



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ABD
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN**

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA TÜRK İŞLETMELERİ İLE
ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ: ÇOKLU
VAKA ANALİZİ**

DOKTORA TEZİ

AYŞEGÜL VAYISOĞLU ZORLU

**DANIŞMAN: Prof. Dr. Senay YÜRÜR
ORTAK DANIŞMAN: Prof. Dr. Oktay KOÇ**

**YALOVA
ARALIK 2022**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ABD
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA TÜRK İŞLETMELERİ İLE
ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ: ÇOKLU VAKA
ANALİZİ

DOKTORA TEZİ

AYŞEGÜL VAYISOĞLU ZORLU
157321008

DANIŞMAN: Prof. Dr. Senay YÜRÜR
ORTAK DANIŞMAN: Prof. Dr. Oktay KOÇ

YALOVA
ARALIK 2022

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Ayşegül VAYISOĞLU ZORLU

ÖN SÖZ

Doktora eğitimim boyunca bu çalışmanın sonuca ulaşmasında benden yardımlarını esirgemeyen, akademik anlamda bana her zaman destek olan ve doğru yolu gösteren sayın danışman hocam Prof. Dr. Senay Yürür'e teşekkür ederim.

Doktora sürecime ilk tez izleme sınavından sonra katılarak, ortak tez danışmanlığımı üstlenen tez yazım sürecimde her türlü yardımı ve ilgiyi esirgemeyen, değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Oktay Koç'a teşekkür ederim.

Tez izleme komitelerimde yer almayı yoğun çalışma tempolarına rağmen kabul eden ve tezin gelişmesi konusunda önerilerde bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Özlem Balaban ve Doç. Dr. Aytuğ Sözüer'e teşekkür ederim.

Tez savunmasında bulunan değerli jüri üyelerinden Prof. Dr. Bilçin Tak Meydan ve Prof. Dr. Ali Danışman hocalarıma da, ikinci tez savunma sınavına hazırlık döneminde benden yardımlarını esirgemeyerek tez çalışmasına değerli katkılarını sundukları için teşekkür ederim.

Doktora eğitimine başlamamda bana ısrar eden, süreç boyunca yanımda olan, beni destekleyen, umutsuzluğa kapıldığımda beni cesaretlendiren canım arkadaşım Prof. Dr. Bilge Leyli Demirel'e teşekkür ederim.

Öğrencilik hayatımın başından bu yana bana desteklerini esirgemeyen, her zaman yanımda olan sevgili annem Zeliha Vayisoğlu ve babam Musa Vayisoğlu'na teşekkür ederim.

2015 yılında başladığım bu serüven 2022 yılında son bulurken, 2017 yılının ocak ayında kucağıma aldığım ikizlerim, canım kızlarım da bu sürece tanıklık edip, kimi zaman motive olmamda kendilerince yardım ettiler. O nedenle canım kızlarım İdil ve İnci Zorlu'ya ayrı ayrı teşekkür ederim.

Doktora eğitim sürecimin her aşamasında beni destekleyen, özellikle tez komiteleri öncesinde sunumlara daha iyi hazırlanabilmem için kızları küçük bir tatile çıkarıp, tezime odaklanabilmem adına elinden gelen her şeyi yapan canım eşim Kürşat Zorlu'ya da teşekkür ederim.

Tezin araştırma sorusunun cevaplanmasında, şirketiyle ilgili değerli bilgileri paylaşan ve yardımlarını esirgemeyen tüm kıymetli katılımcılara da çok teşekkür ederim.

Aralık – 2022

Ayşegül VAYISOĞLU ZORLU



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	i
ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÖZET	xv
ABSTRACT.....	xvii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	9
2.2. İKY Uygulamalarının Gelişiminde Uluslararası İşletmelerle Etkileşim	15
3. ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLER YAZINI: KURAMSAL ÇERÇEVE.....	19
3.1. Örgütler Arası İlişkilerin Tanımı ve Örgüt Kuramlarının Örgütler Arası İlişkilere Bakışı	19
3.2. İşletmeler Arası Bağımlılık İlişkisi	21
3.3. İşletmeler Arası Etkileşim.....	23
4. YÖNTEM.....	27
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	27
4.1.1. Birinci pilot çalışma	28
4.1.2. İkinci pilot çalışma	29
4.2. Araştırma Alanı ve Örneklem	31
4.3. Araştırma Kısıtları.....	32
4.4. Veri Toplama Yöntemi	33
4.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	35
4.6. Veri Analiz Yöntemi	36
5. BULGULAR.....	39
5.1. İK Uygulamalarında Değişime İlişkin Bulgular	39
5.2. Katılımcıların Uluslararası İşletmeye Bağımlılık Algısına İlişkin Bulgular.....	46
5.3. Etki Şekillerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular	48

5.4. Çoklu Vaka Analizi.....	49
------------------------------	----



5.5. Vaka Analizlerinin Genel Değerlendirilmesi.....	65
6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	73
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	89
EK.1- Görüşme Formu.....	89
EK.2- Tablo 5.1.'in Oluşturulmasında Kullanılan Görüşme Raporları	90
ÖZGEÇMİŞ	96





KISALTMALAR LİSTESİ

KISALTMALAR

DİĞ	: Diğerleri
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
VB	: Ve Benzeri
YASED	: Uluslararası Yatırımcılar Derneği



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Pilot çalışma-1	29
Tablo 4.2. Pilot çalışma-2	30
Tablo 4.3. Araştırmaya katılan işletmeye ait bilgiler.....	32
Tablo 4.4. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler	35
Tablo 5.1. Veri toplama kapsamındaki işletmelerin İKY uygulamalarındaki değişim	42
Tablo 5.2. Katılımcıların uluslararası işletmeye bağımlılık algısı.....	47
Tablo 5.3. Veri toplama kapsamındaki işletmelerde ortaya çıkan etki şekilleri	48
Tablo 5.4. Vaka analizleri genel değerlendirme	66





ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1. Yüksek bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları	68
Şekil 5.2. Orta bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları	69
Şekil 5.3. Düşük bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları	69
Şekil 5.4. Yüksek bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model.....	70
Şekil 5.5. Orta bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model.....	71
Şekil 5.6. Düşük bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model	71





İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA TÜRK İŞLETMELERİ İLE ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ: ÇOKLU VAKA ANALİZİ

ÖZET

Bu çalışmada Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarında, etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelerden nasıl etkilendiklerini ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Bu etkinin nasıl gerçekleştiğinin tespit edilebilmesi için “Uluslararası işletmelerle etkileşim içerisinde olan Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları, bu işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisine göre hangi açılardan nasıl etkilenmektedir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Nitel bir araştırmanın yapıldığı çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren ve uluslararası işletmelerle etkileşimde olan on üç işletmenin idari kadrodaki yöneticileriyle görüşme yapılmıştır. Görüşmeye, etkileşim nedeniyle uluslararası işletmelerden insan kaynakları uygulamaları açısından etkilendiğini kabul eden on işletmeyle devam edilmiştir.

Elde edilen veriler öncelikle, işletme bazında insan kaynakları uygulamalarında ortaya çıkan değişim kapsamında tasnif edilmiştir. Sonrasında Türk işletmelerinin etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmeye olan bağımlılık ilişkisi tespit edilmiş ve bu ilişkilerde Türk işletmeyi insan kaynakları uygulamaları hususunda değişime götüren etkiler, katılımcıların ifadeleri kodlanarak bulunmuştur. Sonrasında işletme bazında elde edilen veriler çoklu vaka analizi stratejisiyle çözümlenmiştir.

Veri toplama kapsamındaki işletmelerin uluslararası işletmelerle etkileşiminin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisinin, uluslararası işletmelerle olan bağımlılık ilişkileri neticesinde ortaya çıkan etki şekilleri ile gerçekleştiği tespit edilmiştir. Farklı seviyelerdeki bağımlılık ilişkilerinde, Türk işletmelerinin farklı insan kaynakları uygulamalarında farklı düzeylerde değişim yaşadıkları görülmüştür. Yüksek bağımlılık ilişkisinde insan kaynakları uygulamalarında etkilenme düzeyi yüksek olurken, bağımlılık ilişkisi azaldıkça bu etkilenmenin de genel olarak azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin mevcut İK uygulamaları olgunluğunun; etkileşimde bulundukları dönemde, daha az ya da daha çok sayıda uygulamada etkilenmelerine sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımlılık ilişkisine göre ortaya çıkan etki şekillerinde yüksek bağımlılık ilişkisinde zorlayıcı ve bilişsel, orta bağımlılık ilişkisinde öykünme öğrenme, öneri ve beklenti, düşük bağımlılık ilişkisinde ise güven eksikliği, öneri ve beklenti etkileri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Uluslararası İşletmelerle Etkileşim, Bağımlılık İlişkisi, Etki Şekilleri



THE ROLE OF THE INTERACTION OF TURKISH BUSINESSES AND INTERNATIONAL BUSINESSES IN HUMAN RESOURCES PRACTICES: MULTIPLE CASE ANALYSIS

ABSTRACT

In this study, it is aimed to reveal how Turkish businesses are affected by the international businesses they interact with in their human resources practices. In order to determine how this effect is realized, “How are the human resources practices of Turkish businesses interacting with international businesses affected in terms of the interdependence between these businesses?” the answer to the question has been sought.

In the study, in which a qualitative research was conducted, interviews were conducted with the executives of thirteen businesses operating in Turkey and interacting with international businesses. The interview continued with ten businesses who admitted that they were affected by international businesses in terms of human resources practices due to interaction.

The data obtained were primarily classified within the scope of the change in human resources practices on the basis of the enterprise. Afterwards, the relationship of dependency on the international business with which Turkish businesses interact was determined and the effects that led to a change in the human resources practices of the Turkish business in these relationships were found by coding the expressions of the participants. Afterwards, the data obtained on the basis of the enterprise were analyzed with a multiple case analysis strategy.

It has been determined that the effect of the interaction of the enterprises within the scope of data collection with international enterprises on human resources practices is realized by the forms of influence that emerge as a result of their dependency relations with international enterprises. It has been observed that Turkish businesses experience different levels of change in different human resources practices in different levels of dependency relations. It has been concluded that while the level of influence in human resources practices is high in a high dependency relationship, this influence generally decreases as the dependency relationship decreases. The maturity of the existing HR practices of the enterprises; It has been concluded that during the period when they interact, it causes them to be affected in less or more applications. Compelling and cognitive effects were found in the high dependency relation, imitation learning, suggestion and expectation in the medium dependency relation, and lack of trust, suggestion and expectation effects in the low dependency relation.

Keywords: Human Resources Practices, Interaction With International Businesses, Relationship Of Dependency, Methods Of Effect



1. GİRİŞ

Faaliyetlerini uluslararası sınırlara taşıyan yerel işletmelerin strateji, yapı, kaynak gibi imkanları ile uluslararası çevreye uyum sağlamaları uluslararasılaşma süreci olarak değerlendirilmekte ve bu uyum beraberinde yerel işletmeler açısından değişimi kaçınılmaz kılmaktadır (Lam ve White, 1999, s. 1; Williams ve diğ., 2014, s. 128). Örneğin uluslararasılaşma sürecinin ilk aşaması olan ihracat sürecinde bile yerel işletmeler, ihracat departmanına ihtiyaç duymakta ya da uluslararası faaliyetlerin yürütülmesi konusunda deneyimli yöneticileri istihdam etmek zorunda kalmaktadır (Calof ve Beamish, 1995, s. 115). Bu süreçte gereken değişiklikleri yapmayan işletmelerin, müşteri memnuniyetsizliklerinde yaşadığı sorunlar bile işletmeyi finansal açıdan sarsabilmektedir (Zeira ve Banai, 1984, ss. 29-35). İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde yönetilmesinin önemi, bu gibi başarısızlık durumlarının önlenmesinde ya da sürecin en az zararla atlatılması hususunda temel belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır (Tung, 1984, ss. 129-143). Çünkü, insan kaynakları yönetimi kapsamında uygulanan süreçlerin geliştirilmesinin işletmeye hem rekabet avantajı hem de değer kazandırdığı söylenebilir (Roehling ve diğ., 2005, s. 207).

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri kapsamında uluslararası işletmelerle kurulan ticari faaliyetler “bağlantılar” olarak adlandırılmakta olup, bu bağlantılar emsallerinden farklı işletmeler arası işlemleri, tek seferlik işlemleri ve taraflar arasında uzun ya da kısa vadeli işbirliklerini kapsamaktadır (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 16). İşletmeler arası etkileşim bu bağlantılar sayesinde ortaya çıkmakta olup, uluslararası işletmeyle yerel işletme etkileşimleri; bağlantıların kapsamına, miktarına ve kalitesine bağlı olarak değişebilmekte, bununla birlikte yerel işletmenin bağlantıda bulunduğu uluslararası işletmeye attığı değerin de etkileşimi etkilediği ve bu etkileşimde bağımlılık ilişkisinin oluştuğu da söylenebilir (Giroud ve Scott-Kennel, 2009). Bu nedenle, uluslararası işletmelerle yerel işletme etkileşimlerinde bağımlılık ilişkisinin de önemli olacağı düşünülmektedir (Marchington ve Vincent, 2004, s. 1032).

Yerel işletmelerin uluslararasılaşmanın ilk aşamasında, uluslararası işletmeyle kurduğu bağlantıyı yönetilebilecek yetenek ve yönetim gibi becerilerden yoksun olabilecekleri dile getirilmektedir (Cubillo-Pinilla, 2008, s. 105). Bu durum;

uluslararası işletmelerin az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki yerel işletmelerle etkileşimlerinde, yerel işletmeleri uluslararası işletmelere daha bağımlı hale getirmektedir (Jarblad, 2003, s. 6). Bu bağımlılık ilişkisi de; uluslararası işletmelerden yerel işletmelere bilgi, fikir, değer sistemleri, örgütsel süreçler gibi varlıkların aktarılmasında etkili olmaktadır (Meyer, 2014, s. 262). Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerdeki yerel işletmelerin etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelerden birçok açıdan daha fazla etkileneceklerine yönelik bir kabul oluşmuştur (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 16; Narula ve Pineli, 2019, s. 1). Söz konusu ilişkilerdeki dinamiklerin anlaşılmasında, öncelikle bunların etkileşimler, sermaye akışları, bilgi, teknoloji, insanlar ve diğer kaynaklar yoluyla bağlamsal olarak bireysel işletme yeteneklerinin gelişimine nasıl katkı sağladığını anlamak gerekmektedir (Giroud ve Scott-Kennel, 2009, s. 558). Bu nedenle yerel işletmenin İKY uygulamalarındaki değişimde, etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelerin rolünün karşılıklı bağımlılık ilişkisine göre anlaşılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmüştür.

İKY uygulamalarındaki değişimin sadece uluslararası işletmelerle etkileşim neticesinde ortaya çıkmadığı gibi, söz konusu etkileşimin her yerel işletmede de değişime sebep olacağı hususu tartışmalıdır (Khavul ve diğ., 2010, s. 697). Yerel işletmelerin uluslararası işletmelerle etkileşiminin; İKY uygulamalarında etkisinin olabilmesi için, insanın geliştirilmesinin işletmeye de değer kazandıracak inancında olan bir işletme mantığına sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynağına yapılan yatırımı maliyet unsuru olarak gören işletmelerde bu düşüncenin geçerli olmayacağı değerlendirilmektedir (Ulrich, 1987, s. 41). Örneğin, Malezya’da uluslararası işletmelerle etkileşimde bulunan yerel işletmelerin insan kaynakları yönetimi üzerinde yapılan Rowley ve Rahman’ın (2007, s. 434) çalışması da bu düşüncüyü doğrular niteliktedir. İlgili çalışmada, yerel işletmenin etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmenin insan kaynakları uygulamalarını gelişmiş olarak nitelemesine ve o tarz uygulamaları kendi işletmesinde de benimsemek istemesine rağmen İKY açısından değişikliğe yönelmemelerinde; uygulamaların yapılandırılma, benimsenme, uygulanma süreçlerinin maliyetli olacağı düşüncesinin etkili olduğunun belirtilmesi dikkat çekicidir (Rowley ve Rahman, 2007, s. 434). Dolayısıyla uluslararası işletmelerle etkileşimin, yerel işletme İK uygulamaları üzerinde etkisinin olacağı yönündeki kabul (Ayentimi ve diğ., 2018), Rowley ve Rahman’ın (2007) çalışması açısından desteklenmemektedir. Diğer bir ifadeyle; bazı yerel işletmelerde

uluslararası işletmelerle etkileşim yerel işletme İK uygulamaları üzerinde etki bırakırken, bazı yerel işletmelerde söz konusu etkileşimin İK uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi alanının bazı alanlara göre daha bulanık/soyut içerikler taşıması ve alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunun vurgulanması (Özen, 2004, s. 96) söz konusu durumun araştırılmasının önemini artırmaktadır. Özellikle söz konusu etkileşimin hangi şartlar altında yerel işletmelerin İKY uygulamalarını etkileyeceği hususu araştırmaya değer görünmektedir.

Bunlarla birlikte uluslararası-yerel işletme etkileşimi hakkındaki literatürün, yayımlar ve bağlantılar olmak üzere iki kavram etrafında şekillendiği ileri sürülebilir. Yayımlar terimi, uluslararası işletmelerle yerel işletme etkileşimin etkisini; bağlantılar terimi ise, etkileşimin örgütsel biçimini belirtmektedir (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 16). Türkiye’de uluslararası işletme ve yerel işletme etkileşimlerine bakıldığında; yönetsel fikir, uygulama veya yapıların yerel işletmelere aktarımı hususunda yayılım literatüründen faydalandığı görülmektedir (Özen, 2002; Erdur, 2016; Özen ve Önder, 2019). Bu çalışmalardan yayımların uluslararası işletmelerin varlığının otomatik bir sonucu olmadığı söylenebilir. Yayımlar eğer yerel işletmede öğrenme isteği varsa gerçekleşebilecektir (Kathuria, 2000, s. 364). Bu nedenle örgütsel süreçlerin benimsenmesinde her yerel işletmenin yayılım mekanizmasıyla hareket etmediği görülmektedir (Cubillo-Pinilla, 2008, s. 106). Yayımların gerçekleşmediği yerel işletmelerde farklılık yaratan değişimlerin işletmelerde nasıl ortaya çıktığı bilinmemektedir (Powell, 1991; Greenwood ve diğ., 2002). Bu nedenle “bağlantılar” neticesinde ortaya çıkacak etkileşimlerin araştırılmasının önemli olduğu söylenebilir.

Uluslararası işletmelerle kurulan bağlantılar sonucu oluşan etkileşimlerin İKY uygulamalarına etkisine yönelik literatür tarandığında, gelişmekte olan ülkelerdeki İKY uygulamalarının değişimine ve gelişimine yönelik konunun, doğrudan yabancı sermaye yatırımı ile kurulan bağlı ortaklıklar üzerinden araştırıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda; İKY uygulamalarının nasıl yapılandırıldığı hususuna kurumsal kuram perspektifinden bakılarak, köken ülke ve ev sahibi ülke etkileri ortaya koyulmaktadır. Bu tez paralelinde bakıldığında; köken ülkenin ev sahibi ülkedeki bağlı ortaklıklarında, ortak standart oluşturma etkisinin ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla uluslararası işletmelerin ortak standart oluşturma kaygısının, gelişmekte

olan ülkelerdeki bağılı ortaklık İK uygulamalarının şekillenmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Ayentimi ve diğ., 2018; Novitskaya ve Brewster, 2016; Heikkila, 2013).

Daha nadiren ele alınan bir etken ise gelişmekte olan ülkelerdeki yerel işletmelerin kendilerinden üstün uluslararası işletmelerle etkileşimlerinde, uluslararası işletmelerin İKY’de gelişmiş uygulamaların olduğuna hükmederek kendi işletmelerinde de uygulamayı arzu etmeleri olasılığıdır. Buradaki üstünlük etkileri; gelişmiş ülkelerden gelen uluslararası işletmelerin, politika ve uygulamalarının yerel işletmelere aktarımında “zorlama” etkisiyle ya da yerel işletmenin daha gelişmiş bir ülkeden gelen ana firmanın uygulamalarını çekmek istemesi sonucunda “çekme” etkisiyle hareket etmesi sonucu ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu etkileşimlerde uluslararası işletmelerin “en iyi uygulamaların” yayılımı konusunda yerel işletmelere baskı yapabilecekleri de iddialar arasındadır (Meardi ve Toth, 2006).

Yukarıda ele alınan yaklaşımlarda uluslararası işletmelerin yönetsel politika ve uygulamaların yerel işletmelere aktarımının nasıl gerçekleştiğini anlamaya yönelik literatüre katkılar yapılmaktadır. Ancak hiçbirinde uluslararası işletmelerle etkileşimde bağımlılık ilişkilerine göre ortaya çıkabilecek etki şekillerinin ayrıntılı bir şekilde ele alınmadığı görülmektedir.

Bununla birlikte, literatür uluslararası işletmelerin ev sahibi ülkelerdeki bağılı ortaklık ilişkilerinde ortaya çıkan etkileşimlerin yerel işletme İKY uygulamalarını nasıl etkilediğine kısıtlı da olsa cevap vermektedir (Rosenzweig ve Nohria, 1994; İlhan, 2005; Dural, 2014). Fakat uluslararası işletmelerle kurulan diğer ilişkiler açısından örneğin, konsorsiyum ya da ihracat gibi bağlantılarda ortaya çıkacak etkileşimlerin yerel işletme İKY uygulamaları üzerindeki etkisinin nasıl gerçekleşeceği sorusu halen yanıtlanmamış görünmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da, bu durumu açıklayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu konuda çalışma yapılmamasının nedeni olarak yerel işletme-uluslararası işletme etkileşimlerinin İKY uygulamaları açısından fazla anlaşılamaması gösterilmektedir (Wiig ve Kolstad, 2009, s. 178). Yerel işletme-uluslararası işletme etkileşimlerinin nasıl gerçekleştiği hususunda literatürde fark edilen boşluk (Kostova ve Marano, 2019, s. 119) bu araştırmaya yönelmede etkili olmuştur.

İşletmeler arası etkileşim bağlamının, ülkelerin ekonomik şartlarına bağlı bir seyir izlemesi (Narula ve Pineli, 2019, s. 1), özellikle insan kaynakları uygulamaları açısından bu bağlama bakılmasını önemli kılmaktadır (Paauwe ve Boselie, 2005, s. 991). Çünkü, uluslararası işletmelerle etkileşimin artmasına bağlı olarak herhangi bir ülkedeki insan kaynakları yönetim sistemlerinin de değişeceği, gelişeceği ve olgunlaşacağı düşünülmektedir (Paik ve diğ., 2011, s. 655). Bu olgunlaşmanın bazı etkilerle ortaya çıkacağı açıktır. Fakat bir örgütün kendine has olan İKY sistemlerinin ilişkide bulunduğu işletmenin uygulamalarıyla etkileşim neticesinde değişikliğe uğramasında ne tür etkilerin ortaya çıktığını belirlemenin zor olduğu iddia edilmektedir (Bechar ve Gerhart, 1996, s. 780). Bu nedenle; uluslararası işletmelerle etkileşim neticesinde oluşan bağımlılık ilişkilerinin, Türk işletmelerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi önemli bir araştırma başlığı oluşturmaktadır.

Bu bilgi ve görüşler ışığında bu çalışmada, Türk işletmelerinin bağlantı halinde oldukları uluslararası işletmelerle oluşan bağımlılık ilişkilerinde İKY uygulamaları açısından nasıl etkilendikleri ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda “Uluslararası işletmelerle etkileşim içerisinde olan Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları, bu işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisine göre hangi açılardan nasıl etkilenmektedir?” sorusuna cevap aranacaktır.

Örgütler arası ilişkiler literatüründeki sorunlar, işletmelerin genel sınır ilişkilerine dair sorunlarının parçasıdır. Bu tür sınır ilişkileri son derece karmaşık olma eğiliminde olup, karmaşıklığın dışında işletmeler arası ilişkiler sorunları, kısmen çeşitli örgüt kuramlarının kavram ve önermeleri nedeniyle ihmal edilmiştir (Evan, 1965, s. 218).

Örgütler arası ilişkilere ilişkin çalışmaların kaynak bağımlılığı kuramı, kurumsal kuram dahil çeşitli kuramlardan faydalanılarak araştırıldığı görülmektedir. Örgüt kuramlarının işletmeyi nasıl bir varlık olarak gördüklerine bağlı olarak, işletmeler arası ilişkilere bakış açıları, işletmelerin gerçekleştirdikleri ticari faaliyetlerin etkilerini yorumlayışları farklılaşmaktadır (Daft, 2001, s. 187). Bu çalışmada, uluslararası işletmelerle yerel işletme arasında kurulan ve işletmelerin kaynak ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkan etkileşimleri bağımlılık ilişkisi açısından değerlendirileceğinden kaynak bağımlılığı, etkileşim neticesinde uluslararası işletmelerin yerel işletmeler üzerinde ortaya çıkardığı etki şekilleri de kurumsal kuramdan destek alınarak incelenecektir.

İnsan kaynakları yönetimi konularında yapılacak araştırmalarda birden fazla kuramsal zemin arayışı, temel seçilen kuramın yanında yardımcı başka bir kuramdan da faydalanılmasına sebep olmaktadır (Sargut ve diğ., 2015, s. 131). Kaynak bağımlılığı kuramından faydalanılarak oluşturulan bağımlılık ilişkisinin, yerel işletmelerin uluslararası işletmelerle etkileşimlerinde ortaya çıkan etki şekillerinin sınıflandırılmasında faydalı olacağı, bu etki şekillerinin de kurumsal kuramdan destek alınarak yorumlanmasının İKY'nin değişimini ve gelişiminin anlamada faydalı olacağı söylenebilir (Do ve diğ., 2020, s. 5).

Bu çalışmayla birlikte, yerel işletmelerin uluslararası işletmelerle etkileşimi neticesinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerinde, uluslararası işletmelerin Türk işletmelerinin İKY uygulamalarına etkisinin olup olmadığı, bu etkinin nasıl gerçekleştiği ortaya konulacak, böylelikle işletmeler arası ilişkilerde neler olup bittiği çalışma ölçeğinde İKY uygulamaları açısından tespit edilebilecektir. Bir işletmenin bile, ilişkide bulunduğu uluslararası işletmeyle etkileşimin yerel işletme insan kaynakları uygulamaları üzerinde yarattığı etkinin cevaplanabilmesinin tüm işletmelerin gelişimi için önemli bir faktör olarak değerlendirileceği düşünülmektedir (Hakansson, 2015).

Uluslararası işletmelerin yerel işletmelerin gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını ve nasıl katkıda bulunduğunu sormanın önem arz ettiği belirtildiğinden (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 14) bu çalışmanın araştırma sorusu cevaplandırıldığında, uluslararası işletmelerin etkileşimde bulundukları yerel işletmelere insan kaynakları yönetimi açısından katkıda bulunup bulunmadıkları görülmüş olacaktır. Böylelikle, işletmeler arası etkileşim bağlamında insan kaynakları yönetimi literatürüne de katkıda bulunulacaktır.

Çalışmada uluslararası bir karşılaştırma söz konusu olmasa da, çalışmanın genel olarak uluslararası işletmelerle etkileşimi bulunan Türk işletmelerindeki İKY'nin doğasını anlamada yardımcı olacağı gibi, İKY'deki gelecekteki yönelimleri ve gelişmeleri belirlemeye ve araştırma fikirleri üretmeye de yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda öncelikle tezin ikinci bölümünde kavramsal çerçeveyi oluşturan insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında genel tanımlar üzerinde durulmuştur. Sonrasında insan kaynakları uygulamalarının gelişiminde uluslararası etkileşimin

rolüne dair ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelenerek, bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümünde ise kuramsal çerçeve kapsamında örgütler arası ilişkiler yazını hakkında bilgi verilmiş ve örgütler arası ilişkilere kuramların nasıl baktığı konusunda açıklama yapılmıştır. Sonrasında bu tezin özelinde işletmeler arası bağımlılık ilişkisi kavramının öne çıkmasından mütevellit, bağımlılık ilişkisinin dayandığı kaynak bağımlılığı kuramı açıklanmıştır. Devamında işletmeler arası etkileşim başlığında, bu tezin özelinde etkileşim kapsamında ortaya çıkan etki şekillerinin değerlendirilmesinde kurumsal kuramdan yararlanıldığından, kurumsal kuram hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde; araştırmanın yöntemi, pilot çalışmalar, araştırma alanı ve örneklem, araştırmanın kısıtları, veri toplama yöntemi, geçerlik ve güvenirlik, veri analiz yöntemine ilişkin detaylı bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın beşinci bölümünde, elde edilen veriler ışığında yapılan analizler sonucu tespit edilen bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın altıncı bölümünde ise, teze ilişkin değerlendirme yapılarak ulaşılan sonuç paylaşılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türkiye’de İKY uygulamaları İKY fonksiyonları etrafında şekillenmektedir (Özdemir, 2010). Çalışmanın bu kısmında ilk olarak İKY fonksiyonları kısaca tanımlanarak, her bir fonksiyonun içerisinde ne tür uygulamaların bulunduğu dair bilgi verilecektir.

Sonrasında İKY uygulamalarının gelişimde uluslararası işletmelerle etkileşimin rolüne yönelik literatür taraması sunulacaktır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamaları insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetler bütünü olup, insanın olmadığı yerde hiçbir uygulamanın yerine getirilemeyeceği bir süreçtir (Bingöl, 2019, s. 4).

Çalışan insanların etkili yönetimi ile ilgili yapılan ve birbirleri ile etkileşim halinde olan bütün politika, yönetmelik ve prosedürler insan kaynakları fonksiyonları kapsamında yer almakta olup, insan kaynağının sunduğu potansiyelden en üst düzeyde faydalanma da bu fonksiyonların etkin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012, s. 3). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin en temel amaçlarının verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin bu amaçları gerçekleştirmesinde insan kaynakları fonksiyonlarının önemi büyüktür. Bunun nedeni ise; fonksiyonların etkin bir şekilde yapılandırılması ve uygulanmasının iş gücü devir oranının ve devamsızlık oranının düşmesi, hatalı üretimin azalması, işgören ve işveren çatışmalarının azalması gibi maliyetler üzerindeki olumlu yansımalarından kaynaklanmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000, ss. 15-19).

İşletmelerin insan kaynakları departmanları işletmenin ihtiyaçlarına göre kurumdan kuruma farklılık gösterebilen fonksiyonlar icra etmektedir (Zaim ve Polat, 2013, s. 38). Genel olarak bir işletmede bulunması gereken temel insan kaynakları fonksiyonları ana başlıklar ve ilgili olduğu diğer işlevler bağlamında şu şekilde sıralanabilmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016, ss. 25-27; Kaynak ve diğ., 2000).

1. Kadrolama (insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş dizaynı, insan kaynakları temin ve seçimi),
2. İnsan kaynakları geliştirme (eğitim ve geliştirme, kariyer planlama),

3. Tazminat ve yararlar (ücret yönetimi),
4. Performans değerlendirme,
5. İşçi-işveren ilişkileri,
6. İş güvenliği ve işgören sağlığı.

İnsan kaynakları yönetimi yukarıda bahsedilen fonksiyonların birbirleriyle koordineli bir biçimde çalışmasıyla oluşan bir süreçtir. Fonksiyonların yöneticilerin hedefleri tutturmasında ve kurumun yönetilmesinde, izlenmesi ve geliştirilmesi gereken önemli yönetsel faaliyetler olduğu vurgulanmaktadır (Dessler, 2014, s. 2).

İnsan kaynakları yönetimi gelişen ve globalleşen dünya ile birlikte değişmekte ve özellikle bazı trendlerce şekillenmektedir. Bu şekillenmede rolü olan faktörler; teknoloji, küreselleşme, işin doğası, demografik özellikler, ekonomideki sıkıntılar vb. olarak sıralanabilmektedir (Dessler, 2013, ss. 10-11). Bununla birlikte; kültürel, bilişsel ve ev sahibi ülkenin arka planını saran normatif kurumsal uygulamaların da yönetsel kararları etkilediği belirtilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 149).

Yukarıda bahsedilen insan kaynakları fonksiyonları aşağıdaki başlıklarda kısaca özetlenmektedir:

İnsan Kaynakları Planlaması: Kadrolama süreci içinde yer alan insan kaynakları planlaması iş için kadro planlaması olarak da ifade edilmekte olup, kadrolama sürecinin ilk adımıdır. İnsan kaynakları planlaması örgütün stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda, işletme faaliyetlerinin eksiksiz yürütülmesi için gelecekte ihtiyaç duyulacak zaman ve yerde, belirli nitelik ve nicelikte personel sağlanmasını ifade etmektedir (Bingöl, 2019, ss. 180-181).

Daha kapsamlı ifade etmek gerekirse; İK planlaması işgücü envanterinin nasıl kullanıldığını, gelecekteki ihtiyaca bağlı olarak arz tahminini, bu arz talebini karşılayacak işe alım yöntemlerini kapsamaktadır (Cascio, 1993).

İnsan kaynakları planlamasında süreç içerisinde ortaya çıkacak gerçek personel gereksinmesi, yedek personel gereksinmesi, ek personel gereksinmesi, yeni personel gereksinmesi, personel çıkarma gereksinmesi gibi işletmenin ihtiyaç duyduğu personel sayısının karşılanarak, işletme içerisinde personel gereksinmesinin dengelenmesi sağlanmaktadır. Gerçek personel gereksinmesinde işi fiilen gerçekleştiren işgücüne olan gereksinim, yedek personel gereksiniminde devamsızlık nedeniyle ortaya çıkan durumların yönetilmesine ilişkin işgücü gereksinimi, ek personel gereksiniminde işten

çıkışlar nedeniyle oluşan gereksinim, yeni personel gereksiniminde yeni yatırımlar ya da üretimin artırılmasına yönelik ihtiyaç duyulan işgücü gereksinimi, personel çıkarma gereksiniminde ise işletme yönetiminin gerekli görmesi nedeniyle ortaya çıkan gereksinim hesaplanmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000, ss. 84-94). Bu hesaplamalar iş gücü genel envanteri, beceri envanteri, devamsızlık oranı, işgücü dönüşüm oranı vb. yöntemlerle yapılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006).

İnsan kaynakları gereksinimlerini belirleyen içsel ve dışsal birtakım faktörlerin bulunduğu belirtilmekte olup, işletmenin kurumsal çevresinde yaşadığı değişikliklerin de bu gereksinimin belirlenmesinde etkili olduğu söylenebilir (Kaynak ve diğ., 2000, s. 96).

İş Analizi ve İş Dizaynı: İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalarla birlikte; işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin neler olması gerektiği konusuna açıklık getiren bir fonksiyondur (Kaynak ve diğ., 2000, s. 52). İşin yapısı, unsurları, sorumlulukları, iş gerekleri gibi iş hakkındaki veriler iş analizi çalışmalarıyla elde edilmektedir. İş analizi sonrasında ortaya çıkarılan ve çeşitli amaçlarla kullanılan belgelerden birisi iş tanımları diğeri de iş gerekleridir (Bingöl, 2019, ss. 89-90).

İş analizleri herhangi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanması çabası olarak, işgörenin neyi, nasıl, neden, hangi bilgi ve becerilerle yaptığını ortaya koyan çalışmalardır (Kaynak ve diğ., 2000, s. 53).

İş dizaynı ise, belirli bir iş ya da birbirine bağımlı işleri yerine getiren çalışanların daha etkin ve verimli çalışabilmesi için iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, çalışma grupları oluşturma, alternatif çalışma programları vb. uygulamalarla işlerin sıkıcı, rutin, basit hale dönüşmesini engelleyici çabalar olarak tanımlanabilmektedir (Kaynak ve diğ., 2000, ss. 68-73).

İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi: Literatürde “kadrolama”, “personel temin/sağlama ve seçimi”, “seçme yerleştirme”, “personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi gibi başlıklarda anılabilmektedir (Kaynak ve diğ., 2000, s. 113). İnsan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini ve örgütsel başarıyı etkileyen kritik bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, bazı işletmelerce bilinçli ve sistemli bir insan kaynakları planlaması ile

belirlenirken, bazı işletmelerce yöneticilerin taleplerine ve anlık ihtiyaçlara göre karşılanabilmektedir (Acar, 2010, ss. 64-65).

İnsan kaynakları temin ve seçimi sürecinde öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evreleri bulunmaktadır (Kaynak ve diğ, 2000, s. 113).

Temin sürecinde adaylar iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan bulunabilmekte, seçim süresinde de bu adaylardan hangilerinin işe alınacağıyla ilgili faaliyetler yürütülmektedir. Bu süreçte başvuruların kabulü ve ilk görüşme, başvuru formu doldurma, sınav/test uygulama, mülakat, adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi, sağlık muayenesi ve diğer işlemler, işe alma kararı ve teklifi, işe yerleştirme aşamalarından oluşmaktadır (Kaynak ve diğ, 2000, s. 143). İşletmede boş pozisyonlara yerleştirilen adayların özlük işlemleri yerleştirme aşamasında yapılmakta olup; özlük işler, insan kaynakları temin ve seçimi fonksiyonunun bir aşaması olarak yer almaktadır (Çift yıldız, 2006, s. 99).

Özellikle zihinsel ve fiziksel yetenek testleri, bilgi ve beceri birikim testleri, kişilik envanterinin oluşturulması gibi psiko-teknik testlerin de bu süreçte kullanılmasında fayda olduğu belirtilmektedir. Bunların yanında, çok klasik olsa da seçme sürecinde aday ile doğrudan görüşmenin önemli avantajlarının olacağı da vurgulanmaktadır (Fındıkçı, 1999).

Eğitim ve Geliştirme: Personel eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel hem de bireysel etkinlik açısından büyük önem arz etmektedir. Personel eğitimi çalışanların işletmede şuan sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için onların bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür (Kaynak ve diğ, 2000, s. 170). Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılarak, davranışlarının istenilen yönde geliştirileceği bir değişim süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Acar, 2010, s. 150). Bu faaliyetlerin düzenlenmesinde izlenecek temel vetireler; eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, belirlenen eğitime özel planlar oluşturmak, gerekli kaynakları tahsis etmek ve eğitim fonksiyonunu yürütecek personelin istihdamını oluşturmak şeklinde sıralanabilmektedir (Öncü, 1998).

Bununla birlikte yeni işgörene işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belirli bir program çerçevesinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onu işine alıştırmak eğitim ve geliştirme fonksiyonu içinde yer almaktadır (Bingöl, 2019, s. 295).

Bir işletmede eğitim ihtiyacının saptanması örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi yapılarak tespit edilmektedir. Örgüt analizinde işletmenin tüm eğitim açığı saptanmaktadır. Dolayısıyla bu saptamada örgütün iç çevre yanında dış çevresinin de etkisi bulunmaktadır. İş analizinde işe yeni başlayan işgörenlerin eğitilmesidir. Kişi analizinde ise, işgörenin performans çıktılarına göre eğitim ihtiyacının karşılanmasıdır (Kaynak ve diğ., 2000, ss. 180-181).

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme işletmelerde çeşitli örgütsel kararların alınabilmesi için başvurulacak bir süreç olup; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş açıdan yaklaşan örgütsel sistem performans yönetimi sistemi olarak da adlandırılmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000, ss. 205-206). Performans değerlendirme, önceden belirlenmiş amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütsel, işlevsel, birimsel ve bireysel düzeyde performansı geliştirmeyi içermektedir (Bingöl, 2019, s. 384).

Performans değerlendirme klasik ve çağdaş olmak üzere iki temel gruptaki çeşitli yöntemleri kapsamakta olup, klasik yöntemde çalışanlar ağırlıklı olarak görevleri kapsamında ilk amirleri tarafından değerlendirilmektedir (Kaynak ve diğ., 2000, s. 205). Çağdaş performans değerlendirme de ise, çalışanlar görevleri kadar kişisel özellikleri de dikkate alınarak sadece ilk amir tarafından değil, ilişkide bulundukları birçok kişi tarafından değerlendirilmektedir (Özdemir, 2010, s. 165).

Kariyer Planlama: İnsanların örgütlere katılmaları ve örgütlerde çalışmaya devam etmeleri için en güçlü güdülerden birisi, büyüme ve gelişme fırsatı olup; kariyer planlaması fonksiyonuyla da bu özel arzuya cevap vermek ve örgütlerde ihtiyaç duyulan beşeri yeteneklerin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Çünkü yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gereği olarak kariyer anlamında geliştirilmeleri gerekmektedir (Bingöl, 2019, ss. 350-351). Bu fonksiyon özellikle çok uluslu bazda çalışan işletmeler açısından daha çok önem kazanmıştır (Kaynak ve diğ., 2000, s. 247).

Kariyer uygulamaları iç işe alım (terfi ve transferler), işten çıkarma, emeklilik, oryantasyon, yönetici geliştirme ve örgütsel yedekleme uygulamalarını içermektedir (Özdemir, 2010, s. 167).

İş Değerleme: iş değerlendirme, çalışanlara adil bir şekilde ücret ödenmesi için işlerin değerlerinin nispi olarak sıralanması süreci olup (Özdemir, 2010, s. 52), mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir (Kaynak ve diğ., 2000, s. 339). İş değerlendirme fonksiyonu adil ücret yapısı oluşmasında etkin bir şekilde kullanılmaktadır (Özdemir, 2010, s. 52).

Ücret Yönetimi: İşgörenler yaptıkları çalışmanın karşılığı olarak temel ücret almaya hak kazanırlar (Bingöl, 2019, s. 436). Bu fonksiyon işgörene ödenecek temel ücretin yeterli ve adil olmasını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Kaynak ve diğ., 2000, s. 253). Bununla birlikte çalışanlar; performans seviyeleriyle, yetenek veya becerileriyle veya hizmet süreleriyle ilişkili olarak finansal (ikramiye, prim, hisse payı vb.) ya da finansal olmayan ödüller (özendirici ücretler) almaya da hak kazanırlar. Dolaylı ödemeler olarak isimlendirilen bu ödüller, nakit para şeklinde olmayan ancak maddi değere sahip yararlardır. Örgütsel üyeliğin bir parçası olarak işgörene veya bir işgören grubuna verilen ek sağlık sigortası, tatil ücreti, bayram harçlığı, yemek, yakacak, giyecek vb. yardımlar olarak sıralanabilmektedir (Bingöl; 2019, ss. 436-439).

İşletmelerin ücret yönetimi fonksiyonu; işletmenin olanaklarına, ülke ücret politikasına, diğer işletmelerin ücret politikalarına, işgörenlerin ücret politikalarına, işletmenin ekonomik sonuçlarının ortaya çıkardığı olanaklara, ülke düzeyinde ve ülkeler arası ekonomik politikalara bağımlı olmaktadır. Aynı zamanda bu fonksiyon; işletme dışı baskı gruplarından ve bu tür olgulara açık olan toplumların değer ölçülerinden de etkilenerek, ülke ve birey ölçeğinde biçimlenebilmektedir (Kaynak ve diğ., 2000, s. 255).

İşçi-İşveren İlişkileri: İnsan kaynakları yönetiminde emeğin insana özgü olması nedeniyle bu çerçevede yasal düzenlemeler oldukça önem taşımaktadır. Türkiye’de benimsenen sosyal devlet anlayışı, işverene karşı daha güçsüz olan işçinin korunmasını gerektirmekte dolayısıyla da devletin en çok müdahale ettiği konulardan biri de işçi-işveren ilişkilerinin yasal çerçevesi olmaktadır. Bu fonksiyon da, yasal çerçevede faaliyetleri düzenlemek zorundadır. Endüstri ilişkileri (çalışma ilişkileri) olarak da adlandırılan işçi-işveren ilişkileri, bireysel ve toplu düzeyde işçi-işveren

ilişkilerini düzenleyen bir disiplin olarak kabul görmektedir. Sendika yönetim ilişkilerini kapsamaktadır (Acar, 2010).

İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı: Bir işletme çalışanlarına sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağladığı müddetçe kadrolama işlevinin başarılı olma olasılığı artacak ve bu şekilde işletmenin işletmenin insan kaynağı ihtiyacının karşılanması kolaylaşacaktır (Kaynak ve diğ., 2000, s. 396). İşçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonu; iş kazaları ve meslek hastalıkları tanı ve tedavisinden öte çalışanın sağlığını korumak ve onun sağlığını bozacak tehlikeleri ortadan kaldırmakla sorumludur (Bingöl, 2019, s. 596).

2.2. İKY Uygulamalarının Gelişiminde Uluslararası İşletmelerle Etkileşim

Örgütler İKY uygulamalarını, işletmenin en önemli varlığı olarak tanımlasa da, birçok organizasyonel karar, işletmenin hem insan kaynaklarına hem de insan kaynakları uygulamalarına nispeten düşük bir öncelik verildiğini göstermektedir. Örneğin, işletmeler maliyet düşürmeye ihtiyaç duyduğunda, ilk olarak eğitim, ücretler ve personel sayısı gibi şirketin çalışanlarına yapılan yatırımlarda kesintiye gitmeyi tercih etmektedir (Barney ve Wright, 1998, s. 31). Bu nedenle işletme yönetim süreçleri arasında İKY, örgüt içerisinde konumunu meşru ve haklı göstermek için sürekli mücadele içerisinde olmuştur (Wright ve diğ., 2001, s. 702). İKY'nin bu dinamik ve belirsiz süreci uluslararası ticaretin artmasıyla daha da karmaşık hale gelmiştir. Bu durum beraberinde yerel işletmelerin kendi ülkelerinde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerden etkilenip etkilenmedikleri hususunda soruların artmasına sebep olmuştur (Görg ve Seric, 2016, s. 605).

İKY uygulamaları konusunda uluslararası işletmelerden etkilenme konusuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bazı çalışmaların yerel işletmelerde İKY uygulamalarındaki gelişimi uluslararasılaşma faktörüyle incelediği görülmektedir. Bu çalışmalarda, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki yerel işletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde bulunmasının İKY uygulamalarına yatırım yapmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Hendry, 1996; Som, 2007; Khavul ve diğ., 2010). Fakat bu çalışmalarda uluslararası işletmelerin yerel işletmelere katkısının nasıl gerçekleştiğine yönelik bir açıklama mevcut değildir.

İttifaklar, ortak girişimler, lisans anlaşmaları, bayilik anlaşmaları gibi bağlantılar, teknolojinin ve bilgi birikiminin uluslararası işletmelerden geliştirmekte olan ülkelerdeki yerel işletmelere aktarıldığı kilit mekanizmalar olarak görülmektedir (Hansen ve diğ., 2009, s. 122). Bu etkileşimler neticesinde oluşan bağımlılık ilişkilerinde ortaya çıkacak etkiler olmadan sadece uluslararasılaşma faktörünün her yerel işletmeyi İKY uygulamalarına yatırım yapma konusunda motive edip etmeyeceği tartışmalıdır. Örneğin, Dural'ın (2014) çalışmasında, Japonya-Türk bağlı ortaklığı olarak kurulan Toyota'da, insan kaynakları temin ve seçim sürecinde seçim kriterleri açısından Japonya'yla ortak bir felsefe benimsenmesine rağmen süreçteki tüm uygulamaların Japon ortağından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yerel işletmenin Japon ortağıyla etkileşim halinde olsa bile İKY konusunda yerele bağlı kaldığı ve uluslararası işletmeden kaynaklı bir etki olmadığı için de tamamen kendine özgü uygulamaları kullandığı görülmektedir. Bu nedenle, uluslararası işletmeyle etkileşim nedeniyle ortaya çıkabilecek etki şekilleri İKY uygulamalarının değişimi açısından gereklidir. Sadece değişim değil, uluslararası işletmelerle etkileşim nedeniyle ortaya çıkan etki şekillerinin yerel işletmedeki İKY uygulamalarının oluşturulmasında da etkili olabileceği vurgulanmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996, s. 780).

Uluslararası işletmecilik faaliyetinde bulunan yerel işletmeler, İKY uygulamalarını tasarlarlarken ve uygularken küresel ve yerel arasındaki dengeyi bulmaya çalışmaktadır. Dengenin bulunması için etkileşim söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla etkileşim hem uluslararası işletmeler hem de yerel işletmeler için kritik bir konu olmaktadır (Aycan, 2005, s. 1083). Bu çalışmada da, uluslararası işletmelerle etkileşimin Türk işletmelerinin İKY uygulamaları üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır.

Araştırmanın bağlamı yerel işletmelerin uluslararası işletmelerle etkileşimi olduğundan, etkileşim tanımının verilmesi önemli olacaktır. Etkileşim, ilişkinin yapısı ve iletişim ikliminden oluşmakta ve ilişkinin oluşması için de, iki tarafın da ilişkinin varlığına inanması ve aralarındaki bağlantının nadiren/arada sırada olmanın ötesinde olmasının gerektiği vurgulanmaktadır (Colgate ve Stewart, 1998, s. 455). Etkileşim beraberinde gelişimi de getirmektedir. Çünkü etkileşim işletmelerin içeriklerini etkilemekte ve örgüt davranışlarını yönlendirmektedir. Bu nedenle, her bir işletmenin diğer işletmenin gelişimi için potansiyel öneme sahip olduğu söylenebilir (Hakansson, 2015).

Uluslararası işletmelerle yerel işletme arasındaki tekrarlayan etkileşimler ev sahibi ülkede yayılmaları tetiklemektedir (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 39). Bu nedenle uluslararası işletmelerle etkileşim yerel işletmeler için çok önemlidir. Özellikle etkileşimde bir taraf daha gelişmiş insan kaynakları uygulamalarına sahipse, insan kaynakları uygulamaları açısından geride olan tarafın daha fazla etkilenebileceği de vurgulanmaktadır (Khavul ve diğ., 2010, s. 698). Fakat böyle bir ilişkide dahi etki olmadan İKY uygulamalarında etkilenme yaşamayacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de insan kaynakları alanında yapılan çalışmalarda uluslararası işletmelerin yerel işletmelere etkisi kabul edilmekte (Sayım, 2009; Şentürk, 2020), fakat etkileşimle beraber ortaya çıkan etki şekillerinden bahsedilmeden uluslararası işletme ve yerel işletme insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıklar ortaya koyulmaktadır (Aydınlı, 2007; Dural, 2014). Bu nedenle ulusal literatürde etkileşimin ortaya çıkardığı etki şekillerinin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin nasıl gerçekleştiğine yönelik bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Uluslararası işletmelerle bağımlılık ilişkisi bulunan Türk işletmeleri üzerinde insan kaynakları alanında yapılan çalışmalar taranarak, bu tez paralelinde değerlendirilmiştir. Ulaşılan çalışmaların çoğunlukla uluslararası işletmelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımıyla kurdukları ve yerel işletmelerle ortak oldukları şirketlerde yapılan araştırmalara dayandığı görülmüştür. Bulunan sınırlı sayıdaki çalışmalarda (Sevim, 2006; Sayım, 2009; Helvacıoğlu ve Özutku, 2010; Sungur, 2019) uluslararası işletmelerin sermayeye dayalı ortaklık kurduğu işletmelerde Türk işletmeleri İKY uygulamaları açısından etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu çalışmalarda uluslararası işletmelerin Türk işletmelerini hangi şartlar altında etkiledikleri, hangi İKY uygulamalarında ne derece etkiledikleri hususunda bir bilgi mevcut değildir. Bir yabancı bir de yerel firmanın bir araya gelerek oluşturduğu bu ilişkide hangi etki şekillerinin ortaya çıktığı araştırılmamıştır.

Bu hususta bahsi edilen çalışmalar kısaca özetlenecek olursa, bu çalışmaya en yakın olan Sayım’ın (2009) çalışması dikkat çekmektedir. Çalışmada Amerikan ortaklığı bulunan Türk şirketlerinin İKY uygulamalarını Amerikalı ortaklarından görerek öğrendikleri, özellikle İK temin ve seçimi, ücret yönetimi, performans değerlendirme uygulamalarında değişikliğe yöneldiklerinin tespiti dikkat çekicidir. Sevim’in (2006) ana firma-yavru firma etkileşiminin araştırıldığı doktora çalışmasında da uluslararası

işletmenin ortak standart oluşturma kaygısının Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarında değişikliklere neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulusal yayında IKEA üzerinde gerçekleştirilen iki adet çalışma bulunmuştur. Bu alışmalarda Türkiye’deki IKEA zerinde İsveç rgt kültürü ve değerlerinin yerleştirilmeye çalışılması sonucunda İKY uygulamalarında etkilenme yaşandığı belirtilmiştir (Helvacioğlu ve zutku, 2010) İsveç kültürünün yerleştirilebilmesi için en çok eğitim ve geliştirme fonksiyonunda değişiklik yapılarak, çalışanların bilinç düzeyinin artırılmasına yönelik yoğun eğitim programlarının oluşturulduğundan bahsedilmiştir (Sungur, 2019).



3. ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLER YAZINI: KURAMSAL ÇERÇEVE

İK uygulamalarının değişiminde, bu tezin özelinde işletmeler arası etkileşim olduğuna dair düşüncenin temelleri örgütler arası ilişkiler yazınına dayanmaktadır.

Tezin bu bölümünde öncelikle örgütler arası ilişkiler yazınından bahsedilecek, sonrasında işletmeler arası bağımlılık ilişkisi kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinden, işletmeler arası etkileşim neticesinde ortaya çıkan etki şekilleri de kurumsal kuram perspektifinden faydalanılarak açıklanacaktır.

3.1. Örgütler Arası İlişkilerin Tanımı ve Örgüt Kuramlarının Örgütler Arası İlişkilere Bakışı

İşletmeler arası bir ilişki; iki veya daha fazla işletmenin sahip oldukları kaynaklarını (örneğin; para, fiziksel tesis, malzeme, müşteri, hizmet vb.) kendi aralarında bir alışveriş, bir işlem konusu haline getirdiklerinde ortaya çıkmaktadır ve bu ilişki geçici ve ya uzun süreli olabilmektedir (Van de Ven, 1976, s. 25).

İşletmeler arası ilişkileri açıklayan çalışmalarda (Ford ve McDowell, 1999; Möller ve Halinen, 1999) ilişki ve bu ilişkiler arasındaki bağlantıları analiz etmek için dört seviye tanımlanmaktadır. İlgili çalışmalarda bahsedilen bu tanımlar şu şekildedir:

- Etkileşim / olay: Analizin temeli, tek bir değiş tokuşa, raslantısal olarak ortaya çıkan bir olaya dayanabilir ve neticesinde etkileşim oluşur. Zaman içindeki tek bir olay olarak görülür ve ele alınır. Bununla birlikte, tüm zamanlardan soyutlanmış olması gerekmez; geçmiş tecrübelerden ya da gelecekle ilgili beklentilerden etkilenebilir.
- İkili ilişki / bireysel ilişki: İki aktör arasındaki ilişkilerin toplamıdır. İkilinin, dahil olan aktörler (ve diğerleri) tarafından hatırlanan bir geçmişi vardır. Asıl odak noktası zaman içinde iki aktör arasındaki etkileşimdir.
- Benzer ilişkiler / portföy: Belirli bir firmanın tüm ilişkilerinin oluşturduğu kümedir. Portföy, firmanın müşterileri ile olan ilişkilerinden tedarikçileri ile olan ilişkilerine kadar çok çeşitli ilişkileri kapsar. Benzer ilişkiler olarak tanımlanan bu ilişkilerde ‘benzerlik’ kavramı çok çeşitli boyutlarda düşünülebilir.

- Bir aktörün ağ ilişkileri: Bu düzeyde, bir firmanın tüm ilişkileri, yani tüm tedarikçiler, ortak yapımcılar, müşteriler, distribütörler, araştırma kurumları vb. analiz ederek ilişkilerin alt ağları veya portföyleridir.

Yukarıda işletmeler arası ilişkilerin analiz edilmesinde ortaya çıkan tanımların da çok kapsamlı olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise işletmelerin farklı çevrelere, farklı ülkelerdeki normlara ve değerlere gömülü olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü bu farklılık işletmeler arası ilişkileri etkilemektedir (Evan, 1965, s. 218). Bu nedenle örgütler arası ilişkiler yazınında farklı kuramlardan faydalanılmaktadır.

İşletmeler arasındaki ilişkilere yaklaşımları açısından örgüt kuramları; örgüt yapılarının farklı ya da benzer olması, ilişkilerin rekabetçi ya da işbirlikçi olması boyutları dikkate alınarak incelenmekte ve bu boyutların incelenmesinde de kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, işbirlikçi ağ düzeneği ve kurumsal kuramlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Daft, 2001, s. 170).

Kaynak bağımlılığı kuramı; örgütlerin, diğer örgütlere ve çevrelere olan bağımlılıklarını azaltmak üzere stratejiler geliştirmelerine yönelik olarak rasyonel yolların kullanıldığı ilişkileri anlatmaktadır. İşletmelerin, çevrenin yarattığı baskı ve kısıtlara cevap verirken olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu nedenle işletmeler arası ilişkiler kendi kendini yöneten bir süreç değildir ve bu ilişkilerin yönetilmesi için işletmelerin kaynak alışverişinde bulunması gerekmektedir (Ritter ve Gemünden, 2003, s. 692).

Örgütsel ekoloji; örgütlerin çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak gören egemen anlayışı yetersiz bulmakta, çevredeki yeni koşullarla uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalmasını vurgulayan bir yaklaşımdır (Hannan ve Freeman, 1977). Bu yapı içinde benzer işletmelerde, benzer faaliyetlerle aynı piyasa ve müşteriler için birbirleriyle rekabete dayalı ilişkiler kurmaktadır (Sargut ve diğ., 2015, s. 185).

İşbirlikçi ağ düzeneği, işletmelerin daha üretken hale gelebilmek için piyasada az bulunan kaynakların ortak kullanımı ile ağdüzeneği içindeki diğer işletmelere bağımlı ama çevreye karşı daha rekabetçi duruma gelmelerini sağlayan bir yapıdır. Bu tarz ilişkilerde genellikle farklı uzmanlıklara sahip işletmelerin tamamlayıcı nitelikteki

ürünlerin üretilmesi ile bir ürünün üretim sürecini gerçekleştirmesi ya da tek başına tüm üretimi karşılayamayacak olan bir firmanın diğer firmalarla birlikte üretimi gerçekleştirmesi söz konusudur. İlişkinin tarafları yazılı olmayan paylaşımlara da açıktır ve hatta ilişkileri geliştiren faktörler, yüzyüze görüşmeler ve sözleşmelerin ötesinde tarafların birbirine gönüllü olarak gösterdikleri yardım ve yaptığı iyiliklerdir ve işbirliği gerektirir (Daft, 2001)

Kurumsal kuram; işletmelerin içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumları sonucu biçimlenerek, sadece teknik anlamda verimli olmalarının hayatta kalmaları için yeterli olmayacağını aynı zamanda kendilerini çevreye karşı meşru da kılmaları gerektiğini vurgulayan yaklaşımdır. Sonuçta aynı örgütsel alanda yaşayan işletmelerin kendilerine özgü ussal gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından yapısal açıdan eşbiçimli hale geldiklerini iddia etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977).

Bu açıklamalar ışığında; bu çalışmada Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle farklı iş yapma formlarında etkileşimlerinde, Türk işletmeleri uluslararası işletmeye bağımlılığı, kaynak bağımlılığı kuramı perspektifinden incelenecektir. Söz konusu etkileşim neticesinde ortaya çıkacak etkilerin oluşturulmasında da kurumsal kuramdan faydalanılacaktır.

3.2. İşletmeler Arası Bağımlılık İlişkisi

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında; işletmelerin sadece kendi amaçlarına veya yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve kısıtlara da bağlı oldukları belirtilmektedir. İşletmeler çevrenin yarattığı bu baskı ve kısıtlara karşılık verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle olan ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içindedirler. Örgütler çevreyle ilişkilerini yönetirken çoğu kez başka örgütlerle ilişki içine girmek zorunda kalmaktadır. Çevreyle girişilen ilişkilerin kavramlaştırılmasında örgütler arası ilişkiler yazını kaynak bağımlılığı kuramı için önemli bir temel sağlamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütler arası ilişkilerde kaynak temin etmek için farklı işletmelerle etkileşimin bağımlılık ilişkisi yaratması örgüt için çevresini daha önemli hale getirmiştir. Bu bağımlılık düzeyinin belirlenmesinde iki temel vardır. Birincisi, örgütün alışverişe

sebepler olan kaynağın o örgüt için önemi yani değeridir. İkincisi de, kaynak teminindeki kısıtlardır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütler arası ilişkilerde bağımlılık düzeyinin belirleyicisi yine bağımlılığın tanımlanmasında kullanılan kıstaslardır. Örgütler arasındaki işleme konu olan kaynağın önemi ve kaynak üzerindeki kontrolün yoğunluğu, birlikte, bir örgütün diğer bir örgüt veya aktöre olan bağımlılığı aynı zamanda bağımlılığın düzeyini de belirleyen faktörlerdir. Bu durumda bağımlılık ilişkisi içinde örgütlerin birbirlerine karşı bağımlılıkları arasındaki derece farklılıkları, aradaki bağımlılığın simetrik veya asimetrik olmasına sebep olmaktadır (Emerson, 1962).

Taraflar arasındaki asimetri, söz konusu alışveriş ilişkisi her iki taraf için de eşit düzeyde önemli görülmediği durumlarda ortaya çıkmakta olup, bir tarafın işlemlerinin büyük bir bölümü diğer tarafın işlemlerinin küçük bir bölümünü oluşturması durumunda taraflar arasında asimetrik bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna karşılık taraflardan herhangi birisinin diğerine karşı özel bir güç avantajına sahip olmaması ve alışveriş ilişkisinin her iki taraf için de benzer bir öneme sahip olması durumunda ilişkinin simetrik olduğunu göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 53).

Bağımlılık tek taraflı olarak, örgütün mevcut ve alternatif ilişkileri göz önünde bulundurularak, kendine mahsus konumuyla ilgilidir. Tek taraflı bağımlılık, mevcut ilişki ile ilgili içsel ve dışsal gelişmeler de dikkate alınarak örgütün halihazırdaki partneri ile ilişkilerini devam ettirip ettirmeyeceğine karşılık gelmektedir yani partnerin onun için ne kadar önemli olup olmadığını göstermektedir (Scheer ve diğ., 2015, s. 695). Bağımlılık ilişkisini devam ettiren ve bu ilişkinin asimetrik olduğu durumlarda yani bir tarafın diğer tarafa daha bağımlı olması durumunda bağımlılığı düşük olan tarafın örgütsel kararlarda sözünün daha çok geçeceği düşünülmektedir. Bu nedenle uluslararası işletmelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparak yerel işletmelerle ilişkilerinde sermaye payını yüksek tutmaları yerel işletmelerin kontrolünü elinde bulundurmaya istemelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat bazı durumlarda ortaklardan bir taraf çoğunluk sermaye payına sahip olsa bile diğer tarafın teknik uzmanlığına yönetim yeteneklerine bağlı kalabildiği belirtilmektedir (Ulaş, 2004, ss. 167-168).

Örgütler arası ilişkilerde işletmelerin bağımlılık ilişkileri iki yönlü etkileşim kapsamında şekillenmekte ve işletmeler hem uyum hem de kendi çıkarları

doğrultusunda karşı tarafı etkileme çabaları gösterebilmektedir. İki yöndeki çabanın içinde de, işletmelerin başvurabilecekleri değişik hareket tarzları oluşmakta, bu hareket tarzlarından hangilerine yönelineceği örgütün karşı karşıya bulunduğu bağımlılıkların şekline ve derecesine bağlı olmaktadır (Sargut ve diğ., 2015, ss. 89-90). Bu nedenle, bağımlılık ilişkileri insan kaynakları yönetimi konularına kurumsal temel arayış çabalarında yardımcı olmaktadır (Wright ve McMahan, 1992, s. 299).

İşletmelerin kaynak alışverişinde bulunduğu başka işletmelerin taleplerini karşılamak istemesi uyum sağlamanın bir başka yolu olarak gözükmektedir. Zorlayıcı ortamlar işletmeyi ilişkide bağımlı ve göreceli olarak güçsüz hale getirmektedir. Bağımlılıklar ve bunların yaratıyor olabileceği baskı ve belirsizlikler konusunda işletmelerde ortaya çıkacak davranışlar da farklılıklar göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örneğin, Japon şirketlerinin ilişkide bulundukları Endonezya'daki yerel işletmelerle bilgi paylaşma konusunda daha ketum davranışları durumunun Endonezya hükümetinin başka bir ülkeyle ticari faaliyete girmesine sebep olduğu, bu sürecin Japon işletmeler üzerinde rekabet baskısı oluşturduğu görülmüştür. Japon işletmelerinin yerel tedarikçilerini kaybetme korkusuyla onlara daha bağımlı hale geldikleri bu durumda Japon işletmelerinin örgütsel davranışına yansiyarak bilgi paylaşma konusunda daha açık davranmaya başladıkları fark edilmiştir (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 95). Dolayısıyla örgütler arası ilişkiler sürecinde ortaya çıkacak çeşitli baskı ve belirsizliklerin bağımlılık ilişkisinin seyrini de değiştirdiği görülmektedir. Bu nedenle yerel işletmelerin uluslararası işletmelerde kurdukları bağımlılık ilişkisi düzeyleri hakkında kesin yargıya ulaşmanın zor olduğu söylenebilir.

3.3. İşletmeler Arası Etkileşim

İşletmeler arası etkileşim, işletmeler arası ilişkiler yazınında incelenmekte olup; bu yazın işletmeler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkiler neticesinde ortaya çıkan etkileşimi analiz etmeye çalışmaktadır (Schmidt ve Kochan, 1977). İşletmeler arası etkileşimlerin anlaşılabilmesi için, işletmeler arası ilişkiler yazınında bu ilişkileri açıklayan örgüt kuramlarının genel çerçevesinin çizilmesi gerekmektedir.

Örgüt kuramları, örgütün çevreyle ilişkisini dikkate alarak açık sistem anlayışını kabul etmektedir. Ancak bu örgüt kuramları çevre-örgüt ilişkisine bakışları açısından farklılaşmaktadır. Çünkü kuramların çevreyi tanımlayış biçimlerine göre, örgüt-çevre ilişkisine dair yaklaşımları da değişmektedir (Yeloğlu, 2008, s. 155). Örneğin, koşul

bağımlılık kuramında örgüt çevreyi etkileyemez, sadece çevredeki de değişiklikleri saptayarak iç düzeninde değişiklikler yapar, böylece çevreye uyarak hayatta kalır (Donaldson, 2001). Kaynak bağımlılığı kuramında ise, çevrenin belirsizlik kaynağı olma niteliği kabul edilmesine rağmen örgütlerin bu belirsizlik karşısında sadece uyum sağlamakla yetinmeyecekleri vurgulanır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütsel ekoloji kuramında ise, örgütlerin kaderi çevreleri tarafından tayin edilir. Örgütsel ekoloji dışındaki kuramlar, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesine sahip olduklarını kabul ederler (Hannan ve Freeman, 1977).

Örgüt kuramları genellikle bir temel soru etrafında gelişirler. Bu açıdan bakıldığında, koşul bağımlılık kuramında farklı bağlamsal koşullarda etkili ve verimli olan örgütsel tasarımları keşfetmektir. Kaynak bağımlılığı kuramında temel soru, örgütlerin kaynak bağımlılıklarını nasıl etkili bir biçimde yönettikleri sorusudur. Örgütsel ekoloji ve yeni kurumsal kuram temel soruları açısından ilginç bir görünüm sergilerler; birincisi örgütler neden bu kadar çeşitlidir sorusuna odaklanırken, ikincisi örgütler neden bu kadar birbirine benzer sorusunu sormaktadır (Sargut ve diğ., 2015).

Örgütlerin çevreleri ile karşılıklı bağımlılıkları neticesinde çevresini oluşturan unsurların istek, talep, öneri ve baskılarına cevap vermesi, kendisini bunlara göre şekillendirmesi, örgütsel amaçlarına tezat dahi olan eylemleri yürürlüğe koyması çevresi ile benzeşime girmesi kurumsal kuram ana tezleri olarak ön plana çıkmaktadır (Sargut ve diğ., 2015). Bu çalışmada da yerel-uluslararası işletme etkileşimlerinin bağımlılık ilişkileri neticesinde ortaya çıkaracağı etkiler (ör., uluslararası işletmenin isteği, talebi, önerisi vb.) kurumsal kuramın geliştirdiği mekanizmalardan destek alınarak oluşturulacaktır. Bu nedenle kurumsal kuram konusunda da bu tez paralelinde bilgi verilmesi gerekmektedir.

Kurumsal kuramda örgütsel alan kavramı öne çıkmaktadır. Örgütsel alan kavramı, kurumsal yaşamın gerçekleştiği ve bütün ilgili aktörlerin (düzenleyici kurumlar, uluslararası işletmeler, tedarikçiler, benzer hizmet ve ürün üreten diğer örgütler vb.) yer aldığı alanı temsil etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 148). Bu alanda bulunan kurumların birbiriyle ilişkiye girdiği alanda örgütün tercihlerini kısıtlayan ve şekillendiren kurumsal mekanizmalar ortaya çıkabilmektedir (Oliver, 1991).

Örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerine odaklanan kurumsal kurama göre, çevre örgütler üzerinde zorlayıcı ya da zorlayıcı olmayan yollarla baskı yaratmakta,

örgütlerde meşruiyet kazanma kaygısıyla çevre tarafından kabul gören yapı ve uygulamaları benimseme eğilimi göstermektedir (Üsdiken ve Pasadeos, 1993, s. 88). Bu yapı ve uygulamalar benimsenirken yeni kurumlar oluşmakta bu konuda inşa yaklaşımları kapsamında ele alınmaktadır. Bu inşanın gerçekleşmesinde gözlemlenen olayların gerçekleşmesine neden olan mekanizmaları ve bu mekanizmaların arkasındaki özel veya beklenmedik durumların tanımlanmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Hargrave ve Van De Ven, 2006, s. 866). İnşanın gerçekleşmesinde zorlayıcı, normatif ve öykünmecî (taklitçi) mekanizmaların ortaya çıkacağı belirlenmiş (DiMaggio ve Powell, 1983), sonrasında bu mekanizmalar düzenleyici, normatif, kültürel/bilişsel olarak tanımlanmıştır (Scott, 1995). Bu mekanizmalar eş biçimlilik mekanizmaları olarak da bilinmektedir.

Bu mekanizmalardan kısaca bahsetmek gerekirse, zorlayıcı eş biçimlilik, organizasyonların hayatta kalması için ihtiyaç duydukları kaynakları ellerinde bulunduran kurumlardan gelen baskıları ifade etmekte, normatif eşbiçimlilik, profesyonel ve mesleki standartlar, eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda yerleşik hale gelen yöntemlerin organizasyonlara ve organizasyonel alanlara etkileri sonucunda ortaya çıkmakta ve taklitçi eş biçimlilik ise özellikle belirsizlik ortamlarında organizasyonların başarılı uygulamaları ve diğer başarılı organizasyonları taklit etmesi veya doğrudan kopyalaması sonucu oluşmaktadır (Miles, 2012, ss. 145-146). Kültürel/bilişsel eş biçimlilik mekanizmaları ise dış dünyanın anlamlandırılmasında kullanılan düşünsel boyutları bünyelerinde barındırmaktadır (Scott, 1995).

Kurumsal yaklaşımlar bilişsel, normatif ve zorlayıcı baskıların örgüt yapılarına etkisini, yeni uygulamaların oluşumunu ve yayılımını izah etse de (Scott, 1995); örgütlerin bulundukları alana olan bağımlılıklarındaki değişimleri yeterli düzeyde açıklayamamaktadır (Lounsbury, 2001). Örgütler arası ilişkilerde, yeni kurumların oluşması ve örgütler arası ağların değişmesi söz konusu olduğundan ve bu değişimlerin sadece katılımcıları değil, aynı alandaki diğer kuruluşları da etkileyebileceği düşünüldüğünden kuramsalcı bakıştan yararlanılabileceği belirtilmektedir (Lawrence ve diğ., 2002, s. 289). Bu çalışmada işletmeler arası etkileşimlerin ortaya çıkardığı etkiler kurumsal kuramdaki mekanizmaların tanımlarından faydalanılarak oluşturulmaya çalışılacaktır.

Kurumsal mekanizmaların oluşmasında etkili olan faktörlerin bu tez özelinde örgütler arası ilişkilerde ortaya çıkacak etki şekillerinin değerlendirilmesinde yarar sağlayacağı düşünülmüştür.



4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde “Uluslararası işletmelerle etkileşim içerisinde olan Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları, bu işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisine göre hangi açılardan nasıl etkilenmektedir?” araştırma sorusunun cevaplandırılması için kullanılan yöntemden bahsedilecek ve örneklem, sınırlılıklar, geçerlilik- güvenirlik, veri toplama yöntemi ve veri analizi sunulacaktır.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal, kurumsal ve çevresel şartların araştırma içerisine dahil edilmesi nitel araştırma yöntemine has bir özellik olduğundan, çalışmada nitel yaklaşım benimsenmiştir. Bu bağlamsal şartlar farklı yollarla incelenen olgulara önemli ölçüde etki edebilmektedir (Yin, 2011, ss. 7-8). Bu nedenle, kurumlar ve uluslararası işletmeler arasındaki ilişkilerin keşfedilmesinde kullanılan en uygun yolun nitel yaklaşım olacağı düşünülmektedir (Novitskaya ve Brewster, 2016).

Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir süreci izlemekte olup (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 41); bu çalışmanın araştırma süreci noktasında araştırma stratejisi olarak çoklu vaka analizinden faydalanılacaktır.

Örgütler arası ilişkileri ve bu ilişkilerde ortaya çıkan etkilerin çözümlenmesinde, “nasıl ve/veya neden” sorularına yanıt aranması durumunda vaka analizi ön plana çıkmaktadır. Vaka analizleri karar alma sürecinin aydınlatılmasını sağlayarak; kararların neden alındığının, nasıl uygulandığının ve sonuçlarının neler olduğunun tespitinde kullanılmaktadır (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989).

Çoklu vaka analizleri, vakalar arasında benzer sonuçların ortaya konulmasını ve açıklanabilir sebeplerle birbiri ile çelişen sonuçların gösterilmesini sağlar (Ellram, 1996, s. 102). Birden çok vaka üzerinden elde edilen sonuçlar, tek bir vakadan elde edilen sonuçlara göre daha güçlü olacaktır. Bununla birlikte, vakaların bağlamları birbirinden belirli ölçüde farklılaşabilir. Bu değişken koşullarda bile, çoklu vakalardan ortak sonuçlar elde edilebilirse, tek bir vaka ile karşılaştırıldığında bulguların genellenebilirliği önemli derecede artıracaktır (Yin, 2003).

Bilindiği üzere, geleneksel araştırma yöntemlerinde araştırmacı kuram çerçevesinde bir ya da birkaç hipotez çıkararak, istatistiksel olarak bu hipotezlerin doğruluğunu test eder. Bu durum “araştırma konusuna karşı savaş ilan etmeye” benzetilmektedir. Araştırma öznelere üzerine böyle bir çerçeveyi dayatmaktan özellikle kaçınan nitel araştırmaların özelliği, nicel araştırmada olduğu gibi hipotez kurma, test etme ve sonuca ulaşma şeklinde önceden ayrıntılarıyla belirlenmiş bir süreç olmamasıdır (Boeree, 2004). Dolayısıyla çalışma esas olarak, önceden öngörülen hipotezlerin test edilmesinden çok tanımlayıcı ve yorumlayıcı bir nitelik taşımaktadır.

Örgüt düzeyinde araştırmaların gerçekleştirilmesine geçilmeden önce bir ön araştırma düzeyi tasarlanmıştır. Ön araştırma süreci kapsamında iki adet pilot çalışma yapılmıştır. Ön araştırma sürecinin amacı, araştırmacının ilgisini çeken konunun katılımcıların da ilgisini çekip çekmediğini tespit edebilmek ve buradan elde edilen bilgilerle görüşme sorularının rahat hazırlanabilmesi, araştırma yönteminin sınanması ve araştırma materyallerinin düzeltilmesi vb. (Glesne, 2013, ss. 74-75; Creswell, 2021, s. 167) hususların Türkiye’de işletmeler arası etkileşim bağlamına uygun olarak geliştirilmesini sağlamaktır.

Bu kapsamda yapılan pilot çalışmalardan ilki, 2021 yılının Şubat döneminde uluslararası işletmelerin Türkiye’de doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparak kurdukları işletmelerde yapılmış ve araştırma konusunun katılımcıların ilgisini çekmesi üzerine, araştırma sorularına nihai şeklin verilebilmesi amacıyla ikinci bir pilot çalışma yapılması uygun görülmüştür.

4.1.1. Birinci pilot çalışma

Uluslararası işletmelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımında yerel işletmelerle çoğunlukla tam (%100 bağlı işletme) veya kısmi mülkiyete (ortak girişimler) dayalı ticari faaliyette bulundukları görülmektedir.

Türkiye’de de faaliyette bulunan uluslararası işletmelerin yerel işletmelerle ortak girişimler kurdukları farkedilmekte ve bu işletmelere ulaşmak için bazı çalışmalarda YASED çevrimiçi sayfasına üye olan işletmelerden faydalanıldığı görülmektedir (Sayım, 2009; İlhan, 2006).

Bu tür işletmeler arası ilişkilerde baskıların oluşması ve bu baskıların da işletmelerin yönetsel süreçlerinin değişimine sebep olması (Coşkun ve diğ., 2016, s. 162), bu tez

çalışması kapsamında da uluslararası etkileşimlerin rolünün tespit edilmek istenmesi nedeniyle, ilk pilot çalışmada uluslararası işletmelerin Türk işletmeleriyle kurduğu ortak girişimlere yönelilmiştir. Dolayısıyla, birinci pilot çalışmanın örneklemini YASED’e kayıtlı ortak girişimler oluşturmuştur.

Birinci pilot çalışma; örnek kütleyi belirlemek, araştırma hedeflerinin ve tasarımının gerçekçi olup olmadığını ölçmek ve araştırma konusunun iş dünyasındaki karşılığı hakkında bir fikir sahibi olabilmek amacıyla yapılmıştır.

Birinci pilot çalışma kapsamında 23 işletme belirlenerek, insan kaynakları yöneticilerine e-posta yoluyla ulaşılmış ve yabancı bir ortağın olması durumunun insan kaynakları uygulamalarının şekillenmesinde bir etkisinin olup olmadığı sorgulanmıştır. 23 işletmeden 12 işletme e-posta yoluyla geri dönüş yapmıştır.

Birinci pilot çalışma kapsamında geri dönüş yapan 12 işletmenin yabancı ortaklarından insan kaynakları uygulamaları açısından etkilenip etkilenmediklerini gösteren Tablo 4.1. aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.1. Pilot çalışma-1

Yabancı Ortaklardan Etkilenme	İfade Edilme Sıklığı
Etkilenme var	8 işletme
Etkilenme yok	4 işletme

Tablo 4.1.’e bakıldığında, “etkilenme var” diyen işletmelerin sayıca “etkilenme yok” diyen işletmelere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

“Etkilenme var” diyen işletmelerin sayıca fazla olması ve katılımcıların araştırma konusuna ilgi göstermeleri, konuyla ilgili kendi işletmeleri açısından sorgulamaya giderek, etkileşim bağlamı hususunda açıklama yapma gereği duymaları çalışma konusunun araştırmaya değer olduğunu göstermiştir.

4.1.2. İkinci pilot çalışma

İkinci pilot çalışma, araştırma sorularının anlaşılabilirliği ve araştırmanın amacına hizmet etme düzeyini belirlemek için yıllardır insan kaynakları alanında farklı işletmelerde

çalışmış ve halen insan kaynakları alanında çalışmaya devam eden 8 insan kaynakları yöneticisi ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

İkinci pilot çalışmaya katılan yöneticiler kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve birinci pilot çalışmaya katılmamış olanlar tercih edilmiştir. Bu yöneticilerle e-posta ya da telefon üzerinden irtibata geçilmek suretiyle kendilerine birinci pilot çalışmada ortaya çıkan “etkilenme var” ve “etkilenme yok” sonucunu, kendi deneyimleri açısından değerlendirmeleri ve insan kaynakları yapı ve uygulamaları açısından deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir.

Bu kapsamda 8 insan kaynakları yöneticisinden alınan geri bildirim doğrultusunda, 5 insan kaynakları yöneticisi etkilenmenin uluslararası işletmeyle herhangi bir etkileşimde gerçekleşebileceğini, diğer 3 insan kaynakları yöneticisi etkilenme olmadığını belirterek, olmamasının nedenini açıklamıştır.

Pilot çalışma-2 kapsamında etkilenme olduğunu dile getiren yöneticilerin uluslararası işletmelerle hangi bağlantı kapsamında insan kaynakları uygulamaları açısından etkileşim yaşadıklarına ilişkin Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

Tablo 4.2.’de bir insan kaynakları yöneticisi yaşadığı iş deneyimi kapsamında birden fazla bağlantı kapsamı belirtmiştir.

Tablo 4.2. Pilot çalışma-2

Bağlantının Kapsamı	İfade Edilme Sıklığı
Uluslararası işletmeyle ortak girişim	5 Katılımcı
Uluslararası işletmeyle konsorsiyum	3 Katılımcı
Uluslararası işletmeye hizmet sunma	1 Katılımcı
Yurt dışına şube açma	1 Katılımcı

Tablo 4.2.’ye bakıldığında, Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarındaki etkilenmenin sadece ortak girişimde değil, diğer ticari faaliyetlerde de ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu kapsamda ikinci pilot çalışma, özellikle örneklemin ve araştırmada kullanılacak mülakat sorularının netleşmesinde etkili olmuştur.

4.2. Araştırma Alanı ve Örneklem

Araştırmanın amacına yönelik olarak örneklem, uluslararası işletmelerle etkileşimde bulunan Türk işletmeleri arasından amaçlı örnekleme yöntemine göre seçilerek belirlenmiştir.

Örneklem kapsamındaki 9 işletme, Fortune dergisinin Türkiye'nin lider işletmelerini sıraladığı Fortune 500 listesinde yer almaktadır ("Fortune Türkiye," 2021). Örneklemde yer alan diğer Türk işletmeleri de, işletme çevrimiçi sayfalarında kendilerini sektöründe lider olarak tanıtmaktadır.

Lider işletmelerin gelişmiş yeteneklere sahip olmaları ve rekabet avantajı kazanmak için uygulamalarını geliştirmek istemeleri, diğer işletmelerle ilişkilerinde bilgi akışlarına daha açık olmaları (Lorentzen ve diğ., 2010, s. 6) örneklemin belirlenmesinde dikkate alınmıştır.

Uluslararası işletmelerle etkileşimin, işletme gelişimi üzerinde farklı etkileri olacağı bu nedenle de araştırmalarda aynı türdeki bağlantılara sahip işletmeler yerine daha geniş ve farklı bağlantı kapsamlarında işletmelerde araştırma gerçekleştirilmesinin önemi belirtildiğinden (Giroud ve Scott-Kennel, 2009, s. 558), araştırmanın örnekleminde uluslararası işletmelerle farklı bağlantılar kurmuş işletmeler tercih edilmiştir.

Örneklem kapsamındaki işletmelerden, 7 işletme Ankara'da, 6 işletme İstanbul'da faaliyet göstermektedir. Bu örneklem sayısının yetersiz olabileceği ileri sürülebilecekse de, yenice yapılan nitel araştırmalarda küçük örneklem boyutlarında da doygunluğa ulaşılabileceği belirtilmektedir (Hennink ve Kaiser, 2022, s. 1). Buna ek olarak örneğin; en düşük 5 görüşmeyle yapılan nitel çalışmada bile doygunluğa ulaşılabileceği dile getirilmektedir (Constantinou ve diğ., 2017). Bu nedenle bahse konu miktarda örneklem seçilmesinin bu çalışma için yeterli olabileceği sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte çoklu vaka analizi çalışmalarında, örneklemde yer alacak vaka sayısının ne olması gerektiği ile ilgili bir formül bulunmamaktadır. Genel olarak, araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artıracak olması nedeniyle vaka sayısı ne kadar fazlaysa o kadar iyi olacağı vurgulanmaktadır (Yin, 2011, s. 88).

Görüşmeye katılan işletmelerin uluslararası işletmeyle bağlantısının kapsamı Tablo 4.3.'te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Araştırmaya katılan işletmeye ait bilgiler

İşletme Rumuzu	İşletmenin Bulunduğu Sektör	Bağlantının Kapsamı	İK Etkileşimi
G1	Havacılık güvenliği	Uluslararası işletmeye nitelikli hizmet sunum işi	Var
G2	Kimya (üretim ve satış)	Uluslararası işletmeye ürün tedarik edilmesi	Var
G3	Havacılık bilişim	Konsorsiyum	Var
G4	İnşaat-gayrimenkul	Konsorsiyum	Var
G5	İnşaat-ulaşım	Ortak girişim (Joint venture)	Var
G6	İnşaat-ulaşım	Ortak girişim (Joint venture)	Var
G7	Ticari araç ürt.sat.	Ortak girişim (Joint venture)	Var
G8	Ticari araç ürt.sat.	Ortak girişim (Joint venture)	Var
G9	Çimento üretim	Yerel işletmeyi satın alma	Var
G10	Enerji-petrol ve gaz	Ortak girişim (Joint venture)	Var
G11	İnşaat-gayrimenkul	Ortak girişim (Joint venture)	Yok
G12	Gıda-hızlı tüketim ürt.sat.	İhracat, y.dışında işletme satın alma	Yok
G13	Metal üretim ve satışı	İhracat, y.dışında işletme satın alma	Yok

4.3. Araştırma Kısıtları

Araştırma uluslararası işletmelerle etkileşimde bulunan Türk işletmelerine uygulanmak istenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin insan kaynakları yapı ve uygulamalarında değişime gittikleri ve o dönemde bu süreçlerden sorumlu olan yöneticilerine ulaşılmak istenmesi örneklem açısından bir kısıt oluşturmuştur. Çünkü araştırma yapılmak istenen bazı işletmelerde, bu yöneticilerin artık o işletmelerde çalışıyor olmaması durumunun araştırma açısından doğru olmayacağı sebebiyle, görüşme yapılamamıştır. Bu nedenle, araştırma amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen ve ulaşılabilen katılımcılar kapsamında Türkiye'deki 13 işletme ile sınırlıdır.

Görüşmelerin çevrimiçi bir platform üzerinden yürütülmesi ve çevrimiçi görüşmenin yüz yüze görüşmenin vereceği rahatlığı sağlayamaması nedeniyle bir kısıt oluşturduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, çevrimiçi görüşme öncesinde e-posta üzerinden görüşmecilere kapsamlı bir bilgilendirme yapılarak, görüşmecilerin kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmıştır. Aynı zamanda bu görüşmelerin belirli bir zaman aralığında

yapılması, katılımcıların etkilenen İK uygulamaları konusunda daha genel konuşmalarına, ilk hatırladıkları birkaç uygulamayı belirtmelerine sebep olmuştur. Katılımcıya etkilenebilecek uygulamalar tek tek sorulsa da, sürenin sınırlı olması katılımcının her bir uygulama açısından etkileneceğini hatırlamasında bir kısıt oluşturmuştur.

Görüşmelerde kayıt almanın katılımcıları tedirgin etme sınırlılığının önüne geçebilmek için de, kayıtların ve kimliklerinin saklı tutulacağı, istedikleri an ses kaydına ara verilebileceği, görüşme raporlarının katılımcı teyidinde sunulacağı ifade edilerek rahat hissetmeleri ve araştırmacıyla güven ilişkisi kurmaları için çabalar yürütülmüştür.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinin takip edildiği çalışmada verilerinin toplanmasında görüşme tekniğinden yararlanılarak, kavramsal çerçeveden uzaklaşmadan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda görüşme tekniğinin tercih edilme nedeni ise, belirlenen konunun sınırlı ve ulaşılabilir sayıda yöneticilerin görüşlerine yönelik olması, araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi elde edilmek istenmesi, görüşme yapılan kişinin görüşleri doğrultusunda araştırma konusuyla ilgili yeni fikirlerin ve bilgilerin ortaya konulmak istenmesidir (Mil, 2007, s. 21).

Veri toplama aşamasında örneklem kapsamında belirlenen işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin tespit edilmesine yönelik internet araştırması yapılmıştır. Bu yöneticilerin tespit edilmesiyle, insan kaynakları yöneticilerine e-posta adreslerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. E-postada çalışmayla ilgili genel bir bilgilendirmede yapılmış ve görüşmeyi kabul eden yöneticilerle randevu alınarak görüşme planlanmıştır. Bir işletmede yönetim kurulu temsilcisiyle görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan katılımcılara ait bilgiler Tablo 4.4.'te sunulmuştur.

Görüşme soruları araştırmanın amacına yönelik olarak ilgili yazından ve pilot çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmış, konuyla ilgili uzman iki akademik personelin de görüş ve değerlendirmeleri alınarak son hali verilmiştir. Görüşmeler yarı yapılandırılmış soru formuna dayalı görüşme tekniği kullanılarak, etkileşim bağlamı

kapsamında Türk işletmelerinde çalışan ve Ek.1’de sunulan sorulara cevap verebilecek idari konumdaki yöneticilere yöneltilerek cevap aranmıştır.

Çalışma kapsamında ulaşılabilen 13 işletmenin idari yöneticilerine 2021 yılının Haziran-Ekim döneminde uygun olma durumlarına göre randevu istenerek görüşme formu üzerinden mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerde görüşmecilere çalıştıkları işletmelerde insan kaynakları uygulamalarını genel olarak nasıl yapılandırıdıkları sorularak, etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelerin bu yapılandırmada rolünün bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonraki sorularda etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelerden insan kaynakları uygulamaları açısından etkilenip etkilenmedikleri, etkilendilerse bu etkilenmenin nasıl, neden ve hangi insan kaynakları uygulamalarında ortaya çıktığı, mevcut uygulamalarına yeni uygulamalar mı eklendiği yoksa uygulamalarını yeniden mi yapılandırıdıklarına yönelik sorular sorulmuştur.

Bu işletmeler Türkiye’de; savunma-güvenlik ve bilişim, inşaat-gayrimenkul, enerji-petrol ve gaz, havacılık ve güvenlik, çimento, otomotiv, inşaat-ulaşım, kimya, metal üretim-enerji, hızlı tüketim-gıda gibi alanlarda faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler olup, örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 4.3.’te sunulmuştur.

Bu işletmelerden idareci konumundaki katılımcılar araştırmacı tarafından telefonla aranarak randevu alınmış ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan soru formuna dayalı olarak hazırlanmış formlarla uzaktan görüntülü görüşme, e-posta ve telefon aracılığıyla ilgili kişilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bir görüşmeciye elektronik ortamda görüşme formu gönderilmiş ve yanıtlar alınmıştır. İki görüşmeciyle telefon üzerinde görüşülerek notlar alınmıştır.

Sorular tüm katılımcılara aynı sıra ile sorulmuş, uzaktan görüntülü görüşme şeklinde yapılan mülakatlarda ses kaydı alınmış ve görüşme sonrasında 12 saat içerisinde dokümanite edilmiştir.

Araştırmada, işletme isimleri yerine rumuzlar kullanılmış, araştırma için izin alınırken söz verildiği ve katılımcıların rızaları alındığı üzere, işletmelerin ve görüşmecilerin kimliklerinin ortaya çıkmasına neden olacak ayrıntıların (mümkün olduğunca) kullanılmamasına etik açıdan da özen gösterilmiştir. Görüşmelere ait bilgiler Tablo 4.4.’te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler

İşletme Rumuzu	Katılımcının Rolü	Örgütsel Kıdemi	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi	Veri Toplama Biçimi
G1	İK müdürü	10 yıl	3.06.2021	44 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G2	İK iş ortağı	6 yıl	15.10.2021	20 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G3	İK müdürü	15 yıl	2.06.2021	26 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G4	İK müdürü	11 yıl	10.06.2021		E-posta yoluyla
G5	İK direktörü	13 yıl	11.10.2021	28 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G6	İK direktörü	12 yıl	24.06.2021	45 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G7	İK direktörü	26 yıl	1.07.2021	30 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G8	İK uzmanı	5 yıl	22.06.2021	45 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G9	Yön kur. tem.	6 yıl	10.07.2021	25 dk.	Telefon görüşmesi
G10	İK müdürü	5 yıl	12.08.2021	31 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G11	İK müdürü	10 yıl	16.10.2021	13 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G12	İK müdürü	3 yıl	1.06.2021	27 dk.	Çevrimiçi görüşme ve ses kaydı
G13	İK müdürü	11 yıl	12.07.2021	15 dk.	Telefon görüşmesi

4.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Görüşmeler esnasında çalışmanın tamamen gizlilik çerçevesinde yürütüldüğü, işletme ve kişilere dair isimlerin paylaşılmayacağı yönünde bilgi verilmiş ve ses kaydı almak için izin istenmiştir. Görüşmeler esnasında yapılan gözlemlerde de, katılımcıların çekinmeden soruları yanıtladıkları ve rahat oldukları görülmüştür. Bu durumun, araştırmanın iç geçerliliğini artıran bir durum olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın iç geçerliliğini artırabilmek amacıyla görüşmeler esnasında sık sık katılımcı teyidi alınmasına özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 277). “Bu söylediğinizden bunu mu anlamalıyım?”, “Tam olarak bunu mu demek istediniz?” gibi sorularla katılımcıların gerçekte anlatmak istedikleri teyit edilmeye çalışılmıştır. Mülakat verilerinin yazılı hali mülakat gerçekleştirilen her bir katılımcıya gönderilerek, herhangi bir yanlışlık varsa düzeltilmesi istenmiştir (Başkale, 2016, s. 24).

Bu çalışmada güvendiuyulabilirliğin sağlanması için birçok strateji kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde veri kaynağı olarak farklı sektörlerde çalışan birçok katılımcının araştırmaya katılması çeşitlemenin yapılmasını sağlamış ve bu şekilde farklı

deneyimlerin ortaya konarak çoklu gerçekliklere ulaşılmıştır (Guba ve Lincoln, 1994, s. 114).

Çalışmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için uzman incelemesi stratejisinden de yararlanılmıştır (Başkale, 2016, ss. 24-25). Araştırmada; araştırma sorularının oluşturulması buna bağlı olarak mülakat sorularının oluşturulması, verilerin analizi ve sonuçların yazımına kadar uzman iki akademisyenin görüşü mutlaka alınmıştır.

Güvenduyulabilirliğin son bileşeni olan onaylanabilirliğin sağlanması için de araştırma sürecinde kullanılan tüm materyal, doküman ve veriler kaydedilmiş ve saklanmıştır (Başkale, 2016, s. 25).

Nitel araştırmalarda, toplanan verilerin ayrıntılı rapor edilmesi ve araştırmacıların sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamaları, nitel araştırmalarda geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada, geçerliği sağlamak için bilgiyi toplama ve veri analiz süreci ayrıntılı bir şekilde raporlanmış ve çalışmada izlenen tüm süreçler ayrıntılı olarak anlatılarak, başka bir araştırmacının benzer bir çalışmayı yapabilmesine olanak sağlanmıştır.

4.6. Veri Analiz Yöntemi

Çalışma kapsamında elde edilen veriler nitel araştırma yöntemiyle analiz edileceğinden, verilerden nasıl bir bilgi inşa edilebileceğine yoğunlaşarak tümevarım yöntemibiliminden faydalanılmıştır (Glaser ve Strauss, 1967). Dolayısıyla araştırmacı, araştırma devam ederken ortaya çıkan bulgular ışığında sürekli düzeltme ve düzenlemeler yaparak analizi sürdürmüştür (Dawson, 2016, s. 92).

Öncelikle elde edilen verilerde, Türk işletmelerinin etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelerden İK uygulamaları açısından kaç uygulamada etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Veri toplama kapsamındaki işletmelerin İK uygulamaları açısından yaşadıkları değişimler işletme bazında sıralandığında, işletmelerin “az” ya da “çok” sayıda uygulamada etkilendikleri tespit edilebilmiştir.

Değişim yaşanan uygulamalarda içerik açısından nasıl bir değişim olduğuna dair veriler incelendiğinde ise bazı işletmelerin ne düzeyde (yüksek/düşük) bir değişim yaşadıkları hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Bu veriler değişim yaşanan ik

uygulamaları açısından işletme bazında tasnif edilerek, Tablo 5.1.'de bir araya getirilmiştir.

Nitel araştırmalarda verilerin bir araya toplanarak resmedilmesinin diğer analiz aşamalarına da yardımcı olacağı belirtildiğinden (Dawson, 2016, s. 92), hazırlanan Tablo 5.1. diğer bulguların ortaya çıkmasında da yarar sağlamıştır.

Bununla birlikte, Tablo 5.1.'de bazı işletmelerin İK uygulamaları açısından az sayıda uygulamada, bazı işletmelerin ise çok sayıda uygulamada değişim yaşadığı fark edilmiştir. Bu durum veri toplama kapsamındaki Türk işletmelerinin uluslararası işletmeyle etkileşimde oldukları dönemde mevcut İK uygulamalarının uygunluğu hususunun sorgulanmasına sebep olmuştur. Araştırma kapsamında katılımcılarla bir görüşme planlanmıştı. Fakat öngörülemeyen bu durum bazı katılımcılarla söz konusu etkileşim sürecinde mevcut İK uygulamaları açısından yeni bir görüşme yapılmasına sebep olmuştur. Bu sorgulama sonucunda, bazı işletmelerin söz konusu etkileşim sürecinde İK uygulamaları açısından yeterli doygunlukta olmadıklarını yani işletmelerinde sınırlı sayıda uygulama kullandıklarını göstermiştir.

Veri toplama kapsamındaki Türk işletmelerinin bağlantısının kapsamının (Tablo 4.3.'e bakıldığında) farklılaşması, Tablo 5.1.'e göre de farklı sayıda uygulamada içerik açısından farklı değişimler göstermeleri uluslararası işletmeye bağımlılık ilişkilerinin ne düzeyde gerçekleştiği hususunun sorgulanmasına sebep olmuştur.

Veri toplama kapsamındaki işletmelerin uluslararası işletmelere bağımlılık ilişkisinin ne düzeyde olduğu elde edilen verilerden anlaşılmaya çalışılmıştır. Düşük, orta ya da yüksek bağımlılık ilişkisine işaret eden ifadeler “örnek metinler” kısmında Tablo 5.2.'de bir araya getirilmiştir.

Bağımlılık ilişkisi düzeyinin belirlenmesinde etkili olan ifadeler, katılımcının genel değerlendirmesi olduğundan subjektiftir. Bu nedenle ortaya çıkan bağımlılık ilişkisi düzeyleri katılımcının uluslararası işletmeye bağımlılık ilişkisi algısı olarak; düşük, orta ve yüksek olarak belirlenmiştir.

Farklı düzeydeki bağımlılık ilişkilerinde Türk işletmelerini İK uygulamaları açısından değişime götüren sebeplerin farklılaşması uluslararası işletmenin varlığının Türk işletmeleri üzerinde bir etki yarattığını göstermiştir. Değişime götüren nedenlere ilişkin ifadeler Tablo 5.3.'de işletme bazında bir araya getirilmiştir.

Tablo 5.3.'de örnek metinler incelendiğinde uluslararası işletmenin bazı Türk işletmeleri üzerinde etkisinin doğrudan (talep, öneri, istek vb.) gerçekleştiği görülürken, bazı Türk işletmelerinde ise etkinin uluslararası işletmenin varlığından dolayı gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 5.3.'deki örnek metinler araştırmacı tarafından teker teker okunarak, uzman bir akademisyenle kodlanmıştır. İki araştırmacı aynı veri setini kullanarak kodlama yaptığı takdirde tanımların daha keskin hale gelerek güvenilirliğin artacağı belirtildiğinden (Miles ve Huberman, 1994), ortaya çıkarılan kodlamalar diğer 2 uzman akademisyenle de değerlendirilmiştir. İfadelerin birkaç kez üzerinden geçilmiş ve hangi veri parçasının hangi koda ait olduğu hakkında ortak vizyona ulaşmak mümkün olmuştur (Miles ve Huberman, 1994).

5. BULGULAR

Bu bölümde öncelikle veri toplama kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilerde İK uygulamalarında nasıl değişim yaşandığına ilişkin bulgulara, sonrasında uluslararası işletmelerle etkileşimlerinde, Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle olan bağımlılık ilişkileri algılarına ilişkin bulgular ve bu etkileşimlerde ortaya çıkan etki şekillerine ilişkin bulgular paylaşılacaktır.

Sonrasında veri toplama kapsamındaki işletmelerden elde edilen veriler, tezin araştırma sorusu olan “Uluslararası işletmelerle etkileşim içerisinde olan Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları, bu işletmeler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisine göre hangi açılardan nasıl etkilenmektedir?” hususu dikkate alınarak işletme bazında vaka analizi stratejisiyle sunulacaktır.

Her vaka analizinde işletmeler hakkında genel bir bilgi verilecek, uluslararası işletmeyle etkileşimi bağımlılık ilişkisi kapsamında değerlendirilecek ve oluşan bağımlılık ilişkisine göre ortaya çıkan etki şekillerinden bahsedildikten sonra değişim yaşadıkları İK uygulamaları hakkında bilgi verilecektir.

İşletme bazında sunulan vaka analizlerinden sonra genel bir değerlendirme yapılacaktır.

5.1. İK Uygulamalarında Değişime İlişkin Bulgular

Bu çalışmada Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle etkileşimin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışıldığından, görüşme sonrası elde edilen verilerde işletmelerin hangi İKY uygulamalarında nasıl bir değişim yaşadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerin ifadelerinden yola çıkılarak, etkilenen İKY uygulamalarına ilişkin her bir değişim, Kaynak ve diğerleri (2000) kitabındaki İKY temel uygulamaları esas alınarak tasnif edilmiştir. Bu uygulamalar; İKY planlaması, iş analizi ve iş dizaynı, İK temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş değerlendirme ve kariyer planlama olarak tabloya yazılmış ve her bir işletmede söz konusu etkileşimle birlikte meydana gelen değişimler gösterilerek Tablo 5.1.’de sunulmuştur.

Veri toplama kapsamındaki işletmelerden elde edilen ve İKY uygulamalarına ilişkin değişimleri ifade ettikleri örnek metinler Ek.2’de sunulmuştur. Bu veriler

incelendiğinde, işletmelerin hangi uygulamalarda nasıl bir değişim yaşadıkları hususunda detaylı bilgiler verdikleri görülmektedir.

Tablo 5.1. incelendiğinde bazı işletmelerin tabloda sunulan 8 uygulamada, 4 ve üzeri uygulamada etkileneşmesi “etkilenen İKY uygulamaları” açısından “çok” sayıda uygulamada etkilendiklerine, bazı işletmelerin ise 1 uygulamada ya da en çok 3 uygulamada etkileneşmesi daha “az” sayıda İK uygulamalarında etkilendiklerine yönelik bir bilgi sağlamıştır.

Dolayısıyla Tablo 5.1.’de sunulan her bir İK uygulaması altında işletme özelinde yapılan değişiklikler, işletmenin az sayıda mı çok sayıda mı uygulamada etkilendiğini göstermektedir.

Etkilenme düzeyi olarak bakıldığında, örneğin, bir işletmenin ilk defa performans değerlendirme sistemi kurması, ilk defa iş başvuru formu kullanmaya başlaması gibi ya da performans değerlendirme sistemini tamamen değiştirerek farklı bir performans değerlendirme sistemi yapılandırması etkileneşme düzeyinin daha yüksek olarak belirlenmesine, fakat bazı işletmelerin örneğin, iş ve yetkinlik profil revizyonu yaparak ya da ücret yönetimine bazı ilaveler yapması etkileneşme düzeyinin düşük olarak belirlenmesine sebep olmuştur.

Dolayısıyla Tablo 5.1.’de sunulan her bir İK uygulaması altında sunulan değişikliklerin içerik olarak işletmeyi çok etkilediği düşünülüyorsa etkileneşme düzeyinin “yüksek”, içerik olarak işletmeyi çok etkilemediği düşünülüyorsa etkileneşme düzeyinin “düşük” derecede gerçekleştiği hakkında bilgi sağladığı söylenebilir.

Kısaca bu tez çalışması için hazırlanan Tablo 5.1. işletme bazında incelendiğinde, uluslararası işletmeyle etkileşimin Türk işletmesini az sayıda mı, çok sayıda mı uygulamada etkilediği, yüksek derecede mi düşük derecede mi etkilediği yönünde bilgi elde edilebilmektedir

Örnekleme başlığında Tablo 4.3.’te sunulan araştırmaya katılan işletmeye ait bilgiler tablosunda, 13 işletme bulunmaktadır. Görüşme yapılan işletmelerden G11, G12 ve G13 işletmeleri uluslararası işletmelerle etkileşimlerinde insan kaynakları uygulamaları açısından bir etkileneşme yaşamadıklarını belirttiklerinden Tablo 5.1.’de yer almamışlardır.

Bununla birlikte, G7 işletmesi de uluslararası işletmeyle etkileşiminde İKY uygulamalarında değişim yaşadığını kabul etmesine rağmen, yaşadığı değişime ilişkin bilgi paylaşmaması nedeniyle bu ve diğer bulgulara ilişkin tablolarda yer almamıştır.



Tablo 5.1. Veri toplama kapsamındaki işletmelerin İKY uygulamalarındaki değişim

İşletme Rumuzu	İKY Planlaması	İş Analizi ve İş Dizaynı	İK Temin ve Seçimi	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi	İş Değerleme	Kariyer Planlama
G1	1.Devamsızlık oranı hesaplaması 2. İşgücü dönüşüm oranı hesaplamaları 3. Çıkışların artması nedeniyle ek personel gereksinmesi analizleri	1. İş ve görev tanımları yetkinlik profil revizyonunun yabancı ortağın standartlarına göre detaylı bir şekilde değiştirilmesi	1. İş başvuru formu revizyonu 2. Güvenlik soruşturması 3.Referans mektubu eklenmesi 4.Yetkinlik bazlı mülakat sistemine geçiş 5.Etkili mülakat için ik çalışanlarının ve teknik müdürlerin yetkinlik bazlı mülakat eğitimine gönderilmesi 6. Mülakatların bir ik çalışanı ve bir teknik müdürle yapılması 7. İşe girişte çalışma taahhüdü sözleşmesi 8. İşten çıkış görüşmelerinin analizi raporlanması	1. İlgili pozisyona yönelik eğitimlerin ABD'den gelen eğitimler tarafından verilmesi 2. Eğitim içeriğinin ABD tarafından oluşturulması 3. Eğitimler sonrası eğitimin etkinliğinin ölçülmesine yönelik sınav yapılması 4. Sınavlarda başarılı olma şartı 5. Eğitimlerin belirli dönemlerde tazeleme eğitimleri şeklinde verilmesi				
G2		1. Organizasyonel yapıya yeni bir görev tanımı eklenmesi, bu role ilişkin yetkinlik profili oluşturulması						

Tablo 5.1. (Devamı) Veri toplama kapsamındaki işletmelerin İKY uygulamalarındaki değişim

İşletme Rumuzu	İKY Planlaması	İş Analizi ve İş Dizaynı	İK Temin ve Seçimi	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi	İş Değerleme	Kariyer Planlama
G3	1.İşgücü genel envanteri uygulamasının kullanılmaya başlanması		1. Yapılandırılmış mülakat sistemi ve adaya yönelik görüşmede sorulacak sorular oluşturulması 2. Kişilik testi eklenmesi 3. Referans sorgulama	1. Kişisel gelişim planı oluşturma sürecine 360 derece performans değerlendirme süreci çıktılarının entegre edilmesi	1. 360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş	1. Expat çalışanlara yönelik seyahat ve konaklama harcırah paketi 2. Aile destek paketi		
G4			1.Özlük işlerinde veri yönetimi konusunda İyileştirmeler	1. iç kaynaklarla eğitim içeriği oluşturma 2. işbaşında eğitim verilmeye başlanması 3. işbirliği halinde bulunan işletmenin eğitim kaynaklarından faydalanma	1. Performans değerlendirme sistemi için belirlenen hedeflerin çalışanlar tarafından değiştirilebilmesi	1. İlişkide bulunan işletmedeki uygulamalara göre güncelleme yapma		
G5					1. Performans değerlendirme sisteminin ilk defa kurulması	1.Arnavutluk projesi çalışanlarının (mühendis) konaklama şartlarının iyileştirilmesi		

Tablo 5.1. (Devamı) Veri toplama kapsamındaki işletmelerin İKY uygulamalarındaki değişim

İşletme Rumuzu	İKY Planlaması	İş Analizi ve İş Dizaynı	İK Temin ve Seçimi	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi	İş Değerleme	Kariyer Planlama
G6				1.Şirkete ait bir eğitim akademisi kurulması 2. Eğitim planına yeni konuların eklenmesi 3.Uzaktan eğitim sistemiyle eğitim ve seminerlerin alınabilmesi 4.Eğitimlerin Türkçe ve İngilizce verilebilmesi		1. Projede çalışan beyaz yaka personele ev yardımı ve çocukların eğitim masraflarının karşılanması		
G8		1. İş ve görev tanımları yetkinlik profil revizyonunun yabancı ortağın standartlarına göre detaylı bir şekilde değiştirilmesi		1. Kritik işbaşı eğitim içeriklerinde yabancı ortağa bağımlı olma ve içeriğini değiştirememesi 2. Eğitim departmanı çalışanlarının yabancı ortağın ülkesine gönderilerek eğitim verilmesi				1.Kariyer yönetiminde yönetici geliştirme uygulaması 2. Üst yönetim işten çıkarma

Tablo 5.1. (Devamı) Veri toplama kapsamındaki işletmelerin İKY uygulamalarındaki değişim

İşletme Rumuzu	İKY Planlaması	İş Analizi ve İş Dizaynı	İK Temin ve Seçimi	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi	İş Değerleme	Kariyer Planlama
G9	1. Gerçek personel gereksinmesinde bayan çalışan sayısının artırılması 2. Yabancı ortağın isteğiyle farklı pozisyonların da belirlenerek İKP na eklenmesi	1. İş ve görev tanımları yetkinlik profilinin ilk defa oluşturulması 2. Expat çalışanlara yönelik düzenlemelerin ilave edilmesi	1. İş başvuru formu oluşturulması 2. Mülakat yapılmaya başlanması	1. Teknik eğitim için merkez ülkeden eğitim alınması 2. Yabancı ortağın eğitici göndermesi 3. Dil eğitimlerine yönelik çalışmalar 4. Dışarıdan eğitim Alınmaya başlanması 5. Eğitim içeriklerinin değişmesi	1. Performans sonucu düşük çıkan personelin yabancı ortağa raporlanması 2. Performans düşüklüğünün nedenlerinin araştırılması ve ortağa raporlanması	1. Performansa dayalı ücret uygulamasına geçiş 2. Ücret zam zamanlarının belirlenmesi	1. İlk defa iş değerlendirme yapılarak ücret skalası belirlenmesi	
G10	1. Yedek personel ihtiyacı için yabancı ortağın SAP modülünün örnek alınması			1. Yabancı ortağın eğitim ve geliştirme fonksiyonunda kullandığı SAP modülünü kendi işletmelerinde de kurmaları	1. Performans değerlendirmenin yeni bir yazılım programı üzerinde yapılması	1. Evden çalışma için ergonomi ve internet desteği 2. Bayram için ek ücret 3. Çocuğu olan personele eğitim masraf desteği		

5.2. Katılımcıların Uluslararası İşletmeye Bağımlılık Algısına İlişkin Bulgular

İşletmeler kendileri için kritik önem taşıyan kaynakları elde etmek için diğer işletmelerle etkileşime girerler ve bu etkileşim bağımlılık ilişkisi yaratır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Uluslararası-yerel işletme ilişkilerinde yerel işletmenin kaynağa verdiği önem arttıkça uluslararası işletmeye bağımlılığı da artmakta, bu durum da yerel işletmeyi uluslararası işletmeye bağımlı hale getirmektedir. Bağımlı hale gelen yerel işletme uluslararası işletmenin “zorlayıcı etkilerine” maruz kalabilmektedir (Gundlach ve Cadotte, 1994; Crook ve Combs, 2007).

İşletmeler arasındaki işleme konu olan kaynağın önemi örgüt, grup veya aktöre olan bağımlılığı ifade etmektedir. Dolayısıyla kaynağın önemi bağımlılığın düzeyinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Veri toplama kapsamındaki işletmelerin uluslararası işletmelerle kurdukları bağlantılarda¹, özellikle uluslararası işletmeye atfettikleri değere göre bağımlılık ilişkisi seviyelerinin de farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada zorlayıcı etkilere (ör., uluslararası işletmenin şart koyması, denetim yapması vb.) maruz kalan Türk işletmelerinin uluslararası işletmeye bağımlılığı yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Bağımlılık ilişkilerinde eğer bir örgütün diğer örgüte bağımlılığı karşılıklı olarak eşitse dengeli bağımlılıktan söz edilmekte, dengeli bağımlılık ilişkilerinde taraflardan birinin “hakimiyeti” ortadan kalkmaktadır (Emerson, 1962). Çalışmada birbirinin üzerinde hakimiyetin oluşmadığı ve her iki taraf için de alışveriş ilişkisinin benzer bir öneme sahip olması, bağımlılık ilişkisi düzeyinin orta olarak belirlenmesinde etkili olmuştur.

Bağımlılık ilişkisinde yerel işletmenin uluslararası işletmeden elde ettiği kaynağı ikame edebilirliği yüksekse bağımlılık ilişkisi düşük olarak belirlenebilmektedir (Jacobs, 1974). Çalışmada yerel işletmenin uluslararası işletmeyi ikame edebileceğini belirtmesi bağımlılık ilişkisinin düşük olarak belirlenmesinde etkili olmuştur.

¹ Yerel işletmelerin uluslararası işletmelerle kurduğu bağlantı bir etkileşim biçimidir, bu etkileşim beraberinde bağımlılık ilişkisi oluşturmuştur. Bağımlılık ilişkisinin düzeyi bağlantının kapsamına ve Türk işletmesinin uluslararası işletmeye atfettiği öneme göre değiştiğinden, aynı bağlantı kapsamında yer alan işletmelerde aynı düzeyde bağımlılık ilişkisi düzeyinin gözlemlenmediği de fark edilmiştir. Bu nedenle çalışmada hem “bağlantı” hem de “bağımlılık ilişkisi” iki kavram da kullanılmıştır.

Veri toplama kapsamındaki işletmelerin etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelere olan bağımlılık ilişkileri düzeyi Tablo 5.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2.'de veri toplama kapsamında elde edilen bilgiler ışığında, Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle olan etkileşimlerinde bağımlılık ilişkilerine nasıl baktıkları, bu ilişkiyi nasıl algıladıkları genel hatlarıyla görülebilmektedir. Bu işletmelerden G5 ve G6 işletmeleri 2 farklı projede 2 farklı uluslararası işletmeyle etkileşimde olduğundan Tablo 5.2.'de 2 kere yer almıştır.

Bu verilerin görüşmeye katılan katılımcıların görüşleriyle sınırlı olması ve uluslararası işletmeyle bağımlılık ilişki seviyesini değerlendirirken gerekli bilgiler verilmiş olsa da, katılımcıların algısı neticesinde bağımlılık ilişki seviyelerinin oluştuğunu söylemekte fayda vardır.

Tablo 5.2. Katılımcıların uluslararası işletmeye bağımlılık algısı

İşletme Rumuzu	Bağımlılık Algısı	Örnek Metinler
G1	YÜKSEK	"Amerikalılar'ın denetimlerinin iyi şekilde sonuçlanması çok önemliydi... Amerikalılar'ın şartlarına uymamız gerekiyordu... Sonuçta hizmetin kalitesi iyi oldu bu beraberinde başka iş fırsatlarını da doğurdu."
G6	YÜKSEK	"Ortaklıklarımız proje bazlı ortaklık şeklinde. Projenin biri yabancı sermayeli bankaların fonladığı bir projeydi. Bu kurumların eğitim fonksiyonuna yönelik yaptırımları oldu. Hatta bu konuda şirketimizi bağımsız denetleme kuruluşu da denetledi. Onla ilgili raporları da oldu. İyi bir puan aldık."
G8	YÜKSEK	"Yerli imajın kırılması için kurulan ortaklıkta İtalya'nın pazarlama stratejilerine müdahalesiyle İK uygulamalarında da değişiklikler oldu... Ortağın beklentisinden kaynaklı özellikle marka imajının sağlanması açısından firmada yönetsel anlamda değişiklikler oldu."
G9	YÜKSEK	"Patron şirketi olarak kurulan yerel işletmemizin yaklaşık %80 hissesini Fransız şirketin almasıyla ve sonrasında Fransız şirketin etkisiyle tüm fonksiyonlarda değişiklikler oldu."
G3	ORTA	"...onların uygulayıp başarılı olduğu uygulamaları biz de denemek istedik... Bağımlılık ilişkisi olarak değerlendirdiğimde o firmayla değil başka bir firmayla da çalışılabilirdi. Onun için de Türkiye iyi bir pazarı ürünlerini sunabileceği o nedenle karşılıklı bir alış veriş söz konusuydu. O nedenle bu proje ortaklığında bağımlılık ilişkisine orta denebilir."
G4	ORTA	"İK konularında bizim yapılanmış ve etkili süreçlerimizden onların daha fazla etkilendiğini söyleyebilirim. Bizim de etkilendiğimiz taraflar oldu. Onların bizden üstün olmadığını da söylemem de fayda var. Karşılıklı olarak birbirimizden faydalandığımız bir ilişkimiz vardı. O nedenle bağımlılık ilişkisini orta seviyede belirleyebilirim."
G10	ORTA	"Büyük hissedarla daha yakın çalışmalarımız oluyor. Denetimleri oluyor ve bu denetimlerde öneriler geliyor. Ona göre güncellediğimiz süreçler oluyor. Birlikte bir proje yürütürüz ve bu ilişkide orta olarak belirleyebileceğim bir bağımlılık ilişkimiz var."
G2	DÜŞÜK	"İhracatın başında gelen bir talep değildi. İngiltere'ye yapılan bir ihracattı ve süreç içerisinde böyle bir talepleri oldu. Bağımlılık ilişkisine düşük diyebilirim. İşletme için tabi ki önemli bir firma ama o firma olmasa başka firmayla da ihracat yapılabilir sonuçta. Bağımlılık ilişkisini düşük olarak belirleyebilirim."

Tablo 5.2. (Devamı) Katılımcıların uluslararası işletmeye bağımlılık algısı

İşletme Rumuzu	Bağımlılık Algısı	Örnek Metinler
G5	DÜŞÜK	"Hindistan, Malezya ve Türkiye ortaklı X havalimanı şantiyesinde Hintli ortağın talebiyle performans değerlendirme sistemi oluşturuldu. Zorlama şeklinde değil ama yönetim kurulu toplantısında şart olarak belirttiler. Hintli ortak bizden üstün olduğu için değil, belki de bu coğrafyadaki insanlara güvenemedikleri için."
G5	DÜŞÜK	"Arnavutluk şantiyesinde Norveçle yaptığımız ortaklıkta Norveç firması Türk mühendisler için konaklama şartlarının kendi mühendisleriyle eşit tutulmasını istedi. Türk mühendisimizin mutsuz olmaması adına biz de uygun gördük... Ortaklı yapıların ortak sizden her zaman iyi olmasa bile böyle bir sinerjisi var."
G6	DÜŞÜK	"Daha önceki ülkelerde ücret yan haklar kısmında ev yardımı yapma ve varsa çocuklarının eğitimi ile ilgili giderlerin karşılanması gibi bir şey yoktu. Orta doğu projesinde Avrupa menşeli bir firmayla yaptığımız ortaklıkta, ortağımızın önerisiyle bunları dahil ettik ve ücret yönetiminde yan haklar uygulaması etkilendi. Bu bizden üstün olduğu için değil, ortaklığın gereği işbirlikçi davrandık."

5.3. Etki Şekillerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Veri toplama kapsamındaki işletmelerin etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelere olan bağımlılık ilişkilerinde farklı etki şekilleri ortaya çıkmıştır. Bu etki şekilleri belirlenirken veri toplama kapsamındaki işletmelerin ifadelerinden yola çıkılarak kodlama yapılmış ve Tablo 5.3. oluşturulmuştur.

İşletmeler arası ilişkilerde ortaya çıkan etki şekillerinin tanımlanmasında Tablo 5.3.'te örnek metinler kısmındaki görüşmecilerin ifadeleri yol gösterici olmuştur. Bu ifadelerde ortaya çıkan ve kurumsal kuramın makro düzey ilişkilerde ortaya koyduğu zorlayıcı, öykünmec, bilişsel mekanizmalarla benzerlik gösteren durumlar etki şekillerinin oluşturulmasında etkili olmuştur.

Tablo 5.3. Veri toplama kapsamındaki işletmelerde ortaya çıkan etki şekilleri

İşletme Rumuzu	Etki Şekli	Örnek Metinler
G1	Zorlayıcı etki	"Amerika kökenli işletme bu işi şartlarıyla bize vermişlerdi . İşletmemizde birçok değişiklik yapmamız gerekiyordu... bizim o şartlara uymamız gerekiyordu . Çünkü işletmemiz Amerika uçuşlarının güvenlik standartlarının sağlayıcısıydı. Amerika bu standartları istiyor aynı zamanda gelip yerinde operasyon esnasında ya da personel dosyalarında gerekli denetimleri de yapıyordu ."
G6	Zorlayıcı etki	"Hizmet kurumların bir takım standartları var ve bizim o standartlara uymamız gerekiyor ... Hatta bunların yapılıp yapılmadığına yönelik de yabancı sermayeli işletmeler adına bir bağımsız denetim şirketi denetleme de yaptı . Onla ilgili bir raporu da oldu. İyi bir puan aldık."
G8	Bilişsel etki	"2009 yılında yabancı ortaklıkla ürün grubunun değişmesi buna bağlı olarak hedef kitlenin değişmesiyle özellikle yabancı ortağın pazarlama stratejilerine müdahalesiyle birlikte insan kaynakları uygulamalarının bazılarında da değişiklikler oldu. Müdahaleye izin vermesinin sebebi ise, şirketin Türkiye'de oluşmuş ve rekabet avantajı kazanamadığı imajını silmek istemesiydi ."

Tablo 5.3. (Devamı) Veri toplama kapsamındaki işletmelerde ortaya çıkan etki şekilleri

İşletme Rumuzu	Etki Şekli	Örnek Metinler
G9	Bilişsel etki	"Patron şirketi olarak kurulan X ve Y çimento şirketlerinin yaklaşık %80 hissesi 1990 lı yıllarda Avrupa kökenli bir şirket tarafından alındıktan sonra uluslararası şirketin etkisiyle İK dahil, <u>tüm yönetsel uygulamalarda değişim ve dönüşüm başladı.</u> "
G3	Öykünme öğrenme etkisi	"Amerika kökenli şirketle olan ortaklık ilişkimizde biz İK açısından bazı yönlerden etkilendik... İlişkide bulunduğunuz <u>uluslararası işletmenin farklı ve uygulayıp da başarılı olduğu uygulamalar</u> varsa etkilene kaçınılmaz oluyor."
G4	Öykünme öğrenme etkisi	"İş ortağımızın kullandığı kişisel verilerin korunması kanunu (Globalde GDPR olarak geçer Türkiye olarak kanun anlamında geri kalmış değiliz ancak uygulama ve denetim açısından <u>iş ortağının uyguladığı haliyle gerideyiz</u>) kapsamındaki uygulamamalardan bizim uygulamalarımızın çoğu etkilendi."
G10	Öneri ve beklenti etkisi	"Farklı işletmelerin ortaklıklarıyla kurulan işletmelerde denetim mekanizmasıyla olabiliyor... Denetimlerde yabancı ortaklardan öneriler gelebiliyor ve bu <u>önerilerle</u> de şekilleniyor. Denetim olduğu için siz de çoğunlukla fonksiyon ve uygulamalarınızı gözden geçiriyorsunuz. Bunlar değişikliğe iten bir güç olabiliyor."
G2	Öneri ve beklenti etkisi	"Kimya şirketiyiz ama ihracat yaptığımız İngiltere'deki bir işletmeden ürünle ilgili farklı yönde bir talep gelene kadar böyle bir pozisyona ihtiyaç duymadık. Ürünle ilgili bazı kalite testleri yapılması istendi. İhracat ilişkisinin bozulmaması ve <u>beklentinin karşılanması</u> adına bu testlerin yapılabilmesi için böyle bir pozisyon oluşturduk."
G5	Güven eksikliği	"Hintli şirketin bizden daha iyi uygulamalara sahip olduğu ya da bizden daha üstün olduğu anlamına gelmez ama onlar için bazı fonksiyonların öncelik sıralamasının bizden farklı olduğunu söyleyebiliriz. Belki onların bu konuda doğru düzgün bir performans uygulamaları yok ama <u>bu coğrafyadaki insanlara güvenemediği için performansını ölçmek istiyor</u> ya da bunu görmek istiyor olabilir."
G5	Öneri ve beklenti etkisi	"Arnavutluk şantiyemizde müşavir firma bir Norveç firmasıydı ve Norveç çalışanlar için hazırlanan konaklama şartlarının Türk çalışanlar içinde aynı olması eşit tutulması <u>istendi.</u> "
G6	Öneri ve beklenti etkisi	"Daha önceki projelerde ücret yönetiminde ev yardımı yapma ve varsa çocuklarının eğitimi ile ilgili giderlerin karşılanması gibi bir şey yoktu. Orta doğu projesinde Avrupa kökenli ortağımızın <u>önerisiyle</u> bunları dahil ettik ve ücret yönetimi uygulaması etkilendi."

5.4. Çoklu Vaka Analizi

G1 işletmesi:

G1 işletmesi yerli sermayeli bir işletme olup, kendisini güvenlik sektörünün lider işletmelerinden biri olarak tanımlamaktadır. 1997 yılında ulusal işletmelere güvenlik hizmeti vermek için kurulmuştur. 2001 yılında ABD'nin yaşadığı 11 Eylül saldırıları G1 işletmesinin uluslararası işletmelere de havacılık güvenliği konusunda hizmet sunmaya başlamasında etkili olmuştur.

İlk olarak Amerika uçuşlarının güvenlik standardının sağlayıcısı olarak hizmet veren işletme bu işte başarı sağlayarak başka ülkelerin uçuşlarına da güvenlik hizmeti sunmaya başlamıştır. Uluslararası uçaklara güvenlik hizmeti veren işletmeler araştırıldığında da G1 işletmesinin ön plana çıktığı görülmektedir.

G1 işletmesi İKY uygulamaları konusunda yaşadığı değişimi paylaşmadan önce Amerika kökenli uluslararası işletmeyle kurduğu ilişkiye yönelik açıklamada bulunmuştur. G1 işletmesi etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmeyle ilişkisini şu şekilde tanımlamaktadır:

“11 Eylül saldırılarından sonra ABD, özellikle orta doğu ülkelerinden kalkacak Amerikan uçuşlarında daha hassas davranmaya başladı. Ulusal alanda güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletmemiz, ABD’nin her yolcunun pasaportunun incelenmesi ve İngilizce mülakat yapılması konusunda talebiyle uluslararası alanda da hizmet sunmaya başladı. Uluslararası platformda hizmet sağlamasında etkili olan bu iş, şirket üst yönetimi için de çok önemliydi.

Amerika kökenli işletme bu işi şartlarıyla bize vermişlerdi. İşletmemizde birçok değişiklik yapmamız gerekiyordu. Çünkü, bu uçuşların saatleri uçak kalkış saatlerine göre farklılık gösteriyordu ve bu da beraberinde, çalışan personelin shiftli bir düzene göre çalışmasını, şirket içinde çoklu amir çoklu personel şeklinde bir çalışma düzeni oluşmasına sebebiyet veriyordu.

Peki işletme üst yönetimi yani firma sahipleri neye dikkat ediyordu? Özellikle ilişkide bulunulan uluslararası şirketin denetimlerinin iyi şekilde sonuçlanması işletmemiz için çok önemliydi ve bu işte başarılı olmak istiyordu... bizim o şartlara uymamız gerekiyordu. Çünkü işletmemiz Amerika uçuşlarının güvenlik standartlarının sağlayıcısıydı. Amerika bu standartları istiyor aynı zamanda gelip yerinde operasyon esnasında ya da personel dosyalarında gerekli denetimleri de yapıyordu.”

Bu ifadelerden G1 işletmesinin uluslararası işletmeye olan bağımlılık ilişkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle “...Amerikalılar’ın denetimlerinin iyi şekilde sonuçlanması işletmemiz için çok önemliydi... bizim o şartlara uymamız gerekiyordu...” şeklindeki ifadeleri G1 işletmesi için ilişkide bulunduğu uluslararası işletmenin önemini çok net ortaya koymakta olup, G1 işletmesinin uluslararası işletmeye olan bağımlılık ilişkisinin “yüksek” olarak değerlendirilmesinde etkili olmuştur.

Uluslararası işletmenin G1 işletmesi için öneminin yüksek olması ve onun şartlarını yerine getirmek istemesi uluslararası işletmenin de G1 işletmesinin yönetsel süreçlerine müdahalesini kolaylaştırmıştır. Bu nedenle G1 işletmesi insan kaynakları uygulamalarının oluşturulması ve geliştirilmesinde uluslararası işletmenin rolünün önemini şu şekilde dile getirmektedir:

“Amerikalılar’dan önce insan kaynakları diye bir departman yoktu. İdari işler ya da personel ve özlük işleri kapsamında uygulanan sınırlı bir kaç fonksiyon vardı... Uluslararası işletmenin özellikle eğitim ve geliştirme ile uygun adayın işe alınıp alınmadığına yönelik yani İK temin ve seçiminde yaptırımları oldu. Eğer bu yaptırımlar ve sonrasında denetimler olmasaydı insan kaynakları departmanının kurulması ve İKY uygulamalarının gelişmesi maalesef mümkün olmayacaktı.”

Bu metinden G1 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşimde olduğu dönemde İK departmanı adı altında bir yapılanması olmadığı ve insan kaynaklarına yönelik yönetsel işlemleri sınırlı birkaç uygulamayla gerçekleştirdiği söylenebilir. Uluslararası işletmenin G1 işletmesinin İKY uygulamalarına müdahalesine yönelik ifadesi de şu şekildedir:

“Uluslararası işletmenin istediği yetkinlik profiline yönelik eğitimler, Amerika kökenli şirketten gönderilen yabancı bir personel tarafından İngilizce olarak verildi. Kendi eğitim departmanımız vardı fakat uluslararası şirket bu eğitimlerin öncelikli kendi göndereceği eğitmen tarafından verilmesini istedi. Belli bir süre sonra kendi eğitmenlerimiz yabancı eğitmenin verdiği eğitimlerle gelişince onlar bu eğitimleri vermeye başladılar. Uluslararası şirket uzun bir süre eğitmenini gönderdi sonrasında da ara ara göndererek verdiğimiz eğitimlerin kendi istedikleri doğrultusunda verilip verilmediğini kontrol etti. Dolayısıyla ilk etapta eğitim ve geliştirme yabancı şirketin beklentisi ve zorunluluklarıyla şekillendi.”

Uluslararası işletmenin belirlediği profile göre G1 işletmesinin “iş analizi ve iş dizaynı” uygulamasının etkilendiği, uluslararası işletmenin belirlediği profile yönelik eğitimlerin ilk etapta uluslararası işletme tarafından verilmesi de “eğitim ve geliştirme” uygulamasının etkilendiğini çok net ortaya koymaktadır. Bu iki uygulamaya bağlı olarak diğer uygulamalard İK temin ve seçim ve İKY planlaması sürecinde de değişimlerin ortaya çıktığı işletme tarafından belirtilmiştir. Bu değişimlere ilişkin bilgiler Tablo 5.1.’de görülmektedir.

Uluslararası işletmenin G1 işletmesiyle ilişkisinin bazı şartlara bağlı olması, G1 işletmesi üzerinde yaptırımlarının bulunması özellikle taleplerinin yerine getirilip getirilmediği yönünde uluslararası işletmenin G1 işletmesini denetlemesi “zorlayıcı” bir etkinin oluştuğuna yönelik güçlü bir bulgudur. Özellikle G1 işletmesinin “...yabancı şirketin beklentisi ve zorunluluklarıyla şekillendi.” ifadesi bu zorlayıcı etkiyi doğrular niteliktedir.

Özetlenecek olursa, G1 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde yüksek bağımlılık ilişkisi neticesinde ortaya çıkan zorlayıcı etkinin sınırlı sayıdaki mevcut İK uygulamalarına sahip G1 işletmesinde çok sayıda İK uygulamasının değişmesine ve gelişmesine katkıda bulunduğu ve etkilenme düzeyinin de yüksek olduğu söylenebilir.

G2 işletmesi:

Kimya sektöründe faaliyet gösteren yerli sermayeli bir işletme olan G2 işletmesi, Türkiye dışında 80 farklı ülkeye hizmet sunmaktadır. G2 işletmesinin İKY uygulamaları açısından kapsamlı ve gelişmiş süreçlere sahip olduğu bilinmekte ve

İKY uygulamaları açısından yenilikleri takip ederek iyileştirmeler yaptığı şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“İnsan kaynakları departmanı olarak uluslararası kuruluşlar tarafından verilen bazı sertifika programlarına (top employer institute vb.) dahiliz. Bu programlar tamamen gönüllü katıldığımız ve zorunlu olmayan programlar. Bu sertifika programları da bizim süreçlerimizi tekrar gözden geçirmemizi çok tetikliyor. Çünkü bunlar global benchmarklar doğrultusunda bizim nerde durduğumuzu da görmemizi sağlıyor. Trendin hangi yönde gittiğini ve eksikliklerimizi görerek nereye eğilmemiz gerektiğini bize gösteriyor. Ne ön plana çıktıysa süreçlerimizde onu güncellemeye çalışıyoruz. Denetim, anket değerlendirmeleri, ne değiştirdiniz ne değiştirmediniz gibi kontroller yapılarak vb. çok yönlü bir şekilde sizi değerlendiriyorlar. Size ölçtükleri puanı bildiriyorlar ve nerede boşluğun varsa onları belirtiyorlar ve şöyle yapabilirsin diye önerilerde bulunuyorlar.”

G2 işletmesi farklı ülkelerdeki işletmelere boya, yapı, tekstil vb. 6 farklı iş biriminde çözüm sunmaktadır. Etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmelerle ilişkisini, onların memnuniyetini yüksek tutarak ve beklentilerini karşılayarak, başarılı bir şekilde sürdürdüğü söylenebilir. Yukarıdaki “...şöyle yapabilirsin diye önerilerde bulunuyorlar.” ifadesinden de ilişkide bulunduğu kurumların önerilerine açık bir işletme olduğu görülmektedir.

G2 işletmesinin farklı ülkelerdeki işletmelerle etkileşimin İKY uygulamalarını şimdiye kadar hiç etkilemediği fakat çok yeni gerçekleşen bir olayda etkilenme yaşadığına yönelik ifadesi şu şekildedir:

“Örneğin en son yaşadığımız bir olay, mikrobiyoloji uzmanı pozisyonu için oldu. Kimya şirketiyiz ama ihracat yaptığımız İngiltere'deki bir işletmeden ürünle ilgili farklı yönde bir talep gelene kadar böyle bir pozisyona ihtiyaç duymadık. Ürünle ilgili bazı kalite testleri yapılması istendi. İhracat ilişkisinin bozulmaması ve beklentinin karşılanması adına bu testlerin yapılabilmesi için böyle bir pozisyon oluşturduk. Çok yeni gerçekleşen bir olay, şuan için sadece işe alım etkilendi. Yeni iş tanımı ve gerekleri oluşturulularak iş analizi ve iş dizaynı uygulamasında revizyon yapıldı.”

G2 işletmesinin İngiltere kökenli işletmeyle olan bağımlılık ilişkisi irdelendiğinde, bağımlılık ilişkisini düşük olarak belirlediği ifadesi şu şekildedir:

"İhracatın başında gelen bir talep değildi. İngiltere'ye yapılan bir bir ihracattı ve süreç içerisinde böyle bir talepleri oldu. Bağımlılık ilişkisine düşük diyebilirim. İşletme için tabiki önemli bir firma ama o firma olmasa başka firmaylada ihracat yapılabilir sonuçta.”

G2 işletmesinin söz konusu etkileşim neticesinde İKY uygulamasında değişikliğe gitmesinde uluslararası işletmenin talebi etkili olmuştur. G2 işletmesininde “İhracat ilişkisinin bozulmaması ve beklentinin karşılanması...” şeklindeki ifadesi “öneri ve beklenti etkisinin” ortaya çıktığını çok net ortaya koymaktadır.

Özetlenecek olursa, kapsamlı ve gelişmiş İK uygulamalarına sahip G2 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde, düşük bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan öneri ve beklenti etkisinin İK uygulamalarında bir uygulamada etkilenme düzeyi düşük olacak şekilde ortaya çıkan bir değişim yarattığı söylenebilir. Bu değişim iş analizi ve iş dizaynı uygulamasında bir revizyona sebep olmuş ve organizasyonel yapıya yeni bir görev tanımı eklenmesi, bu role ilişkin yetkinlik profili oluşturulması sağlanmıştır.

G3 işletmesi:

Türkiye'nin en büyük teknoloji firmalarından biri olarak kabul edilen G3 işletmesi; yerli sermayeli bir işletme olup savunma, güvenlik ve bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. İKY uygulamaları açısından kapsamlı ve gelişmiş süreçlere sahip olsa da rekabet avantajı kazanmak için her daim değişim ve gelişim içerisinde olduğu şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“İK uygulamalarının yapılandırılmasında kalite standartları, rekabet avantajı kazanma ihtiyacı, iç müşteri memnuniyetini sağlama faktörleri etkili oluyor yani eğer sermayesi insan kaynağıysa personeli geliştirme faaliyetleri çok önemli oluyor. Bizim çalıştığımız sektör öyle, çalışanlarınızın gelişimine katkı yaptığınız zaman şirkete de yatırım yapmış oluyorsunuz. Şirket hem daha kaliteli hizmet veriyor, daha ileriye gidiyor ve başarılı oluyor. Çünkü bu tip sistemlerin bir de çıktıkları oluyor. Bu nedenle değişime açık bir işletmeyiz.”

Genelde ulusal alanda hizmet veren G3 işletmesinin ilk uluslararası işletmecilik faaliyeti kapsamında Amerika kökenli bir işletmeyle proje ortaklığı etkileşimin İK uygulamalarını etkilediğine yönelik ifadesi şu şekildedir:

“İlişkide bulunduğumuz uluslararası işletmeden İK uygulamaları açısından etkilendik... işbirliği halinde olduğunuz işletmenin süreçleri daha gelişmiş olabilir. Farklı uygulamaları olabilir. İlişkide bulunduğunuz işletmenin çalışma ortamında bulunan personeliniz bu durumdan etkilenir. Üst yönetim de onların uygulayıp da başarılı olduğu uygulamaları denemek isteyebilir.”

Bu ifadelerden, G3 işletmesinin etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmenin farklı ve başarılı uyguladığı süreçleri örnek alarak değişime yöneldiği görülmektedir. Uluslararası işletmeyle kurduğu bağımlılık ilişkisi irdelendiğinde G3 işletmesinin cevabı şu şekilde olmuştur:

“Amerika kökenli şirketle olan ortaklık ilişkimizde biz İK açısından bazı yönlerden etkilendik... İlişkide bulunduğunuz uluslararası işletmenin farklı ve uygulayıp da başarılı olduğu uygulamalar varsa etkilenme kaçınılmaz oluyor... Bağımlılık ilişkisi olarak değerlendirdiğimde o firmayla değil başka bir firmayla da çalışılabilirdi. Amerika için de Türkiye ürünlerini sunabileceği iyi bir pazardı, o nedenle karşılıklı bir alışveriş söz konusuydu. O nedenle bu proje ortaklığında bağımlılık ilişkisine orta denebilir.”

Öykünme öğrenme etkisi ortaya çıkan işletmeler, söz konusu etkileşimde uluslararası işletmenin uygulamalarını daha başarılı bulmaları nedeniyle değişime yöneldiklerini kabul etmektedir. Kurumsal kuramda örgütlerin meşru ve başarılı gördükleri örgütleri modellemeleri öykünmecî bir davranış olarak yorumlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Öğrenmenin bir etkiyle başlamadığı, bunun yerine örgütlerin kendilerini içinde buldukları durumlardan kaynaklanan belirsizliklere verdikleri tepkilerle başladığı düşünülmektedir (Ekkjaer ve Simpson, 2013, s. 72). G3 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde uluslararası işletmeyi daha başarılı görmesi ve onu modellemesi İKY uygulamaları açısından öykünme etkisiyle hareket ettiğini göstermektedir. Sadece öykünme değil, aynı zamanda etkilendiği uygulamalarda bir öğrenme süreci geçirdiği de özellikle performans değerlendirme uygulamasında yaşadığı değişime ilişkin verdiği bilgilerde daha net görünmektedir:

“Expatri çalışanlarımız olması nedeniyle performans değerlendirme sisteminde sıkıntılar yaşamaya başladık personelin de talebiyle işbirliği halindeki işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemini araştırmaya başladık. 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumumuza kurulabilmesi için danışmanlık hizmeti aldık. Kurulumdan sonra sürecin değerlendirilebilmesi açısından tüm şirket bazında çalışanlara bu sistem üzerinden bir performans değerlendirme yaptık. Çıkan sonuçları ara kademe yöneticileriyle paylaşarak yeni süreci değerlendirmelerini istedik. Ara kademe yöneticileri değişimi çok desteklemese de çıkan sonuç onlarla paylaşıldığında personele yararlı olacak bir sistem olarak değerlendirildi. Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanlara verilen geri bildirimler sonrasında iyileşme olduğu görülünce istenen yarar elde edilmeye başlandı.”

G3 işletmesinin etkilendiği süreçlerde gerektiğinde danışmanlık hizmeti alması, örgüt kültürüyle uyum sağlayacak biçimde bir oluşuma gitmeye çalışması, sadece İK departmanının değil tüm çalışanlar bazında sürecin öğrenilmesine yönelik çalışmalar yapması “öykünme-öğrenme” etkisiyle hareket ettiğini göstermektedir.

Özetlenecek olursa, kapsamlı ve gelişmiş İK uygulamalarına sahip G3 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde, orta bağımlılık ilişkisinde öykünme-öğrenme etkisiyle İK uygulamalarında 5 uygulamada (çok denecek bir sayıda) etkilendiği söylenebilir. Tablo 5.1.’e bakarak, bu uygulamalarda etkilenme düzeyinin ağırlıklı olarak düşük olacak şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

G4 işletmesi:

Türkiye’nin önde gelen sanayi toplulukları arasında yer alan yerli sermayeli G4 işletmesi, ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedir. İKY uygulamaları

açısından kapsamlı ve gelişmiş uygulamalara sahip olduğu bilinmekle birlikte bu konuda değişime ve gelişime açık olduğu aşağıdaki ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“Yapılanmada en önemli konu sektörde fark yaratıp değer katmak oluyor. Bu nedenle fark yaratacak fikirlere öncülük edebilecek İK fonksiyonları ile yönetimi destekliyoruz. Müşteri deneyimi en öncelikli alanımız olduğundan verinin iyi analiz edildiği, sorun oluşmadan önlemlerin alındığı, oluştuğunda ise aktif ve hızlı bir şekilde çözümlendiği bir yapımız iş yapış şeklimiz var. Bu nedenle sürekli iletişim, proaktif yaklaşım ve denetim kültürü kodlarımızda var. Kapsayıcılık da yine fikirlerin zenginleşmesi ve hizmetin kalitesi için önemli bir değerimiz.”

G4 işletmesinin ifadelerinden yönetsel süreçleri için proaktif bir yaklaşım benimsediği görülmektedir. Bu nedenle söz konusu etkileşimler neticesinde etkilenmesi olağan görünmektedir.

Birçok sektörde faaliyeti bulunan G4 işletmesinin Avrupa kökenli bir işletmeyle proje ortaklığı etkileşimin İK uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik açıklaması şu şekil olmuştur:

“İş ortağımızın kullandığı kişisel verilerin korunması kanunu (Globalde GDPR olarak geçer Türkiye olarak kanun anlamında geri kalmış değiliz ancak uygulama ve denetim açısından iş ortağının uyguladığı haliyle gerideyiz) kapsamındaki uygulamamalardan bizim uygulamalarımızın çoğu etkilendi... Birçok uygulamamızı onların GDPR’sine göre yeniden gözden geçirme şansı yakaladık.

Eğitim ve geliştirmeye bakış açıları ise bize göre daha butik ve iş başında eğitim odaklı olabiliyor. Kurumlar kendilerine özgü eğitim ihtiyaçlarını belirlemekte daha mahirler bu da beraberinde iç kaynaklarla eğitim içeriği üretme gibi bir alanı getiriyor.”

G4 işletmesinin G3 işletmesinde olduğu gibi etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmenin farklı ve başarılı uyguladığı süreçleri örnek alarak değişime yöneldiği görülmektedir. Özellikle “... ancak uygulama ve denetim açısından iş ortağının uyguladığı haliyle gerideyiz...” ya da “Eğitim ve geliştirmeye bakış açıları ise bize göre daha butik ve iş başında eğitim odaklı olabiliyor. Kurumlar kendilerine özgü eğitim ihtiyaçlarını belirlemekte daha mahirler.” şeklindeki ifadeleri etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmenin söz konusu uygulamalarda daha iyi daha başarılı olduğunu kabul ederek kendisinde de aynı değişiklikleri yapmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum öykünme etkisinin ortaya çıktığını göstermektedir.

Öykünme etkisinin ortaya çıktığı bu ilişkide uluslararası işletmeyle bağımlılık ilişkisi irdelendiğinde G4 işletmesi bağımlılık ilişkisini orta olarak belirlemiş ve cevabı da şu şekilde olmuştur:

"İK konularında bizim yapılanmış ve etkili süreçlerimizden onların daha fazla etkilendiğini söyleyebilirim. Bizim de etkilendiğimiz taraflar oldu. Karşılıklı olarak birbirimizden faydalandığımız bir ilişkimiz vardı. O nedenle bağımlılık ilişkisini orta seviyede belirleyebilirim."

G4 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde orta bağımlılık ilişkisinde öykünme etkisiyle İK uygulamalarında değişime yöneldiği söylenebilir. Yalnız sadece öykünmediği, öykünme etkisiyle oluşturduğu süreçlerde yarar elde etme ve çalışanların da bilinç seviyelerini artırma yönünde kaygı yaşamaması öğrenerek hareket ettiğini de göstermektedir. Bu nedenle G4 işletmesinde öykünme öğrenme etkisinin ortaya çıktığı düşünülmekte ve sürecin öğrenmeyle devam ettiğine yönelik ifadesi aşağıda sunulmaktadır:

"İş ortağından etkilenilerek oluşturulan tüm süreçlerde kurum kültürüne uygun yapılanma sağlıyor ve yarar elde ediyoruz. Yararın tarifi aşamasında ilgili tüm yöneticilerin katkı sağlamasına imkan veriyoruz. Bu nedenle ulaşamayacağımız hedefler belirlemek yerine iş sonuçlarına katkı sağlayacak gerçekçi ve erişilebilir hedefler belirliyoruz. Hedeflere ulaşıldıkça ara kademe yöneticilerin de İK fonksiyonuna verdiği desteği ve bilinç seviyelerini artırıyoruz."

Özetlenecek olursa, kapsamlı ve gelişmiş İK uygulamalarına sahip G4 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde, orta bağımlılık ilişkisinde öykünme-öğrenme etkisiyle İK uygulamalarında 4 uygulamada (çok denecek bir sayıda) etkilendiği söylenebilir. Tablo 5.1.'e bakarak, bu uygulamalarda etkilenme düzeyinin ağırlıklı olarak düşük olacak şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

G5 işletmesi:

Farklı sektörlerde faaliyet göstererek tüm sektörlerin ön saflarında yer alan G5 işletmesi yerli sermayeli bir işletme olup, bu çalışmada faaliyet gösterdiği inşaat-ulaşım sektöründe söz konusu etkileşim nedeniyle İKY uygulamalarında yaşadığı değişimler kapsamında bilgi vermiştir. Etkilenen İK uygulamalarında verilen bilgiler ışığında işletmenin mevcut ik uygulamaları söz konusu etkileşimin olduğu dönemde sınırlı olarak değerlendirilmiştir. Sınırlı İK uygulamalarına sahip olduğuna yönelik düşünce aşağıdaki ifadesinden çıkarılmaktadır:

"...x havalimanı üçlü ortaklı yürütülen bir projeydi. Bu yapıda Hindistan, Malezya ve Türkiye vardı. Hintli ortağın talebiyle şirketin ana merkezinde henüz olmayan performans değerlendirme sistemi o zaman oluşturuldu. Onların İngiliz kültüründen aldıkları bir şey olabilir bilemiyorum. Zorlama şeklinde değil ama yönetim kurulu toplantısında öncelik olarak belirtiyorlar. Neden performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonlarınız yok diye bir sorgulamaya girildi... İnşaat sektöründe çalışanın memnuniyetinden ziyade alıcının memnuniyetinin daha ön planda

tutulduğunu görüyorum. Çünkü para kazandığınız nokta orasıdır. Kar elde etmek bu sektör için daha ön plandadır.”

G5 işletmesinde performans değerlendirme sürecinin ilk defa etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmenin talebiyle oluşması, kariyer planlama uygulamasının da olmadığını belirtmesi ve sektörün özelliği olarak “çalışanın memnuniyetinden ziyade alıcının memnuniyetinin daha ön planda tutulması” ifadesi, İK uygulamaları açısından pek de kapsamlı bir işleyişe sahip olmadıklarını düşündürmektedir.

G5 işletmesinin uluslararası işletmelerle etkileşimi neticesinde oluşan bağımlılık ilişkileri sorgulandığında aşağıdaki ifadeler dikkat çekicidir:

“...Aslında bu Hintli şirketin bizden daha iyi uygulamalara sahip olduğu ya da bizden daha üstün olduğu anlamına gelmez ama onlar için bazı fonksiyonların öncelik sıralamasının bizden farklı olduğunu söyleyebiliriz. Belki onlarında bu konuda doğru düzgün bir performans uygulamaları yok ama bu coğrafyadaki insanlara güvenemediği için performansını ölçmek istiyor ya da bunu görmek istiyor olabilir.

Arnavutluk şantiyemizde müşavir firma bir Norveç firmasıydı ve Norveç çalışanlar için hazırlanan konaklama şartlarının Türk çalışanlar içinde aynı olması eşit tutulması istendi. Zaten uymasanız orada çalışan Türk mühendisiniz bir kendisine bir de Norveçli çalışana bakar mutsuz olur. Dolayısıyla ücret yan haklar etkilenmiş oldu... Ortaklı yapıların ortak sizden her zaman iyi olmasa bile böyle bir sinerjisi var.”

G5 işletmesinin ifadelerinden İK uygulamalarının söz konusu etkileşim sebebiyle etkilendiği 2 projede de uluslararası işletmeye bağımlılık ilişkisinin düşük olduğu söylenebilir. Özellikle, “Hintli şirketin bizden daha iyi uygulamalara sahip olduğu ya da bizden daha üstün olduğu anlamına gelmez...” ve “Ortaklı yapıların ortak sizden her zaman iyi olmasa bile böyle bir sinerjisi var.” şeklindeki ifadeleri bağımlılık ilişkisinin düşük olduğunu doğrular niteliktedir.

G5 işletmesinin performans değerlendirme uygulamasının söz konusu etkileşim neticesinde ortaya çıkan “güven eksikliği etkisi” nedeniyle etkilendiği görülmekte, hatta G5 işletmesinin “...Belki onlarında bu konuda doğru düzgün bir performans uygulamaları yok ama bu coğrafyadaki insanlara güvenemediği için performansını ölçmek istiyor.” şeklindeki ifadesi de bu etkiye işaret etmektedir.

Diğer proje ortaklığı etkileşiminde uluslararası işletmenin isteğiyle ücret yönetiminde değişikliğe gitmesi, “...Norveç çalışanlar için hazırlanan konaklama şartlarının Türk çalışanlar için de aynı olması eşit tutulması istendi.” ifadesinden de “öneri ve beklenti etkisinin” ortaya çıktığı söylenebilir.

Özetlenecek olursa, sınırlı İK uygulamalarına sahip G5 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde, düşük bağımlılık ilişkisinde İK uygulamalarında iki farklı etki ortaya çıkmış ve İK uygulamalarının değişiminde etkili olmuştur.

Bu uygulamalarda güven eksikliği etkisinin ortaya çıktığı ilişkide ilk defa performans değerlendirme sisteminin kurulması yüksek düzeyde etkilenme olduğuna, ücret yönetimi uygulamasında sadece dolaylı ödemeler kısmında değişiklik olması düşük düzeyde etkilenme olduğuna işarettir.

Bağımlılık düşük olduğunda diğer bağımlılık ilişkilerine göre daha az sayıda uygulamada etkilenildiği de görülmektedir.

G6 işletmesi:

Dünya çapında anahtar teslimi inşaat altyapı ve endüstriyel inşaat projeleri yürüten G6 işletmesi yerli sermayeli bir işletme olup, çelik üretiminde de sektöründe lider bir işletme olarak tanımlanmaktadır. İKY uygulamaları açısından odağının insan olduğunu belirtirek, çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda İK departmanı olarak tüm fikirlere açık olduğu görülmüştür. Mevcut İK uygulamaları açısından kapsamlı ik uygulamalarına sahip olduğu aşağıda sunulan ifadesinden yola çıkılarak söylenebilir:

“Fonksiyonlarımızın ilki İK temin ve seçimi ile oryantasyon. Oryantasyonu da çok önemsiyoruz biz. Kişinin pozisyonuna göre birebir alacağı bir oryantasyon sürecimiz var. İkinci fonksiyonumuz eğitim ve geliştirme. Eğitime özellikle bu pandemi sürecinde hem mesleki hem de kişisel eğitimler bazında çok fazla ağırlık vermeye çalıştık... Üçüncü fonksiyon performans değerlendirme biz ona iş yerinde iş yeri değerlendirme fonksiyonu olarak adlandırıyoruz. Çünkü, performans değerlendirme denince tek taraflı bir değerlendirme süreciymiş gibi algılanabiliyor o yüzden sadece yöneticilerin değil onlara bağlı çalışanların da geri bildirimlerini alıyoruz. Yani 360 derece bir sistemimiz var ona da biz iş yeri değerlendirme diyoruz. Dördüncü fonksiyon kariyer yönetimi, genç yetenekleri işletmeye çekmek ve onları yetiştirmek üzerine succession planning dediğimiz bir yedekleme programı ve lider-yönetici programı organize ettik son dönemde ve onları etkin hale getirmeye çalışıyoruz... Diğer fonksiyon ücret ve yan haklar. Onları da bölge bazında geliştirmeye çalışıyoruz. Her bölgenin piyasa koşulları, kültürel yapısı ya da çalışanların beklentileri farklılaşabiliyor.”

G6 işletmesinin İKY olarak çok sayıda uygulamayı işletmesinde yapılandırıldığı görülmektedir. “Her bölgenin piyasa koşulları, kültürel yapısı ve çalışanların beklentileri farklılaşabiliyor.” ifadesi de uluslararası işletmelerle etkileşim neticesinde değişime açık olduğunu göstermektedir.

G6 işletmesinin uluslararası işletmelerle etkileşimlerinin İK uygulamaları üzerindeki etkisi sorgulandığında, etkilenen 2 uygulama ve bu etkilenmenin ortaya çıktığı 2 farklı projeden bahsetmiştir.

Bu projelerden ilkinde eğitim geliştirme uygulamasında etkilenme düzeyi yüksek olacak düzeyde (bakınız Tablo 5.1.) değişime yöneldiği görülmektedir. Bu değişimin başlamasında etkili olan süreç konusunda G6 işletmesi aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır:

“İşbirliği halinde bulunduğumuz işletmelerden insan kaynakları fonksiyonları açısından etkilendik. Örneğin eğitim ve geliştirme uygulaması öncelikle pandemi nedeniyle yeni bir oluşuma girdi ama bunda farklı ülkelerde organizasyonlarımızın olması da etkili oldu. Şöyle örnek vereyim, biz bir proje yapıyoruz yabancı ortağımızda var. Bir de gittiğimiz ülkelerde hizmet sunduğumuz kurumlar da yabancı yani bu bir belediye olabilir bir bakanlık olabilir. Hizmet sunduğumuz bu kurumların bir takım standartları var ve bizim o standartlara uymamız gerekiyor.

Ne gibi diye sorarsan, insan kaynakları fonksiyonları açısından bakacaksak, insan kaynakları politikaların çok önemli. Örneğin; işletme bakış açısında ayrımcılık var mı? Ya da anti-mobbing konusunda farkındalığa sahip misin? Rüşvet ve dolandırıcılık ilgili mücadele konusunda neler yapıyorsun? Çocuk işçi çalıştırmamak gibi konularda yabancıların yüksek düzeyde hassasiyetleri var. Bunlara önem verdiğini de politika ve prosedürlerinde göstermeni istiyorlar. Bunların hepsi prosedürlerimizde var ama bu konularda çalışanların da farkındalığının artırılması ve bilinçlenmesi gerekiyordu. O nedenle eğitim ve geliştirme uygulaması etkilendi. Bu konulara yönelik daha fazla eğitimler verilmeye başlandı. Hatta bunların yapıp yapılmadığına yönelik de yabancı sermayeli işletmeler adına bir bağımsız denetim şirketi denetleme de yaptı. Onla ilgili bir raporu da oldu. İyi bir puan aldık. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme uygulamasında şirkete ait bir akademi oluşturduk. Çevrimiçi eğitim ve seminerleri maksimum seviyeye çıkardık. Akademi içindeki eğitimleri güncelledik ve zenginleştirdik. Eğitimler İngilizce ve Türkçe olarak verilmeye başlandı. Bunlar büyük bir oluşumdu.”

Bu süreçte G6 işletmesinin eğitim ve geliştirme uygulamasında değişen içeriklerden bahsettikten sonra “Bunlar büyük bir oluşumdu.” şeklindeki ifadesi uygulamanın etkilenme düzeyinin yüksek olduğunu doğrular niteliktedir. Bu projede G6 işletmesinin uluslararası işletmeyle bağımlılık ilişkisi değerlendirildiğinde bu ilişkinin yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü G6 işletmesi uluslararası işletmenin standartlarına uymak istemesi, talepleri yerine getirmesi ve sonrasında da denetime maruz kalması uluslararası işletmenin yerel işletme için önemini göstermektedir ve bu durum da bağımlılık ilişkisinin yüksek olduğuna yönelik güçlü belirtilerdir. Bununla birlikte, bu zorlayıcı etkiler G6 işletmesinin eğitim ve geliştirme uygulamasında değişim yaşamasına sebep olmuştur.

G6 işletmesinin diğer projede söz konusu etkileşim sebebiyle ücret yönetiminde değişime yönelmesi ise şu şekilde olmuştur:

“Bir başka projede ücret yönetimi etkilenmiştir. Daha önceki projelerde ücret yönetiminde ev yardımı yapma ve varsa çocuklarının eğitimi ile ilgili giderlerin karşılanması gibi bir şey yoktu. Orta doğu projesinde Avrupa kökenli ortağımızın önerisiyle bunları dahil ettik ve ücret yönetimi uygulaması etkilenmiş oldu.”

Bu ifadesinden G6 işletmesinin etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmenin önerisiyle değişime yöneldiği görülmektedir. Ücret yönetimi uygulamasında ortaya çıkan değişimde G6 işletmesinin uluslararası işletmeyle bağımlılık ilişkisi sorgulandığında şu şekilde cevap vermiştir:

"Bu değişikliği bizden üstün olduğu için değil, ortaklığın gereği işbirlikçi davranmak için yaptık."

Dolayısıyla yukarıdaki ifadeden G6 işletmesinin ücret yönetimi uygulamasında yaşadığı değişimde etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmeyle bağımlılık ilişkisinin düşük düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. G6 işletmesinin “Bu bizden üstün olduğu için değil...” ifadesinden de anlaşılabilmektedir. Ortağın önerisiyle birlikte ortaya çıkan “öneri ve beklenti etkisi” ücret yönetimi uygulamasının değişmesinde etkili olmuştur.

Özetlenecek olursa, kapsamlı İK uygulamalarına sahip G6 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşimde, bir projede düşük bağımlılık ilişkisi bir projede de yüksek bağımlılık ilişkisi görülmüştür. Bu bağımlılık ilişkilerinde zorlayıcı etkinin ortaya çıktığı ilişkide eğitim ve geliştirme uygulamasında Tablo 3.5.’e bakıldığında içerik olarak yoğun bir etkilenme söz konusu olduğundan etkilenme düzeyininin de yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Ücret yönetimi uygulamasında etkilenmenin ortaya çıktığı projede uluslararası işletmeyle bağımlılık ilişkisinin düşük gerçekleşmesi, ortaya çıkan “öneri ve beklenti etkisiyle” ücret yönetiminde sadece dolaylı ödemeler kısmında değişiklik olması düşük düzeyde etkilenme olduğuna göstermiştir.

G8 işletmesi:

Türkiye’nin önde gelen sanayi kuruluşlarından biri olan G8 işletmesi uluslararası işletmeyle eşit hissedar olduğu bir yapılanması bulunmaktadır. Mevcut İK uygulamaları açısından kapsamlı bir yapılanmaya sahip olup, bu yapılanma ortaklık şartlarında yerli sermayeli işletmeye bırakılmıştır.

Başta tamamen yerli sermayeli olarak kurulan G8 işletmesi, 2000’li yıllarda Avrupa kökenli bir uluslararası işletmeyle eşit hissedar olarak ortaklık ilişkisi kurması sebebiyle bazı İK uygulamalarında değişim yaşadığına yönelik ifadesi şu şekildedir:

“2009 yılında yabancı ortaklıkla ürün grubunun değişmesi buna bağlı olarak hedef kitlenin değişmesiyle özellikle yabancı ortağın pazarlama stratejilerine müdahalesiyle birlikte insan kaynakları uygulamalarının bazılarında da değişiklikler oldu. Müdahaleye izin vermesinin sebebi ise, şirketin Türkiye’de oluşmuş ve rekabet avantajı kazanamadığı imajını silmek istemesiydi.”

G8 işletmesinin yabancı ortakla eşit hissedar yapılanmasına sahip olsa bile, ortağın pazarlama stratejilerine müdahale etmesine izin vermesi ve “Türkiye’de oluşmuş ve rekabet avantajı kazanamadığı imajını silmek istemesiydi.” ifadesinden uluslararası işletmeyle etkileşiminde bağımlılık ilişkisinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.1.’e bakıldığında G8 işletmesinin ortağıyla etkileşim neticesinde, iş analizi ve iş dizaynı, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi uygulamalarında yüksek düzeyde değişim yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlere ilişkin ifadeler şu şekildedir:

... yabancı ortağın beklentisinden kaynaklı özellikle marka imajının sağlanması açısından İK uygulamalarında bazı değişiklikler oldu. Çünkü yabancı ortağın bakış açısı showroom açısından köken ülke showroom personeli nasılsa, müşteriye nasıl karşılıyorsa Türkiye’de de aynı şekilde olmalı şeklindeydi. Markalar üst segmentten başlayıp alt segmente göre kategorize ediliyordu. Özellikle işe alım süreci için konuşuyorum alt segment satacak biri ile üst segment satacak biri aynı olamazdı. Bu nedenle her segment için ayrı özelliklere sahip satış görevlisi ya da yöneticisi çalışabilirdi. Ürün grubuna göre alınacak personelin özellikleri de farklılaşmış oldu. İlk olarak iş analizi ve iş dizaynı uygulaması detaylıca etkilenmiş oldu.

Yerli imajın kırılması için yabancı bir genel müdür geldi. Gelen genel müdürle birlikte üst yönetim kadrosu da değiştirilmeye başlandı. Marka tutundurma çabalarıyla yerli ortağında onayı alınarak büyük bir değişim başladı. Yönetim anlayışı ve marka imajıyla bağdaşmayan çalışanların görevlerine son verildi. Yeni bir kadro oluşturuldu. Bununla birlikte terfi süreçleri özellikle kariyer yönetimi uygulaması da etkilendi. Çünkü terfi edecek kişilerin ya da potansiyeli bulunan kişilerin yabancı ortağın köken ülke şirketinde bir süre çalışması gerekiyordu. Bundaki temel amaç, ortağın yönetim bakış açısının marka bakış açısının Türkiye’de bulunan işletmeye de aktarılmak istenmesiydi. Bu nedenle, çalışanların köken ülke dilinin öğrenilmesi konusunda bir baskı oluştu... kariyer yönetimi için potansiyel havuzları oluşturularak, bu havuzdaki ekiplere görevlendirmeler verilir ve sene sonu değerlendirme yapılırdı. Hedeflerine ulaşan ekiplerin kendi içinde de birbirini değerlendirmesi istenirdi. Bu durumda yüksek puan alan kişiler yönetici adayı olarak gösterilirdi. Bu elemelerden geçenler köken ülkedeki projelere gönderilirdi. Böyle bir yapılanmaya yabancı ortak baskısıyla gidildi.

Eğitim ve geliştirme uygulaması etkilendi. İnsan kaynakları departmanının içinde eğitim fonksiyonunu yöneten bir eğitim departmanı mevcuttu. Bu departmandaki kişiler köken ülkeye gidip eğitim alarak sonra gelip aldıkları eğitimleri çalışanlara aktardılar. Dolayısıyla verilen eğitimlerin içeriği değişmiş ve zenginleşmiş oldu. Ürün ve teknik eğitimler birebir oradan alınıp getiriliyor ve çalışana o eğitimler veriliyordu. Motorla ilgili bir eğitim ve birebir yabancı ortaktan alınıyordu. Bunun sebebi ise motorun

yabancı ortak tarafından yabancı ülkede yapıyor olmasıydı. Teknik zorunlu bir eğitim olduğu için içeriğinde değişim söz konusu değildi.

G8 işletmesinde zihinsel bir dönüşüm başladığı “...temel amaç, ortağın yönetim bakış açısının marka bakış açısının Türkiye’de bulunan işletmeye de aktarılmak istenmesiydi.” ifadesinden çok net anlaşılmaktadır. Dolayısıyla G8 işletmesinin az sayıda İK uygulamasında yaşadığı değişimde “bilişsel etki” ortaya çıkmaktadır. Az sayıda uygulamada değişim yaşanmasının sebebini ise G8 işletmesi şu şekilde açıklamaktadır:

“Yerli ortak olarak holding yapılanmamızda da insan kaynakları anlamında gelişmiş süreçlere sahip olmamız nedeniyle yabancı ortakla etkileşim çok fazla fonksiyonu etkilemedi ama yukarıda belirttiğim gibi zaman içerisinde etkilenen kısımlar da oldu.”

Özetlenecek olursa G8 işletmesinin, eşit hissedar olarak ilişkide bulunduğu uluslararası işletmeyle bağımlılık ilişkisi yüksek olup, mevcut ik uygulamalarının kapsamlı olması sebebiyle az uygulamada yüksek düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir.

G9 işletmesi:

Çimento sektöründe faaliyet gösteren ve yerli sermayeli işletme olarak kurulan G9 işletmesi’nin 1990’lı yıllarda yaklaşık %80 hissesinin Avrupa kökenli bir uluslararası işletme tarafından alınması, sınırlı yönetsel uygulamalarla yürüttüğü süreçlerinin yüksek düzeyde etkilenmesine sebep olmuştur.

G9 işletmesinin büyük hissedar olan Avrupa kökenli ortağının etkisine girerek İK uygulamalarında da değişim yaşadığına yönelik ifadesi şu şekildedir:

“Patron şirketi olarak kurulan X ve Y çimento şirketlerinin yaklaşık %80 hissesi 1990 lı yıllarda Avrupa kökenli bir şirket tarafından alındıktan sonra uluslararası şirketin etkisiyle İK dahil, tüm yönetsel uygulamalarda değişim ve dönüşüm başladı.”

Tablo 5.1. incelendiğinde G9 işletmesinin çok sayıda uygulamada yüksek düzeyde etkilendiği görülmektedir. Bu değişimlerin yaşanmasında yabancı ortağın talep ve önerileri, ilk defa expat çalışan uygulamasının getirilmesi ve çoğunlukla bu expat çalışanların köken ülkeden gönderilmesi, G9 işletmesinde yapılan her bir işin yabancı ortağa rapor edilmesi ve yabancı ortağın uygun bulmadığı işleyişe müdahale etmesi etkili olmuştur.

G9 işletmesinin yerel bir işletmeyken uluslararası bir işletme tarafından satın alınarak uluslararası işletmenin etkisine girmesi ve yabancı ortağın talimatlarına uyması

bağımlılık ilişkisinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bağımlılık ilişkisinin yüksek olarak belirlenmesinde etkili olan ifadeler aşağıdaki gibidir.

“... yabancı ortağın önerileriyle şirketimizin kültürüne göre fonksiyonları oluşturduk... yabancı ortakdan talep geldikçe değişimler yaşanabiliyor. Örneğin en yeni örnek, seneye işe alımlarda yani İK planlamasında yabancı ortağın talebi daha çok bayan çalışanlara öncelik verilmesi şeklinde oldu... yabancı ortak dönemsel toplantılar yapıyor... Toplantılarda yabancı ortak önereceği uygulamanın ilgili ülke için uygulanabilir mi uygulanamaz mı olduğunu direktörlerle mütalaa ediyor. Tamamen anlaşma sağlandıktan sonra yerel şirketlere tebliğ ediliyor.

Ücretle ilgili süreçlerimiz özellikle, diğer süreçlerimiz genel olarak yabancı ortağa rapor ediliyor... Kendi içimizdeki ihtiyaçtan doğan güncellemeleri yaptığımızda da ortağa raporluyoruz. Türkiye’deki işletmelerimizde Finans Grup Başkanı, Endüstriyel Grup Başkanı ve bir tane Teknik Uzman expat olarak çalışıyorlar ve Teknik uzman biz de olan iyi uygulamaları onlarda olan iyi uygulamaları karşılıklı raporlama görevini üstleniyor.”

Tablo 5.1.’e bakıldığında G9 işletmesinin; İKY planlaması, iş analizi ve iş dizaynı, İK temin ve seçimi, iş değerlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi uygulamalarında etkilendiği görülmektedir.

G9 işletmesinin uluslararası işletme tarafından satın alınmasıyla işletme içerisinde zihinsel bir dönüşüm başladığı “...yaklaşık %80 hissesi 1990 lı yıllarda Avrupa kökenli bir şirket tarafından alındıktan sonra uluslararası şirketin etkisiyle İK dahil, tüm yönetsel uygulamalarda değişim ve dönüşüm başladı.” ifadesinden çok net anlaşılmaktadır. Dolayısıyla G9 işletmesinin çok sayıda İK uygulamasında yaşadığı değişimde “bilişsel etki” ortaya çıkmaktadır.

Özetlenecek olursa G9 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde bağımlılık ilişkisinin yüksek olduğu görülmekte, yüksek bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan bilişsel etkinin G9 işletmesinin mevcut ik uygulamalarının sınırlı olması sebebiyle çok sayıda uygulamada etkilenmesine ve etkilenme düzeyinin de yüksek olmasına neden olmuştur.

G10 işletmesi:

Enerji sektöründe bir projeyi hayata geçirmek için kurulan ortaklıkta G10 işletmesi’nin 2 hissedarı bulunmaktadır. Bu hissedarlardan büyük hisseye sahip olan işletme Avrasya kökenli, daha az hisseye sahip olan işletme ise İngiltere kökenlidir. Projede Türkiye’nin hissesi %30 olarak belirlenmiştir.

G10 işletmesinin 3 ortakla kurduğu bu işletmede İK uygulamalarının proje ve işletme dönemi esas alınarak iki farklı döneme göre oluşturulduğu ve mevcut İK uygulamaları açısından kapsamlı olduğu söylenebilir. Mevcut İK uygulamalarına yönelik paylaştığı bilgi şu şekildedir:

“...bu işletmede proje dönemi ve işletme dönemi gibi iki ayrı dönem yaşandı. Her iki dönemin iş özellikleri farklıydı. İş nereye gidiyor, işin kendi stratejisine göre uygulamalar da bir şekillenme oldu. Tüm uygulamaların ilgili döneme hizmet edecek şekilde tasarlanması sağlandı.”

G10 işletmesinin İK uygulamalarına önem verdiği ve İKY konusunda değişime açık olduğu söylenebilir. Tablo 5.1.'e bakıldığında, G10 işletmesinin İKY planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi uygulamalarında düşük düzeyde etkilendiği görülmektedir. G10 işletmesinin bu uygulamalarda etkilene sebebi sorgulandığında şu cevabı dikkat çekicidir:

“Farklı işletmelerin ortaklıklarıyla kurulan işletmelerde denetim mekanizmasıyla olabiliyor... Denetimlerde yabancı ortaklardan öneriler gelebiliyor ve bu önerilerle de şekilleniyor. Denetim olduğu için siz de çoğunlukla fonksiyon ve uygulamalarınızı gözden geçiriyorsunuz. Bunlar değişikliğe iten bir güç olabiliyor.”

G10 işletmesinin ortaklık ilişkisinin İK uygulamaları üzerindeki etkisinin yabancı ortağın önerileriyle ortaya çıktığı “yabancı ortaklardan öneriler gelebiliyor ve bu önerilerle de şekilleniyor.” ifadesinden çok net anlaşılmaktadır. Dolayısıyla G10 işletmesini değişime götüren etki “öneri ve beklenti etkisidir.”

G10 işletmesinin ortaklarıyla bağımlılık ilişkisi sorgulandığında, hisse payı çok olan ortakla daha yakın çalışmalarının olduğunu o nedenle onunla belirleyeceği bağımlılık ilişkisinde orta olduğuna yönelik sunduğu bilgi şu şekildedir:

“Büyük hissedarın köken ülkesi dışında İstanbul'da da kendisine ait bir holdingi bulunuyor. Bu ortakla daha çok yakın çalışmalarımız oluyor. Onların yaptıkları iyi uygulamaları bizimle paylaştıkları oluyor, siz de yapın şeklinde telkinleri olabiliyor... Birlikte bir proje yürütürüz ve bu ilişkide orta olarak belirleyebileceğim bir bağımlılık ilişkimiz var.”

G10 işletmesinin Tablo 5.1.'e bakıldığında, İK uygulamaları açısından büyük hissedarın önerisiyle daha çok yazılım konusunda etkilendiği görülmektedir. Bu yazılımın İK uygulamaları içeriğinde herhangi bir farklılığa sebep olmadığı fakat işleyişi kolaylaştırdığına yönelik ifadesi şu şekildedir:

“Performans değerlendirmeyi kurgulamadan önce onların uyguladığı SAP SuccessFactors insan kaynakları yazılımını örnek aldık ve biz de işletmemize o yazılım

programını getirdik. Bu sistemi kendimize göre şekillendirdik. Böylelikle yeni bir sistem arayışı ya da yeni baştan bir kurgulama gerekmedi. Ama komple aldık, onların uyguladığı gibi uyguladık şeklinde bir durum olmadı. Performans değerlendirmenin içeriğinde bir etkilenme olmadı ama yazılımın örnek alınması sistemin işleyişini kolaylaştırdı ve tüm ik fonksiyonlarının girdilerini ve çıktılarını görebilmemizi ve daha doğru sonuçlar alabilmemizi sağladı.”

Özetlenecek olursa G10 işletmesinin uluslararası işletmeyle etkileşiminde bağımlılık ilişkisinin orta olduğu görülmekte, orta bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan öneri ve beklenti etkisinin G10 işletmesinin kapsamlı mevcut ik uygulamalarında çok sayıda uygulamada düşük düzeyde etkilenmesine neden olmuştur.

5.5. Vaka Analizlerinin Genel Değerlendirilmesi

Yukarıda ortaya çıkan bulgular genel olarak değerlendirildiğinde Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle etkileşimleri neticesinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerinin düşük, orta, yüksek olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Ortaya çıkan etki şekillerine bakıldığında ise; zorlayıcı, bilişsel, öykünme-öğrenme, öneri ve beklenti, güven eksikliği etki şekillerinin farklı bağımlılık ilişkilerinde ortaya çıktığı tespit edilmektedir. Bu etki şekillerinin Türk işletmelerinin mevcut İK uygulamalarının değişmesinde etkili olduğu görülmektedir. Düşük bağımlılık ilişkisi de olsa, eğer uluslararası işletmeyle etkileşimde bir etki oluşuyorsa İK uygulamalarında değişim gerçekleştiği, eğer bir etki ortaya çıkmadıysa Tablo 4.3.’te örnekleme bulunan G11, G12 ve G13’te olduğu gibi İK uygulamalarında hiçbir değişim yaşanmayacağı söylenebilmektedir.

Bununla birlikte, Tablo 5.1.’e bakıldığında, Türk işletmelerinin söz konusu etkileşim sebebiyle İK uygulamalarında etkilenme düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. Bu düzeyin farklılaşmasında etki şekillerinin de önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin, yüksek bağımlılık ilişkisinde “zorlayıcı ve bilişsel” etkilerin ortaya çıkması düşündürücüdür. Bu da uluslararası işletmeye olan bağımlılık arttıkça çıkan etki şekillerinin işletmeyi daha çok uygulamada ve yüksek derecede etkileyeceğini düşündürmektedir. Fakat etkilenen İK uygulamalarının sayıca farklılaşması söz konusu etkileşim döneminde Türk işletmesinin mevcut İK uygulamaları açısından sınırlı mı kapsamlı mı uygulamalara sahip bir işletme olma durumunun dikkate alınması gerektiğini gözler önüne sermiştir.

Yukarıda tüm işletmeler için işletme bazında ortaya koyulan vaka analizleri sonuçlarının tek tabloda sunulmasının ortaya çıkan etki şekillerinin hangi uygulamada ne derece değişikliğe sebep olduğunun görülmesi açısından da kolaylık sağlayacağı düşünüldüğünden Tablo 5.4. oluşturulmuştur.

Tablo 5.4.'te işletme bazında ortaya çıkan tüm bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4. Vaka analizleri genel değerlendirme

İşletme Rumuzu	Mevcut İK Uygulamaları	Bağımlılık İlişkisi	Etki Şekli	Etkilenen İK Uygulamaları	Etkilenme Düzeyi
G1	Sınırlı	Yüksek	Zorlayıcı	İKY planlaması	Yüksek
				İş analizi ve iş dizaynı	Yüksek
				İK temin ve seçimi	Yüksek
				Eğitim ve geliştirme	Yüksek
G6	Kapsamlı	Yüksek	Zorlayıcı	Eğitim ve geliştirme	Yüksek
G9	Sınırlı	Yüksek	Bilişsel	İKY planlaması	Yüksek
				İş analizi ve iş dizaynı	Yüksek
				İK temin ve seçimi	Yüksek
				Eğitim ve geliştirme	Yüksek
				Performans Değerlendirme	Yüksek
G8	Kapsamlı	Yüksek	Bilişsel	Ücret Yönetimi	Yüksek
				İş analizi ve iş dizaynı	Yüksek
				Eğitim ve geliştirme	Yüksek
G3	Kapsamlı	Orta	Öykünme öğrenme	Kariyer planlama	Yüksek
				İKY planlaması	Düşük
				İK temin ve seçimi	Yüksek
				Eğitim ve geliştirme	Düşük
				Performans Değerlendirme	Yüksek
G4	Kapsamlı	Orta	Öykünme öğrenme	Ücret Yönetimi	Düşük
				İK temin ve seçimi	Düşük
				Eğitim ve geliştirme	Yüksek
				Performans Değerlendirme	Düşük
G10	Kapsamlı	Orta	Öneri ve beklenti	Ücret Yönetimi	Düşük
				İKY planlaması	Düşük
				Eğitim ve geliştirme	Düşük
				Performans Değerlendirme	Düşük
G5	Sınırlı	Düşük	Güven eksikliği	Performans Değerlendirme	Yüksek
		Düşük	Öneri ve beklenti	Ücret Yönetimi	Düşük
G6	Kapsamlı	Düşük	Öneri ve beklenti	Ücret Yönetimi	Düşük
G2	Kapsamlı	Düşük	Öneri ve beklenti	İş analizi ve iş dizaynı	Düşük

Tablo 5.4. incelendiğinde Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle etkileşiminde bağımlılık ilişkisi yüksek olduğunda “bilişsel” ve “zorlayıcı” etkileri ortaya çıkmakta, bu etkilerle değişim yaşanan İK uygulamalarında da etkilenme düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte eğer işletmeler mevcut İK uygulamalarında kapsamlı bir oluşum içindeyse az sayıda İK uygulaması etkilenmekte, eğer sınırlı bir oluşuma sahiplerse daha çok sayıda uygulamada etkilenmektedir.

Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle etkileşiminde bağımlılık ilişkisi orta olduğunda “öykünme öğrenme” ve “öneri ve beklenti” etkileri ortaya çıkmakta, bu etkilerle değişim yaşanan İK uygulamalarında da etkilenme düzeyinin bazı uygulamalar açısından yüksek bazı uygulamalar açısından düşük gerçekleştiği görülmektedir. Orta bağımlılık ilişkisinde bulunan Türk işletmeleri kapsamlı uygulamalara sahip olsalar da çok sayıda uygulamada ağırlıklı olarak etkilenme düzeyi düşük olacak şekilde değişim gösterdikleri söylenebilmektedir.

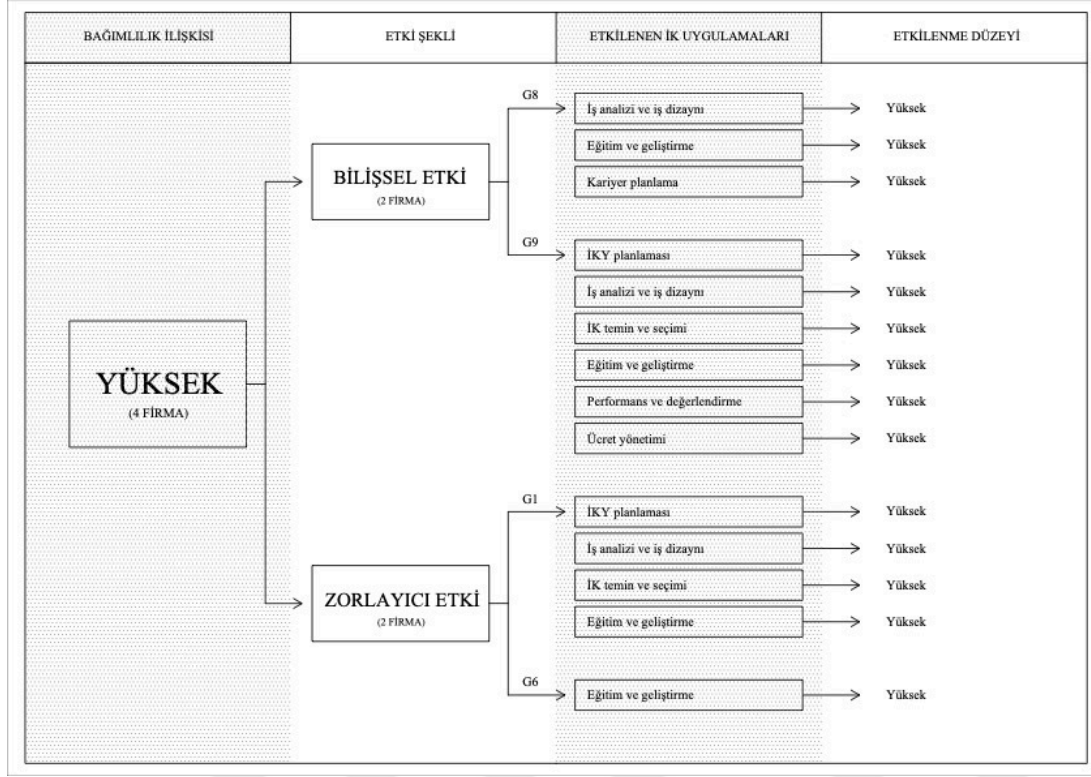
Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle etkileşiminde bağımlılık ilişkisi düşük olduğunda “güven eksikliği” ve “öneri ve beklenti” etkileri ortaya çıkmakta, bu etkilerle değişim yaşanan İK uygulamalarında da etkilenme düzeyinin düşük gerçekleştiği görülmektedir. G5 işletmesinin “güven eksikliği” yaşadığı ortak girişimi hariç, düşük bağımlılık ilişkisinde bulunan Türk işletmeleri kapsamlı ya da sınırlı uygulamalara sahip olsalar da bir uygulamada etkilendikleri, etkilenme düzeyinin de düşük olacak şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

G5 işletmesi farklı bir projede etkileşimde olduğu uluslararası işletmeyle etkileşiminde “güven eksikliği” etkisi nedeniyle performans değerlendirme sürecinde yüksek etkilenme düzeyi gösterdiğinden diğer işletmelerden farklılaşmıştır.

G6 işletmesi de farklı projelerde etkileşimde bulunduğu uluslararası işletmelerle bağımlılık ilişkisi açısından farklılık göstermiş, bu farklılaşma farklı etkilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu da farklı uygulamalarda farklı etkilenme düzeylerinin oluşmasına sebep olmuştur.

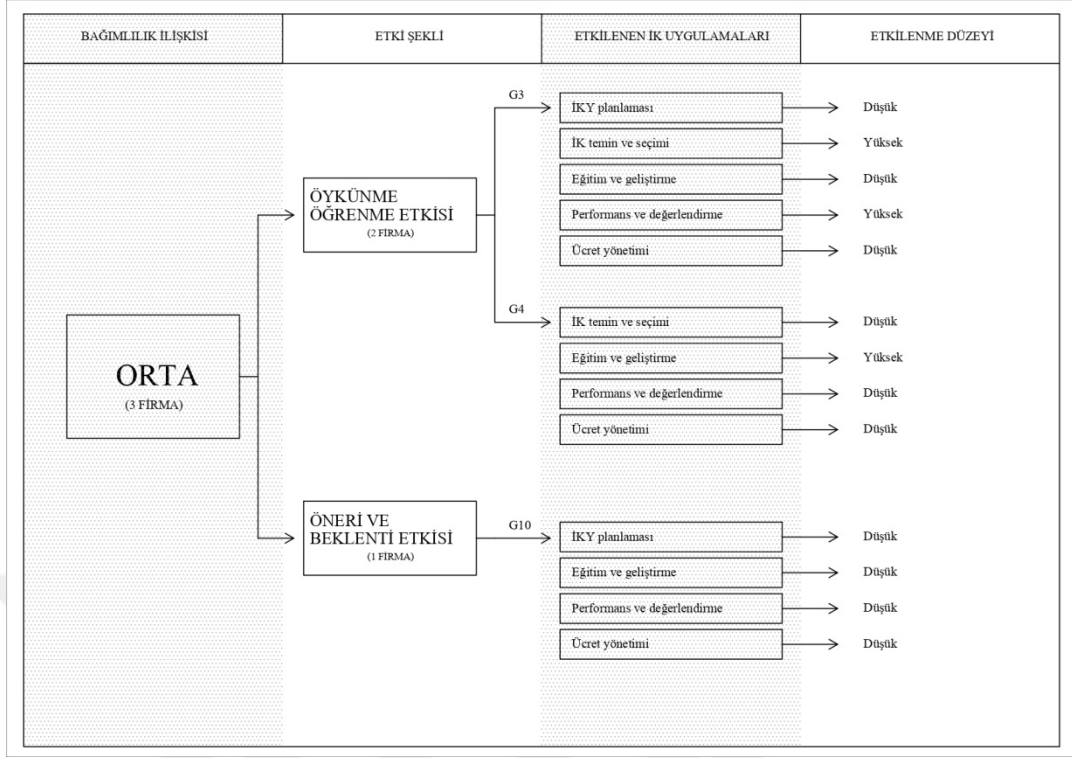
Bağımlılık ilişkisine göre ortaya çıkan etki şekillerinin ve etkilenen İK uygulamalarının daha net görülmesi için mevcut İK uygulamaları başlığı eklenmeden

bağımlılık ilişkilerine göre şekiller oluşturulmuştur. Bu şekiller aşağıda Şekil 5.1., Şekil 5.2. ve Şekil 5.3. olarak sunulmuştur.



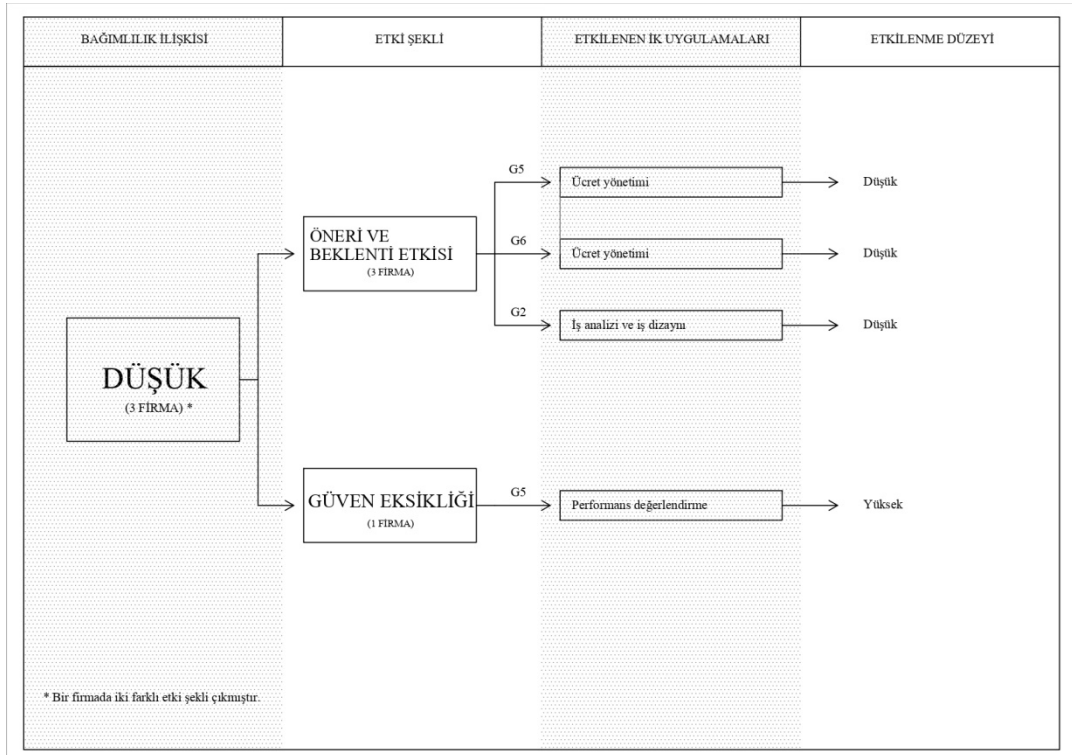
Şekil 5.1. Yüksek bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları

Yüksek bağımlılık ilişkisinde 4 işletme ortaya çıkmış, bu işletmelerde bilişsel ve zorlayıcı etkilere rastlanılmıştır.



Şekil 5.2. Orta bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları

Orta bağımlılık ilişkisinde 3 işletme ortaya çıkmış, bu firmalarda öykünme öğrenme, öneri ve beklenti etkileri ortaya çıkmıştır.



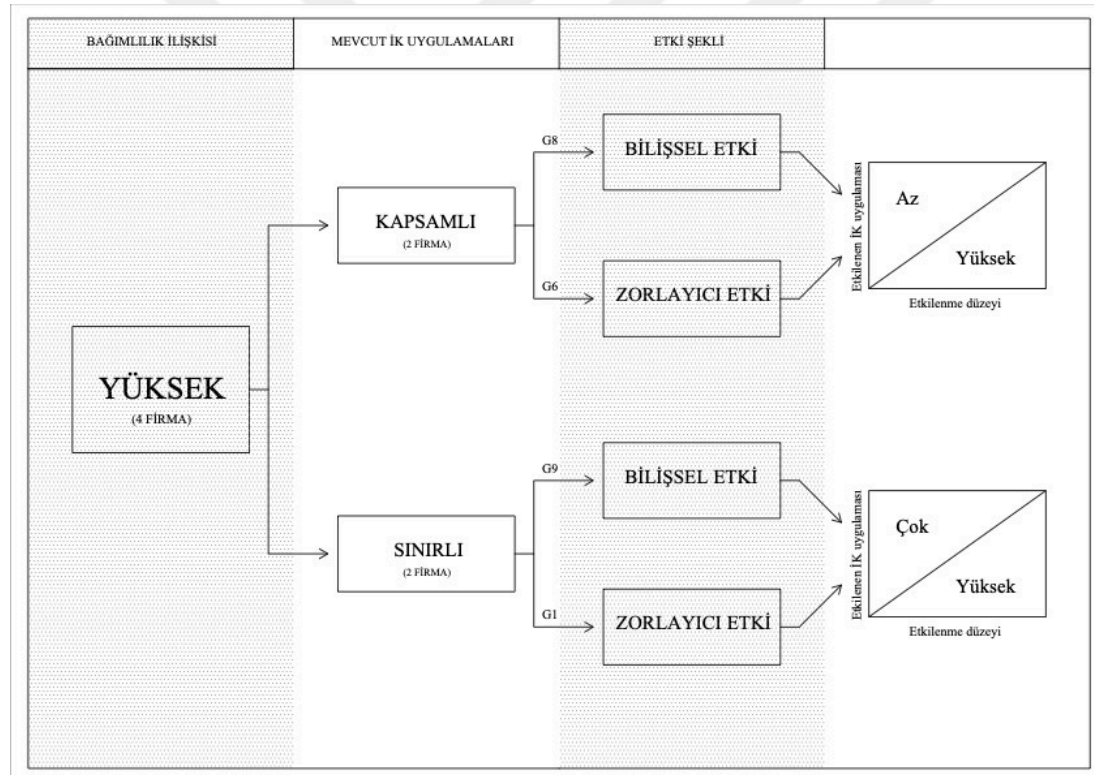
Şekil 5.3. Düşük bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları

Düşük bağımlılık ilişkisinde 3 işletme ortaya çıkmış, bu işletmelerde güven eksikliği, öneri ve beklenti etkileri ortaya çıkmıştır.

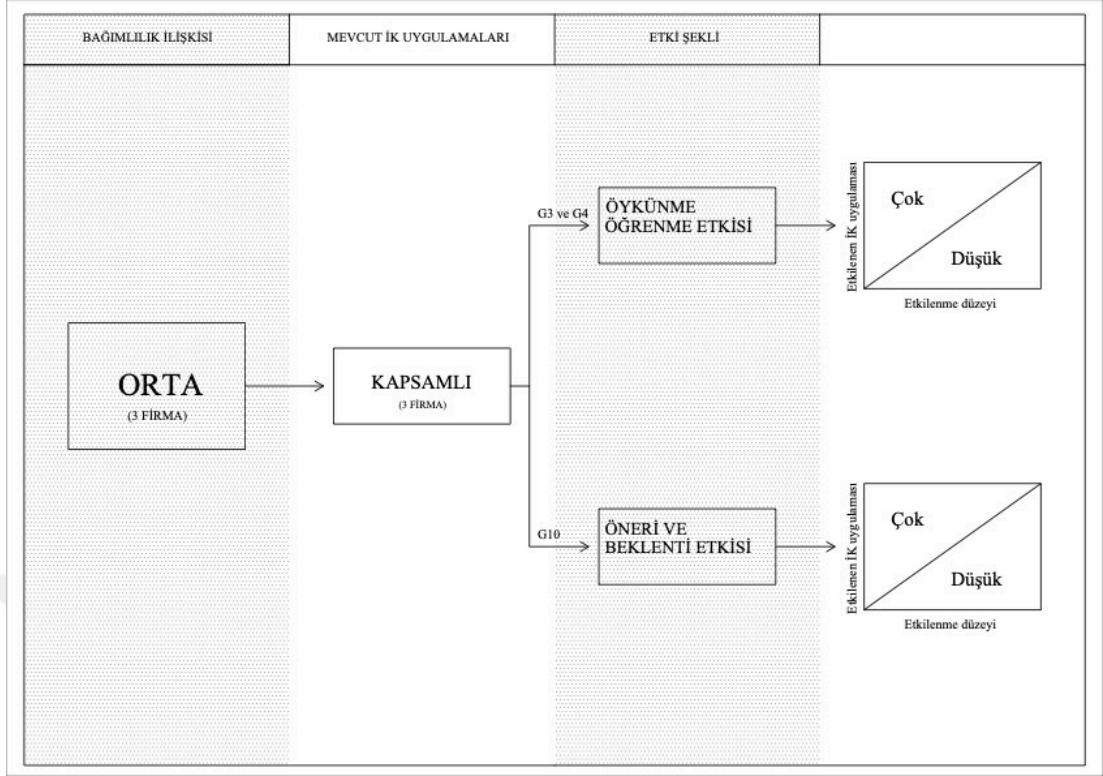
Bu firmalardan G5 işletmesi 2 farklı etkiyle 2 farklı uygulamada etkilenebilir ve farklı etkilenebilir düzeyi ortaya çıkmıştır.

Bağımlılık ilişkileri kapsamında yukarıda ortaya çıkan şekillere göre model oluşturulmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde, işletmelerin mevcut İK uygulamalarının kapsamlı ya da sınırlı olmasının modelin açıklayıcılığında rolü olduğu görülmüştür.

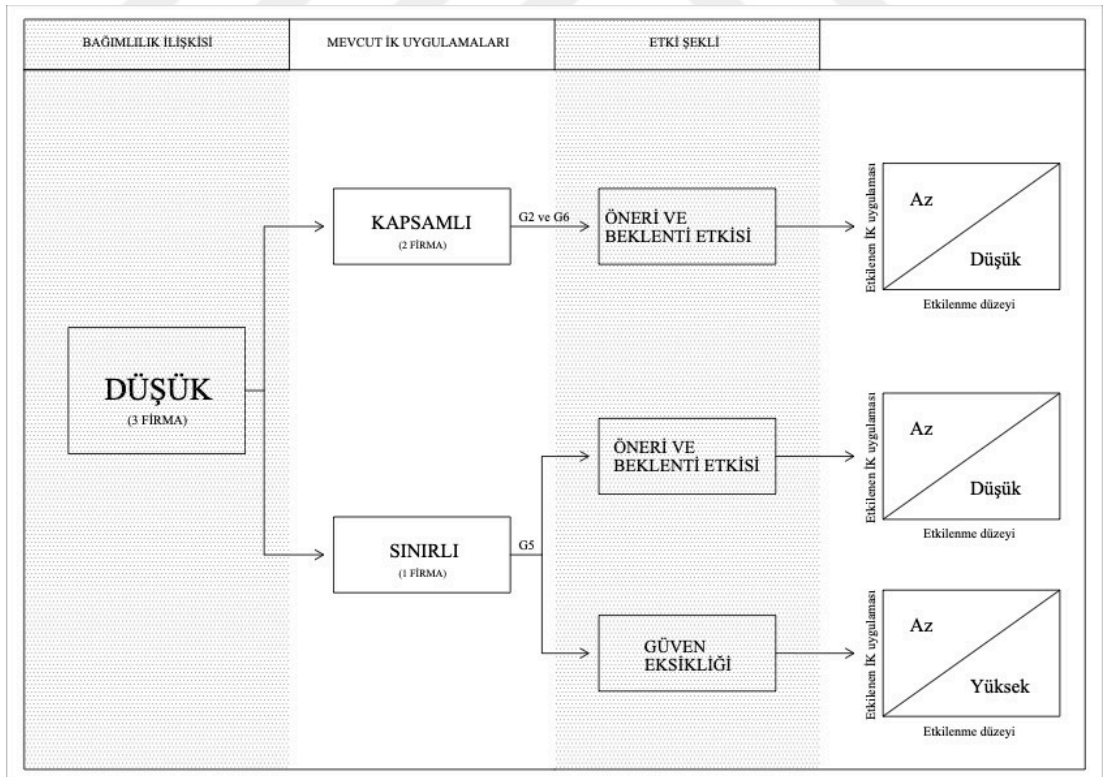
Bu amaçla yapılan analizler sonucunda oluşturulan modeller Şekil 5.4., 5.5. ve 5.6.'da sunulmaktadır.



Şekil 5.4. Yüksek bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model



Şekil 5.5. Orta bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model



Şekil 5.6. Düşük bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model

Araştırma sonucunda ortaya çıkan modeller hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse, Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle yüksek bağımlılık ilişkisinde zorlayıcı ve

bilişsel etkileri nedeniyle İK uygulamalarında değişime gittikleri görülmüştür. Bu modelde kapsamlı ik uygulamaları olan işletmeler az sayıda uygulamada, sınırlı sayıda uygulamaya sahip işletmeler ise çok sayıda İK uygulamasında yüksek düzeyde etkilenmişlerdir.

Orta bağımlılık ilişkisinde öykünme öğrenme, öneri ve beklenti etkisi ortaya çıkmış ve bu etki şekilleri çok sayıda uygulamada çoğunlukla düşük derecede etkilenme yaratmıştır.

Düşük bağımlılık ilişkisinde güven eksikliği, öneri ve beklenti etkileri ortaya çıkmış ve işletmelerin az sayıda uygulamasını etkilemiştir. Burada güven eksikliği etkisiyle değişime gidilen uygulamada yüksek derecede etkilenme yaşanmış, öneri ve beklenti etkisiyle ortaya çıkan etkide düşük derecede etkilenilmiştir.

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı uluslararası işletmelerle etkileşim içerisinde olan Türk işletmelerinin, insan kaynakları uygulamalarında karşılıklı bağımlılık ilişkisine göre nasıl etkilendiklerini tespit edebilmek idi. Bu doğrultuda uluslararası işletmelerle etkileşime giren Türk işletmeleri üzerinde yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirildi. Bu görüşmeler çoklu vaka analizi stratejisiyle analiz edildi.

Araştırma sonuçları Türk işletmelerinin etkileşimde bulundukları uluslararası işletmelerle farklı düzeydeki bağımlılık ilişkilerinde, farklı İK uygulamalarının farklı etkilerle farklı derecede etkilendiklerini göstermiştir.

Çalışmada ilk ulaşılan bulgu veri toplama kapsamındaki Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle kurdukları bağlantı kapsamında oluşan bağımlılık ilişkisi olduğundan, öncelikle algılanan bağımlılık ilişkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bağımlılık ilişkisi düzeyini belirlemede çeşitli kaynaklarda farklı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler; “zorunluluk-ikame edilebilirlik ve alternatif kaynak sağlayıcılarının mevcudiyeti” (Jacobs, 1974), “kaynağın önemi ve kaynak kontrolünün yoğunluğu” (Pfeffer ve Salancik, 1978) şeklinde belirtilmektedir. Bu çalışmada Türk işletmelerinin uluslararası işletme ile olan bağımlılık ilişkisinin belirlenmesinde, uluslararası işletmenin Türk işletmesi için önemi ve aynı kaynağı diğer aktörlerden sağlayabilme hususunda katılımcıların algısı bağımlılık ilişkisi düzeyinin belirlenmesinde etkili olmuştur. Bu kapsamda Tablo 5.2. incelendiğinde, Türk işletmelerinin uluslararası işletmelere bağımlılık ilişkilerinde yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 düzey ortaya çıkmıştır. Buradaki en önemli sonuç, ilgili literatür Türk işletmelerinin uluslararası işletmelere bağımlılık ilişkilerinde, kurulan bağlantının kapsamına göre özellikle ortak girişimlerde daha yüksek bir bağımlılık gözlemleneceğini dile getirirse de (Sayılır, 1999, s. 32), bu çalışmada etkileşimi “ortak girişim” şeklinde olan bazı işletmelerin bağımlılık ilişkisi yüksek, bazı işletmelerin ise bağımlılık ilişkisi orta ya da düşük olarak belirlenmiştir.

Bununla birlikte kaynağın önemine göre ihracat ilişkisinde dahi bağımlılık ilişkisinin yüksek olabileceği (Zhao ve diğ., 2019, s. 133) gibi ilişkinin seyrine göre başta düşük

olan bağımlılık ilişkisinin sonrasında yüksek bağımlılık ilişkisine de dönüşebileceği (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 95) belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışma kapsamında ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerinin vaka analizinde sunulan veriler kapsamında doğru olarak değerlendirildiği düşünölmekle birlikte, sonraki süreçte devam eden ilişkilerde bağımlılık ilişki düzeylerinin değişebileceği de ihtimal dahilindedir.

Dengeli olmayan bağımlılık ilişkisi sonucunda bağımlılığı az olan taraf diğerine karşı daha güçlü bir konuma sahip olmakta ve farklı etki stratejileri ile bağımlı olan tarafın eylem ve kararlarını etkileyebilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Dolayısıyla dengeli olmayan bağımlılık ilişkilerinde, güçlü tarafın diğeri üzerinde farklı şekillerde etkili olacağı söylenebilmektedir. Fakat bu çalışmada orta (dengeli) ve düşük bağımlılık ilişkilerinde de farklı etkilerin oluştuğı görölmektedir. Dolayısıyla bu çalışma açısından sadece dengeli olmayan bağımlılık ilişkilerinde değil, diğeri bağımlılık ilişkilerinde de çeşitli etkiler ortaya çıkmıştır. Bu etkilerin oluşmadığı durumlarda ise (örneğin G11, G12 ve G13), İK uygulamalarında bir değişim yaşanmadığı da ulaşılan bir başka sonuçtur.

İşletmeler arası ilişkilerde ortaya çıkan etkileşimlerde bilgi alışverişi yapılabilir, koalisyonlar kurulabilir ya da ortak girişim gelişebilir. Dolayısıyla bu ilişkilerin yaşandığı işletmeler, yapılanma süreçlerinin hayata geçirilebileceği bir arenayı temsil edebilir. Burada ortaya çıkacak tekrarlayan etkileşimler ortak anlayış ve uygulamaların yayılmasında etkili olabilir (Lawrence ve diğ., 2002, s. 282). Bu çalışmada da, ortaya çıkan birtakım etkiler Türk işletmelerinin İK uygulamalarında değişime yönelmesini sağlamıştır. Ortaya çıkan etkiler “etki şekli” olarak ele alınmış ve bu kapsamda; zorlayıcı, bilişsel, öykünme öğrenme, öneri ve beklenti ve güven eksikliği etki şekilleri tanımlanmıştır.

İşletmeler arası ilişkiler literatüründe uluslararası işletmelerin yerel işletmeleri birçok açıdan etkilediğı kabul edildiğinden (Rugraff ve Hansen, 2011, s. 16; Narula ve Pineli, 2019, s. 1), insan kaynakları süreçlerinin de bu kapsamda etkileneceğini kabul eden bazı çalışmalar bulunmaktadır (Ayentimi ve diğ., 2018; Novitskaya ve Brewster, 2016; Heikkilä, 2013). Nitekim İKY’deki bu etkilenmenin ancak İKY süreçlerine değer veren ve öğrenen işletmelerde ortaya çıkacağı, İKY süreçlerini maliyet unsuru olarak gören işletmelerde böyle bir değişimin olmayacağı görölmektedir (Rowley ve Rahman, 2007). Bu çalışmalarda uluslararası ve yerel işletmeler arasında ortaya çıkan

etkileşimden genel olarak bahsedildiği ve etki şekillerinden bahsedilmediğini de hatırlatmakta yarar görülmektedir.

Bu tez çalışmasında da, söz konusu etkileşim neticesinde, İKY açısından etkilenen ve etkilenmeyen işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerin Türkiye'nin büyük ölçekli ve kendisini sektöründe lider olarak niteleyen işletmeleri olması nedeniyle İKY uygulamalarının geliştirilmesine önem verdikleri söylenebilmektedir. Fakat İKY uygulamalarının geliştirilmesine önem verdikleri halde bazı Türk işletmelerinde (G11,G12,G13) etkilenme olmaması, diğer etkilenen işletmelerde ortaya çıkan etkilerin önemini ortaya koymaktadır.

Etkileşim nedeniyle ortaya çıkan etkiler düşük bağımlılık ilişkisinde bile olsa Türk işletmelerini harekete geçirerek İK uygulamaları üzerinde değişikliğe sebep olmuştur. Bu nedenle ortaya koyulan bu etki şekillerinin hem işletmeler arası ilişkiler literatürüne katkı sağladığı hem de bu ilişkilerde Türk işletmelerinin İKY uygulamalarındaki gelişiminin nasıl gerçekleştiği hususunun aydınlatılmasında fayda sağladığı düşünülmektedir.

Örgütsel süreçlerin benimsenmesinde, değişiminde ve gelişiminde yayılım literatüründeki çalışmaların çoğunlukta olduğu vurgulanmıştı. Bu çalışmalarda her yerel işletmenin yayılım mekanizmasıyla hareket etmediği (Cubillo-Pinilla, 2008, s. 106) ve yayılmaların gerçekleşmediği yerel işletmelerde farklılık yaratan değişimlerin işletmelerde nasıl ortaya çıktığı bilinmediği (Powell, 1991; Greenwood ve diğ., 2002) vurgulanmaktaydı. Dolayısıyla, bu çalışmada ortaya çıkan sonuçların yayılım literatüründe eksik kalan ve merak konusu haline gelen hususların da aydınlatılmasına katkı sağlayacağı açıktır.

İşletmeler arası ilişkilerde ortaya çıkan etkileşimlerde, yerel işletme uluslararası işletmeyle iç içe geçtiği ölçüde yani uluslararası işletmeye bağımlılığı arttıkça, uluslararası işletmenin performansına daha fazla güvenebileceği ve bu durumda da ondan daha fazla etkilenebileceği iddia edilmektedir (Pfeffer ve Nowak, 1976, s. 21). Dolayısıyla, uluslararası işletmeye bağımlılığı yüksek olan yerel işletmelerin uluslararası işletme tarafından dış denetime tabi olacağı ve sürekli kontrol edilebileceğini de unutmamak gerekir (Davis ve Powell, 1992, ss. 322-323). Bu nedenle, uluslararası işletmelere bağımlılık arttıkça yerel işletme üzerinde ortaya

ıkacak etkilerin İK uygulamalarını daha yüksek düzeyde etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir.

Yüksek bağımlılık ilişkilerinde zorlayıcı etkilerin ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir (Gelderman ve diğ., 2008, s. 226). Nitekim şekil 5.4.'te yüksek bağımlılık ilişkisine bakıldığında bazı işletmelerde zorlayıcı etkinin çıktığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında zorlayıcı etki dışında bilişsel etkinin de yüksek bağımlılık ilişkisinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek bağımlılık ilişkisi nedeniyle ortaya çıkan zorlayıcı ve bilişsel etkiler İK uygulamalarında etkilenme düzeyinin yüksek olmasına sebep olurken, bağımlılık ilişkisi azaldıkça ve etki şekli değiştikçe İK uygulamarındaki etkilenme düzeyinin de azaldığı görülmektedir.

Bağımlılık ilişkisi orta ve düşük gerçekleşen Türk işletmelerinde ise İK uygulamalarında etkilenme düzeyinde daha düşük derecede etkilenme söz konusudur. Yalnız bu çalışmada, düşük bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan güven eksikliği etkisi Türk işletmesini İK uygulamalarında etkilenme düzeyi açısından yüksek derecede etkilemiştir. Uluslararası işletmeyle etkileşim neticesinde ortaya çıkan güven eksikliği etkisi Türk işletmesinin güven açısından kendini ispat etme çabası içinde olduğunu, uluslararası işletmenin de Türk işletmesiyle etkileşimde güven tesis etmeye çalıştığını göstermektedir. Güven eksikliği etkisi, araştırmada duygular yönünden ulaşılan tek ve önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Türk işletmelerinde İKY uygulamalarının değerşen ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde oluşturulduğuna ve bazı uygulamaların işletmelerin özelinde önem derecelerinin değerşiğine ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceğine yönelik bir iddia mevcuttur (Zaim ve Polat, 2013). Bu çalışmada da, Türk işletmelerinin İK uygulamalarında değerşen şartlara göre bir hareketlilik mevcuttur. Bu hareketlilikte uluslararası işletmenin rolünün Türk işletmelerinde, önem verdiği İK uygulamalarında gerçekleştiği (r, vaka analizi 1 ya da vaka analizi 9 gibi) söylenebilir. Bu nedenle her bir işletme İK uygulamaları açısından farklı uygulamalarda etkilenmişlerdir.

Gelecekte bu konu ilgili çalışmak isteyen araştırmacılara ise birkaç öneri sunulabilir. Bunlar:

- Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle etkileşimlerinde, bağlantının kapsamı açısından benzerlik gösteren işletmeler arasından örneklem sayısı da artırılarak kapsamlı bir çalışma yapıldığında etki şekillerinin farklılaşabileceği ve İKY uygulamaları açısından farklı sonuçların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.
- Bu çalışmada etkileşimde bulunulan uluslararası işletmelerin menşeyinin genellikle batılı ülkeler ya da Türkiye'den ekonomik gelişmişlik düzeyi açısından daha iyi konumda olan ülkeler olduğu dikkate alınırsa, benzer bir çalışmanın orta doğu ya da Türkiye'den daha düşük ekonomik gelişmişliğe sahip ülkelerin işletmeleriyle etkileşimlerinde araştırılması Türk işletmelerinin nasıl ve neden etkilendiği ya da etkilenmediği üzerine farklı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.
- Çalışmanın etkilendiği ifade edilen İK uygulamalarının işletme iç süreçlerinde nasıl uygulandığını da içerecek şekilde genişletilmesinin kurumsal kuramın ayrı tutma (decoupling, Bromley ve Powell, 2012) konusuna katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notu*, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau206.pdf>.
- Aycan, Z. (2005). The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Aydınlı, F. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Ayentimi, D. T., Burgess, J., & Brown, K. (2018). A Conceptual Framework for International Human Resource Management Research in Developing Economies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(2), 216-237.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. & Yılmaz, S. E. (2012). İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yay.
- Björkmen, I. (2006). International Human Resources Management and Institutional Theory. Stahl, Günter K. Stahl, Ingmar Björkmen (Ed.). *Handbook of Research in International Human Resources Management içinde*, 463-474. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Boeree, C. G. (1998). Qualitative Methods Workbook. Retrieved July, 10, 2004.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management annals*, 6(1), 483-530.

- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cascio, F.W. (1993). *Managing Human Resources*. Toronto: Mc Graw Hill.
- Colgate, M., & Stewart, K. (1998). The Challenge of Relationships in Services- a New Zealand Study. *International Journal of Service Industry Management*.
- Constantinou, C. C., Georgiou, M. & Perdikiogianni, M. (2017). A Comparative Method For Themes Saturation (CoMeTS) In Qualitative Interviews. *Qual.Res.* 1-18.
- Coşkun, R., A. Taş ve U. S. Çiftçi. (2016). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*. Adra Yay.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev.: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çiftçiyıldız, K. (2006). *İşletmelerde İnsan Kaynağı Seçim Süreci ve Bir Uygulama Araştırması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- Crook, T. R. ve J. G. Combs (2007). Sources and Consequences of Bargaining Power in Supply Chains. *Journal of Operations Management*. 25.2, 546-555.
- Cubillo- Pinilla, J. M. (2008). Export Behavior in MNC Suppliers Networks: The Spanish Automotive Industry Case. *International journal of commerce and management*.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory & Design: South-Western. Inc., Florida, USA*.
- Davis, G. F., & Powell, W. W. (1992). Chapter 6: Organization-Environment Relations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. MD Dunnette and LM Hough. Palo Alto.
- Dawson, C. (2016). Araştırma yöntemlerine giriş. *A. Arı (çev.). Konya: Eğitim Yayıncılık*.
- Dessler, G. (2018). *Human Resource Management*. (16. Baskı). England: Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals Of Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited.
- DiMaggio, J. P. & Powell, W. P. (1983). The Iron Cage Revisited, Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- DiMaggio, P. J. , & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-40). Chicago: University of Chicago Press.
- Do, H., Patel, C., Budhwar, P., Katou, A. A., Arora, B., & Dao, M. (2020). Institutionalism and Its Effect on HRM in the ASEAN Context: Challenges and Opportunities for Future Research. *Human Resource Management Review*, 30(4).
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Dural, E. (2014). Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY anlayışı arasındaki işe alma yöntemleri farklılıkları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 19-34.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management review*, 14(4), 532-550.
- Ekkjaer, B., & Simpson, B. (2013). Pragmatizm: Yaşamış ve Yaşayan Bir Felsefe Çağdaş Örgüt Teorisine Ne Sağlayabilir. (Çev. NK Gümüştas). *Felsefe ve örgüt teorisi içinde*, 55-84.
- Emerson, R. E. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31.
- Erdur, D. A. (2016). *Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Evan, W. M. (1965). Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. *Management Science*, 11(10), B-217.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Ford, D., & McDowell, R. (1999). Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions. *Industrial marketing management*, 28(5), 429-442.
- Fortune Türkiye (2022, 14 Aralık). Erişim adresi <https://www.fortuneturkey.com/fortune500>, 22.12.2022.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., & De Zoete, R. (2008). The Use of Coercive Influence Strategies by Dominant Suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 220-229.
- Giroud, A., & Scott-Kennel, J. (2009). MNE Linkages in International Business: A Framework for Analysis. *International Business Review*, 18(6), 555-566.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

- Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Çev.: Ali Ersoy, Pelin Yalçınoglu). Ankara: Anı Yay.
- Görg, H., & Seric, A. (2016). Linkages with Multinationals and Domestic Firm Performance: The Role of Assistance for Local Firms. *The European Journal of Development Research*, 28(4), 605-624.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C. R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45: 58-80.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gundlach, G. T. ve E. R. Cadotte (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*. 31.4, 516-532.
- Hakansson, H. (2010, September). Duels or duets? Characterizing interaction between companies. In *26th IMP Conference: Business Networks–Globality, Regionality, Locality*. Budapest: Corvinus University of Budapest, Hungary (pp. 2-4).
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hansen, M. W., Pedersen, T., & Petersen, B. (2009). MNC strategies and linkage effects in developing countries. *Journal of World Business*, 44(2), 121-130.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of management review*, 31(4), 864-888.
- Heikkilä, J. P. (2013). An institutional theory perspective on e-HRM's strategic potential in MNC subsidiaries. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 238-251.
- Helvacıoğlu, N., & Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 193-216.
- Hendry, C. (1996). Continuities in human resource processes in internationalization and domestic business management. *Journal of Management Studies*, 33(4), 475-494.
- Hennink, M. & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>.
- İlhan, T. (2005). Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık ve Yerel Eşçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları

- Uygulamalarının Rolü. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(2).
- İlhan, T. (2006). Kültürel Farklılıkların Doğrudan Yabancı Yatırımcıların Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 211-232.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative science quarterly*, 45-59.
- Jarblad, A. (2003). The international popularization of entrepreneurial ideas: The international popularization of entrepreneurial ideas. *Luleå University of Technology Extended Essay-047*.
- Kathuria, V. (2000). Productivity Spillovers from Technology Transfer to Indian Manufacturing Firms. *Journal of International Development*, 12(3), 343-369.
- Kaynak, T., Z. Adal, İ. Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A.C. Acar, O. Özçelik, G. Dündar ve R. Uluhan. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yay.
- Khavul, S., Benson, G. S., & Datta, D. K. (2010). Is Internationalization Associated with Investments in HRM? A Study of Entrepreneurial Firms in Emerging Markets. *Human Resource Management*, 49(4), 693-713.
- Kostova, T., & Marano, V. (2019). Institutional Theory Perspectives on Emerging Markets. Robert Grosse, Klaus E. Meyer (Ed.), *The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets* içinde, Oxford University Press.
- Lam, L. W., & White, L. P. (1999). An Adaptive Choice Model Of The Internationalization Process. *The International Journal Of Organizational Analysis*.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. *Academy of management journal*, 45(1), 281-290.
- Lorentzen, J., Gastrow, M., Manamela, A., & Muller, L. (2010). The Role of Multinational Enterprises (MNEs) in Cape Town's Competitiveness.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative science quarterly*, 46(1), 29-56.
- Marchington, M., & Vincent, S. (2004). Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-organizational Relations. *Journal of management studies*, 41(6), 1029-1056.
- Meardi, G., & Tóth, A. (2006). Who is hybridizing what? Insights on MNCs' employment practices in Central Europe. In *Multinationals, institutions and the*

- construction of transnational practices* (pp. 155-183). Palgrave Macmillan, London.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations, s. Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, K. E. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*. 35, 259-276.
- Mil, B. (2007). *Nitel araştırma tekniği olarak görüşme*. A. Yüksel, B. Mil, ve Y. Bilim), Nitel Araştırma Neden Nasıl Niçin. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). John Wiley & Sons.
- Miles, M. B. ve A. M. Huberman. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mondy, R. W. ve J. J. Martocchio. (2016). *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited.
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial marketing management*, 28(5), 413-427.
- Narula, R., & Pineli, A. (2019). Improving the developmental impact of multinational enterprises: policy and research challenges. *Economia e Politica Industriale*, 46, 1-24.
- Novitskaya, O., & Brewster, C. (2016). The impact of national context effects on HRM practices in Russian Subsidiaries of Western MNCs. *Journal of East-West Business*, 22(1), 1-27.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy Of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Öncü, H. F. (1998). *Yönetimde Eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri.
- Özdemir, Y. (2010). *Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Özen, Ş. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi. *Amme İdaresi Dergisi*. 35 (1): 105-142.
- Özen, Ş. (2004). Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 89-100.
- Özen, Ş., & Önder, Ç. (2020). Distinctive context, divergent pattern: Diffusion of imported management practices in Turkey and implications for late-industrializing countries. *Journal of Management & Organization*, 1-

20. Paaauwe, J., & Boselie, P. (2005). 'Best Practices... in spite of Performance': Just a Matter of Imitation?. *The International Journal of Human Resource Management Group*, 16(6), 987-1003.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative science quarterly*, 398-418.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978, 2003). *The External Control Of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Powell, W. W. 1991. *Expanding the Scope of Institutional Analysis*. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*:183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks: An Overview. *Journal of business research*, 56(9), 691-697.
- Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., ... & Tansky, J. W. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 207-216.
- Rosenzweig, P. M. ve N. Nohria. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business*. 25(2). 229-251.
- Rowley, C., & Abdul-Rahman, S. (2007). The Management Of Human Resources In Malaysia: Locally-owned Companies And Multinational Companies. *Management Revue*, 18(4), 427-453.
- Rugraff, E. ve M. Hansen. (2011). *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Sargut, A.S., Özen, Ş., Selekler Gökşen, N., Oğuz, F., Önder, Ç. Üsdiken, B. & Yıldırım, E. (2015). *Yeni Kurumsal Kuram Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*. Sargut, Selami, A. ve Özen, Şükrü (der.). Ankara: İmge Kitapevi Yay.
- Sayılır, A. (1999). Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurulan Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Bilgi Edinimi ve Yerel Ortağa Yansıması.
- Sayım, K. Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Yenilikçilik' : Çokuluslu Amerikan Şirketlerinin Türkiye'deki Politika ve Uygulamaları. *METU Studies in Development*, 35, 281.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712.

- Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1977). Interorganizational relationships: Patterns and motivations. *Administrative Science Quarterly*, 220-234.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousands Oaks. Cal: Sage Publications.
- Sevim, E. (2006). *Küresel şirketlerde insan kaynakları yönetiminde ana-firma yavru-firma etkileşimi: Otomotiv sektörü örneği* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Som, A. (2007). What Drives Adoption of Innovative SHRM Practices in Indian Organizations?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 808-828.
- Sungur, E. (2007). Ülke orijininin kurumsal kültüre yansıması, kurum içi iletişim ve insan kaynakları uygulamaları: IKEA örneği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-133.
- Şentürk, F. (2020). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Transferi: Türk Çok Uluslu İşletmeler Üzerine Bir Çalışma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi).
- Tung, R. L. (1984). Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise. *Human Resource Management*, 23, 129-43.
- Ulaş, D. (2004). Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(02).
- Ulrich, D. (1987). Strategic Human Resource Planning: Why and How? *Human Resource Planning*, 10(1), s. 37.
- Üsdiken, B., & Pasadeos, Y. (1993). Türkiye’de Örgütler ve Yönetim Yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of management review*, 1(4), 24-36.
- Wiig, A., & Kolstad, I. (2010). Multinational Corporations and Host Country Institutions: A case study of CSR activities in Angola. *International Business Review*, 19, 178-190.
- Williams, N. L., Ridgman, T., Shi, Y., & Ferdinand, N. (2014). Internationalization as interaction: A process perspective on internationalization from a small developing country. *Thunderbird International Business Review*, 56(2), 127-144.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde yapısal-stratejik konfigürasyonlar: koşulbağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research Design and Methods Third Edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. K. (2011, 2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yay.
- Zaim, H. & Polat, M. (2013, Ekim). *İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama*. Sosyal Siyaset Konferanları, Sayı: 64-65, 35-59. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/31770/348200>. Erişim Tarihi: 5 Temmuz 2021.
- Zeira, Y., & Banai, M. (1984). Present and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments. *Personnel Review*, 29-35.
- Zhao, Y., Liu, X., Wang, S., & Ge, Y. (2019). Energy relations between China and the countries along the Belt and Road: An analysis of the distribution of energy resources and interdependence relationships. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 107, 133-144.



EKLER

EK.1- Görüşme Formu

Görüşme Formu

Sayın Yetkili

Yerli sermayeli işletmelere yönelik hazırlanan bu görüşme formu “ YEREL İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA ULUSLARARASI İŞLETMELERLE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ” konusunda yapılacak doktora tez çalışması için kullanılacaktır. Çalıştığınız kurum ve isminiz gizli tutulacak ve çalışmada kod olarak yer alacaktır. Görüşmenin yaklaşık 30 dakika sürmesi planlanmaktadır.

Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Sorular

1. İnsan kaynakları fonksiyonlarınızın yapılandırılmasında etkili olan temel faktörler size göre nelerdir? (Sizi bu karara iten motivasyon unsurları neler oluyor?)
2. İnsan kaynakları uygulamalarınız herhangi bir konuda temas halinde olduğunuz uluslararası işletmelerden etkilendi mi?

Evet etkilendi:

- Neden ve nasıl etkilendi?

Hayır etkilenmedi:

- Uluslararası literatür genellikle böyle bir etkilenmeden bahseder, siz de bundan bağımsız bir durum olmasının sebebi nedir?

3. İlişkide bulunduğunuz uluslararası işletmelerden en çok hangi insan kaynakları uygulamalarında etkilendiğinizi düşünüyorsunuz? Birebir örnek aldığınız bir fonksiyon var mı? Neden?
4. Uluslararası işletmeden etkilenecek oluşturduğunuz insan kaynakları pratiklerini uygulama aşamasında değiştiriyor musunuz?
5. İnsan kaynakları pratiklerinizin uygulanmasında başlangıçtaki maksada uygun/arzu edilen yarar elde edilebiliyor mu? Edilemiyorsa neden?

EK.2- Tablo 5.1.'in Oluşturulmasında Kullanılan Görüşme Raporları

G1 İşletmesi

Şirketimiz yabancı ÷lkere giden uçuşlarına özel güvenlik hizmeti veriyor. Dolayısıyla uluslararası işletmelere nitelikli bir hizmet sunma işi var. Özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra ABD Amerikan uçuşlarına binecek her yolcunun pasaportunun incelenmesi ve İngilizce mülakat yapılması şartı koymuştu. ABD ile sözleşmeye bağlı bir ilişkimiz oluştu. İş bize şartları ile vermişti ve o şartlara uyulması gerekiyordu. Bu şartların yerine getirilip getirilmediği hususunda da dönemsel denetimler yapardı.

Yabancı işletmeyle ilişkide bulunmamız İKY açısından oldukça çok etkiledi. Eğitim ve geliştirme öncelikli etkilendi. Eğitimin değişmesine bağlı olarak diğer süreçlerde de etkilenme oldu. Şunu da belirtmekte fayda var. Amerikalılar'dan önce insan kaynakları diye bir departman yoktu. İdari işler departmanı ya da personel ve özlük işleri kapsamında sınırlı bir kaç fonksiyon vardı.

İlk olarak personel seçme ve yerleştirmede iş tanımı ve gerekleri Amerikalılar'ın bizden beklediği personel profiline göre etkilendi. Spesifik bir iş tanımı vardı. Şirketimizde o nitelikte bir personel yoktu ve iş tanımı ve gerekleri onların standartlarına göre oluşturuldu. Böylelikle büyük bir değişim başladı. İş başvuru formu adaydan daha çok bilgi alınacak şekilde revize edildi. Referans sorgulama uygulaması eklendi. En az 3 kişiden (eski çalışma yerleri ya da akrabası olmayan 3 kişiden (üni.hocası gibi) referans mektubu istendi. Mektupların kontrolü sağlanarak işe alınacak personelin güvenilir kişiler olup olmadıklarına yönelik takip sistemi kuruldu. Güvenilir adayların bulunabilmesi için yetkinlik bazlı mülakat sistemi kurularak mülakat aşaması etkilenmiş oldu. Mülakatlara ik çalışanı ve teknik müdürle girilmeye başlandı. Etkili bir mülakat için mülakata girecek çalışanların yetkinlik bazlı mülakat teknikleri eğitimlerine gönderilmesi sağlandı.

İş tanımına ilişkin eğitim konuları Amerikalı şirket tarafından belirlenerek onun gönderdiği eğitmen tarafından verilmeye başlandı. Eğitim departmanında ilgili pozisyon için verilecek eğitimler ilk etapta Amerikalılar tarafından şekillendi. Sonrasında verilen bu eğitimleri de geliştirerek kendi işletmemize uyarladık. Bu eğitimler sonrası eğitimin etkinliği sınavlarla test ediliyordu. Eğitimler belirli dönemlerde tazeleme eğitimleri şeklinde 3 er ve 6 şar aylık dönemler ya da 1 yıllık

dönemler şeklinde verilmeye başlandı. Her eğitim sonrasında muhakkak sınav uygulanıyordu ve sınavda başarılı olma şartı da aranıyordu.

Bu eğitimler çok maliyetli eğitimlerdi. Yetişmiş personelin istediği zaman işi bırakıp gitmemesi adına işten ayrılma prosedürü güncellenerek işe alımda imzalanacak sözleşmeye bazı yaptırımlar ilave edildi. Rakip işletmeye geçmemesi ya da belli bir süreyi doldurmadan işten ayrılması durumunda şirkete ödeyeceği bir tazminat miktarı da belirlendi.

Amerikan uçuşlarına hizmet verilmesi ve shiftli bir düzen olması nedeniyle personelin işe gelmesi yönünde sıkıntılar olunca ik planlamasında devamsızlık oranı hesaplanmaya başlandı. İşten çıkışlar artınca ek personel gereksinmesi yapılarak alımlara öncelik verilmeye başlandı. Personel devir oranı hesaplanarak, işten çıkan personele çıkış görüşmesi yapılmaya başlandı ve bu görüşmelerde dile getirilenler analiz edilmeye başlandı. Personelin ortak şikayetlerinin giderilmesi yönünde adımlar atıldı.

G2 İşletmesi

Etkilenme olmamasının mümkün olmadığını düşünüyoruz... Örneğin en son yaşadığımız bir olay, mikrobiyoloji uzmanı pozisyonu için oldu. Kimya şirketiyiz ama ihracat yaptığımız İngiltere'deki bir işletmeden ürünle ilgili farklı yönde bir talep gelene kadar böyle bir pozisyona ihtiyaç duymadık. Ürünle ilgili bazı kalite testleri yapılması istendi. İhracat ilişkisinin bozulmaması adına bu testlerin yapılabilmesi için böyle bir pozisyon oluşturduk. Çok yeni gerçekleşen bir olay, şuan için sadece işe alım etkilendi. Yeni iş tanımı ve gerekleri oluşturuldu.

G3 İşletmesi

İşbirliği halinde bulunduğumuz yabancı sermayeli işletmenin sürecinde farklı uygulamalar olabilir. Personel seçme ve yerleştirme süreci doğrudan etkilenir bu kapsamda biz de bu sürece bazı uygulamalar ekledik. Basit bir görüşmeden yapılandırılmış bir mülakat sistemine geçtik. Her pozisyon için görüşme esnasında adaya sorulabilecek özel sorular ekledik. Her adaya yurtdışında raporlanan bir kişilik testine tabi tutmaya başladık. İşe girişte referans sorgulama yapmaya başladık. İşgücü genel envanter uygulamalarına geçilerek, SAP sistemi üzerinden personelin yaş, cinsiyet, eğitim, ücret vb. özelliklerini tanımlamaya başladık.

Expat çalışanlarımız olması nedeniyle performans değerlendirme sisteminde sıkıntılar yaşamaya başladık personelin de talebiyle işbirliği halindeki işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemini araştırmaya başladık. 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumumuza kurulabilmesi için danışmanlık hizmeti aldık. Kurulumdan sonra sürecin değerlendirilebilmesi açısından tüm şirket bazında çalışanlara bu sistem üzerinden bir performans değerlendirme yaptık. Çıkan sonuçları ara kademe yöneticileriyle paylaşarak yeni süreci değerlendirmelerini istedik. Ara kademe yöneticileri değişimi çok desteklemese de çıkan sonuç onlarla paylaşıldığında personele yararlı olacak bir sistem olarak değerlendirildi. Performans değerlendirme sonucunda çalışanlara verilen geri bildirimler sonrasında iyileşme olduğu görülünce istenen yarar elde edilmeye başlandı. Performans değerlendirme süreci sonucunda alınan çıktılar eğitim departmanını da etkiledi. Bu çıktılara göre çalışana özel eğitimler planlanabilir hale geldi.

Ticari faaliyet sonrası expat çalışanlar oluştu ve bu çalışanlara yönelik seyahat ve konaklama ya da gittikleri ülkede aile destek paketi gibi ücret yönetimine yeni uygulamalar eklendi.

G4 İşletmesi

Bizim yapılanmış ve etkili süreçlerimizden onların daha fazla etkilendiğini söyleyebilirim bizim etkilendiğimiz taraflar için de şunları söyleyebilirim. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (Globalde GDPR olarak geçer Türkiye olarak kanun anlamında geri kalmış değiliz ancak uygulama ve denetim açısından gerideyiz) ile birlikte hemen hemen tüm fonksiyonlarımız global süreçten etkilendi... Birçok fonksiyonlaumuzu GDPR'ye göre yeniden gözden geçirme şansı yakaladık. Türkiye'de bu konuda oturmuş bir bilinç yoktu, veri saklama, veri tutma konularında getirilen kısıtlamalar verilerin sadeleştirilmesini de beraberinde getirdi. Bu da İK'da veri yönetimini daha önemli hale getirdi. Bu da teknoloji ile içiçe daha fazla çalışmamızı getirdi. Dolayısı ile İK temin ve seçimde özlük işleri tarafında değişim yaşadık. Ücretlendirme politikalarındaki değişimleri sıkı takipte olmak ve politikalarımızı güncellemeniz gerekiyor. Güncellerken de öncelikle işbirliği halinde bulunduğunuz işletmelerin ücret ve dolaylı ödemeler olarak neler yaptıkları yol gösterici oluyor.

Eğitim ve gelişime bakış açıları bize göre daha butik ve iş başında eğitim odaklı olabiliyor. Kurumlar kendilerine özgü eğitim ihtiyaçlarını belirlemede daha mahirler. Bu kapsamda biz de eğitimleri danışmanlık şirketlerinden almak yerine kendi iç kaynaklarımızla eğitim içeriği üretmeye başladık. İç eğitmen tarafından işletme personelinin ihtiyacına yönelik eğitimler ve işbaşı eğitimleri verilmeye başlandı. İşbirliği halinde olduğumuz işletmenin yurtdışı eğitim kaynaklarından da yararlanmaya başladık.

Performans değerlendirmenin ölçülmesinde hedeflerin tutturulması önemli bir kriterdi. Yılda 2 kez üstle yapılan hedef belirleme her an değişime açık hale geldi. Daha esnek olabilmek için onlardan örnek aldık. Böylelikle yılbaşında belirlenen hedeflere koşmak yerine değişen gündeme göre güncelleme imkanı oldu.

G5 İşletmesi

Bir havalimanı projesinde Hintli ortağın talebiyle şirketin ana merkezinde henüz olmayan performans değerlendirme sistemi kurulmuş oldu. Hintli ortak Türk çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını görmek istedi. Bunu istemelerinin sebebi belki bu coğrafyanın insanına güvenememesindendi. Çünkü ben Hintli ortağın da iyi yapılandırılmış bir performans değerlendirme süreçleri olduğunu düşünmüyorum.

Arnavutluk projesinde Norveç firması Norveç çalışanlar için hazırlanan konaklama şartlarının Türk çalışanlar için de aynı olması eşit tutulması istendi. Zaten uymasanız orada çalışan Türk mühendisiniz bir kendisinin bir de Norveç çalışanın imkânlarına bakar mutsuz olur. Kamp alanına inşa edilen evlerin m2 büyüklükleri, odalar içindeki imkanlar ve sosyal alanlar vb. konaklama şartları iyileştirilmiş oldu böylelikle de ücret yan haklar etkilenmiş oldu."

G6 İşletmesi

Hizmet sunduğumuz yabancı sermayeli kurumların bir takım standartları var ve bizim onlara uymamız gerekiyor. Örneğin, işletme bakış açısında ayrımcılık var mı? Ya da anti-mobbing konusunda farkındalığa sahip misin? Rüşvet ve dolandırıcıkla mücadele ile ilgili neler yapıyorsun? Çocuk işçi çalıştırmamak gibi konularda yabancıların yüksek hassasiyetleri var. Bunlara önem verdiğini şirket içi uygulamalarında görmek istiyor. O nedenle eğitim fonksiyonu etkilendi. Eğitim konularına bu konular eklendi ve çalışanın da bu yönde farkındalığının artması için çevrimiçi uzaktan eğitim alabilme

imkânı oluşturuldu. Bu eğitimlerin tüm çalışanlar tarafından tamamlanması süreci takip edilmeye başlandı. Hatta bu eğitimlerin verilir verilmediğine yönelik yabancı kurumun görevlendirdiği bağımsız bir denetim şirketi tarafından da denetlendik...

Eğitim fonksiyonunda şirkete ait bir akademi oluşturduk. Evden çalışma olduğu için çevrimiçi eğitim ve seminerleri maksimum seviyeye çıkardık. %80-90 çevrimiçi eğitimlere döndük. Akademi içindeki eğitimleri güncelledik ve zenginleştirdik. Eğitimler İngilizce ve Türkçe olarak verilmeye başlandı. Bu da yeni bir oluşum oldu. Bu şekilde de çok fazla çalışana ulaşabilir hale geldik.

Daha önceki ülkelerde ücret yan haklar kısmında ev yardımı yapma ve varsa çocuklarının eğitimi ile ilgili giderlerin karşılanması gibi bir şey yoktu. Orta doğu projesinde Avrupadan bir firmayla yaptığımız ortaklıkta, ortağımızın önerisiyle bunları dahil ettik ve ücret yönetiminde yan haklar uygulaması etkilendi. Bu bizden üstün olduğu için değil, ortaklığın gereği işbirlikçi davrandık.

G8 İşletmesi

2009 yılında yabancı ortaklıkla ürün grubunun değişmesiyle özellikle yabancı ortağın pazarlama stratejilerine müdahalesiyle birlikte insan kaynakları fonksiyonlarının bazılarında değişiklik oldu... Yabancı ortağın kendi ülkesindeki showroom personeli nasılsa, müşteriye nasıl karşılıyorsa Türkiye'de de aynı şekilde olmalı şeklindeydi. Özellikle işe alım süreci için konuşuyorum alt segment satacak biri ile üst segment satacak biri aynı olamazdı. Bu nedenle her segment için ayrı özelliklere sahip satış görevlisi ya da yönetici gerekiyordu böylelikle iş tanımı ve gerekleri detaylı bir şekilde etkilenmiş oldu. Yabancı ortağın özellikle üst yönetim ise alımlarında büyük etkisi oldu. Yerli imajın kırılması için yabancı bir genel müdür geldi... Marka imajı ve yönetim anlayışıyla bağdaşmayan üst kadrodaki çalışanlar tespit edilerek görevlerine son verildi. Yeni kadro çalışmaları yapılarak, yeni atamalar yapıldı... Zaten Türk işletme de eski imajını silmek istiyordu. Dolayısıyla yabancı ortakla işbirliği halinde hareket etti.

Kariyer yönetiminde yabancı ortağın etkisiyle büyük değişim oldu. Kariyer yönetimi için potansiyel havuzlar oluşturularak, bu ekiplere görevlendirmeler verilir ve sene sonu değerlendirme yapıldı. Hedeflere ulaşan ekiplerin kendi içerisinde birbirini değerlendirmesi istenirdi. Bu durumda yüksek puan alan yönetici adayları olarak gösterilirdi ve bir süre çalışması için yabancı ortağın merkez ülkesindeki projelere

gönderilirdi. Eğitim fonksiyonu ekilendi. Eğitim departmanı mevcuttu. Bu departmandaki kişiler yabancı ortağın merkez ülkesine giderek eğitim alıyorlar ve döndüklerinde bu eğitimleri çalışanlara aktarıyorlardı.

Eğitim fonksiyonu da etkilendi. Ürünle ilgili teknik eğitimler birebir yabancı iş ortağımızdan alınıp getiriliyor. Bunun nedeni ise ürünler yabancı ortağın ülkesinde yapılıyordu Zorunlu bir eğitim olması nedeniyle eğitim içeriğinde değişiklik yapılamıyordu."

G9 İşletmesi

Patron şirketi olarak kurulan X ve Y çimento şirketlerinin yaklaşık %80 hissesi 1990 lı yıllarda bir Avrupa şirketi tarafından alındıktan sonra yabancı ortağın etkisiyle tüm fonksiyonlarda değişim başladı. Ama değişim ve dönüşüm baskıyla olmadı. Yabancı ortağın işletmeye yeni pozisyonlar açılması talebinde bulunması istihdam edilecek personel sayısının artması sebebiyle İKY planlamasını etkiledi. Örneğin en yeni örnek seneye işe alımlarda İK planlamasında bayan çalışan sayısının fazlalaştırılması istendi. İşe alım sürecinde eskiden patronun tanıdığı ya da istediği işe girebiliyordu. İş başvuru formları oluşturularak mülakat yapılmaya başlandı. İş tanımı ve gerekleri ilk defa oluşturularak adayda yeterlilik de aranmaya başlandı.

Yabancı ortak performans değerlendirme sonuçlarına çok önem veriyor. Performansı düşük çıkan personel muhakkak yabancı ortağa raporlanıyor performans düşüklüğü nedenleri araştırılıyor ve performans sonucu düşük olan personele ücret zammı diğerlerine göre biraz düşük gerçekleşiyor.

Ücretleme fonksiyonunda ilk defa ücret skalası oluşturulması talep edildi. Onu oluşturduk. Aynı kademedeki çalışanların ücretleri eşitlendi. Eskiden patronun isteğine göre ücret belirlendiğinden bir eşitlik yoktu. Patron kafasına göre kişiye göre ücret artışı yapabiliyordu. Ücret zam zamanları belirlendi. Kafaya göre ücret artışının önüne geçildi. Eğitim ve geliştirme için departmanımız vardı. Bu daha aktif hale geldi. Teknik eğitimler için üst yöneticiler Fransaya gönderildi. Fransa'dan da yabancı eğitici Türkiye'ye geldi. Yabancı firma takım çalışmasına çok önem veriyor. Takım çalışmalarına yönelik eğitimler dışarıdan alınmaya başlandı. Eğitimler genel müdür seviyesinde herkese verilmeye başlandı. Aynı zamanda çalışan tüm personelin yıllık 4 kere eğitim talep etme hakkı oldu. Dil öğrenmeye yönelik eğitimler arttı hem ingilizce hem fransızca."

G10 İşletmesi

Farklı işletmelerin ortaklıklarıyla kurulan işletmelerde denetim mekanizmasıyla olabiliyor. Belki bazı kişiler için bu durum dezavantaj görünebilir çünkü istediğiniz gibi yönetemiyorsunuz süreci fakat avantajı hesap verilebilirlik kültürünü besleyen bir durum oluyor. Denetimlerde yabancı ortaklardan öneriler gelebiliyor ve bu önerilerle de şekilleniyor. Denetim olduğu için siz de çoğunlukla fonksiyon ve uygulamalarınızı gözden geçiriyorsunuz. Bunlar değişikliğe iten bir güç olabiliyor... Büyük hissedarla daha yakın çalışmalarımız oluyor. Onların yaptıkları iyi uygulamaları bizimle paylaştıkları oluyor, siz de yapın şeklinde telkinleri olabiliyor. Onlardan iyi uygulamaları aldığımız oluyor. Yıllık denetimler oluyor ve bu denetimler bir nevi raporlama gibi de oluyor ve insan kaynakları süreçlerimiz de değerlendiriliyor.

Performans Değerlendirme sistemini kurgulamadan önce onların uyguladığı SAP SuccessFactors insan kaynakları yazılımını örnek aldık ve biz de işletmemize o yazılım programını getirdik. Bu sistemi kendimize göre şekillendirdik... Bu da sistemin işleyişini kolaylaştırdı performans değerlendirme içeriğinde bir farklılaşma olmadı yazılım örnek alınmış oldu. Böylelikle tüm ik fonksiyonlarının girdilerini ve çıktılarını görebilmemizi ve daha doğru sonuçlar alabilmemizi sağladı. Eğitim geliştirme ve İKY planlaması için de aynı şeyi yaptık. Eğitim ve geliştirme uygulamasının SAP modülüyle desteklenmesi işlerimizi kolaylaştırdı. İKY planlamasında da bu modülü örnek aldık ve yedek personel belirleme uygulamasını takip kolaylaştı.

Ücret yan haklar konusunda da büyük hissedarın neler yaptığına bakıyoruz ve onlarla aynı yan haklar paketi sunma gayreti içerisindeyiz. Büyük hissedar dolaylı ödemeler olarak beyaz yaka personele eylül ve haziran ayları boyunca çocuğu olanlara aylık olarak eğitim masraf ödemesi yapıyor. Pandemide evden çalışma için ergonomi desteği, internet desteği verdi. Bu destek paketlerinde bilgisayar, masa, sandalye, internet alınması için bir kereye mahsus ücret ödemesi yapıldı. Ramazan ve kurban bayramlarında bayram için ek ücret verilmesi gibi. Adil çalışma düzeni açısından biz de yönetim kurulu kararıyla bu yan haklar paketlerini personele vermeye çalışıyoruz.

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Kadirli’de tamamladı. 2001 yılında girdiği İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden 2005 yılında mezun oldu. Lisans eğitimine devam ederken Açıköğretim Fakültesi’nde Önlisans programı olan Dış Ticaret bölümünden de mezun oldu.

Lisans mezuniyeti sonrasında başladığı İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisansını, insan kaynakları alanındaki çalışma hayatı devam ederken 2008 yılında tamamladı. Yaklaşık 4 yıl Türkiye’nin lider işletmelerinde İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalıştı.

2011 yılının sonunda devlet memurluğuna atandı ve halen devlet memuru olarak çalışmaktadır.

DiĞER YAYIN VE ESERLER

Vayisoğlu Zorlu, A. (2018). İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi. 5. *Uluslararası Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu*, İstanbul.