



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

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TRANSFERİ: TÜRK ÇOK ULUSLU
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Feride ŞENTÜRK

BURSA-2020



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

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TRANSFERİ: TÜRK ÇOK ULUSLU
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

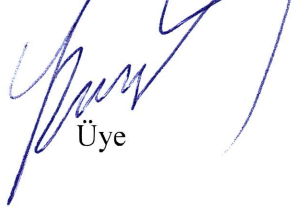
Feride ŞENTÜRK

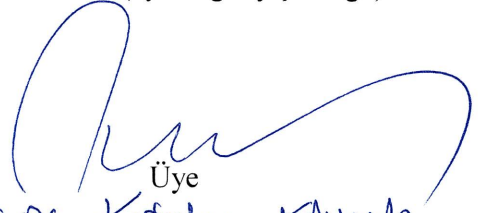
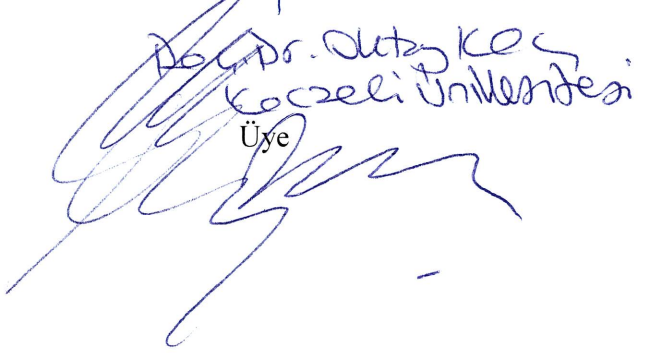
Danışman: Prof.Dr.Yücel SAYILAR

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme Anabilim Dalı Anabilim/Anasanat Dalı,
..... İşletme Bilim Dalı'nda 701614052 numaralı
..... Feride Şen Türk 'nın hazırladığı
"İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi: Türk Çok Uluslu İşletmeler Üzerine Bir Çalışma
....."konulu Yüksek Lisans (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Ça
lışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 29./01/2020 günü 13:00 -
.....saatleri arasında yapılmış, sorulan
sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı
.....(başarılı/başarısız) olduğuna ... oy birliği (oybirliği/oy çokluğu) ile
karar verilmiştir.

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


Üye


Üye
Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ
Bursa Uludağ Üniversitesi

Doç. Dr. Özgür Keleş
Kocaeli Üniversitesi
Üye

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi: Türk Çok Uluslu Şirketler Üzerine Bir Çalışma” 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 şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

12.02.2020



Adı Soyadı: Feride ŞENTÜRK

Öğrenci No: 701614052

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme

Statüsü: Yüksek Lisans



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

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

Tarih: 26.12.2019

Tez Başlığı / Konusu: "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi: Türk Çok Uluslu İşletmeler Üzerine Bir Çalışma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin, 26/12/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9 'dur.

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.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Feride ŞENTÜRK

Öğrenci No: 701614052

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman Prof. Dr. Y. Saad Sayılar
(Adı, Soyad, Tarih) 26.12.2019

* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Feride ŞENTÜRK
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme Bölümü
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xii + 96
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi: Türk Çok Uluslu İşletmeler Üzerine Bir Çalışma

İnsan kaynakları uygulamalarının transferi son yıllarda ilgi çeken bir araştırma alanı haline gelmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının transferinde etkili olan faktörler, transfer süreci, sonucu, bağlı şirketlerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları gibi konular insan kaynakları uygulamalarının transfer sürecinin araştırma konularını oluşturmaktadır. Bu tez çalışması ana şirketin insan kaynakları uygulamalarının hangilerinin bağlı şirketlere transfer edildiğini ve transfer sürecini incelemektedir. Ayrıca transfer sürecinde sahiplik yapısının ve bağlamın etkilerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır.

Bu kapsamda farklı sektörlerden sekiz Türk çok uluslu şirketin ana merkezlerinde insan kaynakları uygulamalarının transferine ilişkin insan kaynakları yöneticileri, işe alım uzmanları ve bazı üst düzey yöneticilerle yapılan yarı-yapılandırılmış soru formuna dayalı derinlemesine görüşmeler sonucunda; merkezden bağlı şirkete transfer edilen insan kaynakları uygulamaları, bu uygulamaların ana merkez ve bağlı şirkette içerik farklılaşmaları, transfere ve farklılığa karar vericinin kim olduğu, içerik farklılaşmalarının nedenleri ve transfer edilen uygulamaların standart veya yerel olması ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmanın ulaştığı sonuçlar; Türk çok uluslu şirketler tüm yetkiyi elinde bulunduran, kontrolü ve yetkiyi paylaşmak istemeyen bir yapıya sahiptir. Türk çok uluslu şirketlerin bağlı şirketlerinde standart bir insan kaynakları uygulama sistemi kurmak

istememesi, ancak çoğu durumda işgücü profili, bağlı şirket ülkesinin yasa ve mevzuatları ve kültür gibi nedenlerle minimum da olsa yerelleştirmeye ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. En çok farklılaşan insan kaynakları uygulamaları; performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirmedir. Türk çok uluslu şirketlerin merkezlerinden bağlı şirketlerine en çok transfer edilen insan kaynakları uygulamaları işe alma, performans yönetimi, eğitim ve ödüllendirmedir. İnsan kaynakları uygulamalarının transferinde sahiplik yapısının rolü vardır. Ayrıca bağlam transfer edilen insan kaynakları uygulamalarının bağlı şirketlerde uygulanışında farklılıklar olmasına neden olur.

Anahtar Sözcükler:

İnsan kaynakları uygulamalarının transferi, Çok uluslu şirketler, transfer, yayılım

ABSTRACT

Name and Surname : Feride ŞENTÜRK
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Business Administration
Degree Awarded : Master Degree
Page Number : xii+ 96
Degree Date :
Supervisor : Prof. Dr. Yücel SAYILAR

The Transfer of Human Resource Practices: The Case of Turkish Multinational Companies

The transfer of human resources practices has become an attractive interest area in recent years. The factors that are effective in the transfer of human resources applications, transfer process, the result of the transfer, human resources practices applied in the subsidiaries are the research subjects of the transfer process of human resources applications. This thesis examines which of the parent company's human resources practices are transferred to subsidiaries and the transfer process. It also aims to reveal the effects of ownership structure and context in the transfer process.

In this context, as a result of semi-structured interviews with human resources managers, recruiters and some senior executives regarding the transfer of human resources practices in the main centers of eight Turkish multinational companies; human resources applications transferred from the main center, the content of these practices in the main center and the subsidiary, who is the decision maker for the transfer and the difference, the reasons for the content differentiation and the standard or local transfer of the applications have been obtained.

The results of the research; Turkish multinational companies possess all the authority, and do not want to share control and authority. It is seen that Turkish multinational companies want to establish a standard human resources application system in their subsidiaries, but in most cases localization is needed at least for reasons such as

labor profile, laws and regulations of the participating country and culture. The most differentiating human resources practices are; performance evaluation, training and rewarding. The most transferred human resources applications from the headquarters of Turkish multinational companies to their subsidiary companies are recruitment, performance management, training and rewarding. Ownership structure plays a role in the transfer of human resources practices. The context also leads to differences in the implementation of transferred human resources practices in subsidiaries.

Keywords:

The transfer of human resource practices, multinational companies, transfer, diffusion

TEŞEKKÜR

Tez yazma sürecimde desteklerini esirgemeyen, hem tez danışmanım hem her konuda danıştığım kıymetli hocam Prof.Dr.Yücel SAYILAR'a teşekkür ederim.

Katkıları için değerli jüri üyesi hocalarım, Doç.Dr. Oktay KOÇ ve Doç.Dr Kurtuluş KAYMAZ'a teşekkür etmek isterim.

Beni bugünlere getiren, her zaman her koşulda destek olan, fedakarlık nedir onlardan öğrendiğim sevgili annem ve babam Huriye & Zekai ÖZKAN 'a, hayatıma girdiği 10 yıl öncesinden bugüne kadar her zaman hayallerimi destekleyen sevgili eşim Ruşen ŞENTÜRK'e ne kadar teşekkür etsem yetersiz kalır.

Son olarak da tezimi yazdığım esnada aldığım güzel haberle tezimin her bir satırında benimle birlikte izi olan güzel kızım Mira'ya buradan teşekkür ediyorum ve tezimi ona armağan ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
TABLO LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİSİ VE UYGULAMALARININ YAYILIMI	4
1.1. Yayılım, Transfer, Tercüme, Benimseme, Uyarlama Kavramları	4
1.2. Yönetim Bilgisi, Yönetim Modası ve Yönetim Hevesi	7
1.3. Yönetim Bilgisi Ve Uygulamalarının Yayılımı	8
1.4. Yönetim Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılımına İlişkin Perspektifler	10
1.4.1. Rasyonel Perspektif	10
1.4.2. Psikodinamik Perspektif	10
1.4.3. Retoriksel Perspektif	11
1.4.4. Politik Perspektif.....	12
1.4.5. Kültürel Perspektif.....	12
1.4.6. Kurumsal Perspektif.....	13
1.5. Yönetim Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılım Aktörleri	13
1.6. Yönetim Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılım Aktörü Olarak Çok Uluslu Şirketlerde Bilginin Yayılımı ve Uygulamaların Transferi	16

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAĞLAMIN ROLÜ VE UYGULAMALARIN TRANSFERİNDE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER	19
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bağlamın Rolü	19
2.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi.....	25
2.3. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi.....	29

2.3.1. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferinin Sebeplerine Odaklanan Çalışmalar	29
2.3.2. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi Sürecine ve Sonuçlarına Odaklanan Çalışmalar	33
2.3.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yerel Olarak Uygulanmasını Destekleyen Çalışmalar	33
2.3.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ana Merkez Odaklı ve Yerel Olarak Uygulanmasını Destekleyen Çalışmalar	35
2.4. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferini Etkileyen Faktörler	45
2.4.1. Kostova'nın Başarı Modeli	45
2.4.1.1. Sosyal Bağlam	46
2.4.1.2. Örgütsel Bağlam	47
2.4.1.3. İlişkisel Bağlam	47
2.4.2. Björkman ve Lervik'in Modeli	49
2.4.2.1. Yönetim Mekanizmaları	49
2.4.2.2. Kurum İçi Sosyal Sermaye	51
2.4.2.3. Bağlı Birim İnsan Kaynakları Sistemi	52
2.4.2.4. Çok Uluslu Şirket Merkezinin Süreç Yönetimi	54
2.4.3. Sahiplik Yapısı	55
2.5. Türk Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferinin Bir Belirleyicisi Olarak Sahiplik Yapısı	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TRANSFERİ:TÜRK ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırmanın Amacı	64
3.2. Araştırma Soruları	64
3.3. Araştırmanın Yöntemi	65
3.3.1. Araştırmanın Örnekleme	66
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri	68
3.3.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi	69
3.3.4. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği	70
3.4. Bulgular ve Tartışma	72
3.4.1. Şirketin Faaliyet Türüne İlişkin Bulgular	72
3.4.2. Yönetim Kurulunun Yapısını Anlamaya İlişkin Bulgular	72
3.4.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferine İlişkin Bulgular	79

3.4.4 Transfer Sürecinde İçerik Olarak Farklılaşan İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular	87
3.5. Sonuç.....	91
3.6. Araştırmanın Katkısı, Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	96
KAYNAKLAR	97
EKLER.....	102



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 : Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi Alanında Yapılan Çalışmalar	29
Şekil 2: Örgütsel Uygulamaların Ulus Ötesi Aktarımının Başarı Modeli	45
Şekil 3: Kavramsal Model	49



TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Yönetim Kurulunun Yapısı	78
Tablo 2: Merkezde Uygulanan ve Bağlı Şirkete Transfer Edilen İnsan Kaynakları Uygulamaları	82
Tablo 3: Transferin Karar Vericisi ve Uygulamalardaki Farklılıkların Sebebi.....	86
Tablo 4: İçerik Olarak En Çok Değişiklik Gösteren İnsan Kaynakları Uygulamaları..	90
Tablo 5: İnsan Kaynakları Uygulamalarının İçerik Olarak Farklılaşma Nedenleri.....	91

GİRİŞ

İnsan kaynakları uygulamalarının transferi çok uluslu şirketlerin yurtdışında bağlı şirketler oluşturmaya yönelmesi ile önem kazanmıştır. Literatürde insan kaynakları uygulamalarının transferi genel olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Bazı çalışmalar insan kaynakları uygulamalarının transferinin sebebine odaklanırken bazı çalışmalar sonuca veya sürece odaklanmaktadır. Sonuca odaklanan çalışmalar ise kendi içerisinde yerel ve ana merkez odaklı uygulamalar olarak ikiye ayrılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının transfer sebeplerine odaklanan çalışmalar sonuç ve sürece odaklanan çalışmalara göre daha az ilgi görmüştür.

Literatürde insan kaynakları uygulamalarının transferinin sebeplerine odaklanan çalışmalar; Purcell, Nicholas, Merrett ve Whitwell (1999) transfer sebebinin ana merkezin mülkiyet avantajlarının devredilmesi olduğuna ulaşmıştır.¹ Ratkovic ve Orlic (2015) kuruluş, sahiplik türü, şirket büyüklüğü veya bağlı şirketteki varlıkların transfer sürecine etkisi olmadığına ulaşmışlardır.² Gamble(2003) transfer sebebinin rekabet avantajı yaratmak olduğunu bulmuştur.³ Çolakoğlu, Allen, Miah, Bird (2016) ise transfer sebeplerini çekirdek insan kaynakları değerlerinin aktarılması, rekabet avantajı yaratma, ortak bir vizyon oluşturmak, entegrasyon ve standardizasyonu sağlamak olarak açıklarlar.⁴

İnsan kaynakları uygulamalarının transferi söz konusu olduğunda bağlamsal etki oldukça fazladır. İnsan kaynakları uygulamalarının ülkeler arasındaki transferi bağlamdan etkilenir. Hangi uygulamaların ne kadar aktarıldığı, aktarılan ülkede değişime uğrayıp uğramadığı, ne düzeyde benimsendiği gibi konulara araştırmada önem

¹ William Purcell, Stephen Nicholas, ve David Merrett, 'The Transfer of Human Resource and Management Practice by Japanese Multinationals to Australia : Do Industry ', *The International Journal of Human Resource Management* 10:1, 61.2 ,(1999), s.84.

² Ranko Ratkovic, Tatjana; Orlic, 'Transfer of Performance Appraisal Practices from Mnc Parent to Subsidiaries in Serbia', *Economic Annals*, LX.204 (2015),s.119-120.

³ Jos Gamble, 'Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China : The Limits and Potential for Convergence', *Int. J. of Human Resource Management*, 14:3.May (2003), s.385.

⁴ Saba Colakoglu vd, 'High-Investment HR Values and Firm Performance among Local Firms and U. S. MNCs ' Subsidiaries in South Asia : A Comparative Study', *The International Journal of Human Resource Management*, 27.13 (2016), s. 1441-1142.

verilmiştir. Literatürde daha çok Asya-Pasifik, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa, Afrika ve Orta Doğu olmak üzere bölgesel analizlere odaklanılmaktadır.⁵

Uluslararası insan kaynakları yönetimi literatüründe bağlama dayanan araştırmalar temelde iki bölüme ayrılır. Bunlardan ilki olan evrenselci paradigma uygulamalar aktarılırken en iyi uygulamanın aktarılmasının örgütsel olarak en iyi performansı sağladığını öne sürer. Bağlamsal paradigma ise insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarının uygulandıkları ortama bağlı olduğunu, yani en iyi uygulama için tek bir formül olmadığını öne sürmektedir.⁶ Bu araştırma Türkiye merkezli çok uluslu şirketlerin bağlı şirketlerine transfer ettiği insan kaynakları uygulamalarında bağlamın etkisini anlamaya çalışacaktır.

Bu tez çalışması ana şirketin insan kaynakları uygulamalarının hangilerinin bağlı şirketlere transfer edildiğini ve transfer sürecini incelemektedir. Ayrıca transfer sürecinde sahiplik yapısının ve bağlamın etkilerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Literatürde sahiplik yapısının transfer sebeplerine etkisi olmadığı anlayışı hakimdir⁷. Türkiye 'de ise beklenti tam tersidir. Türkiye bağlamı incelendiğinde Türk şirketlerinin büyük oranda aile sahipliği altında olduğu ve Türk şirketlerinde gücü elinde bulunduranların bu güçten kolayca vazgeçmesinin beklenemeyeceği öne çıkmaktadır.⁸

Araştırma toplam üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yönetim bilgisi ve uygulamalarının yayılımına değinilmiş, insan kaynakları uygulamalarının transferini anlamadan önce yönetim bilgisinin yayılımına, yayılım aktörlerine, yayılıma ilişkin perspektiflere ve bir yayılım aktörü olarak tanımlanan çok uluslu şirketlere değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak insan kaynakları yönetiminde bağlamın rolüne değinilmiştir. Sonrasında insan kaynakları uygulamalarının transferinde çok uluslu şirketlere değinilmiş ve insan kaynakları uygulamalarının transferini sebeplere, sonuca ve sürece göre araştıran literatüre bu bölümde yer verilmiştir. Ayrıca tezin öne sürdüğü sahiplik yapısının transfer üzerinde etkisini inceleyen tartışmalar ortaya konmuştur.

⁵ Elaine Farndale, Sumita Raghuram, vd., "A vision of international HRM research", *International Journal of Human Resource Management*, 28.12 ,(2017),s. 1625–1626.

⁶ Farndale, Raghuram, vd.,a.g.m., s.1628.

⁷ Ratkovic, Tatjana; Orlic,a.g.m., s.119-120.

⁸ Üsdiken ve Öktem,a.g.m., s.50.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma tasarımı, araştırmanın bulguları, amacı, ve araştırma sonucuna yer verilmiştir. Tez çalışmasında transfer sürecinin “ nasıl “gerçekleştiği, transfer edilen uygulamalar arasındaki farklılıkların “neden” kaynaklandığı gibi sorulara yanıtlar aranmıştır. Bu sebeple örnek olay yöntemini uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmacının kontrolünün olmadığı durumlar için de uygun olan örnek olay yöntemi tez çalışmasının daha önce gerçekleşmiş olguları incelemesi sebebiyle bu açıdan da uyumludur. Verilerin toplanacağı örneklem yargısal örnekleme yöntemi ile belirlenmiş sonrasında yarı yapılandırılmış soru formuna dayalı derinlemesine görüşmelerle bulgular elde edilmiştir. Sahiplik yapısının transfer sürecine etkisi incelendiği için örneklem merkezi Türkiye olan çok uluslu aile işletmeleri arasından seçilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır.

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara da yer verilmiştir. Araştırmanın ulaştığı sonuçlar; Türk çok uluslu şirketler tüm yetkiyi elinde bulunduran, kontrolü ve yetkiyi paylaşmak istemeyen bir yapıya sahiptir. Türk çok uluslu şirketlerin bağlı şirketlerinde standart bir insan kaynakları uygulama sistemi kurmak istemesi, ancak çoğu durumda işgücü profili, bağlı şirket ülkesinin yasa ve mevzuatları ve kültür gibi nedenlerle minimum da olsa yerelleştirmeye ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. En çok farklılaşan insan kaynakları uygulamaları; performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirmedir. Türk çok uluslu şirketlerin merkezlerinden bağlı şirketlerine en çok transfer edilen insan kaynakları uygulamaları işe alma, performans yönetimi, eğitim ve ödüllendirmedir. İnsan kaynakları uygulamalarının transferinde sahiplik yapısının rolü vardır. Ayrıca bağlam transfer edilen insan kaynakları uygulamalarının bağlı şirketlerde uygulanışında farklılıklar olmasına neden olur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİSİ VE UYGULAMALARININ YAYILIMI

1.1. Yayılım, Transfer, Tercüme, Benimseme, Uyarlama Kavramları

Yayılım (diffusion); ana şirket tarafından başlatılan ve uygulamaların ve bilgilerin bağlı ortaklıklarının her birinde merkezileştirilmesini gerektiren bir süreçtir.⁹

Yeni uygulamaların genellikle teknik sonuçları nedeniyle değil, sosyal ve toplumsal değerlerle aynı tınıda oldukları için benimsenmesi de yayılımın bir tanımıdır. Bu gözlem, 1962'de Everett Rogers'ın İnovasyon Difüzyonu kitabının yayınlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Bir inovasyonun benimsenmesinin, inovasyonun objektif veya teknik özelliklerine ve benimseyen tarafın öznel yorumlarına daha çok bağlı olduğunu gözlemlenmiştir. Örneğin, bir yerli toplum, modern sağlık uygulamalarını (örneğin, içme suyunu kaynatmak), kendi geleneksel inançlarına uygun bir şekilde algılamazsa, benimsemeyi reddedebilir.¹⁰ Everett Rogers, yayılmayı bir inovasyonun sosyal sistem üyeleri arasında zaman içinde belirli kanallardan iletiildiği süreç olarak da tanımlamaktadır. Yayılma, ilk benimseyenlerle başlar ve yeni benimseme oranlarının düşmeye başladığı doruk noktaya ulaşana kadar giderek artmaya devam eder.¹¹

Çoğu yayılım modeli, yeni uygulamaların ve yapıların benimsenmesinin, yeniliğin içsel yararları ve / veya potansiyel benimseyenlerin özelliklerinden kaynaklandığını göstermektedir.¹² Hem bir bağlamdan diğerine geçiş hem de küreselleşme, fikir ve malların, tekniklerin ve uygulamaların şirketler arasında ve toplum içinde ve genelinde aktarılması ve yayılmasını içerir.¹³

Transfer kavramı sözlük anlamı olarak bir şeyi bir yerden alıp başka yere taşımaktır. Bilgi transferi “varlıklar arasında sistematik olarak organize edilmiş bilgi ve

⁹ Dorra Yahiaoui, “Hybridization : striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian subsidiaries”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26.13 ,(2015), s.1666.

¹⁰ Eric H. Kessler, ‘Encyclopedia of Management Theory’, in *Encyclopedia of Management Theory*, (2010), s.380.

¹¹ Mikl-Horke Gertraude, “Globalization , transformation and the diffusion of management innovations”, *Journal of East European Management Studies*, 2.2 ,(2004), s.104.

¹² Sandy Edward Green, “A Rhetorical Theory Of Diffusion”, *Academy of Management Review*, 29.4 ,(2004), s.655.

¹³ Gertraude,a.g.m., s.104.

beceri alış-verişi süreci” olarak tanımlanmıştır. Batılılar kendilerini çoğu zaman çok uluslu şirketler ve bağlı kuruluşları arasında ortak girişim ortakları arasında, eğitmenler veya danışmanlar ile müşterileri arasında bilgi aktarımı ile boğuşurken bulmaktadırlar.¹⁴ Çok uluslu şirketler insan kaynakları yönetimi değerlerini ve felsefelerini bir kaç önemli nedenden dolayı ev sahibi ülke bağlı şirketlerine devretmeye çalışırlar. İlk neden, çekirdek insan kaynakları değerlerinin aktarılmasıdır. Bu çok uluslu şirketin ev sahibi lokasyonlardaki şirkete özgü avantajlardan yararlanmasını ve bu sayede yerel rekabet avantajı elde etmesini sağlar. İkincisi, temel değerler etrafında ortak bir vizyon oluşturmaktır. Bu sayede operasyonların küresel entegrasyonu kolaylaşır ve standardizasyon, yabancı bağlı şirketleri kontrol etmeyi de sağlar.¹⁵

Tercüme (translation) kavramı aktörler yabancı bir pratiği kendi kurumsal ortamlarına uyarladığında, bunu yerel pratikleri kullanarak modifiye ettiklerinde ortaya çıkar.¹⁶ Yönetimsel uygulamalar dünya çevresinde yayıldığında alıcı topluma uyum sağlamak için tercüme edilirler. Çoğu farklı yabancı uygulamaların da başarı ile tercüme edildiği görülmüştür. Tercüme sürecinin iki boyutu vardır. Bunlar bireysel tercih ve stratejik yeniden şekillendirmedir.¹⁷

Bireysel tercih boyutu; tercüme eden kişinin bireysel tercihleri ve profesyonel hayatı çerçevesinde meydana çıkar. Stratejik yeniden şekillendirme boyutunda ise tercüme ediciler iki firma ve hükümet arasında en anahtar role sahiptirler.¹⁸

Benimseme (adoption) kavramı; ulusal bağlı şirketler, çok uluslu şirketlerde yeniliklerin yaratıldığı ve kurumsallaştırıldığı farklı süreçlerde farklı işler yürütmektedir. İlk olarak, yerel koşullara cevap vermek için kendi teknik ve yönetsel kaynaklarını kullanarak yerel olarak yeni ürünler, süreçler veya idari sistemler geliştirebilir ve benimseyebilirler. İkinci olarak, bağlı ortaklıkların ana şirket veya şirketin diğer ulusal alt kuruluşları tarafından geliştirilen yenilikleri kabul etmesi gerekebilir. Bu,

¹⁴ Ruth C May, Sheila M Puffer, ve Daniel J Mccarthy, “Transferring management knowledge to Russia : A culturally based approach”, *Academy of Management Executive*, 19.2 ,(2005), s.24.

¹⁵ Saba Colakoglu vd., “High-investment HR values and firm performance among local firms and U . S . MNCs ’ subsidiaries in South Asia : a comparative study”, *The International Journal of Human Resource Management*, 27.13 ,(2016),s.1431.

¹⁶ Eva Boxenbaum ve Julie Battilana, “Importation as Innovation: Transposing Managerial Practices Across Fields”, *Strategic Organization*, 3.4 ,(2005),s. 356.

¹⁷ Eva Boxenbaum, “Lost in translation: The making of Danish Diversity Management”, *American Behavioral Scientist*, 49.7 ,(2006),s.946.

¹⁸ Boxenbaum,a.g.m., s.943-944.

“benimseme” görevidir ve bağılı şirketlerin bu tür yenilikleri benimseme konusundaki verimliliği, çok uluslu şirketin entegre bir küresel stratejiyi takip etme kabiliyetinde kritik bir rol oynamaktadır.¹⁹

Kostova ve Roth benimsemenin uygulamanın fiili uygulaması ve uygulamanın değerine inanmaktan oluştuğunu savunur.²⁰ Yahoui, bir uygulamanın yerel çalışanlar tarafından tamamen içselleştirilmeden, farklı derecelerde ve seviyelerde yeni bir bağlamda ortaya çıkmasını 'törenselleştirme' (ceremonial adoption) olarak tanımlamıştır.²¹

Uyarılma (adaptation) ; Adaptasyon, bir alıcının uygulama ile benimseyenlerin özel ihtiyaçları arasında “uygunluk” oluşturmaya çalıştığı süreçtir. Bu uygunluk durumu da “bir uygulamanın özelliklerinin (algılanan) ihtiyaçlarla ve amaçlarla tutarlı olduğu derece anlamına gelir. Uyarılma, uygulamada değişime neden olabilir, organizasyonda değişikliğe neden olabilir ya da hem organizasyonda hem de uygulamada değişikliğe neden olabilir. Uygulama kavramı aslına uygunluk (benzerlik) ve genişletilebilirlik açısından değerlendirilebilir. Aslına uygunluk, uygulanan ve uyarılan uygulamanın önceki uygulama sürümünün özellikleri ile benzerlik gösterip göstermediği veya uygulamanın kapsamı ve anlamı ile ilgili olup olmadığı ile ilgilidir. Bu kavram bir uygulamanın yerel unsurlarla birleştirildiği “hibridizasyon” ile ya da benimseyenlerin uygulamanın anlamını aktif olarak değiştirdiği “yeniden buluş” ile değiştirilebilir. Genişletilebilirlik kavramı ise; uygulamanın önceki versiyonuna kıyasla uygulama derecesini değerlendirir. Daha az kapsamlı uygulama, uygulamanın temelden ziyade sembolik olduğu “ayrılma” veya yüzey düzeyinde benimseme anlamına gelir.²²

¹⁹ Sumantra Ghoshal ve Christopher A Bartlett, “Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, 19.3 ,(1988),s. 365.

²⁰ Tatiana Kostova ve Kendall Roth, “Adoption Of An Organizational Practice By Subsidiaries of Multinational Corporations : Institutional and Relational Effects”, *Academy of Management Journal*, 45.1 ,(2002),s. 216.

²¹ Yahiaoui,a.g.m., s.1669.

²² Shahzad Shaz Ansari, Juliane Reinecke, ve Amy Spaan, “How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation”, *Organization Studies*, 35.9 ,(2014),s.1315-1316.

1.2. Yönetim Bilgisi, Yönetim Modası ve Yönetim Hevesi

Bilgi; deneyim, aşinalık veya öğrenme yoluyla elde edilen bir farkındalığı veya anlayışı içerir. Bilgi tartışmasında, genellikle zımni ve kodlanmış veya örtük ve açık bilgi arasında bir ayırım yapılır. Bilgi, semboller biçiminde (örneğin, yazı veya çizimler) kaydedildiği veya iletildiği veya somut bir formda (örneğin makine veya araçlar) yapılandırıldığı zaman kodlanır veya açıktır. Örtük bilgi, öğrenme davranışı ve prosedürlerinin gayri resmi olarak kabul edilmesiyle elde edilen, kodlanmamış bilgidir. Genellikle know-how olarak anılır²³

Yönetim bilgisi alanı, yönetim bilgisinin üretildiği ve dağıtıldığı bağlamdır. Yönetim bilgi alanından ortaya çıkan fikir ve teknikler, yaygın bir şekilde moda olarak kabul edilmektedir. Bunlar arasında, toplam kalite yönetimi, yalın üretim, altı sigma ve balanced scorecard bulunmaktadır. Bu tür fikirler bazı düşünürler göre, buluştan yayılmaya, daha sonra da hayal kırıklıklarından önce kabul edilmeye kadar bir dizi farklı aşamadan ilerler ve son olarak, gözden düşer veya terkedilir.²⁴

Yönetim bilgisi alanında gerçekliği kanıtlanmış ve genel kabul gören sistemler, uygulamalar ve yönetsel yaklaşımlar yönetim bilgisi olarak adlandırılır.²⁵

Çalışmalarda iş zenginleştirme, T-grupları ve matris yapıları, kalite çemberleri ve ortak girişimler gibi yönetsel teknolojilerin yayılımını tanımlamak için ise heves (fad) veya moda (fashion) etiketleri kullanılmıştır.²⁶ Yönetim bilgilerinin kullanıcılar tarafından çok hızlı kabul edilip, çok hızlı vazgeçilmesi heves, daha uzun süreli kullanılması ise yönetim modası olarak adlandırılır.²⁷

Yönetim moda belirleyicileri, yönetim yaklaşımlarını yaygınlaştırır. Bu moda belirleyicileri - danışmanlık firmaları, yönetim guruları, iş kitle iletişim araçları ve iş okulları – modaları sadece yöneticilere dayatmaz. İmajlarını moda belirleyicileri olarak sürdürebilmek için, (1) yeni yönetim teknikleri için yöneticilerin ortaya çıkan kolektif

²³ Joanne Roberts, 'Communities of Management Knowledge Diffusion', *Prometheus (United Kingdom)*, 28.2 ,(2010), s.112.

²⁴ Roberts,a.g.m., s.113.

²⁵ Duygu Erdur Acar, 'Yönetim Bilgisinin Çok Uluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı : Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği', (2016),s.4.

²⁶ E. Abrahamson, 'Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Refection of Innovations.', *Academy of Management Review*, 16.3 (1991), s.588.

²⁷ Erdur Acar,a.g.e., s.4.

tercihlerini algılama (2) bu tekniklerin yönetim ilerlemesinin ön safı olarak tanımlandığı retorikleri geliştirmek, ve (3) bu retorikleri, diğer moda belirleyicilerinden önce yöneticilere ve organizasyonel paydaşlara geri vermek gibi görevler edinirler.²⁸

Daha yüksek itibarlı kuruluşların yöneticileri, organizasyonlarını daha düşük itibarlı kuruluşlardan ayırt etmek için yönetim modalarını benimsemektedir. Daha düşük itibarlı kuruluşların yöneticileri, organizasyonlarını daha yüksek itibarlı kuruluşlar gibi göstermek için modaya uygun teknikleri benimserler, ancak hem daha yüksek hem de daha düşük itibarlı kuruluşlar bu şekilde birbirine benzer. Bu nedenle, yüksek itibarlı kuruluşların yöneticileri üzerinde, kurumlarını daha düşük itibarlı kuruluşlardan ayırt edecek yeni bir moda benimseme baskısı artmaktadır.²⁹

1.3. Yönetim Bilgisi Ve Uygulamalarının Yayılımı

Bilgi aktarımı, “sistemik olarak organize edilmiş bilgi alışverişi ve kurumlar arası becerilerin bir süreci” olarak tanımlanmıştır.³⁰

Yirminci yüzyılın çoğu döneminde, Birleşik Devletler yönetim bilgisinin ana üreticisi daha da önemlisi dünya çapında yönetim bilgisinin ana yayıcısı konumundadır. Bu, ABD’de üretilen organizasyon ve teknoloji modellerinin bir “Amerikanlaşma” süreci olarak kullanılmasına neden olmuştur. 1970’lerde ve 1980’lerde bile, Japon yönetim fikirleri ve araçlarının yaygın olarak üstün olduğu düşünüldüğünde, yayılmalar genellikle Amerika Birleşik Devletleri veya İngiltere ve Fransa gibi diğer ülkelerde meydana gelmiştir. Bu yayılım büyük vakıflar, yönetim guruları, danışmanlar ve işletme okulları da dahil olmak üzere, Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı yönetim bilgisi taşıyıcılarının büyük çoğunluğunun ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. ABD’nin yirminci yüzyılın ikinci yarısında yönetim bilgi akışı merkezi olarak baskın olduğu açıkça gözükmektedir. Çünkü yönetim modelleri Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmıştır. Türkiye, başka bir yerde ortaya çıkan fikirlerin bile - toplam kalite yönetimi durumunda Japonya - ABD’den geçtiğini gösteren bir örnektir. İsrail’de ABD fikirleri, kökenleri Avrupa düşüncesinde olan önceki bir modelle çelişiyor olsa da nihayetinde yerini almıştır. Sadece

²⁸ Eric Abrahamson, ‘Management Fashion’, *Academy of Management Review*, 21.1 (1996),s. 254.

²⁹ Eric Abrahamson,a.g.m.,s.272.

³⁰ Ruth C May, Sheila M Puffer, and Daniel J Mccarthy, ‘Transferring Management Knowledge to Russia : A Culturally Based Approach’, *Academy of Management Executive*, 19.2 (2005), s.24.

Hindistan’da, yönetim eğitimi hakkında yerli fikirler nihayetinde ABD’den ithal edilenlere meydan okumuştur. Fakat burada bile, özellikle Kuzey Amerika modellerinden ayrılma olarak inşa edilmişlerdir, bu nedenle ABD'nin “referans toplum” olarak rolü de doğrulanmıştır.³¹

Ansari, Reinecke ve Spaan (2014) firma, endüstri ve ulusal düzeylerde rekabet gücünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynayan yenilikçi yönetim uygulamalarına yeniden ilgi göstermeye başladığını öne sürmüşlerdir. Yenilikçi yönetim uygulamalarının örgütsel olarak benimsenmesinin ardındaki mantık iyi araştırılmış olsa da bu uygulamaların daha sonra uygulanması ve uyarlanması daha fazla dikkat gerektirmektedir. Bunun nedeni, yönetim uygulamalarının daha önceki bazı yayılım modellerine göre “olduğu gibi” yayılmamasıdır. Bunun yerine, uygulamaların yayılma sırasında uyarlanması muhtemeldir.³²

Neredeyse hiçbir yönetim uygulaması “herkese uygun” olarak nitelendirilmemektedir. Uygulamalar, uygulama sırasında, belirli örgütsel bağlamlarda anlamlı ve uygun hale getirilmek için sıklıkla yeniden yapılandırılmaktadır. Yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması üzerine yapılan son çalışmalar, uygulamaların ağlar, projeler ve coğrafyalar arasında nasıl uyarlandığı konusunda yeni kavrayışlar ortaya çıkarmıştır. Akademisyenler alandaki uygulamaların yayılımını ve adaptasyonunu inceledikleri halde örgütler arasında adaptasyon konusunda daha az araştırma yapılmıştır. Örgütlerde uyum, çift kenarlı bir kılıç olabilir. Bir yandan, kuruluşlar yönetim uygulamasının bütünlüğüne zarar veren “istenmeyen” adaptasyonları cesaretlendirmeye çalışırlar.³³

Yönetim bilgisinin yayılımı Duncan tarafından bilginin üretilmesi, uygulanması ve tüketilmesinden oluşan üç aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır.³⁴ Bilginin üretilmesi aşaması teorilerin ve fikirlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bilginin uygulanması

³¹ Matthias Kipping, Lars Engwall, ve Behlül Üsdiken, “Preface: The Transfer of Management Knowledge to Peripheral Countries”, *International Studies of Management & Organization*, 38.4 (2008),s.5-6

³² Shahzad Shaz Ansari, Juliane Reinecke, and Amy Spaan, ‘How Are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation’, *Organization Studies*, 35.9 (2014), s.1314

³³ Ansari, Reinecke, and Spaan,agm,s.1314

³⁴ Erdur Acar,age,s.9.

aşamasında ise teori bir örgüt ortamında denenir. Son aşama bilginin tüketilmesi aşaması ise yeni bilginin bir grup tarafından tüketilmesidir.³⁵

1.4. Yönetim Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılımına İlişkin Perspektifler

Yönetim bilgisinin yayılımına ilişkin perspektifler bu bölümde Sturdy (2004)'nin tanımladığı olduğu perspektiflere göre incelenecektir.

Bu tez çalışması kurumsal perspektif çerçevesinde yazılmıştır. Yani öne sürülen temel tez; örgütlerin bulunduğu kurumsal çevreye uyum göstermek ve meşruiyeti sağlamak gibi nedenlerle uygulamaları kabul ettiğidir. Yapılacak araştırma sonrasında bulduğumuz sonuçların öngörümüzle uyuşup uyuşmadığı sonuç bölümünde tartışılacaktır.

Sturdy temelde altı adet perspektife göre yönetim bilgisinin yayılımını incelemiştir. Bunlar rasyonel, psikodinamik, retoriksel, politik, kültürel ve kurumsal perspektiftir.

1.4.1. Rasyonel Perspektif

Rasyonel perspektif yeni fikirlerin işe yaraması sebebiyle benimsendiğini savunur. Fikirler değerlendirilir ve daha geniş çapta kabul edilebilir veya örgüte uygun şekilde adapte edilebilirler. Rasyonel görüş bireyler ile ilişkilidir ve karar verme modellerini ortaya koymaktadır.³⁶Daha açık bir anlatımla rasyonel perspektif yönetim uygulamalarının kabul edilme sebebini örgüte yarar sağlaması üzerinden açıklar.³⁷

1.4.2. Psikodinamik Perspektif

Psikodinamik perspektif, rasyonel bakış açısının tersine, amaca yönelik, altta yatan kaygılara, özlemlere ve potansiyel olarak rahat bir düzen ve kimlik ve / veya kontrol

³⁵ Mustafa Kurt ve Alparslan Şahin Görmüş, 'Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15.1 (2010), s.69.

³⁶ Andrew Sturdy, 'The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities', *Management Learning*, 35.2, (2004), s.157 .

³⁷ Erdur Acar, a.g.e., s.21.

duygusuna karşılık gelen “ihtiyaç” a işaret eder. Yani yöneticilerin davranışları psikolojik olarak açıklanır. Bununla birlikte, bakış açısı tipik olarak duygusal olarak belirtilmiş ve bazen dürtüsel karar verme ile ilişkilendirilmiştir. Çoğu zaman basit ve rasyonel düşünceler olmaksızın, organizasyon için olası etkilere ciddi bir dikkat gösterilmemektedir. Böylesi bir durum görünüşte rasyonel yönetimsel davranışı içermez, bununla birlikte, bu da bir güvenlik, düzen ve kimlik duygusu sağlama vaadini içerir. Psikodinamik perspektif genellikle gurular ve popüler medya tarafından desteklenmiştir.³⁸

Rasyonel ve psikodinamik perspektifler, yönetimsel taleplere çözüm üretmeye odaklanır. Buna karşılık, retoriksel görüş, ilişkilerin arz tarafına, uzmanlar, danışmanlar, akademisyenler, eğitmenler, yazarlar, sözel ve sözel olmayan sunum teknikleri gibi ikna edici iktidarlara odaklanır.³⁹

1.4.3. Retoriksel Perspektif

Retoriksel perspektifte; yönetim uygulamalarının yaygınlaşması meşrulaştırıcı retorikler ile gerçekleşmektedir. Yönetim bilgisinin yayılım aktörlerinden olan danışmanlar, akademisyenler ve yöneticiler retoriksel bir dil kullanarak, uygulayıcıları belirli bir yönetim uygulamasını benimsemeleri yönünde etkiler. Üç tür retorik stratejisi mevcuttur. Bunlar korku, mutluluk gibi duygulara (pathos ya da duygusal retorik), mantığa ve akla (logos ya da ussal retorik) ya da toplumsal normlara dayanırlar. (ethos ya da ahlaki retorik) . Yönetim uygulamasının yayılımı sürecinde bu stratejiler belirli bir sıra izler. Bu sıra önce duygusal, sonra ussal ve en son aşamada ahlaki retorik şeklindedir. Buna göre, yayılım başlangıcında uygulama ihtimali olanların dikkatini çekmek üzere duygusal retorik izlenmektedir. Daha sonra uygulayıcıların uygulamayı benimsemelerini sağlamak için ussal retorik izlenmektedir. Sonrasında yönetim uygulaması bir norm haline gelir ve ahlaki retorik ortaya çıkar.⁴⁰

³⁸ Sturdy,a.g.m.,s.159.

³⁹ Sturdy,a.g.m.,s.160.

⁴⁰ Şükrü Özen, ‘Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi’, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, IV.II ,(2009), s.65.

1.4.4. Politik Perspektif

Literatürde rasyonel ve psikodinamik perspektiflerin ilgili popülaritesi göz önüne alındığında, daha eleştirel ve politik yaklaşımlar daha az önemsenmiş olsa da belki de daha çeşitlidir. Genel olarak, gücü veya güç ilişkileri ile ilgilenirler.⁴¹

Temel düzeyde hangi fikir ve uygulamaların yaygınlaştırıldığı, yayma araçlarının kontrolünü kimin elinde bulundurduğuna bağlıdır. Medya, danışmanlık ve eğitim alanları dahil olmak üzere büyük ve çok uluslu kuruluşların rolü çok önemlidir. Bu yayılım genellikle asimetrik bir ilişkiyi içerir. Yani fikirler çoğunlukla güçlü olandan zayıf olana aktarılır.⁴²

Tartışılan diğer perspektiflerden farklı olarak, politik perspektif, fikirlerin ve uygulamaların ve yayılma araçlarının hangi amaçla kullanıldığına önem verir.⁴³ Farklı bir deyişle, örgüt içindeki birey veya gruplar pozisyonlarını ve güçlerini tehdit edeceğini düşündükleri bir yönetsel uygulamayı bu gücü korumak adına benimsemeyebilirler. Ya da kendi pozisyonlarını geliştireceğine ve güçlerini arttıracığına inandıkları bir uygulamayı örgüte yararlı olmasa da benimseyebilirler.⁴⁴

1.4.5. Kültürel Perspektif

Yönetim fikirlerinin ve uygulamalarının kültürler arasında yayılması uzun zamandır uluslararası ticaret ve daha yakın zamanlarda küreselleşme ve yönetim öğrenimi ile ilgili bir endişe kaynağı olmuştur. Bununla birlikte, ulusal, sektörel ve örgütsel yayılma araştırmalarında kültür ihmal edilmeye meyillidir. Kültürel perspektif bilginin yerel olarak gömülü olmasına dikkat çeker. Kültür, bazen bir köprü işlevi görür. Bazen de aktarma engeli olarak hareket edebilir. Böylece, diğer perspektiflerden daha büyük ölçüde, yönetim fikir ve uygulamalarının doğası veya özel biçimi ile ilgilidir. Açık bir ifadeyle kültürel perspektif yönetim bilgisinin ve uygulamaların kültürden kültüre farklılaşmasını her ülke toplumundaki değer, fikir, inanış farklılıkları ile açıklamaktadır.⁴⁵

⁴¹ Sturdy,a.g.m.,s.161.

⁴² Sturdy,a.g.m.,s.162.

⁴³ Sturdy,a.g.m.,s.163.

⁴⁴ Erdur Acar,a.g.e.,s.26.

⁴⁵ Sturdy,a.g.m.,s.163.

1.4.6. Kurumsal Perspektif

Kurumsal teori, örgütsel pratiklerin kurumlar içerisinde “gömülü olmaları” üzerinde durur. Çeşitli toplumsal veya sosyal etkileri inceler. Temel tezi ise, aynı ortamı paylaşan örgütlerin yapılarının ve süreçlerinin buldukları kurumsal çevreye uyum göstermek suretiyle şekillendiğini öne sürer. Uygulamaların, verimlilik veya kontrol sonuçlarından ziyade, hatta bunlardan bağımsız olarak, meşruiyeti sağlamak için sembolik nedenlerle benimsendiği savunulmaktadır.⁴⁶ Kurumsal çevre kavramı ise örgütlerin meşruiyeti sağlamak için uymak zorunda olduğu kurallar ve gerekliliklerden oluşur. Bu gereklilik ve kurallar ise; inanç sistemleri, devlet ve meslek örgütlerinden kaynaklanır.⁴⁷

Sosyal bağlamda kurumsal yaklaşımlar, fikirlerin ve uygulamaların yayılma biçiminin zaman, sıralama, bağlam (örneğin, bölge, devlet, sektör veya alan) açısından nasıl farklılaştığını göstermesi bakımından hem çeşitlilik hem de homojenlik ile alakalıdır. Kurumsal koşullardaki değişkenliğin, benimsenme şekillerinin yanı sıra farklı düzeylerin de hesaba katıldığı görülmektedir. Örneğin, Guillen(1994), ideolojileri ve belirli yönetim yaklaşımları ile ilgili teknikleri birbirinden ayırır ve bağımsız olarak benimsenebileceğini savunur.⁴⁸

1.5. Yönetim Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılım Aktörleri

Yönetim bilgisi literatürü incelendiğinde yönetim bilgisi ve uygulamalarının yayılım sürecinin; hem gönderenlerin hem de alıcıların katılımıyla tek yönlü bir süreç yerine etkileşimli olarak aktarıldığı öne çıkmaktadır. Bu nedenle, birçok çalışma, hem Japon hem de ABD yönetim modellerinin transferinde “aktif” bir sürecin önemli rolünü vurgulamıştır⁴⁹

Gönderenlere ve alıcılara ek olarak, uluslararası yönetim bilgisinin transferiyle ilgili çalışmalar bu süreçte farklı “taşıyıcı kuruluşlar” ın oynadığı önemli rolü de vurgulamaktadır. Bunlardan ilki; Dünya Savaşı sonrası yeniden yapılanma bağlamında

⁴⁶ Sturdy,a.g.m.,s.164.

⁴⁷ Erdur Acar,a.g.e.,s.29.

⁴⁸ Sturdy,a.g.m.,s.165.

⁴⁹ Kipping, Engwall, ve Üsdiken,a.g.m.,s.8.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Marshall Plan İdaresi gibi, genellikle Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECE) ve Avrupa Verimlilik Ajansı gibi bazıları hükümetler arası düzeyde olan verimlilik merkezleridir. Ayrıca bu bağlamda, bireysel danışmanlar önemli bir rol oynamışlardır. Özellikle, özel sektör şirketleri, son yıllarda transfer sürecinde baskın bir rol üstlenmiş gibi görünen danışmanlıklar ve işletme okulları giderek artan bir şekilde iş dünyasına katkıda bulunmaktadır.⁵⁰

Yönetim bilgi alanı, yönetim guruları, yönetim danışmanları, işletme okulları ve yönetim akademisyenleri, yöneticiler ve işletme medyasından oluşmaktadır. Bütün bu gruplar aktif olarak organizasyonun içinde yönetim bilgisinin yaratılması, metalaştırılması ve yayılmasıyla ilgilenmektedir. Bilgi, çeşitli grupların ticari amaçlarla bilgiyi yayma çabaları, bireylerin hareketliliği, mesleki örgütlerle etkileşim ve yönetim uygulamalarının taklit edilmesi yoluyla yeni bilgiyi özümseme çabalarının bir sonucu olarak yönetim bilgi alanı boyunca yayılmaktadır.⁵¹

Belirtilen yayılım aktörleri haricinde çok uluslu şirketler de bir yönetim bilgisi yayılım aktörü olarak yerini almıştır. Bir yayılım aktörü olarak çok uluslu örgütler ikinci bölümde incelenecektir.

Yönetim guruları, en çok satan kitaplar, iş dergisi ve dergi makalelerinin yazılması, konferanslar ve seminerlerin verilmesi yoluyla yönetim fikirlerinin üreticileri ve destekleyicileridir. Yayınladıkları yönetim bilgisinden tamamen sorumlu olmamakla birlikte, belirli fikirlerin teşvik edilmesinde ve meşrulaştırılmasında önemli rolleri vardır.⁵²

Gurular, ekonomik ve politik gelişmeler sonucunda yönetim alanında ve politik alanda başı çeken ve bu alanlarda baskın hale gelen döneme ve kültüre uygun söylemler geliştirirler. Makroekonomik koşulların 1970'li yıllarda olumsuz ilerlemesi ile birlikte (petrol krizi, uluslararası rekabet gibi) verimliliği artırmak için işgücüne yönelme gerçekleşmiş ve bu da yönetim literatüründe normatif söylemin doğmasına neden

⁵⁰ Kipping, Engwall, ve Üsdiken,a.g.m.,s.9-10.

⁵¹ Roberts,a.g.m.,s.113.

⁵² Roberts,a.g.m.,s.113.

olmuştur. Guruları popüler kılan etmen ise bu normatif söylemler ile yönetim literatürünün benzeşmesidir.⁵³

Yönetim bilgisinin yayılması literatürü danışmanlık firmalarının yönetim fikirleri veya modalarının yayılmasına katkısını vurgulamaktadır. Yönetim danışmanlık firmaları, bilginin üreticisi ve dağıtıcısı olma görevini üstlenmişlerdir. Danışmanlık sektörünün ürünü yönetim bilgisidir. Bir danışmanlık firması ne kadar iyi işler yapmışsa, hizmetlerini de o kadar çok müşteriye satarak bilginin yayılımını sağlar.⁵⁴

Yönetim danışmanlık firmaları hem tüketici hem de yönetim bilgisi üreticisidir. Daha büyük danışmanlık firmaları, şirket içi guruların gelişimini teşvik ettikleri önemli araştırma kapasitelerine ve kişisel gelişim sistemlerine sahiptir. Aynı zamanda, tüm firmanın yararı için müşterileri ile bireysel danışman deneyimlerini de kullanırlar. Bilgi bir dizi uygulama kaynağından çıkarılır, kodlanır ve yönetim fikirleri ve teknikleri biçiminde taşınabilir hale getirilir. Böylece çok çeşitli durumlarda tercüme edilebilir ve tekrar kullanılabilir. Bilgiler, son derece uyarlanabilir olduklarından emin olmak için yeterli belirsizlikle geliştirilir ve bu nedenle geniş bir müşteri yelpazesine hitap edebilirler.⁵⁵

İşletme okulları ve yönetim akademisyenleri önemli birer tüketici ve yönetim bilgisi üreticisidir. Birçok başarılı yönetim akademisyeni danışmanlık firmaları kurar ve bazıları guru statüsüne kavuşurlar. Bununla birlikte, bir dizi çalışmanın bulguları, muhtemelen uzun süreli gözden geçirme süreci ve akademik dergilerin yüksek reddedilme oranlarından dolayı, iş hayatında başlangıçta birçok moda fikrinin ortaya çıkma eğilimi olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, akademik teori ve çalışmalar genellikle liderlikten ziyade yönetim ilerlemesi olarak algılanmaktadır.⁵⁶

Yöneticiler ise yönetim bilgisinin başlıca tüketicisidir. Yönetim bilgisinin tüketimi, yöneticilerin hem rekabet gücünü hem de yönetim toplumundaki bireysel pozisyonlarını sürdürmeleri için gerekli görülmektedir. Küreselleşme ve yeni teknolojiler

⁵³ Şükrü Özen, 'Türkiye 'deki Guru Söylemi Modasının Nedenleri', *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54.1 (1998), s.106.

⁵⁴ 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.23.

⁵⁵ Roberts,a.g.m.,s.114.

⁵⁶ Roberts,a.g.m.,s.114.

gibi nedenlerle iş faaliyetlerinin artan karmaşıklığı; rekabeti ve belirsizliği yoğunlaştırmakta, yöneticilerin; yönetim gurularının, danışmanların ve işletme okullarının hizmetlerine taleplerinin artmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte, karmaşık ve hızla gelişen ortamlarda yönetimde görev almaları sayesinde yöneticilerin de bilgi üretmeleri önemlidir. Yöneticiler, yönettikleri kurumlardaki uygulamaların ve prosedürlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması yoluyla yönetim bilgisinin yaygınlaşmasına katkıda bulunur. Yöneticilerin örgütler arasındaki hareketliliği, yönetim bilgisinin örgütler arası dolaşımını kolaylaştırır. Daha genel olarak, yönetim danışmanlarından hizmet satın alırken, yöneticiler genellikle ortak yapım sürecine dahil olurlar. Bu süreç, yönetim bilgisinin diğer müşterilerine hizmet verirken kullanabileceği yönetim bilgisindeki önemli gelişmelere katkıda bulunmaktadır.⁵⁷

İşletme medyası, fikir ve tekniklere gömülü yönetim bilgisinin yayılmasını kolaylaştıran önemli bir role sahiptir. İş medyası ortamları şunları içerir: iş kitapları, CD'ler, DVD'ler, dergiler, gazeteler, Fortune, Economist ve Financial Times gibi yayınlara; BBC, CNBC ve Bloomberg gibi iş televizyon programları ve kanallarıdır. Ayrıca son yıllarda, geleneksel medya, bağımsız profesyonel ve amatör yönetim ve finans uzmanları tarafından kullanılan bloglar ve YouTube'dan Facebook ve Twitter'a kadar İnternet tabanlı kanallar da ortaya çıkmıştır.⁵⁸

1.6. Yönetim Bilgisi ve Uygulamalarının Yayılım Aktörü Olarak Çok Uluslu Şirketlerde Bilginin Yayılımı ve Uygulamaların Transferi

Firmalar, bilginin yaratılması ve iç aktarımı konusunda uzmanlaşmış sosyal topluluklardır. Çok uluslu şirketler, bilginin sınır ötesine aktarılacağı örgütsel bir araç olarak önemli kabul edilmektedir.⁵⁹

Uluslararası yönetim literatürü, çok uluslu şirketlerin modern yönetim tekniklerinin bir kaynağı olduğunu ve bu tekniklerin ev sahibi ülkelere ithal edildiğini ve

⁵⁷ Roberts,a.g.m.,s.114.

⁵⁸ Roberts,a.g.m.,s.115.

⁵⁹ Bruce Kogut ve Udo Zander, 'Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation', *Journal of International Business Studies*, 24 (1993), s.625.

hem çok uluslu şirketler hem de yerli kuruluşların yan kuruluşlarına dağıldığını varsaymaktadır.⁶⁰

Sinerji ve verimlilik amacıyla, kuruluşlar genellikle kendi çekirdek yeterliliklerini ve üstün bilgisini yansıtan iş uygulamalarını transfer ederler ve bunun bir rekabet avantajı kaynağı olduğuna inanırlar. Uygulamaların iç transferleri her tür organizasyon için önemlidir, ancak çok uluslu şirketler için çok daha fazla önem taşımaktadır. Çok uluslu bir firmanın dış pazarlara getirdiği temel avantaj, dünya çapındaki yan kuruluşlarında kullanılabilen üstün bilgisidir.⁶¹

Çok uluslu örgütler, yönetim, pazarlama gibi süreçlerdeki standartlaşma ihtiyacı sebebiyle ana merkezde kullandıkları yönetim bilgisi ve uygulamalarını bağlı birimlere taşırlar. Çok uluslu örgütler bu süreçteki yönetim bilgisi veya uygulamayı önce kendisi benimser ve elde edilen sonuçlara göre başarılı sonuçları bağlı ortakları ile paylaşırlar.⁶²

Yönetim bilgisinin çok uluslu şirketler (ve diğer aktörler) yoluyla yayılımı üç aşamalı bir süreçte gerçekleşmektedir. Bu aşamalar transpoze etme(transposition),tercüme etme(translation) ve teorize etme(theorization) olarak tanımlanır. Transpoze etme; aktörlerin kurumsal alanlarda yönetsel uygulamaları seçip aktardıkları süreçtir. Tercüme yani translation sürecinde aktörler yabancı bir pratiği kendi kurumsal ortamlarına uyarladığında, bunu yerel pratikleri kullanarak değiştirdiklerinde ortaya çıkar. Teorize etme sürecinde ise, taşınan bilgi veya uygulama örgütsel alan içinde yayılabilmesi için genelleştirilir.⁶³

Bu süreçlerden tercüme etme sürecinde mekan değiştiren her türlü bilgi, fikir ya da uygulama diğer fikirler, aktörler, gelenekler ve kurumlar bağlamında aktarılır. Bu nedenle bu fikirler değişime uğramaktadır.⁶⁴

⁶⁰ Maria Eugenia Arias ve Mauro F. Guillen, *The Transfer of Organizational Management Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives*, (1998),s.5.

⁶¹ Tatiana Kostova, 'Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective', *The Academy of Management Review*, 24.2 ,(1999), s.308 .

⁶² Erdur Acar,a.g.e.,s.21.

⁶³ Eva Boxenbaum ve Julie Battilana, 'Importation as Innovation: Transposing Managerial Practices Across Fields', *Strategic Organization*, 3.4 ,(2005), s.356.

⁶⁴ Kerstin Sahlin ve Linda Wedlin, *Circulating Ideas:Imitation,Translation and Editing*, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, (2008),s.219.

Transfer edilen fikirler ve uygulamalar yayılım sürecinin tercüme etme sürecine maruz kaldığında bu modeller ve fikirler farklı yerel bağlamda farklı bir versiyon olarak sonuçlanırlar⁶⁵

Şirketler ana şirketin isteği ile standardize edilmiş uygulamaların transferini lokal, sosyal, kültürel ve politik çerçevede denge altında tutmak istemektedir. Yabancı bağlı birimler hem yerel hem de global olma ihtiyacı duymaktadırlar. Globalizasyon ve lokalizasyon arasında dinamik bir denge sürdürülmenin önemi artmaktadır. Bu bağlamda çoğu araştırmacı şirketleri yönetsel uygulamaları melezleştirmeleri (hybridization) için bilgilendirmektedir.⁶⁶

Melezleştirme(hibridizasyon) kurumsal ve örgütsel bağlamlar tarafından şekillendirilen yayılım ve adaptasyon gibi iki güçten etkilenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yayılım, ana şirket tarafından başlatılan ve uygulamalarının ve bilgilerinin bağlı ortaklıklarının her birinde merkezileştirilmesini gerektiren bir süreçtir. Adaptasyon ise transfer edilen uygulamaların yerel kurumsal sisteme uyacak şekilde ayarlanmasını içerir.⁶⁷

Ferner, Almond ve Colling (2005) melezleştirme yani hibridizasyonun, farklı ulusal, yasal veya kurumsal sistemler ile etkileşimden kaynaklandığını belirtmektedir. Bunlar farklı politik bağlamlar, farklı işgücü piyasaları ve beceri yapıları, farklı altyapılardır⁶⁸

Çok uluslu işletmeler coğrafik olarak dağınık, bir merkezi olan ve çok sayıda ulusal birimleri olan her biri de dışsal ve içsel baskılar altında kalan (farklı aktörler; tedarikçi, müşteri, düzenleyici gibi)belirli bir ulusal çerçeve içerisinde. Çok uluslu işletmelerin bağlı birimleri kurumsal ikilik baskısı altındadır. Bu ikilik hem bağlı olunan şirket (ilişkisel bağlam) hem de ev sahibi olan ülke bağlamındadır. (kurumsal bağlam)

69

⁶⁵ Sahlin ve Wedlin,a.g.m.,s.225.

⁶⁶ Yahiaoui,a.g.m.,s.1666.

⁶⁷ Yahiaoui,a.g.m.,s.1666.

⁶⁸ Anthony Ferner ve diğerleri, 'Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy : The Case of " Workforce Diversity " in US Multinationals', *Journal of International Business Studies*, 36.3 (2005),s. 308.

⁶⁹ Yahiaoui,a.g.m.,s.1667.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAĞLAMIN ROLÜ VE UYGULAMALARIN TRANSFERİNDE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bağlamın Rolü

Hem yerel hem de uluslararası insan kaynakları araştırmalarında, bağlam, objektif bir niteliği olduğu varsayılan ve tanımlayıcı veya analitik bir çerçeve olarak tanımlanmıştır.⁷⁰

Cappelli ve Sherer, bağlamı “ tipik olarak açıkça incelenmekte olanların üzerindeki analiz birimleriyle ilişkili faktörler ile ilişkilendirilen olaylar olarak tanımlamıştır. Johns, bağlamı “örgütsel davranışın oluşumunu ve anlamını ve değişkenler arasındaki fonksiyonel ilişkilerin anlamını etkileyen durumsal fırsatlar ve kısıtlamalar” olarak tanımlamıştır.⁷¹

Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanı tüm insan kaynakları uygulamalarını kendi iç ve dış bağlamlarında anlama, araştırma, uygulama ve değişiklik yapma amacını taşır. Bu alandaki araştırmaların çoğunluğu ülke düzeyinde analizlere odaklanmış, belirli insan kaynakları faaliyetlerinin neden belirli bir kurumsal ve / veya kültürel bağlamda uygun olduğunu açıklamıştır. Ayrıca daha çok Asya-Pasifik, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa, Afrika ve Orta Doğu olmak üzere bölgesel analizlere odaklanılmaktadır.⁷²

Uluslararası insan kaynakları yönetimi literatürü diğer yönetim uygulamaları gibi insan kaynakları uygulamalarının evrensel olarak standardize edildiğini öne sürmektedir. Bazı çok uluslu şirketlerin kendi uygulamalarını standardize etmektense bağlı şirketin özel avantajlarından yararlanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu konudaki baskın söylem ise çok uluslu şirketlerinin birçoğunun operasyonlarını küresel çapta

⁷⁰ Fang Lee Cooke, “Concepts, Contexts, and Mindsets: Putting Human Resource Management Research in Perspectives”, *Human Resource Management Journal*, 28.1 ,(2018),s. 1–2.

⁷¹ Peter Bamberger, “Beyond Contextualization: Using Context Theories to Narrow the Micro-Macro Gap in Management Research”, *Academy of Management Journal*, 51.5 ,(2008),s. 839.

⁷² Elaine Farndale, Sumita Raghuram, vd., “A vision of international HRM research”, *International Journal of Human Resource Management*, 28.12 ,(2017),s. 1625–1626.

yaygınlaştırmak istediği, geri kalan şirketlerin ise en başarılı uygulamaları benimsedikleridir.⁷³

Çok uluslu şirketler, küresel anlamda avantajlardan yararlanmaya çalışabilirler. Çok uluslu şirketlerin merkezi, ev sahibi ülkelerdeki bağlı şirketlere rekabet avantajı yaratması amacıyla standartlaştırılmış politikalar getirmeye çalışabilir. Ancak çok uluslu şirketlerin bağlı şirketleri merkezden bağımsız ya da buldukları ülkeden bağımsız değildirler.⁷⁴

Çok uluslu şirketlerin tüm lokasyonlarında standartlaştırılmış 'en iyi' uygulamaların kullanımına karşı, yerel ortama uyma baskılarına karşılık uygulamaları uyarlama ihtiyaçları vardır.⁷⁵

Kurumsal bakış açısı örgütsel uygulamaları etkileyen yerel güçlere dikkat çekmektedir. Örneğin, yerel mevzuat, firmanın insan kaynakları uygulamalarını kısıtlayabilir. Yerel bağlamda uygun görülen insan kaynakları uygulamalarının, bu ortamdaki insanlar tarafından paylaşılan değerlere ve davranış normlarına gömülmesi muhtemeldir. Ayrıca, yerel işgücü piyasasının özellikleri insan kaynakları uygulamaları ile ilgili kurumsallaşmış görüşlerin gelişimini etkileme eğilimindedir.⁷⁶

Çok uluslu şirketler uygulamaların yayılmasında önemli bir katkı sağlayıcıdır. Şirketlerde uygulanan insan kaynakları yönetimi şirketin en ulusal birimi olarak tanımlanır. Ancak yeni kurumsal teori bağlamın işletme uygulamaları üzerindeki yönetsel özerkliğe önemli bir kısıtlama olacağını öngörmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin kurumsal bağlama gömülü olduğu ve değişikliklerin gerekli durumlarda gerçekleştiği öne sürülür. İlk araştırmalar(Craig,Douglas,Grein) , ülkelerin makro-çevresel özelliklerinde yakınlaşmak yerine daha farklı hale geldiklerini ve benzerliklerin uzak ülkelerde daha fazla olduğunu bulmuştur. Karşılaştırmalı İKY

⁷³ Elaine Farndale, Chris Brewster, vd., "The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM", *Journal of International Business Studies*, 48.9 (2017), s.1066.

⁷⁴ Elaine Farndale vd., "The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM", *Journal of International Business Studies*, 48.9 ,(2017),s.1071.

⁷⁵ Hyeon; Björkman, Ingmar ;Fey, Carl F. ; Park, "Institutional Theory and Mnc Subsidiary Hrm Practices:Evidence From a Three-Country Study", *Service Management*, (2001), s.5.

⁷⁶ Björkman, Ingmar ;Fey, Carl F. ; Park.,a.g.m.,s.10.

literatürü, firmaların faaliyet gösterdikleri ülke bağlamında yerleşik olduklarını iddia eder ve sonuç olarak yerel düzenlemelere gerek duyulduğunu öne sürer.⁷⁷

Literatürde insan kaynakları yönetiminin evrensel boyutlarının göz önünde bulundurulması gerektiği, yani her organizasyonun çalışanları işe alması, geliştirmesi ve tutması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu konuda, her şeyin her an, her yerde kullanılabilmesi gibi evrensel ifadeler oldukça fazladır. Ancak, sadece kültürün değil, aynı zamanda ekonomik, politik ve sosyal bağlamların hesaba katılması gereken farklı ülkelerde olayların farklı bakış açılarıyla algılandığı ve uygulandığı yadsınamaz bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetimi alanında araştırma ve düşünme evrenselci ve bağlamsal paradigma olarak ikiye ayrılır.⁷⁸

Evrenselci bakış açısı, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin analizine en basit yaklaşımdır. Bu bakış açısı tüm popülasyona genişletilebilen değişkenler arasındaki doğrusal bir ilişkinin varlığına dayanmaktadır. Bu perspektifle alakalı literatürde daha çok ücretlendirme, işe alım ve seçme, eğitim ve performans değerlendirmesi uygulamalarına yer verilmiştir.⁷⁹

Bağlamsal perspektif ise tüm coğrafi ve endüstriyel bağlamların özelliklerini kapsayan farklı ortamlara uygulanabilir daha geniş bir model aracılığıyla, tanımlayıcı ve küresel bir açıklama sunar. Bu yaklaşım örgütsel seviyeyi aşar ve makro-sosyal bir çerçevede yer alır.⁸⁰

Uluslararası insan kaynakları yönetimi literatüründe bağlama dayanan güncel tartışmalar vardır. Stratejik İKY literatüründen yola çıkarak, evrenselci paradigma, güçlü organizasyonel performans elde etmek için “en iyi uygulama”nın kabul edilmesi gerektiğini belirtir. Buna karşılık, bağlamsal paradigma insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarının uygulandıkları ortama bağlı olduğunu, yani en iyi uygulama için tek bir formül olmadığını öne sürmektedir. Bu paradigmlar, uluslararası insan kaynakları yönetimi alanında yakınsama ve uzaklaşma ile ilgili ikinci büyük tartışmalara yol açmaktadır. Bağlamın önemi iş faaliyetlerinin küreselleşmesinin ortaya çıkmasıyla

⁷⁷ Farndale vd.,a.g.m.,s.1066.

⁷⁸ Katleen D E Stobbeir, *Contextualizing Hrm in Comparative Research:The Role of the Cranet Network*, (2010).5.

⁷⁹ Stobbeir.,a.g.e.,s.5.

⁸⁰ Stobbeir,a.g.e.,s.6.

azalmakta mıdır? Bazıları, küreselleşmenin sınırlar arasında standartlaştırılmış insan kaynakları uygulamalarının transferine yol açtığını, artan sayıda organizasyonun küresel operasyonlara sahip olması ve teknolojinin bu transferi kolaylaştırabilmek için geliştiğine işaret etmektedir (Hetrick, 2002; Liu, Van Jaarsveld, Batt ve Frost). , 2014; Schneper ve Von Glinow, 2014). Diğerleri, tam tersine, ulusların (veya piyasa ekonomilerinin) kurumsal ve kültürel bağlarının, örgütlerin faaliyet gösterme biçimine çok sıkı bir şekilde gömüldüğünü ve bu nedenle dünyanın diğer yerlerinden 'en iyi uygulamaların' benimsenmesinin kolayca gerçekleştirilemeyeceğini savunmaktadır.⁸¹

Örneğin, dış kaynak kullanımı, insan kaynakları birimlerinin stratejilerine bağlanabilir ancak insan kaynakları faaliyetlerinin dış kaynak kullanımının etkinliği, küresel ve yerel bağlamlara büyük ölçüde bağımlı olacaktır, bu nedenle, işleri yapmanın en iyi yolu yoktur.⁸²

Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanının bir diğer konusu yakınsama ve ayrışma(convergence-divergence) yaklaşımlarıdır. Yakınsama ortak bir inanç sistemi ve mantığı ortaya çıkması nedeniyle bireylerin düşünme, değer, tutum ve davranışlarında benzerlik yaratmaya odaklanır. Öte yandan, ayrışma, çeşitli faktörler nedeniyle, bir milletten veya toplumdan bireylerin zaman içinde kendi özel tercihlerini, düşüncelerini, zihniyetlerini, değerlerini, davranışlarını ve davranışlarını koruyacaklarını ortaya koymaktadır.⁸³

Al Ariss ve Sidani(2016) yakınsama perspektifi için, toplumların sanayileşme ve teknolojinin kullanımının sonucunda Batı 'ya yakınlaşacağını ve bunun dünya çapındaki örgütsel uygulamaları yakınlaştıracığı ve dolayısıyla insan kaynakları alanında yakınlaşma olacağını öne sürerler.⁸⁴

İnsan kaynakları uygulamalarının ayrışmasında ise uygulamalar uygulanan baskılardan farklı derecelerde etkilenmektedir. Ülkelerin uyguladığı yasalar ve düzenlemeler, bir kuruluşu insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak belirli bir

⁸¹ Farndale, Raghuram, vd.,a.g.m.,s.1628.

⁸² Farndale, Raghuram, vd.,a.g.m.,s.1629.

⁸³ Pawan Budhwar, Arup Varma, ve Charmi Patel, "Convergence-Divergence of HRM in the Asia-Pacific:Context-specific Analysis and Future Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 53.9 ,(2019),s.1695.

⁸⁴ Akram Al Ariss ve Yusuf Sidani, "Comparative international human resource management: Future research directions", *Human Resource Management Review*, 26.4 ,(2016), s.353.

çizgiye ayak uydurmaya zorlar. ABD'de, azınlıklara veya diğer dezavantajlı gruplardan insanlara yönelik pozitif ayrımcılığı teşvik eden olumlu eylem yasası gibi yasalar vardır. Aynı şekilde, Avrupa'da, kadınların kurumsal yönetim kurulu üyeleri olarak orantılı temsilini sağlamak için kotalar uygulanmaktadır. Bu gibi yasal baskıların örnekleri açıkça bağlamsal olarak spesifiklerdir. Ülkeler arası herhangi bir etkinin küresel düzeyde değil, bölgesel düzeyde gerçekleşmesi muhtemeldir ve bu nedenle kuvvetli baskı sonucu ulusal yakınsama biraz sınırlıdır.⁸⁵

Farndale, Brewster, Lighthart ve Poutsma (2017) 9 ülkeden on yıl boyunca topladıkları veriler aracılığıyla insan kaynakları uygulamalarının incelemiştir. Sonuçlarda ise; ücretlendirme uygulamalarının, ulusal ücret yapıları ve maliye politikalarındaki farklılıklardan etkilendiği ve yasal düzeyde ya da asgari faydalar açısından sık sık ulusal düzeyde düzenlendiğini bulmuşlardır. Ayrıca kurumsal kısıtlamalar, yerel normlara, geleneklere ve kurumsal yönetim mekanizmalarına bağlı oldukları için ücretlendirme uygulamaları için yüksektir. Ancak eğitimdeki kurumsal kısıtlılık ücretlendirmeye göre düşüktür. Eğitim, ekonomik döngülere bağlı olarak değişme eğilimindedir, bütçeler bir krizde hızla kesilir ve kurumsal bir talep yerine örgütsel bir seçim meselesidir. Bu nedenle, herhangi bir kurumsal bağlam kendi içinde firmaların benimsedikleri uygulamalar konusunda belirleyici değildir.⁸⁶

Ayrıca araştırmada örneklemin sadece üçte biri insan kaynakları uygulamalarının merkezden güçlü bir şekilde kontrol edildiğini bildiren bağlı şirketleri temsil ederken, üçte ikisinin insan kaynakları uygulamalarını yerel ortama uyarlayabildiğine ulaşılmıştır. Bu çok uluslu şirketlerin bağlı şirketin spesifik avantajlardan yararlanmayı tercih ettiği konusundaki mevcut anlayışı vurgulamaktadır.⁸⁷

Björkman ,Fey.Park (2001), çok uluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarında insan kaynakları uygulamalarını kurumsal bir teori çerçevesi içinde incelemek amacıyla ABD, Rusya ve Finlandiya'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin 158 bağlı şirketinden oluşan bir örneğe dayanarak, ABD, Japon ve Avrupa bağlı şirketlerinde uyarlanan insan kaynakları uygulamalarını etkileyen faktörleri incelemiştir. Ev sahibi ülkeler arasında

⁸⁵ Al Ariss ve Sidani,a.g.m.,s.356.

⁸⁶ Farndale, Brewster, vd.,a.g.m.,s.1074-1076.

⁸⁷ Farndale, Brewster, vd.,a.g.m.,s.1082.

farklılıklar olduğuna ulaşılmıştır. Özellikle, Rusya’da bulunan çok uluslu şirketlerin bağlı şirketlerinin ABD’de bulunanlardan farklı olduğu görülmektedir. Rusya ve ABD’deki bağlı şirketler arasındaki en önemli fark çalışanların eğitimi ile ilgilidir. Rusya merkezli bağlı şirketlerdeki çalışanlar önemli ölçüde daha fazla eğitim almıştır. Ayrıca, Rusya’daki bağlı kuruluşların ABD’de bulunan birimlerden daha fazla performansa dayalı ücretlendirme ve performansa dayalı değerlendirme sistemlerini kullandıklarına ulaşılmıştır. Bu bulgular, ülkeler arasındaki kurumsal bağlamdaki farklılıklardan, özellikle de Sovyetler Birliği'nin ekonomik sistemi mirasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Çok uluslu şirketler, çalışanlarının performans beklentilerini, Sovyet döneminde işgücünün net olmadığı veya içselleştirilmediği beklentilerini netleştirmeye yardımcı olan insan kaynakları uygulamalarını kullanmaktadırlar.⁸⁸

İnsan kaynakları uygulamalarının bağlama göre farklılık gösterdiğine verilecek diğer örneğe göre; Almanya’da yöneticilerin ve çalışanların şirketin denetim kurullarına katılmasını gerektiren bir mevzuat vardır. Buna karşılık, ABD’de böyle bir mevzuat yoktur ve bu nedenle çalışanın fikirleri, bir çalışan ile kendi yöneticisi arasındaki gayri resmi, doğrudan iletişim yoluyla alınır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının bu iki farklı bağlamda farklı sonuçlara sahip olması beklenmektedir. Yasa ve örgütsel destek eksikliği nedeniyle ABD’deki çalışanların böyle bir sisteme daha az güvenebileceği öne sürülmektedir. Alternatif bir fikir olarak, ABD’deki çalışanların bu tür sistemlere daha fazla güvenebildiği, zorunlu olmaması ve bu nedenle işverenler tarafından daha samimi bir niyetle kullanıldığı da gösterilebilir. Kısaca, bağlam, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanlar arasındaki ilişkinin arkasındaki “neden” sorusuna yanıt bulmaya yardımcı olur. Bu insan kaynakları uygulamalarının etkisini araştırırken bağlamın oldukça ilgili olduğunu göstermektedir.⁸⁹

Bu araştırmada Türkiye merkezli çok uluslu şirketler tarafından bağlı şirketlerine transfer edilen uygulamaların hem transfer aşamasında hem transfer edilecek uygulamaların seçilmesinde ve bağlı şirketin bulunduğu ülkede uygulanma şeklinde bağlamın etkisi olduğu varsayılmaktadır. Literatürden elde edilen bilgilere bakarak yasal mevzuatlar gereği uygulamaların farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca literatür en çok

⁸⁸ Björkman, Ingmar ;Fey, Carl F. ; Park.,a.g.m.,s.30.

⁸⁹ Farndale, Raghuram, vd.,a.g.m.,s.1628.

kurumsal olarak kısıtlanan ve bağlama göre farklılaşan uygulamaların eğitim, ücretlendirme ve performans değerlendirme olduğunu öne sürmektedir. Sonuç bölümünde literatür ile araştırmanın ulaştığı sonucun bağdaşıp bağdaşmadığı incelenecektir. Beklenti ise bağlamın tüm şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını transferi aşamasında etkili olacağı, en fazla performans değerlendirme ve eğitim uygulamasında olması beklenmektedir.

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi

Uluslararası iş teorisi ve pratiğinde yer alan önemli konulardan biri, çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri farklı ulusal iş sistemleri arasındaki politika ve uygulamaların transferidir. Uluslararası transfer, belirli uygulamaları, önemli konularda farklılık gösteren iki kurumsal alan arasında aktarmayı içeren bir süreçtir.⁹⁰

Literatürde insan kaynakları uygulamaların transferi alanında birçok çalışma yapılmıştır. Bu literatüre göre iki yaklaşım aralarında önem kazanmıştır. Birincisi en iyi uygulama (best practise) yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre insanları yönetmek ve işi organize etmek için tek bir en iyi yol olduğu öne sürülür ve bu da daha önce tanımlanmış en etkili insan kaynakları uygulamasıdır. Diğer yaklaşım ise durumsallık (contingency) yaklaşımıdır. Buna göre insan kaynakları uygulamaları örgütün yerel bağlamına uyum sağlamalıdır ve buna uygun olarak adapte edilmelidir.⁹¹

Çok uluslu şirketler örgütsel uygulamaların çok amaçlı olarak yabancı yan kuruluşlara devredilmesini sağlamaktadır. Örgütsel uygulamalar değerli bir kaynak veya yeterlilik olarak görülmektedir. Bunların firma genelinde çoğaltılması veya sindirilmesi hedeflenmektedir. Örgütsel uygulamaların aktarılması yoluyla aranan tutarlılık aynı zamanda ortak bir kurum kültürünün geliştirilmesine, çok uluslu şirket içerisinde eşitlik ve usule uygun adalet geliştirilmesine ve çok uluslu şirketin bir bütün olarak dış meşruiyetini yönetmeye katkıda bulunabilir. Bununla birlikte, planlanan uygulama aktarımlarının her zaman ana merkez tarafından belirlenen şekilde sonuçlanmadığına ve

⁹⁰ Anthony Ferner vd., 'Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy : The Case of " Workforce Diversity " in US Multinationals', *Journal of International Business Studies*, 36.3 (2005), s.1.

⁹¹ Dorra Yahiaoui, 'Hybridization : Striking a Balance between Adoption and Adaptation of Human Resource Management Practices in French Multinational Corporations and Their Tunisian Subsidiaries', *The International Journal of Human Resource Management*, 26.13 (2015), s.1665.

aynı çok uluslu şirkete ait bağlı kuruluşların, kurumsal uygulamaları uygulama ve içselleştirmelerinde farklılıklar gösterdiği konusunda geniş kanıtlar vardır⁹²

Björkman ve Lervik (2007) transferin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini değerlendirmek için üç boyut öne sürmüştür. Bunlar 1) uygulama(implementation 2) içselleştirme (internalisation) ve 3) bütünleştirme (integration) dir⁹³

İlk boyut olan uygulama, transfer edilen uygulamanın yürürlüğe girmesini oluşturan ampirik olarak gözlemlenebilir davranışları ifade eder. Bir örgütsel uygulamanın devredilmesi, ana merkezin planlarından farklı olabilir veya daha fazla değişikliğe yol açabilmektedir. Örgütsel değişimin her zaman beklenen sonuçlara yol açmayacağı belirtilir⁹⁴

İçselleştirme boyutu alıcı birime dışsal olarak uygulanan kuralların ne derece içselleştirildiği, çalışanlar tarafından alındığı ve kabul edildiği ve çalışanların bu uygulamanın kullanılmasının değerini farketmediği zamandır. Başarılı aktarım, yalnızca alıcıların objektif olarak gözlemlenebilir etkinliklerinin çoğaltılmasıyla ilgili değil, aynı zamanda alıcıların uygulamaya ne kadar önem verdiğinin bir sorusudur ayrıca alıcı birimdeki çalışanların ne dereceye kadar ‘uygulamayı birim için değerli gördüğü ve uygulamaya ne kadar bağlı olduğu da belirleyicidir. Bir uygulamaya yönelik paylaşılan tutumlar, etkinlik ve alt birimdeki etkin çalışmanın sürdürülmesi için önemlidir. Alıcıların uygulamaya inanmadığı ya da uygulamanın değerini görmediği durumlarda hayal kırıklığı yaratan sonuçlar vermesi muhtemeldir ve aynı zamanda devam etmemesi daha muhtemeldir. İçselleştirme bu nedenle transferin önemli bir boyutudur.⁹⁵

Uygulama ve içselleştirme, farklı boyutlar olsa da, aslında birbirleriyle ilişkilidir. Uygulama, içselleştirme için gerekli bir koşuldur. Bununla birlikte, uygulama otomatik olarak içselleştirmeyle sonuçlanmaz. Bir uygulamanın resmi olarak uygulanabilmesine ve kurallarının sıkı sıkıya takip edilebilmesine rağmen, çalışanların uygulamaya karşı olumlu tutumlar geliştirerek içselleştirememeleri mümkündür. Örneğin, çalışanlar uygulamayı ya da bazı yönlerini onaylamamaktadır ya da yeni çalışma düzenlemelerine

⁹² Ingmar Björkman ve Jon E. Lervik, ‘Transferring HR Practices within Multinational Corporations’, *Human Resource Management Journal*, 17.4 (2007), s.320.

⁹³ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.321.

⁹⁴ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.322.

⁹⁵ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.322.

karşı olumlu bir tutum geliştirmek için zamana sahip olmayabilirler. Ancak, çok uluslu şirketler ve bunların uluslararası bağlı ortaklıkları ile ilgili bir çalışmada Kostova ve Roth (2002), daha dūřuk seviyelerde uygulama bildiren bağlı şirketlerin, ana şirketlerine daha fazla bağımlı olduklarını bulmuş ve bir örgütsel uygulamanın uygulanmasının tipik olarak, alıcının biriminde bir miktar uyarlanmasını ve modifikasyonunu gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Ana kuruluşa daha az bağımlı olan birimler, bu uyarlamaları yapmak için daha fazla özgürlük ve esnekliğe sahip olabilir ve bunun tersi de geçerlidir. Dolayısıyla bağımlılık ve uygulama arasındaki ters ilişki ortaya çıkmaktadır.⁹⁶

Son boyut olan bütünleştirme aktarılan bir uygulamanın alıcının bulunduğu yerdeki mevcut rutinler ve uygulamalarla ne derece bağlantılı olduğu ile ilgilidir. Transfer süreci “bir koordinasyon ilişkileri ağının kısmen çoğaltılması” olarak tanımlanmaktadır. Uygulamaları aktarmak, gönderen bağlamındaki diğer rutinlerle olan bağlantı ağını kesmek ve alıcı bağlamındaki bağlantıların yeniden oluşturulması anlamına gelir. Örgütsel rutinlerle ilgili araştırmalarda, çeşitli faaliyetler ve süreçler arasındaki bütünleştirmenin önemi de vurgulanmaktadır. Bütünleştirme bağlamında dış uygunluk, şirket stratejisi ve insan kaynakları stratejisinin ne derece uyumlu olduğu ile ilgilidir. İç uyum veya iç entegrasyon (bütünleştirme) ise insan kaynaklarının planlama, işe alma, geliştirme ve tazminat gibi uygulamalarının uyum içinde çalışıp çalışmadığını belirtir.⁹⁷

Çok uluslu şirketler, yönetim ve teknik bilginin yanı sıra, uluslararası sermaye ve diğer üretim işlevlerinin aktarımı için güçlü bir araçtır. Tüm süreç genel stratejilerinin bir parçasıdır. Genel olarak, çok uluslu firmaların uygulamaların transferi açısından seçim yapabileceği üç stratejik insan kaynakları yönetimi seçeneği vardır. Bunlar; etnosentrik, çok merkezli(polycentric) ve küresel strateji olarak adlandırılır⁹⁸

Etnosentrik strateji, şirketin ana ülkesinde uyguladığı stratejiyi bağlı birimlerde de uygulamayı seçtiği bir stratejidir. Yurt dışındaki bağlı şirketlerindeki insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarını, kendi ülkesindeki alışılmış uygulamalardan

⁹⁶ Ronel Stehle, Wolfgang ;Erwee, ‘Transfer of Human Resource Practices From German Multinational Enterprises to Asian Subsidiaries’, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15.1 ,(2006),s.67.

⁹⁷ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.322-323.

⁹⁸ Monir Tayeb, ‘Transfer of HRM Practices across Cultures : An American Company in Scotland’, *The International Journal of Human Resource Management*, 9:2.April (1998), s.333.

transfer eder. Örneğin Amerikan yönetim tarzını bir birim oluşturduğu her yere götüren bir Amerikan firması bu stratejiyi izler denilebilir⁹⁹

Çok merkezli bir stratejide bir şirket büyük ölçüde ev sahibi (bağlı birim, yan kuruluş) ülkede yaygın olan uygulamaları izleyebilir. Örneğin, Tayland'daki yan kuruluş, Taylandlı şirketlerin çoğunluğundaki uygulamaları kabul edilebilir ve buna göre yönetilebilir. Almanya'daki yan kuruluş da Alman uygulamalarını takip edebilir.¹⁰⁰

Küresel stratejide ise şirket, nerede olursa olsun örgütsel kültürü ve felsefesine dayanan şirket çapında evrensel bir politika tasarlar ve uygular. Mc Donald's ın insan kaynakları yönetimi stratejisi hangi ülkede olduğu farketmeksizin her yerde aynıdır. Bu stratejiler arasında seçim yapma özgürlüğü, sadece şirketin felsefesine ve tercihinine değil, aynı zamanda yerel koşullara da bağlıdır. Uluslararası firmalar pratikte iki stratejinin birleşimi olan bir stratejiyi tercih etme eğiliminde olabilirler. Örneğin, bazı yan kuruluşlar için çok merkezli bir yaklaşım diğer bir tanesinde ise etnik merkezli bir yaklaşım benimseyebilirler. Yerel işgücünün fazla güç kullanmadığı, bu işgücünün de vasıfsız ve eğitimsiz olduğu, işsizliğin fazla olduğu bir ülkedeki bir bağlı üzerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını empoze etmek daha kolay olabilir. Buna karşılık, işsizlik oranının düşük olduğu bir ülkede, insanlar yüksek eğitilmiş, yetenekli ve haklarının farkındadır ve yerel kurallar ve yönetmelikler de onları desteklemektedir. Bu durumda çok uluslu firma yerel gelenekleri ve uygulamaları görmezden gelmekte zorlanabilir.¹⁰¹

Yeni uygulamalar genellikle teknik sonuçları nedeniyle değil, sosyal ve toplumsal değerlerle aynı tınıda oldukları için benimsenmektedir. Bu gözlem, 1962'de Everett Rogers'ın İnovasyon Yayılımı kitabının yayınlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Rogers; bir inovasyonun benimsenmesinin, inovasyonun objektif veya teknik özelliklerine ve benimseyen tarafın öznel yorumlarına daha çok bağlı olduğunu gözlemlemiştir. Örneğin, bir yerli toplum, modern sağlık uygulamalarını (örneğin, içme suyunu kaynatmak), o topluluğun geleneksel inançlarına uygun bir şekilde algılamazsa, benimsemeyi reddedebilir. Rogers; örgüt grupları arasında yönetsel yeniliklerin hareketlerini kapsamlı bir şekilde incelemiştir ve uygulamaların benimsenmesinin,

⁹⁹ Tayeb,a.g.m.,s.333.

¹⁰⁰ Tayeb,a.g.m.,s.333.

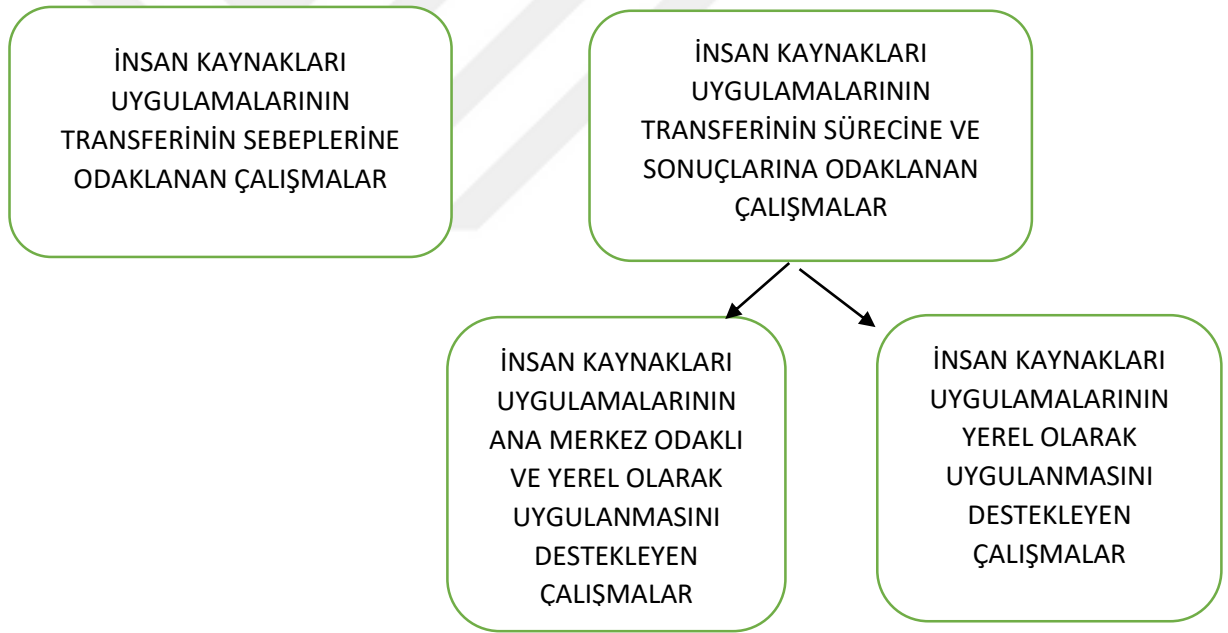
¹⁰¹ Tayeb,a.g.m.,s.333.

genellikle benimsenen örgütlerin içinde bulunduğu daha geniş sosyal veya kurumsal ortamdaki paylaşılan değerlere uygun öznel algılara bağlı olduğunu bulmuştur.¹⁰²

2.3. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi

Çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferini konu edinen literatüre göre çalışmalar iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar insan kaynakları uygulamalarının sebeplerine odaklanan çalışmalar ve sonuçlarına odaklanan çalışmalardır. Şekil 1 'de literatüre ait çalışmalara yer verilmiştir.

Şekil 1: Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi Alanında Yapılan Çalışmalar



2.3.1. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferinin Sebeplerine Odaklanan Çalışmalar

Literatürde çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferinin sebeplerini araştıran çok az çalışma vardır. Yapılan çalışmalar genel olarak göstermektedir ki; insan kaynakları uygulamaları rekabet avantajı kazanmak, ana

¹⁰² Eric H. Kessler, 'Encyclopedia of Management Theory', in *Encyclopedia of Management Theory*, (2010), s.380.

merkezin mülkiyet avantajlarından yararlanmak, bir kontrol ve izleme cihazı olarak kullanmak, çekirdek insan kaynakları değerlerinin aktarılması, entegrasyon ve standardizasyonun sağlanması ve ortak bir vizyon oluşturmak amacıyla transfer edilirler. Kuruluş, sahiplik türü, bağlı şirketin büyüklüğü veya bağlı şirketteki varlıklar, çok uluslu şirketlerde uygulamaların aktarım sebebi üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Purcell, Nicholas, Merrett ve Whitwell (1999); Japon çok uluslu işletmeler tarafından benimsenen yönetim ve İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve Avustralya ana-ülkesinin bağlı şirketi olan Japon birime insan kaynakları uygulamalarının aktarılabilirliğini incelemiştir. Çalışmaları, 1994 yılında Avustralya imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Japon şirketlere dayanmaktadır. Sonuç olarak ise Avustralya'da faaliyet gösteren Japon bağlı şirketlerinde ana merkezin örgütsel uygulamaları, Japon yönetim tarzı ve Japon insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı ana merkezin mülkiyet avantajlarının devri kapsamında ve bir kontrol ve izleme cihazı olarak Avustralya'daki yan kuruluşlar tarafından benimsenmiştir.¹⁰³

Ratković ve Orlić (2015) ; insan kaynakları uygulamalarından biri olan performans değerlendirme üzerinde ayrıntılı olarak durmuşlardır. Araştırma performans değerlendirme politikaları ve uygulamalarının standartlaştırılması, bu uygulamaların yabancı bağlı şirketlere devredilme derecesi, uygulamaların aktarım derecesi ile ilgili olarak yapılandırılmıştır. Çalışma sonucunda çok uluslu şirket vekilinden Sırbistan'daki bağlı ortaklığına kadar, performans değerlendirme politikalarının ve uygulamalarının önemli bir aktarımının varlığını ortaya konmuştur. Ankete katılan çok uluslu şirketler arasında bu politikaların ve uygulamaların yüksek düzeyde standardizasyonuna yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm performans değerlendirme sürecinin analizi, sadece performans değerlendirme uygulamalarının transfer derecesi ile çok uluslu şirketin ebeveynlik kontrolü üzerindeki bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, her bir performans değerlendirme uygulamasının analizi, performans değerlendirme politikalarının ve uygulamalarının çok uluslu şirket ebeveynlerinden yabancı bağlı şirketlerine devredilmesi bağlı şirket denetiminin derecesine ve bağlı şirketin bağımlılığına bağlıdır. Kuruluş, sahiplik türü, bağlı şirketin

¹⁰³ William Purcell, Stephen Nicholas, ve David Merrett, 'The Transfer of Human Resource and Management Practice by Japanese Multinationals to Australia : Do Industry ', *The International Journal of Human Resource Management* 10:1, 61.2 ,(1999), s.84.

büyüklüğü veya bağlı şirketteki varlıklar, çok uluslu şirketlerde performans değerlendirme uygulamalarının aktarım düzeyi üzerinde herhangi bir etkiye sahip görünmemektedir.¹⁰⁴

Jos Gamble(2003)çalışmasında şirketin ana pazardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, İngiltere ana merkezli Çin mağazalarına aktarılmasının ne kadar önemli olduğu incelenmektedir. Gamble, nitel olay çalışması yaklaşımı benimseyerek, transfer olgusu hakkında yeni bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının transferinin birkaç yönü kısaca incelenmiştir bunlar; işgücüyle iletişim, işgücünün yaş bileşimi, ödül sistemi, eğitim ve çalışan temsilciliğidir. Sonuçlarda ise, bir firmanın ana ülkesinde bir rekabet avantajı kaynağı olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, ev sahibi ülkelerde ilgili şirketin rekabet avantajını artırabileceğini göstermiştir.¹⁰⁵

Wasti (1998) Gelişmekte olan ülkelere Japon ve Amerikan insan kaynakları uygulamalarının aktarılmasındaki kültürel engelleri Türkiye’yi baz alarak incelemiştir. Özellikle, sanayileşmiş ülkelerdeki şirketlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişmekte olan ülkelerdeki bağlı kuruluşlarına aktarılabilirliği değerlendirilmiştir. Sonuçlarda ise çok uluslu şirketlerin hangi özel yönetim uygulamalarının yurt dışına transfer edileceğinin farkında olmasının zorunluluğu üzerinde durulmuştur. Japon menşeli Amerikan insan kaynakları uygulamalarının Türk sosyo-kültürel bağlamında uygulanabilirliği ilgi çekicidir. Yerel uygulamalar ve ebeveyn uygulamaları nispi benzerlik gösterir. Yıllar boyunca birikmiş olan kültürler arası araştırmalar, akademisyenleri ve uygulayıcıları, idari uygulamanın kültüre bağlı olduğu sonucuna varmasına neden olmuştur. Etkin bir şekilde rekabet etmek, hatta birçok önemli pazarda yer alabilmek için şirketlerin kendi dışındaki kültürel yönelimlerin ortaya çıkmasını tanıması gerektiği anlaşılmaktadır.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Ranko Ratkovic, Tatjana; Orlic, ‘Transfer of Performance Appraisal Practices from Mnc Parent to Subsidiaries in Serbia’, *Economic Annals*, LX.204 (2015),s.119-120.

¹⁰⁵ Jos Gamble, ‘Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China : The Limits and Potential for Convergence’, *Int. J. of Human Resource Management*, 14:3.May (2003), s.385.

¹⁰⁶ Syeda Arzu Wasti, ‘Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries : The Turkish Case’, *The International Journal of Human Resource Management*, 9.August (1998), s.608–627.

Çolakoğlu, Allen, Miah, Bird (2016) Güney Amerika'daki yerel firmalar ve ABD çok uluslu şirketlerinin bağlı şirketleri arasında yüksek yatırım insan kaynakları değerleri ve firma performansı ile ilgilenmişlerdir. Son yıllarda küresel ölçekte rekabet etme ihtiyacının bir sonucu olarak daha az imkansız ve daha maddi olmayan varlıklara yatırım yaparak piyasa, yüksek-yatırım İK değerleri, özellikle ABD'de, çoğunlukla taklit yoluyla ve normatif olarak yaygın kabul görmüştür. Örgütsel değerlerin ülkeler arası transferleri her zaman başarılı olmayabilir ve ev sahibi ülke birimi insan kaynakları yönetimi yönelimleri, her iki bağlamın kurumsal ve kültürel özelliklerine bağlı olarak hem ev hem de ev sahibi ülke ortamlarından gelen unsurlarla melez olma eğilimindedir. Çok uluslu şirketlerin yan kuruluşları yine de ana şirketlerin değerlerinden etkilenmektedir ve ayrıca ana şirketler bazı sebeplerle insan kaynakları değerlerini ve felsefelerini ev sahibi ülke bağlı şirketlerine transfer etmeye gayret ederler. Bu sebepler; çekirdek İK değerlerinin aktarılması, çok uluslu şirketin yerel rekabet avantajı yaratarak, ana lokasyonlarda firmaya özgü avantajlardan yararlanmasını ve kullanılmasını sağlar. İkincisi, temel değerler etrafında paylaşılan bir vizyon oluşturmak, operasyonların küresel entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır ve standardizasyon daha çok yabancı bağlı şirketleri kontrol etmeye hizmet etmektedir. Sonuçlara göre, çalışanların bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesine vurgu yapan stratejik bir insan kaynakları yönelimi, Güney Asya'daki tüm organizasyonlarda şirket performansına önemli bir katkıda bulunmuştur. Yani, bu bölgedeki insan kaynaklarını yönetmek için geleneksel olarak daha muhafazakar ve kontrol edici bir yaklaşım, yüksek yatırım İKY değerlerinin yürürlüğe girmesini zorunlu kılmamaktır. Ulaşılan ana sonuç ABD merkezli şirketlerin daha yüksek bir benimseme oranına sahip olmaları ve yüksek-yatırımlı İKY değerleri arasındaki olumlu ilişkiyi sağlayacak şekilde yüksek yatırımlı İKY değerlerini hayata geçirmede daha etkili olmalarıdır. Bulguların pratik çıkarımı ise, çok uluslu şirketlerin ana stratejik değerlerinin (örneğin bu çalışma için yüksek yatırım İnsan kaynakları değerleri) ev sahibi ülke birimlerine yayılmasını kolaylaştıran örgüt içi mekanizmaları kullanmaya devam etmeleri gerektiğidir.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Saba Colakoglu vd., 'High-Investment HR Values and Firm Performance among Local Firms and U. S. MNCs ' Subsidiaries in South Asia : A Comparative Study', *The International Journal of Human Resource Management*, 27.13 (2016),s. 1441–1142.

2.3.2. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi Sürecine ve Sonuçlarına Odaklanan Çalışmalar

2.3.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yerel Olarak Uygulanmasını Destekleyen Çalışmalar

Stehle ve Erwee(2006); insan kaynakları uygulamalarının genel merkezden yan kuruluşlara ve bağlı ortaklıklardan ana şirketlere devredilmesi ile ilgilenmişlerdir. Alman genel müdürlük ve yan kuruluşlar hemen hemen tüm uygulamaların bireysel olarak uyarlanması gerektiğine katılmaktadırlar. Genel şirket politikaları ve ilkeleri memnuniyetle karşılanırken, süreçlerin yerel olarak adapte edilebilmesi, bağlı kuruluşlarda gerekli bir hak olarak kabul edilmektedir. Alman çok uluslu şirketlerin temelde değer farklılıkları nedeniyle, politikaları transfer etme ve çeviri uygulamalarını yerel Asya İK müdürüne bırakma eğiliminde olduğu bulgular arasındadır. İkinci olarak, bulgular ilişkisel bağlamın ve genel merkez ile yan kuruluşlar arasındaki güvenin önemini doğrulamaktadır. Son olarak, çalışma kanıtları ana merkez ve yan kuruluşların farklı perspektifleri olduğunu göstermiştir ve bu gözlem kültürel atıfların örgütsel pratiği nasıl etkilediğini vurgulamaktadır.¹⁰⁸

Tayeb(1998) bir Amerikan çok uluslu şirketin İskoç bağlı şirketinde insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları üzerine yaptığı çalışmasında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uluslararası ve bağlı şirket - ana şirket ilişkilerine aktarılması tartışması üzerinde yoğunlaşmıştır. Bahsi geçen insan kaynakları yönetimi uygulamaları; ana-yan kuruluş ilişkilerinin yönetimi, insan kaynakları yönetimi, işe alım, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin stratejik rolü, tazminat, emeklilik, sanayi ilişkileri, takım çalışması, esnek çalışma modelleri, kalite kontrol, ana şirket çalışanları ve yurtdışındaki gurbetçilerin yönetimidir. Sonuç olarak; bağlı şirketin insan kaynakları uygulamaları çok uluslu şirketlerin yönetim uygulamaları, genel politikaları ve stratejileri yerine yerel kültürel etkilere daha yatkındır. Ayrıca, şirketin yurtdışından ithal ettiği bazı uygulamaların yerel kültürel ve kültürel olmayan bağlamları göz önünde bulundurularak

¹⁰⁸ Ronel Stehle, Wolfgang ;Erwee, 'Transfer of Human Resource Practices From German Multinational Enterprises to Asian Subsidiaries', *Research and Practice in Human Resource Management*, 15.1, (2006),s.82.

işlenebilmesi için değiştirilmesi gerekmektedir. Bu yerel bağlamlar aynı zamanda İskoç bağlı şirketi ve ana şirketi arasındaki ilişkiyi de etkilemiştir¹⁰⁹

Grothaus (2015), insan kaynakları yaklaşımlarının Alman merkezin Tayland'daki bağlı şirkette uygulanabilir olup olmadığını ve Taylandlı çalışanları motivasyon derecesini incelemiştir. İkinci bir amaç olarak, Bangkok'taki Alman çok uluslu şirketlerin insan kaynakları kavramlarını adapte etmeyi ya da melezleştirmeyi ne kadar tercih edeceğini analiz etmeyi amaçlamıştır. İnsan kaynaklarının Alman tarzında, açık, zorlayıcı ve kendini gerçekleştiren bir kariyer vizyonu oluşturmak istemesi, Tayland değerleriyle çatışmıştır. Tayland değerleriyle çatışan Alman şirketlerinin insan kaynakları yaklaşımlarını uygulamak yerine, güçlü ilişkilere, empatiye, aynı zamanda güven ve uyum içinde çalışmanın, sadakati, katılım yaratıcılığını ve katılımı arttırabileceği bir uygulama tarzı benimsenmesi gerektiğine ulaşılmıştır. Resmi yöntemlerin uygulanmasının aksine, dikkatle gözlemleyen ve duruma uyum sağlayan bir empatik lider tercih edilmiştir¹¹⁰

Monks (1996) çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yönetiminde küresel veya yerel bir yaklaşımdan hangisini benimseyeceklerini ele almaktadır. Analiz, İrlanda'da faaliyet gösteren çok uluslu bağlı şirketlerdeki araştırma bulgularına dayanmaktadır. Araştırma, insan kaynakları konularının yönetiminin çok uluslu organizasyonlar bağlamında nasıl ele alınması gerektiği konusunu gündeme getirmektedir. Bu çalışmada ortaya konan çok uluslu şirketteki stratejik karar verme fırsatları, İrlandalı insan kaynakları yöneticisinin, insan kaynakları sorunlarının kurumsal bağlamda stratejik karar alma sürecine entegre edilmesini sağlamak için asgari düzeyde katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Ayrıca çok uluslu şirketlerin çoğunluğunun yerel bir yaklaşımı benimsediğini ortaya koymuştur; bununla birlikte genel merkezin katılımı birçok durumda insan kaynakları kararlarının mali etkilerinin izlenmesi ile sınırlı kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının aktarımının iki yönlü bir süreç olabileceği ve bazı yan kuruluşların şirket içindeki rekabetçi konumlarını korumak için insan kaynakları politikalarını manipüle ettiği görülmektedir. Bulgular ayrıca, insan kaynakları

¹⁰⁹ Monir Tayeb, 'Transfer of HRM Practices across Cultures : An American Company in Scotland', *The International Journal of Human Resource Management*, 9:2.April (1998), s.354-356.

¹¹⁰ Christin Grothaus, 'Adapting HR Concepts of German MNC ' s to Thai Subsidiaries', *International Journal of Behavioral Science*, 10.2 (2015), s.49.

sorunlarının stratejik karar alma sürecine entegrasyonunun, kurumsal düzeyde değil, yerel bir etkinlik olarak değerlendirilmesinin gerekebileceğini göstermektedir¹¹¹

2.3.2.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ana Merkez Odaklı ve Yerel Olarak Uygulanmasını Destekleyen Çalışmalar

Çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferi literatüründe en merkezdeki sorulardan biri “bağlı birim yerel firmalar gibi mi davranmalı ya da uygulamalarını ana şirket ya da diğer global standartlara(içsel tutarlılık) göre mi boyutlandırılmalıdır?” sorusudur¹¹²

Literatürde bazı araştırmalar göstermektedir ki, çok uluslu şirketler bağlı şirketlerine kendi ana merkezlerinin uygulama pratiklerini aktarmak isterler. Ancak bu süreçte bağlı şirketin kültürel özellikleri, çalışanların uygulamaları kabul etme derecesi gibi etkenler sebebiyle uygulamalar bazen farklılaşarak yerelleşir. Temelde ana merkezin uygulamaları transfer edilir ancak bağlı birimde uygulama aşamasında yerelleşme ile uyulanır.

Ferner, Quintanilla ve Varul (2001), menşei ülke etkisi, ev sahibi ülke etkisi ve çok uluslu şirketlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmişlerdir. Birçok standart anglo saxon iş uygulamalarının ve endüstriyel ilişkilerin firmalar üzerinde adapte edilmesi ile ilgili bir dizi sonuçlara ulaşılmıştır. (anglo saxon iş uygulamaları; standardize uluslararası kurallar, performans, yönetim, geliştirme ve örgütsel kültür) Araştırma Britanya ve İspanya’da faaliyet gösteren Alman çok uluslu şirketler üzerinde yapılmıştır. Sonuçlarda ise; Alman işletme sisteminin inatçılığının etkileri önemli derecede etki etmiş olmasına rağmen Anglo saxon uygulamaları bu hakim Alman yönetim kültürüne adapte olmuştur.¹¹³

Edwards, Mangas, Tregaskis, Levesque, McDonnell ve Quintanilla (2013) Çok uluslu şirketlerin nereden geldikleri veya buldukları yerlerden bağımsız olarak benzer

¹¹¹ Kathy Monks, ‘Global or Local ? HRM in the Multinational Company : The Irish Experience’, *The International Journal of Human Resource Management*, 7:3.September (1996), s.723–731.

¹¹² Barbara Myloni, Anne-wil Harzing, ve Hafiz Mirza, ‘The Effect of Corporate-Level Organizational Factors on the Transfer of Human Resource Management Practices : European and US MNCs and Their Greek Subsidiaries’, *Int. J. of Human Resource Management* 18:12, (2007), s.2057 .

¹¹³ Matthias Ferner, Antony;Quintanilla , Javier;Varul, ‘Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals:German Companies in Britain and Spain’, *Journal of World Business*, 36(2) (2001), s.123-124.

uygulamaları uyguluyorlar mı, yoksa kökenleri ve yerel bağlamları tarafından şekillendiriliyor mu? Ayrıca uygulamaların benzer olduğu ölçüde, küresel en iyi standartların benimsemesinin kanıtı var mı? gibi sorulara cevap aramışlardır. Bu sorular, çok uluslu şirketlerin ulusal kurumsal sistemlere göre nasıl küreselleştirildiği veya gömüldüğünün anlaşılması açısından önemlidir. Araştırmanın yapıldığı bağlı şirketlerin bulunduğu dört ülke: Kanada, İrlanda, İspanya ve Birleşik Krallık'tır. Sonuçlarda firmaların İKY uygulamalarında önemli ölçüde değiştiği görülmüştür. İkinci olarak ise bu uygulamaların çeşitli toplumsal ve örgütsel bağlamlara uygun olacağı anlaşılmıştır. Bu bağlamların önemli olduğu fakat belirleyici olmaktan çok uzak olduğu da görülmüştür. Basit bir anlatımla şirketler, en iyi uygulamalardan veya bağlı birime en uygun yönetimden insan kaynaklarına yönelik bir uyarılama ister. Bu, firmaların uygulamalarının şekillendirilmiş fakat bağlamları belirlenmemiş şekilde yapılandırdıklarını belirtmektedir.¹¹⁴

Grill, Maharjan, Sekiguchi (2016) Macaristan'daki Japon şirketlerinin insan kaynakları yönetimi ve Japon ve Macar stillerinin nasıl karışıp uygulandığı konularıyla ilgilenmişlerdir. Bulgular Japon şirketlerinin Macar bağlı şirketlerindeki İKY uygulamalarının, Japon ve Macar tarzlarının bir melezi olarak nitelendirildiğini göstermektedir. İnsan kaynakları departmanının özelliklerinde, kurum kültüründe, güvenlik uygulamalarında ve eğitimlerinde Japon etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiş, ücret, fayda ve işe alım yöntemlerinde ise Macar etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İlk olarak, bulgular Macaristan'da hakimiyet etkisinin yaygın olmadığını göstermektedir. İkincisi, menşe ülkesi etkisinin ya da lokalizasyonun tek başına araştırma altındaki insan kaynakları yönetimini açıklayamayacağını göstermektedir. İnsan kaynakları departmanının toplumsal cinsiyet oranı ve sorumluluk alanları, kurum kültürü, güvenlik uygulamaları ve kurum içi eğitim tercihleri üzerinde daha büyük bir Japon etkisi söz konusudur; performans değerlendirmesi ise hem yerel hem de ana şirket özelliklerine,

¹¹⁴ Paul K Edwards vd., '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.

ücret ve faydalarına sahiptir ve işe alım yöntemleri oldukça Macar stiline benzemektedir.¹¹⁵

Literatürde bazı çalışmalar ana çok uluslu şirket ile bağlı şirketinin insan kaynakları uygulamalarının nasıl hem benzer hem de birbirinden farklı olarak şekillendiğine yönelmiştir. Kluike ve Pull (2013) Almanya ve İsviçre'deki ABD çok uluslu şirketlerin ev sahibi ülke eğitim ve beceri uygulamalarını nasıl kullandıkları ile ilgilenmişlerdir.

Öncelikle, çok uluslu şirketlerin seçiminde, farklı kurumsal ortamların, istihdam ilişkileri açısından kapitalizm yaklaşımının çeşitlerine göre sunduğu karşılaştırmalı üstünlükleri kullanıp kullanmadığı ve yerel istihdam ilişkilerinin benimsenmesi söz konusu olduğunda, bir yan kuruluşun ev sahibi ülkesinin oynadığı rol analiz edilmiştir. Konu hakkında süregelen genel fikir şu şekildedir: Bir yan kuruluşun ev sahibi ülke konumundan karşılaştırmalı avantajlar elde etme derecesi ne kadar büyük olursa, yerel istihdam ilişkileri uygulamalarını kullanma olasılığı da o kadar yüksektir. Sonuçlar ise; İki ülke lokasyonu arasındaki görünür benzerliğe rağmen, Almanya'daki ABD bağlı şirketlerin, önemli ölçüde daha fazla temel iş değişimi, İsviçre'deki benzerlerinden daha düşük bir fiyat yönelimi ile karakterize edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, Almanya ve İsviçre'deki bağlı şirketlerde beklenenden daha uzun vadeli yönelimler bakımından daha benzer ve çekirdek değişikliklerinin ne sıklıkla gerçekleştiğine (Almanya'daki bağlı şirketlerde daha sık çekirdek değişiklikler) göre öngörülenin tersidir. İkinci araştırma sorusu ise ABD ve Almanya'daki bağlı şirketlerin, kendi bireysel ev sahibi ülkelerine göre eğitim ve beceri uygulamalarında farklılaşp farklılaşmadıklarını sormaktadır. Almanya örneğinde, tahmin edildiği gibi, bir yan kuruluşun ev sahibi ülkesinin, çıraklık eğitimi dışında, yerel eğitim ve beceri uygulamalarının yaygınlığını etkilediği tespit edilmiştir. Sonuçlar Almanya ile İsviçre arasında istihdam ilişkilerine göre ülke düzeyinde karşılaştırmalı üstünlük farklarının

¹¹⁵ Tunde Veronika Grill, Mohan Pyari Maharjan, ve Tomoki Sekiguchi, 'Human Resource Management of Japanese Companies in Hungary : How Do Japanese and Hungarian Styles Blend?', *Journal of East-West Business*, 1–36.July 2016 (2016) ,s.23.

bulduğunu ve bağlı şirketlerin ev sahibi ülkelerine göre iş ilişkileri uygulamalarını birbirinden ayırabildiğini göstermektedir.¹¹⁶

Hetrick (2002) İnsan kaynakları fikir ve uygulamalarının aktarılması, Polonya'da küreselleşme ve yakınlaşma, çok uluslu şirketin bağlı birimlerindeki çalışanları yönetme süreçleri ve politikalar üzerine çalışmalar yapmıştır. Kanıtlar Polonya'da insan kaynakları yönetiminin “ithal” bir kavram olduğunu göstermektedir. İkincisi, çok uluslu şirketler, hem fonksiyon hem de pratik olarak insan kaynakları yönetiminin çalışanları ulusal sınırlar boyunca entegre eden temel kontrol mekanizmalarından biri olduğunun giderek daha fazla farkındadır. Üçüncüsü, gurbetçi yöneticiler bu kilit kontrol mekanizmasını çeşitli şekillerde uygulayıcılarıdır. Araştırmalar insan kaynakları yönetiminin belirli yönlerinin kültürel olarak spesifik olabileceğini göstermektedir. Örneğin, Gill ve Wong, Singapur'daki otuz iki örgütte Japon İnsan Kaynakları uygulamaları üzerine yaptıkları çalışmada, bazı uygulamaların aktarılabilir olduğunu bulmuştur. Araştırma, küreselleşme seviyesinin çok uluslu şirketler arasında değiştiğini tespit etmiştir. Çok uluslu şirket bağlı şirketlerinin çoğunluğunda, insan kaynakları yöneticilerine işe alım ve seçim, tazminat ve ödül, performans yönetimi ve yönetim geliştirme gibi alanlarda politika ve uygulama öneren ya da dikte eden kılavuzlar sağlanmıştır. Bununla birlikte, bu alanların kapsamı ve mutlak, uyarlanmış ya da görmezden gelinen uygulamanın doğası şirket tarafından değiştirilmiştir. Örneğin, birkaç şirket, yerel uygulamaların beklediği bir küresel insan kaynakları yönetimi vizyonu, misyonu ve değerlerini geliştirmiştir. Esneklik için kapsam olmasına rağmen küresel şirketler, insan kaynakları yönetimini ve gurbetçi yöneticileri Batı fikirlerini aktarmak ve daha fazla entegrasyon kazanmak için kilit kontrol mekanizmaları olarak kullanmaktadır. Araştırma, Batı fikirlerinin üç yıllık araştırma dönemi boyunca Polonya'daki yan kuruluşlarına yayıldığını ortaya koymuştur. Ana şirketler performans yönetimi, iş değerlendirmesi, eğitim, seçim kriterleri gibi insan kaynakları yönetimi politikalarını ve uygulamalarını ihraç etmişlerdir. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, küresel bir şirket kültürünü uygulamak için ulusal sınırlar boyunca ortak bir şirket dilini oluşturma yolu olarak aktarılmıştır. İnsan kaynakları yöneticisinin çok uluslu şirket bağlı şirketinin içindeki rolü, ana şirket insan kaynakları

¹¹⁶ Marlies Kluike ve Kerstin Pull, ‘Similar , but Still Different : How US Multinational Companies in Germany and Switzerland Use Host-Country Training and Skill Practices Marlies Kluike and Kerstin Pull’, *Industrial Relations Journal*, 44.5–6 (2013),s.510.

politika ve uygulamalarını uyarlamak veya benimsemek ve Batı'daki meslektaşları için, insan kaynakları yönetimini Batı fikirlerinin yorumlayıcıları olarak hareket ettirmektedir. Sonuç olarak, çok uluslu şirket bağlı şirketlerindeki insan kaynakları yönetimi, Polonyalı firmalardakinin aksine Batı modellerine benzemektedir¹¹⁷

Literatürde bazı araştırmalar kaynak bağımlılığı kuramı temelinde yapılmıştır. Bu kuram örgütlerin davranışlarını anlamak için bağlamı anlamak gerektiğini savunur. Yani kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları çevrelerinden elde edebilmek ve çevreden gelecek tehditlerle baş edebilmek için ne gibi davranışlar sergilediği ve bu davranışların sebebini anlamak ve davranışın nasıl gerçekleştirildiğine dair cevaplar bulmak amacını taşır.¹¹⁸

Myloni, Harzing ve Mirza (2007) Kaynak tabanlı görüş ve kaynak bağımlılık teorisine odaklanan çalışmaları ile İKY uygulamalarının sınırlar arası geçişini etkileyen çeşitli kurumsal düzeydeki örgütsel faktörlerin karşılıklı etkileşimi hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada Yunanistan'da bağlı şirketleri olan 80 Avrupa ve ABD çok uluslu şirketten toplanan verilerden elde edilen sonuçlar, çok uluslu şirketin üst yönetimi ve uluslararası tecrübesi ile insan kaynakları yönetimine verilen önem düzeyinin İKY uygulamalarının aktarımı için en yüksek açıklayıcı güce sahip olduğunu gösterirken, uluslararası rekabet stratejisi, enformel kontrol ve yabancıların varlığının da marjinal olarak önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışma sonucunda en yüksek derecede transfer edilen insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirmeleri ve eğitim uygulamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En az transfer edilen insan kaynakları uygulaması ise tazminattır. Bu uygulamanın sonucunda insan kaynakları uygulamalarının global entegrasyon ve lokal sorumluluk için belirgin baskı ile yüzleştiğine ulaşılmıştır¹¹⁹.

Myloni, Mirza ve Harzing(2014); insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çok uluslu şirketler tarafından deniz aşırı bağlı şirketlerine devredilmesi ile ilgilenmişlerdir. Ev sahibi ülkenin kültürel ve kurumsal çerçevesinden kaynaklanan faktörlerin bu transfer üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yunanistan ve yerel Yunan

¹¹⁷ Susan Hetrick, 'Transferring HR Ideas and Practices : Globalization and Convergence in Poland', *Human Resource Development International*, 3 (2002), s.345-349.

¹¹⁸ Deniz Taşçı and others, *Örgüt Kuramı*, (2013),s.50.

¹¹⁹ Myloni, Anne-wil Harzing, ve Mirza.,a.g.m.,s.2066.

şirketlerinde bulunan çok uluslu bağlı şirketlerinden toplanan verileri kullanarak, çok uluslu bağlı şirketlerdeki birkaç insan kaynakları yönetimi uygulamasının yerel uygulamaları benzer şekilde incelediği görülmüştür. Bazı uygulamaların diğerlerinden daha lokalize olmasına rağmen, bağlı kuruluşların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını önemli ölçüde uyarladıklarını göstermektedir. Spesifik olarak, Yunan kültürüyle iyi uyuşmayan veya çalışan düzenlemelerinin aksine olan uygulamalar, düşük bir transfer düzeyini göstermektedir.¹²⁰

Literatürde bazı araştırmalar yeni kurumsal kuram tabanına dayanarak yapılmıştır. Yeni kurumsal kuram her örgütün kendine has çevresi, teknolojisi rekabetçi stratejisi olmasına rağmen birbiri ile etkileşen örgütlerin birbirlerine oldukça benzer bir yapıya sahip olduklarına ve benzer bir şekilde yönetildiklerine dikkat çeker. Yeni kurumsal kuramın temel araştırma sorusu da bu örgütlerin birbirlerine neden bu kadar benzer olduğudur. Ayrıca yeni kurumsal kurama göre örgütler çevrelerinden etkilenirken aynı zamanda çevrelerini de etkilerler.¹²¹

Kurumsal teori, kurumları ve yönetim uygulamalarını ekonomik baskılardan ziyade sosyal ürün olarak anlama yaklaşımıdır. Örneğin, bazı yönetsel inovasyonların organizasyonlar tarafından neden benimsendiğini ya da örgütsel etkinliği veya etkinliği iyileştirmedeki başarısızlıklarına rağmen, kurumlar arasında neden farklılaştığını açıklamak için kullanılmıştır. Kurumsal teoriye göre yapılan açıklama, pek çok örgütsel uygulamanın benimsenmesi ve geri kazanılmasının, genellikle ekonomik performans için teknik baskıya kıyasla, uygunluk ve meşruiyet için sosyal baskılara daha fazla bağımlı olduğu temel fikrine dayanmaktadır.¹²²

Kurumsal teori, çok uluslu şirketlerle ilgili çalışmalarda yaygın olarak uygulanmaktadır. Araştırmaların uluslararası aktarımındaki temel odak noktalarından biri, uygulamaların özelliklerinin ve aktarımın bağlamının incelenmesi yoluyla engellerin kaynaklarını tanımlamaktır. Araştırmacılar (Rosenzweig ve Singh 1991; Kostova 1999; Edwards ve Kuruvilla 2005), ev sahibi ülkenin kurumsal ortamının, uygulamaların

¹²⁰ Hafız Myloni, Barbara ; Harzing, Anne-Will ; Mirza, 'Host Country Specific Factors and the Transfer of Human Resource Management Practices in Multinational Companies', *International Journal of Manpower*, (2014) ,s.20.

¹²¹ Taşçı vd.,a.g.e.,s.122.

¹²² Eric H. Kessler, 'Encyclopedia of Management Theory', in *Encyclopedia of Management Theory*, (2010), s.379.

başarılı bir şekilde aktarılmasının önünde bir engel oluşturabileceğini ve bu nedenle çok uluslu şirketler için kendine özgü ve karmaşıklığıyla çeşitli zorluklar ortaya koyabileceğini öne sürmüştür. Bu bulgular, örgütsel davranışlardaki ülkeler arası farklılıkları ve ülkeler arasındaki kurumsal ortamlar arasındaki farklılıkların düzeyini açıklamak için kullanılmıştır. Çok uluslu şirketlerin ana şirket ve ev sahibi ülkelerinin kurumsal ortamları arasındaki fark ne kadar büyük olursa, örgütsel uygulamaların aktarılmasında zorluklar o kadar fazla olur¹²³

Yahiaoui (2015) bağlı birimlerdeki insan kaynakları uygulamalarının prosesinin analizini yapmış ve yeni kurumsalcılığın dinamiklerini ortaya çıkarmıştır. Yahiaoui'ye göre aktarım sürecini ve kabulü etkileyen farklı faktörleri göz önünde bulundurarak devredilen uygulamaların ana şirketleri, yan kuruluşlarının entegrasyonunda daha büyük bir başarı elde edeceklerdir. Bu nedenle ana şirket yöneticileri, "sosyal alanı" ve bağlı şirketlerdeki paydaşların tepkilerini analiz ederek ihtiyaçları göz önünde bulundurmaya ve sonuç olarak kullanmak isteyebilecekleri stratejileri yansıtmaya isteyebilirler. Ayrıca, ana merkezler yan kuruluşları ile ortak karar verme ve yerel hibridizasyon uygulamalarında onlara yardımcı olma konusunda teşvik edilmelidirler. Bu hibridizasyon, yerel çalışanları daha verimli hale getirebilir ve daha etkili olan yeni uygulama biçimlerine ve genel merkez de dahil olmak üzere diğer birimler için fayda sağlayabilecek yeni perspektiflere yol açabilir.¹²⁴

Daha önce belirtildiği üzere çalışmamızda çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferinde sebep ve süreç odaklı çalışmalar incelenmiştir. Süreç odaklı çalışmalar yerel bağlamda şekillenen ve hem yerel hem ana merkez odaklı şekillenen transfer süreçleri ve uygulamaları olarak iki bölüme ayrılmıştır. Bu bölümler dışında kalan bazı araştırmalar da mevcuttur.

Tungli ve Peiperl (2009) dört farklı ülkeye yayılmış 136 büyük çok uluslu şirketin yurtdışı yönetim politikalarını ve uygulamalarını araştırmıştır. Bu Ülkeler Almanya, Japonya, Birleşik Krallık ve ABD'dir. Odaklanılan yönetim uygulamaları; personel, seçim, eğitim ve başarıdır. Gözlemlenen en büyük değişiklik, ABD şirketlerinin erken

¹²³ Kim Clark ve Mark L Lengnick-Hall, 'MNC Practice Transfer : Institutional Theory , Strategic Opportunities and Subsidiary HR Configuration', *The International Journal of Human Resource Management*, 23.18 (2012), s.3814.

¹²⁴ Yahiaoui.,a.g.m.,s.1688.

dönüş oranlarındaki düşüş olmuştur. Gelecekte Japon ve Batı uygulamalarının yakınlacağı, Japon şirketlerinin zaman zaman Batı'ya ve belki de Batılı firmaların Japon uygulamalarına yönelik Batılı şirketlere yaklaşacağı öne sürülmüştür.¹²⁵

Vo ve Stanton (2011) çok uluslu işletmelerin geliştirmekte olan bir ülkede bağlı şirketleri içindeki insan kaynaklarını nasıl yerleştirdiğini keşfetmek için çalışan performans yönetimine odaklanmaktadır. Vietnam'da faaliyet gösteren dört ABD ve dört Japon çok uluslu şirket incelenmiştir. Sonuçlar ev sahibi ve ev sahibi ülke etkilerini, çok uluslu şirketin performans yönetimi politika ve uygulamalarının transferinde önemli faktörler olarak tanımlamaktadır. ABD'li firmalar çok çeşitli performans yönetim araçları ve teknikleri kullanmışlardır. Bu teknikler, Vietnam'a yabancı olmalarına ve muhtemelen Vietnam kültürüyle uyumsuz olarak kabul edilmelerine rağmen, Vietnamlı bağlı şirketlere başarılı bir şekilde transfer edilmiştir. Sonuçlar ABD ve Japon firmaları, kendi ülkelerindeki deneyimlerinden büyük ölçüde etkilenmiştir ve bunların hepsi Vietnam'daki yan kuruluşlarının yönetiminde etnik merkezli bir yaklaşım sergilemiştir. Ancak, ABD'li firmaların politika ve uygulamalarını transfer etmede ve ev sahibi ülke çalışanları tarafından kabul edilmelerinde daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu nedenle söz konusu ülkelerin kültürlerinin nispeten benzer olduğu durumlarda, uygulamaların transferinin daha olası olduğu desteklenmemektedir. Vietnam ve Japonya arasındaki kültürel benzerliklere rağmen, performans yönetimi uygulamaları genellikle Japonya'dan kendi Vietnamlı bağlı şirketlerine kolay bir şekilde aktarılmamıştır. Dolayısıyla ulusal kültürel özelliklerin geçişini ve belirsizliğini göstermektedir. Hofstede ve kültür üzerinde değişmeyen bazı ulusal farklılaşmayı gören diğer kültürçülerin aksine, bu çalışma kültürel değerlerin evrim geçirdiğini göstermektedir.¹²⁶

Kurumsal perspektifin merkezi bir ilkesi, aynı ortamı paylaşan kuruluşların benzer uygulamaları kullanmaları ve böylece birbirleriyle “izomorfik(eşyapılı)” olmalarıdır. Bu uygulamaların benimsenmesi, kurumların meşruiyet güdülerinden hareketle kurumsal baskılara olan bağlılığıyla açıklanmaktadır. Kültür ve hukuk sistemleri gibi kurumsal

¹²⁵ Zsuzsanna Tungli ve Maury Peiperl, 'Expatriate Practices in German,Japanese,U.K.,and U.S. Multinational Companies:A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, 48.1 (2009), s.168.

¹²⁶ Anne Vo ve Pauline Stanton, 'The Transfer of HRM Policies and Practices to a Transitional Business System : The Case of Performance Management Practices in the US and Japanese MNEs Operating in Vietnam', *The International Journal of Human Resource Management*, 22.17 (2011), s.3524.

ortamın birçok unsurunun genellikle bir ulusa özgü olduğu göz önüne alındığında örgütsel uygulamaların ülkelere göre değişmesi beklenebilir. Kurumsal yapılarıdaki uluslararası farklılıklar, yönetim teorilerinin genellikle hızla yayıldığı gerçeğine bakılmaksızın, ülkeden ülkeye farklılık gösteren yönetim uygulamalarının yaratılmasına yol açabilir.¹²⁷

İnsan kaynakları uygulamalarının transferi, stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi alanında önemli bir konudur. Uygulama transferinde önceki araştırmalar, ev sahipleri ve ev sahibi ülkeler arasındaki kurumsal mesafeden kaynaklanan zorlukları vurgulamıştır. Ancak, bu mesafe nedeniyle potansiyel fırsatlar büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Odak noktasını bir kısıtlama olarak kurumsal mesafeye bakmaktan uzaklaştırmak, kurumsal mesafe nedeniyle var olan stratejik fırsatların olasılıklarını inceleyen Clark ve Hall (2012) Çok uluslu şirketlerin yan kuruluşlarının rekabet avantajı elde etmek için bu fırsatlardan yararlanabileceğini savunmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne, kurumsal teoriye ve kaynak temelli görüşlere dayanarak, kurumsal ortamların stratejik fırsatları nasıl sunduğunu açıklayan kavramsal bir çerçeve sunmuşlardır. Stratejik fırsatların kavramsallaştırılması üzerine bir bağlı şirkete dayalı insan kaynakları yapılandırması modeli önermişler ve daha sonra insan kaynakları yapılandırmasının bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğini bildirmişlerdir. Ana merkez ülkeler ile ev sahibi ülkeler arasındaki kurumsal mesafeler bağlamında stratejik fırsatları inceleyen Clark ve Hall iki ülke arasındaki ılımlı kurumsal mesafe durumunda stratejik fırsatların en fazla olduğunu öne sürmüştür. Son olarak, çok uluslu şirket genel merkezi ve bağlı ortaklık, rekabet avantajı sağlayacak insan kaynakları uygulamalarının yapılandırılması konusunda ortak kararlar alabilmektedir.¹²⁸

Kostova ve Roth (2013) , Bir örgütsel pratiğin, çok uluslu bir şirketin yan kuruluşları tarafından “kurumsal ikilik” koşulları altında benimsenmesini incelemiştir. Kurumsal teori üzerine çalışarak, bir uygulamanın benimsenmesini etkileyen iki faktörü ise; ev sahibi ülkenin kurumsal gücü ve çok uluslu şirket içindeki ilişki bağlamı olarak tanımlamışlardır. Bu çalışma, ABD'deki çok uluslu bir şirketin merkez ofislerinden

¹²⁷ Tatiana Kostova ve Kendall Roth, ‘Adoption Of An Organizational Practice By Subsidiaries of Multinational Corporations : Institutional and Relational Effects’, *Academy of Management Journal*, 45.1 (2002), s.215.

¹²⁸ Clark ve Lengnick-Hall, a.g.e., s.3829-3830.

Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika ve Asya'daki 10 ülkedeki bağlı şirketlerine bir kalite yönetim uygulamasının aktarılmasını incelemiştir. Uygulamanın benimsenmesi, uygulanması ve içselleştirilmesinin her iki boyutunun da, (iki ülke - ev sahibi ülkede) kurumsal ortam ve çok uluslu şirket içindeki ilişkisel ortamın bir sonucu olarak yabancı bağlı şirketlere göre değiştiğini göstermektedir. İnsanların kaliteyle ilgili çok şey bildikleri ve birçok şirketin kalite uygulamalarını kullandığı ortamlarda yer alan birimler, nispeten az sosyal bilgi birikimine sahip ortamlarda yer alan birimlerden daha yüksek düzeyde uygulama bildirmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, çevre bir uygulama hakkında önemli miktarda sosyal bilgi sağladığında çalışanlar, genel olarak uygulamaya karşı pozitif bir tutum oluştursa da, buna bağlılıkları da önemli ölçüde değişecektir. Ahlak, kimlik ve güven birbirleriyle ilişkilidir. Birimler ana şirkete daha fazla güvendiklerinde ve daha büyük ölçüde onunla özdeşleştiğinde, daha yüksek düzeyde uygulama bildirmişlerdir.¹²⁹

Björkman, Fey ve Park (2001) ABD, Rusya ve Finlandiya'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin 158 bağlı şirket örneği ile çok uluslu şirketlerin ABD, Rusya ve Finlandiya'da bulunan bağlı kuruluşlarında kullandıkları İKY uygulamalarını nasıl etkilediğine ilişkin farklı faktörleri araştırmışlardır. Rusya'da bulunan çok uluslu şirket bağlı şirketlerinin ABD'de bulunanlardan farklı olduğu görülmektedir. Rusya ve ABD'deki yan kuruluşlar arasında çalışanların eğitimi ile ilgili en önemli fark ise Rusya merkezli bağlı şirketlerdeki çalışanların oldukça fazla eğitim almış olmalarıdır. Ayrıca, Rusya'daki çok uluslu şirket bağlı şirketlerinin performansa dayalı tazminat ve performansa dayalı değerlendirme sistemlerini Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan birimlerden daha büyük bir oranda kullandıkları ve ayrıca terfi kararlarına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.¹³⁰

¹²⁹ Kostova ve Roth,a.g.m.,s.228-229.

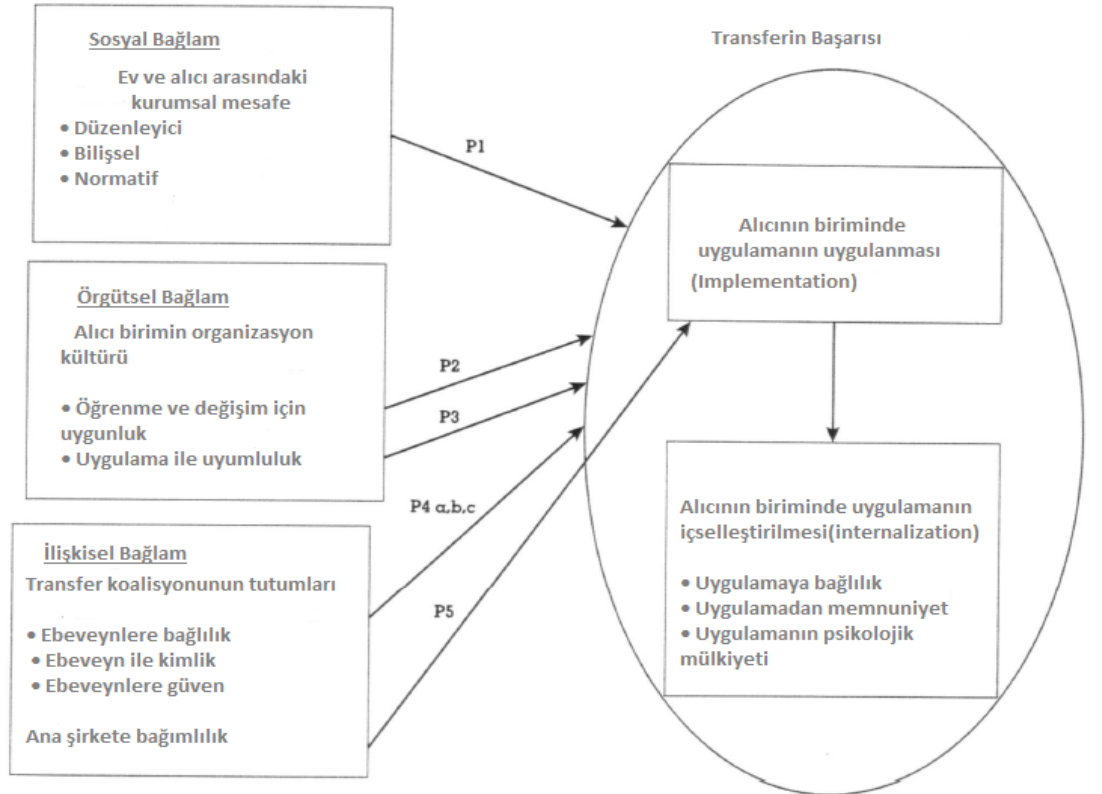
¹³⁰ Park,Hyeon; Björkman, Ingmar ;Fey, Carl F. ; 'Institutional Theory and Mnc Subsidiary Hrm Practices:Evidence From a Three-Country Study', *Service Management*,(2001), s.29.

2.4. Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferini Etkileyen Faktörler

2.4.1. Kostova'nın Başarı Modeli

Kostova (1999) transferin başarısını etkileyen faktörleri üç bağlamda ele alır. Bunlar sosyal, örgütsel ve ilişkisel bağlamdır. Sosyal bağlam, ana şirketin ülkeleri ile alıcı birim arasındaki kurumsal uzaklık açısından tanımlanır. Örgütsel bağlam alıcı birimin örgütsel kültürü bağlamında tanımlanır. İlişkisel bağlamsa transfer şirketlerinin algıladığı gibi ana firma ile alıcı birim arasındaki geçmiş ilişkiler açısından kavramlaştırılmıştır. Bu bağlamlara göre, üç faktör grubu incelenmiştir. Bunlar; ülke, organizasyon ve bireysel düzeydir. Şekil 2 de modelin üç ana bağlamsal unsuru açıklanmaktadır.¹³¹

Şekil 2: Örgütsel Uygulamaların Ulus Ötesi Aktarımının Başarı Modeli



¹³¹ Kostova, a.g.m., s.312.

2.4.1.1. Sosyal Bağlam

Araştırmalar örgütsel uygulamaların ülkelere göre farklılık gösterdiğini, çünkü geliştirildikleri ve kullanıldığı sosyo-kültürel ortamlardan etkilendiklerini söyler. Örneğin, ABD şirketlerinde promosyon esas olarak liyakat ve performansa dayanırken, Japon şirketlerinde kıdem ve kuruluşa bağlılık esasına dayanmaktadır. Aynı şekilde, Japon firmalarında kullanılan karar verme uygulamaları Batılı firmalarda kullanılanlardan farklıdır. Japonya'da, uzun bir organizasyon çapında çalışan katılımı süreci aracılığıyla fikir birliği oluşturma üzerine odaklanırken, Batı'da karar verme; karardan doğrudan sorumlu olanlar tarafından yürütülen daha uzmanlaşmış bir faaliyet olma eğilimindedir. Kostova (1999) bazı ülkelerin belirli uygulamaların aktarılması için daha elverişli ortamlar sunması ve bazı zorluklar ve zorluklar ortaya koyan diğer ülkeler için transfer başarısı üzerinde ülke düzeyinde etkilerin olacağını belirtmiştir.¹³²

Kostova kültürel özelliklerden çok bir ülkenin kurumsal özelliğini kullanarak sosyal veya ülke düzeyindeki etkileri kavramsallaştırmıştır. Temel fikirler ise : (1) ülkelerin kurumsal özelliklerinde farklılık gösterdiği; (2) örgütsel uygulamaların geliştirilip kuruldukları ülkenin kurumsal ortamını yansıttığı; ve bu nedenle, (3) uygulamaların sınırlar arasında aktarıldığında, alıcı ülkenin kurumsal ortamına “uymayabildiği” ve bunun da transferin bir zorluğu olduğudur.¹³³

Sosyal bağlam içerisinde ülkenin kurumsal profili düzenleyici, bilişsel ve normatif bileşenler olarak üç bileşenden oluşur. Kurumsal bir ortamın düzenleyici bileşeni, belirli davranış türlerini destekleyen ve başkalarını kısıtlayan belirli bir ulusal ortamdaki mevcut yasa ve kuralları yansıtır. Bilişsel bileşen, belli bir ülkedeki insanlar tarafından yaygın olarak paylaşılan bilişsel kategorileri yansıtmaktadır. Scott, “bilişsel öğelerin gerçekliğin doğasını ve anlamın yapıldığı çerçeveleri oluşturduğunu” öne sürmektedir. Şemalar, çerçeveler, çıkarım kümeleri ve temsiller gibi bilişsel programlar, insanların çevreden gelen uyarıcıları fark etme, kategorilere ayırma ve yorumlama şeklini etkiler. Bireyler tarafından taşınmasına rağmen, bilişsel programlar sosyal çevrenin öğeleridir ve doğada sosyaldir. Kostova (1999) nın sosyal bağlamda ulaştığı sonuç ise; stratejik bir örgütsel uygulamanın bir ana şirketten alıcı birime devredilmesinin

¹³² Kostova,a.g.m.,s.313.

¹³³ Kostova,a.g.m.,s.314.

başarısının, ana şirketin ve alıcı birimin ülkeleri arasındaki kurumsal mesafe ile negatif ilişkili olduğudur.¹³⁴

2.4.1.2. Örgütsel Bağlam

Sosyal gömülülüklerine ek olarak, transferler de örgütsel olarak gömülüdür, çünkü belirli bir transferle ilgili ya olumlu ya da elverişsiz olabilecek kurumsal bir bağlamda gerçekleşirler. Örgütsel uygulamaların aktarılmasının başarısı alıcı birimin örgütsel kültüründen etkilenecektir. Örgüt kültürünün var olan sayısız tanımları, genellikle, normlar, semboller, ritüeller gibi diğer kültür öğelerinin etrafında tanımladığı unsurlar olarak hareket eden bir dizi değer ve varsayım ile başlar ve gelişir. Kostova (1999) ya göre stratejik bir örgütsel uygulamanın bir ana şirketten alıcı birime devredilmesinin başarısı, birimin örgütsel kültürünün genellikle öğrenme, değişim ve inovasyonu destekleme derecesi ile olumlu yönde ilişkilidir. Ayrıca stratejik bir örgütsel uygulamanın bir ana şirketten bir alıcı birime devredilmesinin başarısı, uygulamanın temsil ettiği değerler ile o birimin örgüt kültürünün altında yatan değerler arasındaki uyumluluk derecesi ile pozitif olarak ilişkilidir.¹³⁵

2.4.1.3. İlişkisel Bağlam

Hem sosyal hem de örgütsel bağlamlar uygun olsa bile transfer hataları mümkündür. Bu tür başarısızlıkların olası bir nedeni, transferde yer alan taraflar arasında var olan spesifik ilişkilerde bulunabilir. Stratejik uygulamaların devredilme süreçleri, alıcı birimde, belirli görevler için mevcut rutinlerin parçalanması, işgücünün kapsamlı bir şekilde eğitilmesi, güç yapısındaki değişimler ve örgütsel felsefe ve kültürdeki değişiklikler gibi büyük değişikliklerle ilişkilidir. Bu nedenle, transferlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, alıcı birimdeki önemli karar vericiler ve kilit oyuncular adına önemli bir zaman, çaba ve dolayısıyla motivasyon gerektirir. Transfer koalisyonu olarak adlandırılan kilit oyuncular iki gruptan oluşur: (1) istikrarlı bir "çekirdek" ve (2) esnek bir "uzman" grup. Çekirdek grup, alıcı birimin tüm transferlerden "sorumlu" olan ve çoğu zaman transferde bulunup bulunmama konusunda karar verme konusunda oldukça fazla takdir yetkisi olan kilit yöneticilerinden oluşur. Uzman grubu ise uygulamaya özeldir ve

¹³⁴ Kostova, a.g.m., s.314.

¹³⁵ Kostova, a.g.m., s.316-317.

uygulamanın işlevsel alanında uzman olan çalışanları içerir. Örneğin, bir performans değerlendirme uygulaması aktarılıyorsa, transfer koalisyonu, ünitenin üst düzey yöneticilerine ek olarak, alıcı birimdeki insan kaynakları bölümünden uzmanları içerebilir. Transfer koalisyonu alıcı birim ile ana şirket arasında bir "köprü" görevi görür ve bu nedenle uygulamanın ve birimin değerinin anlaşılmasında ve yorumlanmasında anahtar rol oynarlar. Uygulamayı alıcı birimdeki çalışanlara kabul ettirmekten sorumludur ve aynı zamanda neyin iletileceğini, nasıl iletileceğini ve nasıl alınacağını belirlerler. Son olarak, transfer koalisyonu, gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olduğu için önemlidir.¹³⁶

Tutumsal ilişkiler üç tür tutum ilişkisinin, transfer koalisyonu üyelerinin transfer sürecinde aktif olarak yer alma motivasyonunu etkilediğini ve dolayısıyla transfer başarısını etkilediği belirlemiştir. Bunlar ana şirkete olan bağlılıkları, kimlikleri ve güvenleridir. Ana şirketle transfer koalisyonunun kimliği, transfer koalisyonu üyelerinin ana şirkete bağlılık ve özdeşleşme durumlarını ne ölçüde tecrübe ettiklerini yansıtır; yani, kuruluşun bir parçası olduklarını ve / veya ait olduklarıdır. Ana şirketle özdeşleşen transfer koalisyonu üyeleri, devredilen uygulamada somutlaşan değerleri ve şirketin inançlarını paylaşacak ve şirket için uygulamanın anlamını ve değerini daha iyi anlayacaklardır. Sonuç olarak, üyelerin uygulamanın birimlerine devredilmesinde daha aktif olarak yer alması muhtemel olacaktır.¹³⁷

İlişkisel bağlamda ulaşılan önermelerden ilki stratejik örgütsel uygulamaların bir ana şirketten bir alıcı birime devredilmesinin başarısı, (a) alıcı birimdeki transfer koalisyonunun ana şirkete bağlılığı, (b) transfer koalisyonunun kimliği ile ana şirket ve (c) ana şirketteki transfer koalisyonunun güveni ile pozitif olarak ilişkilidir. Ayrıca bir alıcı birimin ana şirkete olan algılanan bağımlılığı, uygulama(implementation) ile pozitif ilişkili, ancak o birime aktarılan uygulamanın içselleştirilmesi (internalization) ile ilişkilendirilmeyecektir.¹³⁸

¹³⁶ Kostova,a.g.m.,s.317-318.

¹³⁷ Kostova,a.g.m.,s.318.

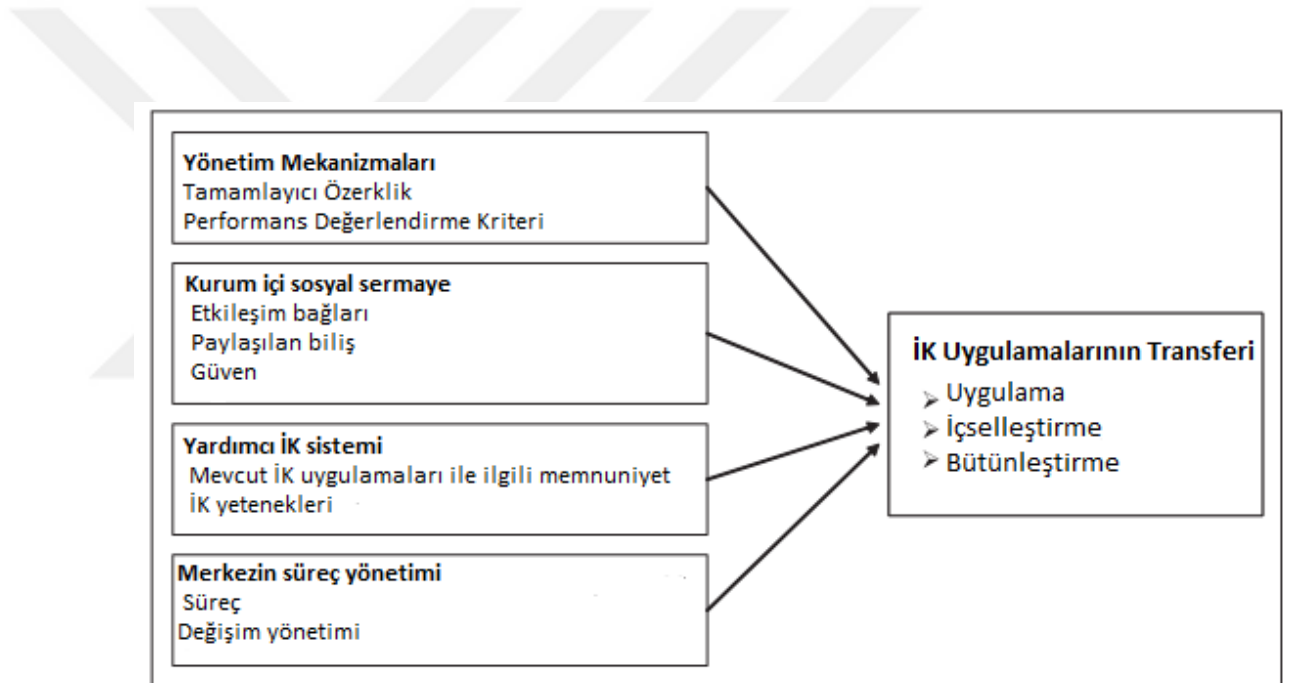
¹³⁸ Kostova,a.g.m.,s.319.

2.4.2. Björkman ve Lervik'in Modeli

Björkman ve Lervik (2007) İnsan kaynakları uygulamalarının çok uluslu şirketlerde transferinde, organizasyon mekanizmalarına ve aktörlerin transfer sürecindeki rolüne odaklanmışlardır. Personel transferi, mentorluk ve uluslararası seyahat gibi entegrasyon mekanizmaları, çok uluslu şirketlerdeki yeniliklerin yaratılmasını ve yaygınlaştırılmasını etkilemiştir. Şekil 3 de Björkman ve Lervik'in ortaya koyduğu modelin bağımsız değişkenleri açıklanmaktadır.¹³⁹

ŞEKİL 3

Kavramsal Model



2.4.2.1. Yönetim Mekanizmaları

Tamamlayıcı özerklik

Çok uluslu şirketler tümüyle hiyerarşik değildir, bağlı birimler bağımsız güç ve çeşitli derecelerde özerliğe sahiptirler. Çok az özerliğe sahip bir bağlı şirket merkezi insan kaynakları uygulamalarını uygulamaya zorlanabilir. Bununla birlikte, alıcıların

¹³⁹ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.323.

uygulamayı içselleştirmesi için baskı yapılamaz. Aksine, çok az özerkliğe sahip yabancı bağlı şirketler, çok uluslu şirket merkezi tarafından öngörülen bazı uygulamaları benimsediklerinde, bu, uygulamaların birimin üzerine zorlanmış olarak uygulandığını görebildiği için uygulamaların içselleştirilmesi söz konusu olduğunda verimsiz olabilir. İK uygulamalarının bütünleştirme seviyesinin, düşük düzeyde özerkliğe sahip alt kuruluşlarda, karar verme özerkliğinin yüksek olduğu birimlere kıyasla daha düşük olması muhtemeldir. Çok uluslu şirketin ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, çok uluslu şirketin ana merkezi karşısındaki bağlı ortaklık özerkliği düzeyi ile negatif ilişkili olacaktır. Ayrıca uygulama seviyesinin kontrolü için çok uluslu şirketin ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, çok uluslu şirket ana merkezinin karşısında bulunan bağlı şirket özerkliği düzeyi ile pozitif ilişkili olacaktır. Uygulama seviyesini kontrol etmek için, çok uluslu şirketin İK uygulamalarının bağlı birimde entegrasyonu, çok uluslu şirket ana merkezinin karşısında bulunan bağlı birim özerkliğinin seviyesi ile pozitif ilişkilidir¹⁴⁰

Performans değerlendirme kriteri

Çok uluslu şirket merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme kriteri olarak uygulanmasının algılanan önemi ile pozitif ilişkilidir. Ayrıca uygulama seviyesinin kontrolü için, çok uluslu şirket ana merkezi insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme kriteri olarak uygulanmasının algılanan önemi ile negatif ilişkili olacaktır. Son olarak uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirketin ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimdeki entegrasyonu, İK uygulamalarının performans değerlendirme kriteri olarak uygulanmasının algılanan önemi ile negatif ilişkilidir¹⁴¹

¹⁴⁰ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.324-325.

¹⁴¹ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.325.

2.4.2.2. Kurum İçi Sosyal Sermaye

Etkileşim Bağları

Çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, odak bağlı kuruluş ve çok uluslu şirket ana merkezi arasındaki etkileşim bağlarının yoğunluğu ile pozitif ilişkili olacaktır. Ayrıca uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirket ana merkez insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, bağlı şirket ve çok uluslu şirket ana merkezi arasındaki etkileşim bağlarının yoğunluğu ile önemli ölçüde ilişkili olmayacaktır. Son olarak uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirket ana merkezi insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde bütünleştirilmesi, bağlı şirket ile çok uluslu şirketin ana merkezi arasındaki etkileşim bağlarının yoğunluğu ile pozitif ilişkilidir¹⁴²

Paylaşılan Biliş

Bağlı kuruluşun ve çok uluslu şirketin merkez yönetiminin dili, kelimeleri ve anlatıları ne ölçüde paylaştığıdır. Bağlı birim ve çok uluslu şirket genel müdürlerinin ortak bir dili ve ortak bir kelime dağarcığını paylaşması durumunda, yalnızca bağlı birim yöneticilerinin genel merkezdeki insanlardan erişim ve bilgi alma ve dolayısıyla önerilen insan kaynakları uygulamalarının değerini anlama kabiliyetini kolaylaştırır¹⁴³.

Çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, bağlı şirket ile çok uluslu şirketin ana merkezi arasındaki paylaşılan biliş düzeyi ile pozitif ilişkili olacaktır. Ayrıca uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, bağlı şirket ile çok uluslu şirket ana merkezi arasındaki paylaşılan biliş düzeyi ile pozitif ilişkili olacaktır. Son olarak uygulama seviyesini kontrol etmek için, çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı şirkette entegrasyonu, bağlı şirket ile çok uluslu şirket ana merkezi arasındaki paylaşılan biliş düzeyi ile pozitif ilişkilidir¹⁴⁴

¹⁴² Björkman ve Lervik, a.g.m., s.327.

¹⁴³ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.327.

¹⁴⁴ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.328.

Güven

Çok uluslu şirket bağlamında, merkezden yeni bir uygulama benimsemenin olumsuz sonuçları olabilir. Bir bağlı kuruluş, çok uluslu şirket merkezinin, uygulamaların başarılı bir şekilde transfer edilmesini belirleme yeteneğine ve bütünlüğüne sahip olmama riskini algılayabilir. Ayrıca iştiraki aktörler, insan kaynakları uygulamalarını benimseme çabalarının, bağlı şirketin eski uygulamalarından daha az verimli olduğuna, yüksek transfer maliyetlerine ve / veya transfer sonrası bir duruma yol açacağına inanabilir. Bağlı birim çok uluslu şirketin merkez yönetimine büyük güven duyduğunda, bu, odak uygulamasının gerçekten etkili olduğu ve bu nedenle uygulamanın uygulanması için zorlayıcı nedenlerden ziyade taklidi tetikleyebileceği algısını şekillendirebilir. Birkaç çalışma “gönderen” ile bilgi alıcısı arasındaki güvenilir bir ilişkinin varlığının çok uluslu şirket içi bilgi aktarımı ve değişimini artırma eğiliminde olduğunu kabul etmiştir. Ayrıca merkeze bağlı kuruluşlara duyulan güvenin ve ana kuruluşla özdeşleşmenin örgütsel uygulamaların yabancı kuruluşlara devredilmesini etkilediği tespit edilmiştir¹⁴⁵

Çok uluslu şirketin genel merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, çok uluslu şirket merkezine bağlı birim yönetiminin güven düzeyi ile pozitif ilişkilidir. Ayrıca uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirketin genel merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, çok uluslu şirketin genel merkezine bağlı birim yönetiminin güven düzeyi ile pozitif ilişkilidir. Son olarak uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirketin genel merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde entegrasyonu, çok uluslu şirket genel merkezine bağlı birim yönetiminin güven düzeyi ile pozitif ilişkilidir¹⁴⁶

2.4.2.3. Bağlı Birim İnsan Kaynakları Sistemi

Mevcut İK Uygulamaları İle İlgili Memnuniyet

Bağlı birimin mevcut İK uygulamalarından duyduğu memnuniyeti, çok uluslu şirketin merkez yönetimi tarafından önerilen yeni İK uygulamalarını nasıl algılayıp yorumladıklarının etkilemesi muhtemeldir. Mevcut uygulamalardan oldukça

¹⁴⁵ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.328.

¹⁴⁶ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.329.

memnunsalra, bağlı birimde merkez uygulamalarını uygulama olasılıkları daha dūşüktür. Yeni İK uygulamalarına karşı geliştirdikleri karşı çıkma tutumunun kendi iyi işleyen prosedürlerinin ve süreçlerinin yerine geçen bir iştiraki 'zorla' olarak algılanması durumunda özellikle kuvvetli olması muhtemeldir. Ayrıca, zorlama yoluyla uygulanan uygulamaların diğer yardımcı uygulamalarla entegre olması muhtemel değildir, çünkü bağlı kuruluş yöneticileri bunları birimin performansı için önemli olarak algılayamazlar¹⁴⁷

Çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, yeri değiştirilen uygulamalarla ilgili memnuniyetle negatif yönde ilişkilidir. Ayrıca uygulama seviyesini kontrol etmek için, çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, yeri değiştirilen uygulamalardan memnuniyetle olumsuz yönde ilişkili olacaktır. Son olarak uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde entegrasyonu, yeri değiştirilen uygulamalarla ilgili memnuniyetle negatif ilişkilidir.¹⁴⁸

İnsan Kaynakları Yetenekleri

Alıcı kuruluşun yetenekleri, başarılı bir şekilde uygulama alma kapasitesi açısından önemlidir. Bu nedenle, yüksek düzeyde İK kabiliyetine sahip olan bağlı şirketlerin kendi kurumlarındaki uygulamaları etkin bir şekilde kazanmaları ve özümssetmeleri ve birimlerinde onları daha fazla kullanma olasılıkları daha yüksektir.

Faaliyet yöneticilerinin bağlı birimin kabiliyetlerinin yüksek olduğu algılandığı bağlı şirketlerdeki diğer örgütsel uygulamalarla yeni insan kaynakları uygulamalarının entegrasyonunu destekleme olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle hem uygulaması hem de entegrasyonu, geniş kapsamlı İK kabiliyetine sahip bağlı şirketlerde daha yaygındır. Kabul edilen İK uygulamalarının uygulanmasını denetlemek için, ikincil İK kapasiteleri ve uygulamaların içselleştirilmesi arasındaki ilişki daha az açıktır. Bununla birlikte, İK uygulamalarının içselleştirilmesinin, kurumun İK kabiliyetlerine dair güçlü inançlara sahip birimlerde nispeten yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca, alınan İK

¹⁴⁷ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.329.

¹⁴⁸ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.329.

uygulamalarının entegrasyonu, önceden mevcut İK uygulamaları ve yetenekleri daha yüksek seviyelere sahip bağlı şirketlerde daha yüksek olacaktır¹⁴⁹

2.4.2.4. Çok Uluslu Şirket Merkezinin Süreç Yönetimi

Daha önce konu edilen üç faktör - yönetim mekanizmaları, örgüt içi sosyal sermaye ve yardımcı birim İK sistemi - çok uluslu şirketlerin karakteristikleri, alt birimler ve birimler arasındaki ilişkilerdir. İK uygulamalarının transfer edilip edilmediği, yalnızca transferin yapısal bağlamı tarafından belirlenmemektedir. Transfer sürecinin gerçekleştirilme şekli, kimin dahil olduğu ve değişim temsilcilerinin çabaları, becerileri ve tutumları da transferi etkileme eğilimindedir. Bu kısımda özellikle, merkezin süreç yönetiminin transfer boyutlarını nasıl etkilediğiyle ilgilenilir. Bunlar iki faktörden oluşur. Faktörler ise süreç ve değişim yönetimidir.¹⁵⁰

Süreç

Sürecin önemi çok uluslu şirketin faaliyetleri bağlamında vurgulanmıştır ve uygulamaların yabancı bağlı şirketlere devredilmesi için bu yönün önemli olması muhtemeldir. Yabancı bağlı şirketin yöneticileri, karar alma sürecine dahil olmuşlarsa ve çok uluslu şirketin farklı bölümlerinde kullanılacak İK uygulamaları hakkında tasarım yapıyorlarsa, birimlerinde uygulanacak İK uygulamaları hakkındaki kararları kabul etmeleri daha muhtemeldir. Aynı şekilde, yardımcı yöneticilere kararlar için derinlemesine açıklamalar yapılırsa, kararların uygulanması daha olasıdır. Adil süreç algıları, odak İK uygulamalarına karşı bağlı yönetim tutumlarını etkileme eğilimindedir. Uluslararası proje ekiplerinin kullanımının çok uluslu şirketteki en iyi uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında yararlı olabileceğini de belirtilir.¹⁵¹

Çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, uygulamalara karar verildiğinde adil süreç algısı ile pozitif ilişkili olacaktır. İkinci olarak uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, uygulamalara karar verildiğinde adil süreç algısı ile pozitif ilişkili olacaktır. Son olarak uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirket ana merkezinin insan kaynakları uygulamalarının

¹⁴⁹ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.329-330.

¹⁵⁰ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.330.

¹⁵¹ Björkman ve Lervik, a.g.m., s.330.

bağlı birimde entegrasyonu, uygulamalara karar verildiğinde adil süreç algısı ile pozitif ilişkili olacaktır¹⁵²

Değişim Yönetimi

Örgütsel uygulamaların niteliği, gerekli sürece ek olarak yabancı bağlı şirketlere transfer sürecini yönetme çabalarının da bir fark yaratabileceğini göstermektedir. Örgütsel uygulamalar insanlara bağımlıdır ve alıcıların yorumlarına ve tutumlarına bağlıdır. Değişim yönetimi şampiyonlarının merkezden ya da bağlı kuruluşlardan gelen rolünü, değişime duyulan ihtiyacı iletmede ikna edici bir değişim söylemi oluşturmanın ve örgütün gelecekteki durumunun çekici bir görüntüsünü çizmenin önemi literatürde vurgulanmaktadır¹⁵³

Çok uluslu şirketin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde uygulanması, algılanan ana merkezin değişim yönetimi davranışları ve tutumları ile pozitif ilişkilidir. İkincil çıkarım ise; uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirketin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde içselleştirilmesi, algılanan ana merkez değişim yönetimi davranışları ve tutumları ile pozitif ilişkili olacaktır. Son olarak uygulama seviyesinin kontrol edilmesi için, çok uluslu şirketin insan kaynakları uygulamalarının bağlı birimde entegrasyonu, algılanan ana merkez değişim yönetimi davranışları ve tutumları ile pozitif ilişkilidir.¹⁵⁴

2.4.3. Sahiplik Yapısı

Sahiplik kavramı şirketin kontrolünü elinde tutan kişi ya da grupların haklarını ifade etmektedir. Sahiplik yapısı bağlamında Türkiye’de yapılan çalışmalar işletme gruplarının holding ya da topluluk adları altında ve belirli ailelerin elinde bulunan aile holdingleri olarak faaliyetlerini sürdürdüklerini ortaya konmuştur. Şirketlerde sahiplik yapısı tüm yönetim süreçlerini etkilemektedir¹⁵⁵

¹⁵² Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.331.

¹⁵³ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.331.

¹⁵⁴ Björkman ve Lervik,a.g.m.,s.332.

¹⁵⁵ Kemal Karayormuk, İşletme Gruplarında Sahiplik Yapısı ile Strateji Arasındaki İlişki:Türkiye’de İşletme Grupları Üzerinde Bir Araştırma,Doktora Tezi,Afyonkarahisar,(2010),s.51.

Türkiye’deki aile holdingleri büyük ölçüde bir veya iki ailenin sahipliği ve aynı zamanda birden farklı alanda faaliyet gösteren ve her birinin yönetiminin merkezi olarak yapıldığı işletmelerdir.¹⁵⁶

Kurumsal bakış açısı, yönetim yapılarının benimsenmesinin, normatif ve düzenleyici niyetlerden ziyade, mülk sahibi ailelerin kontrolü elinde tutma eğilimleriyle daha fazla şekil alabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, kurulları daha profesyonel hale getirme baskısı altında, aile grup işletmelerini kontrol eden ailelerin önce yabancılara değil, en yakın meslektaşlarına yönelmeleri muhtemeldir. Bu kişiler muhtemelen, ailenin uzun süredir devam eden bağları olan grup içindeki maaşlı yöneticiler olacaktır. Bu yöneticilerle bile otoriteyi paylaşmak, aileleri kontrol etmek için kolay bir geçiş değildir. Bununla birlikte, bir dereceye kadar, aile işletmesine uzun yıllar hizmet ve sadakatin bir sonucu olarak daha küçük bir yöneticiler grubu ile sıklıkla gelişebilecek güven ilişkileri ile kolaylaştırılabilir. Tamamen yabancılardan yönetim yapılarına dahil edilmesi çok daha zor bir adımdır. Bu nedenle, eğer dış baskılar dışarıdan birinin varlığını gerektiriyorsa, bunlar muhtemelen dış yöneticilere bağlı olacaklardır. Aile grup işletmeleriyle bağlantısı olmayan yerli kişiler çok azdır ve yabancı ülkeler genellikle yönetim kurulu temsiline katılım konusunda çok az ilgi gösterir.¹⁵⁷

2.5. Türk Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferinin Bir Belirleyicisi Olarak Sahiplik Yapısı

Türkiye dışı yapılan araştırmalar bu çalışmada önceki bölümde incelendiği üzere transfer sebebine ve süreç-sonuca odaklanan araştırmalar olarak sınıflandırılmıştır. Çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferi literatürüne ait araştırmalar incelendiğinde ise sahiplik yapısının transfer üzerindeki etkisi ile alakalı geniş bir bilgiye ve araştırmaya ulaşılamamıştır. Elde edilen sınırlı sonuçlarda ise; Ratkovic ve Orlic(2015)’in Sırbistan’da faaliyet gösteren 65 yabancı sermayeli çok uluslu şirket üzerinde yaptıkları araştırmalarına göre kuruluşun sahiplik türü ile uygulamaların transfer

¹⁵⁶ Behlül Üsdiken ve Özlem Yildirim Öktem, “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında ‘İcrada Görevli Olmayan’ ve ‘Bağımsız’ Üyeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, (2008), s.45.

¹⁵⁷ Özlem Yildirim-Öktem ve Behlül Üsdiken, “Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries”, *British Journal of Management*, 21.1 ,(2010), s.121.

edilme düzeyi arasında bir ilişkiye ulaşamamıştır.¹⁵⁸ Bu çalışma Türk çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferinde sahiplik yapısı ve transfer arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaktadır.

Literatüre dayanan bilgilerden Türk şirketleri çoğunlukla aile holdinglerinden oluşmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada yer verilecek olan sekiz Türk çok uluslu şirket de her biri bir aile grubuna ait şirketlerdir. Yapılan ön araştırmalar ve çalışmalar ışığında Türk çok uluslu şirketlerin insan kaynakları uygulamalarının bağlı şirketlerine transferinde sahiplik yapısının belirleyici olacağı tahmin edilmektedir.

Bazı araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının transfer edilme sebebini mülkiyet avantajının aktarılması, rekabet avantajının korunması, çekirdek yetkinliklerin aktarılması ile açıklar. Purcell vd(1999), Avustralya merkezli Japonya bağlı şirketinde transfer sebebini ana merkezin mülkiyet avantajlarının aktarılması ile açıklamıştır.¹⁵⁹ Gamble (2003) İngiltere ana merkezli Çin bağlı şirketlerinde transfer sebebini rekabet avantajı kaynağını sürdürülebilmek olarak açıklar.¹⁶⁰ Çolakoğlu, Allen, Miah, Bird (2016) Güney Amerika'daki yerel firmalar ve ABD çok uluslu şirketlerinin bağlı şirketleri içerisinde transferin sebeplerini; çekirdek İK değerlerinin aktarılması ve şirketin yerel rekabet avantajı yaratması olarak açıklar.¹⁶¹ Ancak bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının transfer sebebine odaklanmamaktadır. Transfer süreci ve sonucu çalışmanın odak noktasıdır.

Çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferinde yerel olarak uygulamayı destekleyen ve ana merkez odaklı bir yerelleştirme ile transfer gerçekleştiren şirketler literatürde ağırlık kazanmıştır. Stehle ve Erwee (2006) insan kaynakları uygulamalarının transferini Alman kültürü içerisinde araştırmıştır. Alman çok uluslu şirketlerin temelde değer farklılıkları nedeniyle, politikaları transfer etme ve çeviri

¹⁵⁸ Ratkovic, Tatjana; Orlic, a.g.m., s.105-123.

¹⁵⁹ William Purcell, Stephen Nicholas, ve David Merrett, 'The Transfer of Human Resource and Management Practice by Japanese Multinationals to Australia : Do Industry ', *The International Journal of Human Resource Management* 10:1, 61.2 ,(1999), s.84.

¹⁶⁰ Jos Gamble, 'Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China : The Limits and Potential for Convergence', *Int. J. of Human Resource Management*, 14:3.May (2003), s.385.

¹⁶¹ Saba Colakoglu vd., 'High-Investment HR Values and Firm Performance among Local Firms and U. S. MNCs ' Subsidiaries in South Asia : A Comparative Study', *The International Journal of Human Resource Management*, 27.13 (2016),s. 1441–1142.

uygulamalarını yerel Asya İK müdürüne bırakma eğiliminde olduğu bulgular arasındadır.
162 .

Yine Alman merkezli çok uluslu şirketler üzerine bir araştırmasında Grothaus (2015) insan kaynakları yaklaşımlarının Tayland bağlı birimine aktarılmasında her ne kadar Alman ana merkez kendi uygulamalarını uygulamak istese de sonuçta Tayland değerleriyle Alman kültürünün uyumsuz olduğu görülmüş ve güçlü ilişkilere ve empatiye dayanan bir yönetim tarzı ve transfer süreci sürdürülmüştür.¹⁶³ İnsan kaynakları uygulamalarının transferinde yerelliği savunan Monks(1996)İrlanda da yaptığı çalışmasında çok uluslu şirketlerin çoğunluğunun yerel bir yaklaşım benimsediğini belirtir.¹⁶⁴

Bir diğer grup olan ana merkez odaklı yerelleştirmeyi inceleyen literatürde ise bu süreç; Britanya ve İspanya’da faaliyet gösteren Alman şirketlerinde Alman işletme sisteminin inatçılığının etkilerine rağmen Anglo saxon uygulamaları hakim Alman yönetim kültürüne absorbe olmuştur. Yani her iki ülkenin kültürü temelde birleşmiş ve sonuçta hem yerel hem genelden izler taşıyarak bütünleşmiştir.¹⁶⁵ Benzer şekilde Macaristan ‘daki Japon şirketlerin insan kaynakları uygulamalarının da birleşerek melez bir tarzda uygulandığı, kültürle alakalı olarak da şekillendiği gözlemlenmiştir.¹⁶⁶

Yunanistan bağlamında ise Yunan kültürüyle uyuşmayan uygulamaların transfer düzeyinin düşük olduğu, uygulamaların daha çok bağlı kuruluşlara göre uyarlandığı bilgilerine ulaşılmıştır.¹⁶⁷

Vietnam'da faaliyet gösteren ABD ve Japon çok uluslu şirkete ait çalışmalarda ev sahibi ve ev sahibi ülke transfer sürecinde oldukça önemli faktörlerdir. ABD

¹⁶² Ronel Stehle, Wolfgang ;Erwee, ‘Transfer of Human Resource Practices From German Multinational Enterprises to Asian Subsidiaries’, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15.1 ,(2006),s.82.

¹⁶³ Christin Grothaus, ‘Adapting HR Concepts of German MNC ’ s to Thai Subsidiaries’, *International Journal of Behavioral Science*, 10.2 (2015), s.49.

¹⁶⁴ Kathy Monks, ‘Global or Local ? HRM in the Multinational Company : The Irish Experience’, *The International Journal of Human Resource Management*, 7:3.September (1996), s.723–731.

¹⁶⁵ Matthias Ferner, Antony;Quintanilla , Javier;Varul, ‘Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals:German Companies in Britain and Spain’, *Journal of World Business*, 36(2) (2001), s.123-124.

¹⁶⁶ Tunde Veronika Grill, Mohan Pyari Maharjan, and Tomoki Sekiguchi, ‘Human Resource Management of Japanese Companies in Hungary : How Do Japanese and Hungarian Styles Blend ?’, *Journal of East-West Business*, 1–36.July 2016 (2016) ,s.23.

¹⁶⁷ Myloni, Anne-Will Harzing, ve Mirza,a.g.m.,s.20.

firmalarının uygulamaları başarılı bir şekilde transfer edilmiştir ancak Japon şirketlerinin uygulamalarında kültürel benzerliklere rağmen aktarım süreci kolay olmamıştır. Bu çalışmalar da kültürel değerlerin değişmekte olduğunu ve transfer sürecine direkt olarak bir etkisinin bulunmadığını gösterir¹⁶⁸

Yine ABD çok uluslu şirketinin Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika, Asya ‘daki bağlı şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının transferinin bağlı şirketlere göre farklılaştığı görülür. Aktarım sürecinde sosyal bilgi birikiminin(kültür-işgücü profili) belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ¹⁶⁹

Türk çok uluslu şirketlerde beklenti ise Türk şirketlerin daha çok kendi uygulamalarını aktarmak istemesi, yerelleştirmeye sıcak bakmamasıdır. Üsdiken ve Öktem (2010) Türk aile şirketlerinde yönetim kurulu yani esasında şirketi kontrol eden ailenin, dış paydaşların veya ortakların dahil olabileceği şirketler de dahil olmak üzere, bağlı şirketleri izlemede hem ilgiye hem de çoğu zaman yetkiye sahip olduğunu, ve dahası, kontrolü elinde tutma arzusunun, kendi işletmelerinde otorite kullanma ve stratejiyi şekillendirme gücünü korumakla da ilgili olduğunu savunur.¹⁷⁰Bu sebeple uygulamalar standart bir şekilde aktarılacaktır. Tez çalışmasında literatürden edinilen bilgiler ışığında, uygulamaların yerel veya standart uygulanması bağlamında kültürün belirleyici bir etken olduğu öne sürülmektedir.

Bu bilgi aynı zamanda sahiplik yapısının transfer sürecini doğrudan etkilediğinin de bir kanıtıdır. Gücü paylaşmak istemeyen ve bağlı şirketler üzerinde daima otorite kurmak isteyen Türk çok uluslu şirketler bu sebeple transfer kararını ve transfer sürecini bağlı şirkete bırakmaz. Kararlar ana şirketten ve yönetim kurulu tarafından verilir.

Türkiye iş dünyasının çoğunlukla aile şirketlerinden oluşması sebebiyle bağımsız yönetim kurulu üyeleri genelde kendine yer bulamamıştır. Türkiye’deki aile holdingleri büyük ölçüde bir veya iki ailenin sahipliği ve aynı zamanda birden farklı alanda faaliyet

¹⁶⁸ Anne Vo ve Pauline Stanton, ‘The Transfer of HRM Policies and Practices to a Transitional Business System : The Case of Performance Management Practices in the US and Japanese MNEs Operating in Vietnam’, *The International Journal of Human Resource Management*, 22.17 (2011), s.3524.

¹⁶⁹ Kostova ve Roth,a.g.m.,s.228-229.

¹⁷⁰ Yildirim-Öktem ve Üsdiken,a.g.m.,s.116.

gösteren ve her birinin yönetiminin merkezi olarak yapıldığı işletmelerdir.¹⁷¹ SPK (sermaye piyasası kurulu) ve TÜSİAD aile şirketlerinde yönetim kurulları ile ilgili bazı telkinlerde bulunmuşlardır. TÜSİAD ‘ın en iyi uygulama koduna göre başlangıçta tüm şirketlerin yönetim kurulları en az %25 bağımsız üyelere oluşmalı ve bu oran en kısa zamanda artırılarak %50 ‘nin üzerine çıkarılmalıdır. SPK ise ‘yönetim kurulunun sayısının ikiden az olmamak kaydıyla en az üçte biri bağımsız üyelere oluşmalıdır ‘olarak belirtmiştir. Her iki kurum da önerilen bu oranların bir kural haline getirilmesini talep etmektedir.¹⁷² Her iki kurumun da bağımsız üyelere kastı; kişinin şirketle yönetim kurulu üyeliği hariç hiçbir bağının bulunmuyor olmasıdır. Bağımsız üyelerin oranı arttıkça şirketlerin yöneticilerini denetleme imkanı da artacağı söylenebilir. Araştırmada incelenecek şirketlerin yönetim kurulu yapılarında bağımsız üyelere yer verilip verilmediği araştırılacaktır.

Türk şirketleri büyük oranda aile sahipliği altındadır. Türk şirketlerinde gücü elinde bulunduranların bu güçten kolayca vazgeçmesi beklenemez.¹⁷³ Üsdiken ve Öktem ‘e göre Türk holding şirketlerinin yönetim kurullarında üst düzey yöneticilerin yer alması yüksek bir düzeyde olmayacaktır. Aksine büyük ölçüde aile üyelerinden oluşması beklenir.¹⁷⁴ Bu çalışma literatürle benzer şekilde yönetim kurullarının çoğunlukla aile üyelerinden oluşacağını öne sürmektedir.

Aile işletmesi grupların üyesi firmaların bir ailenin doğrudan veya dolaylı mülkiyeti aile işletmesi ile olan bağlantısının temelini oluşturursa da, ayrı tüzel kişiler olarak, bağlı kuruluşların kendi hissedarları ve yönetim kurulları vardır. Bu firmaların bazıları tamamen aile tarafından kontrol edilebilir, bazıları ise halka açık olarak listelenebilir veya ortak girişim ortağı olarak diğer yabancı veya yerel şirketleri içerebilir. Resmi olarak, kurullar yasal sorumluluk sahibi ve ilgili hissedarlarına karşı sorumlulukları olan yönetim organlarıdır. Yine aynı zamanda, bağlı şirketler, merkezi bir idare ile birlikte kurucu veya daha sonraki bir nesil aile üyesi tarafından yönetilen, genel bir grup yapısında yer almaktadır. Bu nedenle, aile işletmesi holdingleri üzerine yapılan

¹⁷¹ Behlül Üsdiken ve Özlem Yildirim Öktem, “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim kurullarında ‘İcrada Görevli Olmayan’ ve ‘Bağımsız’ Üyeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, (2008), s.45.

¹⁷² Üsdiken ve Öktem, a.g.m., s.48.

¹⁷³ Üsdiken ve Öktem, a.g.m., s.50.

¹⁷⁴ Üsdiken ve Öktem, a.g.m., s.51.

önceki çalışmalardan bazıları, bağlı şirket kurullarını tipik olarak küçük ve mülk sahibi aile üyeleri tarafından domine edilmiş olarak tasvir etmiştir. Kontrol eden aile, dış paydaşların veya ortakların dahil olabileceği şirketler de dahil olmak üzere, bağlı şirketleri izlemede çoğu zaman yetkiye sahiptir. Dahası, kontrolü elinde tutma arzusu, kendi işletmelerinde otorite kullanma ve stratejiyi şekillendirme gücünün korunması ile de ilgilidir¹⁷⁵

Araştırmada kilit noktanın Türk aile işletmelerinin sahiplik yapısı olabileceği olduğu düşünülmektedir. Bunun dışında yönetim kurulu üyeleri de belirleyici olacaktır. Yönetim kurulunun tamamının aile üyelerinden oluşmuş olması veya bağımsız üyelerin yer alıp almadığı da incelenecektir. Üsdiken ve Yıldırım (2011) dış operasyonlar ve bağımsız yöneticiler arasında nispeten güçlü pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.¹⁷⁶

Aile grup şirketleri ve aile şirketi literatüründe, işletmelerin yönetiminde aktif katılım göstermenin mülk sahibi ailelerin sahip olduğu eğilimlerden biri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, aile şirketlerinin giderek artan bir şekilde 'karma' işletmeler haline geldiğini, ancak bir dereceye kadar yönetimi aile dışından gelenlerle paylaştığını göstermektedir.¹⁷⁷

Kurumsal bakış açısı, yönetim yapılarının benimsenmesinin, normatif ve düzenleyici niyetlerden ziyade, mülk sahibi ailelerin kontrolü elinde tutma eğilimleriyle daha fazla şekil alabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, bir dereceye kadar, aile işletmesine uzun yıllar hizmet ve sadakatin bir sonucu olarak daha küçük bir yöneticiler grubu ile sıklıkla gelişebilecek güven ilişkileri ile kolaylaştırılabilir. Tamamen yabancıların yönetim yapılarına dahil edilmesi çok daha zor bir adımdır. Bu nedenle, eğer dış baskılar dışarıdan birinin varlığını gerektiriyorsa, bunlar muhtemelen dış yöneticilere bağlı olacaklardır. Aile grup işletmeleriyle bağlantısı olmayan yerli kişiler çok azdır ve

¹⁷⁵ Özlem Yıldırım-Öktem ve Behlül Üsdiken, "Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries", *British Journal of Management*, 21.1 ,(2010),s.116.

¹⁷⁶ Özlem. Yıldırım ve Behlül Üsdiken, "Reconciling Family-Centric and Professionalized Governance: Boards of Firms Within Family Business Groups.", *Academy of Management Proceedings*,(2011),s.6.

¹⁷⁷ Yıldırım ve Üsdiken,a.g.m.,s.2.

yabancı ülkeler genellikle yönetim kurulu temsiline katılım konusunda çok az ilgi gösterir.¹⁷⁸

Üsdiken ve Öktem (2008) yönetim yapılarının mülk sahibi ailelerin kontrolü elinde tutma eğilimleriyle şekil alabileceğini öne sürerler. Bu nedenle, aile grup işletmelerini kontrol eden ailelerin önce yabancılara değil, en yakın meslektaşlarına yönelmeleri muhtemeldir. Bu kişiler muhtemelen, ailenin uzun süredir devam eden bağları olan grup içindeki maaşlı yöneticiler olacaktır. Bu yöneticilerle bile otoriteyi paylaşmak aile şirketleri için zordur.¹⁷⁹ Literatürde karşımıza çıkan bu yoruma göre yönetim kurulu yapısının şirketin sahiplik yapısı ile şekillenmesi ihtimali mevcuttur.

Hetrick (2002) Gill ve Wong'un Singapur'daki otuz iki örgütte Japon İnsan Kaynakları uygulamaları üzerine yaptıkları çalışmada, bazı uygulamaların aktarılabilir olduğunu bulmuştur. Ana şirketler performans yönetimi, iş değerlendirmesi, eğitim, işe alma gibi insan kaynakları yönetimi politikalarını ve uygulamalarını ihraç etmişlerdir. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, küresel bir şirket kültürünü uygulamak için ulusal sınırlar boyunca ortak bir şirket dilini oluşturma yolu olarak aktarılmıştır.¹⁸⁰

Myloni, Harzing ve Mirza (2007) bu çalışma sonucunda en yüksek derecede transfer edilen insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirmeleri ve eğitim uygulamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En az transfer edilen insan kaynakları uygulaması ise tazminattır. Bu uygulamanın sonucunda insan kaynakları uygulamalarının global entegrasyon ve yerel sorumluluk için belirgin baskı ile yüzleştigiine ulaşılmıştır.¹⁸¹

Bu bilgilerle birlikte literatürden en çok transfer edilen uygulamaların; performans yönetimi, işe alma, eğitim oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalarda öne çıkan ortak nokta ise uygulamaların küresel bir kültürü yaymak için standart bir şekilde transfer edildiği ve aynı zamanda yerel bir uyarlamaya da maruz kalabilecekleridir. Türk çok uluslu şirketlerde beklenti ise Türk şirketlerin temelde kontrolü elinde tutma arzusu sebebiyle en fazla işe alma, performans yönetimi ve tüm çalışanları aynı şekilde

¹⁷⁸Yıldırım-Öktem ve Üsdiken,a.g.m.,s.121.

¹⁷⁹ Özlem Yıldırım-Öktem ve Behlül Üsdiken, "Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries", *British Journal of Management*, 21.1 ,(2010), s.121.

¹⁸⁰ Susan Hetrick, 'Transferring HR Ideas and Practices : Globalization and Convergence in Poland', *Human Resource Development International*, 3 (2002), s.345-349.

¹⁸¹ Myloni, Anne-wil Harzing, ve Mirza.,a.g.m.,s.2066.

yetiştirecek olan eğitim uygulamalarının aktarılacağıdır. Aktarılacak uygulamalar standart olarak aktarılacak ancak bazı zorunlu durumlarda yerleştirilecektir. Beklenti kültür ve yasaların bu süreçte etkili olacaktır.

Literatürden elde edilen bilgiler ve bu bilgiler ışığında yapılan çıkarımlarla beklenen sonuçlar şu şekildedir; 1)Türk çok uluslu şirketler kendi uygulamalarını aktarmak ister, yerleştirmeye sıcak bakmaz.2)Türk çok uluslu şirketlerde yönetim kurulu kontrolü elinde tutmayı amaçlar, bu yüzden transfer kararlarını yönetim kurulu verir. 3)İnsan kaynakları uygulamalarının şirketlerde uygulanma aşamalarındaki farklılık sebeplerinden biri kültürdür. 4)Türk çok uluslu şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyeler kendilerine nadiren yer bulurlar, çünkü şirketler gücü paylaşmak istemezler. 5)Yönetim kurulları büyük ölçüde aile üyelerinden oluşur, üst düzey yöneticilerin bulunma oranı azdır.6)Türk çok uluslu şirketler otoriteyi yabancılarla değil, şirkette uzun yıllar çalışan, aileye yakın bir yönetici ile paylaşabilir. 7)En çok transfer edilen insan kaynakları uygulamalarının işe alma, performans yönetimi ve eğitim olması beklenmektedir. 8)Şirketin sahiplik yapısının transfer sürecine etkisi oldukça fazla olacaktır. Ayrıca yapılan son çıkarım; 9) Türkiye merkezli çok uluslu şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını yurtdışı bağlı şirketlerine transferinde bağlamın etkisinin olacaktır.

Araştırmanın devamında araştırma tasarımı ve bulgularda bu iddialar desteklenmeye çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TRANSFERİ: TÜRK ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ana şirketin insan kaynakları uygulamalarının hangilerinin bağlı şirketlere transfer edildiğini ve transfer sürecini incelemektir. Ayrıca transfer sürecinde sahiplik yapısının ve bağlamın etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları uygulamalarının çok uluslu işletmelerde transferi ile ilgili araştırmalar incelendiğinde literatürde daha çok sürece ve sonuca odaklanan çalışmalar dikkat çekmektedir.(Stehle ve Erwee(2006).Tayeb(1998),Grothaus (2015),Monks (1996), Ferner, Quintanilla ve Varul (2001), Grill, Maharjan, Sekiguchi (2016) ,Hetrick (2002),Myloni, Harzing ve Mirza (2007) ,Myloni, Mirza ve Harzing(2014)Yahiaoui (2015) Tungli ve Peiperl (2009) Vo ve Stanton (2011) Kostova ve Roth (2013) , Björkman, Fey ve Park (2001).Transfer sebebine ve sahiplik yapısının transfer sürecindeki etkisine dayanan çalışmalar sayıca azdır.

Bu çalışmada Türkiye merkezli sekiz çok uluslu şirket üzerinde araştırma yürütülmüştür. Örneklem seçilirken şirketlerin aile şirketi olması ve merkezlerinin Türkiye/Bursa olmasına dikkat edilmiştir.

3.2. Araştırma Soruları

Araştırma temel olarak Türk çok uluslu şirketlerin farklı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı şirketlerine hangi insan kaynakları uygulamalarını transfer ettiğini ve transfer sürecini incelemektedir. Ayrıca transfer sürecinde sahiplik yapısının ve bağlamın etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacına ve araştırdıklarına dayanarak aşağıdaki araştırma soruları elde edilmiştir.

Ana Araştırma Sorusu:

Türk çok uluslu şirketler ana şirkette uyguladıkları insan kaynakları uygulamalarının hangilerini bağlı şirketlere transfer eder ve transfer sürecinde sahiplik yapısının ve bağlamın etkisi var mıdır?

Alt Araştırma Soruları:

Eğer uygulamalar transfer ediliyor ise;

Uygulamaların transferine kim karar vermektedir?

Çok uluslu şirketlerin merkezleri ile yurtdışı bağlı kuruluşlarına aktarılan insan kaynakları uygulamalarında bir farklılaşma var mıdır?

Çok uluslu şirketlerin sahiplik yapısının hangi uygulamaların aktarılacağı konusunda bir rolü olabilir mi?

Transfer edilen uygulamalar bağlı kuruluşta standart veya yerel mi uygulanır?

Uygulamaların transfer edilen bağlı şirketlerde uygulanışında bağlamın etkisi var mıdır?

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırmalar nicel ve nitel araştırmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nicel araştırmalar bazı fenomenleri ölçer, sayıları ve yüzdeleri ortaya çıkarır. Niteliksel araştırmalar ise, aksine, “derinlemesine” davranışları ve motivasyonları anlama gereği duyulduğunda kullanılır.¹⁸²

Nicel araştırmalar genellikle temsilidir ve benzerlikler üzerine yapılır. Dünyasal fenomenler teoriler, hipotezler, modeller, denklemler, örnekler, veriler veya parametre tahminleri de dahil olmak üzere araştırmada yer alırlar.¹⁸³Nitel araştırmalar ise; insanların yaşam tarzlarını, örgütsel yapıları ve kişilerin bu örgütsel yapıdaki davranışlarını ayrıca bunun toplum üzerindeki etkilerini ve oluşturduğu değişiklikleri anlamaya yönelik bilgi edinme ve üretme sürecidir. Bir hipotez geliştirmeden durumu anlamaya ve yorumlamaya odaklandığı için nitel araştırma tümevarımcıdır.¹⁸⁴

¹⁸² Chris Barnham, ‘Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations’, *International Journal of Market Research*, 57.6, (2016), s.837.

¹⁸³ Michael J. Zyphur ve Dean C. Pierides, ‘Is Quantitative Research Ethical? Tools for Ethically Practicing, Evaluating, and Using Quantitative Research’, *Journal of Business Ethics*, 143.1 ,(2017),s .2.

¹⁸⁴ Murat Özdemir, ‘Nitel Veri Analizi : Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11.1, s.325.

Yin (1989), örnek olay yöntemini güncel bir olguyu gerçekleştirdiği ortamda inceleme olarak tanımlar.¹⁸⁵

Örnek olay yöntemi belirli bir amaç ve araştırma soruları kapsamında bir ya da daha fazla sayıda örneğin derinlemesine incelenmesi içerir.¹⁸⁶

Yin(1994) örnek olay çalışması yönteminin ne zaman kullanılacağı ile ilgili üç madde belirtmiştir. Bunlardan ilki araştırma sorusunun nasıl ve neden gibi sorulara yanıt araması, ikincisi araştırmacının davranışsal olaylar üzerindeki kontrolünün kapsamı açısından kontrolün çok az ya da mümkün olmadığı durumlar, son olarak incelenecek olgunun gerçek yaşamdan çağdaş bir olgu olmasıdır.¹⁸⁷

Tez çalışmasında transfer sürecinin “ nasıl “gerçekleştiği, transfer edilen uygulamalar arasındaki farklılıkların “neden” kaynaklandığı gibi sorulara yanıtlar aranmıştır. Bu sebeple örnek olay yöntemini uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmacının kontrolünün olmadığı durumlar için de uygun olan örnek olay yöntemi tez çalışmasının daha önce gerçekleşmiş olguları incelemesi sebebiyle bu açıdan da uyumludur. Araştırmadaki örnek olay yönetiminde analiz birimi olayın kendisidir.

Tez çalışmasında yarı yapılandırılmış soru formuna dayalı görüşmeler ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler dört tema altında okuyucuya sunulmuştur. Bu temalar; şirketin faaliyet türüne ilişkin bulgular, yönetim kurulunun yapısını anlamaya ilişkin bulgular, insan kaynakları uygulamalarının transferine ilişkin bulgular, transfer sürecinde içerik olarak farklılaşan insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bulgulardır.

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu tez çalışmasında araştırma sekiz örnek olay üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılacak şirketlere Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı şirketler listesinden ulaşılmıştır. Bursa'da faaliyet gösteren sekiz şirketin internet sitelerinden farklı ülkelerde

¹⁸⁵ Robert K. Yin, “*Case Study Research: Design and Methods*”, 2nd Edition, London: Sage,(1994), s.13.

¹⁸⁶David Silverman, “*Doing Qualitative Research: A Practical Handbook 4th Edition*”, Sage Publications, (2013), s. 142.

¹⁸⁷ Yin,a.g.e.,s.2.

faaliyet gösteren bağılı şirketlerinin olduğu bilgisi görülmüş ve telefon yoluyla teyit edilmiştir.

Örnekleme yöntemi kararsal örnekleme olarak seçilmiştir. Bu örnekleme çeşidinde seçim ölçütü araştırmacının kendi yargısıdır. Kararsal örneklemede birkaç ölçütü karşılayan örnekleme grubu seçilir. ¹⁸⁸Araştırmaya ait ölçütler örneklemin Bursa ili ile sınırlandırılması ve şirketlerin Türk sermayeli çok uluslu örgütlerden oluşmasıdır. Ayrıca sahiplik yapısının transfer sürecine etkisi araştırılacağı için tüm şirketlerin aile şirketi olmasına önem verilmiştir. Örneklemedeki 8 şirketin tamamı hem aile şirkettir hem de merkezleri Bursa olan Türk sermayeli çok uluslu şirketlerdir. Bu sebeple örnekleme seçilmişlerdir.

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMELER			
	ŞİRKET KODU	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi
1	BYK	İnsan Kaynakları Yöneticisi	25
2	MRT	Üretim Müdürü(bağılı şirketin tüm yapısının kurulumunda görevli)	32
3	EOL	İşe Alım Uzmanı	20
4	AEL	İnsan Kaynakları Uzmanı	15
5	ELK	Satış Direktörü/ Yönetim Kurulu Üyesi	35
6	FRB	İşe Alım Uzmanları	30
7	FMK	İnsan Kaynakları Geliştirme Müdür Yardımcısı	18
8	CSK	İşe Alma ve Yerleştirme Sorumlusu	15

Araştırma kapsamında bahsi geçen merkezi Bursa olan 8 Türk sermayeli çok uluslu örgüte kod verilerek araştırmada bu kodlar kullanılmıştır. Bu şirketlerden BYK kodlu şirket makine üretim, MRT kodlu şirket otomotiv, AEL kodlu şirket elektrik-elektronik taahhüt, EOL şirketi taşımacılık sektörü, ELK makine sektörü, FRB otomotiv yan sanayi, FMK şirketi otomotiv yan sanayi, CSK kodlu şirket ise sac şekillendirme

¹⁸⁸ Yıldırım,Şimşek,a.g.e.,s.140.

sektöründe faaliyet göstermektedir. Şirketlerden görüşmecilerin pozisyonu ve görüşme sürelerine Ek:2 de yer verilmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri

Nitel veri toplama teknikleri “temel veri toplama yöntemleri” ve “destekleyici veri toplama yöntemleri” olarak iki bölüme ayrılır. Temel veri toplama yöntemleri arasında katılımcı gözlem, doğal gözlem, belge incelemesi ve derinlemesine görüşme gibi yöntemler bulunmaktadır. ¹⁸⁹Tez çalışmasının yürüttüğü araştırmaya en uygun olan yöntem derinlemesine görüşme ise araştırma konusu ile ilgili kişilerle belirli bir amaç doğrultusunda konuşma yapılmasıdır.

Araştırmanın verileri derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bu kapsamda örneklemdaki çok uluslu şirketlerin insan kaynakları yönetici/uzmanları ile görüşülmüştür. İnsan kaynakları yönetici/ uzmanları harici görüşülen kişilerin seçilme sebepleri; ELK firmasında satış direktörü pozisyonu aynı anda yönetim kurulu üyesidir ve yurtdışı bağlı şirketin (ofisin) yapısı belirleyen karar alıcıdır. Bir diğer firma olan MRT de görüşmeci olarak üretim müdürünün seçilme sebebi ise bağlı şirketteki yapının kurulumundan sorumlu olması, bağlı şirkette insan kaynakları, üretim gibi tüm aşamaların oluşturulmasında rol oynamasıdır. Ek-2 de tüm şirketlerdeki görüşmeci listesi mevcuttur.

Bu araştırmada belirli bir sürecin derinlemesine öğrenilmesi amacıyla yarı-yapılandırılmış soru formuna dayalı görüşme tekniği kullanılarak çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferi ile ilgili hazırlanan görüşme soruları şirketlerin insan kaynakları uzmanları /yöneticilerine yöneltilerek yanıt aranmıştır. Protokolün görüşme soruları Ek-1’de sunulmaktadır.

Görüşmelerin amacı, Türk çok uluslu şirketlerin farklı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı şirketlerine hangi insan kaynakları uygulamalarını transfer ettiği ve transfer sürecidir. Ayrıca sahiplik yapısının ve bağlamın transfer üzerindeki etkisi de araştırılacaktır.

¹⁸⁹ Özdemir,a.g.m.,s.328.

Görüşme soruları kolay anlaşılabilir ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Araştırma soruları literatür çerçevesinde nitelikli görüldüğü için formüle edilmiştir. Görüşme esnasında görüşmenin kaydedilmesi için izin istenmiştir. Görüşmeciden onay alındığı durumlarda gerekli kayıtlar alınmıştır. Böylece araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında görüşmelere ilişkin detaylar Ek-2’de sunulmuştur.

Görüşme Soruları

Giriş Soruları

1. Şirketiniz hangi sektör ve hangi ülkelerde faaliyet göstermektedir?
Bu ülkelerde ne tür bir faaliyet söz konusudur?
2. Pozisyonunuz nedir?

Ana Sorular

- 1.Yönetim kurulu kimlerden oluşmaktadır?
- 2.Aile üyeleri ve aile dışı üyeler şirkette hangi pozisyonlarda yer almaktadır? Bağımsız üyeler mevcut mudur?
- 3.Yurtdışındaki şirketinizin yönetim kurulu Türkiye’den farklı mıdır? Farklı ise oradaki en tepe yönetici kimdir?
- 4.Şu anda şirketinizde hangi insan kaynakları uygulamaları mevcuttur? Bunlardan hangileri yurtdışında da uygulanmaktadır? (Hangi uygulamalar transfer edilmiştir ?)
- 5.Şirkette yürütülen insan kaynakları uygulamaları yurtiçi ve yurtdışında neden farklıdır? Bunlara kim karar vermektedir?
6. Neden böyle bir karar verilmektedir?
7. Bağlı şirketteki insan kaynakları uygulamaları Türkiye ile aynı mıdır yoksa içerik olarak farklılaşmakta mıdır? Yani tüm transfer edilen uygulamalar standart mıdır yoksa yerelleştirilmiş midir?

3.3.3. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada veri analizi yönetimi olarak betimsel analiz yöntemi uygulanmıştır. Betimsel analizde veriler düzenlenmiş ve yorumlanmış olarak sunulur.¹⁹⁰ İlk aşamada

¹⁹⁰ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, (6. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, (2008), s. 224.

araştırma sorularına ait verilerden yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturularak verilerin nasıl sunulacağı belirlenir, ikinci aşamada elde edilen veriler düzenlenir. Bu aşamada elde edilen veriler doğrudan alıntılar şeklinde araştırmada kendine yer bulur ve gerekli elemeler bu bölümde yapılır. Üçüncü aşamada ise düzenlenen veriler tanımlanır. Son aşamada ise verilerden elde edilen çıkarımlar açıklanır.

Bu bilgilerle 1) araştırmanın kavramsal çerçevesi, araştırma soruları ve elde edilen verilerden yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturularak verilerin dört tema altında sunulmasına karar verilmiştir. Bu temalar; şirketin faaliyet türüne ilişkin bulgular, yönetim kurulunun yapısına ilişkin bulgular, insan kaynakları uygulamalarının transferine ilişkin bulgular ve son olarak transfer sürecinde içerik olarak farklılaşan insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bulgular olarak belirlenmiştir. 2) Görüşmelerden elde edilen bulgular görüşmecilerden izin alınanlara ait ses kayıtlarından, alınmayanlarda ise görüşme esnasında alınmış yazılı görüşme formlarından doğrudan alıntılar şeklinde yer almıştır. 3) Bu aşamada düzenlenen veriler tanımlanmış ve okuyucuya yardımcı olması açısından birbiri ile alakalı veriler birleştirilerek tablolaştırılmıştır. 4) Son olarak ise veriler üzerinden yapılan çıkarımlar açıklanmıştır.

3.3.4. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik terimlerinin kullanımı nicel araştırmalarda daha yaygındır. Pozitivist bakış açısına dayanmaları sebebiyle, nitel araştırmalarda kullanımları için yeniden tanımlanmaları gerekir. Nitel araştırma, “araştırmacının ilgilendiği olguyu manipüle etmeye çalışmadığı gerçek dünya ortamı bağlamında olayları anlamaya çalışan doğal bir yaklaşım kullanır. Genel olarak tanımlanmış olan nitel araştırma, "istatistiksel prosedürler veya diğer niceliklendirme araçlarıyla ulaşılmayan bulguları üreten her türlü araştırma" anlamına gelmektedir.¹⁹¹

Güvenilirlik” terimi, çoğunlukla nicel araştırmaların test edilmesinde veya değerlendirilmesinde kullanılan bir kavram olsa da, her türlü araştırmada kullanılır. Test etmeyi bir bilgi çıkarma yolu olarak görürsek, herhangi bir nitel çalışmanın en önemli testi niteliğidir. İyi bir nitel çalışma, “gizemli veya kafa karıştırıcı olabilecek bir durumu

¹⁹¹ Nahid Golafshani, “Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research”, *The Qualitative Report*, 8.4 ,(2003),s.600.

anlamamıza yardımcı olmaktadır. Golafshani 'ye göre bir araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması, "Sorgulayan, izleyicilerini bir araştırmanın araştırma bulgularının dikkate almaya değer olduğu konusunda nasıl ikna edebilir?" sorusuna tekabül eder. Nitel araştırmada güvenilirlik terimi araştırmanın hem sürecini hem de tutarlılığını araştırmak için kullanılmaktadır. Aynı şekilde, nitel araştırmalarda tutarlılık kavramı güvenilirlik kavramını desteklemektedir. Verilerin tutarlılığı, araştırmanın aşamaları, ham veriler, veri azaltma ve işlem notları gibi öğelerin incelenmesiyle doğrulandığında sağlanacaktır. Golafshani(2003) Araştırmacının herhangi bir nitel araştırmadaki yetenek ve becerisi ile ilgili olarak, güvenilirliğin bir çalışmanın geçerliliğinin bir sonucu olduğunu da ifade eder.¹⁹²

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanması ile ilgili olan bir diğer görüşte de yapısal geçerlilik, içsel geçerlilik, dışsal geçerlilik ve güvenilirlik olmak üzere dört testin dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Yapısal geçerlilik, bir araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının incelenen kavramı ölçebilmesidir. Yapısal geçerlilik farklı kaynaklardan veri toplamak ve toplanan veriler ile kanıt oluşturarak sağlanmaktadır. İçsel geçerlilik tüm verilerin kendi içerisindeki uyumudur. Dışsal geçerlilik ise elde edilen sonuçların genellenebilmesidir.¹⁹³ Araştırmada yapısal geçerliliği sağlamak için bu araştırmada farklı şirketlerden veriler elde edilmiş ve toplanan tüm veriler ardışık olarak sunularak bir kanıt zinciri oluşturmaya çalışılmıştır. İçsel geçerliliği arttırmak yani çalışmanın kendi içerisindeki uyumu ve tutarlılığını arttırmak için veriler farklı kaynaklardan toplanmıştır ve yapılan çıkarımlar diğer verilerle karşılaştırılarak farklı şirketlerde gözlenip gözlemlenmediği analiz edilmiştir. Dışsal geçerlilik koşulunun şartı olan genellenebilirlik ise bu araştırmanın nitel araştırma olması sebebiyle sağlanamamıştır.

Bu araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için izlenen tüm adımlar ve görüşmelere ait detaylar açıklanmıştır. Güvenilirlik aynı görüşme soruları ve aynı sıralama ile tekrar yapılacak bir çalışmanın yine aynı sonuçları vermesi ile ölçülebilir. Yapılan görüşmeler Ek-1'de sunulan etik kurulu onaylı görüşme sorularına bağlı kalınarak sürdürülmüştür. Görüşme esnasında izin alındığı takdirde görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

¹⁹² Golafshani,a.g.m.,s.601.

¹⁹³ Erdur Acar,a.g.e.,s.103.

3.4. Bulgular ve Tartışma

Bu çalışmada örneklemedeki şirketlerin insan kaynakları yöneticileri / uzmanları veya şirketlerin yurtdışı bağlı şirketlerinde yapının kurulmasından sorumlu üretim müdürleri, şirket sahipleri-yönetim kurulu üyeleri ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ile veri toplanmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen veriler sunulurken belirtilen kişiler ile yapılmış yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler görüşme sorularındaki her bir soruya sekiz çok uluslu şirket insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları uzmanları, şirket sahibi veya üretim müdürleri tarafından verilen cevaplar sıralanarak sunulmaktadır.

Bulguların sunumunda dört tema belirlenmiştir. Bunlar; şirketin faaliyet türüne ilişkin bulgular; yönetim kurulunun yapısına ilişkin bulgular, insan kaynakları uygulamalarının transferine ilişkin bulgular ve son olarak transfer sürecinde içerik olarak farklılaşan insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bulgulardır. Ayrıca toplanan verilere ulaşmada kolaylık sağlaması açısından birbiri ile alakalı olan soruların bulguları tablo haline getirilmiştir.

3.4.1. Şirketin Faaliyet Türüne İlişkin Bulgular

Çok uluslu şirketlerin görüşülen yetkililerinden alınan cevaplar doğrultusunda 8 şirketten 6 'sı Türkiye'de üretim yapan fabrikalara sahiptir. 2 tanesi ise Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Üretim yapan 6 firmadan 3 tanesinin yurtdışı bağlı şirketlerinde sadece satış-pazarlama, Ar-ge ve tasarım ofisleri mevcuttur. Diğer 3 üretim firmasının yurtdışı bağlı şirketlerinde de üretim yapılmaktadır. Üretim yapılan bu bağlı şirketlerin yanında bazı ülkelerde de ar-ge ve tasarım ofisi ve ihracat ofisleri mevcuttur. Veri toplanan 2 adet hizmet firmasının ise hem yurtiçi hem yurtdışında hizmet faaliyetinde kullanılan işletmeleri mevcuttur.

3.4.2 Yönetim Kurulunun Yapısını Anlamaya İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen bulgulara ait diğer kategori yönetim kurulunun yapısını anlamaya ilişkin bulgulardır. Elde edilen bulgular alt alta verilmiş ve bulguların bitiminde

birbiri ile alakalı ve yönetim kurulunun yapısını ortaya çıkarıcı nitelikte olduğundan ortak bir tablo haline getirilmiştir. (Tablo 1: Yönetim Kurulunun Yapısı)

Görüşmecilere yönetim kurulunun yapısını anlamak amacıyla ilk olarak aşağıdaki soru sorulmuştur.

1.Yönetim kurulu kimlerden oluşmaktadır?

BYK şirketinin İnsan Kaynakları Yöneticisi bu soruya;

“Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşuyor. Şirket sahibimiz aynı zamanda genel müdür ve yönetim kurulu başkanı.”

MRT şirketinin Üretim Müdürü (bağlı şirketlerdeki yapılanmalardan sorumlu) ilk soruya;

“Şirket sahibi yönetim kurulu başkanı aynı zamanda. Ayrıca oğlu da yönetim kurulunda. Toplamda 6 üyeden oluşuyor. Kalan 4 üye de şirkette çekirdekten yetişme. ”

EOL çok uluslu şirketinin işe alım uzmanı aynı soruya;

“Yönetim kurulu 4 üyeden oluşuyor. Şirketin kurucusu yönetim kurulu başkanlığı yapıyor. Diğer üye de aileden biri. Kalan 2 yönetim kurulu üyesinin aile ile herhangi bir bağlantısı yok.”

AEL çok uluslu şirketinin insan kaynakları uzmanının yönetim kurulunun yapısı ile ilgili soruya istinaden verdiği bilgiler;

“Şirket aslında tamamen bir aile şirketi. Holding yapısıyla yönetiliyor. Ancak aile dışından profesyoneller de yönetim kurulu toplantılarına katılıyorlar.”

ELK çok uluslu şirketinin yönetim kurulu üyesi aynı zamanda satış direktörü bu soruya;

“Şirketi babam kuruyor. Şu anda kendisi yönetim kurulu başkanımız. Yönetim kuruluna baktığımızda aile şirketiyiz diyebiliriz. Yönetim kurulu toplamda 4 kişiden oluşuyor. Babam, ben, kardeşim ve aile harici de şirketimizin üretim müdürü .”

FRB kodlu çok uluslu şirketinin insan kaynakları uzmanları bu soruya;

“ Şirket bir aile şirketi. Yönetim kurulu başkanımız ve oğlu yer alıyor yönetim kurulunda. Aile harici de 3 genel müdürümüz mevcut. CFO(Mali işler müdürü), CTO(teknolojiden sorumlu müdür) ,COO(genel müdür) . Tüm lokasyonlardan sorumlular aynı zamanda da yönetim kurulunda söz sahibiler.”

FMK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları geliştirme müdür yardımcısının bu soruya verdiği yanıt;

“FMK aslında bir holding bünyesinde yer alıyor. Kuruluş itibariyle aile şirketi olsa da yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşmuyor. Aile üyeleri harici şirkette üst yönetimde görev alan bazı yöneticiler de yönetim kurulunda aktif görev almakta.”

CSK kodlu çok uluslu şirketin işe alma ve yerleştirme sorumlusunun verdiği bilgiler;

“CSK ‘nın yönetim kurulunda çoğunluk aile üyelerinin. Ancak aile üyelerinin yanında CEO ‘muz ve bağımsız üyeler de mevcut. Şirket bir aile şirketi olarak kurulmuş.”

Elde edilen bulgularda araştırma yapılan 8 Türk çok uluslu şirketin tamamı aile şirketi olarak kurulmuş ve varlığını sürdürmektedir. Bunun yanında sadece 2 çok uluslu şirketin yönetim kurulları sadece aile üyelerinden oluşmaktadır. Geri kalan 6 çok uluslu şirkette ailenin yanında şirkette üst pozisyonlarda yer alan çalışanlar (lokasyonlardan sorumlu direktörler, üretim müdürü veya üst düzey yöneticiler) yönetim kurulunda söz sahibi olarak yer almaktadır.

Görüşmecilere yönetim kurulunun yapısını anlamak amacıyla ikinci sırada aşağıdaki soru sorulmuştur.

2.Aile üyeleri ve aile dışı üyeler şirkette hangi pozisyonlarda yer almaktadır? Bağımsız üyeler mevcut mudur?

BYK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları yöneticisinin verdiği yanıt;

“Şirket sahibimiz aynı zamanda şirketin genel müdürü. Diğer yönetim kurulu üyeleri herhangi bir pozisyonda görev almıyorlar. Bağımsız üyeler ise mevcut değil.”

MRT kodlu çok uluslu şirketin üretim müdürünün verdiği yanıt;

“Yönetim kurulu başkanımız aktif bir görev almıyor. Yapıdaki değişiklik sebebiyle oğlu ve kalan 4 üyeye tüm direktörlükler bağlandı. Daha önce de bahsettiğim gibi bu 4 üye de

çekirdekten yetişme kişiler. Bağımsız üye olarak danışmanımızı gösterebiliriz ancak yönetim kurulunda karar verici değil sadece fikir verici olarak bulunuyor.”

EOL kodlu çok uluslu şirketin işe alım uzmanının verdiği yanıt;

“Yönetim kurulu başkanımız ve aileden olan ikinci yönetim kurulu üyesi şirkette herhangi bir görev almıyorlar. Genel müdürlük pozisyonunda ise aile dışı bir üye var.”

AEL kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanının verdiği yanıt;

“Yönetim kurulu üyeleri şirkette hiçbir pozisyonda değiller. Bağımsız üyeler olarak karar verici yetkisi olmayan danışmanlarımız mevcut. ”

ELK kodlu çok uluslu şirketin satış direktörü aynı zamanda yönetim kurulu üyesinin verdiği yanıt;

“Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda şirketimizde genel müdür. Ben satış direktörlüğü yapmaktayım. Abim de genel müdür yardımcısı. Aile dışı yönetim kurulu üyemiz ise şirketimizin üretim müdürü uzun yıllardır bizimle çalışmakta. Bağımsız üye ise yok .”

FRB kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanlarının verdiği yanıt;

“Yönetim kurulundaki aile üyelerimiz şirkette herhangi bir pozisyonda değiller. Az önce bahsettiğimiz aile harici diğer üç yönetim kurulu üyemiz ise tüm ülkelerde CFO(Mali işler müdürü), CTO(teknolojiden sorumlu müdür) ,COO(genel müdür) olarak görev alıyorlar.”

FMK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları geliştirme müdür yardımcısının bu soruya verdiği yanıt;

“Bağımsız üyeler yönetim kurulunda mevcut değil. Yönetim kurulu da tüm süreçlerde rol alıyor. Yürütme kurulu (executive committee) ve denetleme kurulu(audit committee) olarak şirket içerisinde görev alıyorlar.”

CSK kodlu çok uluslu şirketin işe alma ve yerleştirme sorumlusunun verdiği bilgiler;

“Aile üyeleri şirket içerisinde hiçbir pozisyonda görev almıyorlar. Sadece yönetim kurulu üyesi olarak karar vericiler. Ayrıca bağımsız üyelerimiz de mevcut yönetim kurulunda.”

Elde edilen bulgulara göre 8 Türk çok uluslu şirketin tamamı aile şirkettir. 4 çok uluslu şirketin aile üyeleri şirkette herhangi bir pozisyonda görev almamaktadır. 1 şirkette yönetim kurulu sadece yürütme ve denetlemeden sorumlu olmak şeklinde görev yapar.

Aile üyelerinin şirkette aktif olarak görev aldıkları 3 şirketten 2'sinde yönetim kurulu başkanı/şirket sahibi aynı zamanda şirketin genel müdürüdür. 1 şirkette ise diğer ülkelerdeki direktörlüklerden sorumludur. Bununla birlikte aile üyelerinin şirket içerisindeki pozisyonları satış direktörlüğü ve genel müdür yardımcılığı olarak değişmektedir.

Aile üyelerinin yanında yönetim kurullarında yer alan aile dışı üyelerin şirket içerisindeki pozisyonları; üretim müdürü, genel müdür, lokasyonlardan sorumlu direktörlüklerdir. Üsdiken ve Öktem'in (2008) aile holdinglerinin yönetim kurullarıyla ilgili getirilen kuralları kendi sahiplik yapılarına, yönetimlerine ve iş yapış biçimlerine uydurarak uygulamalarını beklerler.¹⁹⁴ Bu sebeple yönetim kurullarında yer verdikleri kişiler uzun yıllar kendi bünyelerinde çalışıyor olması gibi sebeplerle şirket içi üst düzey çalışanlardır sonucu ile MRT ve ELK kodlu şirketlerden alınan yanıtlara göre araştırmanın bulguları bu bağlamda literatür ile eşleşmektedir. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında bir yabancıya yer vermeyi uygun bulmadıkları görüşünde oldukları, uzun yıllar yanlarında çalışmış ve tam güven kazanmış kişilere yönetim kurullarında yer verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'de iş dünyasının çoğunlukla aile şirketlerinden oluşması sebebiyle bağımsız üyeler yönetim kurullarında kendilerine yeterince yer bulamamıştır. İncelenen 8 Türk çok uluslu şirketten sadece 1 tanesinin yönetim kurulunda bağımsız üyeler mevcuttur. Bu durum TÜSİAD'ın bağımsız üyelerin yönetim kurullarında kurumsal yönetimin gereklilikleri kapsamında en az %25 oranda, SPK'ya göre ise en az üçte birinin bağımsız üyelerden oluşması gerekliliğini sağlamamaktadır. Literatürde de bağımsız üyelere gerekli yer verilmediği bilgisi ile araştırmada daha önce öne sürülen "Türk çok uluslu şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyeler kendilerine nadiren yer bulurlar, çünkü şirketler gücü paylaşmak istemezler." çıkarımı elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

¹⁹⁴ Üsdiken ve Öktem, a.g.m., s.51.

Ayrıca bu kategoriden elde edilen bulgular daha önce öne sürülen “yönetim kurulları büyük ölçüde aile üyelerinden oluşur, üst düzey yöneticilerin bulunma oranı azdır” ve “Türk çok uluslu şirketler otoriteyi yabancılarla değil, şirkette uzun yıllar çalışan, aileye yakın bir yönetici ile paylaşabilir.” Çıkarımlarıyla örtüşmektedir.

Görüşmecilere yönetim kurulunun yapısını anlamak amacıyla son olarak sorulan soru aşağıdaki gibidir.

3. Yurtdışındaki şirketinizin yönetim kurulu Türkiye’den farklı mıdır? Farklı ise oradaki en tepe yönetici kimdir?

BYK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları yöneticisinin verdiği yanıt;

“Almanya ‘daki şirketin yönetim kurulu Türkiye’ye bağlı, orada herhangi bir yönetim kurulu yok kararlar merkezden alınıyor. Almanya’da en tepe yönetici ünvanı da Üretim Müdürü.”

MRT kodlu çok uluslu şirketin üretim müdürünün verdiği yanıt;

“Tüm bağlı şirketlerimizde yönetim kurulu Türkiye ‘deki ile aynı. Kararlar burada veriliyor bağlı şirketlerde uygulanıyor. Birimimizin olduğu ülkelerde en tepe yönetici fabrika müdürü olarak geçiyor.”

EOL kodlu çok uluslu şirketin işe alım uzmanının verdiği yanıt;

“Yönetim kurulu Türkiye ile aynı. Karar verici pozisyonda şirket sahibimiz ve aile dışından üyelerimizin oluşturduğu yönetim kurulu var.”

AEL kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanının verdiği yanıt;

“...Türkiye’deki mevcut aile üyelerinden oluşan yönetim kurulumuz yurtdışı ile aynı .”

ELK kodlu çok uluslu şirketin satış direktörü aynı zamanda yönetim kurulu üyesinin verdiği yanıt;

“Amerika’da satış-pazarlama ofisimiz var. Orada ayrıca bir yönetim kurulu yok. Kararlar Türkiye’den ve aynı yönetim kurulu üyeleri ile veriliyor .”

FRB kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanlarının verdiği yanıt;

“Organizasyon yapımız itibariyle 3 farklı direktörün şirketin yönetim kurulunda bulunduğundan bahsetmiştim. Bizim tüm lokasyonlarımızdan COO unvanına sahip genel müdürümüz sorumlu. Tüm lokasyonların da en tepe yöneticisi kendisi. Karar yetkisi kendisinde.”

FMK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları geliştirme müdür yardımcısının bu soruya verdiği yanıt;

“Yönetim kurulumuz yurtiçi ve yurtdışı tamamen aynı kişilerden oluşuyor. Herhangi bir farklılık yok.”

CSK kodlu çok uluslu şirketin işe alma ve yerleştirme sorumlusunun verdiği bilgiler;

“Rusya ve Romanya’daki bağlı şirketlerimizin yönetim kurulu da Türkiye ile aynı. Kararlar merkezden yani Türkiye’den veriliyor.”

Araştırmadan elde edilen verilere göre 8 Türk çok uluslu şirketten 7 tanesinin merkez yönetim kurulları bağlı şirkette de aynıdır. Sadece 1 Türk çok uluslu şirkette bağlı şirketlerde karar verme yetkisi yine bir yönetim kurulu üyesi olan tüm lokasyonlardan sorumlu genel müdürdedir. Elde edilen bu bulgu da yine araştırılan şirketlerin kontrolü elinde tutma isteğini ve gücü paylaşma taraftarı olmadığını destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci teması olan yönetim kurulunun yapısını anlamaya yönelik 1,2 ve 3.sorulara ait bulgular Tablo 1 de yer almaktadır. Şirket kodlarında sıralama rastgeledir.

Tablo 1:Yönetim Kurulunun Yapısı

Yönetim Kurulunun Yapısı			
Şirket Kodu	Yönetim Kurulu	Bağımsız Üyeler	İştirakin Yönetim Kurulu
BYK	Aile Üyeleri	Yok	Merkez ile aynı
MRT	Aile Üyeleri	Yok	Merkez ile aynı
EOL	Aile Üyeleri	Yok	Merkez ile aynı
AEL	Aile Üyeleri	Yok	Merkez ile aynı
ELK	Aile Üyeleri	Yok	Merkez ile aynı
FRB	Aile Üyeleri	Yok	Merkez ile aynı
FMK	Aile Üyeleri	Yok	Merkez ile aynı
CSK	Aile Üyeleri	Var	Merkez ile aynı

Tüm aile şirketleri kontrolü elde tutma amaçlı yurtdışı bağlı şirketlerinde herhangi bir yönetim kurulu değişikliği yapmamış,1 şirkette ise yetkiyi yine bir yönetim kurulu üyesi olan aile dışı genel müdüre bırakmıştır. Araştırmadaki şirketlerin tamamı aile şirketi olmasına rağmen yalnızca BYK ve AEL çok uluslu şirketlerinin yönetim kurulları tamamen aile üyelerinden oluşmaktadır. Ancak yönetim kurulunda aile üyelerinin varlığı her şirkette sabittir. Veriler daha önce öne sürmüştüğümüz Türk çok uluslu şirketlerin yönetim kurullarının çoğunluğunun aile üyelerinden oluştuğunu, üst düzey yöneticilerin sayılarının yönetim kuruluna oranla bakıldığında düşük olmasını doğrular niteliktedir. Aile üyeleri hiçbir çok uluslu şirkette yönetim kurulundaki yetkilerini devretmemiştir.

Ayrıca ELK ve MRT şirketi ile görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler daha önce öne sürülen “Türk çok uluslu şirketler otoriteyi yabancılarla değil, şirkette uzun yıllar çalışan, aileye yakın bir yönetici ile paylaşabilir” çıkarımını doğrulamaktadır.

3.4.3 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferine İlişkin Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre oluşturulan üçüncü kategoriye insan kaynakları uygulamalarının transferine yönelik bulgular oluşturmaktadır

Görüşmecilere insan kaynakları uygulamalarının transferine ilişkin kategori kapsamında sorulan ilk soru;

1. Merkezde uygulanan ve yurtdışı bağlı şirketine transfer edilen insan kaynakları uygulamaları hangileridir?

BYK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları yöneticisinin verdiği yanıt;

“Türkiye’de işe alma, eğitim ve geliştirme, bordro ve özlük işleri aktif olarak yapılıyor. Performans değerlendirme sistemi üzerinde ise yoğun çalışmalarımız sürüyor. Ücretlendirme üzerinde ise yeni yeni çalışmaya başladık..”

“İştirakimizde ise Türkiye’de yapılan uygulamaların hiçbiri yok. Zaten oradaki şu an görev yapan üç çalışan da biz şirketi satın aldığımızda çalışıyorlardı. O sebeple yeni işe alım yapmadık.”

MRT kodlu çok uluslu şirketin üretim müdürünün verdiği yanıt;

“İşe alma, bordro ve özlük işleri, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ödüllendirme sistemi mevcut. Ayrıca kariyer yönetimi için belirli çalışmalarımız da var.”

“Yurtdışı bağlı şirketlerde Türkiye ‘de yapılan tüm insan kaynakları uygulamaları mevcut. Sadece kariyer yönetimine çok önem veremedik...”

EOL kodlu çok uluslu şirketin işe alım uzmanının verdiği yanıt;

“Bordro ve özlük işlemleri, işe alma, performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetimi, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, işveren markası oluşturma ve iç iletişim bizim Türkiye ‘de uyguladıklarımız.”

“Biliyorsunuz ki sadece ofislerimizle bile 15 ülkede varız. Tüm bu birimlerdeki insan kaynakları uygulamaları Türkiye ile aynı.”

AEL kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanının verdiği yanıt;

“Mevcut personel bordro ve özlük işleri, işe alım prosesi mevcut. Ayrıca online eğitim platformumuz var. Yurtdışında çalışanlarımıza da eğitimlerimizi buradan gönderiyoruz. Yurtdışındaki şirketlerimizde de insan kaynakları ekipleri olduğu için hepsinde bizim insan kaynakları uygulamalarımız kullanılmakta.”

ELK kodlu çok uluslu şirketin satış direktörü aynı zamanda yönetim kurulu üyesinin verdiği yanıt;

“İşe alma, bordro özlük, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme Türkiye ‘deki insan kaynakları uygulamalarımız. Yurtdışı ofisimizde de sadece işe alma var ama Türkiye ‘deki gibi değil daha çok referansla.”

FRB kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanlarının verdiği yanıt;

“İdari işler, bordro özlük işleri en çok yer tutan insan kaynakları uygulamalarımız. Bunların dışında performans değerlendirme, işe alma, kariyer planlama ve kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve ücretlendirme uygulamaları mevcut.”

“Yurtdışı bağlı şirketlerimizde Türkiye ‘deki tüm uygulamalar var. Yapısal olarak aynılar. Görünüşte her lokasyonda standartlar diyebiliriz.”

FMK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları geliştirme müdür yardımcısının bu soruya verdiği yanıt;

“Bordro özlük işleri, idari işler, işe alma, performans değerlendirme, kariyer planlama/yönetim, eğitim ve geliştirme ve ödüllendirme Türkiye ‘de yürürlükte olan insan kaynakları uygulamaları. Bu yıl içerisinde yani 2019 yılında tüm uygulamalar yurtdışı ile aynı hale getirildi.”

CSK kodlu çok uluslu şirketin işe alma ve yerleştirme sorumlusunun verdiği bilgiler;

“İşe alma, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarımız yürürlükte. Yurtdışı bağlı şirketlerimizde de tamamen aynı uygulamalar var. Burada yapıp da onlarda olmayan herhangi bir insan kaynakları uygulamamız yok .”

Görüşme sonucu ulaşılan verilere göre;6 Türk çok uluslu şirketin merkezde uyguladıkları insan kaynakları uygulamaları ile bağlı şirketlerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları aynıdır. 2 Türk çok uluslu şirkette ise; Türkiye’de uygulanan ik uygulamaları bağlı şirketlerde uygulanmamaktadır. Ayrıntılı olarak incelendiğinde ise ik uygulamalarının aktarılmadığı bağlı şirketlerin sadece satış-pazarlama ofisi oldukları görülmüştür.

Üretim yapan bağlı şirketlerde ise tüm insan kaynakları uygulamaları merkezden aktarılmıştır. Bu bilgilerden hareketle yurtdışı bağlı şirketlerinde üretim faaliyeti göstermeyen, sadece satış pazarlama faaliyeti gösteren işletmelerde insan kaynakları uygulamaları aktarılmamıştır.

Merkezde uygulanan ve bağlı kuruluşa transfer edilen uygulamalara ait bulgular Tablo 2 de verilmiştir. Şirket kodlarında sıralama rastgeledir.

Merkezde Uygulanan ve Transfer Edilen İnsan Kaynakları Uygulamaları													
Şirket Kodu	İşe Alma		Performans Yönetimi		Kariyer Planlama/Yönetimi		Eğitim ve Geliştirme		Ödüllendirme		Ücretlendirme		
	Merkez	Bağlı Şirket	Merkez	Bağlı Şirket	Merkez	Bağlı Şirket	Merkez	Bağlı Şirket	Merkez	Bağlı Şirket	Merkez	Bağlı Şirket	
BYK	Var	Yok	Yok (kurulum aşamasında)	Yok	Yok (kurulum aşamasında)	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Yok (kurulum aşamasında)	Yok
MRT	Var	Var	Var	Var	Yok (kurulum aşamasında)	Yok	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
EOL	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok
AFL	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok	Yok	Yok
ELK	Var	Var	Var	Yok	Yok (kurulum aşamasında)	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
FRB	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
FMIK	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
CSK	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var

Tablo 2:Merkezde Uygulanan ve Bağlı Şirkete Transfer Edilen İnsan Kaynakları Uygulama

Tablo 2 de görüldüğü üzere ana şirketten bağlı şirkete en çok transfer edilen insan kaynakları uygulamaları işe alma, performans değerlendirme, eğitim ve ödüllendirme.

Görüşmecilere insan kaynakları uygulamalarının transferine ilişkin sorularda ikinci olarak aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

2. İnsan kaynakları uygulamalarının merkezde ve yurtdışı bağlı şirketinde farklı olup olmadığı, transfere ve farklılığa karar vericinin kim olduğu, bu kararı niye verdiğini anlamaya yönelik sorulara;

BYK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları yöneticisinin verdiği yanıt;

“Şirket merkezinde zaten çok yerleşik halde olmayan insan kaynakları uygulamaları haliyle bağlı şirkette de kurulamıyor. Almanya’daki ofisimiz şu an için sadece orada bir varlık gösterme, isim için var. Farklılığın asıl nedeni şöyle açıklarsam; fonksiyonların merkezde kurulu olmaması ve Almanya’daki yapının küçük ve yetersiz kalması.”

“İnsan kaynakları uygulamalarının nasıl transfer edileceği veya edilmeyeceği, bu süreçte farklılaşp farklılaşmayacağına kararını da Türk yönetim veriyor. Lokal birimin herhangi bir etkisi bu süreçte yok.”

MRT kodlu çok uluslu şirketin üretim müdürünün verdiği yanıt;

“Merkez ile bağlı şirketteki uygulamalar görünürde tamamen aynı ama uygulama şekli çoğu zaman farklılaşıyor.”

“Farklılığın karar vericisi aslında tek başına Türk merkezdir veya bağlı şirkettir diyemeyiz. Her ikisi de aktif rol oynuyor. Yasalar, kültür vb sebeplerle lokal birim öneriyor bizler de onaylıyoruz. Değişiklikler lokal bağlı birim isteği ve Türk yönetim kurulunun onayı ile gerçekleşiyor. Düzenleyici yasa ve mevzuat gereği de farklılaşıyor.”

EOL kodlu çok uluslu şirketin işe alım uzmanının verdiği yanıt;

“İnsan kaynakları uygulamaları bizde farklılaşabiliyor ama firma olarak bunları minimumda tutmaya çalışıyoruz. Farklılaşmaya karar verici yetkili mercii Türk yönetim kurulu. ...kararların tek bir yerden verilmesi ve standart olması bizim için önemli. Bu süreçte eğer bir farklılaşma olursa sadece ülkelerin kanunlarının farklı olmasından kaynaklanıyor.”

AEL kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanının verdiği yanıt;

“İnsan kaynakları uygulamaları transfer edildiğinde farklılaşma bazı durumlarda meydana gelebiliyor. Yasalar, lokal birimin isteği gibi nedenler ön planda. Yurtdışında proje yöneticileri ile merkez personel özlük işleri ekibi bu kararlar verilirken etkili oluyor.”

ELK kodlu çok uluslu şirketin satış direktörü aynı zamanda yönetim kurulu üyesinin verdiği yanıt;

“Bizim için bu farklılaşmayı oluşturan temel neden çalışan sayısı. Türkiye fabrikamızda oldukça fazla çalışmamız var ancak Amerika ‘da öyle değil. Dolayısıyla rakamsal bu kadar farklılığın olduğu yerde aynı uygulamaların yürürlükte olmasını sağlamak çok zor. Farklılaşma kararına onayı da biz buradan veriyoruz yani yönetim kurulu olarak. Ama öneriyi yapan ülke kanunları, kültürüne hakim olması sebebiyle lokal yönetim ekibi. Tabii ki onların da öneri yapma sebepleri çoğunlukla yasa, mevzuat gereği .”

FRB kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanlarının verdiği yanıt;

“Tüm süreçlerle ilgili kararlar yönetim kurulu tarafından yıllık strateji belirleme toplantısında veriliyor. Bu sene için Ocak 2019 da gerçekleşti. Yönetim kurulunun onayında tüm lokasyon yöneticilerinden fikirler alınıyor. Genel müdürler lokasyonlardan sorumlu ve lokasyonların onlara bağlı olması sebebiyle karar verici durumundalar.”

“Bu kararlar Türkiye’deki üst yönetimin kararları diyebiliriz. Ancak ek olarak düzenleyici yasa ve mevzuatlar, ülkesel bazı zorunluluklar ya da bazen uygulanması gerektiğine bile inanıldığı için bu farklılaşma kararı verilebiliyor.”

FMK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları geliştirme müdür yardımcısının bu soruya verdiği yanıt;

“ İnsan kaynakları uygulamalarımız merkezimizde ve bağlı şirketlerde aynı. Ancak bazı durumlarda bağlı şirketin bulunduğu ülkenin yasal zorunlulukları gereği küçük değişiklikler yapmak zorunda kalınabiliyor. Bu değişiklikler genelde özlük departmanında oluyor.”

CSK kodlu çok uluslu şirketin işe alma ve yerleştirme sorumlusunun verdiği bilgiler;

“Aslında görünürde tüm insan kaynakları uygulamalarımız merkezde ve bağlı şirketlerde aynı. Tabii içerik olarak farklılaşma olmamasını beklememiz imkansız. Değişikliklere karar verici ise ceo, direktörler ve ilgili şirketin genel müdürleri oluyor. Yani hem Türkiye üst yönetimi hem de bağlı şirketteki en üst düzey yetkililer bazı durumlarda yasa ve mevzuatların etkisiyle yani tamamen bağlı şirketteki sürece göre değişiklikler yapmak zorunda kalıyorlar.”

8 Türk çok uluslu şirketin yetkililerinden alınan bilgiler dahilinde cevaplar incelendiğinde 2 şirkette (ELK ve BYK) insan kaynakları uygulamalarının tamamen farklı olduğu görülmüştür. ELK ve BYK şirketlerinin yurtdışı bağlı şirketlerinin sadece satış –pazarlama ofisi olarak varlığını gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Bu şirketlerde karar verici ana şirketin üst yönetimidir. Karar verme sebebi ise; çoğunlukla yasa ve mevzuat gereğidir. Ayrıca yetkililer bağlı şirketteki küçük yapının da farklılaşmaya iten en büyük sebep olduğunu belirtmişlerdir.

4 çok uluslu şirket (FMK, CSK, EOL, AEL) farklılaşma olduğunu ancak çok nadir gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu 4 şirketin 2 sinde karar verici sadece Türk üst yönetimidir. Diğer 2 şirkette ise karar verici Türk üst yönetimin yanında lokal bağlı birimdeki yönetici ve çalışanlardır. Farklılaşmanın çok nadir olduğunu belirten 4 Türk çok uluslu şirkette de en etkili karar verme sebebi düzenleyici yasa ve mevzuatlardır. Bu soruda hizmet veya üretim faaliyeti gösteren şirketler arasında herhangi bir kayda değer farklılık bulunamamıştır.

2 çok uluslu şirkette ise (MRT ve FRB) nadir farklılıklar görülebildiği cevapları alınmıştır. Her iki şirkette de karar verici Türk üst yönetim olmasının yanında lokal bağlı birimden sorumlu yöneticilerdir. Farklılık kararının verilmesindeki en büyük neden yine düzenleyici yasa ve mevzuatlar gereğidir.

Verilen yanıtlardan çıkarılabilecek en kesin sonuç, 8 Türk çok uluslu şirkette yasal zorunluluklar gereği farklılaşmanın gerçekleştiği, farklılaşma düzeyi ne olursa olsun her şirkette en büyük farklılığa karar verme sebebinin düzenleyici yasa ve mevzuatlar olduğu görülmüştür. Elde edilen verilere ait bulgular Tablo 3’te yer almaktadır. Şirket kodlarında sıralama rastgeledir.

Tablo 3: Transferin Karar Vericisi ve Uygulamalardaki Farklılıkların Sebebi

Şirket Kodu	Transferin Karar Vericisi	Transfer Edilen Uygulamaların Farklı Olma Sebebi
BYK	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği
MRT	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği
EOL	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği
AEL	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği
ELK	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği
FRB	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği
FMK	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği
CSK	Merkez yönetim kurulu	Yasa ve mevzuatlar gereği

Tüm şirketlerde transfer edilecek uygulamalara ve uygulamalarda yapılması gereken farklılıklara karar verici merkez yönetim kuruludur. Bu bulgu daha önce öne sürülen” transfer sürecinde sahiplik yapısının etkisi olduğu çıkarımını doğrulamaktadır.” Çok uluslu şirketlerin tamamında yapılan değişikliklerin sebebi yasa ve mevzuatlar gereği olarak bildirilmiştir. Bu Türk sermayeli çok uluslu şirketlerin kendi insan kaynakları pratiklerini yaymak istediklerini ve zorunlu olmadıkça değişikliğe gitmediklerini göstermektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının transferine ilişkin ulaşılan bulgular daha önce öne sürülen “En çok transfer edilen insan kaynakları uygulamalarının işe alma, performans yönetimi ve eğitim olması beklenmektedir” çıkarımını doğrulamıştır.

3.4.4 Transfer Sürecinde İçerik Olarak Farklılaşan İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgularla oluşturulan son kategoriye ait veriler bu bölümde yer almaktadır.

Görüşmecilere insan kaynakları uygulamalarının merkezde ve yurtdışı bağlı şirketinde uygulama şeklinde farklılaşıp farklılaşmadığı ve uygulamaların standart mı yoksa yerel mi olduğu, farklılaşmaya nelerin sebep olabileceğini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

BYK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları yöneticisinin verdiği yanıt;

“Transfer açısından bakarsak bizim buradan oraya taşıdığımız hiçbir şey yok. Zaten az önce de bahsetmiştim, Türkiye’de bile henüz istediğimiz standartlaşmaya ulaşamadık. O yüzden Almanya’da yapı çok farklı çünkü yerleşik değil. Yine de standart mı yerel mi ayrımı yapmamız gerekirse orada çok yerel bir yapı var, home office tarzında çalışıyorlar. Buna sebebi de işgücü profili ve Alman kültürü diyebilirim.”

MRT kodlu çok uluslu şirketin üretim müdürünün verdiği yanıt;

“İşe alma fonksiyonu bağlı şirketlerimizde merkez ile aynı, sadece farklılık olarak söyleyebileceğim Türkiye harici çalışanlar görev tanımına çok önem veriyor.”

“...Performans değerlendirmede ise bizi yönlendiren tamamen çalışanın ülke kültürü. “

“Eğitim ve Geliştirmede de farklılaşmalar mevcut. Türkiye’de eğitimleri genelde şirket içi tecrübeli ekip veriyor ancak Rusya örneğini verirsek orada dışarıdan eğitim satın almak zorunda kalıyoruz.”

“...Ödüllendirme sistemi hem Türkiye ‘de hem bağlı şirketlerimizde var. Türkiye’de öneri ödülleri, devam ödülleri gibi teşviklerimiz var.”

“Tüm bu örnekleri toplamam gerekirse farklılaşmaya neden olan ana nedenler; çalışan ve ülkenin kültürü, bağlı şirketin bulunduğu ülkenin yasa ve zorunlulukları son olarak da işgücü profiline farklı olması diyebilirim.”

EOL kodlu çok uluslu şirketin işe alım uzmanının verdiği yanıt;

“ Şirket olarak genel hedefimiz tüm fonksiyon ve süreçlerde standart oluşturmak. Ancak tabi ki insan kaynakları gibi insan üzerine kurulu bir sistemde bazen minimum da olsa değişiklikler yapılması gerekebiliyor. Bizim için belirleyici olan ülke kanunları. Onun dışında diğer etkenler farklılık için dikkate pek fazla alınmıyor. Genel olarak tüm ik uygulamaları tüm ülkelerde standarttır diyebilirim.”

AEL kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanının verdiği yanıt;

“Genelde uygulamalarımız farklı kültürlerde çalışanlarımız olduğu için daha yerelleştirilmiş. Ama biz yerelleştirmeyi çoğu fonksiyonda minimum yapıyoruz. Örneğin işe alım süreci, eğitim, performans değerlendirmede hiç bir farklılık yok. Hatta bu fonksiyonlar merkezden idare ediliyor. Standart uygulamaları her yere uyarlamanın yanında bize göre asıl olan şirket kültürünü çalışanlara benimsetmek. Eğer şirket kültürünü benimsetebilirsiniz farklı ülkelerdeki farklı kültürler tek bir kültür altında birleşir ve sen bu kültüre uygun uygulamaları tüm dünya çapındaki bağlı birimlerinde rahatlıkla yapabilirsin. ”

ELK kodlu çok uluslu şirketin satış direktörü aynı zamanda yönetim kurulu üyesinin verdiği yanıt;

“Tabi ki farklılıklar var. Hem ülkeler farklı hem çalışan sayısı farklı hem de yasalar farklı. Bu kadar farklılık varken standart bir uygulamanın uygulanması çok zor.”

FRB kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları uzmanlarının verdiği yanıt;

“Merkezde uygulanan tüm ik uygulamaları bağlı şirketlerimizde de mevcut. Ancak içerik olarak farklılaşıyor. Biz zorunlu olarak bazı fonksiyonlarda yerelleştirmeyi seçenlerdeniz. Örneğin yasalar gereği bordro, özlük ve işe alım farklı. Ücretlendirme farklı çünkü her ülkenin her pozisyon için belirlediği standart bir ücret var.”

“Tüm bağlı şirketlere bakarak genel bir yorum yapacak olursak insan kaynakları uygulamalarımız tüm ülkelerde yerleşmiş. Bunun sebepleri olarak da işgücü profili, ülke kültürü, yasaları sayabilirim.”

FMK kodlu çok uluslu şirketin insan kaynakları geliştirme müdür yardımcısının bu soruya verdiği yanıt;

“ İnsan kaynakları uygulamaları aslında tüm ülke bağılı şirketlerimizde aynı. Sadece az önce belirttiğim özlük işleri kısmında yasal zorunluluklar nedeniyle küçük değişiklikler yapmak gerekebiliyor. Yasalar harici kültür, işgücü profili vs gibi etkenler bizim uygulamalarımızı değiştirmemiz konusunda etkili olmuyor. Çünkü standart bir insan kaynakları uygulamaları oluşturmaya çalışıyoruz. Yasal zorunlulukları saymazsak tüm ik uygulamalarımız standarttır denebilir.”

CSK kodlu çok uluslu şirketin işe alma ve yerleştirme sorumlusunun verdiği bilgiler;
“Bahsettiğim gibi uygulamalar görünüş itibariyle aynı. Amacımız zaten merkezde ve bağılı şirketlerde belli bir standardı sağlamak. Farklılaşmalar sürece göre çoğu zaman yasalar, işgücü profilinden etkileniyor. Ancak bağılı şirketlerdeki uygulamalarımız yerleştirilmiştir diyemeyiz. Genelde standart ancak içerik olarak küçük değişiklikler var.”

8 Türk çok uluslu şirketten BYK ve ELK şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının hem içerikleri hem de uygulamalar farklıdır ve uygulamalar tamamen yerleştirilmiştir. Bu yerleştirmede öne çıkan sebepler işgücü profili, kültür ve yasalar bunlara ek olarak her iki şirketin bağılı şirketinde çok az sayıda çalışan bulunmasıdır. Tamamen yerleştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının uygulayıcısı olan 2 Türk çok uluslu şirketin ortak noktası bağılı şirketlerin faaliyetinin sadece satış-pazarlama ofisi olmasıdır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren AEL ve EOL çok uluslu şirketleri ise standart insan kaynakları uygulamalarını bağılı şirketlerinde de sürdürmektedir. İçerikte farklılaşma minimum tutulup, farklılaşmaya en büyük etken yasalar gösterilmektedir.

CSK, FMK, MRT ve FRB Türk çok uluslu şirketlerinde görünüşte tüm uygulamalar standart olup içeriklerde gerekli durumlarda minimum düzeyde yerleştirme ihtiyacı duyulmuştur. Bu 4 Türk çok uluslu şirketin ortak noktası her birinin yurtdışı bağılı şirketlerinde üretim faaliyeti gösteriliyor olmasıdır.

MRT kodlu çok uluslu şirkette işe alma fonksiyonu Türk merkez ve bağılı şirkette aynı iken, performans değerlendirmede ülke ve çalışan kültürü, eğitim & geliştirme ve ödüllendirme sisteminde ise işgücü profili nedeniyle insan kaynakları uygulamalarında içerik olarak değişiklikler mevcuttur.

FRB kodlu çok uluslu şirkette ise; yasalar gereği bordro, özlük ve işe alım fonksiyonları merkez ile bağlı şirketler arasında farklıdır. Bir diğer değişiklik olan insan kaynakları uygulaması ise ücretlendirmedir. Ücretlendirmede meydana gelen farklılıkların sebebi de yasalar, işgücü profili ve ülke –çalışan kültürü olarak gösterilmektedir.

Elde edilen tüm bilgiler bir araya getirildiğinde en çok değişiklik gösteren insan kaynakları uygulamalarının; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçerik olarak en çok değişiklik gösteren insan kaynakları uygulamalarına ait tablo 4 aşağıda verilmektedir. Şirket kodlarında sıralama rastgeledir.

Bu tema altında elde edilen bulgular daha önce öne sürülen “Türk çok uluslu şirketler kendi uygulamalarını aktarmak ister, yerelleştirmeye sıcak bakmaz.” “Türk çok uluslu şirketlerde yönetim kurulu kontrolü elinde tutmayı amaçlar, bu yüzden transfer kararlarını yönetim kurulu verir.” “İnsan kaynakları uygulamalarının şirketlerde uygulanma aşamalarındaki farklılık sebeplerinden biri kültürdür. “ çıkarımlarını doğrulamıştır. Ayrıca transfer sürecinde bağlamın etkisi olduğu çıkarımı da doğrulanmıştır.

Tablo 4:İçerik Olarak En Çok Değişiklik Gösteren İnsan Kaynakları Uygulamaları

İçerik Olarak En Çok Farklılaşan İnsan Kaynakları Uygulamaları	
1	Performans Değerlendirme
2	Eğitim ve Geliştirme
3	Ödüllendirme
4	Ücretlendirme

Aynı soruda görüşmecilere içerik farklılaşmalarının nedenleri de sorulmuştur. 8 şirkette de farklılaşmanın ortak nedeninin yasalar olduğuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara Tablo 5 te yer verilmiştir. Şirket kodlarında sıralama rastgeledir.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Uygulamalarının İçerik Olarak Farklılaşma Nedenleri

İnsan Kaynakları Uygulamalarının İçerik Olarak Farklılaşma Nedenleri			
BYK	İşgücü Profili	Kültür	Yasalar
MRT	İşgücü Profili	Kültür	Yasalar
EOL	-	-	Yasalar
AEL	-	-	Yasalar
ELK	-	-	Yasalar
FRB	İşgücü Profili	Kültür	Yasalar
FMK	-	-	Yasalar
CSK	-	-	Yasalar

3.5. Sonuç

Yönetim Kurulunun Yapısına İlişkin Sonuçlar

Araştırılan Türk çok uluslu şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyeler kendilerine nadiren yer bulmuştur. Yönetim kurulları büyük ölçüde aile üyelerinden oluşur, üst düzey yöneticilerin bulunma oranı azdır. Şirketler otoriteyi yabancılarla değil, şirkette uzun yıllar çalışan, aileye yakın bir yönetici ile paylaşmıştır. Ana şirketin yönetim kurulu ile bağlı şirketin yönetim kurulu 1 şirket hariç tüm şirketlerde aynıdır. Tüm elde edilen bulgular şirketlerin kontrolü elinde tutma yanlısı olduğunu, otorite paylaşmaya sıcak bakmadığını, kararların ise sadece yönetim kurulu yani aile üyeleri tarafından verildiğini göstermektedir.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferini Anlamaya İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın sonuçlarında göre işe alma, performans değerlendirme, eğitim ve ödüllendirme her şirkette ortak olarak transfer edilen insan kaynakları uygulamalarıdır. Eğitim uygulamasının her şirkette transfer edilme nedeni standart ve merkeze bağlı bir yapı kurma isteğidir.

Araştırılan şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferinin, merkez ve bağlı şirketteki uygulama farklılığının karar vericisinin görüşme esnasında alınan çoğunluk yanıtlara göre ana şirketin yönetim kurulu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin karar verme aşamasında herhangi bir yetkisi olmadığı görülmüştür. İnsan kaynakları çalışanları sadece insan kaynakları uygulamalarının yürütülür olmasını sağlamıştır. Bu sonuç yönetim kurulunun otorite paylaşmaya sıcak bakmadığını kanıtlamaktadır. Ayrıca sahiplik yapısının transfer sürecine etkisi açıkça görülmektedir.

Transfer edilen uygulamalardaki farklılığın sebebinin tüm şirketlerde çoğunlukla yasa ve mevzuat gereği olması Türk çok uluslu şirketlerin standart ve merkezden yürütülen bir insan kaynakları sistemi kurma isteklerini ve zorunlu olmayan durumlar harici insan kaynakları uygulamalarında değişikliğe gidilmediğini göstermektedir. Yapılan değişiklikteki tek amaç yerel bağlamda meşruluğun sağlanmasıdır.

Transfer Sürecinde İçerik Olarak Farklılaşan İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın son kategorisi olan insan kaynakları uygulamalarındaki içerik farklılaşmaları, uygulamaların standart veya yerelliği, son olarak da içerik farklılaşmalarının sebepleri ile ilgili elde edilen sonuçlarda; 8 Türk çok uluslu şirketten 2 tanesinde insan kaynakları uygulamalarının hem kendisi hem içerikleri farklıdır ve uygulamalar tamamen yerelleştirilmiştir. Bu yerelleştirmede öne çıkan sebepler işgücü profili, kültür ve yasalar bunlara ek olarak her iki şirketin bağlı şirketinde çok az sayıda çalışan bulunmasıdır. Tamamen yerelleştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının uygulayıcısı olan 2 Türk çok uluslu şirketin ortak noktası bağlı şirketlerin faaliyetinin sadece satış-pazarlama ofisi olmasıdır.

Yurtdışı bağlı şirketinde üretim faaliyeti gösteren şirketlerde de içerikte farklılaşma minimum düzeyde tutulmuş, standart bir anlayış göz önünde bulundurulmuştur. Literatürde çok uluslu şirketlerin standart bir uygulama süreci yanlısı oldukları ancak bağlı şirket ülkesinin getirdiği bazı zorunluluklar nedeniyle bazı durumlarda yerelleşme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Araştırmada Türk çok uluslu şirketler standart bir uygulama yapısı tercih etmiş ancak ülkelerin kültürel, yasal çerçeveleri nedeniyle farklılaşmalar yapmak zorunda kalmıştır.

Araştırmadan elde edilen bilgiler bir araya getirildiğinde en çok değişiklik gösteren insan kaynakları uygulamalarının; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe alma fonksiyonunda belirgin bir sonuca ulaşılmamıştır. İçerik farklılaşmalarının en önemli sebepleri; yasalar, işgücü profili ve ülke-çalışan kültürüdür.

Ayrıca bu sonuç ile önceki bölümlerde bahsedilmiş olan bu araştırmanın yönetim uygulamalarının yayılımında kurumsal perspektifi temel aldığı örtüşmüştür. Kurumsal perspektife göre şirketler kurumsal çevreye uyum sağlamak için uygulamaları kabul etmektedir. Araştırmanın ulaştığı sonuçlarda da bazı uygulamalarda içerik farklılaştırmaları yaparken yasalar, işgücü profili ve kültür farklılıkları dikkate alınmış, çevreye uyum sağlama amacı güdülmüştür.

Daha önce incelenen araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının transfer edilme sebebini mülkiyet avantajının aktarılması, rekabet avantajının korunması, çekirdek yetkinliklerin aktarılması ile açıklar. Purcell vd(1999), Avustralya merkezli Japonya bağlı şirketinde transfer sebebini ana merkezli mülkiyet avantajlarının aktarılması ile açıklamıştır.¹⁹⁵ Gamble (2003) İngiltere ana merkezli Çin bağlı şirketlerinde transfer sebebini rekabet avantajı kaynağını sürdürülebilmek olarak açıklar.¹⁹⁶Çolakoğlu, Allen, Miah, Bird (2016) Güney Amerika'daki yerel firmalar ve ABD çok uluslu şirketlerinin bağlı şirketleri içerisinde transferin sebeplerini; çekirdek İK değerlerinin aktarılması, ve şirketin yerel rekabet avantajı yaratması olarak açıklar.¹⁹⁷ Ancak bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının transfer sebebinin standart bir insan kaynakları sistemi oluşturma olduğuna ulaşmıştır. Yani diğer ülkeler ile Türkiye arasında transfer sebepleri farklılık göstermektedir.

Tez çalışmasının temelini oluşturan sahiplik yapısının transfer sürecine etkisi olup olmadığına dair araştırma sorusu ile ilgili araştırmadan elde edilen bulgular;

¹⁹⁵ William Purcell, Stephen Nicholas, ve David Merrett, 'The Transfer of Human Resource and Management Practice by Japanese Multinationals to Australia : Do Industry ', *The International Journal of Human Resource Management* 10:1, 61.2 ,(1999), s.84.

¹⁹⁶ Jos Gamble, 'Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China : The Limits and Potential for Convergence', *Int. J. of Human Resource Management*, 14:3.May (2003), s.385.

¹⁹⁷ Saba Colakoglu vd.,a.g.m.s. 1441-42.

- Araştırılan tüm şirketler aile şirketidir.(yönetim kurulları aile üyelerinden oluşmaktadır.)
- Tüm şirketlerde transfere karar veren Türk yönetim kuruludur.
- Araştırılan 8 şirketten sadece 1 tanesinde bağımsız üyeler yer almaktadır.
- Araştırılan 8 şirketin yönetim kurullarında aile üyeleri harici yönetici sayısı oldukça azdır.
- Tüm şirketlerin yönetim kurullarında aile üyelerinden bir veya birkaçı yer almaktadır.
- Yurtdışı bağlı şirketinin yönetim kurulu ile ana merkez yönetim kurulu aynıdır.

Elde edilen bilgiler sahiplik yapısının transfer sürecini doğrudan etkilediğinin bir kanıtıdır. Gücü paylaşmak istemeyen ve bağlı şirketler üzerinde daima otorite kurmak isteyen Türk çok uluslu şirketler bu sebeple transfer kararını ve transfer sürecini bağlı şirkete bırakmaz. Kararlar ana şirketten ve yönetim kurulu tarafından verilir. Araştırılan hiçbir şirkette insan kaynakları transfer sürecine dahil edilmemiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının transferi ile ilgili kararlara herhangi bir insan kaynakları çalışanının dahil edilmemiş olması incelenen şirketlerin ana şirkette de karar aşamasında tek yetkili mercii olduğunu kanıtlamaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının transferinde bağlamın etkisi ile ilgili ulaşılan sonuçlara göre; araştırılan 8 şirketin tamamında insan kaynakları uygulamalarının transferi sürecinde ve uygulanışında oluşan farklılıklar yasal mevzuatlar gereğidir. Yani yerel bağlamda uygun olan insan kaynakları uygulamaları şirket çalışanları ve ülkede katı bir şekilde uygulandığı için ana şirketler uygulamalarda değişiklik yapmak zorunda kalmıştır. MRT şirketinin Rusya fabrikasında vardiyalı çalışma saatleri, kadın çalışanların vardiyalı çalışmaması gibi yerel bağlamda yasalar gereği düzenleme veya tamamen değiştirme yapması bağlamın önemini yansıtmaktadır.

Bağlamın ik uygulamalarının transferine etkisi olduğunu kanıtlayan bir diğer bulgu; FRB şirketi Almanya fabrikasında Türkiye’de vardiyalı ve tüm hafta çalışma prensibinin tersine cumartesi ve Pazar çalışmasını yapamamaktadır. Yasalar gereği uygulamanın kısıtlanması yine bağlamın insan kaynakları pratiklerinin bağlı şirketlerde uygulanmasındaki önemini göstermektedir.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi literatüründe ana şirketten bağlı şirkete transfer edilirken en çok kurumsal olarak kısıtlanan ve bağlama göre yeniden yorumlanan uygulamaların eğitim ve ücretlendirme olduğu belirtilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar bu bilgiyi doğrular niteliktedir. Literatürden ve araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında elde edilen genel sonuç ise; çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferi bağlama göre değişiklik gösterebilir.

Tüm sonuçlar özet olarak dört aşamada incelenebilir. İlk ulaşılan genel sonuç; Türk çok uluslu şirketlerinin tüm yetkiyi elinde bulunduran, kontrolü ve yetkiyi paylaşmak istemeyen bir yapıya sahip olduğudur. Transfere ait kararlar yönetim kurulu tarafından verilir, insan kaynakları biriminin bu aşamada bir rolü yoktur. Otorite ve güç aile üyelerinden oluşan yönetim kurulundadır. Bu da sahiplik yapısının transfer sürecinde etkili olduğunu kanıtlamaktadır.

Araştırmanın ulaştığı ikinci genel sonuç; Türk çok uluslu şirketlerin bağlı şirketlerinde standart bir insan kaynakları uygulama sistemi kurmak istemesi, ancak çoğu durumda işgücü profili, bağlı şirket ülkesinin yasa ve mevzuatları ve kültür gibi nedenlerle minimum da olsa yerelleştirmeye ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Tüm çok uluslu şirketlerin aile şirketi olması ve tüm yetki ve karar verme gücünün yönetim kurulunun elinde toplanması ile bağlı şirketlerde de standart bir yapı sürdürmek istemeleri bağdaştırılabilir. Yani sahiplik yapısı transfer sürecinde bu bağlamda doğrudan etkilidir. En çok farklılaşan insan kaynakları uygulamaları ise; performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirmedir.

Araştırmanın ulaştığı üçüncü genel sonuç; Türk çok uluslu şirketlerin merkezlerinden bağlı şirketlerine en çok transfer edilen insan kaynakları uygulamaları işe alma, performans yönetimi, eğitim ve ödüllendirmedir.

Araştırmanın ulaştığı dördüncü ve son genel sonuç; Türk çok uluslu şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının transferinde sahiplik yapısının rolü vardır. Ayrıca bağlam transfer edilen insan kaynakları uygulamalarının bağlı şirketlerde uygulanışında farklılıklar olmasına neden olur.

3.6. Araştırmanın Katkısı, Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

İlgili literatür incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının transferinde; transfer sebeplerine, sonuca ve sürece odaklanan çalışmalar dikkat çekmektedir. Sonuca ve sürece odaklanan çalışmalar insan kaynakları uygulamalarının standart veya yerel olarak uygulanmasını savunan çalışmalar olarak ayrılabilirler.

Bu tez çalışması transferin sebeplerine değinmiş ardından hem sonuca hem de sürece dikkat çekmiştir.8 Türk çok uluslu şirkette sahiplik yapısını ortaya çıkarmak için görüşmeler yapmış ve sahiplik yapısının ve bağlamın insan kaynakları uygulamalarının transferindeki rolünü anlamaya çalışmıştır. Çalışmanın bu bağlamda literatüre katkı sağlaması olasıdır.

Ancak araştırmanın bazı kısıtları da mevcuttur. Nitel araştırmaya ve yoruma dayanan bu çalışma yoruma açıktır ve kesinliği kanıtlanamaz. Sadece duruma ve zamana özgü olarak yorumlanabilir. Bir diğer kısıt ise örneklemin sadece Bursa ilinde faaliyet gösteren 8 Türk çok uluslu şirket olarak oluşturulması sebebiyle tüm çok uluslu şirketler için geçerlilik sağlamayabilir. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak araştırmalarda örneklemin sadece Bursa ili özelinde oluşturulmaması ile daha genel sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

- Abrahamson, E., "Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Refection of Innovations.", *Academy of Management Review*, 16 (1991), 586–612
- Abrahamson, Eric, "Management Fashion", *Academy of Management Review*, 21 (1996), 254–85
- Ansari, Shahzad Shaz, Juliane Reinecke, ve Amy Spaan, "How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation", *Organization Studies*, 35 (2014), 1313–41
- Arias, Maria Eugenia, ve Mauro F. Guillen, *The Transfer of Organizational Management Techniques Across Borders: Combining Neo-institutional and Comparative Perspectives*, 1998
- Al Ariss, Akram, ve Yusuf Sidani, "Comparative international human resource management: Future research directions", *Human Resource Management Review*, 26 (2016), 352–58
- Bamberger, Peter, "Beyond Contextualization: Using Context Theories to Narrow the Micro-Macro Gap in Management Research", *Academy of Management Journal*, 51 (2008), 839–46
- Barnham, Chris, "Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations", *International Journal of Market Research*, 57 (2016), 837–54
- Björkman, Ingmar ;Fey, Carl F. ; Park, Hyeon;, "Institutional Theory and Mnc Subsidiary Hrm Practices:Evidence From a Three-Country Study", *Service Management*, 2001, 1–43
- Björkman, Ingmar, ve Jon E. Lervik, "Transferring HR practices within multinational corporations", *Human Resource Management Journal*, 17 (2007), 320–35
- Boxenbaum, Eva, "Lost in translation: The making of Danish Diversity Management", *American Behavioral Scientist*, 49 (2006), 939–48
- Boxenbaum, Eva, ve Julie Battilana, "Importation as Innovation: Transposing Managerial Practices Across Fields", *Strategic Organization*, 3 (2005), 355–83
<<https://doi.org/10.1177/1476127005058996>>
- Bozkurt, Ufuk, "Yönetim Bilgisinin Yayılımında Danışmanlık Firmalarının Rolü;Türkiye Üzerine Tarihsel Bir Analiz", 2007
- Budhwar, Pawan, Arup Varma, ve Charmi Patel, "Convergence-Divergence of HRM in the Asia-Pacific:Context-specific Analysis and Future Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 53 (2019), 1689–99
- Clark, Kim, ve Mark L Lengnick-Hall, "MNC practice transfer : institutional theory , strategic opportunities and subsidiary HR configuration", *The International*

Journal of Human Resource Management, 23 (2012), 3813–37

Colakoglu, Saba, Matt Allen, Khasro Miah, ve Allan Bird, “High-investment HR values and firm performance among local firms and U . S . MNCs ’ subsidiaries in South Asia : a comparative study”, *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2016), 1426–47

Cooke, Fang Lee, “Concepts, Contexts, and Mindsets: Putting Human Resource Management Research in Perspectives”, *Human Resource Management Journal*, 28 (2018), 1–13

Edwards, Paul K, Rocío Sánchez-mangas, Olga Tregaskis, Christian Lévesque, Anthony McDonnell, ve Javier Quintanilla, “Human Resource Management Practices in the Multinational Company:A Test of System,Societal,and Dominance Effects”, *Industrial and Labor Relations Review*, 66 (2013), 588–617

Erdur Acar, Duygu, “Yönetim Bilgisinin Çok Uluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı : Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği”, 2016

Farndale, Elaine, Chris Brewster, Paul Ligthart, ve Erik Poutsma, “The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM”, *Journal of International Business Studies*, 48 (2017), 1065–86

Farndale, Elaine, Sumita Raghuram, Stan Gully, Xiangmin Liu, Jean M. Phillips, ve Maja Vidović, “A vision of international HRM research”, *International Journal of Human Resource Management*, 28 (2017), 1625–39

Ferner, Antony;Quintanilla , Javier;Varul, Matthias, “Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals:German Companies in Britain and Spain”, *Journal of World Business*, 36(2) (2001), 107–27

Ferner, Anthony, Phil Almond, Trevor Colling, ve Anthony Ferner, “Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy : the case of ‘ workforce diversity ’ in US multinationals”, *Journal of International Business Studies*, 36 (2005), 304–21

Gamble, Jos, “Transferring human resource practices from the United Kingdom to China : the limits and potential for convergence”, *Int. J. of Human Resource Management*, 14:3 (2003), 369–87

Gertraude, Mikl-Horke, “Globalization , transformation and the diffusion of management innovations”, *Journal of East European Management Studies*, 2 (2004), 98–123

Ghoshal, Sumantra, ve Christopher A Bartlett, “Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, 19 (1988), 365–88

Golafshani, Nahid, “Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research”,

- The Qualitative Report*, 8 (2003), 597–607
- Green, Sandy Edward, “A Rhetorical Theory Of Diffusion”, *Academy of Management Review*, 29 (2004), 653–69
- Grill, Tunde Veronika, Mohan Pyari Maharjan, ve Tomoki Sekiguchi, “Human Resource Management of Japanese Companies in Hungary : How do Japanese and Hungarian Styles Blend ?”, *Journal of East-West Business*, 1–36 (2016)
- Grothaus, Christin, “Adapting HR Concepts of German MNC ’ s to Thai Subsidiaries”, *International Journal of Behavioral Science*, 10 (2015), 37–52
- Hetrick, Susan, “Transferring HR ideas and practices : globalization and convergence in Poland”, *Human Resource Development International*, 3 (2002), 333–51
- Kessler, Eric H., “Encyclopedia of Management Theory”, içinde *Encyclopedia of Management Theory*, 2010, ss. 15–40
- Kipping, Matthias, Lars Engwall, ve Behlül Üsdiken, “Preface: The Transfer of Management Knowledge to Peripheral Countries”, *International Studies of Management & Organization*, 38 (2008), 3–16
- Kluike, Marlies, ve Kerstin Pull, “Similar , but still different : how US multinational companies in Germany and Switzerland use host-country training and skill practices Marlies Kluike and Kerstin Pull”, *Industrial Relations Journal*, 44 (2013), 495–513
- Kogut, Bruce, ve Udo Zander, “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 24 (1993), 625–45
- Kostova, Tatiana, “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, *The Academy of Management Review*, 24 (1999), 308–24
- Kostova, Tatiana, ve Kendall Roth, “Adoption Of An Organizational Practice By Subsidiaries of Multinational Corporations : Institutional and Relational Effects”, *Academy of Management Journal*, 45 (2002), 215–33
- Kurt, Mustafa, ve Alparslan Şahin Görmüş, “Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2010), 67–82
- May, Ruth C, Sheila M Puffer, ve Daniel J Mccarthy, “Transferring management knowledge to Russia : A culturally based approach”, *Academy of Management Executive*, 19 (2005), 24–35
- Monks, Kathy, “Global or local ? HRM in the multinational company : the Irish experience”, *The International Journal of Human Resource Management*, 7:3 (1996), 721–35

- Myloni, Barbara, Anne-wil Harzing, ve Hafız Mirza, “The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices : European and US MNCs and their Greek subsidiaries”, *Int. J. of Human Resource Management* 18:12, 2007, 2057–74
- Myloni, Barbara, Anne-Will Harzing, ve Hafız Mirza, “Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies”, *International Journal of Manpower*, 2014
- Özdemir, Murat, “Nitel Veri Analizi : Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 323–43
- Özen, Şükrü, “Türkiye ’deki Guru Söylemi Modasının Nedenleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54 (1998), 97–121
- , “Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, IV (2009), 65–74
- Purcell, William, Stephen Nicholas, ve David Merrett, “The transfer of human resource and management practice by Japanese multinationals to Australia : do industry ”, *The International Journal of Human Resource Management* 10:1, 61 (1999), 72–89
- Ratkovic, Tatjana; Orlic, Ranko, “Transfer of Performance Appraisal Practices from Mnc Parent to Subsidiaries in Serbia”, *Economic Annals*, LX (2015)
- Roberts, Joanne, “Communities of Management Knowledge Diffusion”, *Prometheus (United Kingdom)*, 28 (2010), 111–32
- Sahlin, Kerstin, ve Linda Wedlin, *Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing, The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2008
- Stehle, Wolfgang ;Erwee, Ronel, “Transfer of Human Resource Practices From German Multinational Enterprises to Asian Subsidiaries”, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15 (2006)
- Stobbeleir, Katleen D E, *Contextualizing Hrm in Comparative Research: The Role of the Cranet Network*, 2010
- Sturdy, Andrew, “The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities”, *Management Learning*, 35 (2004), 155–79
- Taşçı, Deniz, Umut Koç, Yücel Sayılar, Önder Çetin, Nazlı Wasti, Şükrü Özen, vd., *Örgüt Kuramı*, 2013
- Tayeb, Monir, “Transfer of HRM practices across cultures : An American company in Scotland”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9:2 (1998), 332–58

- Tungli, Zsuzsanna, ve Maury Peiperl, “Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes”, *Human Resource Management*, 48 (2009), 153–71
- Üsdiken, Behlül, ve Özlem Yildirim Öktem, “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında ‘İcrada Görevli Olmayan’ ve ‘Bağımsız’ Üyeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (2008), 43–71
- Vo, Anne, ve Pauline Stanton, “The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system : the case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Vietnam”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2011), 3513–27
- Wasti, Syeda Arzu, “Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries : the Turkish case”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (1998), 608–31
- Yahiaoui, Dorra, “Hybridization : striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian subsidiaries”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (2015), 1665–93
- Yildirim-Öktem, Özlem, ve Behlül Üsdiken, “Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries”, *British Journal of Management*, 21 (2010), 115–30
- Yıldırım, Özlem, ve Behlül Üsdiken, “Reconciling Family-Centric and Professionalized Governance: Boards of Firms Within Family Business Groups.”, *Academy of Management Proceedings*, 2011, 1–7
- Zyphur, Michael J., ve Dean C. Pierides, “Is Quantitative Research Ethical? Tools for Ethically Practicing, Evaluating, and Using Quantitative Research”, *Journal of Business Ethics*, 143 (2017), 1–16

EKLER

EK 1. Görüşme Protokolü

GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

Tarih: _____

Görüşme Başlangıç Saati: _____

Görüşme Bitiş Saati: _____

Şirket İçindeki Pozisyonu/Görevi: _____

AÇIKLAMA

Bu araştırma Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen bir yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Ana konusu Türk Çok Uluslu Şirketlerin transfer edilecek insan kaynakları uygulamalarını nasıl seçtiği, bu sürece hangi faktörlerin etki ettiği ve hangi insan kaynakları uygulamalarının transfer edildiğidir. Şirket isimleri gizli tutulacak ve elde edilecek bilgiler ilgili çalışma hariç herhangi bir yerde paylaşılmayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

GÖRÜŞME SORULARI

GİRİŞ

2. Şirketiniz hangi sektör ve hangi ülkelerde faaliyet göstermektedir?

Bu ülkelerde ne tür bir faaliyet söz konusudur?

- Satış –Pazarlama
- Üretim

2. Pozisyonunuz nedir?

ANA SORULAR

1. Yönetim kurulu kimlerden oluşmaktadır?

**2. Aile üyeleri ve aile dışı üyeler şirkette hangi pozisyonlarda yer almaktadır?
Bağımsız üyeler mevcut mudur?**

-Bağımsız üyeler: Yönetim kurulu üyeliği harici şirketle hiçbir bağının bulunmaması

3. Yurtdışındaki şirketinizin yönetim kurulu Türkiye'den farklı mıdır? Farklı ise oradaki en tepe yönetici kimdir?

4. Şu anda şirketinizde hangi insan kaynakları uygulamaları mevcuttur? Bunlardan hangileri yurtdışında da uygulanmaktadır?

- İşe Alma
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Yönetimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Ödüllendirme
- Kariyer Planlama
- Diğer

5. Şirkette yürütülen insan kaynakları uygulamaları yurtiçi ve yurtdışında neden farklıdır? Bunlara kim karar vermektedir?

6. Neden böyle bir karar verilmektedir?

- Türkiye birimi olarak üst yönetimin kendi kararıyla
- Lokal bağlı birim yönetim kadrosu isteğiyle
- Düzenleyici (yasa, mevzuat) unsurlar/zorunluluklar gereği
- Uygulanması gerektiğine inanıldığı için
- Diğer _____

7. Bağlı şirketteki insan kaynakları uygulamaları Türkiye ile aynı mıdır yoksa içerik olarak farklılaşmakta mıdır? Yani tüm transfer edilen uygulamalar standart mıdır yoksa yerelleştirilmiş midir?

-Bir farklılaşma/değişiklik var ise nedenleri ne olabilir? (kültür, yasalar, işgücü profili)

EK 2. Görüşme Listesi

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMELER			
	ŞİRKET KODU	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi
1	BYK	İnsan Kaynakları Yöneticisi	25
2	MRT	Üretim Müdürü	32
3	EOL	İşe Alım Uzmanı	20
4	AEL	İnsan Kaynakları Uzmanı	15
5	ELK	Satış Direktörü/ Yönetim Kurulu Üyesi	35
6	FRB	İşe Alım Uzmanları	30
7	FMK	İnsan Kaynakları Geliştirme Müdür Yardımcısı	18
8	CSK	İşe Alma ve Yerleştirme Sorumlusu	15