından tercih ederken, CK kodlu çok uluslu işletme dışı kaynaklardan yararlanmaktadır. Aynı zamanda işletme içinde yurtdışı görevleri için (expat) yetiştirilmesi önemli prensiplerendir. Her üç çok uluslu işletmenin İK uygulaması olarak işe alım ve eğitim geliştirme merkezdeki çalışanlar tarafından yapıldığı için bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak, beyaz yaka ve mavi yakalarda işe alım farklı kriterler göz önüne alınarak gerçekleştirilmektedir. CK kodlu işletme ücretlendirmeyi merkezden uygularken, NKS VE ARF kodlu çok uluslu işletmeler bağlı ülkenin yasal düzenlemelerine göre yapmaktadır.

Aynı konuyla ilgili GZM kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları müdürü şu şekilde cevap vermiştir:

İşletmemizi yeni kurduğumuz için birebir aynı İK uygulamalarını orda da uyguluyoruz diyemeyiz. Amacımız işletmemizin verimliliğini artırmaktır. Hangileri olduğunu söylersem: İşe alım var, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme kısmen var. İşe alım zamanı mavi yakalı çalışanlarımızın hepsini bağlı ülkenin vatandaşlarından tercih ediyoruz. Beyaz yakalı yöneticilerimizi ise buradan seçip gönderiyoruz. İnsan kaynakları olarak, belirli aralıklarla bizde oradaki fabrikaya gidip çalışanlarla görüşüp hangi İK uygulamalarında eksik varsa, onları uyguluyoruz. Yurt dışındaki fabrikamızla koordineli olarak ilerliyoruz. İki ülke arasında ekonomik yapılar, yasal düzenlemeler vb. konular gibi farklılıklar olduğu için ücretlendirme mavi yakalıların işe alımlarında farklılık göstermektedir.

Aynı soruya TRN kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzman yardımcısı aşağıdaki şekilde cevap vermiştir:

Merkezdeki İK uygulamalarımızı entegre ederek yapıyoruz. Genel müdürümüzle her hafta toplanıp karar alıp o şekilde uyguluyoruz. Yurt dışı fabrikamıza bakarsak genel müdürümüz bu konuda titiz olduğu için nerdeyse aynı uygulamalar üzerinden ilerliyoruz. İşe alım, eğitim geliştirme, performans yönetimi... Şöyle söyleyeyim, yönetici ve üst pozisyon çalışanlarımızı işe alım zamanı buradan gerçekleştiriyoruz. Genellikle internet portalları üzerinden pozisyon açarız, uygun olan kişiyi tercih eder ve eğitimler verip o şekilde göndeririz. Veya fabrikamızdan uygun olan varsa onların arasından da tercih edebiliyoruz. Çünkü yabancı dil bilmesi bizim için şarttır. Her kademedeki çalışanlar

aynı süreç ve kriterlere göre değerlendirildiği için bir farklılık görülmemektedir. Çünkü yöneticilerimizi merkezden gönderdiğimiz için, gereken İK uygulamalarını yapmaktadırlar. Tabii ki, mavi yaka ve beyaz yaka işe alımlarında farklı değerlendirmeye tabi tutuyorlar. Başlıca nedeni, sosyo-kültürel ve yasal düzenlemeler...

Yukarıdaki ifadelerden merkez ülkeden yönetici seçiminde GZM ve TRN kodlu işletmelerde Türk asıllı vatandaşların seçildiği açıkça anlaşılmaktadır. Fakat, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili literatür incelemesinde de değinildiği üzere bu tarz şartların yasal bir sorunu yoktur. GZM kodlu çok uluslu işletme içinden personel seçimini gerçekleştirirken, ARF kodlu işletme başvuruları internet kaynaklarından sağladığı görülmektedir. Genellikle farklı bakış açılarından yararlanarak stratejik fayda elde etmekten çok, aynı uygulamaların yapılması noktasında durulmaktadır. Verilen cevaplara dayanarak farklılaşma nedenleri olarak sosyo-kültürel ve yasal düzenlemelerin ortaya çıktığı görülmektedir.

Aynı konuyla ilgili CN kodlu çok uluslu şirketin genel müdürü ise görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

İşe alım zamanı bizim tarafından yapılır. Adaylarla görüşülür ve uygun bulunan işe alınır. Bizim için yöneticinin veya satış temsilcisinin Türk olması önemli değildir, bize bağlı oldukları için onları biz yönetmekteyiz. Performans değerlendirmesi uygularız. Bizim için personelimizin memnuniyeti önemlidir. Ücretlendirme yaparken personellerin beklentilerine uygun olması ve işletmemiz için karşılanabilir olması gerekmektedir. Ben veya patronum ayda 2-3 kez iş değerlendirmesi yaparız, beklentimizin altında olursa, eğitimler düzenleriz. Hem merkezden hem dışarıdan eğitimler uygulanır.

BTK kodlu çok uluslu şirket insan kaynakları uzmanı ise konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

İnsan kaynakları uygulaması olarak merkezimizdeki bazı İK uygulamalarını uygulamaktayız. İşe alım, eğitim geliştirme, iş rotasyonu. İşe alımını buradan yapmayız ama bizim kriterlerimize göre işe alım sağlanır. Personel alındıktan sonra gerekli eğitimler merkezimizde verilir veya bağlı işletmemizde gerçekleştirilir. Eğitimler tamamladıktan sonra göreve başlatırız. İş rotasyonunu merkez ve bağlı işletmemizdeki personellerimiz arasında sürekli 2-3 aylık periyodlarla yaparız. Bu uygulamamızın kariyer planlamaları açısından önemli olacağını düşünmekteyiz.

Çokuluslu Türk şirketlerinin yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerinde uygulanan insan kaynakları uygulamaları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3. Çokuluslu Türk Şirketlerin Yurtdışında Faaliyet Gösteren İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

İK Uygulamaları	NKS	CK	ARF	TRN	GZM	CN	BTK
İK Planlaması	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>
İşe Alım	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>
Eğitim ve Geliştirme	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>
Performans Değerlendirme	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>
Ücretlendirme	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>
Yedekleme	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>
Yetenek Havuzu	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Var</i>	<i>Var</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>	<i>Yok</i>

Yukarıdaki açıklamaya değinmiş olursak, CN ve BTK kodlu işletmeler işe alım zamanı bağlı işletmenin vatandaşını tercih etmektedirler. Ancak eğitim uygulamasının merkezden yapıldığı görülmektedir. BTK kodlu işletmenin sonucunda dikkat çeken husus merkez ve bağlı işletme arasında personellerin rotasyonudur. Aynı zamanda, yönetici yetiştirileceği zaman eğitimlerin merkezde yani Türkiye biriminde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Üçüncü soru, ikinci sorunun devamı niteliği taşımaktadır. Bu soruyu şirketler tarafından verilen cevaplara göre özetlemek gerekirse, çok uluslu Türk işletmelerinin bağlı işletmeleri, merkezdeki bazı İK uygulamalarını taşımaktadırlar. Türkiye’de insan kaynakları uygulamaları kapsamında yöneticiler bağımsız bir şekilde genel açıklama eğiliminde olsalar da söyledikleri cevaplardan kendilerinin de benzer yorumlara sahip oldukları dikkat çekmektedir. Merkezden uygulanmasına rağmen, bazı İK uygulamaları; işe alım ve ücretlendirmede beyaz yaka ve mavi yakada farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer İK uygulamaları ise merkezden uygulandığı için farklılaşma olmadığını söylemek mümkündür. Bu İK uygulamaları; eğitim geliştirme, performans değerlendirmedir. Bu soruya işletmelerden alınan cevaplar genel bir yorum yapmaya uygun olmadığı için cevaplar aşağıda tablo şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferinde Merkez ve Yurtdışında Faaliyet Gösteren İşletmeler Arasında Karşılaştırma

İŞLETME KODLARI	FARKLILAŞIYOR	FARKLILAŞMIYOR
NKS	<i>Mavi yakalı işe alımı ve ücretlendirme süreci merkezden uygulansa bile ülkenin yasal düzenlemelerine uygun hareket edilmesi gerekmektedir.</i>	<i>Beyaz yakalı işe alımı süreci merkezden yapıldığı için aynı süreçten geçiyor. Aynı zamanda eğitim geliştirme ve performans değerlendirme süreci merkezdeki yöneticiler tarafından uygulanmaktadır.</i>
CK	<i>Nedeni beyaz yakalı işe alımı sürecinde başvurular, merkezdeki yöneticiler tarafından değil, dış kaynaklardan yararlanılarak yapılmaktadır.</i>	<i>Beyaz yakalı ücretlendirmesi merkezden yapıldığı için farklılık yoktur. Eğitim uygulaması da belirli aralıklarla merkezden ihtiyaç halinde yapılmaktadır.</i>
ARF	<i>Mavi yakalı personel alımları ve ücretlendirmeleri yasal düzenlemelere göre yapılır.</i>	<i>Beyaz yakalı personel alımı merkezle aynı süreç ve kriterlere göre uygulanır.</i>
GZM	<i>Çünkü iki ülkenin ekonomik ve yasal düzenlemelerinde farklılık olduğu için mavi yakalı personel alımı ve ücretlendirmesinde değişiklik göstermektedir.</i>	<i>Yeni kurulan işletme olduğumuz için merkezdeki aynı İK uygulamalarını entegre etmekteyiz. Eğitim geliştirme ve performans değerlendirme aynı süreçten geçiyor.</i>
TRN	<i>Beyaz yakalı ve Mavi yakalı farklı kriterlere göre değerlendiriliyor. Beyaz yakalı işe alımı merkezden dış kaynaklar aracılığı ile, mavi yakalı işe alımı ise faaliyet gösterilen ülkenin sosyo-kültürel, yasal düzenlemelerine göre yapılmaktadır.</i>	<i>Merkezden entegre edilen eğitim geliştirme ve performans yönetimi merkezle aynı şekilde uygulanmaktadır.</i>
CN		<i>İşe alım süreci ve ücretlendirme süreci merkez işletme tarafından yürütülmektedir ve farklılık göstermemektedir.</i>
BTK	<i>Personel alımlarını biz yapmayız, ama bizim talep ettiğimiz kriterlere göre işe alım sağlanır. Bu kapsamda işe alım ve ücretlendirme uygulamalarında yasal düzenlemeler açısından farklılaşıyor.</i>	<i>İş rotasyonu ve eğitim uygulamaları merkezden yapıldığı için farklılık göstermemektedir.</i>

Bu soruya, yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi, çok uluslu işletmelerin merkezdeki yöneticilerinden cevaplar alınmıştır. Tabloya bakıldığında, altı çok uluslu işletmenin mavi yakalı personel seçimi ve ücretlendirme uygulamalarının farklılaştığı görülmektedir. Özellikle şirketlerin ücretlendirme konusunda bağlı birimin mevzuatına uygun hareket ettikleri dikkat çekmektedir. Bu farklılaşmanın nedenlerini verilen cevaplara göre özetlemiş olursak bunlar; yasal düzenlemeler, ekonomik ve sosyo-kültürel farklılıklardır. Bu açıdan, ülke ekonomisinin de insan kaynakları uygulamaları üzerinde büyük etkisi vardır. Çünkü, işletmeler ekonomik bir çevre dahilinde hareket ederler ve ekonomik çevre işletmelerin uygulamalarını da etkiler. Her ülkenin ekonomik politikası birbirinden farklı olduğu için insan kaynakları uygulamaları da farklılık göstermektedir. CN kodlu işletme ise İK uygulaması olarak işe alma ve ücretlendirmeyi merkezden yaptığı için bir farklılık gözükmemektedir. Beyaz yakalı personel seçimi bakımından verilen tek cevap, işletmelerin merkezden aynı süreç ve temel yetkinliklerine göre değerlendirilerek işe alınmasıdır. Diğer bir husus, TRN ve CK kodlu çok uluslu işletmelerin beyaz yakalı personel seçim sürecinde diğer işletmelerden farklı olarak, dış kaynaklardan yararlanarak işe alımları gerçekleştirmektedir. İşletmelerin İK uygulaması olarak eğitim-geliştirme ve performans değerlendirme organizasyonlarının farklılaşmadığını göstermektedir. Farklılaşmama nedeni olarak, merkez birimdeki aynı uygulamaları gerçekleştirmeleridir.

Araştırmanın dördüncü sorusu “**Bu uygulamalarla ilgili nihai karar verici ve sorumluları kimlerdir?**” sorusudur. Görüşme yapılan şirketler bu soruya aşağıdaki gibi cevap vermişlerdir. NKS kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanı bu soruyu aşağıdaki gibi cevaplandırmıştır:

Nihai karar vericimiz genel müdürdür. Bu prosedürler bittikten sonra, İK uygulamalarının gerçekleştirilmesinde son kararı yöneticiler vermektedir.

CK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları sorumlusu bu soruyu aşağıdaki gibi cevaplandırmıştır:

Biz sadece İK uygulamalarını gerçekleştiririz nihai karar vericimiz fabrika müdürü ve patronlarımızdır. Tüm sorumluluklar genel müdür ve fabrika müdürüne aittir.

Aynı soruya ARF kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanı bu şekilde cevaplandırmıştır:

Nihai karar vericimiz genel müdür yardımcımızdır. Ama işe alım ve işten ayrılma kararlarını üretimdeki yöneticilerle entegre olarak yapıyoruz.

GZM kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları müdürü bu soruyu aşağıdaki gibi cevaplandırmıştır:

Nihai karar vericimiz, eğer benim alanımsa İK müdürü olarak ben karar veriyorum. Eğer değilse bir tık üstüye, genel olarak büyük konularda genel müdürümüz karar vermektedir.

Bu konu ile ilgili CN kodlu çok uluslu şirketin genel müdürü aşağıdaki gibi cevap vermiştir:

Nihai karar verici ben ve patronumuzdur.

Aynı konuyla ilgili TRN ve BTK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanları aşağıdaki gibi vermişlerdir:

Genel müdür nihai karar vericimizdir.

Çok uluslu Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları faaliyetlerinin yürütüldüğü birimden kimlerin sorumlu olduğu tablo 4.5 de gösterilmektedir:

Tablo 5. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Nihai Karar Vericiler

İşletme Kodları	Nihai karar vericiler
NKS	Genel Müdür
CK	Genel Müdür
ARF	Genel Müdür Yardımcısı, üretimdeki yöneticiler
GZM	İnsanlar Kaynakları Müdürü
TRN	Genel Müdür
CN	Genel Müdür ve İşletme Sahibi
BTK	Genel Müdür.

Yukardaki cevaplara göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında şirketlerin genelinde Genel Müdürlüğe bağlı olarak hareket edilmektedir. Genel Müdürlük dışında insan kaynakları uygulamalarında GZM ve ARF kodlu işletmeler farklılık göstermektedir. GZM kodlu çok uluslu şirkette nihai karar verici İK Müdürü, ARF kodlu çok uluslu şirkette ise karar verici Genel Müdür Yardımcısı ve üretimdeki yöneticilerdir. Dikkat çekici bir husus, üretimde yönetici pozisyonundaki çalışanların ne beyaz yaka alımında ne de mavi yakalı çalışan alımında bir yetkiye sahip olmadıklarıdır. Verilen cevaplara göre, sadece ARF kodlu çok uluslu şirketin üretimdeki yöneticilerle entegre olarak karar verdikleri görülmektedir.

Görüşme protokolünde yer alan sonuncu soru “**Şirketinizde hangi insan kaynakları uygulamasını benimseyeceklerini neye göre seçiyorlar?**” sorusudur. Bu soru şirketler tarafından aşağıdaki şekilde cevaplandırılmıştır. NKS kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanı bu soruyu aşağıdaki gibi cevaplandırmıştır:

Her işletmede insan kaynakları uygulamaları zorunlu olduğu için bizde bağlı işletmemize belirli İK uygulamaları yapmaktayız. Personel alımı gerçekleştirdiğimiz zaman mavi yakalılar için ‘yasal mevzuata’ uymak zorundayız. Çünkü işletmenin beklentilerini karşılayabilmek için bu mevzuatları benimseyebilmekteyiz. Diğer uygulanan İK uygulamalarında ise ‘merkezden talep gereği’ uygun olanı yapmaktayız. Bunlar; eğitim geliştirme, performans değerlendirme vb. gibi.

Aynı soruya CK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları sorumlusu aşağıdaki gibi cevap vermiştir:

Bir boşluk oluşursa bize bildirilir ona göre pozisyon veya diğer İK uygulamaları yaparız. İşe alım süreci ve ücretlendirme mavi yakalılar için, bağlı ülkenin ‘yasal gereğine’ göre yapılır. Çünkü personel alımı gerçekleştirdiğimiz zaman mevzuata uygun hareket etmek zorundayız. Biz önceden merkezden yıllık İKP’ni uygularız. Gereken eğitim uygulaması veya başka İK uygulaması gerekirse, işletmemize bildiririz.

Bu konuyla ilgili ARF çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanı soruyu aşağıdaki şekilde cevaplandırmıştır:

Aslına bakacak olursak, her bir işletme hangi İK uygulamasını yurtdışında faaliyet gösteren işletmesine taşıyacaksa, ona göre önceden önlemlerini alıyordur. Eğitim ve

performans değerlendirmenin 'uygulanması gerektiği için' gerekli olunan eğitimler yöneticilerimiz tarafından uygulanır. Mavi yakalı işe alım sürecinde 'yasal mevzuata' uygun hareket ediyoruz. İK uygulamasının bir başka benimsenme nedeni olarak politik nedenleri söyleyebiliriz. Dolayısıyla ücret sistemi birbirinden farklıdır. O yüzden ücret politikasına yönelik hareket etmekteyiz.

Verilen cevaplara bakacak olursak, İK uygulamalarının benimsenmesinin altında farklı nedenler olabilir. Çünkü işletmelerin başarılı olmaları ve yurtdışında faaliyetlerini yürütebilmeleri için yasal mevzuatı benimsediklerini görmekteyiz. Bu nedenle, işletmeler beklentilerini karşılayabilmeleri için mavi yakalı işe alım sürecinde NKS ve CK kodlu işletmeler yasal mevzuatı, ARF kodlu işletme ise ücret politikasını benimsemektedir. Benimsenme nedenleri üzerine verilen diğer cevapları özetlemiş olursak, NKS ve CK kodlu işletmelerin diğer İK uygulamaları olan eğitim-geliştirme, performans değerlendirme gibi organizasyonların merkezden gelen talep doğrultusunda yapıldığını görmekteyiz. ARF kodlu işletme ise uygulanması gerektiği için yapmaktayız cevabını vermiştir.

GZM kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları müdürü bu soruyu aşağıdaki gibi cevaplandırmıştır:

Aslında benimseyeceğimiz İK uygulamalarına, bağlı işletmemizi durumuna göre karar veriyoruz. Bu maliyet, iş gücü, politik ve yasal mevzuata göre şekillenebilmektedir. Çünkü işe alım zamanı mevzuata uygun hareket etmekteyiz. Bazen danışmanlık şirketleri aracılığı ile çalışanlara eğitim vermekteyiz. Maliyet yüksek olabiliyor. Diğer İK uygulaması olarak performans değerlendirmenin personel motivasyonunun yüksek olması için 'uygulanması gerektiği için' işletmeye faydası olduğu düşünülmektedir. Buradan üretim ve İK birimlerimizden oraya gönderdiklerimizde oluyordur.

Aynı soruyu TRN kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzman yardımcısı şu şekilde cevaplandırmıştır:

Yönetici yetiştirme zamanı biz içten almayı daha çok tercih ediyoruz. Şirketimiz de böyle bir uygulama vardır; her 3 yılını tamamlayarak gerekli eğitimler almış, kendisinde yönetici vasfı olduğunu düşünen, bu pozisyona uygun olan çalışanları yönetici olarak alabiliyoruz. Yönetici gönderdiğimiz zamanda oradaki yasal mevzuata göre yapıyoruz.

Eğitim uygulamamızda ‘Maliyet’ bizim için önemlidir. Performans değerlendirme ‘uygulanması gerektiği için’ yapılmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, GZM ve TRN kodlu işletmeler yasal mevzuata göre uygun hareket etmektedirler. Her iki işletmede eğitim uygulamasında maliyetin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Diğer İK uygulamalarının uygulanması gerektiği için, işletmeler açısından performans değerlendirme gibi uygulamalar önemli konular arasındadır.

Aynı konuyla ilgili CN çok uluslu şirketin insan kaynakları müdürü bu soruyu aşığıdaki gibi cevaplandırmıştır:

Öncelikle ihtiyacın netleştirilmesi gerekiyor. Neye göre ihtiyaç duyuldu. Bu ihtiyacın karşılanması için olabilecek en iyi şartları düşünüyörüz. Bunun için de minimum maliyet, maksimum fayda asıl olmalıdır. Öncelikle faydayı düşünüyörüz. Fayda maliyet analizi yapıyoruz. Oranın yasal mevzuatı bizim için önemlidir. Diğer ülkenin iş gücüne göre hareket ediyoruz. Genellikle, o ülkeyi bilen birini tercih etmekteyiz. ‘‘Global düşün yerel hareket et’’ düşüncesiyle İK uygulamalarımızı yapmaktayız.

BTK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanı bu şekilde cevaplandırmıştır:

Çünkü kriz döneminde olduğumuz için İK uygulaması sürecinde maliyet bizim için önemlidir. Bu açıdan, önceden gönderilecek personellere sözleşme uygulamaktayız. Tabi personel seçimi sürecini ülkenin yasal mevzuatına uyarak gerçekleştirmektediriz.

Tablo 6. Benimsenen İnsan Kaynakları Uygulamasının Seçilme Nedenleri

İşletme Kodları	İK uygulamaları	Uygulamaların Seçilme Nedeni
NKS	İşe alım	Yasal mevzuat gereği
	Eğitim geliştirme, performans değerlendirme	Merkezden talep gerektiği için
CK	İşe alım	Yasal mevzuat gereği

	Eğitim geliştirme, performans değerlendirme	Merkezden talep gerektiği için
ARF	İşe alım	Yasal mevzuat gereği,
	Ücretlendirme	Ücret politikası
	Eğitim-geliştirme ve performans değerlendirme	Uygulanması gerektiği için
TRN	İşe alım	Yasal mevzuat gereği
	Eğitim-geliştirme	Maliyet
	Performans değerlendirme	Uygulanması gerektiği için
GZM	İşe alım	Yasal mevzuat gereği
	Eğitim-geliştirme	Maliyet
	Performans değerlendirme	Merkezden talep gerektiği için
CN	İşe alım	Yasal mevzuat gereği
	Eğitim-geliştirme ve performans değerlendirme	Maliyet
BTK	İşe alım	Yasal mevzuat
	Eğitim-geliştirme	Maliyet

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda çalışmada yer alan yedi çok uluslu şirketin yöneticilerinin vurguladıkları noktalar genel işletmeler için maliyet ve yasal mevzuat açısından önemlidir. Yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerin her birinde uygulanan insan kaynakları uygulamaları büyük maliyetler gerektirmektedir. Günümüzdeki ekonomik dalgalanmalar şirketlerin maliyet sorunlarını etkilemektedir. İK uygulamalarının benimsenmesine ilişkin bir diğer faktör ise ‘‘uygulanmasının gerektirdiği’’ olarak belirtilmiştir. Görüşmecilerden alınan cevaplara göre, her çok uluslu işletmenin performans değerlendirme uygulamasının personel açısından uygulanmasının gerektiği düşünölmektedir. Çünkü performans değerlendirmenin hem eğitim ihtiyacının tespitinde hem de terfiler, rotasyonlar ve ücret uygulamalarında önemli olduğu görölmektedir. Yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerde İK uygulamalarının benimsenmesinde değişik faktörler etkili olmaktadır. Çünkü merkezde değil farklı ölkelerde olduğu için, bağlı işletmelerde farklı benimseme söz konusudur. Ülkenin yasal koşullarına uyum sağlayarak faaliyetlerini devam ettirmektedirler.

Yukarıda, görüşme yapılan şirketlerin İK uygulamalarının yayılımı ile ilgili tecrübeleri yer almaktadır. Genel olarak görüşmede toplanan verilerden elde edilen sonuçlar, sonuç bölümünde yer almaktadır. Bu yönde elde edilen sonuçlar doğrultusunda birtakım önerilerde de bulunulmuştur. Araştırmada elde edilen nitel verilerin yorumlanması sonucu varılan sonuçlar aşağıdaki iki tabloda özet olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucunda ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 7.Elde Edilen Bilgilerin Özeti

Şirket	İKY uygulamaları	Yurtdışındaki İK uygulamaları	İKY uygulamalarının farklılık nedenleri
NKS	<p>-İşe Alma Mavi yakalar Cvlerle alınır. Beyaz yakalar CV ve mülakat.</p> <p>- Eğitim ve Geliştirme Kendi bünyelerinde eğitimler veriliyor.kısa eğitimlerle iş değişiklikleri yapılıyor. Zorunlu iş sağlığı eğitimi var.</p> <p>- Performans Değerlendirme ön mülakat ve video olarak 5 sorudan oluşan mülakat soruları.</p> <p>- Yedekleme</p>	<p>Beyaz yakalılar merkezden (expat), mavi yakalılar bağlı işletmeden.</p> <p>Merkezden Yönetim. Yöneticiler eğitimden sonra yurtdışına gönderilir.</p> <p>Ayda bir denetleme</p>	<p>Yerel yasalar ve eğitim durumu göz önünde bulundurulmaktadır. Gerekirse türkiyede, gerekirse de yurtdışında eğitimlere tabi tutulmaktadır.</p>

	<p>Yetenek havuzu bulunmaktadır. Bazen danışmanlık firmalarına başvurulabiliyor.</p> <p>- Yönetici Yetiştirme</p> <p>Kurum içi sınavlarla belirlenmektedir.</p> <p>Referanslarda beyaz yakalı iş alımları var.</p>		
CK	<p>-İşe Alma</p> <p>Boş pozisyon olduğu takdirde kariyer.net` e ilan veriliyor.</p> <p>- Eğitim ve Geliştirme</p> <p><i>Dışarıdan eğitim alınıyor.</i></p> <p>- Performans Değerlendirme</p> <p>Tanıtım formu ile gerçekleştiriliyor. 70 gün deneme süresi.</p> <p>- Ücretlendirme</p> <p>Başvuru sırasında anlaşma yapılıyor. Beceriye göre maaş veriliyor.</p> <p>- Yedekleme</p> <p>Yedek havuzu bulunmaktadır.</p> <p>- Yetenek Havuzu</p>	<p>Dış kaynaklar (Expat)</p> <p>Elemanlar Türkiye`de eğitim aldıktan sonra yönlendiriliyor.</p> <p>Merkezden Tools programı aracılığıyla</p> <p>Beyaz yakalı merkezden sağlanır.</p>	<p>Tools programı ile İKY uygulamaları aynı şekildedir.</p> <p>Yönetici tarafından merkez bayiden ücretlendirme eğitim gibi uygulamalar düzenlenir.</p> <p>Düzenlemeler programdan gelen uyarılarla gerçekleşir.</p>

	<p>Mavi yakalılar CV ile beyaz yakalılar İŞKUR vasıtasıyla alınır.</p> <p>- Yönetici Yetiştirme</p> <p>Yönetici genellikle fabrika dışından daha bilgili ve deneyimli olan tercih edilerek alınır.</p> <p>Mavi yakalılardan alınmaz.</p>		
ARF	<p>-İşe Alma</p> <p><i>İşe alım ve işten ayrılma İK müdürümüz ve fabrika içi yöneticisi tarafından belirlenir. Kendi havuzlarından seçilir.</i></p> <p>- Eğitim ve Geliştirme</p> <p><i>Görev değişikliğinde uygun olmazsa, eğitim geliştirme yoluna gidiliyor.</i></p> <p>- Performans Değerlendirme</p> <p><i>180 derece değerlendirmeyi kullanılmaktadır. İlk önce personel 5 puan üzerinden kendini değerlendiriyor. Sonra bir üst amiri değerlendirme yapıyor.</i></p> <p>- Ücretlendirme</p>	<p>Beyaz yakalı merkezden alınır. (Expat)</p> <p>Merkezden yönetilmektedir.</p> <p>Yöneticiler Türkiye'den eğitim aldıktan sonra gönderilir.</p> <p>6 ayda bir denetleme ana merkez tarafından.</p> <p>Yasal mevzuata göre ücretlendirme yapılır.</p>	<p><i>Bağlı birimin yasal mevzuatına göre hareket edilmektedir.</i></p> <p><i>Uygulamalar yerel yasal mevzuatlara uymalıdır. Sorunlar ortak şekilde çözülmektedir.</i></p>

	<p><i>Performans değerlendirme ücret sistemi ile entegre değildir. Ücretlendirme için herhangi bir sistem yok. Yılda 2 kere zam yapılır.</i></p> <p>- Yedekleme</p> <p><i>Yedekleme görev tanımı ile oluşturulmuştur. Nerdeyse her çalışanın bir yedek işini bilen vardır.</i></p> <p><i>- Yetenek Havuzu</i></p> <p>- Yönetici Yetiştirme</p> <p><i>Yönetici geliştirmede herhangi uygulama yok. İçeride ama belli kademe olarak elman, uzman yardımcısı, uzman ve.s açık olduğu zaman ilk önce değerlendirme içeriden yapılır. Terfi sistemi.</i></p>		
TRN	<p>-İşe Alma</p> <p>Haftada bir yapılan toplantıda CV ler değerlendirilir. Bazen işkur`a başvurulur.</p> <p>- Eğitim ve Geliştirme</p>	<p>Beyaz yakalı merkezden veya Yurtdışında yaşayan türk vatandaşlar tercih edilmektedir.</p> <p>Merkezden</p>	<p>Yöneticiler Türk olduğundan İKY uygulamalarında pek çok fark yoktur.</p>

	<p><i>İçeriden her ay eğitimler düzenleniyor. Eğitim geliştirme zamanı danışmanlık şirketlerine başvuruluyor.</i></p> <p>- Performans Değerlendirme</p> <p><i>Üniversiteler de seminerler düzenleyip, öğrencilerin CV'lerini toplayarak değerlendirme yapılır.</i></p> <p>- Ücretlendirme</p> <p><i>Ücret belirlerken hem şirket içinde hem de diğer şirketlerin ücretlerine bakılır. Her sene başı zam yapılır.</i></p> <p>- Yönetici Yetiştirme</p> <p><i>İçeriden yönetici yetiştiriliyor.</i></p>		
GZM	<p>-İşe Alma</p> <p><i>Pozisyona uygun beceri ve yetkinliklere sahip, şirketi geleceğe taşıyacak adaylar tercih edilmektedir. CV ile.</i></p> <p>- Eğitim ve Geliştirme</p> <p><i>Eğitim geliştirmede dış kaynaktan destek alınır.</i></p> <p>- Performans Değerlendirme</p>	<p>Beyaz yakalı merkezden, mavi yakalı bağlı işletmeden.</p> <p>Merkezden</p>	<p>Yeni şirketlerde entegre süreci zaman almaktadır. Bu nedenle farklılıklar bulunmaktadır.</p>

	<p><i>Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, Liderlik Potansiyeli Envanteri, Kişilik Envanteri, 360' Derece Performans Değerlendirme vb. gibi bütünsel uygulamalardır.</i></p> <p>- Ücretlendirme Ücretlendirme danışmanlık şirketleri ve kendi bünyelerinde yapıyor.</p> <p>- Yedekleme Yedekleme müdür ve üzeri pozisyonlar için, o pozisyona uygun olacak kişi değerlendiriyor.</p> <p>- Yetenek Havuzu ” ana yönünde; grup genelinde potansiyeli yüksek, yeni mezun gençlere yönelik Yetenek Tohumları süreci yürütülmektedir.</p> <p>- Yönetici Yetiştirme Yönetici geliştirmeyi işletmede çok az kullanılmaktadır</p>	<p>Koordineli olarak yönetilmektedir.</p>	
CN	<p>-İşe Alma Beyaz yaka internet kaynaklarından. Mavi yaka da internet</p>	<p>Ana merkez Yöneticiler İşe alım internet kaynaklarından.</p>	<p>İşe alım gibi önemli uygulamaları merkez bayiden yapıldığı için çok fazla fark</p>

	<p><i>kaynaklarından, ancak daha çok İŞKUR aracılığı ile yapılıyor.</i></p> <p>- Eğitim ve Geliştirme <i>Eğitim geliştirme hem iç kaynaktan hem de dış kaynaktan yapılmaktadır.</i></p> <p>- Performans Değerlendirme Henüz tamamlanmamış sistem var.</p> <p>- Yedekleme <i>Yedekleme ortak server üzerinden temin edilmektedir.</i></p> <p>- Yönetici Yetiştirme Hem iç, hem dış kaynak.</p>	Merkezden	<p>bulunmamaktadır.</p> <p>Ücretlendirme konusu ülkeye göre değişir.</p>
BTK	<p>-İşe Alma Mavi yakalılar işkur, beyaz yakalılar içten.</p> <p>- Eğitim ve Geliştirme <i>Eğitim geliştirme, performans değerlendirme, yetenek geliştirme, ise alım vb. gibi sistemler bulunmamaktadır.</i></p> <p>- Yönetici Yetiştirme İç kaynaklardan.</p>	Türk İK uygulamalarından tek farkı bağlı işletmenin bulunan ülkenin kendi kurallarına göre işe alım gerçekleştirmesidir.	<p>Ülke vatandaşları arasından seçilen elemanlardan oluştuğu için ücretlendirme o ülkenin yasal mevzuatına göre yapılmaktadır.</p>
Şirket	Nihai Karar vericiler	Benimsenecek uygulamaların seçimi	

NKS	<i>Genel müdür. Son karar yöneticiler vermektedir.</i>	İşe alım - yasal mevzuat gereği Diğer İK uygulamaları merkezden talep doğrultusunda
CK	<i>Genel müdür</i>	İşe alım - Yasal mevzuat gereği Eğitim ve geliştirme - Merkezden talep geldiği için,
ARF	<i>Genel Müdür Yardımcısı.</i>	İşe alım ve ücretlendirme - Yasal mevzuat ve ücret politikası Eğitim ve performans değerlendirme uygulamasına ihtiyaç vardır.
TRN	Genel Müdür	İşe alım - Yasal mevzuat gereği Eğitim ve geliştirme - Maliyet Performans değerlendirme - uygulanmasına ihtiyaç vardır.
GZM	İnsan kaynakları müdürü	İşe alım - Yasal mevzuat Eğitim geliştirme - Maliyet Performans değerlendirme - uygulanmasına ihtiyaç vardır.
CN	Genel müdür İşletme Sahibi	İşe alım ve ücretlendirme - Yasal mevzuat gereği Eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme - uygulanması gerektirdiği için
BTK	Genel Müdür	İşe alım - Yasal mevzuat Eğitim ve geliştirme - Maliyet

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, çok uluslu Türk şİşletmelerinin merkez birimlerinde ve yurtdışında faaliyet gösteren bağlı şİşletmelerinde hangi İK uygulamalarının uygulandığı raporlanmıştır. Bu kapsamda farklı ũlkelerdeki bağlı şİşletmeler ‘‘İK uygulamalarını taşıyorlar mı, taşıyorlarsa hangi İK uygulamaları taşımaktadırlar?’’ ũzerinden incelenmiştir. Bu yŕnde ŕrneklemede gŕsterilen yedi çok uluslu Türk şirketin merkez birimlerinde insan kaynakları yŕneticileri ile gŕrüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan şİşletmeler sanayii sektŕründe faaliyet gŕstermekte olup; genellikle aile şirketleridir. Bu gŕrüşmelerin sonucunda toplanan verilerden çok uluslu Türk şirketlerinin ana birimlerinde, insan kaynakları uygulamalarının yayılım nedenleri, uygulamalar yŕnŕnde benimsenme ve kabullenme dŕzeylerine ilişkin sonuçlar çıkarılmıştır.

Gŕnŕmŕzde şİşletmeler uluslararasılaştıka ÇUŞ’ların yurtdışında faaliyet gŕsteren bağlı şİşletmelerine taşıdıkları İK uygulamalarına gŕre modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modeller, merkez birimleri ve yurtdışındaki bağlı şİşletmelerini de kapsayacak şekilde çeşitli İK uygulamalarının birimler arasında koordinasyonu sağlanmıştır.

Oluşturulan kavramsal modele gŕre, hazırlanan araştırma soruları, uluslararası operasyonları olan çok uluslu Türk şİşletmelerin İK uygulamalarından sorumlu olan yŕneticileri tarafından cevaplanmıştır. Araştırma kapsamında bulgular incelediğinde ŕrneklemede yer alan çok uluslu Türk şirketlerinin hepsinin insan kaynakları uygulamalarına sahip oldukları gŕrŕlmektedir. Araştırma bulguları, yedi çok uluslu Türk şirketin merkezlerinin bağlı kuruluşlarına İK uygulamalarını transfer ettiklerini gŕstermektedir. Örnek olayda, çok uluslu Türk şİşletmeleri incelenmiş; merkezde ve bağlı kurumlarında (yurt dışında faaliyet gŕsteren) İK uygulamaları arasındaki değişiklikler, merkezdeki İK uygulamaları ile bağlı kurumlardaki uygulamaların farklılaşıp farklılaşmadığı, nedenleri ile ortaya konularak açıklanmıştır. Yapılan gŕrüşmelerin sonuçları aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına gŕre gŕrüşme yapılan şirketlerin genel olarak işe alım sŕrelerinin insan kaynakları departmanları tarafından gerçekleştirildiği gŕrŕlmektedir. İşe alınan kişiler mavi yaka ve beyaz yaka şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Genel olarak işe alım ilanları internet ũzerinden verilmektedir.

GZM ve TRN kodlu işletmelerin merkezlerindeki İK uygulamalarının en iyi uygulamalarını yurtdışında faaliyet gösteren bağlı işletmelerine taşıdıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda baktığımızda bu işletmelerin bütünleştirici modele uygun hareket ettikleri görülmektedir.

Araştırma sonucunda işletmeler arasında İK uygulamalarında işe alım sürecinde farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Mavi yakalı personel alımlarında merkezde bağlı işletmeler arasında görünen farklılıkların nedeni bağlı işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin yasal düzenlemelerine göre hareket etmesidir. Araştırmaya katılan çok uluslu şirketlerin beyaz yakalı alımları genellikle merkezden yapıldığından beyaz yakalı alımlarında farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca kilit yönetici pozisyonları için expat gönderimi işletmelerin temel prensiplerindedir. Fakat bazı işletmelerin internet kaynakları aracılığı ile uygun adayların işe alımı için incelenmesi söz konusudur. Bahsedilen sonuçları değerlendirirken işe alım uygulamalarında beyaz yakalı personel alımında farklılık görmemekteyiz. Bu aşamada da taşıyıcı modelin uygun olduğu söylenebilir. Mavi yakalı personel alımlarında ise yasal düzenlemelere göre hareket edilmektedir. Uygulamalar beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanlar arasında olsa da, genellikle ana vurgu beyaz yakalı çalışan üzerindedir.

Önerme 1: Çokuluslu işletmelerin işe alım uygulamalarında taşıyıcı model yerine, uyarlayıcı model kullanılması beklenebilir.

Kavramsal çerçevede ele alınmış: yurtdışında faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde işe alım uygulamasında bağlı birimlere aktarılmasında zorluklar yaratabilmektedir.

Çok uluslu işletmelerde, eğitim uygulamaları sürecinin merkezdeki yöneticiler tarafından yürütüldüğü tespit edilmiştir. TRN ve CN kodlu çok uluslu işletmelerde ise eğitim uygulamaları süreci danışmanlık şirketleri aracılığı ile yürütülmektedir. Dolayısıyla çokuluslu işletmeler yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerine eğitimleri, merkezdeki yöneticilerin önerileri doğrultusunda veya danışmanlık şirketleri aracılığı ile transfer etmektedirler. Muhtemelen yerel eğitimler uygulandığı için bağlı birimi büyük ölçüde etkilememektedir. Çokuluslu işletmeler merkezdeki aynı eğitim programlarını transfer ettikleri için sonuçlarda büyük benzerlik bekleyebiliriz.

Önerme 2: Eğitim uygulamalarını transfer ederken taşıyıcı model yerine bütünleştirici modeli benimsemeleri beklenebilir.

Çünkü bu model küresel entegrasyonu ve yerel farklılığın başarılarını hedefler.

Çokuluslu işletmeler performans değerlendirme uygulamasında son derece merkezi bir tutum sergilemektedirler. Çünkü yapılan görüşmelerde, bu mevzuda esnekliğin olmadığını belirtmişlerdir. Fakat farklı işletmeler için merkezîyetçi tutum değişiklik gösterebilir. Performans değerlendirme sonuçlarının genellikle yönetim kararlarında dikkate alındığı görülmektedir. Çünkü performans değerlendirme sonuçları terfi, rotasyon ve ücret kararlarında kullanılmaktadır.

Ücretlendirme, işe alım sürecinde belirlenmekte ve işe başlama süreci buna göre gerçekleştirilmektedir. Ücretlendirmeler toplu sözleşmeler ile yapılmaktadır. Kariyer planlama ve yetenek yönetimi süreci ile şirketteki kritik pozisyonlar etkin bir şekilde yedeklenmekte ve sürdürülebilir performans sağlanmaktadır. Ücretlendirme bağlı birimin yasal ve politik mevzuatına göre hareket edilmektedir. Bu açıdan da merkezle bağlı birim arasında farklılık görülmektedir. Çünkü uluslararası İK anlamında, başlıca sebep yasal düzenlemelerdeki farklılıklardır.

Genel olarak çok uluslu Türk şirketlerinde İK uygulamaları, ana merkezden yönetilmektedir. İK uygulamaları merkezden yönetildiği için bağlı işletmelerde aynı İK uygulamaları uygulanmaktadır. Eleman alımı bağlı işletmenin bulunduğu yerden gerçekleştirilse de merkezdeki mevzuat uygulanmaktadır. Bazı durumlarda beyaz yakalı işçiler merkezden gönderilse de mavi yakalı işçiler, bağlı işletmenin faaliyet gösterdiği ülkeden seçilmektedir. İK uygulamaları ana birimden yönetilse de bağlı işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkelerde işçilerin güvenliği ve yerel kanunlar nedeni ile yerel yasalar uygulanabilmektedir. Ancak yerel yasalar uygulansa da çok uluslu şirketlerin bağlı birimleri ana merkezdeki İK uygulamalarına bağlı kalmaya çalışmaktadır. Türkiye'den İK uygulamaları entegre şekilde yapılmaktadır.

Burada İK uygulaması olarak işletmelerin taşıyıcı modele uygun olarak hareket ettiklerini görmekteyiz. Genel olarak uygulamalar benzer şekilde yürütülmektedir. Çünkü karar verirken genel merkezle sürekli irtibat halindedirler ve gelen karara göre hareket etmektedirler. Zira genel müdürün onayı olmadan süreç ilerleyememektedir.

İK uygulamalarının gerçekleştirilmesinde en önemli karar vericiler, genel olarak yöneticilerdir. İncelenen çokuluslu işletmeler, aile işletmeleri olduğu için İK uygulamalarını ve uluslararası stratejilerini CEO'lar ve patronlar belirlemektedirler. Ama işe alım ve işten ayrılma kararları üretimdeki yöneticilerle entegre şekilde verilmektedir. Sonuca göre, İK uygulamalarının üst yönetim açısından daha fazla önemsendiği görülmektedir. Üst yönetimin İK uygulama anlayışı, çalışanlara faydalı olması ve rakipleri arasından avantaj sağlamasıdır. Üst yönetim bu uygulamaların yeterli olduğuna inanmakta ve yurtdışındaki işletmeleri de aynı uygulamaları kullanmaya teşvik etmektedir. Çokuluslu işletmelerin stratejileri ne olursa olsun, her işletmenin bağlı biriminde farklılık gösterebilmektedir.

Önerme 3: Çokuluslu işletmelerin İK uygulamalarının transferinde taşıyıcı model yerine, bütünleştirici modeli benimsemesi beklenebilir.

İnsan kaynakları uzmanlarının karşılaştığı en önemli zorluk, alandaki mevcut trendleri takip etmeye çalışırken, aynı zamanda verimli ve kişiye özel sistemler oluşturmak zorunda kalmasıdır.

Dolayısıyla, çok uluslu şirketlerin merkezi tarafından yapılan baskılar sonucunda söz konusu İK uygulamasını faaliyete geçirmek zorunda kaldığı zaman, çok uluslu şirketin merkezinde ve bağlı olduğu biriminde bu uygulamaların farklılaşabileceği tartışılmaktadır¹³⁰. İnsan kaynakları uygulamaları açısından düşünürsek, hangi uygulama boyutlarının, hangi insan kaynakları uygulamaları içinde ne şekilde ele alındığı ve uygulamalardan beklentilerin neler olduğu önemlidir. Mesela, şirketin insan kaynakları biriminde işe alım, İK planlaması, eğitim ve ücretlendirme gibi ana fonksiyonlarda mı, yoksa ancak destek fonksiyonlarında mı farklılıkların olduğu ve bundan ne beklendiği, bu uygulamaları benimseme düzeyleri üzerinde etkili olabilecektir.

Sonuç olarak, çokuluslu Türk işletmelerinin, yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerindeki bazı İK uygulamalarında ülkeye göre farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıklar önceki bölümlerde teorik olarak ortaya konulmuş ve bulgular kısmında

¹³⁰ KOSTOVA.T ve ZAHEER .S ,''Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise'', The Academy of Management Review, Vol.24,No.1,1999,ss.67

konunun eleştirisi yapılmıştır. Bu farklılaşmaları yorumlamak gerekirse, şunlar söylenebilir:

- Bağlı birimlerin faaliyet gösterdiği ülkelerin kanunları farklı olduğu için mavi yakalı işe alımında yasal düzenlemeleri farklıdır.
- Ücret politikası da bağlı birimlerin arasında farklılık göstermektedir. İşletmeler yerel yasal mevzuata uygun hareket etmektedirler.

Bu araştırmada, yedi farklı çok uluslu Türk şirketindeki uluslararası İK uygulamalarının tamamı, literatüre dayanarak ele alınmış ve analiz edilmiştir. Fakat bu araştırma ne kadar kapsamlı çalışılmış olsa da kurulan kavramsal modelin geçerliliği, bu modellerin uygulamaya dönüştürülmesi açısından daha farklı çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Bu modellerin geçerliliği de daha fazla çok uluslu işletmede uygulama yapılarak doğrulanabilir.

KAYNAKÇA

- ABRAHAMSON Eric (1991), “*Management Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations*”, *The Academy of Management Review*, 16 (3), , s. 587.
- ABRAHAMSON, E., & FAÏRCHILD, G. (2001) *Knowledge industries and idea entrepreneurs: New dimensions of innovative products, services, and organizations. In C. B. Schoonhoven, & E. Romanelli (Eds.), The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries: Stanford: Stanford University Press*
- ABRAHAMSON, E., and FAÏRCHILD, G (1999) “*Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes.*” *Administrative Science Quarterly*, 44: 708–740.
- ABRAHAMSON, E., and ROSENKOPF, L (1993) “*Institutional and competitive bandwagons.*” *Academy of Management Review*, 18: 487
- ABRAHAMSON, E. (1996) ‘*Management Fashion*’, *Academy of Management Review* 21(1): 254–85.
- ABRAHAMSON E., ABRAHAMSON M., (2008). *Employee-management Techniques: Transient Fads or Trending Fashions?. Johnson Graduate School, Cornell University. Administrative Science Quarterly*, 53 (2008).
- ARMSTRONG, M (2008) *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, London: Kogan Page*
- ALDEMİR, C., Y. ARBAK and Ö.N.T. ÖZMEN (2003), ‘*Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları*’, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* (‘*The way of doing business in Turkey: definition and dimensions*’, *Journal of Management Studies*), 3 (1), 5–28.
- ALVAREZ, J.-L. and CORMAS, J. (2001) ‘*Skeptically Eager Managers—Paradoxes of Media Influences on Knowledge Consumption and Use*’, *Report 15, CEMP—*

*The Creation of European Management Practice, IESE Barcelona,
www.fek.uu.se/cemp/cemp*

- ARMSTRONG, P. (1986) ‘*Management Control Strategies and Inter-professional Competition*’, in D. Knights and H. Willmott (eds) *Managing the Labour Process*. Aldershot: Gower
- ARBAK, Y, ALDEMİR,C, Ö.N.T ÖZMEN, KATRİNLİ,A, ISHAKOĞLU G ve KESKEN J (1997), “*Türk yöneticilerinin ve kuruluşların özelliklerinin algısal çalışması*”: *karşıtlık ve çelişkiler, Örgütlerde Kültürel Karmaşıklık*, Sage, 87-103.
- ARBONIES, A.L., LANDETA, J. VE RIVERA, O., (1999), *Case Studies as a Tool The Externalization of Tacit Managerial Knowledge, Creative Interactive Teaching Case Method & Other Techniques*, Caceres, Spain
- BARTOL, K.M., MARTİN, D.C. (1998) *Management*, McGraw Hill
- BABBIE.E (2007) *The Practice of Social Research*. Wadsworth, Belmont CA
- BARTLETT, C. and GHOSHAL, S. (1989), *Managing Across Borders: Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- BARNEY. J. (1991). “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, *Journal of Management*. 17(1): 99-120
- BARUTÇUGİL, İ. (2006). “*İnsan Kaynakları Yönetimi Dün Bugün Yarın*”. www.rcbadoor.com/makalevekitaplar.
- BENDERS, J. and van VEEN, K. (2001) ‘*What’s in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions*’, *Organization* 8(1): 33
- BECK, BRENDA E.F. & LARRY F.M. (1985). *Linking the host Culture to Organizational Variables*. In P.J. Frost et al., *Organizational Culture*, 335-54. Beverly Hills, Calif.: Sage
- BEAUMONT, P.B. (1993). *Human resource management: Key concepts and skills*. London: Sage Publications.

- BOZKURT,U. ‘Yönetim Bilgisinin Yayılımında Danışmanlık Firmalarının Rolü;Türkiye Üzerine Tarihsel Bir Analiz’, (Yüksek Lisans Tezi),Afyonkarahisar :Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2007,s.9
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P. R., MİLLS, Q. D., and WALTON, R. E. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- BEECHLER, S. and TAYLOR, S. (1994), „*The Transfer of Human Resource Management Systems Overseas: An exploratory Study of Japanese and American Maquiladoras*”, in Campbell, N. and Burton, F. (eds.) *Japanese Multinationals: Strategies and Management in the Global Kaisha*, London: Routledge.
- BERG, BL (2009) *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. Allyn and Bacon, Boston
- BRAAM, G., HEUSINKVELD, S., BENDERS, J. & AUBEL, A. (2002). *The reception pattern of the balanced scorecard: Accounting for interpretative viability, SOM-Theme G: Cross-contextual comparison of institutions and organisations*, Nijmegen, The Netherlands: Nijmegen School of Management, University of Nijmegen.
- BREWSTER C., MAYRHOFER, W., VE M. MORLEY (2004), *Human Resource Management In Europe: Evidence Of Convergence? Elsevier Limited, Oxford, London*.
- BREWSTER, C. (2006). *Comparing HRM policies and practices across geographical borders. Handbook of research in international human resource management*, 68-90.
- BRODERİCK, R and BOUDREAU, J. W (1992). *Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge*. In: *The Executive*, 6(2) 13. ISSN 1938-9779
- BOUDREAU, JW & RAMSTAD, PM (2007) *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.

- BOXENBAUM, E. Ve Pedersen Jesper Strandgaard, “*Scandinavian Institutionalism – A Case Of Institutional Work*”, In: Thomas B. Lawrence Et Al. (Eds.) *Institutional Work*, Pp. 178-204. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- BROCKE, J. vom & SİNNL, T. (2011). *Culture in Business Process Management: A Literature Review*. *Business Process Management Journal*, 17 (2)
- BHAGAT, R. S., KEDIA, B. L., HARVESTON, P. D. and TRIANDIS, H. C. (2002) ‘*Cultural Variations in the Cross-border Transfer of Organizational Knowledge—An Integrative Framework*’, *Academy of Management Review* 27(2): 204
- BLUME LE, EASLY D (2008) *The New Palgrave Dictionary of Economics, Second Edition*. Palgrave, Macmillan. Retrieved from [http://www.dictionaryofeconomics.com/ article](http://www.dictionaryofeconomics.com/article). 19.02.2019
- BLUMER, H. G. (1969) “*Fashion: From class differentiation to collective selection.*” *Sociological Quarterly*, 10: 275–291
- BOXALL, P F and PURCELL, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- BOXALL P. (1995), *Building The Theory Of Comparative Hrm*, *Human Resource Management Journal*, Vol 5, Issue 5, Pp.5-17.
- BOWEN, D. E., & OSTROFF, C. (2004). *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the ‘strength’ of the HRM system*. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221
- BYARS, L. Ve RUE, L. (2004). *Human Resource Management*. <https://trove.nla.gov.au/work/5486330> [electronic resource] - 6th ed.
- BJÖRKMAN, I., & LERVİK, J. E. (2007). *Transferring HR practices within multinational corporations*. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320- 335.

- CARTER, C. and CROWTHER, D. (2000) ‘*Organisational Consumerism—The Appropriation of Packaged Managerial Knowledge*’, *Management Decision* 38(9).
- CHONG C.W., HOLDEN T., WILHELMIJ P. (2000) *Where does knowledge management add value? / C.W. Chong, T. Holden, P. Wilhelmij. // Journal of intellectual capital. - Vol. 1 (4). - pp. 366-380.*
- CLAUS, L. (2003). “*Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union*”, *Thunderbird International Business Review. Hoboken: 45 (6), 729-755.*
- CONSTANTIN, T and CONSTANTIN, S (2002) *Ana. Managementul resurselor umane. Bucure ti: Editura Institutul European.*
- ÇALIŞ,Ş. (2019),*Uluslararası İnsan kaynakları yönetim teorik temelleri ders notları 3.hafta. s.14-30*
- DAFT, R. L. (2001). *Management. Project Management Elm Street Publishing Services, Houghton Mifflin Comp*
- DAUN, Å. (1989) ”*Svensk mentalitet. Ett jämförande perspektiv. Stockholm: Rabén & Sjögren.*
- DESSLER, G. (2004) *Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall.*
- DİNG, D, FIELDS, D, AKHTAR, S: (1997) "An Empirical Study of HRM Policies and Practices in Foreigninvested Enterprises in China: The Case of Shenzhen Special Economic Zone", *International Journal of Human Resource Management, 595–613*
- DUNCAN JACK W. (1980), “*Knowledge Transfer in Administrative Science*”, *Public Administration Review, Vol. 40, No. 4.*
- DUNNING J. H. and LUNDAN S. M. (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy, 2nd edn., Cheltenham: Edward Elgar Publishing.*

- DUNNING JOHN H. (1992), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar, U.S
- ERÇEK, M. (2003). *Embeddedness of social processes and translation: The narrative of Turkish professional personnel management discourse, 1923-1980. Management knowledge in time and space konulu EIASM Workshop'unda sunulan bildiri. Istanbul, Turkiye: Eylül 26-28.*
- ERÇEK, M. ve İŞERİ Say, A. (2005). *Effects of discursive interactions and propagator networks on cross-border diffusion of management knowledge: Qualitative evidence from Turkish HRM and TQM discourses. 1991-2002, 21. EGOS Kollokyumu'nda sunulan bildiri, Freie Universtat, Berlin, 29 Haziran-2 Temmuz.*
- ERÇEK, M (2006), *HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric-Reality Debate in Space and Time, The International Journal of Human Resource Management, 17:4, s.648-672.*
- ERÇEK, M. (basımda). *HRMization in Turkey: Expanding the rhetoric-reality debate in space and time. International Journal of Human Resources Management.*
- ERDUR, A.D, (2016) 'Yönetim Bilgisinin Çok Uluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği'.Uludağ Üniversitesi Doktora tezi.
- EDWARDS, A.L. (1970). *The measurement of personality traits by scales and inventories. New York: Holt, Rinehart and Winston*
- EDWARDS, T. and FERNER, A. (2002), „The Renewed „„American Challenge““: A Framework for Understanding Employment Practice in US Multinationals“, *Industrial Relations Journal, Vol. 33, No. 2, 94-111.*
- EDWARDS, A.L., & ABBOTT, R.D. (1973). *Measurement of Personality Traits: Theory and Technique. Annual Review of Psychology, 24, 241-278.*
- FAYOL, H. (2013), *General and Industrial Management. Ney York: Pittman*
- FESTİNGER, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance. Evanston, IL: Row Peterson*

- FERNER A, ALMOND PHİL And COLLINS TREVOR, “*Institutional Theory And The Cross-National Transfer Of Employment Policy: The Case Of workforce Diversity İn Us Multinationals*”, *Journal Of International Business Studies*, Vol. 36, No. 3, 2005, Ss. 304-321.
- GERCHSHOVA Y. N. (1994) *Yönetim- Bankalar ve borsalar Ekaterinburg*.
- GENÇ, N., (2004), *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara*
- GOSS, D. (1994). *Principles of HRM. New York: Rou Hedge*.
- GUEST E.DAVID (1987). *Human Resource Management And Industrial Relations. Journal of Managment Studies. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>*
- GUİRDHAM, M. (1999) *Communicating Across Cultures. W. Lafayette, IN: Ichor*.
- GUİLFORD, J.P. (1954). *Psychometric Methods. New York: McGraw-Hil*
- GİLL, J., and S. WHİTTLE (1993) “*Management by panacea: Accounting for transience.*” *Journal of Management Studies*, 30: 281–295.
- GOFFMAN, E. (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organisation of Experience. New York: Harper and Row*
- GOWLER, D. and LEGGE, K. (1983) *The meaning of management and the management of meaning: A view from social anthropology. In Perspectives on management ed. M. J. Earl. Oxford University Press, Oxford*
- GRİNT, K. (1997) ‘*Tqm, Bpr, Jit, Bscs And Tlas—Managerial; Waves Or Drownings*’, *Management Decision* 35(10): 733
- GUEST, D. E. (1987) *Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies* 25(5), 503–521.
- HALES, C. (1993) *Management Through Organisation. London: Routledge*.
- HAMILL, J. (1992), „*Employment Effects on Changing Multinational Strategies in Europe*“, *European Management Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 334-340

- HATCH, M. J. & CUNLIFFE, A.L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. (2th Ed.)*. New York: Oxford University Press.
- HARRIS H., BREWSTER C. VE P. SPARROW (2003), *International Human Resource Management, Cypd Publishing*.
- HARZİNG, A. (1999), *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms, Cheltenham: Edward Elgar*.
- HENDRY, C. AND PETTİGREW, A. (1990) ‘*Human resource management: an agenda for the 1990s*’, *International Journal of Human Resource Management, Vol. 1*’ No. 1, pp. 17-43
- HENNART J.-F. (2009) ‘*Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets*’, *Journal of International Business Studies, 40*, 1432–1454.
- HİRSCH, P. M. (1972) “*Processing fads and fashions: An organization set analysis of cultural industry systems.*” *American Journal of Sociology, 77*: 639–659.
- HOFSTEDE, G. (1980) *Culture’s Consequences—International Differences in Work Related Values*. London: Sage.
- HU, Y. S. (1992). *Global or stateless corporations are national firms with international operations*. *California Management Review, 34*(2), 107-126.
- HUSELİD, M. (1995) ‘*The Impact of HRM Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*’, *Academy of Management Journal 38*(3)
- HUCZYNSKİ, A. A. (1993) *Management Gurus*. London: Routledge
- HUCZYNSKİ, A. A. and BUCHANAN, D. (2001) *Organizational Behaviour: An Introductory Text. 4th Ed*. Essex: Pearson.
- İPEK, C. (2014). *Yönetim teorileri*. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (89-133)*. Ankara: Pegem Akademi.
- JACKSON, B. (2001) *Management gurus and management fashions: a dramatistic inquiry*. London: Routledge.

- JACKALL, R. (1988) *Moral Mazes—The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- JUNG, I., J. KUM, J. CHO, and D. KİM (2003), *The Change of Internal Labor Market*. Seoul: Korea Labor Institute.
- KABASAKAL, H. and M. BODUR (2002), 'Arabic cluster: a bridge between east and west', *Journal of World Business*, 37, 40–54
- KAMALIAN, A. R., YAGHOUBI, N. M., & MOLOUDI, J., (2010) *Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study)*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 165-171.
- KLEİMAN, LAWRENCE S. (2000) *Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- KILIÇ, MUSTAFA ve BİLGİNOĞLU, B (2010). "İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama Ve Seçme Yöntemleri Ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği", *Sosyoekonomi*, Sayı: 2, s. 215-241
- KOÇEL, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOTEY B., & SLADE, P (2007). *Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*. *Journal of Small Business Management*, 43, (1), 16-25.
- KOSTOVA, T. and ROTH, K. (2002) 'Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of ÇUŞs: Institutional and Relational Effects', *Academy of Management Journal* 45(1).
- KOSTOVA, T. (1999) 'Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective', *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp.308–324.
- KUNDA, G. (1991) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press

- KUTAL, GÜLTEN VE BÜYÜKUSLU, ALİ RIZA, (1996), *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul,*
- LAM, A. (1997) ‘*Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures*’, *Organization Studies* 18(6): 973
- LEGG, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities. London: Mac-Millan Press Ltd.*
- LADO, A.A., and M.C. WILSON. (1994) "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective." *Academy of Management Review* 19, no. 4 (1994): 699–727.
- LENGNICK-HALL. C.A. & LENGNICK-HALL, M.L. (1988). “Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology”, *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, No. 3, 454-470.
- LİNEHAN, M. & HANAPPI-EGGER, E. (2006). “Diversity and Diversity Management: A Comparative Advantage?”, In: Larsen, H.H. and Mayrhofer, W. (Eds.), *Managing Human Resources in Europe. A thematic Approach. Routledge, 217-233.*
- LINCOLN J R., OLSON J. ve M.HANADA (1978), *Cultural Effects On Organizational Structures: The Case Of Japanese In The United States, American Social Review, 43: 819-847.*
- LOOSEMORE, M., DAİNTY, A. R. J., and LİNGARD, H. (2003) *Human Resource Management in Construction Projects. London: Spon Press.*
- LUTHANS, F., D.H.WELSH, & ROSENKRANTZ, S.A. (1993). *What do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparison to US Managers. Journal of International Business Studies, 24(4), 741-762.*
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490253>
- MARKHAM, C. (1997) *Practical Management Consultancy. London: Accountancy Books*

- MAYRHOFER U. (2012) (ed.) *Management of Multinational Companies: A French Perspective*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- MARTÍN, J., (1992), *Cultures in Organization, Three Perspectives.*, New York: Oxford University Press Inc.
- MCNAMARA, C. (1999). *Human Resources Management*. Retrieved May 18,2005, from http://www.mapnp.org/library/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm (03.02.2019)
- MCKENNA H, HASSON F, KEENEY S (2006) *Surveys*. In: *Gerrish K, Lacey A, eds. The Research Process in Nursing*. Blackwell Publishing, Oxford: 260–73
- MCCANN, J.E., LEON-GUERRERO, A.Y. AND HALEY, J.D. (2001), “Strategic goals and practices of innovative family businesses”, *Journal of Small Business Management*, 39(1): 50 -9.
- MILLIMAN, J., VON GLINOW, M. A. AND NATHAN, M. (1991) ‘Organisational life-cycles and strategic International Human Resource Management in ÇUŞs: Implication for Congruence Theory’, *The Academy of Management Review*, vol. 16, part 2: pp.318-339
- MILLER. D, HARTWICK, J ve -MILLER I, LE B, , (2004) “How to detect a management fad – and distinguish it from a classic”, *Business Horizons*, 47-4, s.7.
- MİNBAEVA, D., FOSS, N., & SNELL, S. (2009). *Guest editors' introduction: Bringing the knowledge perspective into HRM*. *Human Resource Management*, 48(4), 477–483.
- MORAN, T.M., HARRÍS, P.R., MORAN, S.V.,(2010), *Managing Cultural Differences*, 8Edt, Elsevier Inc: Oxford, UK.
- MOYLE, W (2002) *Unstructured interviews: challenges when participants have a major depressive illness*. *J Adv Nurs* 39(3): 266–73
- NOE, RAYMOND A., ET AL. (2006) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill.

- OMONOVIC.V,(2009). “*Diversity And Its Management As A Dialectical Process: Encountering Sweden And The U.S.*”, *Special Issue On "Diversity Management": Translation? Travel*”, *Scandinavian Journal Of Management*, Volume 25, Issue 4, December, 2009, Ss. 352–362.
- ÖLMEZ, S.K. (2012), Türkiye’de Yönetim Modalarının Yayılımında Yazılı Basının Rolü: *Capital Dergisi Örneği*.s.30
- PALABIYIK,H.(2004). *Yönetimden yönetişime geçiş ve ötesi üzerine kavramsalAçıklamalar. Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Cilt 37, Sayı 1 Mart, 63-85*
- PAUL K EDWARDS and others(2013), ‘*Human Resource Management Practices in the Multinational Company:A Test of System,Societal,and Dominance Effects*’, *Industrial and Labor Relations Review*, 66.3 (2013), s.608–610.
- PETERSON, R. A., and ANAND,N (2004) “*The production of culture perspective.*” *Annual Review of Sociology*, 30: 311–334.
- PARK,HYEON; BJÖRKMAN, INGMAR ;FEY,CARL F.(2001) ; ‘*Institutional Theory and ÇUŞ Subsidiary Hrm Practices:Evidence From a Three-Country Study*’, *Service Management*, s.29.
- PFEFFER, J. (1994) _*Competitive Advantage Through People*’ Boston Mass.: Harvard Business School Press
- PONZİ, L ve KOENİG, M, (2002) “*Knowledge Management: Another Management Fad?*” *Information Research*, Vol. 8 No. 1
- POOLE, M. (1999), *Human Resource Management Critical Perspectives On Business And Management*, Routledge, London.
- PURCELL, J (1993), *The challenge of human resource management for industrial relations research and practice*, *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp.511-527
- PUDELKO, M. and HARZİNG, A-W. (2007) ‘*Country of origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries*’, *Human Resource Management*, Vol. 46, pp.535–559.

- ROBINSON, D. E (1976) “*Fashions in shaving and trimming of the beard: The men of the Illustrated London News, 1842–1972.*” *American Journal of Sociology*, 81: 1133–1141.
- ROTH, KENDALL and DAVID M. SCHWEİGER (1991), “*Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms,*” *Journal of International Business Studies*, 22 (3), 369–402.
- ROSEMANN, M. & BROCKE, J. vom (2010). *The Six Core Elements of Business Process Management. In: Handbook on Business Process Management 1. Introduction, Methods, and Information Systems. Eds. J. vom Brocke, M. Rosemann. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.*
- SALZER, M. (1994) , *Identity Across Borders: A Study in the IKEA-World, Dissertation. Linköping: Linköping University*
- SAYILAR, Y. (2008), “*Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim Ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri*”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(2): 219-249.
- SCARBROUGH, H. and CORBETT, J. M. (1992) *Technology and Organisation. London: Routledge*
- SCHWARTZ, S.H. (1999), *Theory of cultural values and some implications for work, Applied Psychology: An international review, Jan1999, Vol.48., No.1, pp23-47.*
- SAHLIN-ANDERSSON, K, (1996), “*Imitating By Editing Success: The Construction Of Organizational Fields*”, *In B. Czarniawska And G. Sevón (Eds) Translating Organizational Change, Berlin: De Gruyter.1996, Ss. 69–91.*
- SCHULTZ, THEODORE. (1993) *The Economics of Being Poor. Massachusetts: Blackwell Publishers.*
- SCHULER, R. S., BUDHWAR, P. S., & FLORKOWSKI, G. W. (2002). *International human resource management: review and critique. International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.

- SCHNEIDER, S. C., & DEMEYER, A. (1991). *Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture*. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120406>
- SHEN, J. (2005). "Towards a Generic International Human Resource Management (IHRM) Model", *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 2, 2, 83-102.
- SIDOROV M.N., SHAPKIN I.N. (2008) *From raw materials to the innovation economy of Russia / M.N. Sidorov, I.N. Shapkin // Power. Number 3*
- SMELSER, N. (1963) *Theory of Collective Behavior*. New York: Free Press.
- SUDDABY, R., & GREENWOOD, R. (2001) *Colonizing knowledge: Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms*. *Human Relations*, 54(7), 933-953.
- STRANG, D. AND MACY, M. (2001) 'In Search of Excellence—Fads, Success Stories and Adaptive Emulation', *American Journal of Sociology* 107(1): 147–82
- STAW, B. M. and EPSTEIN, L. D. (2000) 'What Bandwagons Bring—Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay', *ASQ* 45(3): 523
- STOREY, J. (1995) *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge
- STURDY, A (2004), 'The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Andrew Sturdy, 'The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities', *Management Learning*, 35.2
- SPARROW P., SCHULER R. ve S. JACKSON (1994), "Convergence Or Divergence: Human Resource Practice And Policies For Competitive Advantage Worldwide", *Int Jour. Behavior* (1):167-99.
- SPARROW, P, BREWSTER. C, HARRIS.H:v (2004) *Globalizing Human Resource Management*, London.

- SYED, J VE ÖZBİLGİN, M, (2009),“*A Relational Framework For International Transfer Of Diversity Management Practices*”, *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, 2009, Ss.2435–2453.
- TORLAK Ö., ÖZDEMİR,Ş and ERDEMİR, E(2008), *İGIAD İş Ahlakı Raporu (IGIAD, Report on Work Ethics)*, İstanbul: İGIAD Publishing
- TOLBERT, P. S. and ZUCKER, L. G. (1996) ‘*The Institutionalization of Institutional Theory*’, in S. R. Clegg et al. (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- THOMAS, A. B. (1993) ‘*Sacred Cows and Other Animals*’, *Times Higher Education Supplement* 26 November
- TOD, A (2006) *Interviewing*. In: Gerrish K, Lacey A, eds. *The Research Process in Nursing*. Blackwell Publishing, Oxford: 337–52
- TURNER, R. H., and L. M. KILLIAN (1972) *Collective Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- ÜNNÜ AYYILDIZ N. A (2014), “*Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz*”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:24 say.94-95
- WASTI, S.A. (1998), “*Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case*”, *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 9, pp. 609-31.
- WEBER, A.V., DANİLOV, A.D., SHİFRİN, S.I. (2003). *Knowledge-technology management*. St. Petersburg: Science and Technology.
- WİİG K. (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations*. Schema Press: Arlington, TX.
- United Nations, *Department of Economic and Social Affairs Commission on Transnational Corporations (1973)*, *Multinational Corporations in World Development*. New York.

- ÜSDİKEN, B (2004), *Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of 'Human Relations' into Turkish Academia, 1950–1965*”, *Management Learning*, Vol. 35(3).
- ÜSDİKEN, B. ve WASTİ, S.A. (2002), “*Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya ‘İnsan Kaynakları’ Yönetimi, 1972-1999*”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3), s. 1-37.
- ZAMMUTO, R. F., (1982). *Assessing Organizational Effectiveness*, State University of New York Press, Albany, NY.
- YAVAS, U. and BODUR, M. (1999), “*Correlates of adjustment: a study of expatriate managers in an emerging country*”, *Management Decision*, 37(3): 267 – 279.
- YUCHTMAN, E., & SEASHORE, S. E., (1987) *A system resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review*, 32, 891-903.
- ZHENG. G & MORRISON. M, (2009). *Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. Personnel Review*, 38 (2).
- ZHU CJ & DOWLING PJ. (1994). *The Impact of the Economic System upon Human Resource Management Practices in China, Human Resource Planning 17: 1-21.*

EKLER

EK 1. Görüşme Protokolü

GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

Tarih:

Görüşme Başlangıç Saati: -----

Görüşme Bitiş Saati: -----

Şirket İçindeki Pozisyonu/Görevi: -----

AÇIKLAMA

Öncelikle, görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür etmek isterim. Bu araştırma Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi için yapılmıştır. Yüksek Lisans tezim kapsamında Türkiye'de faaliyette bulunan çok uluslu şirketlerin "İnsan kaynakları uygulamalarının" yayma biçimlerini araştırmaktayım. Araştırmam, Türkiye'deki çok uluslu şirketlerde İnsan Kaynakları uygulamalarının yayılımına ilişkin hangi uygulamaların neden ve nasıl yayıldığını konu alıyor. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşmeler yaparak beş ana soru üzerinden veri toplanması planlanmıştır. Görüşmenin akışına bağlı olarak yaklaşık olarak 30 ila 45 dakika sürebilecek olan bu görüşmeler izin verildiği takdirde kayıt altına alınacaktır. Görüşmenin amacı şirketinize ve size ait özel bilgiler almak değil, insan kaynakları yönetimi uygulamalarınıza ilişkin deneyim ve gözlemlerinizi öğrenmektir. Bu süreçte elde edilen bilgiler sadece akademik bir çalışma için görüşmeci ve şirket ismi verilmeden kullanılacaktır. Bu çalışmaya sağlayacağınız destek, yönetim literatürüne katkı sağlamak açısından son derece önemli olacaktır. Araştırmama değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

GÖRÜŞME SORULARI

GİRİŞ

- 1. Şirketiniz hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz? Merkezi neresidir, faaliyet alanı nedir?**
- 2. Şirket içindeki rolünüzden ve sorumluluk alanınızdan bahsedebilir misiniz?**

ANA SORULAR

- 1. İşletmenizde hangi insan kaynakları uygulamaları vardır ve hangi amaçla kullanılır?**

Sonda:

-İnsan kaynakları Planlaması

-İşe Alma

-Eğitim ve Geliştirme

-Performans Değerlendirme

-Ücretlendirme

-Yedekleme

-Yetenek Havuzu

-Yönetici Yetiştirme

2. Merkezinizde (Türkiye) ve yurtdışı (bağlı) işletmenizde insan kaynakları uygulamaları farklı mıdır?

Diğer soru: Bu uygulamaların Hangisi Türkiye de hangisi yurtdışında uygulanmaktadır?

3. Neden farklıdır?

4. Bu uygulamalarla ilgili nihai karar verici ve sorumluları kimlerdir?

Örnek: (Genel Müdür, Sahip - Girişimci, İnsan kaynakları yöneticisi)

5. Şirketinizde hangi insan kaynakları uygulamasını benimseyeceklerini neye göre seçiyorlar?

Sonda:

-Merkezden talep geldiği için,

-Maliyet

-Diğer ülkenin yasal gereği (politik, mevzuat)

-Diğer ülkenin iş gücü

-Uygulanması gerektiği için

6. Genel Bilgiler?

-Hangi sektörde faaliyette bulunuyorsunuz.

-Sahiplik Yapısı (Aile veya halka açık, yabancı veya yerli)

Diğer soru: Şirketinizde toplam kaç personel bulunmaktadır?

Toplam:

Beyaz yakalı:

Mavi yakalı:

KAPANIŞ

Sorularımız bitti, zaman ayırıp cevap verdiğiniz için çok teşekkür ederiz. Konuyla ilgili bu görüşmede değinilmeyen ancak eklemek istediğiniz bir husus varsa memnuniyetle dinlemek isteriz.

GÖZLEM:

:

EK 2. Görüşme Listesi

NKS KODLU ÇOK ULUSLU ŞİRKET

Birebir Derinlemesine Görüşmeler

Departman	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi	Görüşme Kaydı
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Müdürü	30 dk	Var
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Uzmanı	25 dk	Var

CK KODLU ÇOKULUSLU ŞİRKET

Birebir Derinlemesine Görüşmeler

Departman	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi	Görüşme Kaydı
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Sorumlusu	45 dk	Var

ARF KODLU ÇOKULUSLU ŞİRKET

Birebir Derinlemesine Görüşmeler

Departman	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi	Görüşme Kaydı
İdari İşler	Genel Müdür Yardımcısı	20 dk	İzin Yok
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Uzmanı	50 dk	Var

GZM KODLU ÇOKULUSULU ŞİRKET

Birebir Derinlemesine Görüşmeler

Departman	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi	Görüşme Kaydı
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Müdürü	35 dk	Var

TRN KODLU ÇOKULUSULU ŞİRKET

Birebir Derinlemesine Görüşmeler

Departman	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi	Görüşme Kaydı
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Uzm. Yrd.	80 dk	Var

CN KODLU ÇOKULUSLU ŞİRKET

Birebir Derinlemesine Görüşmeler

Departman	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi	Görüşme Kaydı
İnsan Kaynakları	Genel Müdür	45 dk	Var

BTK KODLU ÇOKULUSLU ŞİRKET

Birebir Derinlemesine Görüşmeler

Departman	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi	Görüşme Kaydı
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları Uzm.	40 dk	Var