

**T. C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE’DEKİ GÜNEY KORE FİRMALARININ İKY
UYGULAMALARI: ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ
YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Semih ERGELEN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ

MART- 2023

Semih ERGELEN tarafından hazırlanan “Türkiye’deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları: Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı Çerçevesinde Nitel Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 30/01/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Ali TAŞ
İzmir Bakırçay Üniversitesi

Doç.Dr. Ece KUZULU
İzmir Demokrasi Üniversitesi

Doç. Dr. İbrahim Taha DURSUN
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ
Sakarya Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	Semih ERGELEN	
Öğrenci Numarası	:	D156004010	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme	
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon	
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA	
Tezin Başlığı	:	Türkiye'deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları: Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı Çerçevesinde Nitel Bir Araştırma	
Benzerlik Oranı	:	% 1	
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.			
		30 / 01 / 2023 Semih ERGELEN	
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.			
Bilgilerinize arz ederim.			
		 / / 2022 İmza	
Uygundur			
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı:		Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ	
Tarih:		30 / 01 / 2023	
İmza:			
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... -			

ÖNSÖZ

Bu çalışma her ne kadar bireysel bir çabanın ürünü gibi gözüксе de bu uzun ve yorucu süreçte birçok kişinin desteğini aldım. Öncelikle iyi bir akademisyen olabilmem için her zaman yol gösteren ve beni sürekli çalışmaya teşvik eden danışmanım Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ'a bu zorlu süreçteki destekleri için çok teşekkür ederim. Doktora sürecimin başından itibaren yardımlarını esirgemeyen, yönlendiren ve destek olan Dr. Öğr. Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ'a katkıları için şükran borçluyum. Ayrıca tezimi okuyan ve değerli eleştirileriyle katkı sağlayan Prof. Dr. Ali TAŞ'a, Doç. Dr. İbrahim Taha DURSUN'a ve Doç. Dr. Ece KUZULU'ya teşekkürü bir borç bilirim. Yoğun çalışma temposuna rağmen gönderdiğim doktora tez metinlerimi okuyan, eleştirileriyle çalışmama yön veren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. Engin YILDIRIM'a değerli katkıları için minnettarım. Bugünlere ulaşmamda emekleri olan, tezi bitirmemi dört gözle bekleyen ve her zaman yanımda olan anne ve babama şükran borçluyum. Son olarak tez sürecinde en az benim kadar yorulan, stresli olduğum ve kendimi bunalmış hissettiğim her an yanımda olan ve her türlü desteği veren sevgili eşim Cansu'ya minnettarım. O olmasaydı herşey çok daha zor olurdu.

Semih ERGELEN

30.01.2023

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	V
TABLO LİSTESİ	VI
ŞEKİL LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI VE ULUSAŞIRI FİRMALARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....8

1.1. Yakınsama-İraksama Tartışmaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi	8
1.2. Ulusaşırı Firmalarda İKY Uygulamalarının Sınıflandırması: EPRG Modeli	12
1.3. Kültürel Yaklaşım	15
1.4. Sosyal Etki Yaklaşımı	18
1.5. Otorite Yaklaşımı	21
1.6. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı	23
1.6.1. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımında Toplumsal Kurumlar	27
1.6.1.1. UİS Yaklaşımında Devlet	28
1.6.1.2. UİS Yaklaşımında Finansal Sistem	34
1.6.1.3. UİS Yaklaşımında Eğitim ve Beceri Geliştirme Sistemi	34
1.6.1.4. UİS Yaklaşımında Güven ve Otorite İlişkileri	36
1.6.2. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı ve İş Sistemi İdeal Tipleri	38
1.6.3. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımının Ulusaşırı Firmaların İKY Uygulamalarını İnceleme Potansiyeli	43

BÖLÜM 2: TÜRKİYE VE GÜNEY KORE'DE İŞ SİSTEMİNİ ŞEKİLLENDİREN TOPLUMSAL KURUMLAR.....53

2.1. UİS Yaklaşımı ve Türkiye'de Devletin İş Sistemi Üzerindeki Etkileri	54
2.1.1. Türkiye'de Devlet ve Türk İş Sisteminin Tarihsel Temelleri	56
2.1.2. Türkiye'de Çok Partili Döneme Geçiş ve Devletin Türk İş Sistemi Üzerindeki Etkileri	60
2.1.3. 1960-1980 Yılları Arasında Türkiye'de Devlet ve İş Sistemi	63

2.1.4. Türkiye’de Devletin İhracata Dayalı Sanayileşme Politikaları ve İş Sistemi Üzerindeki Etkileri (1980-2001)	67
2.1.5. 2001 Ekonomik Krizi Sonrası Türkiye’de Devletin Rolü ve İş Sistemi Üzerindeki Etkileri	70
2.2. Türkiye’de Eğitim ve Beceri Geliştirme Sistemi	73
2.3. Türkiye’de Finansal Sistem.....	75
2.4. Türkiye’de Güven ve Otorite İlişkileri.....	76
2.5. UİS Yaklaşımı Çerçevesinde Güney Kore’de Devletin İş Sistemi Üzerindeki Etkileri.....	77
2.5.1. Güney Kore’de Devlet ve Chaebol’lerin Kuruluş Dönemi (1945-1960).....	78
2.5.2. Güney Kore’de İhracata Dayalı Sanayileşmenin İlk Aşamaları ve Devletin İş Sistemi Üzerindeki Etkileri (1961-1972)	79
2.5.3. Güney Kore’de Devlet- <i>Chaebol</i> İlişkileri ve Devletin Çalışanlara Yönelik Politikalarındaki Değişimler (1972-1987).....	83
2.5.4. Güney Kore’de Demokratikleşme Dönemi ve Devlet, <i>Chaebol</i> ve Çalışanlar Arasındaki İlişkilerin Dönüşümü (1987-1997)	86
2.5.5. 1997 Asya Ekonomik Krizi ve Güney Kore’de Devletin Politikalarındaki Değişimler	89
2.6. Güney Kore’de Eğitim ve Beceri Geliştirme Sistemi	91
2.7. Güney Kore’de Finansal Sistem.....	94
2.8. Güney Kore’de Güven ve Otorite İlişkileri.....	95
BÖLÜM 3: YÖNTEM	97
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	97
3.2. Araştırmanın Tasarımı	98
3.3. Araştırma Soruları.....	101
3.4. Araştırmaya Yön Veren Kavramsal Çerçeve Doğrultusunda Yapılan Sınıflandırmalar	103
3.5. Örneklemenin Belirlenmesi	105
3.6. Veri Toplama Aşamaları	108
3.6.1. Mülakat Sorularının Hazırlanması	108
3.6.2. Mülakat Süreci	111
3.6.3. Dokümanların İncelenmesi	116

3.7. Araştırmanın Güvenvericiliği.....	117
3.8. Verilerin Analizi.....	119
3.8.1. Veri Analizinin Aşamaları	121
BÖLÜM 4: BULGULAR.....	125
4.1. Ev Sahibi Ülke Etkileri	125
4.1.1. Yasal Sistem.....	126
4.1.2. Endüstri İlişkileri	130
4.1.3. İşgücü Piyasası Koşulları	132
4.1.4. Siyasal Etki	135
4.1.5. Sosyo-kültürel Faktörler	137
4.1.6. Ekonomik Koşullar	138
4.2. Köken Ülke Etkileri	140
4.2.1. Sendika Karşıtlığı.....	140
4.2.2. Çalışma Kültürü	142
4.2.3. Katı Hiyerarşi.....	144
4.2.4. Güney Koreli Yöneticilerin Etkisi	146
4.2.5. Yaş ve Kıdem.....	148
4.3. Sektör Etkileri	150
4.4. Örgüt Düzeyindeki Etkiler	152
4.4.1. Firma Kültürü.....	152
4.4.2. Büyüklük.....	154
4.4.3. Sahiplik Yapısının Etkileri.....	155
4.4.4. Firma Teknolojisi ve Gelişmişliği.....	156
4.4.5. Departmanın Önem Düzeyi	157
4.5. İKY Uygulamaları.....	159
4.5.1. İKY Uygulamalarına Yönelik Genel İfadeler	159
4.5.2. Çalışan Temini ve Seçimi	161
4.5.3. Performans Değerlendirme	162
4.5.4. Eğitim ve Geliştirme	164
4.5.5. Ücret Yönetimi.....	166

4.5.6. Kariyer Yönetimi	168
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	170
KAYNAKÇA	179
EKLER.....	192
ÖZGEÇMİŞ.....	199



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASKON	: Anadolu Aslanları İşadamları Derneği
BM	: Birleşmiş Milletler
BRICS	: Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
DİSK	: Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DP	: Demokrat Parti
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EPRG	: Etnosentrizm, Polisentrizm, Regiosentrizm, Geosentrizm
EPT	: Ekonomik Planlama Teşkilatı
FKTU	: Kore Sendikalar Federasyonu
GSMH	: Gayrisafi Milli Hasıla
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
KCTU	: Kore Sendikalar Konfederasyonu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
TİP	: Türkiye İşçi Partisi
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜRK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UIS	: Ulusal İş Sistemleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ulusaşırı İşletmelerde Merkez ve Bağlı Kuruluş İlişkileri	14
Tablo 2: UİS Yaklaşımında İdeal Devlet Tipleri ve Özellikleri	29
Tablo 3: İdeal İş Sistemi Tipleri ve Sahiplik-Ortaklık Yapılarının Düzeyleri.....	39
Tablo 4: UİS yaklaşımı ve Hotho'nun (2009) Karşılaştırmalı Kurumsal Mesafe Göstergeleri.....	47
Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Firmalara Yönelik Genel Bilgiler	107
Tablo 6: İKY'ye Yönelik Genel Sorular	109
Tablo 7: İKY Uygulamalarına Yönelik Mülakat Soruları	110
Tablo 8: Mülakat Yapılan Katılımcıların Bilgileri.....	114
Tablo 9: Araştırmanın Güvenvericiliğini Sağlamak için Yapılanlar	119

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: UİS Yaklaşımı Çerçevesinde Devlet ve İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiler	32
Şekil 2: UİS Yaklaşımında Kurumsal Çevre, Ulusal İş Sistemi ve Firma Politikaları ..	38
Şekil 3: Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımında İş Sistemlerinin Unsurları	41
Şekil 4: UİS Yaklaşımına Göre Bağlı Kuruluşun İKY Uygulamalarının Ev Sahibi Ülke Koşullarında Değişmesi	45
Şekil 5: Merriam ve Tisdell'in (2016) Temel Nitel Araştırmayı Konumlandırması	99
Şekil 6: Güney Kore Kökenli Ulusaşırı Firmaların İKY Uygulamalarını Şekillendiren Ev Sahibi Ülke Etkileri	104
Şekil 7: Güney Kore Kökenli Ulusaşırı Firmaların İKY Uygulamalarını Şekillendiren Örgüt Düzeyindeki Etkiler	104
Şekil 8: Güney Kore Kökenli Ulusaşırı Firmaların İKY Uygulamalarını Şekillendiren Köken Ülke Etkileri	105
Şekil 9: Türkiye'deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları Üzerindeki Ev Sahibi Ülke Etkilerine Yönelik Kod Dağılımı	126
Şekil 10: Türkiye'deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları Üzerindeki Köken Ülke Etkilerine Yönelik Kod Dağılımı	140
Şekil 11: Türkiye'deki Güney Kore Firmalarında İKY Uygulamaları Üzerindeki Örgüt Düzeyindeki Etkilere Yönelik Kod Dağılımı	152

Tezin Başlığı: Türkiye’deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları: Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı Çerçevesinde Nitel Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Semih ERGELEN

Danışman: Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ

Kabul Tarihi: 30.01.2023

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 191 (tez) + 7 (ekler)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını Türkiye’nin makro-kurumsal koşullarında nasıl oluşturduklarını anlamaktır. Ulusal İş Sistemleri yaklaşımı, çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında, kavramsal çerçeveyi oluşturan Ulusal İş Sistemleri yaklaşımının toplumsal kurumlarla neyi kastettiği, bir ülkedeki iş sisteminin unsurları ve yaklaşımın uluslararası firmaların İKY uygulamalarını inceleme potansiyeli incelenmektedir. İkinci bölümde, Türkiye’deki ve Güney Kore’deki toplumsal kurumlar Ulusal İş Sistemleri yaklaşımı çerçevesinde incelenmekte, bu kurumların iki ülkenin iş sistemi üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Üçüncü bölüm yöntem kısmından oluşmaktadır. Araştırmada temel nitel araştırma tasarımı benimsenmektedir. Bu bölümde araştırmaya yön veren kavramsal çerçeve doğrultusunda yapılan sınıflandırmalar, hazırlanan mülakat soruları ve mülakat süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Toplam 16 katılımcı ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Altı farklı Güney Kore firmasından sekiz beyaz yakalı ve iki mavi yakalı çalışanla ve iki sendikadan beş sendika yöneticisi ve bir sendika avukatı ile görüşülmüştür. Mülakatlardan elde edilen veriler nitel içerik analizi ile çözümlenmiştir. Bu çözümlemede ve bulguların görselleştirilmesinde MAXQDA 2022 programından yararlanılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılarla sunulmaktadır. Araştırmanın sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını yalnızca ev sahibi ülkenin makro-kurumsal koşullarına göre oluşturmadıkları, köken ülke etkilerinin de İKY uygulamalarını şekillendirdiği görülmektedir. Bu firmaların köken ülkelerindeki İKY uygulamalarını ev sahibi ülke koşullarına bağlı olarak değiştirebildikleri de saptanmıştır. Ev sahibi ve köken ülke etkileri dışında, sektör ve örgüt düzeyindeki unsurların da Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu firmalardaki İKY uygulamalarının bazılarının ev sahibi ülkeden bazılarının ise köken ülkeden daha fazla etkilendikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güney Kore, Türkiye, Ulusal İş Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ev sahibi-Köken ülke Etkileri.

Title of the Thesis: HRM Practices of South Korean Firms in Türkiye: A Qualitative Research within the Framework of National Business Systems Approach	
Author: Semih ERGELEN	Supervisor: Professor Şuayyip ÇALIŞ
Date: 30.01.2023	Np: ix (pre text) + 191 (main body) + 7 (App.)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
The main objective of this study is to understand how South Korean firms operating in Türkiye create their HRM practices in the host country's macro-institutional context. The National Business Systems approach constitutes the conceptual framework of the study. The first chapter of the study examines what societal institutions suggest in the National Business Systems approach, the elements of a country's business system, and the National Business Systems' potential to scrutinize the HRM practices of multinational firms. In the second chapter, the societal institutions in Türkiye and South Korea are reviewed within the framework of the National Business Systems approach, and these institutions' effects on both countries' business systems are discussed. The third chapter consists of the method. A basic qualitative research design has been adopted. In this chapter, the classifications made in line with the conceptual framework, the interview questions prepared, and the interview processes are explained in detail. Semi-structured interviews were conducted with a total of 16 participants. Eight white and two blue-collar workers from six South Korean firms, five union leaders, and one union lawyer were interviewed. The data obtained from the interviews were analyzed through qualitative content analysis. The MAXQDA 2022 program was used to analyze and visualize the findings. The fourth chapter presents the research findings with direct quotations from the participants' statements. It was found that South Korean firms operating in Türkiye do not only form their HRM practices according to the macro-institutional conditions of the host country but also the country of origin effects shape their HRM practices. This research also reveals that these firms can alter their HRM practices in their country of origin depending on the circumstances of the host country. Apart from the host and country of origin effects, sector and organization-level characteristics could also affect the HRM practices of South Korean companies operating in Türkiye. In addition, it is observed that some of the HRM practices in these firms are influenced by the host country and some by the country of origin.	
Keywords: South Korea, National Business Systems, Human Resource Management, Host country-Home Country Effects.	

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı ve Kavramsal Çerçevesi

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını, ev sahibi ülkenin makro-kurumsal koşullarında nasıl oluşturduklarını anlamaktır. Çalışmanın kavramsal çerçevesini, Ulusal İş Sistemleri (UİS) yaklaşımı oluşturmaktadır. UİS yaklaşımı bir ülkedeki makro-kurumsal sistemin o ülkeye özgü firma örgütlenmeleri oluşturacağını savunur (Whitley, 1999; 2007). Yaklaşımına göre, ulus devletlerin siyasal yapıları ve toplumsal özellikleri tarihsel olarak birbirinden farklı dinamiklere sahiptir. Dolayısıyla her ülke tarihsel, siyasal ve toplumsal olarak kendine özgü ekonomik örgütlenme biçimleri oluşturmaktadır. Bu ekonomik örgütlenme biçimleri devlet, yasal sistem, finansal sistem, eğitim sistemi ve endüstri ilişkileri sistemi gibi makro-kurumsal yapının belirli özelliklerini yansıtmaktadır. Whitley (2007: 5) bu kurumları, *toplumsal kurumlar (societal institutions)* olarak adlandırır. Örneğin, Güney Kore’deki toplumsal kurumlarla bağlantılı bir şekilde oluşan sahiplik yapıları, firmalar arası ilişkiler ve otorite ilişkileri, *chaebol*’leri¹ baskın ekonomik aktörler haline getirmiştir. Kısaca UİS yaklaşımına göre, aynı ülke sınırları içindeki örgütlenme biçimleri, belirli toplumsal kurumların etkisinde kaldıklarından birbirlerine benzeceklerdir.

Birçok çalışmada, makro-kurumsal yapı ve ulusaşırı firmaların İKY politikaları ve uygulamaları arasındaki etkileşimleri anlayabilmek için en uygun yaklaşımlardan birinin UİS yaklaşımı olduğu ifade edilmektedir (Morgan, 2007; Rana ve Morgan, 2019; Wood vd., 2012). Bununla birlikte UİS yaklaşımı temel olarak, ulusaşırı firmaların köken ülke temelli rekabet avantajlarını, örgütlenme biçimlerini ve uygulamalarını ev sahibi ülkeye taşıyacaklarını vurgulamaktadır. Ancak yaklaşım bu iddiasını belirli ülkeleri baz alarak ileri sürmektedir. Örneğin Whitley (2007), ABD, Almanya ve Japonya kökenli firmaların, farklı ülkelerde ulusal rekabet avantajlarını sürdürebilmek için köken ülkedeki uygulamalarını ev sahibi ülkeye taşıyacaklarını belirtmektedir. UİS yaklaşımı, küresel

¹ *Chaebol*, Güney Kore’de 1960’lı yıllardan itibaren devlet desteğiyle büyüyen, kurucu aileler tarafından yönetilen, birbirinden çok farklı alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlara sahip şirketler grubu olarak tanımlanabilir. Hyundai, Samsung ve LG *chaebol*’lere örnek olarak gösterilebilir.

etkileri veya ev sahibi ülke etkilerini reddetmese de köken ülke etkisinin daha baskın olduğunu vurgulamaktadır. Buna rağmen son yıllarda yapılan çalışmalar, Güney Kore gibi ülkelerin ulusaşırı firmalarının İKY uygulamalarını yalnızca köken ülke koşullarına göre oluşturmadıklarını, ev sahibi ülke koşullarının da bu firmaların İKY uygulamalarını etkileyebildiğini göstermektedir (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Dolayısıyla bu çalışmada Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarının Türkiye'nin makro-kurumsal koşullarında incelenmesinin, UİS yaklaşımına da bir katkı sunması beklenmektedir.

UİS yaklaşımına göre bir ülkedeki firmalar, o ülkenin makro-kurumsal yapısından etkilenmekte, örgütlenme biçimlerini ve politikalarını da bu makro-kurumsal yapıya göre oluşturmaktadırlar. Ancak firmalar farklı ülkelere yatırım kararı aldıklarında, ulusötesi bir sosyal alana geçmekte ve birden çok ülkenin kurumsal sisteminin etkilerine açık hale gelmektedirler (Rana ve Morgan, 2019). Böyle bir durumda, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ulusaşırı firmalar, köken ülkelerindeki bazı kurumsal alışkanlıkları ev sahibi ülke koşullarına taşıyabilmekte, bazılarını ev sahibi ülkedeki koordinasyon sorunlarını çözmek için terk edebilmekte ve ev sahibi ülke koşullarını kendi çıkarlarına yönelik kullanabilmektedirler (Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, 2015; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019).

Ulusaşırı firmaların İKY uygulamaları yalnızca bir ülkedeki makro-kurumsal bağlama göre şekillenmemektedir. UİS yaklaşımı firma örgütlenme biçimlerini ulusal bağlamla ilişkilendirmesine rağmen, İKY için bağlam farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Örneğin, bir firmanın İKY politikaları ve uygulamaları, yakın, ara ve ulusal bağlam olarak üç farklı bağlamın özelliğinden etkilenebilmektedir. Yakın bağlam, örgüt kültürü, teknolojik kapasite, firmanın rekabetçi konumu ile ilişkilidir. Ara bağlam, sektör etkileriyle ilgilidir. Ulusal bağlam ise UİS yaklaşımına benzer şekilde bir ülkedeki ulusal koşulların firmaların İKY politikaları ve uygulamaları üzerindeki etkilerine vurgu yapmaktadır (Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019: 355). Uluslararası İKY yazınında birçok çalışmada, sektör düzeyindeki ve örgütsel düzeydeki farklılıkların da firmaların İKY uygulamalarını etkileyebileceği belirtilmektedir (Almond, 2010; Almond vd., 2017; Almond ve Menendez, 2006; Edwards, 2004; Rosenzweig ve Nohria, 1994; Yuen ve Kee, 1993). Bu çalışmada UİS yaklaşımının genel çerçevesi benimsenecek

ancak farklı düzeydeki etkileri ihmal etmemek için uluslararası İKY ve çalışma ilişkilerinin bakış açılarından da faydalanılacaktır.

Araştırma Soruları

Bir araştırmada araştırma soruları, verilerin nasıl ve kimlerden toplanacağını, hangi alanlarda gözlemler yapılacağını ve mülakatlarda hangi konulara odaklanılacağını belirlemektedir. Ancak nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi araştırma süreci mekanik bir şekilde işlememektedir. Örneğin, nitel araştırmalarda araştırma soruları tek bir seferde ve kesin sınırlar çizilerek belirlenmemektedir (Merriam ve Tisdell, 2016; Patton, 2015). Araştırmacı saha çalışmasına başlamadan önce araştırma sorusunu belirlemiş olsa bile, saha araştırmasında yaptığı gözlemler, mülakatlar veya incelediği dokümanlar, araştırmacıyı tekrar tekrar araştırma sorularına geri döndürmekte ve nitel araştırma süreci döngüsel bir biçimde ilerlemektedir. Bu doğrultuda, nitel araştırmada, araştırma sorularının belirlenmesi, mülakat yapılacak kişilerin seçimi, bu kişilerden verilerin toplanması ve verilerin analizi eş zamanlı yürütülebilmektedir.

Bu çalışmada UİS yaklaşımı doğrultusunda ilk aşamada temel araştırma sorusu *“Türkiye’nin makro-kurumsal koşulları Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını nasıl etkilemektedir?”* şeklinde oluşturulmuştur. Ancak saha çalışmasının başlamasının ardından Türkiye’deki Güney Kore firmalarının makro-kurumsal koşullara uyum sağlamalarının dışında makro-kurumsal bağlamı kendilerinin lehine kullanma eğiliminde oldukları da görülmüştür. Bu doğrultuda, temel araştırma sorusu *“Güney Kore firmaları Türkiye’nin makro-kurumsal koşullarında İKY uygulamalarını nasıl oluşturmaktadır?”* şeklinde değiştirilmiştir.

Ayrıca ulusaşırı firmaların İKY politikaları ve uygulamaları yalnızca faaliyet gösterdikleri ülkenin koşullarına göre şekillenmemektedir. UİS yaklaşımı, firmaların köken ülkelerinde geliştirdikleri politikalarını, bir rekabet avantajı unsuru olarak diğer ülkelerde uygulayabildiklerini vurgulamaktadır (Whitley, 2007). Ancak özellikle Güney Kore gibi son yıllarda gelişmiş ülkeler arasına giren veya gelişmekte olan ülkelerin ulusaşırı firmaları, ev sahibi ülke koşullarında doğrudan köken ülkelerindeki politikaları uygulamamakta, bu politikalar, köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerinden aynı anda etkilenebilmektedir (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Bu doğrultuda araştırmanın alt soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

- Güney Kore firmaları köken ülkelerinde uyguladıkları İKY politikalarının hangilerini Türkiye’de devam ettirmekte, hangilerini değiştirmektedirler? Niçin?
- Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerindeki köken ülke etkileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Son yıllarda Güney Kore kökenli firmaların uluslararası İKY politikalarına ve uygulamalarına yönelik çalışmaların sayısı giderek artmaktadır (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Cooke vd., 2019). Ancak Güney Kore kökenli ulusaşırı firmaların İKY uygulamalarının, gelişmiş veya gelişmekte olan birçok ülkeye göre daha az incelendiği belirtilmektedir (Cooke vd., 2019). Örneğin, uluslararası İKY alanındaki çalışmaların en fazla hangi ülkelere odaklandığını gösteren bir çalışmada, Güney Kore köken ülke bağlamında incelenen 15 ülke arasında 13. sıradadır. Aynı sıralamada Japon firmalar ikinci, Çinli firmalar yedinci, Tayvanlı firmalar ise on birinci sıradadır (Cooke vd., 2019: 65). Ayrıca Güney Kore firmalarının farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının yeteri kadar incelenmediği ve yalnızca belirli ev sahibi ülkelere yoğunlaştığı vurgulanmaktadır (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020). Bu çalışmanın bu alandaki boşluğa bir katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmacı YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde “*Güney Kore, chaebol, insan kaynakları yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkileri, endüstri ilişkileri*” anahtar kelimeleriyle disiplin farkı gözetmeden aramalar yapmıştır. Ayrıca bu çalışma kapsamında incelenen Güney Kore firmalarının doğrudan isimleri aratılmıştır. Ancak Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında, Güney Kore’de endüstri ilişkilerini ve *chaebol*’leri ikincil verilerle inceleyen bir doktora tezi ve Uluslararası İlişkiler alanında Güney Kore’de devlet ve *chaebol* ilişkilerini yine ikincil verilerle inceleyen bir yüksek lisans tezi dışında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın ulusal yazındaki boşluğa da katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Nitel bir araştırmada araştırma sorusu, araştırmanın tasarımı üzerinde belirleyicidir. Yukarıda belirtildiği gibi bu araştırmada temel olarak Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının ev sahibi ülke koşullarında İKY uygulamalarını oluşturma biçimleri

incelenecektir. Araştırmacının amacı, bu firmaların Türkiye koşullarında İKY uygulamalarını nasıl oluşturduklarını anlayabilmektir.

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan UİS yaklaşımı, ikincil verilere dayalı olarak geliştirilmiştir ve görgül bir çalışma değildir. Ancak UİS yaklaşımını temel alan ve farklı ülke koşullarında firmaların İKY politikalarını ve uygulamalarını inceleyen çalışmalar (Haak-Saheem ve Festing, 2020; Sayım, 2008), kurumsal sistemin firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini anlayabilmek için genel olarak nitel yöntem benimsemişler ve verileri de genel olarak mülakatlar aracılığıyla toplamışlardır. Sayım (2008), Türkiye’de faaliyet gösteren ABD firmalarının İKY uygulamalarını incelemiş ve çalışmasını örnek olay tasarımına göre yürütmüştür. Başka bir çalışmada ise örnek olay tasarımı kullanılmamıştır. Örneğin, Haak-Saheem ve Festing (2020), esnek bir yapısı olduğundan ve İKY uygulamaları çoğu zaman bağlama yerleşik olduklarından nitel bir yaklaşım benimsediklerini vurgulamışlardır. Bu çalışmada da diğer nitel araştırma tasarımlarını da kapsayıcı bir yönü olduğundan ve esnek bir çerçeve sunduğundan temel nitel araştırma tasarımı tercih edilmiştir.

Bu tercihin bir nedeninin de araştırmanın kısıtlarından kaynaklandığı söylenebilir. Saha araştırması sürecinde Güney Kore kökenli firmalara ulaşma zorluğu ve mülakat teklif edilen bazı katılımcıların önce teklifi kabul etmeleri ancak daha sonra geri dönüş yapmamaları, araştırmacıyı temel nitel araştırma tasarımına yöneltmiştir. Bir Güney Koreli genel müdüre aracı ile yapılan mülakat teklifi önce kabul edilmiş, aradan bir süre geçtikten sonra araştırmacı, farklı zamanlarda kendisine iki kez daha mülakat isteği göndermiş ancak yöneticinin işlerinin yoğunluğu nedeniyle mülakat yapılamamıştır. Türkiye’deki bağlı kuruluşun Güney Kore’deki merkezinde de çalışan başka bir Türk İK yöneticisi ile e-mail yoluyla irtibat kurulmuş, yönetici mülakat teklifine olumlu geri dönüş yapmış ancak daha sonra mülakatın gününü ve zamanını belirlemek için gönderilen e-maile geri dönüş yapmamıştır. Bu yöneticiye mülakat için aracı ile de tekrar ulaşılmaya çalışılmış ancak yönetici iş yoğunluğunu gerekçe göstererek mülakat isteğini geri çevirmiştir. Araştırma daha önce çoklu örnek olay tasarımına göre planlanmasına rağmen her firmadan eşit düzeyde ve benzer pozisyonlardaki kişilere ulaşılamadığından temel nitel araştırma tasarımı tercih edilmiştir.

Uluslararası firmaların İKY uygulamalarını inceleyen çalışmaların genel olarak firma düzeyiyle sınırlı kalmaları ve yalnızca belirli İK yöneticileri veya yabancı yöneticilerle görüşmeleri, tek taraflı bir incelemeye yol açtığından eleştirilmektedir. Örneğin Cooke ve diğerleri (2019: 63), 39 farklı dergide uluslararası İKY alanındaki 342 makaleyi incelemişler ve bu çalışmalarda İK yöneticileri ve farklı departmanlardaki yöneticilerle mülakatlar yapılmasına rağmen örgüt dışındaki aktörlerin ihmal edildiği sonucuna varmışlardır. Bu aktörlerin en önemlilerinden biri sendika yöneticileridir. Bu çalışma kapsamında sendikaların da Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY politikaları ve uygulamaları üzerinde önemli baskı unsurları olabilecekleri öngörülerek sendika yöneticileri ile de mülakatlar yapılmıştır. Ayrıca Güney Kore firmalarındaki İKY uygulamalarının farklı çalışan grupları üzerindeki etkilerini de göz önünde bulundurarak, daha önce sendikal örgütlenmede aktif rol üstlenen iki mavi yakalı çalışanla da görüşülmüştür.

Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın ilk bölümünde yakınsama ve ıraksama görüşlerinin İKY alanındaki etkileri incelenmekte, aynı başlık altında farklı yaklaşımların uluslararası firmaların İKY uygulamalarını inceleme kapasiteleri tartışılmaktadır. Çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan UİS yaklaşımına geçmeden önce, EPRG modeli, kültürel yaklaşımlar, sosyal etki ve otorite yaklaşımları incelenmektedir. Bölümün kalanında ise UİS yaklaşımı kapsamlı bir şekilde ele alınmakta, UİS yaklaşımındaki toplumsal kurumlar ayrı ayrı incelemekte ve yaklaşımın kurumsal çerçevesi ile firmaların İKY uygulamaları arasındaki ilişkiler kurulmaktadır. UİS yaklaşımının iş sistemi ideal tipleri incelendikten sonra, UİS yaklaşımının uluslararası firmaların İKY uygulamalarını inceleme potansiyeli tartışılmaktadır.

İkinci bölümde, Türkiye ve Güney Kore’de toplumsal kurumların iş sistemi üzerindeki etkileri, UİS yaklaşımının bakış açısıyla ve tarihsel olarak incelenmektedir. UİS yaklaşımının temel kurumu olan devletin iş sistemi üzerindeki tarihsel etkileri, iki ülke için de ayrı ayrı tartışılmaktadır. Ayrıca UİS yaklaşımının diğer temel kurumları olan eğitim ve beceri geliştirme sistemleri, finansal sistem ve güven ve otorite ilişkilerinin özellikleri Türkiye ve Güney Kore bağlamında incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi ve araştırma süreçleri ile ilgili bilgi verilmektedir. Bu bölümde araştırmada benimsenen tasarım, araştırma soruları, araştırmaya yön veren kavramsal çerçeve incelenmekte, sonrasında örneklemin belirlenmesi ve veri toplama aşamaları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Verilerin analizi kısmında, veri analizinin aşamaları özetlenmektedir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları ortaya konmaktadır.

Sonuç bölümünde Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarının ne düzeyde ev sahibi ülke ve köken ülke etkilerine göre oluşturulduklarına değinilmekte, sektör ve örgütsel düzeydeki etkilerin bu firmaların İKY politikaları ve uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmekte ve farklı İKY uygulamaları üzerindeki ev sahibi ülke ve köken ülke etkileri tartışılmaktadır.

BÖLÜM 1: ULUSAL İŞ SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI VE ULUSAŞIRI FİRMALARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde ilk olarak, yakınsama ve ıraksama tartışmalarının İKY alanındaki etkileri incelenecektir. Ulusaşırı firmaların personel politikalarını sınıflandıran ilk yaklaşımlardan biri olan EPRG modeli incelendikten sonra, sırasıyla kültürel yaklaşım, sosyal etki yaklaşımı ve otorite yaklaşımı tartışılacaktır. Bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan UİS yaklaşımının, toplumsal kurum tanımı ve çerçevesi ortaya konacak, iş sistemi ideal tiplerini nasıl oluşturduğu incelenecek ve farklı ülkelerdeki firmaların İKY uygulamalarını inceleme potansiyeli ele alınacaktır. Bölüme yönelik genel bir değerlendirmeye birinci bölüm sonlandırılacaktır.

1.1. Yakınsama-İraksama Tartışmaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY ve endüstri ilişkileri alanındaki yakınsama ve ıraksama tartışmaları, 1960'lı yıllara kadar götürülebilir. Bu yıllarda, sanayi toplumunun teknoloji düzeyi ve işgücü yapısı bakımından geleneksel toplumlardan ayrıldığı, sanayileşme hedefine yönelen ülkelerdeki eğitim sistemlerinin, firmaların işgücü ihtiyacını karşılamak için mevcut teknolojilere odaklı standartlaştırılmaları gerektiği ve çalışanların bireysel olarak performanslarından sorumlu oldukları sürece sanayi toplumunun gelişeceği vurgulanmıştır (Kerr vd., 1960: 3-4). Yakınsama tezini savunan bu görüşe göre, firmaların uygulamalarının ve politikalarının benzerliğinin temel kaynağı sanayileşmedir. Sanayileşme yaygınlaştıkça farklı toplumlardaki örgütlenme biçimleri de birbirine benzeyecektir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda Japon üretim-yönetim uygulamalarının ve yalın üretimin, firma örgütlenmelerinin birbirine benzemesine yol açacağı iddiaları da yakınsama mantığı içinde değerlendirilebilir (Rowley vd., 2017; Womack, Jones ve Roos, 1990).

Yakınsamanın başka bir kaynağı küreselleşmedir (Rees ve Edwards, 2017). Bu görüşe göre piyasaların ve teknolojinin dünya genelindeki gelişimi, evrensel yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Firmalar, bir ülkedeki faaliyetlerini o ülkenin toplumsal veya kurumsal bağlamına göre değil, piyasa ve teknoloji temelli bir mantığa göre düzenlemektedirler. Böylece farklı ülkelerde birbirine benzer ve

standartlaştırılmış uygulamalar ortaya çıkmaktadır (Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019: 360). Yakınsamacı bakış açısı, devletin artık önemli bir siyasi güç olmadığını, tüketicilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının küresel düzeyde standartlaştığını ve küresel firmaların herhangi bir ulusa veya topluma bağımlı hareket etmediklerini savunmaktadır. Bu doğrultuda firmaların rekabet anlayışları ve stratejik tercihleri küresel gelişmelere göre belirlenmekte, ulusal ekonomiler ve piyasalar giderek birbirine benzemekte, ulus devletlerin piyasalar üzerindeki denetleyici rolü kaybolmakta, küresel piyasaların ulusal ekonomiler üzerindeki etkileri artmakta, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin gelişimi bireylerin, ürünlerin ve bilginin ulusal sınırlar arasında hızlı akışını sağlamakta, daha iyi çalışma koşulları için farklı ülkelere göç artmakta, imalat endüstrisinin az gelişmiş ülkelere, araştırma ve geliştirmenin ise gelişmiş ülkelere kaydığı yeni bir uluslararası iş bölümü ortaya çıkmaktadır (Rees ve Edwards, 2017: 7-8).

Küreselleşmenin bu etkilerine rağmen ulusaşırı firmaların politikaları, köken ülke ve ev sahibi ülkedeki koşullarından etkilenebilmektedir. Örneğin, birçok ulusaşırı firma, köken ülke politikalarından etkilenmekte, köken ülke kaynaklı rekabet avantajlarını ev sahibi ülkelerde kullanabilmekte ve ev sahibi ülke koşullarından etkilenebilmektedir (Ferner ve Almond, 2006). Firmalar, bağlı kuruluşlarındaki üst düzey yönetici pozisyonlarına köken ülke vatandaşlarını atamakta, köken ülke temelli stratejiler de ev sahibi ülke koşullarında yeniden şekillenerek dönüşüme uğramaktadır (Rees ve Edwards, 2017: 11). Ayrıca son yıllarda farklı siyasal ve toplumsal akımların yükselmesi, firmaların İKY politikalarını da etkilemektedir. Örneğin, ABD ve İngiltere gibi gelişmiş piyasa ekonomilerinin ‘Önce Amerika’ (America First) ve ‘Brexit’ gibi politikalarla siyasal ve toplumsal dönüşümler yaşadıkları ve bu durumun ulusaşırı firmaların İKY politikalarını doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır (Horak vd., 2019). Dolayısıyla günümüzde küreselleşme dışında ulus devlet düzeyindeki politikalar, gelişmiş ülkelerdeki firmaların dahi İKY politikalarını etkileyebilmekte ve firmalar siyasal, kurumsal ve toplumsal gelişmelere uyum sağlamaktadırlar.

Iraksama yaklaşımı, yakınsama yaklaşımının aksine, toplumsal, kültürel ve kurumsal farklılıkların firmaların İKY politikalarını etkilediğini savunmaktadır (Rowley vd., 2017). Bu yaklaşıma göre bir ülkedeki firmaların örgütlenme biçimleri ve faaliyetleri, temel olarak ulusal, toplumsal ve kurumsal koşullara göre düzenlenmektedir. Her ülkede birbirinden farklı yasal düzenlemeler, endüstri ilişkileri sistemleri, eğitim sistemleri ve

işgücü piyasası koşulları vardır. Dolayısıyla firmalar bulundukları ülkeye özgü İKY politikaları benimsemektedirler (Rees ve Edwards, 2017). İraksama yaklaşımına göre firmaların İKY politikaları, piyasa ve teknoloji temelli bir mantığa göre düzenlenmezler. Firma politikaları, devletin politikaları, ulusal veya bölgesel düzeydeki çıkar gruplarının rolleri ve yasal sistemden bağımsız incelenememektedir. Dolayısıyla İKY politikaları da ulusal bağlama göre oluşturulmakta ve ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır (Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019).

Yakınsama ve ıraksama yaklaşımları arasındaki farklılıklar, İKY alanına Harvard ve Michigan modelleri aracılığıyla uyarlanabilir. Çünkü bu iki yaklaşım İKY politikalarını farklı bağlamlarda incelemektedirler (Kaufman, 2015). Bu yaklaşımlar, firmalardaki yönetim-çalışan ve firma-bağlam ilişkilerine bakış açılarından dolayı katı (hard) ve yumuşak (soft) İKY olarak da sınıflandırılmışlardır (Legge, 1995; Truss vd., 1997).

Harvard modeli, İKY alanında ulusal ve kurumsal bağlama önem veren ilk yaklaşımdır. Bu modele göre bir ülkedeki İKY politikaları bağlama uygun olarak belirlenmektedir. İKY'yi farklı çıkar grupları, ulusal-toplumsal bağlam temelinde inceleyen Harvard modeli ıraksamacı geleneğe yakındır (Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019: 356). Harvard modeli, firmaların İKY politikalarını şekillendiren bağlamın içine devleti, yerel yönetimleri, sendikaları, kanunları, ülkenin gelişmişlik düzeyini, siyasal koşulları dahil etmektedir. Firmalar, İKY politikalarını ve uygulamalarını bu unsurlardan bağımsız düzenleyememektedirler. Ulusal bağlam firmaların İKY politikalarını, İKY politikaları da firmadaki çalışanların örgütsel performanslarını, psikolojik ve sosyal durumlarını etkilemektedir. Harvard modeli, bu etkileşim sürecinin makro ölçekte toplum ve ülke üzerinde etkilerinin olduğunu da savunmaktadır (Beer vd., 1984: 16).

Michigan modeli, İKY'yi bir firmadaki çalışan performansını ve örgütsel çıktıları artırma kapasitesiyle ilişkilendirmektedir. Harvard modeli devlet, yasa, endüstri ilişkileri ve sendikaları İKY'yi şekillendiren bağlama dahil ederek İKY'nin alanını genişletmekte, Michigan modeli ise firma ve strateji odaklı bakış açısıyla İKY'nin kapsamını daraltmaktadır. Bu bağlamda Michigan modeli yakınsama yaklaşımına daha yakındır (Gooderham, Mayrhofer ve Brewster, 2019; Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019). Michigan modelinin bakış açısını benimseyen İKY alanındaki çalışmalar, genel olarak ulusal bağlamın etkilerini önemsememekte ve bireysel-örgütsel performansa

odaklanmaktadır (Paauwe ve Farndale, 2017). Dolayısıyla İKY ve firma performansı arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmaların Michigan modeline, İKY-endüstri ilişkileri, uluslararası ve karşılaştırmalı İKY alanındaki çalışmaların ise ulusal ve kurumsal bağlamın etkilerine odaklandıklarından Harvard modeline daha yakın oldukları ifade edilmektedir (Gooderham, Mayrhofer ve Brewster, 2019).

İKY alanında teori ve pratik arasında bağlantıların kurulması, İKY'nin yalnızca firma politikaları olarak değil, küresel, ulusal ve yerel bağlamla etkileşim halinde olan bir alan olarak görülmesiyle mümkündür. Firmaların İKY birimlerinde çalışan personellerin İKY alanındaki araştırmaları gerçekçi bulmamaları, bu araştırmaların çoğu zaman bağlamla uyuşmayan sonuçlarıyla ilişkilidir. Günümüzde İKY alanındaki çoğu araştırmanın, bağlamın önemini ve etkisini ihmal ettikleri vurgulanmaktadır (Beer, Boselie ve Brewster, 2015; Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019: 355).

İKY ve kurumsal bağlam arasındaki ilişkilerin kurulması, özellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren firmaların İKY politikalarını anlamak için önemlidir. Çünkü genelde Batı ülkelerine özgü olarak oluşturulan kavramlar, politikalar ve uygulamalar, Türkiye gibi farklı kurumsal koşulların hakim olduğu ülkelerde değişebilmektedirler. Ancak firmaların İKY politikaları yalnızca ülkelerin kurumsal bağamlarına göre de şekillenmemektedir. Yukarıda temel özelliklerini açıkladığımız iki yaklaşım, iki zıt ve uç noktada konumlanmaktadır. Yakınsama yaklaşımı, İKY politikalarının dünya genelinde standartlaşmasına ve performans odaklı uygulamaların baskınlığına vurgu yapmaktadır. İraksama yaklaşımı ise bir ülkede başarılı olan İKY politikalarının başka bir ülkede başarısız olacağını öne sürmektedir (Rowley vd., 2017: 1394). Ancak uygulamada herhangi bir ülkede faaliyet gösteren bir firmanın iki yaklaşımdan birini tercih etmesi mümkün değildir. Çünkü firmalar İKY politikalarını ne tamamen yakınsama ne de tamamen ıraksama yaklaşımına göre belirlemektedirler. Güney Kore firmaları da farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarındaki kurumsal koşullara göre, bazen yakınsama yaklaşımına, bazen de ıraksama yaklaşımına yakın politikalar uygulamaktadırlar. Örneğin, bu firmalar ABD'deki bağlı kuruluşlarında küresel İKY politikalarını daha yaygın uygulamakta, Hindistan'daki bağlı kuruluşlarında ise kurumsal bağlama daha yakın politikalarla yönelmektedirler (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Chung, Sparrow ve Bozkurt, 2014).

Yakınsama yaklaşımı, İKY'nin başarısını yüksek performanslı iş sistemleri ile bağdaştırmaktadır (Becker ve Huselid, 1998). Bu görüşe göre bir firmadaki İKY politikaları, örgütsel çıktılara katkı sağladıkları sürece başarılıdır. Ayrıca yakınsama yaklaşımına göre İKY'nin temel analiz birimi, firma veya firmalardaki uygulamalardır. Dolayısıyla İKY'nin alanı firma ile sınırlandırılmıştır. Ancak ıraksama yaklaşımı, İKY'nin alanını firmayla sınırlandırmamaktadır. Örneğin, devletin işsizliği azaltma ve esnek işgücü uygulamalarını teşvik etme politikaları, firmaların İKY uygulamalarını etkilemektedir. Benzer şekilde yerel yönetimlerin, bireylere sunduğu istihdam ve eğitim fırsatları da firmaların İKY uygulamalarını etkileyebilmektedir (Brewster, 1999). Dolayısıyla İKY'nin alanı yalnızca firma ile sınırlandırılmamaktadır. Ayrıca devlet bir işveren olarak çalışanlarına yönelik politikaları dışında, kanun koyucu rolüyle, eğitim ve istihdam politikalarıyla, bir ülkedeki firmaların İKY uygulamalarının genel çerçevesini de belirleyebilmektedir.

İKY alanındaki yakınsama-ıraksama ve küreselleşme-yerelleşme tartışmaları, Perlmutter'in (1969) uluslararası firmalardaki personel politikalarını sınıflandırmasına kadar götürülebilir. Bir sonraki kısımda, yazarın uluslararası firmalardaki personel politikalarına yönelik tasarladığı EPRG modeli incelenecektir.

1.2. Uluslararası Firmalarda İKY Uygulamalarının Sınıflandırması: EPRG Modeli

Firmaların farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarını oluşturma biçimlerini, bir model çerçevesinde sınıflandıran ilk yazarlardan biri Howard Perlmutter'dir. Perlmutter (1969), uluslararası firmaların İK politikalarında üç temel yönelimleri olacağını belirtmiştir. Bunlar, köken ülke yönelimli olma (etnosentrizm), ev sahibi ülke yönelimli olma (polisentrizm) ve küresel yönelimli olma (geosentrizm). Yazara göre, bütün uluslararası firmalarda bu eğilimler belli düzeylerde görülebilmekte, ancak hiçbir firma yalnızca tek bir eğilime bağlı kalmamaktadır. Bu üç temel eğilime, daha sonra bölge yönelimli olma (regiosentrizm) da dahil edilmiş ve yaklaşım EPRG modeli olarak adlandırılmıştır (Ondrack, 1985; Wind, Douglas and Perlmutter, 1973).

Köken ülke yönelimli olma, uluslararası firmaların bağlı kuruluşlarında köken ülke vatandaşlarının istihdam edilmesine göndermede bulunur. Bu yönelimin görüldüğü firmalarda, çalışanlara yönelik performans ölçütleri köken ülke temellidir. Ana firma, köken ülkede başarılı olan politikaların, yurtdışındaki bağlı kuruluşa da başarılı olacağını

düşünerek hareket etmektedir. Bu yaklaşımda firma merkezi, bağlı kuruluş üzerinde doğrudan denetim kurmaktadır (Ondrack, 1985; Perlmutter, 1969). Köken ülke yönelimlilik, firmanın bağlı kuruluşlarında önemli pozisyonlara köken ülke vatandaşlarının atanmasını ve performans standartlarının köken ülkedeki kriterlere göre belirlenmesini gerektirmektedir.

Ev sahibi ülke yönelimli olma, ev sahibi ülke kültürlerinin anlaşılmasının zorluğuna vurgu yapmaktadır. Ev sahibi ülke yönelimli firmalarda, yerel koşulları daha iyi bildiklerinden ev sahibi ülke vatandaşlarına daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu firmalar, finansal olarak köken ülkedeki merkeze bağlıdır ancak İKY politikalarını ev sahibi ülke koşullarına göre oluşturmaktadırlar (Ondrack, 1985; Perlmutter, 1969). Dolayısıyla firmalar faaliyet gösterilen ülke ile ilgili bilgi sahibi olan yerel yöneticileri istihdam etmektedirler. Ev sahibi yönelimli bir firmanın merkezindeki yöneticiler, farklı toplumların farklı performans ölçütleri ve eğitim yöntemleri olduğunu kabul etmektedirler. Bu firmalarda finansal hedeflere ulaşıldığı sürece, merkez bağlı kuruluşun personelle ilgili politikalarına müdahale etmemektedir (Perlmutter, 1969).

Küresel yönelimli firmalarda yöneticiler, ulusal bir kimlikten bağımsız olarak firma için en uygun kişileri istihdam etmektedirler. Bu firmalar, merkezde ve bağlı kuruluşlarında yerel ve küresel koşullara bir bütün olarak odaklanmaktadırlar. Dolayısıyla hem merkez hem de bağlı kuruluşlar, evrensel standartlar ve yerel koşullar arasında bir denge kurarak faaliyetlerini sürdürmektedirler (Perlmutter, 1969: 13). Küresel yönelimli firmaları, diğer iki firma yöneliminden ayıran en önemli özelliklerinden biri, daha geniş bir yönetici havuzuna sahip olmalarıdır. Örneğin, köken ülke veya ev sahibi ülke dışında, üçüncü ülke vatandaşları da, bu firmalarda yönetici olabilmektedir (Ondrack, 1985: 7). Köken ülke yönelimli ve ev sahibi ülke yönelimli firmaların aksine, küresel yönelimli firmalar, bağlı kuruluşları kendi aralarında iletişime teşvik etmektedirler. Başka bir deyişle, dünyanın çeşitli bölgelerindeki bağlı kuruluşlar, birbirlerinin faaliyetlerini takip ederek ortak uygulamalara yönelebilmektedirler. Bu firmalarda, yetenek, bilgi ve beceri odaklı işe alım, çalışanların ulusal kimliklerinden bağımsız terfi ve ücretlendirme politikaları uygulanmaktadır (Perlmutter, 1969: 14-15).

Bölge yönelimli olma, küresel yönelimliliğin daha dar bir çerçevede uygulanmasıdır. Bölgesel yönelimli firmalar, küresel yönelimli firmalara göre daha az sayıdadır ve üçüncü

ülke vatandaşlarını yönetici pozisyonunda çalıştırmaktadır (Ondrack, 1985: 8). Bu yöneticilerin, merkeze veya başka bölgelere atanmaları beklenmez ancak karar almada bölgesel olarak özerktirler. Yöneticiler belirli bir bölgede içindeki farklı ülkelerde çalışabilir ancak bölge dışına çıkamazlar (Schuler, Dowling ve De Cieri, 1993: 447). Örneğin, Asya bölgesindeki bir bağlı kuruluştaki çalışan yöneticinin, Avrupa'daki bir bağlı kuruluşa geçmesi mümkün değildir. Aşağıdaki tabloda EPRG modeli sadeleştirilmiş bir şekilde gösterilmektedir.²

Tablo 1: Ulusaşırı İşletmelerde Merkez ve Bağlı Kuruluş İlişkileri

Örgüt Tasarımı	Köken Ülke Yönelimli	Ev sahibi Ülke Yönelimli	Küresel yönelimli	Bölgesel Yönelimli
İşe alım ve geliştirme	Merkezde ve bağlı kuruluşlarda köken ülke vatandaşlarını işe alma.	Bağlı kuruluşlarda ev sahibi ülke vatandaşlarını işe alma.	Küresel düzeyde en iyi çalışanları bulup merkezde ve bağlı kuruluşlarda işe alma	Üçüncü ülke vatandaşları da dahil bölgesel düzeyde istihdam etme.
Değerleme ve Kontrol	Çalışanlar için köken ülkenin performans standartları uygulanır.	Performans standartları yerel koşullara göre belirlenir.	Evrensel ve yerel standartlar bir arada uygulanmaya çalışılır.	Evrensel ve yerel standartları bölgesel düzeyde uygulama.
Ücret Yönetimi	Merkezde yüksek ücret, bağlı kuruluştaki düşük ücret politikası uygulanır.	Bağlı kuruluşun performansına bağlı olarak yüksek veya düşük ücret uygulanır.	Küresel ve yerel yöneticiler yerel ve küresel hedeflere ulaşma düzeylerine göre ücretlendirilir.	Bölgesel hedefler ulaşma düzeylerine göre ücretlendirme yapılır
Otorite-Karar alma	Karar almada bağlı kuruluş merkeze bağlıdır.	Merkez bağlı kuruluşa kısmen özerklik sağlar.	Merkez ve bağlı kuruluşlar arasında işbirliğine dayalı karar alınır.	Karar almada bölgesel düzeyde özerklik sağlanmaktadır.

Kaynak: Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 9-18.

Tablo 1'de görülen dört yönelim, ana firma-bağlı kuruluş arasındaki ilişkilerin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır. Ancak firmalar üretim, finans, pazarlama ve insan kaynakları gibi farklı birimlerden oluşmakta ve her birim küresel veya yerel düzeyde farklı baskılarla karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla firmaların dışında firma içindeki farklı birimler bile küresel ve yerel baskılara farklı tepkiler vermektedirler. EPRG modeli, doğrudan personel yönetimi veya İKY alanına yönelik oluşturulmamıştır. Örneğin model, firmaların farklı koşullardaki pazarlama stratejilerine yönelik de bir çerçeve sunmaktadır (Wind, Douglas and Perlmutter, 1973). Ayrıca çalışmanın yapıldığı dönem ve günümüz arasında farklılıklar vardır. EPRG

² Bölgesel yönelimlilik literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak tabloya sonradan eklenmiştir.

modeline göre yakın zamanda ülkeler arasındaki ulusal ve kültürel farklılıklar kapanmayacaktır. Dolayısıyla firmaların farklı yönelimler arasında geçiş yapması da zordur. Ancak günümüzde ulaşım ve iletişim teknolojileri, toplumları etkileşime ve değişime daha açık hale getirmiştir.

EPRG modeli, ABD firmalarını baz alarak köken ülke-ev sahibi ülke etkileri ve bölgesel-küresel etkilere yönelik evrensel bir model ortaya koymuştur. Ancak bütün ülkelerin kültürel, kurumsal ve toplumsal yapıları aynı değildir. Farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşların İKY uygulamaları, faaliyet gösterilen ülkedeki koşullara göre birbirinden farklılaşabilmektedir. Bu farklılıklar bir ülkedeki kültürel, kurumsal, siyasal veya toplumsal yapı ile ilişkilidir. EPRG modeli, bu farklılıkları doğrudan bir ülkenin ulusal kültürü, kurumları veya toplumsal koşullarıyla değil genel olarak firmaların seçimiyle veya stratejileriyle ilişkilendirmektedir. Ayrıca EPRG modeli, ABD merkezli bakış açısıyla bir ülkedeki kültürel, toplumsal veya kurumsal koşulları aşılması gereken engeller olarak görmektedir. Böyle bir bakış açısı, bir ülkenin toplumsal, kurumsal veya kültürel unsurlarını kendi terimleriyle ve uygulamalarıyla tanımlayabilecektir. Ancak farklı bir ülkenin kültürünü, geleneklerini, toplumsal ve kurumsal yapısını o ülkeye özgü bir mantıkla anlamak gerekmektedir. Farklı bir ülkede faaliyetlerini sürdüren bir firmanın, İKY politikaları ve uygulamaları, o ülkedeki kurumsal yapıdan ve kültürel koşullardan etkilenecektir. Firmaların farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının, ev sahibi ülkenin koşullarından da etkileneceğini savunan iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; kültürel ve kurumsal yaklaşımlardır. Bu çalışmanın kavramsal çerçevesini, UİS yaklaşımı oluşturmaktadır. UİS yaklaşımı bir ülkedeki iş sisteminin ve firma örgütlenme biçimlerinin temel olarak, devlet, eğitim ve beceri geliştirme sistemi ve finansal sistem gibi kurumlara göre şekillendiğini savunsa da ulusal kültürün de firma politikaları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bir sonraki kısımda kültürel yaklaşımın temel argümanları incelenecektir.

1.3. Kültürel Yaklaşım

Kültürel yaklaşım, yönetim uygulamalarının ve sorunlarının birbirlerine benzer olmalarına rağmen, farklı kültürlerin benzer sorunları değişik yöntemlerle çözme kapasiteleri olduğunu öne sürmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Kültürel yaklaşıma göre, farklı toplumlar farklı

ulusal kùltùrlere sahiptir. Dolayısıyla farklı bir ùlkede faaliyet gösteren ve o ùlkenin vatandaşlarını istihdam eden bir firmanın, yönetim politikalarını o ùlkenin kùltüründen bağımsız belirlemesi mümkün değildir. Hofstede (2007), bir ùlkede gelişen ve başarılı olan yönetim uygulamalarının, diğer ùlkelerde başarılı olamayacağını, her toplumun kendine özgü değerleri, tarihi ve kaynakları olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir deyişle kùltürel yaklaşıma göre, farklı toplumlar yönetim ile ilgili sorunlara ulusal kùltürleriyle uyumlu çözümler üretmektedirler. Kùltürel yaklaşım, yakınsama yaklaşımının aksine İKY alanında evrensel uygulamaların geçerli olamayacağını vurgulamaktadır. Kısaca bir firmadaki İKY uygulamalarının başarısı, o firmanın faaliyet gösterdiği ùlkenin kùltürünü anlamasına bağlıdır.

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), kùltürü bireylerin davranışlarını ve değerlerini belirleyen anlamlar ve kavramlar seti olarak tanımlamaktadır. Bu görüşe göre herhangi bir ùlkedeki bireylerin örgüt, örgütün yapısı, politikaları ve uygulamalarına yönelik düşünceleri kùltür tarafından şekillendirilmektedir. Kùltürel yaklaşıma göre, örgütler yalnızca dış çevrelerine değil, çalışanlarına da uyum sağlamak zorundadır. Ayrıca çalışanların da bulundukları ùlkenin kùltürüne uyum sağlamaları gerekmektedir. Kùltürel yaklaşım, bir uluslararası firmanın ev sahibi ùlkede İKY politikalarını uygulayabilmesini, o ùlkenin kùltürünü anlaması ve o ùlkenin kùltürüne uyum sağlamasıyla ilişkilendirmektedir (Lawler, Walumba ve Bai, 2008). Dolayısıyla kùltürel yaklaşım, farklı ùlkelerde faaliyet gösteren firmaların politikalarını ve uygulamalarını, ulusal kùltürlerin farklılıklarını dikkate alarak oluşturmaları gerektiğini savunur (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).

Kùltür, bireylerin dünya görüşlerini ve değerlerini yansıtan soyut bir kavramdır. Dolayısıyla farklı ùlkelerde faaliyet gösteren firmalar benzer uygulamalara sahip olmalarına rağmen, o uygulamaların çalışanlar tarafından anlamlandırılma ve içselleştirilme düzeyleri farklı olacaktır (Kostova, 1999). Örneğin; performansa dayalı ücret uygulaması, ABD ve İngiltere gibi ùlkelerde başarılı olsa bile, farklı kùltürlere sahip Asya toplumlarında en azından ABD ve İngiltere’de uygulandığı şekliyle uygulanamayacaktır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 4). Başka bir deyişle, farklı ùlkelerdeki firmaların benzer uygulamalara sahip olmaları, bu uygulamaların aynı şekilde ve aynı yöntemlerle uygulanacağı anlamına gelmemektedir. Kısaca kùltürel

yaklaşım, ulusal kültürlerin farklılıklarının, firmaların çalışanlarına yönelik politikalarını etkileyeceğini savunmaktadır.

Kültürel yaklaşım, ulus devletleri tek bir kültür gibi görmekte ve çoğunlukla firma çalışanlarının özelliklerini ulusal kültüre genellemektedir. Ancak birçok ülkede tek bir ulusal kültür yoktur, kültürel çeşitlilik vardır (Rees ve Edwards, 2017). Dolayısıyla kültürel yaklaşımın temel sorunlarından biri ulusal kültürü bir bütün olarak incelemesidir. Örneğin; kültür odaklı çalışmalarda bir ülkedeki siyasal, ekonomik ve yasal sistem tek bir ulusal kültür çatısı altında incelenmekte ve belirli firmalar üzerinden toplumsal genellemeler yapılmaktadır (Berry, Guillen ve Zhou, 2010). Bu eleştiriler, genel olarak Hofstede'in (2001) çalışmasına yöneliktir. Hofstede (2001), tek bir firmanın (IBM) farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarını inceleyerek, ulusal kültürlerle yönelik genellemeler ve belirli boyutlar temelinde sınıflandırmalar yapmıştır. Ancak bir ülkenin toplumsal yapısı, yalnızca kültürel yaklaşımın vurguladığı kolektif zihinsel değerlerin toplamından oluşmamaktadır. Bir ülkedeki siyasal, kurumsal veya ekonomik yapı firmaların faaliyetleri ve örgütlenmeleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Kültür, geçmiş, günümüz ve gelecek arasındaki ilişkileri anlamayı kolaylaştırırsa da, kültürel yaklaşım, bu ilişkilerin sürekliliklerine vurgu yapmakta ve değişimi ihmal etmektedir. Kültürel yaklaşıma göre, ulusal kültürler 18. yüzyıldan bu yana çok fazla değişmemiştir (Hofstede, 2001; North, 1990). Kültürel yaklaşımın temel tezi, kültürün sürekliliği üzerinedir ve kültürel yaklaşımlar ulusal kültürü genel olarak değerler üzerinden tanımlamaktadır. Bir ülkedeki kurumsal yapı da, toplumsal değerler sisteminin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bir ülkenin kurumsal yapısı yıllar içinde değişime uğrasa bile, bir süre sonra toplumsal değerler sistemine tekrardan uyum sağlamaktadır. Ancak bazı kurumsal yaklaşımlara göre, benzer kültürlerle sahip toplumlardaki firma örgütlenmeleri de birbirinden farklı olabilmektedir (Orru, Biggart ve Hamilton, 1991). Benzer kültürlerle sahip toplumlarda, farklı firma politikalarının ve örgütlenme biçimlerinin olması, kültürel yaklaşımın argümanlarını zayıflatmaktadır.

Sorge (2004), kültürel ve kurumsal yaklaşımlar arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen, bu yaklaşımların birbirlerinden beslendiğini ve aralarında mutlak bir ayrım yapmanın doğru olmadığını savunur. Lane (1989) de kültürel yaklaşımlardan bazılarının kurumları, bir toplumun kültürel ve tarihsel değerlerinin somut biçimleri olarak kabul

ettiklerini vurgular. Ancak toplumun farklı kesimleri, farklı kültürel değerlere sahip olabilir veya aynı kültürel değerlere sahip olsalar bile bazı kesimler ulusal kültürden daha az etkilenebilir (Lane, 1989: 29). Bu durumda ulusal kültürün veya kültürel farklılıkların, firmalar veya çalışanlar üzerindeki etkileri de eşit düzeyde olmayacaktır.

Makro-kurumsal yaklaşımlara göre farklı ülkelerdeki firmaların çalışanlarına yönelik politikaları yalnızca kültürel farklılıklara dayalı olarak incelenemez (Whitley, 2007). Kültürel yaklaşım, bilişsel veya zihinsel süreçlere daha fazla odaklanmakta ve ulusal kültürü, bireylerin değer yargılarının toplamı olarak görmektedir. Makro-kurumsal yaklaşımlar ise bireyler tarafından oluşturulan ancak bireylerin tek başlarına değiştiremeyecekleri kadar güçlü olan ve uyulması gereken birey-üstü yapılara, resmi kurumlara ve kurallara vurgu yapmaktadır. Örneğin; makro-kurumsal yaklaşımlara göre devlet, yasa, endüstri ilişkileri sistemi, işgücü piyasaları, eğitim sistemi bir ülkedeki temel kurumlardan bazılarıdır (Maurice ve Sorge, 2000; Orru, Biggart ve Hamilton, 1991; Whitley, 1999, 2007). Bu kurumlar bir ülkedeki, toplumsal düzeni, iş sistemini, firmaların davranışlarını, firma sahibi-yöneticileri-çalışanları arasındaki ilişkileri şekillendiren birey-üstü yapılardır. Firmalar, politikalarını ve uygulamalarını ülkelere özgü özellikleri olan bu kurumlardan bağımsız oluşturamamaktadırlar. Kısaca kurumlar ve firma uygulamaları arasındaki ilişkiler iç içe geçmiştir ve birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir.

Makro-kurumsal yaklaşımlar, sosyal etki yaklaşımı, otorite yaklaşımı ve UİS yaklaşımı olarak sınıflandırılabilir. UİS yaklaşımı, kendisinden önceki sosyal etki ve otorite yaklaşımlarına benzer şekilde, piyasa ekonomilerinde birbirinden farklı ama aynı düzeyde etkili firma örgütlenmelerinin olabileceğini ve firma örgütlenme biçimlerinin ülkeden ülkeye değişeceğini savunmaktadır (Gökşen, 2007). Temel argümanları UİS yaklaşımı ile örtüştüğünden ve UİS yaklaşımını açıklarken bu yaklaşımlara atıfta bulunulacağından sosyal etki ve otorite yaklaşımları ayrı başlıklar altında incelenecektir.

1.4. Sosyal Etki Yaklaşımı

Sosyal etki yaklaşımı, toplumsal, ekonomik veya siyasal olguları incelerken çalışma ekonomisi, endüstri ilişkileri ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerden yararlanmaktadır (Maurice ve Sorge, 2000). Sosyal etki yaklaşımına göre firmaların uygulamaları, faaliyet gösterilen ülkenin toplumsal yapısından bağımsız bir şekilde incelenemez. Sosyal etki

yaklaşımının ilk çalışmalarında, bir ülkedeki toplumsal unsurların firmaların uygulamaları üzerindeki etkileri incelenirken bağlamsal ve toplumsal faktörler ayrımı yapılmıştır (Brossard ve Maurice, 1976). Bağlamsal faktörler teknoloji, sahiplik yapısı, sektör, firma büyüklüğü gibi herhangi bir topluma özgü olmayan faktörlerdir. Toplumsal faktörler ise topluma özgüdür ve bağlamsal faktörlerden bağımsızdır. Başka bir deyişle, farklı ülkelerdeki firmaların büyüklükleri, teknolojileri veya sahiplik yapıları birbirine benzeyebilir. Toplumsal faktörler ise ülkeye özgüdür ve birbirlerinden farklıdır (Brossard ve Maurice, 1976: 22).

Sosyal etki yaklaşımının temel amacı, bir ülkedeki toplumsal yapının firma örgütlenmesi üzerindeki etkilerini incelemektir. Toplumsal kurumlar her ülkede kendine özgü firma örgütlenmelerine yol açmaktadır. Sosyal etki yaklaşımı, toplum ve toplumu oluşturan aktörlerin arasındaki etkileşimlere vurgu yapar. Toplumsal aktörler, toplumu inşa etmekte ve toplumsal yapı tarafından da inşa edilmektedirler (Maurice ve Sorge, 2000). Kısaca, sosyal etki yaklaşımına göre toplum-aktör, toplum-birey, toplum-firma ilişkisi birbirini kapsama veya makro-mikro ilişkisi değildir. Bir ülkedeki ekonomik aktörler olarak firmalar da toplumla iç içe geçmiştir. Birbirlerinden ayrı olarak incelenmeleri mümkün değildir.

Sosyal etki yaklaşımı, farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmaların uygulamaları arasındaki farklılıkların yalnızca bağlamsal faktörlerle anlaşılamayacağını vurgular. Örneğin; bir ülkenin ulusal ücret ve eğitim sistemi, firma örgütlenmesi ve uygulamaları üzerinde, teknoloji, sahiplik yapısı, büyüklük gibi bağlamsal faktörlerden veya piyasa güçlerinden daha etkili olabilir (Maurice, 2000; Brossard ve Maurice, 1976). Endüstri ilişkileri sistemi, eğitim sistemi, mesleklerin özellikleri, ücret veya işe alım sistemleri toplumun bir parçasıdır. Dolayısıyla sosyal etki yaklaşımı örgüt-çevre ikilemini de reddetmektedir (Maurice, Sorge ve Warner, 1981).

Maurice, Sorge ve Warner'a (1981) göre, sosyal etki yaklaşımı çerçevesindeki araştırmalar çalışanların etkileşimi (iletişimi), mesleklerin özellikleri, işe alım sistemleri, eğitim sistemi, ücret sistemi ve endüstri ilişkileri sistemi arasındaki etkileşimlere odaklanmalıdır. Sosyal etki yaklaşımına göre firma ve toplum dinamik ve etkileşimsel bir ilişki içindedir. Dolayısıyla yaklaşıma göre firma örgütlenmesini ve uygulamalarını anlamak, aslında endüstri ilişkileri, eğitim sistemi ve üretim sistemi gibi farklı toplumsal alanlardaki etkileşimleri anlamaktır. Farklı toplumlarda faaliyet gösteren firmaların

uygulamaları, bu toplumsal alanlara yerleşiktir. Ayrıca bu etkileşimler tarihsel faktörlerden bağımsız değildir (Maurice, 2000).

Örgüt-çevre veya örgüt-kurum ikilemini reddeden sosyal etki yaklaşımı, firmayı yalnızca bir örgüt olarak değerlendirmemektedir. Yaklaşımına göre, firmalar kurumlarla etkileşim halinde olduğundan ve kurumları değiştirme kapasiteleri olduğundan aynı zamanda birer kurumdurlar. Örneğin, bir ülkedeki ulusal eğitim sistemi, firmaların ihtiyacı olan vasıflı işgücünün yetiştirilmesini sağlamaktadır. Bu sistemde öğrencilerin seçimi, eğitim-öğretimin içeriği ve kapsamı, toplumsal iş bölümünü ve otorite hiyerarşisini şekillendirmektedir. Böyle bir sistemde faaliyetlerini sürdüren bir firma da aslında kendi örgütlenmesi dahilinde toplumsal hiyerarşinin yeniden üretilmesine katkı sağlamaktadır (Brossard ve Maurice, 1976: 32-33).

Özetleyecek olursak, sosyal etki yaklaşımına göre firma örgütlenmesi faaliyet gösterilen toplumun bir yansımasıdır. Bir firmadaki çalışanlar arasındaki iletişim biçimleri, iş tanımları ve özellikleri, eğitim ve ücret politikaları, o firmanın faaliyet gösterdiği ülkenin toplumsal ilişkilerine göre şekillenmektedir. Farklı ülkelerdeki firmalar, birbirlerine benzer şekilde kârlılık ve verimlilik odaklı bir mantıkla hareket etmelerine rağmen, farklı toplumsal sistemler, firmaların kâr ve verimlilik odaklı hedeflerine değişik şekillerde ulaşmalarına neden olmaktadır. Sosyal etki yaklaşımı Fransa, Almanya ve İngiltere'deki büyüklük ve teknoloji bakımından benzer firma örgütlenmeleri arasındaki uygulama farklılıklarını, o ülkelerin toplumsal kurumlarına bağlamaktadır. Ancak yaklaşımın firma-çevre ayrımı yapmaması kavramsal belirsizliklere de yol açmaktadır. Örneğin, yaklaşımın net bir kurumsal çevre tanımı yapmaması, bütün piyasa ekonomilerinin kurumsal sistemlerin benzer şekilde işlediğini varsaymaktadır. Başka bir deyişle, sosyal etki yaklaşımı, kapitalist ekonomilerin tümünde toplumsal kurumların aynı şekilde işleyeceklerini varsayarak, ülkelerin tarihsel ve siyasal koşullarını, toplumsal ve kurumsal analizin dışında tutmaktadır. Ayrıca yaklaşımın kavramsal çerçevesinin, Batı ülkelerinden daha farklı toplumsal kurumlara sahip olan ülkeler için yeterli olmadığı söylenebilir. Bir sonraki başlıkta inceleyeceğimiz otorite yaklaşımı, Doğu Asya ülkelerinin kurumsal yapılarının ve bu ülkelerdeki firma örgütlenmelerinin, Batı'daki gelişmiş ekonomilerden farklılıklarını, bu ülkelerin sanayileşme öncesi ve sonrasındaki tarihsel ve siyasal süreçleriyle ilişkilendirerek sosyal etki yaklaşımından ayrılmaktadır.

1.5. Otorite Yaklaşımı

Otorite yaklaşımı, piyasa temelli ve kültürel yaklaşımlara tepki olarak, bir ülkedeki firma örgütlenmesini, o ülkedeki otorite ilişkilerinin tarihsel gelişimine bağlamaktadır. Otorite yaklaşımına göre örgütler, bireyler arası etkileşimler sonucu ortaya çıkan otorite yapılarıdır. Bu otorite yapılarının nasıl oluştuklarını anlamak için tarihsel bir bakış açısı gereklidir (Hamilton ve Biggart, 1988: 76).

Otorite yaklaşımına göre piyasa temelli yaklaşımlar, örgütsel yapıyı kâr ve verimlilik odaklı, kültürel yaklaşımlar ise benzer kültürler arasındaki farklılıkları, tarihsel ve toplumsal koşullardan bağımsız incelemektedirler. Otorite yaklaşımı, piyasa etkilerini ve kültürel etkileri reddetmemekle birlikte örgütsel yapının, bir toplumdaki otorite ilişkilerinin analiziyle daha iyi anlaşılacağını savunmaktadır. Başka bir deyişle, firmaların farklı ülkelerde birbirinden farklı örgütlenme biçimlerine ve uygulamalarına yönelmeleri, bir ülkedeki siyasal ve tarihsel koşullara göre oluşan otorite yapılarıyla ilişkilidir (Hamilton ve Biggart, 1988).

Otorite yaklaşımı, örgütlerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya odaklanan dört yaklaşıma vurgu yapmaktadır. Bunlar; piyasa temelli yaklaşım, kültürel yaklaşım, siyasal yaklaşım ve kurumsal yaklaşımdır. Bu yaklaşımların tümü, firmaların davranışlarını belirli yönleriyle incelemektedir. Ancak otorite yaklaşımı, kurumsal yaklaşımların firmaların davranışlarını ve politikalarını mikro ve makro düzeylerde inceleyebildiklerini, ülkeler arası karşılaştırmalara uygun olduklarını ve Batı merkezli bir bakış açısına sahip olmadıklarını öne sürmektedir (Biggart, 1997). Otorite yaklaşımı, Doğu Asya ülkelerindeki firmaların örgütlenme biçimlerinin, Batı ülkelerindeki firmalardan daha farklı olduğunu vurgular. Örneğin, Japonya, Güney Kore ve Tayvan'ın benzer kültürlere sahip olmalarına rağmen, bu ülkelerdeki firmaların örgütlenme biçimlerinin birbirlerinden farklı olması, piyasa temelli ve kültürel yaklaşımların argümanlarını zayıflatmaktadır. Otorite yaklaşımına göre bir ülkedeki toplumsal kurumların kendine özgülüğü ve bu kurumların firma faaliyetlerine etkileri, o ülkelerin tarihsel olarak geliştirdikleri otorite ilişkilerinde aranmalıdır (Orru, Biggart ve Hamilton, 1991).

Otorite yaklaşımı, yeni kurumsal kuramın genel çerçevesini kabul etmesine rağmen, yeni kurumsal kuramın örgütsel alan ve kurumsal çevre tanımlamalarına karşı çıkar (Orru, Biggart ve Hamilton, 1991). Yeni kurumsal kuram kurumsal çevreyi, tüketiciler, düzenleyici kuruluşlar, rakip firmalar ve tedarikçilerden oluşan bir örgütsel alanla

sınırlandırmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Otorite yaklaşımına göre kurumsal çevrenin etkileri yalnızca örgütsel alanda değil, ulus devlet sınırları içinde gözlemlenebilir. Ayrıca otorite yaklaşımına göre yeni kurumsal kuramın teknik ve kurumsal çevre ayrımı sorunludur. Bir ülkede tek kurumsal çevre vardır. Firmaların kurumsal çevreye uyum sağlamaları, yeni kurumsal kuramın iddia ettiği gibi verimliliklerini düşürmeyebilir. Özellikle Doğu Asya ülkelerindeki kurumlar, bu ülkelerdeki firmaların temel rekabet avantajlarını oluşturmuşlardır. Örneğin, Güney Kore’de *chaebol*’lerin gelişimlerinde ve rekabet avantajı sağlamalarında devlet önemli bir rol oynamıştır. Başka bir deyişle, *chaebol*’lerin ekonomik başarısı, doğrudan Güney Kore’nin kurumsal sisteminin bir ürünüdür. Güney Kore’de sanayileşme sürecinden itibaren devlet-*chaebol* ilişkileri ve devletin *chaebol*’lere sağladığı ayrıcalıklar, Güney Kore’ye özgü bir firma örgütlenme biçimini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bir ülkedeki kurumlar yalnızca firmaların sınırlarını belirlememekte, rekabet avantajının doğrudan kaynağı da olabilmektedirler (Hamilton ve Biggart, 1988; Orru, Biggart ve Hamilton, 1991).

Otorite yaklaşımı, Japonya, Güney Kore ve Tayvan’daki firma örgütlenme biçimlerinin farklılıklarını incelerken devleti temel kurum olarak değerlendirmektedir. Bu ülkelerde devlet ve özel sektör arasındaki ilişkilerin özellikleri, otorite yapılarındaki farklılıkların temel kaynağıdır. Başka bir deyişle, bu ülkelerdeki firmaların örgütlenme biçimleri ve politikaları, devlet ve firmalar arasındaki ilişkilerin özelliklerine göre şekillenmektedir (Hamilton ve Biggart, 1988). Otorite yaklaşımına göre Japonya, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkelerde devletin tarihsel rolü ve özel sektöre müdahale düzeyi birbirinden farklıdır. Bu ülkelerdeki firmaların örgütlenme biçimlerinin ve uygulamalarının, birbirlerine ve Batı ülkelerine göre farklılaşması, devlet politikalarının, toplumsal ve kurumsal yapılarının tarihsel olarak kendine özgü bir biçimde gelişmesi ile ilgilidir (Hamilton, 1998). Buna rağmen otorite yaklaşımı ilk çalışmalarındaki devlet vurgusunu daha sonra değiştirmiştir. Örneğin; Orru, Biggart ve Hamilton (1991: 366), devletin örgüt yapısı üzerindeki etkisini tek yönlü incelediklerini, devletin de toplumsal kurumların bir parçası olduğunu ve diğer toplumsal kurumlardan etkilenebileceğini kabul etmiştir.

Otorite yaklaşımı, piyasa yaklaşımı gibi bazı yaklaşımları Batı merkezli olduklarından eleştirmesine rağmen, kendisi de bu yaklaşımlara benzer şekilde Doğu merkezli bir bakış açısı sunmuştur. Başka bir deyişle, otorite yaklaşımının Doğu Asya ülkelerindeki

firmaların örgütlenme biçimlerini, bu ülkelerin tarihsel ve toplumsal koşullarıyla birlikte incelemesi kendi içinde tutarlı olmasına rağmen, bu üç ülke dışındaki toplumlar için yeterli bir kavramsal çerçeve sunmamaktadır. Ayrıca otorite yaklaşımına göre bir ülkedeki firmalar, başta devlet olmak üzere toplumsal kurumların etkisi altındadır. Dolayısıyla firmalar aslında ülkelerin kurumsal sistemlerinin ürünü olarak ortaya çıkmaktadırlar. Buna rağmen her ülkede devletin rolü ve yapısı aynı değildir. Devlet her ülkede firma örgütlenmesini doğrudan etkilemeyebilir. Buna ek olarak, otorite yaklaşımının belki de en zayıf yönü, devletin kanun koyucu rolüne hiç değinmemesidir. Ülkelerin siyasal ve ekonomik tarihleri firma davranışları üzerinde etkili olabilir. Ancak modern devletlerin en önemli rollerinden biri kanun koyucu olmalarıdır. Otorite yaklaşımının bu bakış açısı, Doğu Asya ülkelerinde yasal sistemlerden çok toplumsal sistemlerin hakim olduğunu ima etmektedir. Buna rağmen, bu ülkelerdeki ekonomik ve toplumsal faaliyetler yasal düzenlemelerden de tamamen bağımsız değildir. UİS yaklaşımı, sosyal etki ve otorite yaklaşımlarından da yararlanarak daha kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

1.6. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı

UİS yaklaşımı, kapitalizmin farklı toplumlarda kendine özgü biçimlerde kurumsallaştığını ve farklı ülkelerdeki firma yapılarını, stratejilerini ve rekabetçiliğini ulus devlet düzeyinde şekillendirdiğini öne sürmektedir. UİS yaklaşımına göre, her ulus devlet, kurumlarını ve ekonomik örgütlenme biçimlerini kendine özgü bir biçimde oluşturmaktadır. Bir ülkedeki firma örgütlenmeleri, devletin sanayileşme ve ekonomik kalkınmadaki rolü, yasal sistemin özellikleri, eğitim ve beceri geliştirme sistemi, finansal sistem, endüstri ilişkileri sistemi gibi kurumlara göre şekillenmektedir (Whitley, 1999, 2007). Firmalar politikalarını ve stratejilerini, belirli bir toplumdaki baskın kurumsal yapıya göre düzenlemektedirler. Böylelikle bir ülkedeki kurumsal sistem, o ülke firmalarının faaliyetlerine yönelik sınırları çizerken, bu firmalara uluslararası rekabet avantajı sağlayacak bazı yetkinlikler de kazandırmaktadır (Morgan, 2007: 128).

UİS yaklaşımı genel çerçevesini sürekli genişletmesine rağmen, başlangıçta otorite yaklaşımı gibi Doğu Asya ülkelerindeki firmaların örgütlenme biçimlerindeki farklılıklara odaklanmıştır. Otorite yaklaşımına benzer şekilde, Doğu Asya ülkelerinin, Batı'daki ülkelere farklı kurumsal koşulları olduğunu, bu ülkelerin kurumsal

sistemlerinin farklılıklarının sanayileşme öncesi ve sonrasındaki tarihsel ve toplumsal yapılarında aranması gerektiğini vurgulamış, bu ülkelerdeki firmaların birbirinden farklı ulusal koşullarda farklı biçimlerde örgütlendiklerini savunmuştur (Whitley, 1991; 1992). UİS yaklaşımına göre, bu ülkelerin ulusal ve tarihsel koşulları, kendilerine özgü kurumsal yapılar geliştirmelerine yol açmıştır (Whitley, 1994). Ülkeye özgü kurumsal yapılar da, ülkeye özgü örgütlenme biçimleri, uygulamaları ve otorite yapıları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin Morgan'a göre (2007: 131) UİS yaklaşımı, herhangi bir ulusal bağlamda x bir kurumun olduğu durumlarda, y firma özelliğinin olacağını öne sürmektedir. Dolayısıyla belirli ulusal kurumlar ve belirli örgütsel uygulamalar aynı anda görülmektedirler.

UİS yaklaşımının yeni kurumsal kuramla ilgili görüşleri de, otorite yaklaşımını tekrarlamaktadır. Örneğin; Whitley (1992), otorite yaklaşımı gibi yeni kurumsal kuramın, kurumsal çevrenin örgüt yapılarını ve uygulamalarını eşbiçimli hale getireceği görüşünü kabul etmekte, teknik ve kurumsal çevre ayrımını reddetmektedir. UİS yaklaşımına göre farklı kurumsal çevrelerdeki teknik olarak farklı örgütlenme biçimleri eşit düzeyde etkin olabilirler (Whitley, 1992: 8-9). Ancak UİS yaklaşımı diğer kurumsal yaklaşımlar ve otorite yaklaşımının aksine kurumsal yapıyı değil, örgütü merkeze koymaktadır. Rana ve Morgan'a (2019) göre, UİS yaklaşımı diğer kurumsalcı yaklaşımların aksine, firmayı dinamik ve etkin bir aktör olarak görmektedir. Devlet, yasa ve düzenlemeler, finansal sistem, endüstri ilişkileri sistemi, eğitim sistemi, dinamik aktörler olan firmaların örgütlenme biçimlerini ve politikalarını belirlemelerini sağlayan temel kurumlardır. Ayrıca UİS yaklaşımı, köken ülke kurumlarının ve ulusal bağlamının, firmaların uluslararası faaliyetleri ve ev sahibi ülke kurumları üzerindeki etkilerini, firmaların köken ülke-ev sahibi ülke benzerlik ve farklılıklarından neler öğrendiklerini ve bu benzerlik ve farklılıkları nasıl yorumladıklarını da anlamaya çalışan bir yaklaşımdır (Rana ve Morgan, 2019: 514).

UİS yaklaşımı, sosyal etki ve otorite yaklaşımlarının yanında, tarihsel kurumsalcılık literatüründen de etkilenmiştir. Tarihsel kurumsalcılık temel olarak, bireylerin rasyonel aktörler olarak çıkarlarına göre hareket ettiklerini ancak tarihsel koşullar, bağlam ve kurallar tarafından sınırlandırıldıklarını savunmaktadır (Steinmo, 2008). Tarihsel kurumsalcılığa göre, ülkelerin kurumsal özellikleri tarihsel ve siyasal gelişimler doğrultusunda şekillenmektedir. Her ülkenin kendine özgü tarihsel koşulları bulunur. Dolayısıyla bir ülkenin geçmişteki siyasal, tarihsel ve toplumsal gelenekleri, ülkelerin

günümüzdeki kurumsal yapıları üzerinde de etkilidir (Thelen, 1999). UİS yaklaşımı tarihsel kurumsalcılığın bu argümanlarından faydalanarak, özellikle geç sanayileşen ülkelerdeki firmaların stratejilerinin ve politikalarının, bu ülkelerin kurumlarına yerleşik olduğunu ve kurumsal yapının farklı ülkelerin tarihsel ve siyasal koşullarından etkilendiğini savunur (Whitley, 1999).

UİS yaklaşımı, ülkelerin kurumsal farklılıklarında tarihsel bağlamın ve farklı çıkar gruplarının güç ilişkilerine de değinmektedir. Yaklaşımına göre bir ülkedeki kurumsal düzenlemeler ve tarihsel bağlam iç içe geçmiştir. Örneğin, ABD’de ortaya çıkan Taylorizm, yalnızca iş yapma biçimlerinin etkinliğiyle açıklanamaz. Taylorizm, ABD’deki tarihsel ve toplumsal yapının bir ürünüdür (Whitley, 1999). Bir ülkedeki kurumsal yapı da, devletin, kamu eğitim sisteminin, devletin desteklediği aracı kuruluşların, sermaye ve işgücü piyasalarındaki grupların, güven ve otorite ilişkilerinin tarihsel gelişimi ile açıklanabilir (Whitley, 1999: 103). Bu bağlamda UİS yaklaşımına göre, özellikle geç sanayileşen ülkelerin kurumları, bu ülkelerin sanayileşme sonrasındaki tarihsel gelişimleri incelenerek anlaşılabilir (Whitley, 1999: 139). Ulusal bir iş sisteminin oluşması, bir ülkedeki siyasal, finansal ve çalışma ilişkileri ile ilgili kurumların tarihsel gelişimini ve bu alanlardaki çıkar gruplarının tarihsel olarak hak elde etme mücadelelerini de yansıtmaktadır (Whitley, 1999: 46). Başka bir deyişle, bir ülkedeki çalışma ilişkileri sisteminin tarihsel özellikleri de iş sistemi ve firmaların politikaları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda tezin ikinci kısmında, Türkiye’deki ve Güney Kore’deki kurumların tarihsel gelişimleri incelenirken çalışma ilişkileri literatüründen de yararlanılacaktır.

UİS yaklaşımı diğer makro-kurumsal yaklaşımlardan etkilenmesine rağmen, çalışma ilişkilerine yönelik kavramsal çerçevesi bu yaklaşımlara göre daha kapsamlıdır. Ayrıca diğer makro-kurumsal yaklaşımlardan farklı olarak, UİS yaklaşımı firma uygulamalarına ve politikalarına daha fazla odaklanmaktadır. Rana ve Morgan’a (2019: 514-515) göre UİS yaklaşımı, belirli özellikleriyle diğer makro-kurumsal yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- UİS yaklaşımı, kurumlar ve firmalar arasındaki etkileşimlere vurgu yapar. Hem kurumlara hem de firmalara birbirlerini tamamlayıcı yönleriyle odaklanır. Aynı ülkede farklı iş sistemlerinin olabileceği görüşünü reddetmez.

- Firmayı merkeze koymaktadır. Firmaların yalnızca kurallardan etkilenmediğini, kuralları değiştirebileceğini de savunmaktadır. Firmalar belirli bir ulusal bağlamda kurallara uyarak veya kuralları değiştirerek uygulamalarını ve stratejilerini belirlemektedirler. Dolayısıyla UİS yaklaşımı, firmaların politikalarındaki farklılıkların veya değişimlerin kurum kaynaklı olup olmadığını inceleme imkanı sağlar.
- Firmaların sahiplik yapılarının, firmalar arasındaki ilişkilerin ve firmaların özelliklerinin de firma politikalarını ve uygulamalarını etkilediğini öne sürer.
- Kurumlar yalnızca sınırlandırıcı değildir. Bir ülkedeki kurumlar firmalara fırsatlar da sağlamaktadır. UİS yaklaşımı, küresel veya uluslararası kurumların etkilerini de kabul etmektedir.
- UİS yaklaşımı, toplumsal bağlama ve küreselleşmeye duyarlıdır. Firma yönetimini ve uygulamalarını etkileyen kurumları katı bir biçimde sınıflandırmaz. Firmalardaki herhangi bir uygulamayı incelemek için de UİS yaklaşımının kurumsal çerçevesi kullanılabilir.
- Firmaların farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarını karşılaştırma imkanı sağlamaktadır. Köken ülke-ev sahibi ülke kurumlarının firma üzerindeki etkilerini incelemek için UİS yaklaşımının kurumsal çerçevesi kullanılabilir.
- UİS yaklaşımı bir ülkedeki kurumları tarihsel olarak inceler. Dolayısıyla ulusal kurumlar ve firma faaliyetleri arasındaki tarihsel ilişkileri kapsamlı bir şekilde incelemeye olanak sağlar.

UIŞ yaklaşımı, farklı ülkelerdeki firmaların örgütlenme farklılıklarını toplumsal kurumlarla (societal institutions) ilişkilendirmektedir. Bu toplumsal kurumlar, ülkeye özgü örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Whitley, 2007). Ulusal iş sistemlerinin genel yapısı da toplumsal kurumlar tarafından oluşturulmaktadır. Ancak UİS yaklaşımına göre bir iş sisteminin yapısı yalnızca toplumsal kurumlardan değil, firma faaliyetlerinden de etkilenmektedir. Toplumsal kurumlar, ulusal iş sistemleri ve firma politikaları arasındaki ilişkileri kavrayabilmek için öncelikle UİS yaklaşımının toplumsal kurumlar kavramıyla neyi kastettiğini anlamak gereklidir.

1.6.1. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımında Toplumsal Kurumlar

UIS yaklaşımı toplumsal kurumları, bir ülkedeki firmaların ve diğer toplumsal aktörlerin faaliyetlerini düzenleyen, sınırlandıran ve teşvik eden yapılar olarak tanımlamaktadır (Whitley, 2007). Bu kurumlar, farklı ülkelerde birbirinden farklı kapitalist örgütlenme biçimleri ortaya çıkarmaktadırlar. Farklı ülkelerdeki kapitalist örgütlenme biçimleri, ülkelerin toplumsal kurumları ve firmaların politikaları arasındaki etkileşimlere dayalıdır. Toplumsal kurumlar, bir ülkedeki firmaların faaliyetlerine yönelik sınırları çizmektedir. Ancak bir ülkenin kurumsal çevresi yalnızca firmaların faaliyetlerini ve politikalarını sınırlandırmamakta, firmalara ulusal rekabet avantajı da sağlayabilmektedir. Toplumsal kurumlar, çalışma ilişkileri sistemleri, firma politikaları ve uygulamaları arasındaki ilişkiler, ülkelere özgü iş sistemlerini oluşturmaktadırlar.

Buna rağmen ülkelerin kendine özgü kurumsal sistemlerinin olması ve farklı iş sistemlerine sahip olmaları, bütün ülkelerde birbirinden tamamen farklı firma örgütlenmeleri ve çalışma ilişkileri sistemleri oluşturmamaktadır (Almond, 2017). Ülkeler birbirlerine işlevsel olarak benzeyen toplumsal kurumlara sahiptir. Örneğin; UIS yaklaşımı devlet, yasal sistem, finansal sistem, eğitim sistemi, endüstri ilişkileri sistemi gibi kurumlara vurgu yapmaktadır. Bu toplumsal kurumlar, kapitalizmi benimseyen bütün ülkelerde bulunmaktadır. Ancak bu kurumlar, her ülkede farklı siyasal ve tarihsel koşullarda geliştiğinden birbirinden farklı özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla iş sistemi ve firma politikaları üzerindeki etkileri de birbirlerinden farklıdır.

UIS yaklaşımı ilk çalışmalarında toplumsal kurumları, temel kurumlar ve alt kurumlar olarak ikiye ayırmaktadır (Whitley, 1992: 16). Temel kurumlar, farklı ülkelerdeki devlet yapısına ve politikalarına, finansal sistemin doğasına, eğitim sistemine, sendikal örgütlenmenin ve işgücü piyasalarının yapısına göndermede bulunmaktadır. Temel kurumlar, bir ülkedeki resmi kurumlar olarak da ifade edilebilir. Alt kurumlar ise, resmi olmayan kurumlardır. Bir ülkedeki güven ve otorite ilişkilerinin tarihsel olarak gelişimi, bireylerin toplumsal olguları algılama ve yorumlama biçimleri alt kurumlar olarak değerlendirilmektedir. Alt kurumların temel kurumları destekleyici rolleri bulunmaktadır (Whitley, 1992, 1999).

Ülkelerin birbirlerinden farklı iş sistemlerine sahip olmaları, ulus devlet temelli yasal sistemlere, devletlerin kamu düzenini sağlama yükümlülüğüne, devletin farklı çıkar

grupları (sendikalar, işveren kuruluşları vb.) üzerindeki gücüne ve bu çıkar gruplarına yönelik politikalarına bağlıdır. UİS yaklaşımı, bir ülkedeki eğitim ve beceri geliştirme sistemlerinin, finansal sistemin, güven ve otorite ilişkilerinin de iş sistemini ve firma örgütlenme biçimlerini etkilediğini belirtmektedir. Ancak yaklaşıma göre, bu kurumlar da temel olarak devletin politikaları sonucunda şekillenmektedir. Başka bir deyişle, bir ülkedeki yasal sistem, eğitim sistemi, finansal sistem gibi diğer resmi kurumların etkinliği, doğrudan devletin uygulamalarına bağlıdır (Whitley, 1999: 44-45). Dolayısıyla bir sonraki kısımda UİS yaklaşımının temel kurumu olan devlet incelenecektir.

1.6.1.1. UİS Yaklaşımında Devlet

UİS yaklaşımına göre, ulus devletlerin birbirlerinden farklı iş sistemlerine sahip olmalarını sağlayan temel kurum devlettir. Devletin, özel sermaye ve işgücü piyasalarına yönelik politikaları, özel sermaye ve çalışanlara yönelik tarihsel tutumu, farklı toplumsal çıkar gruplarıyla ilişkileri, yasal sisteme işlerlik kazandırma kapasitesi bir iş sistemini doğrudan şekillendirmektedir. Böylelikle ulusal iş sistemleri, devletlerin ulusal düzenlemelerine ve politikalarına göre birbirlerinden ayrılmaktadır. Bir ülkede, devletin firmaların yapısını, firmalar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralları, farklı çıkar gruplarının örgütlenme kapasitelerini düzenleme düzeyinin yüksek olması, ülke genelinde benzer özelliklere sahip bir iş sisteminin olmasını sağlamaktadır. Böyle bir iş sistemi içinde sektör ve teknoloji bakımından birbirinden farklı firmaların örgütlenmeleri ve uygulamaları bile birbirine benzeyecektir (Whitley, 2007: 37).

UİS yaklaşımı, rekabet kurallarını net bir şekilde belirleyen ve firmaları faaliyetlerinde tamamen özgür bırakan *liberal* devleti ve belirli firmaları ve sektörleri teşvik eden *müdahaleci* devleti iki uç noktaya yerleştirir. Bu iki devleti, ekonomik koordinasyondaki rolleri, sendikalara, işveren kuruluşlarına ve diğer toplumsal çıkar gruplarına tanıdıkları bağımsızlık bakımından değerlendirir. UİS yaklaşımı, müdahaleci devlet yapısını da farklı toplumsal çıkar gruplarının gelişimini destekleme ve bu grupların ekonomik, siyasal ve toplumsal politikaların belirlenme ve uygulanmasına katılımları bakımından kendi içinde üçe ayırmaktadır. Bunlar, *baskın kalkınmacı*, *işletmecî korporatist* ve *katılımcı korporatist* devletlerdir. Dolayısıyla UİS yaklaşımının *liberal* devlet, *baskın kalkınmacı* devlet, *işletmecî korporatist* devlet ve *katılımcı korporatist* devlet olmak üzere dört ideal devlet tipi bulunmaktadır. Bu dört ideal devlet tipinin, firmaların ve toplumsal

çıkar gruplarının yapıları üzerindeki etkileri ve piyasadaki rekabet kurallarını belirleme yöntemleri birbirinden farklıdır. Ayrıca bu devletler yasal sistemlerinin güvenilirlikleri, otorite ilişkilerini yönetme biçimleri, çalışma ilişkileri ve eğitim sistemlerinin yapısı bakımından da birbirlerinden farklılaşmaktadır (Whitley, 2007: 40).

Tablo 2: UİS Yaklaşımında İdeal Devlet Tipleri ve Özellikleri

Devlet Tipi	Özellikleri
<i>Liberal</i>	- Ekonomik aktörlere yasalar ve kurallar doğrultusunda özgürlük sağlama - Firmaların faaliyetlerine diğer devlet tiplerine göre daha az müdahale etme - Piyasa güçlerini devlet müdahalesi olmadan işletme
<i>Baskın Kalkınmacı</i>	- Firma sahipleri ve kurucularıyla doğrudan ilişkiler kurma - İşçi sendikalarını ve diğer aracı kuruluşları denetim altında tutma - Devletin politikalarına uyan firmalara teşvikler sunma
<i>İşletmeci Korporatist</i>	- Aracı kuruluşlara baskın kalkınmacı devlete göre daha fazla özerklik sağlama - Büyük firmaların temsilcilerinden oluşan işveren kuruluşlarıyla işbirliği yapma
<i>Katılımcı Korporatist</i>	- İşveren kuruluşları dışında, işçi sendikalarının da ekonomik kararlara katılımını destekleme - Ekonomik kalkınmada aktif rol üstlenme - Güvenilir bir kurumsal ve yasal sisteme sahip olma

Kaynak: Whitley, R. (2007). *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*. New York: Oxford University Press.

Liberal devlet, yasalar ve kurallar doğrultusunda ekonomik aktörlerin faaliyetlerini özgür bırakmaktadır. UİS yaklaşımına göre *liberal* devlet, firmaların faaliyetlerine veya stratejilerine diğer devlet tiplerine göre daha az müdahale etmektedir. *Liberal* devletin temel görevi, piyasa güçlerini devlet müdahalesi olmadan işletmektir. *Baskın kalkınmacı* devlet tipi, bağımsız aracı kuruluşları (özellikle işçi sendikalarını) desteklemeyen, firma sahipleri veya tepe yöneticileriyle doğrudan ilişkiler kuran devlete göndermede bulunmaktadır. Örneğin, kuruldukları tarihten itibaren devletle yakın siyasal ilişkiler geliştiren *chaebol*'lerden dolayı Güney Kore bu devlet tipine örnek gösterilmektedir. *Baskın kalkınmacı* devlet çeşitli aracı kuruluşlara izin verse de, bu kuruluşlar çoğunlukla bağımsız değildir ve devletin politikalarını desteklemektedirler (Whitley, 2007; 2008). *İşletmeci korporatist* devlet, *baskın kalkınmacı* devlete göre, aracı kuruluşlara daha fazla özerklik sağlamaktadır. Ancak Japonya'nın örnek verildiği *işletmeci korporatist* devlet, işçi sendikalarından çok büyük firmaların temsilcilerinden oluşan işveren kuruluşlarıyla

işbirliği yaparak politikalarını belirlemektedir. *Katılımcı korporatist* devlet tipi ise işveren kuruluşları dışında, işçi sendikalarının da ekonomik kararlara katılımını desteklemektedir. UİS yaklaşımı, genel olarak İskandinav ülkelerinin *katılımcı korporatist* devlete sahip olduklarını vurgulamaktadır (Whitley, 2007: 39).

UİS yaklaşımı bu dört ideal devlet tipinin bir iş sistemi üzerindeki etkilerini üç farklı şekilde incelemektedir. Bunlardan ilki, devletin ekonomi üzerindeki egemenliğinin ve özel sektör kuruluşlarıyla risk paylaşma isteğinin düzeyidir. Başka bir deyişle, devletin baskın olduğu ve risklerin özel sektörle paylaşıldığı bir ülkede, firmalar devlet politikalarına bağımlı olacaklardır. Örneğin; ABD veya İngiltere gibi ülkelerde, devletin ekonomi üzerinde baskın bir rolü yoktur ve devlet özel sektörle risk paylaşma konusunda da istekli değildir. Bu ülkelerde devletin temel görevi, rekabet koşullarını ve kurallarını belirlemektir. Japonya’da devletin ekonomiye müdahalesi, ABD ve İngiltere gibi ülkelere göre daha fazla olsa da, devlet özel sektörle risk paylaşımı konusunda isteksizdir. Güney Kore’de ise tarihsel olarak ekonomiye müdahale eden güçlü, özel sektörle risk paylaşma düzeyi yüksek bir devlet bulunmaktadır (Amsden, 1989, Whitley, 1999).

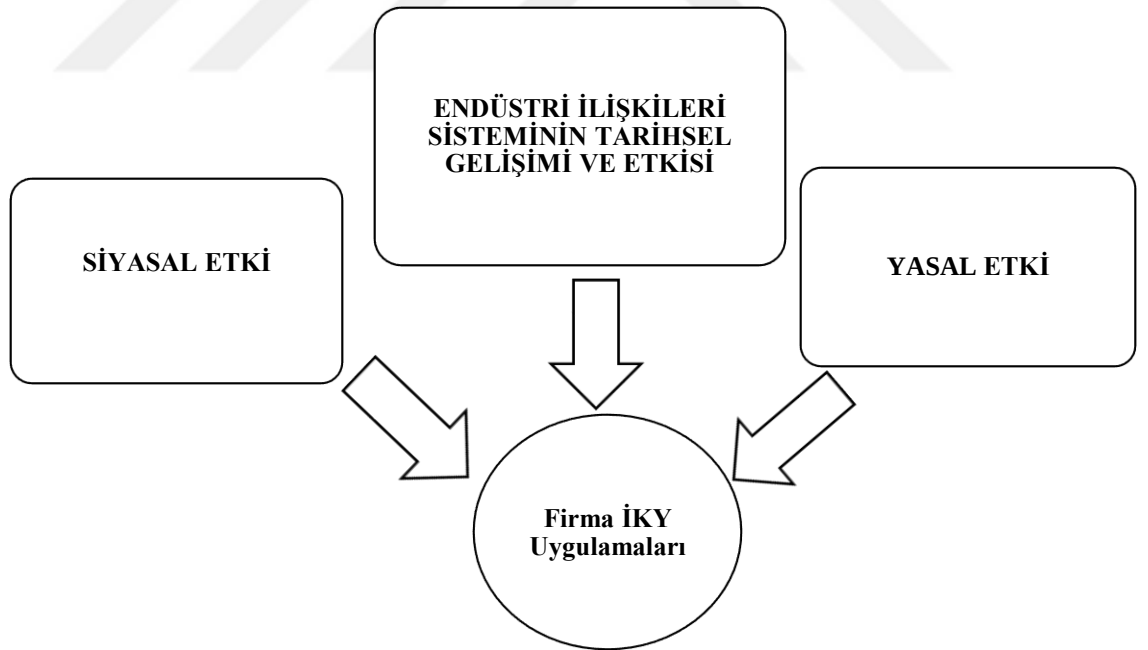
Devletin bir iş sistemi üzerindeki ikinci etkisi çalışanlar, firmalar ve devlet arasındaki ilişkileri düzenleyebilecek arabulucu ekonomik kuruluşları teşvik etme düzeyidir. UİS yaklaşımına göre Almanya ve Avusturya gibi bazı Avrupa ülkelerinde arabulucu ekonomik kuruluşlar daha fazla teşvik edilmektedir. Bu ülkelerde firmalar arası işbirliği de daha fazladır (Whitley, 1999: 48). Üçüncüsü ise, devletlerin firmaların faaliyetlerine sınırlamalar getirmenin yanında, piyasanın sınırlarını, piyasaya giriş ve çıkışları doğrudan veya dolaylı olarak düzenleme etkileridir. Kısaca devletlerin ürün, sermaye ve işgücü piyasalarını düzenleme biçimleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla firmaların faaliyetleri ve uygulamaları da bu durumdan etkilenecektir (Whitley, 2008). Üçüncü etki, devletin kanun koyucu rolünün kapsamı ve etkinliği olarak da ifade edilebilir.

Devletin iş sistemi üzerindeki bu üç etkisi, firmaların İKY uygulamalarını da şekillendirebilmektedir. Devlet ve özel sermaye ilişkilerinin tarihsel olarak nasıl geliştiği, devletin özel sermaye ve çalışanlara yönelik tutumu, bir ülkedeki firmaların İKY uygulamalarını etkilemektedir. Örneğin, devletin tarihsel olarak özel sermaye ile yakın ilişkiler geliştirmesi, çalışanları ise ekonomik kalkınma sürecinde maliyet unsuru olarak görmesi, firmaların İKY uygulamalarını bu koşullarla uyumlu bir şekilde oluşturmaya

yöneltmektedir. Türkiye ve Güney Kore’de devletin siyasal ve ekonomik politikalarındaki tarihsel değişimler ve demokratikleşme süreçleri, firmaların İKY uygulamaları üzerinde etkili olmuştur. Örneğin, 1960-1980 yılları arasında Türkiye ve Güney Kore’deki siyasal ve ekonomik koşullar birbirinden farklıdır. Bu yıllarda Güney Kore’de askeri bir siyasal rejim vardır. Güney Kore’de devletin otoriter tutumu ve ihracata dayalı ekonomik politikalara bağlılığı, çalışma koşullarının ağırlaşmasına ve ücret düzeylerinin düşmesine neden olmuştur. Ancak Türkiye aynı dönemde, Güney Kore’ye göre daha demokratik koşullara sahip olduğundan ve ithal ikameci politikalar benimsediğinden, çalışanlar daha iyi çalışma koşullarına sahip olmuşlar ve daha yüksek ücretler alabilmişlerdir (Keyder, 2014). Ancak geçmişten günümüze Güney Kore’de ve Türkiye’de koşullar değişmiş ve Güney Kore Türkiye’den daha istikrarlı bir şekilde demokratikleşmiştir. Bu durum firmaların, çalışanlara yönelik politikalarına da yansımıştır. Dolayısıyla UIS yaklaşımı kapsamında, devletin firmaların İKY uygulamaları üzerindeki ilk etkisini siyasal etki olarak nitelendirebiliriz.

İkinci etki, bir ülkede devletin sendikalara karşı tutumu ve sendikaların bir ülkenin endüstri ilişkileri sistemindeki tarihsel rolleridir. İKY genel olarak bireysel çalışma ilişkilerine odaklanmasına rağmen, sendikalar toplu pazarlık yoluyla, çalışanların çalışma koşulları ve ücretleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu etkiyi de Türkiye ve Güney Kore’de endüstri ilişkileri sisteminin tarihsel gelişimi üzerinden yorumlayabiliriz. Örneğin, 1960’lı ve 1970’li yıllar, Güney Kore’de işçi sendikalarının devletin yoğun baskısı altında olduğu, Türkiye’de ise sendikal hareketin güçlendiği yıllardır (Çelik, 2010; Koo, 2011). Bu dönemde, Türkiye’de çalışanlar, Güney Kore’deki çalışanlara göre daha demokratik koşullara ve sosyal haklara sahip olmuşlardır. Aynı dönemde Güney Kore’de devlet, çalışanların demokratik ve sosyal haklarını baskılamıştır. Ancak 1987 yılından itibaren Güney Kore’nin demokratikleşmesi, sendikal hareketin güçlenmesini ve sendikaların özellikle *chaebol*’lere karşı önemli baskı grupları olmalarını sağlamıştır. Ancak Türkiye’de demokrasi ve sendikal hareketin tarihsel gelişimi, Güney Kore’ye göre daha farklı olmuştur. Bu durum, günümüzde Türkiye’deki işçi sendikalarının Güney Kore’de olduğu kadar etkili olamamalarına ve İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin de sınırlı olmasına yol açmıştır. Dolayısıyla bu ikinci etkiyi de endüstri ilişkileri sisteminin etkisi olarak değerlendirebiliriz.

Son etki ise devletin, özel sermaye ve çalışanlara yönelik kuralları belirleme ve kanun koyucu rolleriyle ilişkilendirilebilir. Devletin kanun koyucu rolünün etkisi ve kanunların uygulanma düzeyleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Örneğin, Türkiye’de ve Güney Kore’de devletin kanun koyucu rolü arasında da tarihsel olarak belirli farklılıklar vardır. 1960-1987 yılları arasında Güney Kore’de devlet baskısı altında kalan çalışanlar, 1987 yılındaki demokratikleşme sürecinden itibaren sosyal haklarını elde etmeye başlamışlardır. Ayrıca Güney Kore’de yasal sistem geçmişten günümüze güçlendirilmiştir. Türkiye’de ise yasaların uygulanma düzeyleri bakımından geçmişten günümüze belirli sorunlar bulunmaktadır. Örneğin, Dünya Bankası’nın 2021 yılı hukukun üstünlüğü (rule of law) göstergesinde, Türkiye 100 üzerinden 36.5 puana, Güney Kore ise 84.62 puana sahiptir (databank.worldbank.org). Ülkelerin çalışan hakları ve sosyal haklara yönelik yasal düzenlemeleri ve bu düzenlemelerin firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkileri, yasal etki kapsamında değerlendirilebilir. UİS yaklaşımı çerçevesinde devletin, İKY uygulamalarına yönelik üç etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1: UİS Yaklaşımı Çerçevesinde Devlet ve İKY Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

Devletin temel kurum olduğu bir iş sisteminde, işverenler (işveren kuruluşları) ve çalışanlar (işçi sendikaları) toplumsal çıkar gruplarıdır. Bu gruplar arasındaki ilişkiler, ulus devlet sınırları içinde ve ulusal siyasetin bir parçası olarak şekillenmektedir.

Dolayısıyla çıkar gruplarının aralarındaki ilişkiler veya uyuşmazlıklar, öncelikli olarak ulus devlet mekanizmaları tarafından yönetilmektedir (Whitley, 1999: 45). Ulus devlet sınırları, ekonomik aktörlerin ve çıkar gruplarının oyun sahasını oluşturmakta, oyunun kuralları da ülkelerin yasal sistemleri tarafından belirlenmektedir.

UİS yaklaşımının devleti temel kurum olarak kabul etmesi, her ülkede devletin iş sisteminde tamamen belirleyici olduğu anlamına gelmemektedir. Ancak UİS yaklaşımı kapsamında, bir devletin piyasalar veya ulusal iş sistemi üzerinde diğer ülkelere göre daha az etkin olması da devletin tercihidir. Bir kurumun ülkedeki güçlü aktörler tarafından desteklenmesi veya diğer kurumlar için temel oluşturması, o kurumun diğer kurumlardan daha önemli olduğunu göstermektedir (Ahmadjian, 2016: 22). Farklı toplumlardaki iş sistemleri, ülkelerin sanayileşme sürecinde ve sonrasında birbirleriyle etkileşim halinde olan egemen toplumsal kurumlarca şekillenmiştir. Bu toplumsal kurumların kendi aralarındaki karşılıklı bağımlılık düzeyleri de ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin; Japonya'daki aile, işgücü piyasası kurumları, finansal sistem ve devlet politikaları arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyi ABD ve Birleşik Krallık'a göre daha fazladır. Dolayısıyla Japon iş sistemi, bu ülkelerin iş sistemlerine göre daha bütüncül bir yapıdadır (Whitley, 1999: 47). Ancak UİS yaklaşımı, bir ülkenin farklı bölgelerinde veya farklı sektörlerde iş sisteminin özelliklerinin değişebileceğini, farklı sektörlerdeki firmaların politikalarının farklılaşabileceğini veya farklı ülkelerdeki firmalarda benzer uygulamalar görülebileceğini belirtmektedir (Whitley, 2005). Dolayısıyla UİS yaklaşımı, küresel ve sektörel etkileri de reddetmemektedir.

Devletin dışında UİS yaklaşımının kurumsal çerçevesini oluşturan üç temel kurum vardır. Bunlar; finansal sistem, eğitim sistemi, güven ve otorite ilişkileridir (Whitley, 1999, 2007). Finansal sistem, bir ülkedeki finansal sistemin genel yapısına ve firmaların sermayeye erişim biçimlerine; eğitim sistemi, bir ülkedeki eğitim sisteminin genel yapısına ve işgücüne gerekli bilgi ve becerileri kazandırabilme kapasitesine; güven ve otorite ilişkileri de yönetim ve çalışma ilişkileri ile ilgili konularda kültürel alışkanlıkların ve toplumsal normların önemine göndermede bulunmaktadır. Devlet, finansal sistem, eğitim ve beceri geliştirme sistemleri, güven ve otorite ilişkilerinden oluşan dört temel kurum, farklı iş sistemlerinin oluşmasını, firmaların sahiplik yapılarını, firmalar arası ilişkileri ve bir ülkedeki çalışma ilişkilerinin genel çerçevesini belirlemektedir.

1.6.1.2. UİS Yaklaşımında Finansal Sistem

UİS yaklaşımı finansal sistemlerin ülkeden ülkeye farklılaştığını ve iki farklı ideal finansal sistem tipi olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; *sermaye piyasası temelli finansal sistemler* ve *kredi temelli finansal sistemler*dir (Whitley, 1999). Sermaye piyasası temelli finansal sistemlerde yatırımcılar tek bir firmanın hisselerine bağlı değildir. Dolayısıyla bu sistemlerde, kısa vadeli işlemler benimsenmekte, mülkiyet hakları kolay değişebilmekte ve piyasa koşullarında hisseler uygun fiyatlar karşılığında satılabilmektedir (Whitley, 2008). Kredi temelli sistemlerde ise baskın kurumlar bankalardır. Bu sistemlerde hızlı büyüme dönemlerinde sermaye kıtlığı yaşandığından ve ekonomik gelişim için devlet faiz oranlarını düzenlediğinden, yatırım fonlarına olan talep çoğunlukla arzı geçmektedir. Kredi temelli finansal sistemlerde, devlet ve bankalar sermayeyi devletin temel ekonomik politikaları doğrultusunda belirli sektörlerle bölüşürmektedir. Ayrıca kredi temelli finansal sistemlerde hisseler, sermaye temelli finansal sistemlere göre kolayca alınıp satılamadığından, firma sahipleri ve bankalar karar almada ve yatırım planlarının belirlenmesinde sermaye temelli piyasalara göre daha güçlüdür (Whitley, 2007). UİS yaklaşımı, ülkelerin finansal sistemlerinin bu iki ideal tipten farklılaşabileceğini vurgular. Çünkü her ülkenin siyasal, ekonomik ve toplumsal koşulları birbirinden farklıdır. Ancak finansal sistemleri sınıflandıran bu iki ideal tip sayesinde, ülkelerin tarihsel olarak hangi finansal sistemi benimsedikleri görülebilecektir.

1.6.1.3. UİS Yaklaşımında Eğitim ve Beceri Geliştirme Sistemi

UİS yaklaşımı eğitim sisteminden beceri geliştirme ve denetim sistemleri olarak bahseder. Bu bağlamda yaklaşım aslında bir ülkedeki eğitim sisteminin iki temel özelliğine vurgu yapmaktadır. Bunlar; bir ülkedeki eğitim sisteminin genel yapısı ve eğitim sisteminin işgücü piyasaları ve çalışanların örgütlenme biçimleri üzerindeki etkileridir. UİS yaklaşımı, devletin resmi eğitim sisteminin, firmalardaki uygulamaya yönelik eğitimle bütünleştirilme düzeyine ve uygulamaya yönelik becerilerin, devlet kuruluşları, işverenler ve sendikalar tarafından nasıl kazandırıldığına odaklanmaktadır (Whitley, 1999). Bir ülkenin akademik eğitim sistemi, firmaların beceri geliştirme süreçleri ve firmaların yükseköğretim kurumlarıyla ilişkileri, o ülkenin tarihsel ve kurumsal koşullarına göre oluşturulmaktadır. Bu bağlamda UİS yaklaşımı, sosyal etki yaklaşımı ile benzer görüşlere sahiptir. Örneğin; Maurice (2000: 21) Fransız, Alman ve

Japon eğitim sistemleri arasındaki farklılıkları, bu ülkelerin üniversite sistemleri, firmalardaki beceri geliştirme süreçleri ve firma-üniversite ilişkilerinin ulusal ve tarihsel koşullara bağlı olarak kendine özgü biçimlerde oluşturulmasına bağlamıştır.

UIS yaklaşımı, sosyal etki yaklaşımının *genel* ve *özel* eğitim ayrımından faydalanmaktadır (Maurice, Sorge ve Warner, 1981). Bu bağlamda UIS yaklaşımı, genel eğitim sistemine sahip ülkelerde öğrencilerin akademik sınav sistemi ile seçildiğini ve bu ülkelerdeki eğitim sistemlerinde teorik ve uygulamalı eğitim arasında kopukluklar olduğunu vurgular. Özel eğitim sistemine sahip ülkelerde ise beceri geliştirme eğitimleriyle teori ve pratik birleştirilmektedir. Bu ülkelerde işverenler, sendikalar ve kamu eğitim sistemi, teorik ve pratik eğitimin geliştirilmesi için ortak hareket etmektedir. UIS yaklaşımı, Fransa ve Japonya gibi ülkelerin genel eğitim sistemine, Almanya'nın ise özel eğitim sistemine sahip olduğunu belirtmiştir (Whitley, 1999: 50). Tezin ikinci bölümünde, Türkiye ve Güney Kore'deki eğitim ve beceri geliştirme sistemlerinin tarihsel özelliklerine ayrıca değinilecektir.

UIS yaklaşımı, serbest piyasa temelli ve kredi temelli finansal sistemler ayrımındaki özelleştirisini, genel ve özel eğitim ayrımında da tekrarlamaktadır. Yaklaşımına göre, bütün ülkelerin eğitim sistemleri birbirine zıt iki eğitim sistemi tipi üzerinden değerlendirilemez. Ancak bu iki ideal eğitim sistemi tipi, ülkelerin eğitim ve beceri geliştirme sistemlerini karşılaştırmayı iki noktada kolaylaştırmaktadır. Birincisi, bu iki ideal tip sayesinde bir ülkedeki kamu eğitim sisteminin özelliklerinin, ülke genelindeki standartlaşması ve kamu eğitim sisteminin uygulamalı eğitime katkı sağlama düzeyi incelenebilir. İkincisi, bu iki ideal tip devletin, işverenlerin ve sendikaların eğitim ve geliştirme konularına dahil olma düzeylerini ortaya koymaktadır (Whitley, 2007). Dolayısıyla UIS yaklaşımı, ülkelerin eğitim sistemlerinin yapılarını özellikle bu iki bakımdan karşılaştırmaktadır.

UIS yaklaşımına göre çalışanların eğitimi, örgütlenmesi ve denetiminde de üç özellik incelenmelidir. Bunlar; bağımsız sendikaların gücü, sendikaların örgütlenme biçimleri, firmaların ve işçi sendikalarının kendi aralarındaki ilişkileri merkezi olarak koordine etme kapasiteleridir. Sendikaların gücü, çalışan-yönetim ilişkileri dışında, işverenlerin eğitime yönelik kararlarını ve önceliklerini belirleyebilmektedir. Sendikaların, işletme, işkolu veya endüstri düzeyinde örgütlenmeleri de firmaların eğitim faaliyetlerini doğrudan

etkilemektedir. Son olarak, işveren kuruluşlarının ve işçi sendikalarının aralarındaki ilişkilerin niteliği, firmalardaki eğitim, beceri geliştirme ve denetim ile ilgili genel sorunların çözüm yollarını farklılaştırmaktadır (Whitley, 2008).

1.6.1.4. UİS Yaklaşımında Güven ve Otorite İlişkileri

UİS yaklaşımına göre bir ülkedeki güven ve otorite ilişkileri, özellikle işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleyicidir. Güven ilişkilerinin düzeyi, firmaların kendi aralarındaki işbirliğini ve çalışanlara verilen sorumluluk düzeylerini etkilemektedir. Güven ilişkileri, bir iş sistemindeki resmi kurumlara olan güven ile de ilişkilidir. Firma içindeki ve dışındaki güven ilişkileri, genel olarak kurumsallaşmış kurallara ve prosedürlere dayalıdır. Başka bir deyişle, ekonomik aktörlerin faaliyetlerini ve diğer firmalarla işbirliklerini kurumsallaşmış prosedürler ile yürütmeleri, o iş sistemindeki güven düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bir iş sistemindeki güven düzeyinin düşük olması ise kişisel ilişkilerin ve bağlantıların önemli olduğuna göndermede bulunmaktadır (Whitley, 1999: 51-52).

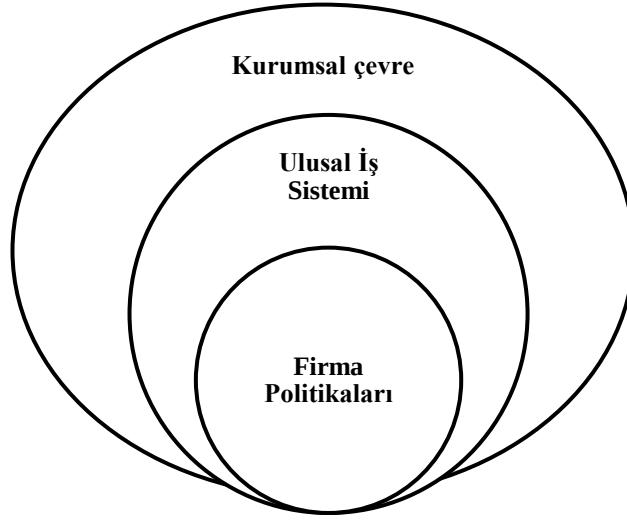
Whitley (1999), güven ilişkilerini tanımlarken de iki ayrı ideal tip üzerinden karşılaştırma yapar. Bunlar; *resmi siyasal kültürler* ve *paternalist siyasal kültürler*dir. Resmi siyasal kültürlerde, ast-üst ilişkileri resmi kurallar ve prosedürlerle tanımlanmakta, astlara bağımsız karar alma yetkisi verilmekte ve astlar belli ölçüde üstlerin karar alma süreçlerini etkilemektedir. Paternalist siyasal kültürlerde ise astların üstleri sorgulamaları hoş karşılanmamaktadır.

UİS yaklaşımı paternalist siyasal kültürleri de kendi içinde *mesafeli* ve *çift yönlü* olarak ikiye ayırmaktadır (Whitley, 2008). *Mesafeli paternalizm*, ast-üst arasındaki sosyal ve ahlaki mesafenin yüksek olduğu duruma göndermede bulunmaktadır. Güney Kore gibi ülkelerde ast ve üstün doğrudan iletişime girmediği ve ast-üst ilişkisinin bir üstünlük ilişkisine dayalı olduğu *mesafeli paternalizm* vardır. *Çift yönlü paternalizmde* ise ast ile üst arasında daha yakın ilişkiler geliştirilmektedir. Bu tarz toplumlarda astlar, kendi çıkarlarının üstler tarafından korunduğuna dair güven duymaktadırlar. Japonya *çift taraflı paternalizmin* olduğu toplumlara örnek gösterilmektedir (Whitley, 1999: 52).

UİS yaklaşımı, otorite ilişkilerini de iki ideal tip çerçevesinde incelemektedir. Bunlar; *sözleşme* ve *işbirliği* temelli otorite biçimleridir. Sözleşme temelli otorite ilişkisi, çıkar odaklıdır ve bu otorite ilişkisine göre ast-üst arasındaki ilişkiler güven ve bağlılığa dayalı

değildir. İşbirliği temelli otorite ilişkisinde ise karşılıklı güven ve bağlılık ortamında, ast ve üstün ortak çıkarlarının olduğu düşünülmekte ve ast üstün uzmanlığına güvenmektedir. UİS yaklaşımı, sözleşme temelli otorite ilişkisinin Anglo-sakson ülkelerinde, işbirliği temelli otorite ilişkisinin ise bazı İskandinav ve Kıta Avrupası ülkelerinde görüldüğünü vurgulamaktadır (Whitley, 1999: 53).

UİS yaklaşımı, güven ve otorite ilişkileri kapsamında yalnızca işveren-çalışan ilişkilerinin doğasını değil, bir ülkedeki kurumlara duyulan güven düzeyini ve otorite ilişkilerinin genel yapısını da incelemektedir. Örneğin, UİS yaklaşımına göre işveren-çalışan arasındaki güven ve otorite ilişkileri, bir ülkedeki devlet politikalarına ve yasal sisteme duyulan güven düzeyinden bağımsız değildir (Whitley, 2007). Başka bir deyişle, UİS yaklaşımı, bir firmadaki güven ve otorite ilişkilerini de bir ülkedeki kurumsal sistemle ilişkilendirmektedir. Bir ülkedeki kurumların özellikleri, güven ve otorite ilişkilerini destekleyebilir. Bir ülkedeki güven ve otorite ilişkileri de devlet, finansal sistem ve eğitim sistemi gibi diğer temel kurumlara yerleşiktir. Örneğin, resmi kurumlara veya yasal sisteme güvenin olmadığı iş sistemlerinde sendikalar ve diğer aracı kuruluşlar güçlü ve bağımsız değildir. Bu iş sistemlerinde otorite ilişkileri, yasal sisteme olan güvenle değil daha çok kişisel ilişkiler ağına bağlı yürütülür (Whitley, 2008). UİS yaklaşımına göre resmi kurumlar, toplumsal normlar, güven ve otorite ilişkileri sürekli etkileşim halindedir. Bir kurumdaki değişim, diğer kurumlarda da değişime neden olmaktadır. Kurumlar birbirlerini tamamlamaktadırlar. Bir iş sistemi de genel olarak bu kurumların aralarındaki etkileşime göre şekillenmektedir. Bir ulusal iş sisteminin kurumsal çevresi devlet, eğitim sistemi, finansal sistem ve güven-otorite ilişkilerinden oluşmaktadır. UİS yaklaşımında iş sistemleri de bu kurumsal çevrede faaliyet gösteren firmaların davranışları, sahiplik yapıları, diğer firmalarla, işçi sendikalarıyla ve çalışanlarla olan ilişkilerinin özelliklerine göre oluşmaktadır. Kısaca bir kurumsal çevrenin genel yapısı, iş sistemlerinin özelliklerini ve firmaların davranışlarını şekillendirmektedir.



Şekil 2: UİS Yaklaşımında Kurumsal Çevre, Ulusal İş Sistemi ve Firma Politikaları

1.6.2. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı ve İş Sistemi İdeal Tipleri

Bir ülkedeki iş sistemi, o ülkedeki baskın toplumsal kurumlara göre şekillenir ve diğer ülkelerdeki iş sistemlerinden farklılaşır. Whitley, farklı kurumsal çevrelere sahip ülkelerdeki firmaların faaliyetlerinin belirli iş sistemi ideal tipleri oluşturacağını belirtir (Whitley, 2007). Bir iş sisteminin merkezinde temel ekonomik aktörler olarak firmalar vardır. Firmaların bir ülkenin kurumsal çevresinde örgütlenme biçimleri, diğer firmalarla ve çalışanlarıyla ilişkileri o ülkenin iş sistemini oluşturmaktadır. UİS yaklaşımı iş sistemleri arasındaki farklılıkların genel olarak piyasa dışı mekanizmalardan kaynaklandığını savunmaktadır.

UİS yaklaşımı piyasa dışı mekanizmalarla, firmaların sahiplik ve otorite ilişkilerini kastetmektedir. Firmaların otorite ilişkileri, genel olarak firmaların diğer firmalarla (ortaklık) ve çalışanlarıyla (kararlara katılım) otorite paylaşım düzeylerine göndermede bulunmaktadır (Whitey, 1999). Firmalardaki sahiplik ve ortaklık yapılarının derecesi (yoğunluğu) ve kapsamı farklı iş sistemlerini ortaya çıkarmaktadır. Sahiplik veya ortaklığın derecesi, bir firmadaki faaliyetlerin merkezi olarak bütünleşme düzeylerine, sahiplik ve ortaklık kapsamı ise firmanın kaynaklarını ve faaliyetlerini çeşitlendirme kapasitesine göndermede bulunmaktadır. Örneğin, UİS yaklaşımına göre, Güney Kore'deki *chaebol*'lerin sahiplik dereceleri ve kapsamı yüksek, ortaklık dereceleri ve kapsamı düşüktür. Bu firmalarda sahiplik derecesinin yüksek olması, sahipliğin küçük bir grubun elinde toplandığını, sahiplik kapsamının yüksek olması ise firmanın

birbirinden çok farklı sektörlerde faaliyetleri olduğunu göstermektedir. Sahiplik yapısının güçlü olduğu firmaların baskın olduğu bu iş sistemlerinde firmalar arası uzun dönemli ortaklıkların yapılması beklenmez. Ayrıca bu firmalarda bağlı kuruluşlar, merkezin doğrudan kontrolü altındadır. Çalışanlarla uzun dönemli istihdam ilişkisi geliştirmeyen bu firmalarda, yöneticilerle otorite paylaşımı da sınırlıdır (Whitley, 2007). Aşağıdaki tabloda, farklı iş sistemlerine karşılık gelen sahiplik ve ortaklık yapılarının derece ve kapsamlarının düzeyleri gösterilmektedir.³

Tablo 3: İdeal İş Sistemi Tipleri ve Sahiplik-Ortaklık Yapılarının Düzeyleri

İdeal İş Sistemi Tipleri	Sahiplik		Ortaklık	
	Derece	Kapsam	Derece	Kapsam
<i>Parçalı (Fragmented)</i>	5	1	1	1
<i>Proje Ağı (Project Network)</i>	5	1	3	1
<i>Koordineli Sanayi bölgeleri (Coordinated Industrial District)</i>	5	1	4	3
<i>Finansal Şirketler Grubu (Financial Conglomerate)</i>	1	5	1	1
<i>Bütünleşik Şirketler Grubu (Integrated Conglomerate)</i>	5	5	1	1
<i>Bölümlendirilmiş (Compartmentalized)</i>	4	4	2	1
<i>İşbirliğine Dayalı (Collaborative)</i>	4	4	4	3
<i>Yüksek Düzeyde Koordineli (Highly Coordinated)</i>	5	3	5	5

Kaynak: Whitley, R. (2007). *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*. New York: Oxford University Press.

Ancak bir iş sistemi yalnızca sahiplik ve otorite ilişkilerine göre şekillenmemektedir. Bir ülkedeki toplumsal kurumlar, stratejik aktörler ve iş sistemleri sürekli etkileşim içindedir. UİS yaklaşımına göre stratejik aktörler, bir ülkedeki firmaların kararlarını etkileme gücüne sahip olan örgütlere ve kurumlara göndermede bulunmaktadır. Örneğin; Almanya’da veya İskandinav ülkelerinde işçi sendikaları stratejik aktörlerdir. Whitley (2007: 18), Güney Kore’deki stratejik aktörlere devlet elitleri ve firma sahipleri arasındaki bağlantıları örnek göstermiştir. Bu bağlamda bir ülkede devlet hem bir kurum hem de stratejik bir aktör olabilmektedir. Her iş sisteminin kendine özgü stratejik aktörleri, güç düzeyleri farklı olan çıkar grupları, farklı öncelikleri ve örgütsel kapasiteleri olan firmaları bulunmaktadır.

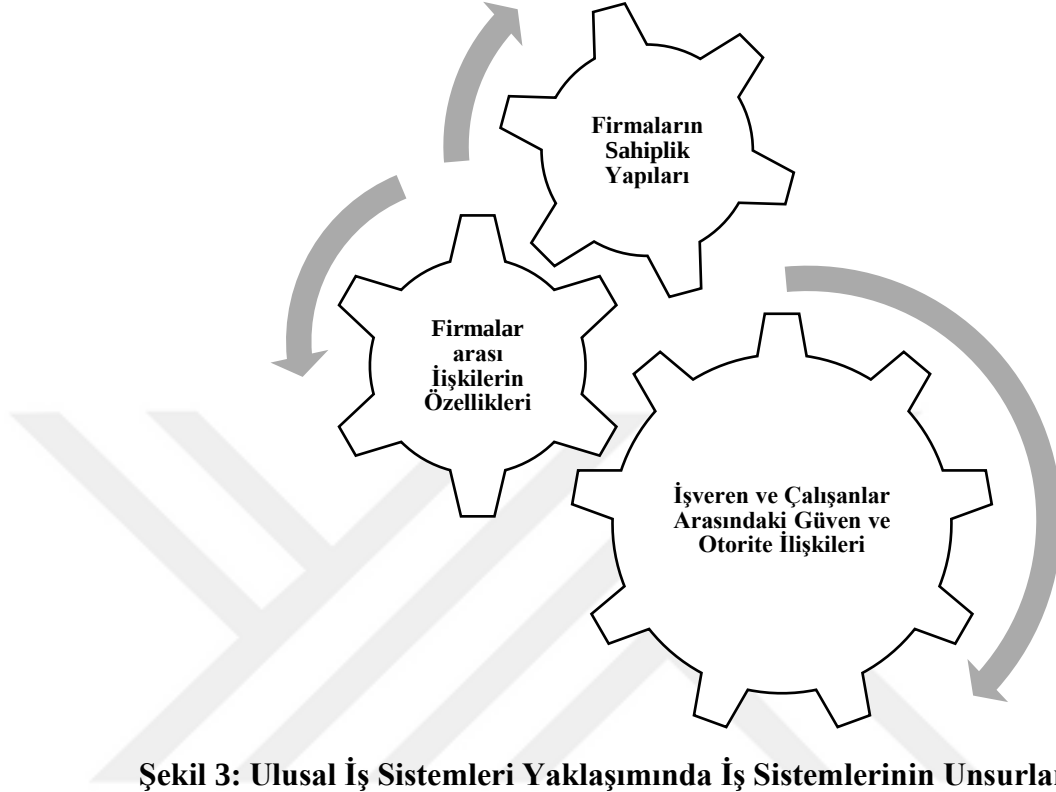
³ Whitley (2007), sahiplik ve ortaklık kapsam ve derecelerine yönelik sınıflandırmasında sırasıyla *low*, *limited*, *some*, *considerable*, *high* ifadelerini kullanmıştır. Türkçe anlamlarının karışıklığa yol açabileceği düşünüldüğünden, bu kelimeler sayılarla ifade edilmiştir. Örneğin, en düşük olan low (1), en yüksek high (5) şeklinde belirtilmiştir.

Bir ulusal iş sistemini farklı kılan sahiplik-ortaklık yapıları ve stratejik aktörlerin gücü bir ülkedeki kurumsal çevreden etkilenmektedir. Toplumsal kurumların kendi aralarındaki tamamlayıcılıklarının güçlü olduğu bir ülkede, firmaların faaliyetleri ve iş sisteminin özellikleri ülke genelinde birbirine daha fazla benzeyecektir. Buradaki tamamlayıcılık, bir kurumun diğer kurumların etkisini artırmasıdır (Ahmadjian, 2016; Amable, 2003). Kurumların birbirlerini tamamlayıcılığı şu iki örnekle daha iyi anlaşılabilir. Japonya, banka veya kredi temelli bir finansal sisteme sahiptir. Japonya'nın iş sistemi, firmaların çalışanlarıyla ve tedarikçilerle uzun dönem ilişkiler geliştirmelerini desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanlarla ilişkiler hissedarlarla ilişkilerden daha önceliklidir. ABD iş sisteminin piyasa veya borsa temelli olması, hissedarların ve girişimcilerin çıkarlarını örtüşürmektedir. ABD'de esneklik ve piyasanın taleplerine karşılık verme, çalışanlarla uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye göre daha önceliklidir. Ayrıca istihdama yönelik yasalar, piyasa temelli iş sistemlerinde işverenlerin çıkarlarını daha fazla korumaktadır. Bu sistemlerde sendikalaşma oranları da diğer ülkelere göre düşüktür (Ahmadjian, 2016: 14-15).

UIS yaklaşımı bir ülkedeki iş sistemini üç ana başlık altında incelemektedir. Bunlar; sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon ve çalışma ilişkileri-iş yönetimidir. Sahiplik koordinasyonu, firmanın sahiplik yapısının temel özelliklerine⁴ göndermede bulunmaktadır. Ayrıca sahiplik koordinasyonu başlığında, firma sahipliğinin diğer bağlı kuruluşlar üzerindeki etkisi ve farklı sektörlerdeki bağlı kuruluşların firma merkezine bağlılıkları incelemektedir. Sahiplik dışı koordinasyon ise firmanın diğer firmalarla olan ilişkilerini incelemektedir. Firmanın, rakipleriyle ve tedarikçileriyle olan işbirliği ve ortaklık biçimleri bu başlığın konusudur. Çalışma ilişkileri ve iş yönetimi ise işverenler-çalışanlar arasındaki otorite ve güven ilişkilerine odaklanır (Whitley, 1999). Bu üç ana başlık altındaki ilişkiler, birbirleriyle bağlantılıdır. Örneğin, firmalar arası işbirliğinin olması, çoğu zaman ortak eğitim ve geliştirme programlarını artırmaktadır. Böylelikle firmalardaki işveren-çalışan bağımlılık düzeyi de artacaktır. İşveren-çalışan bağımlılığının yüksek olması da, çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesine ve

⁴ Bunlardan ilki firmaların doğrudan firma sahibi tarafından kontrol edildiği yapılar (doğrudan), ikincisi firma sahibinin stratejik kararlarda yöneticilere yetki verdiği yapılar (ortaklık), üçüncüsü ise piyasa odaklı kontrolün olduğu yapılarıdır (piyasa sözleşmeleri). Doğrudan kontrol ve sahip-yönetici yapısına Güney Kore'deki *chaebol*'ler, yöneticilere yetki verilen yapılara Alman ve Japon firmaları, piyasa odaklı kontrole ise Anglosakson ülkelerindeki firma yapıları örnek gösterilmektedir (Whitley, 1999: 35).

Çalışanların kendilerini ve firmayı ilgilendiren konularda karara katılımlarının artmasını sağlayacaktır (Whitley, 1999: 41).



UIS yaklaşımına göre, bir ülkedeki firmaların sahiplik yapıları, diğer firmalarla ilişkileri ve firmalardaki otorite ilişkileri bir bütün olarak ülkeye özgü iş sistemini oluştururlar. Bu üç alandaki ilişkiler birbirleriyle ve kurumsal çevreyle bağlantılıdır. Whitley, iş sistemlerini bu üç boyuta göre sınıflandırırken, makro-kurumsal çevre ve stratejik aktörler arasındaki uyuma vurgu yapar. Bir ülkedeki stratejik aktörler ve makro-kurumsal çevre arasındaki uyum ne kadar fazlaysa, o ülkedeki iş sistemi de o kadar uyumlu ve güçlü olacaktır. Ayrıca iş sisteminin unsurları arasındaki uyum ve düzenin artması, aynı iş sisteminde faaliyet gösteren firmaların özelliklerinin birbirine benzemesini sağlar. Başka bir ifadeyle, firmalar sektör veya büyüklük gibi faktörlerden bağımsız olarak birbirine benzeyecektir. Örneğin, UIS yaklaşımı, toplumsal kurumlar ve stratejik aktörlerin en uyumlu olduğu iş sistemlerine İskandinav ülkelerini örnek göstermekte, bu ülkelerde farklı sektörlerdeki firmaların uygulamalarının bile birbirine benzediğini belirtmektedir (Whitley, 2007). Ancak bu durum her ülke için geçerli değildir. Çünkü İskandinav lkelerinde iş sistemleri devlet, işverenler ve işçi sendikalarının oluşturduğu lü yapının etkinliği sayesinde uyumludur. Başka ülkelerde makro-kurumsal yapı, genel

olarak bazı çıkar gruplarını daha ayrıcalıklı kılabilmektedir. Örneğin, Güney Kore’de *chaebol*’lerin ihracata dayalı sanayileşme dönemindeki büyümeleri, devletin kredi imkanlarından ve ayrıcalıklarından yararlanmalarıyla ilişkilidir. Dolayısıyla Güney Kore’nin iş sistemi, İskandinav ülkelerine göre daha az uyumludur. İş sisteminin uyumu, bir ülkedeki makro-kurumsal yapının özel sermaye ve çalışanlara eşit fırsatlar sunabilmesi ile de ilgilidir. Makro-kurumsal yapının eşit fırsatlar sunamaması, özel sermaye ve çalışanlar arasında daha asimetrik güç ilişkilerinin gelişmesine yol açmaktadır.

UİS yaklaşımı iş sistemi ideal tiplerini, tarihsel gelişmeleri ve değişimleri dikkate alarak oluşturmuştur. Bu doğrultuda yaklaşım sekiz ideal iş sistemi belirlemiş ve *chaebol*’leri bütünleşik holding iş sistemlerine dahil etmiştir (Whitley, 2007). Ancak UİS yaklaşımı, Asya’daki iş sistemlerine yönelik farklı iş sistemi sınıflandırmaları da yapmıştır. Örneğin, Asya ülkelerindeki ekonomik-toplumsal gelişmeleri ve bu ülkelerdeki devlet, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin dönüşümünü dikkate alarak yalnızca Asya ülkelerinin iş sistemlerini karşılaştırmıştır (Whitley ve Zhang, 2016). Dolayısıyla UİS yaklaşımının kavramsal çerçevesi, araştırmacıyı kısıtlamamakta ve yaklaşım ideal tiplere aykırı durumların incelenmesine de olanak sağlamaktadır. Morgan (2007) da UİS yaklaşımındaki ideal tiplerin toplumsal kurumları ve olguları belirli yönleriyle yansıttığını ancak UİS yaklaşımının kavramsal çerçevesini benimseyen bir çalışmanın ideal tiplerden farklılaşan durumlara odaklanması gerektiğini belirtir. Ayrıca Crouch (2005), ideal tiplere doğrudan bağlı kalmanın sorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü bir ülkenin kurumsal sistemini, iş sistemini veya bir ülkedeki firmaların politikalarını ve uygulamalarını ideal tiplere sıkıştırmak gerçekte olanı görmeye engel olabilir.

Özetle, UİS yaklaşımındaki ideal iş sistemi tiplerinin amacı, farklı ülkelerdeki firmaların sahipliğe-sahiplik dışı firma ilişkilerine ve otorite ilişkilerine dayalı örgütlenme biçimleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları incelemektir. Dolayısıyla ideal tiplerin avantajı, incelenen ülkenin toplumsal kurumlarına, toplumsal aktörlerine ve genel olarak iş sisteminin özelliklerine göre yeniden oluşturulabilmeleridir. Bu çalışmada da UİS yaklaşımının ideal tiplerinden doğrudan yararlanmak yerine, yaklaşımın genel çerçevesi Türkiye’nin toplumsal kurumlarına ve iş sistemine uyarlanacaktır. UİS yaklaşımı, Güney Kore’nin kurumsal yapısını ve iş sisteminin özelliklerini incelemiş ancak yaklaşım Türkiye ile ilgili bir değerlendirme yapmamıştır. Bununla birlikte son yıllarda Güney

Kore'nin ulusal sisteminde de değişimler yaşanmıştır (Turner, Kwon ve O'Donnell, 2018). UİS yaklaşımının tarihsel ve güncel olanla bağlantıları kurma çabasından hareketle, iki ülkedeki toplumsal kurumların incelendiği ikinci bölümde, bu değişimler de inceleneyecektir.

1.6.3. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımının Ulusasıırı Firmaların İKY Uygulamalarını İnceleme Potansiyeli

UİS yaklaşımının, uluslararası kurumların veya düzenlemelerin etkisini ihmal ettiği, uluslararasılaşmanın artmasının UİS yaklaşımının argümanlarını zayıflattığı ne sürülmektedir (Deeg ve Jackson, 2007; Wood ve Allen, 2019). Ancak UİS yaklaşımı, genelde ulusal koşullara vurgu yapsa da, küresel veya uluslararası kurumların etkilerine de değinmektedir (Whitley, 1999; 2007). Buna rağmen yaklaşımın asıl odak noktası, uluslararası kurumların, ulusal düzeyde faaliyet gösteren aktörler tarafından yorumlanıp ulusal bağlamda yeniden üretilmeleridir. UİS yaklaşımına göre, uluslararası kurumlar ve piyasalar, aslında küresel ekonomik sistemde baskın olan ülkelerin ulusal sistemlerinin özelliklerini yansıtmaktadır. Başka bir deyişle, uluslararası kurumlar ABD'nin kurumsal sisteminin bir uzantısıdır (Whitley, 1999).

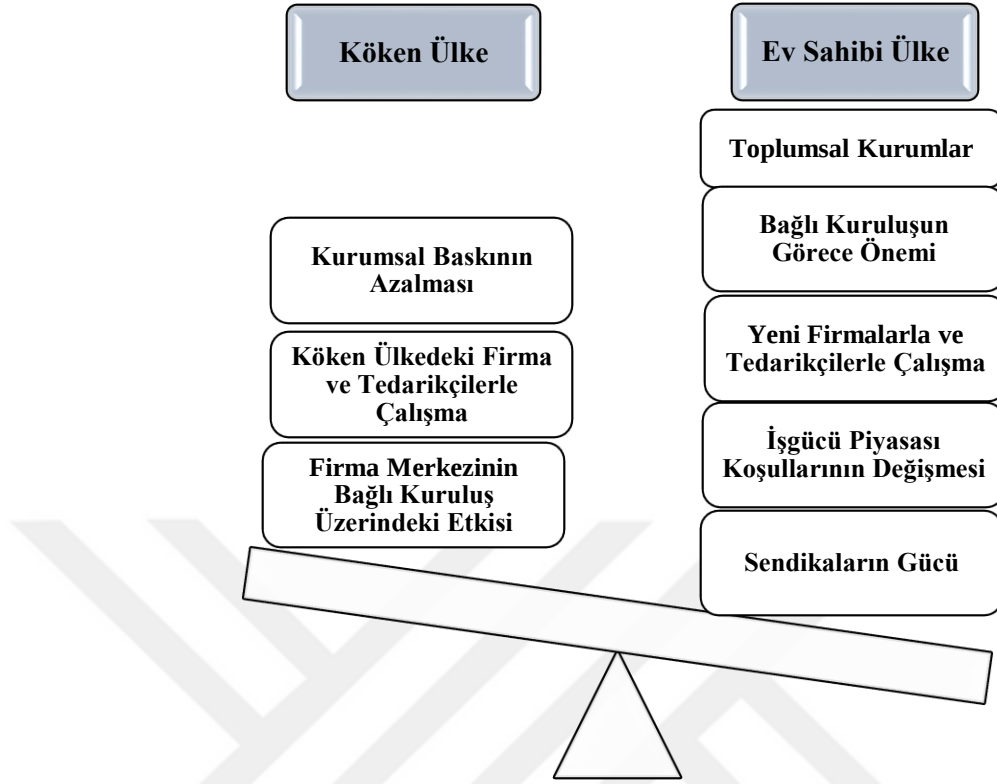
UİS yaklaşımı, farklı ülkelerdeki iş sistemlerini ve bu iş sistemlerindeki firmaların örgütlenmeleri arasındaki farklılıkları incelemesine rağmen, doğrudan ulusasıırı firmalara odaklanmaz. UİS yaklaşımı temel olarak, köken ülkelerinin kurumsal koşullarında kurulan ve gelişen firmaların, köken ülke kaynaklı ulusal rekabet avantajı elde etmelerine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla yaklaşıma göre ulusal rekabet avantajının asıl kaynağı, firmaların köken ülkelerinde edindikleri kurumsal alışkanlıklardır. Bu firmalar, farklı ülkelerde faaliyet gösterdiklerinde de kendi ülkelerindeki ulusal rekabet avantajlarını kullanmaktadırlar. Dolayısıyla UİS yaklaşımına göre köken ülke etkisi, ev sahibi ülke koşullarında da baskındır.

Whitley (2007), bu yargısını genel olarak Japon otomotiv firmalarına dayandırmaktadır. Ancak Japon otomotiv firmaları veya diğer gelişmiş ülkelerin firmaları için geçerli olan bu durum, gelişmekte olan ülkelerin firmaları için geçerli olmayabilir. UİS yaklaşımı, köken ülkedeki ulusal rekabet avantajı sağlayan politikaların, tamamen ev sahibi ülkeye taşınamayacağını da belirtmektedir (Whitley, 2008). Çünkü firmaların köken ülkelerindeki politikaları, ev sahibi ülkedeki kurumlardan ve çıkar gruplarının

faaliyetlerinden etkilenmektedir. Ayrıca UİS yaklaşımına göre bir firmanın bağlı kuruluşunun, ev sahibi ülkedeki devlet, sendikalar, yerel yönetimler ve eğitim kurumlarıyla güçlü ilişkileri, bağlı kuruluşun firma merkezinden bağımsız politikalar uygulama ihtimalini artıracaktır. Aksine, bağlı kuruluşun yerel bağlamla ilişkilerinin sınırlı olması da firma merkezinden bağımsız karar alma gücünü sınırlandıracaktır. Firma merkezi ve bağlı kuruluş arasındaki farklılıklar genel olarak bu durumdan kaynaklanmaktadır (Rana ve Morgan, 2019).

UİS yaklaşımına göre ev sahibi ülkedeki bağlı kuruluşların İKY uygulamalarının, köken ülkeden farklılaşması da dört nedene bağlanabilir. Bunlardan ilki, bağlı kuruluştaki yöneticilerin köken ülkedeki devletin, bankaların, sendikaların baskısından kurtulmasıdır. İkincisi, köken ülkedeki tedarikçilerin ev sahibi ülke koşullarında değişmesidir. Bu durum firmalar arası ilişkileri farklılaştıracaktır. Üçüncüsü, köken ülke ve ev sahibi ülkedeki çıkar gruplarının önceliklerinin çelişmesi, ev sahibi ülkeye uygun politikalar geliştirmeye yol açacaktır. Son olarak, coğrafi ve kurumsal olarak birbirinden çok farklı çevrelerde faaliyet gösteren bağlı kuruluşların, merkezle ve kendi aralarındaki uygulamaları farklılaşabilmektedir. Ayrıca bir firmanın faaliyetlerinin ve yatırımlarının belirli bir ülkede yoğunlaşması, firma uygulamalarının ev sahibi ülkedeki iş sistemine uyum sağlamasına neden olacaktır. Örneğin, Japon firmaların yatırımlarının çoğunu Anglosakson ülkelere yapması, bu ülkelerin sistemlerine uyum sağlamalarına neden olmuştur (Whitley, 1999: 123-124).

Köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerinin düzeyi, gelişmiş ülkelerin dünya ekonomisindeki baskın konumları ve bu ülkelerdeki çıkar gruplarının gücüyle ilişkilendirilebilir. Başka bir deyişle, Japon bir firmanın ABD'deki veya İngiltere'deki bağlı kuruluşu, Türkiye'deki bağlı kuruluşa göre ev sahibi ülke koşullarından daha fazla etkilenebilir. Firmanın iş sistemi üzerindeki etkisi de bununla ilişkilidir. Ev sahibi ülkenin iş sistemi, ulusaşırı firmaların faaliyetleriyle değiştirilebilir. Ancak bu değişim de bağlı kuruluşun ve ev sahibi ülkenin ekonomik ve kurumsal sistemi arasındaki güç ilişkilerine bağlı olabilmektedir.



Şekil 4: UİS Yaklaşımına Göre Bağlı Kuruluşun İKY Uygulamalarının Ev Sahibi Ülke Koşullarında Değişmesi

Yukarıdaki şekilde UİS yaklaşımının genel çerçevesine dayalı olarak, bağlı kuruluşların İKY uygulamalarının, hangi şartlarda ev sahibi ülkenin toplumsal kurumlarından ve iş sisteminden etkileneceği gösterilmiştir. Ancak Şekil 4'teki unsurların hiçbirisi bağlı kuruluş üzerinde tek taraflı baskı unsuru değildir. Bu unsurların güç ve önem düzeyleri, ülkeden ülkeye değişmekte ve bu durum firmaların İK uygulamalarını da etkilemektedir. Örneğin, devlet bir firmanın politikalarını yasalar aracılığıyla düzenleyebilir ancak UİS yaklaşımı yalnızca yasaların çıkarılmasının değil, uygulanma düzeylerinin de önemli olduğunu vurgulamaktadır (Whitley, 2007). Ayrıca bir ülkedeki kurumlar ve aktörler arasındaki güç ve otorite ilişkileri de çoğu zaman asimetriktir. UİS yaklaşımı, bu asimetrik güç ve otorite ilişkilerini de ulus devletlerin farklı kurumsal sistemleriyle ilişkilendirmektedir.

UİS yaklaşımı, firmaların köken ülkedeki politikalarını ve rekabet avantajı yaratan uygulamalarını, ev sahibi ülkedeki bağlı kuruluşlarına taşıyacaklarını vurgulamaktadır. Ancak yaklaşım bu iddiasını, Almanya, Japonya ve ABD gibi belirli ülkelerin

firmalarıyla örneklendirmektedir (Whitley, 2007). Ancak köken ülkedeki politikaların, ev sahibi ülkeye taşınması her zaman mümkün değildir. Örneğin, Güney Kore otomotiv firmalarının, köken ülkelerindeki İKY uygulamalarını, farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarına taşımadıkları ve ev sahibi ülke koşullarına göre hareket edebildikleri belirtilmektedir (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020).

Güney Kore, Dünya Bankası Gelişim Raporu'nda gelişmiş ülkeler arasında gösterilirken BM raporunda ise gelişmekte olan ülkeler arasında değerlendirilmiştir (UNCTAD, 2019; World Bank, 2019). 2019 yılındaki Küresel Rekabet Raporu'nun verileri ise Güney Kore'nin birçok alanda Türkiye'den daha gelişmiş bir ülke olduğunu göstermektedir (The Global Competiveness Report, 2019). Buna rağmen Güney Kore geç sanayileşmiş bir ülkedir. Son dönemde Güney Kore gelişmiş ülkeler sınıflandırmasına dahil edilse de gelişmişlik yalnızca ekonomik kavramlarla ve göstergelerle tanımlanamamaktadır. Demokratikleşme, çalışanlara sağlanan haklar, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kurulma biçimi, bir ülkede devletin büyük özel sermaye kuruluşları dışında küçük ve orta ölçekteki işletmelere sağladığı imkanlar, ekonomik kalkınmadan toplumun tüm kesimlerinin faydalandırılması da önemli göstergelerdir.

Gelişmekte olan ülkelerin veya geç sanayileşen ülkelerin firmalarının, ev sahibi ülke koşullarında gelişmiş ülkelere göre farklı avantajları ve dezavantajları olduğu ifade edilmektedir (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Yukarıda da belirtildiği gibi UİS yaklaşımı, ulusaşırı firmaların farklı ülkelerdeki örgütlenme ve yönetim biçimlerini incelerken genelde gelişmiş Avrupa ülkelerine, Japonya'ya ve ABD'ye odaklanmıştır. Dolayısıyla Güney Kore'deki firma örgütlenme biçimlerini yalnızca köken ülkeyi baz alarak incelemiştir. Bu bağlamda yaklaşımın çerçevesinin, köken ülke-ev sahibi ülke farklılıklarını dikkate alarak da genişletilmesi gerekmektedir.

Köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kurumsal farklılıklar ve bu farklılıkların firmaların örgütlenme biçimleri ve politikaları üzerindeki etkileri kurumsal mesafe kavramıyla ifade edilmektedir (Kostova, 1999). Genel olarak yeni kurumsal kuram bağlamında incelenen bu kavram, UİS yaklaşımına da uyarlanmıştır. Hotho (2009), UİS yaklaşımı çerçevesinde kurumsal mesafe kavramını, karşılaştırmalı kurumsal mesafe olarak ifade etmiştir. Yazar, Küresel Rekabet Raporu'nun belirli göstergelerini temel alarak OECD ülkeleri arasındaki kurumsal farklılıkları incelemiştir. Bu incelemesinde

Güney Kore, Türkiye, Fransa, İspanya ve Meksika'yı aynı grup içine dahil etmiştir. Aşağıdaki tablo, yazarın, Küresel Rekabet Raporu'ndaki göstergeleri, UİS yaklaşımına nasıl uyarladığını göstermektedir.

Tablo 4: UİS yaklaşımı ve Hotho'nun (2009) Karşılaştırmalı Kurumsal Mesafe Göstergeleri

UİS Yaklaşımı Temel Kurumsal Özellikler	Küresel Rekabet Raporu Göstergeleri
- Devlet Baskınlığı ve Özel Sektörle Risk Paylaşma İsteği - Devletin Aracı Kuruluşlara Yönelik (işçi sendikaları vb.) Tutumu - Devletin Piyasaları Düzenleme Kapasitesi	- Devletin Politikalarının, Özel Sermaye ve Diğer Toplumsal Çıkar Gruplarının Bağımsızlığı - Devletin Rekabeti Teşvik Etme Düzeyi - Devletin Düzenleyici Rolü
- Sermaye Temelli Finansal Sistemler - Kredi Temelli Finansal Sistemler	- Finansal Kaynaklara Erişim Kapasitesi - Borsanın Etkinliği
- Kamu Eğitim Sisteminin Gücü - Bağımsız Sendikaların Gücü	- Zengin ve Yoksul Çocukların Eğitim ve Okul İmkanlarındaki Farklılıklar - Sendikaların Güç ve Etkilerinin Kapsamı
- Resmi Kurumlara Duyulan Güven - Paternalist Otorite İlişkilerinin Baskınlığı	- Siyasetçilere Duyulan Güven - Yöneticilerin Astlarıyla Otorite Paylaşım İstekleri - Yönetim ve Çalışanlar Arasındaki İşbirliğinin Kapsamı

Buna rağmen kurumsal mesafe kavramının, UİS yaklaşımıyla bütünleştirilmesinin yeni kurumsal kurama göre daha zor olduğu ifade edilmiştir (Kostova vd., 2019). Çünkü UİS yaklaşımı, kurumsal mesafeden çok kurumsal farklılıklara odaklanmaktadır (Jackson ve Deeg, 2019). Başka bir deyişle, kurumların arasındaki mesafenin ölçülmesi veya bu mesafenin özdeş kabul edilmesi, UİS yaklaşımının temel mantığına aykırıdır. Çünkü UİS yaklaşımı, bir ülkedeki kurumların kendi aralarındaki uyumluluk-uyumsuzluk düzeylerinin, o ülkedeki tarihsel ve toplumsal bağlama yerleşik olduğunu vurgulamaktadır. İki farklı ülke arasındaki kurumsal mesafeyi ölçmek, bu ülkelerdeki kurumların önem ve güç düzeylerinin eşit olduğunu kabul etmekte ve ülke içindeki

kurumların birbirleriyle olan etkileşimlerini ihmal etmektedir. UİS yaklaşımı, farklı ülkelerdeki kurumların bazı özelliklerinin birbirine benzeyebileceğini, ancak ülkelerin sanayileşme dönemlerinden itibaren, tarihsel olarak farklı siyasal ve ekonomik politikalar izlemelerinin, firma örgütlenme biçimlerini ve politikalarını etkilediğini savunmaktadır. Hotho'nun (2009) modeli, UİS yaklaşımı temelinde ülkeler arasındaki farklılıkları belirli ölçüde ortaya koysa da ülkelerin kurumlarının tarihsel gelişimlerini incelemediğinden yüzeysel bir karşılaştırma yapmaktadır.

Uluslararasılaşma, aynı ülkelerdeki firmaların farklı politikalar benimsemeleri ve kurumsal değişim, UİS yaklaşımının argümanlarını zayıflatabilmektedir. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası kurumlar arasındaki etkileşimin, bir ülkedeki kurumların kendi aralarındaki gerilimlerin ve kurumsal değişimin tarihsel bir biçimde ele alınmasının, UİS yaklaşımını daha dinamik hale getireceği belirtilmektedir (Deeg ve Jackson, 2007). Örneğin, bir Japon otomotiv firmasının, ABD'deki bağlı kuruluşlarının ikisi de (iki firma da otomotiv ana sanayi firmasıdır) birbirinden farklı İKY uygulamalarına sahip olabilmektedir (Adler, 1999). Bu firmalardan birinin ortak girişim olarak kurulması, İKY uygulamalarını farklılaştırdığı gibi bir firmada sendikanın örgütlenmesine, bir firmada ise sendikasız çalışma ilişkilerinin geliştirilmesine yol açmıştır (Adler, 1999: 85). Dolayısıyla, köken ülke ve ev sahibi ülke koşulları dışında firma büyüklükleri, sahiplik yapıları, sektör, firma kültürü gibi unsurların ulusaşırı firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmelidir. Örneğin, bu çalışma kapsamında incelenecek olan bazı Güney Kore firmalarının kurucularının, örgüt kültürünün ve politikalarının yerleşmesinde çok önemli rolleri bulunmaktadır (Steers, 1999).

Uluslararası ekonomik sistemde baskın olan ülkeler, gelişmekte olan ülkelerin firmalarının İKY uygulamalarını etkileyebilir. Örneğin; ABD, Almanya ve Japonya gibi ülkelerin ekonomilerinin güçlü olması, gelişmekte olan ülkelerin bu ülkeleri model almalarına neden olmaktadır (Elger ve Smith, 2005). Güney Kore, bazı uluslararası kuruluşlar tarafından gelişmiş ülkeler kategorisinde değerlendirilmesine rağmen, Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları, günümüzde de ABD gibi ülkelerin politikalarından etkilenebilmektedir (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020). Dolayısıyla gelişmekte olan veya geç sanayileşen ülkelerin ulusaşırı firmaları, baskınlık etkilerine daha fazla maruz kalabilmekte ve uygulamaları farklılaşabilmektedir.

Gelişmekte olan veya Güney Kore gibi gelişmiş ülkelerin arasına yeni dahil edilmeye başlanan ülkelerin kurumsal sistemleri, gelişmiş ülkelere farklıdır ve bu ülkelerin iş sistemleri, toplumsal yapılarının özelliklerine ve otorite ilişkilerine daha fazla yerleşiktir (Fainshmidt vd., 2018). Bu ülkelerin ulusaşırı firmalarının İKY uygulamaları da köken ülke ve ev sahibi ülke koşullarından farklı şekillerde etkilenebilmektedir. Bunun nedenlerinden biri, bu ülkelerin sanayileşme dönemlerinde devlet ve özel sermaye arasındaki geliştirilen ilişkilerin kendine özgülüğüdür. Bu ülkeler, farklı bir ülkeye yatırım yaptıklarında, köken ülkelerindeki bu avantajlarını kaybedebilmektedirler. İkincisi, bu ülkelerin firmaları, yatırım yaptıkları ev sahibi ülkenin kurumsal sistemini bir rekabet avantajı olarak kullanabilmektedirler. Köken ülkenin kurumsal sisteminin sunmadığı avantajlar, ev sahibi ülke koşullarında elde edilebilmektedir (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Bu duruma örnek olarak, ev sahibi ülkede daha esnek işgücü piyasalarının olması, sendikalaşmanın köken ülkeye göre daha zayıf olması ve yasal sistem boşlukları gösterilebilir.

Gelişmekte olan ülkelerin iş sistemlerinin, genel olarak güçlü aile yapıları, toplumsal ilişkiler ve ataerkil otorite ilişkilerine göre şekillendiği de vurgulanmaktadır (Fainshmidt vd., 2018; Schneider, 2009). Bu ülkelerin ekonomik gelişimlerinde de rol alan toplumsal aktörler, gelişmiş ülkelere göre çok farklı ve kendine özgüdür (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Dolayısıyla otorite yapıları ve toplumsal ilişkilerin nitelikleri, bu ülkelere özgü kurumsal ve örgütsel hiyerarşiler oluştururlar. Örneğin, Latin Amerika'daki büyük ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren aile firmalarının hiyerarşik örgütlenme biçimlerinin yalnızca bu bölgeye özgü olduğu belirtilmektedir (Schneider 2009: 560).

Gelişmekte olan ülkelerdeki kurumların özellikleri ve kurumların kendi aralarındaki uyum düzeyi, gelişmiş ülkelere farklı olduğu gibi kendi aralarında da farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, bu ülkelerin ve ulusaşırı firmalarının, UİS yaklaşımının ideal tipleri kapsamında değerlendirilmesi yerine, bu ülkelerin kurumsal sistemlerinin özelliklerinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin ulusaşırı firmalarının, ev sahibi ülke koşullarında benzer tepkiler vermeyeceği, bu ülkelerde kurumsal belirsizliklerin gelişmiş ülkelere göre daha fazla olduğu ve İKY uygulamalarının kurumsal bağlama daha fazla yerleşik olduğu da vurgulanmaktadır (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019: 535).

UİS yaklaşımı, ulusaşırı firmaların İKY uygulamaları üzerindeki köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerinin incelenmesine yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Ancak gelişmekte olan ülkelerin kurumsal yapılarındaki belirsizlikler, bu ülkelerde firmaların İKY uygulamalarının genel olarak toplumsal çıkar gruplarının arasındaki güç ve otorite ilişkileri, devletin kanun koyucu rolü, devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerinin yapısından etkilenmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki güç ilişkileri ve bu ilişkilerde yaşanan dönüşümler tarihsel olarak incelenmelidir. Bu inceleme, UİS yaklaşımının temel kurumu olan devletin, toplumsal çıkar gruplarına yönelik politikalarını ve bu politikalarda yaşanan değişimleri ortaya koyacaktır. Ayrıca ulusaşırı firmaların İKY uygulamaları, ev sahibi ülkenin kurumsal bağlamından eşit bir şekilde etkilenmeyebilir. Örneğin; bağlı kuruluşun yerel işgücü piyasalarını kullanmasının işe alımda ev sahibi ülke sisteminden daha fazla etkilenmesi, ancak çalışanların karara katılım düzeyinde köken ülkelerin politikalarının etkili olması buna örnek gösterilebilir (Rosenzweig ve Nohria, 1994). Benzer şekilde, eğitim uygulamalarının kurumsal çevreye daha bağımlı olduğu ancak performans değerlendirmenin kurumsal çevreden daha az etkilenebileceği ifade edilmektedir (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Ancak İKY uygulamaları, köken ülke ve ev sahibi ülke dışında faaliyet gösterilen sektör, firma büyüklüğü ve firma kültüründen de etkilenebilmektedir. Bu noktada ulusaşırı firmalarda İKY uygulamalarına yönelik bağlamın nasıl tanımlandığı da önem kazanmaktadır.

UİS yaklaşımı ulusal bağlamı merkeze koymasına rağmen, İKY için bağlam üç farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bunlardan ilki yakın bağlamdır. Yakın bağlam, firmanın örgüt kültürü, teknolojik kapasitesi, rekabetçi konumu ile ilişkilidir. İkincisi ara bağlamdır. Ara bağlam firma büyüklüğü ve sektörle ilişkilidir. Üçüncüsü ise uluslararası etkilerle de şekillenebilen ulusal bağlamdır (Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019: 355). Dolayısıyla ulusaşırı firmaların İKY uygulamaları yalnızca ulusal bağlam tarafından değil, yakın bağlam ve ara bağlam tarafından da şekillenebilmektedir. Ayrıca küresel ve ulusal etkiler, ulusaşırı firmaların İKY uygulamaları üzerinde etkili olmalarına ve temel kuralları belirlemelerine rağmen, firma stratejilerini ve politikalarını tamamen belirleyememektedirler. Firma yöneticileri kararlarını yalnızca ulusal kurumlara yönelik değil, firma içindeki farklı aktörler arasındaki güç ilişkilerine göre de almaktadırlar (Rees

ve Edwards, 2017: 23). Köken ülkedeki uygulamaların, ev sahibi ülkeye transfer edilip edilmeyeceğinin belirlenmesi ise daha karmaşık bir süreçtir.

Bu karmaşık süreçte kurumlar, piyasalar ve firmadaki aktörler arasındaki etkileşimler, ev sahibi ülkede İKY uygulamalarının nasıl oluşturulacağını belirleyebilmektedir. İlk olarak firmalar, uluslararası rekabet baskılarından dolayı küresel uygulamaları benimseyebilmektedirler. Piyasa odaklı yaklaşıma göre, ürün, finans ve işgücü piyasaları, firmaların İKY uygulamalarını değişime zorlamaktadır. Başka bir deyişle, firmalar, rekabet koşullarına göre hareket etmekte ve İKY uygulamalarını da bu koşullara göre belirlemektedirler. İkincisi, UİS yaklaşımının da vurguladığı, köken ülke ve ev sahibi ülkenin kurumsal yapılarının İKY uygulamalarını etkileyebileceğidir. Son olarak, uluslararası firmaların İKY uygulamaları, mikro-siyasi koşullardan da etkilenmektedir. Köken ülkedeki ve ev sahibi ülkedeki yöneticilerin aralarındaki güç ve çıkar ilişkileri, ev sahibi ülkedeki İK politikalarını etkileyebilmektedir (Edwards, Colling ve Ferner, 2007: 202-204). Bu çalışmada da UİS yaklaşımının kavramsal çerçevesi benimsenmesine rağmen, makro-kurumsal yapının dışında, uluslararası firmaların İKY politikalarını, farklı düzeylerde etkileyebilecek unsurların olabileceği de göz önünde bulundurulacaktır.

Bölüme Yönelik Genel Değerlendirme

Birinci bölümde ilk olarak, yakınsama ve ıraksama tartışmalarının İKY alanındaki etkilerine değinilmiş ve bu tartışmalar doğrultusunda farklı yaklaşımların İKY'ye yönelik bağlamı nasıl yorumladıkları incelenmiştir. Bu çalışmada temel olarak, Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını Türkiye koşullarında nasıl oluşturdukları incelendiğinden, firmaların farklı ülkelerde İKY uygulamalarını oluşturma biçimlerini bir model çerçevesinde sınıflandıran ilk yaklaşımlardan biri olan EPRG modeli ortaya konmuştur. EPRG modeli, farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarını temel olarak firma seçimi ve stratejileriyle ilişkilendirmekte ve ABD firmalarına yönelik tespitlerde bulunmaktadır.

EPRG modelinden sonra incelenen kültürel yaklaşımın temel iddiası ise firma uygulamalarının, firma stratejilerinden çok faaliyet gösterilen ülkenin ulusal kültürüne bağlı olarak oluşturulacağıdır. UİS yaklaşımı, kültürün firmaların örgütlenme biçimleri ve politikaları üzerindeki etkilerini reddetmediğinden, öncelikle kültürel yaklaşımın genel özellikleri tartışılmıştır. Sonraki kısımlarda, UİS yaklaşımına da yön veren ve

kültürel yaklaşımların temel iddialarına karşı çıkan sosyal etki ve otorite yaklaşımları incelenmiştir. Sosyal etki yaklaşımı Fransa, İngiltere ve Almanya'daki büyüklük ve teknoloji bakımından birbirine benzeyen firma örgütlenmelerindeki uygulamaların farklılıklarını toplumsal kurumlarla ilişkilendirirken, otorite yaklaşımı Japonya, Güney Kore ve Tayvan'daki baskın firma örgütlenme biçimlerinin, Batı ülkelerinden ve birbirlerinden farklı olmalarını, bu ülkelerde devletin sanayileşme süreçlerindeki politikalarına bağlamaktadır.

Sosyal etki ve otorite yaklaşımlarının ardından, bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan UİS yaklaşımının genel özellikleri incelenmiş, yaklaşımın toplumsal kurumlar ile neyi kastettiği açıklanmış ve bu toplumsal kurumlar ayrı başlıklar halinde incelenmiştir. UİS yaklaşımının temel kurumu olan devletin incelendiği kısımda, devlet ve firmaların İKY uygulamaları arasındaki ilişkilerin kurulmasına yönelik bir değerlendirme yapılmış, sonraki kısımlarda UİS yaklaşımının diğer toplumsal kurumları ele alınmıştır. UİS yaklaşımında iş sisteminin unsurları ve kapsamının incelenmesinin ardından, UİS yaklaşımının ulusaşırı firmaların İKY uygulamalarını inceleme potansiyeli tartışılmıştır.

UİS yaklaşımı, kurumların birbirlerinden bağımsız olmadıklarını ve kurumların birbirlerini tamamlayıcı rolleri olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin bir ülkede devletin temel olarak özel sermaye ve çalışanlara yönelik politikaları, kanun koyucu rolü, kanunların uygulanma düzeyleri, sendikalara karşı tutumu, diğer kurumlar üzerinde de etkili olabilmektedir. Başka bir deyişle, kurumların kendi aralarındaki uyum düzeyi ne kadar artarsa, firmaların uygulamaları da o kadar birbirlerine benzeyecektir. Ancak kurumlar zamanla değişebilmekte ve aralarındaki uyum düzeyi de farklılaşabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi kurumsal değişimin, kurumlar arasındaki ilişkilerin ve kurumların kendi aralarındaki gerilimlerin tarihsel olarak ele alınması, UİS yaklaşımının daha dinamik bir çerçeve sunmasını sağlayacaktır (Deeg ve Jackson, 2007). Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci bölümünde, UİS yaklaşımı kapsamında Türkiye ve Güney Kore'deki kurumların tarihsel evrimi incelenecektir.

BÖLÜM 2: TÜRKİYE VE GÜNEY KORE'DE İŞ SİSTEMİNİ ŞEKİLLENDİREN TOPLUMSAL KURUMLAR

Birinci bölümde UİS yaklaşımının bir ülkedeki kurumsal yapı, iş sistemi ve firma örgütlenmesi arasındaki ilişkileri ele alma biçimi detaylı bir şekilde incelenmiştir. UİS yaklaşımı temel olarak, kurumların bir ülkede belirli bir iş sistemi tipi oluşturacağını öne sürmesine rağmen, yıllar içinde iş sistemi ideal tiplerini güncellemiştir. Dolayısıyla, UİS yaklaşımı her ne kadar kurumların tarihsel sürekliliklerine vurgu yapsa da belirli özelliklerinin zaman içinde değişebileceğini ve kurumların her dönem aynı etkiye ve güce sahip olamayabileceğini belirtmektedir (Whitley ve Zhang, 2016).

İkinci bölümde, Türkiye'deki ve Güney Kore'deki kurumların tarihsel olarak hangi koşullar altında geliştikleri, UİS yaklaşımının bakış açısıyla incelenecektir. Bu çalışmada, Türkiye'deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları incelendiğinden ve İKY çalışma ilişkileri alanının bir uzantısı olduğundan, UİS yaklaşımının yanında çalışma ilişkilerinin kurumsal çerçevesinden de faydalanılacaktır. Ayrıca çalışma ilişkileri alanı, UİS yaklaşımının kurumsal mantığıyla uyumludur. Örneğin Kaufman (2019), bir ülkedeki çalışma ilişkileri sisteminin ulusal bağlamdan etkilendiğini belirterek, UİS yaklaşımına benzer bir çerçeve sunmuştur. Benzer şekilde Makal (1997;1999;2002), Türkiye'de çalışma ilişkileri tarihini incelediği üç ciltlik çalışmasında, UİS yaklaşımıyla uyumlu bir kurumsal çerçeve kullanmıştır. Ayrıca çalışma ilişkilerinin, endüstri ilişkilerini kapsayan ve İKY'ye göre daha bütüncül olan kavramsal çerçevesi, makro ve mikro düzeydeki güç ilişkilerinin incelenmesine de olanak sağlamaktadır (Lee ve Kaufman, 2018).

Farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının kendine özgülüklerini inceleyen çalışmalarda devlet, UİS yaklaşımına benzer şekilde temel kurum olarak değerlendirilmektedir (Lucio ve Stuart, 2011; Brewster, 2007). Devletin yapısı ve özellikleri, bir ülkedeki çalışma ilişkileri ve İKY sistemlerini etkilemektedir. Türkiye'de iş sisteminin gelişimi, devletten bağımsız incelenemeyeceği gibi çalışma ilişkileri sisteminin tarihsel gelişiminden bağımsız da incelenemez. Çünkü UİS yaklaşımında farklı devlet tipleri, devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma, çalışma ilişkileri alanıyla doğrudan kesişmektedir. Ayrıca Türkiye'de

devlet, tarihsel olarak düzenleyici ve işveren rolleriyle çalışma ilişkileri sistemini doğrudan etkilemiştir. Bu yönüyle Türkiye’de çalışma ilişkileri sisteminin oluşmasında siyasal, toplumsal ve ekonomik gelişmelerin etkilerini tarihsel olarak incelemek, Türk iş sisteminin özelliklerini ve bu sistem içinde faaliyet gösteren firmaların İKY uygulamalarını anlamamızı kolaylaştıracaktır.

Türkiye’de devletin iş sistemi üzerindeki tarihsel etkilerine geçmeden önce, UİS yaklaşımının kurumsal mantığının, bu çalışma kapsamında yeniden yorumlanması gerektiği belirtilmelidir. Bu çalışmada temel olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarına odaklanıldığından, UİS yaklaşımındaki kurumsal çerçeve Türkiye bağlamına uyarlanmalı; kurumsal yapının, Türk iş sistemi ve Türkiye’deki çalışma ilişkileri üzerindeki etkileri tartışılmalıdır. Bu tartışma, Türkiye’nin ulusal bağlamının, UİS yaklaşımının ideal tiplerinden farklılaşan yönleri dışında, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları ile kurumsal çevre arasındaki etkileşimlerin de daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

2.1. UİS Yaklaşımı ve Türkiye’de Devletin İş Sistemi Üzerindeki Etkileri

UİS yaklaşımına göre bir ülkenin ulusal iş sistemi, o ülkedeki toplumsal kurumların özelliklerine göre şekillenmektedir. Bu toplumsal kurumlar, firmaların faaliyetlerini ve politikalarını sınırlandırabilmekte ve firmaları kurumsal sistemle uyumlu uygulamalara yönltebilmektedir. Toplumsal kurumlar ülkeden ülkeye değişikliklerinden ve birbirinden farklı tarihsel koşullarda oluştuklarından, iş sistemleri ve firma politikaları ulus devlet düzeyinde farklılaşmaktadır.

UİS yaklaşımı, Türk iş sistemi ile ilgili bir değerlendirme yapmamakta, Güney Kore iş sisteminin gelişimini ise tarihsel olarak incelemektedir. Whitley, ilk çalışmalarından itibaren Güney Kore iş sisteminin gelişimini, ülkenin sanayileşme öncesi toplumsal yapısı ile ilişkilendirmektedir. Örneğin; yazar Kore’de 1910 yılına kadar yaklaşık 700 yıl süren Chosun (veya Yi) dönemindeki kurumlarla, kapitalist örgütlenme biçimleri ve firma politikaları arasında bağlantılar kurmaktadır (Whitley, 1991; 1999). Bu yönüyle UİS yaklaşımı, bir ülkede tarihsel bağlamın, geleneklerin ve sosyo-kültürel faktörlerin de iş sistemini şekillendireceğini vurgulamaktadır.

UİS yaklaşımı tarihsel bağlama vurgu yaparak, bir ülkedeki iş yapma biçimlerinin o ülkenin siyasal, ekonomik ve toplumsal tarihine yerleşikliğini ortaya koymaktadır

(Ackers, 2016). Osmanlı Devleti'nde ve Türkiye'de devlet, özel sermaye ve toplum arasındaki ilişkilerin kendine özgülüğünü inceleyen birçok çalışmada da tarihsel bağlamın önemine vurgu yapılmıştır (Buğra, 2013; Ergur, Yamak ve Özbilgin, 2015; Divitçioğlu, 1981; Öniş, 1995). Bu çalışmalarda Türkiye'de devletin, tarihsel olarak üretim ilişkilerinin yapısını belirleyen ve düzenleyen temel kurum olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ilk olarak, UİS yaklaşımının kurumsal çerçevesi doğrultusunda, Türkiye'de devletin iş sistemi üzerindeki etkisi, tarihsel koşullar da dikkate alınarak incelenecektir. UİS yaklaşımının ideal devlet tipleri ve bu ideal tipleri oluştururken dikkate aldığı boyutlar Türkiye bağlamına uyarlanacaktır.

Türk iş sisteminin tarihsel gelişiminde devletin rolünün önemli olduğu ve Türkiye'nin de UİS yaklaşımının ideal iş sistemi tiplerinden devlet temelli iş sistemleri sınıfına dahil edilebileceği belirtilmektedir (Berkman ve Özen, 2008; Dirlik, 2016). Ancak UİS yaklaşımının yıllar içinde ideal tiplerini ve sınıflandırmalarını güncellediği düşünülürse, Türkiye'yi doğrudan devlete bağımlı iş sistemi olarak nitelendirmek yerine, devletin Türk iş sisteminin gelişimindeki tarihsel rolünü betimlemek daha anlamlıdır. Çünkü devletler, kendilerine özgü ulusal ve uluslararası koşullarda hareket etmekte ve bu koşullar doğrultusunda birbirlerinden farklı politikalar üretmektedir. UİS yaklaşımı, Güney Kore'yi devlet temelli iş sistemlerinde konumlandırırsa da Güney Kore ve Türkiye'de devlet, tarihsel olarak birbirinden farklı siyasal, ekonomik ve toplumsal koşullarda hareket etmiştir. Dolayısıyla UİS yaklaşımının ideal tiplerinden yararlanırken, Türkiye'nin tarihsel bağlamından da kopmamamız gerekmektedir.

Türkiye'de devletin, iş sistemi, çalışma ilişkileri ve firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkileri, UİS yaklaşımının ideal tipleri doğrultusunda şu şekilde ele alınabilir:

- Türkiye'de devletin (devleti yönetenlerin veya siyasal iktidarların) özel sektörle ilişkilerinin tarihsel boyutları
- Türkiye'de devletin işçi sendikaları veya bireysel olarak çalışanlara yönelik tutumu
- Türkiye'de devletin düzenleyici rolünün işverenler ve çalışanlar üzerindeki etkileri

Birinci bölümde, UİS yaklaşımı çerçevesinde devletin, firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini Şekil 1'de göstermiştik. Yukarıdaki üç madde doğrultusunda bu

şekil Türkiye bağlamına uyarlanabilir. Başka bir ifadeyle, Türkiye’de devletin bir ülkedeki firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkileri, devlet-özel sektör ilişkilerinin tarihsel özellikleri ve bu ilişkilerde yaşanan değişimlerde, devletin çalışanlara yönelik politikalarında ve devletin kanun-kural koyucu olmasının işverenler-çalışanlar üzerindeki etkilerinde aranabilir.

2.1.1. Türkiye’de Devlet ve Türk İş Sisteminin Tarihsel Temelleri

Carr (2018), tarihin aslında ölü bir geçmişten ibaret olmadığını, belirli yönleriyle bugün hala yaşayan bir geçmiş olduğunu belirtir. Yazara göre, geçmişte yaşanan olaylar ve deneyimler yalnızca günümüzde olanı değil, gelecekte olacakları da anlamamızı sağlar. Bu bağlamda, geçmiş, bugün ve gelecek birbirlerine bağlı bir bütünün parçaları gibidir. Türkiye’deki kurumsal yapının iş sistemi üzerindeki etkileri ve devlet-özel sermaye-çalışanlar arasındaki ilişkilerin süreklilikleri ve değişimleri de ancak böyle bir tarihsel bakış açısıyla kavranabilir.

Türkiye’de cumhuriyetin ilanı, Osmanlı Devleti’nden farklı bir siyasal rejime geçişi temsil etmesine rağmen, ülkedeki ekonomik ve toplumsal yapı bir anda değişmemiştir. Başka bir deyişle, cumhuriyetin ilanı yeni bir siyasal dönemi temsil ettiği kadar, Osmanlı Devleti’nden kalan ekonomik ve toplumsal koşulların sürekliliklerini de temsil etmektedir. Örneğin; Türkiye’de devletin, 1923-1929 yılları arasındaki iktisat politikaları, 1908-1922 yılları arasındaki Osmanlı dönemi politikalarına benzerdir (Boratav, 1998: 28). Hatta siyasal rejim değişmesine rağmen, siyasal yapıda da belirli süreklilikler vardır. Çünkü okuma-yazma oranları düşük ve köylü nüfusunun yoğun olduğu bir toplumsal yapı dışında, siyasal sistemin belirli özellikleri de Osmanlı döneminde eğitim almış devlet adamları aracılığıyla Osmanlı Devleti’nden cumhuriyete aktarılmıştır (Makal, 1999: 36-37).

Gelişmiş bir sanayinin olmadığı ve tarım toplumunun özelliklerinin yaygın olduğu cumhuriyetin ilk yıllarında, çalışma ilişkilerinin devlet dışındaki aktörleri henüz oluşmamıştır. Küçük üreticilerin yaygın olması, belirli sanayi kuruluşlarında çalışanların yılın belirli dönemlerinde çalışmaları ve sonrasında köylerine dönmeleri, bu dönemde Türkiye’de bir köylü-işçi sınıfının oluşmasına neden olmuştur (Makal, 1999). Başka bir ifadeyle, Türkiye’de gelişmemiş sanayi, kapitalizmin ve büyük sermaye gruplarının oluşmamasına neden olmuş, cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye’nin toplumsal

koşullarıyla uyumlu bir çalışan profili gelişmeye başlamıştır. Batı ülkelerine benzer şekilde tamamen mülksüzleşmiş bir işçi sınıfının ve girişimci bir sınıfın olmaması, cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye’de devletin bütün alanlarda tek belirleyici kurum olmasına neden olmuştur.

Batı’daki gelişmiş ülkelere benzer bir sanayiye sahip olmayan Türkiye’de devlet, 1923-1929 yılları arasında ulusal kalkınmayı sağlamak için milli bir burjuvazi oluşturmak istemiştir (Buğra, 2013: 143; Makal, 1999: 100). Bu dönemde devlet, liberal ekonomi politikaları benimsemiş, 1927 yılında çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu ile özel sektör kuruluşlarını teşvik etmiştir (Boratav, 1998; Tekeli ve İlkin, 2016). 1930’lu yılların başından itibaren ise ulusal ve uluslararası koşulların etkisiyle devletçi politikalara geçilmiştir. Türkiye’de modern bir sanayinin ve işçi sınıfının oluşumu, bu dönemde devletçi politikalarla başlamıştır (Okyar, 1965; Makal,1999).

Türkiye’de 1930’lu yıllarda devletçi politikaların benimsenmesine neden olan ulusal koşullardan biri, ülkede girişimci bir sınıfın bulunmamasıdır. Bu durum, sonraki yıllarda hazırlanan bazı kalkınma planlarında da vurgulanmıştır. Örneğin; 1967 yılında yayınlanan 2. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda, 1932 yılına kadar özel girişimciliğin teşvik edildiği; hızlı kalkınma hedefine yönelik tasarrufların yetersiz olmasının ve bu tasarrufları yatırıma dönüştürecek girişimcilerin yokluğunun, devleti yatırımcı rolüne yönelttiği ifade edilmiştir (DPT, 1967: 100). Ancak bu yıllardaki devletçi sanayileşme politikaları yalnızca girişimci bir sınıfın yokluğuyla da açıklanamamaktadır. Çünkü Türkiye’de devlet, 1930’lu yıllarda ulusal koşullar dışında uluslararası gelişmeler doğrultusunda da hareket etmiştir. Örneğin; 1929 yılındaki Büyük Buhran’ın ekonomik ve toplumsal etkileri, Almanya ve İtalya gibi ülkelerde totaliter siyasi rejimlerin yükselişi ve 1930’lu yıllarda bu ülkelerle ekonomik ve ticari ilişkilerin yoğun olması, Türkiye’de devletin siyasi, ekonomik ve yasal konulardaki politikalarını etkilemiştir (Makal, 1999: 174-177).

Türkiye’de devletin iş sistemi üzerindeki asıl etkisinin de 1930’lu yıllarda başladığı söylenebilir. Bu yıllarda devlet, siyasi, ekonomik ve hukuki düzenlemelerle iş sistemi üzerinde etkili olmuştur. Öyle ki, Türkiye’de modern sanayileşmenin başladığı bu yıllarda devletçilik, kapitalist gelişmenin temel parçasıdır (Boratav, 1998: 50). Devletçilik politikası doğrultusunda sanayi planları ve yasal düzenlemeler yapılmış,

kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT'ler) kurulmuştur. 1932-1939 yılları arasında özellikle imalat sanayisinde üretiminin iki kat artmasında devlet kuruluşları önemli bir rol oynamıştır (Keyder, 2014: 140). Türkiye'de devlet, 1933 yılında Sümerbank'ı ve 1935 yılında da Etibank'ı kurarak, sanayi planlarında hedeflenen yatırımların birçoğunu bu kuruluşlar aracılığıyla gerçekleştirmiştir. Ayrıca bu kuruluşların sanayi yatırımları, Türkiye'de işçi sınıfının oluşmasına da temel oluşturmuştur (Makal, 1999: 239-241). Türk sanayileşmesinin ilk aşamalarında, devlet, en büyük işveren olduğu gibi Türkiye'ye özgü bir işçi sınıfının ortaya çıkmasında da rol oynayan temel kurumdur.

Devletin sanayileşmedeki bu baskın rolü, Türkiye'de devlet-işveren-çalışan ilişkilerini ve Türkiye'de özel sektörün gelişimini doğrudan etkilemiştir. Türkiye'deki büyük holdinglerin kurucularının kökenleri incelendiğinde, bu etki daha net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Türkiye'de 1970'li yıllarda aktif olan holding kurucularının birçoğu, 1930-1950 yılları arasında kamu sektöründe ve kamu kuruluşlarında çalışan kişilerdir (Buğra, 2013: 90). Ayrıca 1930'lu yıllarda kurulan devlet fabrikaları, devletin cumhuriyetin ilk yıllarındaki sınıflar üstü niteliğini de değiştirmiştir. Çünkü cumhuriyetin ilk yıllarında devletin amacı, savaş dönemlerinde yoksullaşan ve gelişmemiş bir sanayiye sahip olan toplumu birleştirme ve kalkındırmadır. Dolayısıyla bu dönemin koşulları, sınıf birliğini temel alan bir devlet ideolojisini gerektirmiştir (Makal, 1999: 100). Ancak 1930'larda hem ulusal hem de uluslararası koşulların da etkisiyle ve KİT'ler aracılığıyla devlet sınıflar üstü bir kurumdan çok işverene dönüşmüştür (Makal, 1999: 121).

Çalışma ilişkileri ve karşılaştırmalı İKY alanındaki çalışmalar, devletin işveren rolünün, bir ülkedeki çalışma ilişkileri sistemini ve İKY yaklaşımlarını etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmalara göre, bir ülkedeki çalışma ilişkileri sistemi ve firmaların İKY uygulamalarının temel özellikleri, devletin işveren rolünden, ulusal kalkınma politikalarından ve kanun koyucu rolünden doğrudan etkilenmektedirler (Cooke, 2011; Lucio ve Stuart, 2011). Devlet, bir ülkedeki çalışma ilişkileri sistemini ve İKY uygulamalarını, siyasal, ekonomik ve yasal mekanizmalarını kullanarak şekillendirebilmektedir. Ayrıca bu mekanizmalar, yalnızca devletin güçlü olduğu sistemler dışında, daha demokratik ve liberal siyasal sistemlerde de kullanılabilir. Örneğin; ABD ve bazı Avrupa ülkelerinin çalışma ilişkileri sistemleri ve İKY uygulamalarının farklılıkları da devletin rolü ile ilişkilendirilmiştir (Brewster, 2007). Bu doğrultuda, Türkiye'de iş sisteminin ve çalışma ilişkileri alanının temelleri, devletin

işveren rolünü üstlendiği ve bu alanlara yönelik yasal düzenlemeler yaptığı 1930'lu yıllarda aranabilir.

Türkiye'de 1930'lardan itibaren, devletin işveren rolünün dışında kanun koyucu rolü de siyasal ve ekonomik politikalarından bağımsız incelenemeyecektir. Öyle ki, 1936 yılında çıkarılan ve Türkiye'de çalışma ilişkileri alanında ulusal düzeyde yapılan ilk düzenleme olan 3008 sayılı İş Kanunu'nun, işçi-işveren çıkarlarından çok devletin o dönemki ideolojisini yansıttığı; Avrupa'daki otoriter rejimlerin ve uluslararası kuruluşların da kanunun içeriğini etkiledikleri bilinmektedir (Makal, 1999). Bu bağlamda, Türkiye'deki iş sistemi ve çalışma ilişkileri üzerinde etkili olan yasal düzenlemelerin, devletin belirli dönemlerdeki siyasal ve ekonomik politikalarının izlerini taşıdıkları söylenebilir. Türkiye'de kanunlar yalnızca yazılı metinler olarak değil, hazırlandıkları dönemin siyasal, ekonomik ve toplumsal koşullarını yansıtan kurumlar olarak değerlendirilmelidir. Böyle bir değerlendirme, Türkiye'de iş sisteminin temelini oluşturan dinamikleri de görmemizi sağlamaktadır. Ayrıca belirli bir süre yürürlükte kalan kanunlar, çıkarıldıkları dönemin kurumsal özelliklerinin süreklilik kazanmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Örneğin; 3008 sayılı İş Kanunu, dönemin siyasal ve ekonomik özelliklerini yansıtan bir yasal düzenleme olarak iş sistemini ve çalışma hayatını etkilemiştir. Bu kanunun 1967 yılına kadar yürürlükte kalması ise 30 yıllık dönemde Türkiye'de devlet-işveren-çalışan ilişkilerinde ve iş sisteminde belirli özelliklerin yerleşmesine neden olmuştur.

Bu özelliklerden biri, Türkiye'de devletin kanunları, iş sistemini şekillendiren bir araç olarak kullanma gücüdür. Bir ülkede, devletin iş sistemi ve firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkileri, kanunların hangi amaçlarla ve hangi koşullar altında çıkarıldığına bakılarak anlaşılabilir. Bu bağlamda, kanunlar devletin, işverenler ve çalışanlara yönelik politikalarını gösteren yazılı belgelerdir. ABD ve Avrupa'da devletin kanun koyucu rolünün, çalışma ilişkileri ve İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini, farklı ideal devlet tipleri üzerinden inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Lucio ve Stuart, 2011). Bu çalışmalarda, devletin işverenler ve çalışanlara yönelik politikaları, liberal ve müdahaleci olarak ikiye ayrılmaktadır. Liberal devlet, yasal sınırları belirleyerek, işveren-çalışan ilişkilerinin serbest bir şekilde kurulmasını sağlamaktadır. Müdahaleci devlet ise kapitalizmin yarattığı ekonomik ve toplumsal eşitsizlikleri azaltmak ve ekonomik bakımdan işverenlere göre daha zayıf taraf olan çalışanların çıkarlarını korumak için çeşitli mekanizmalar geliştirmektedir. İşçi sendikalarının güçlendirilmesi veya çalışan

haklarının geliştirilmesi bu kapsamda değerlendirilebilir. Ancak bu ayrımda, müdahalecilikle kastedilen temel olarak sosyal demokrat politiklardır.

UİS yaklaşımı ise daha önce de belirtildiği gibi dört farklı ideal devlet tipi ortaya koymaktadır (Whitley, 2007; 2008). Bu ayrıma göre, Türkiye’de devlet UİS yaklaşımının, *baskın kalkınmacı* devlet tipine daha yakın gözükmesine rağmen, Whitley, bu devlet tipini Güney Kore’deki devlet-*chaebol* ilişkileriyle örneklendirmiştir. Ancak Türkiye’de devlet-özel sektör ilişkileri, tarihsel olarak Güney Kore’den farklı gelişmiştir. Öyle ki, Güney Kore’de devlet, firmaların karşılaştığı belirsizlikleri azaltırken, Türkiye’de devletin kendisi, firmalar için bir belirsizlik unsurudur. Bu belirsizlik, devletin mutlak bir güç aracı olarak görülmesiyle ve yasal sistemin, devleti yönetenlerin ve bürokrasinin denetimi altında olmasıyla yakından ilişkilidir (Buğra, 2013: 46). Türkiye’de ulusal ve uluslararası koşulların etkisiyle çok partili sisteme geçilmesi siyasal, ekonomik ve toplumsal olarak bazı değişimlere yol açsa da devletin işveren ve çalışanlara yönelik politikalarında belirli süreklilikler olduğu da görülmektedir. Ancak bu sürekliliklere rağmen bu dönem demokratik bir sisteme geçişi temsil ettiğinden ve devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkileri yeniden şekillendirdiğinden, ayrı bir başlık altında değerlendirilmelidir.

2.1.2. Türkiye’de Çok Partili Döneme Geçiş ve Devletin Türk İş Sistemi Üzerindeki Etkileri

UİS yaklaşımına göre, 2. Dünya Savaşı sonrasında, ülkelerin ulusal ve toplumsal koşullarının etkisiyle, birbirinden farklı kapitalist örgütlenme biçimleri ortaya çıkmıştır (Whitley, 2007: 3). UİS yaklaşımının bu dönemsel ayrımı, Türkiye’de çok partili döneme geçilen 1946 yılı ile kesişmektedir. Türkiye’de çok partili siyasal sisteme geçişin yalnızca siyasal değil, ekonomik ve toplumsal sonuçları da olmuştur. Bu dönemden sonra siyasal iktidarlar, toplumun taleplerini dikkate almaya başlamış, devletin işveren ve çalışanlara yönelik politikaları da bu doğrultuda şekillenmiştir (Boratav, 1998; Makal, 2002).

Çok partili sisteme geçiş, devletin iş sistemi üzerindeki etkisini azaltmamış, farklı siyasal iktidarların, işverenlere ve çalışanlara yönelik politikaları süreklilik göstermiştir. Ancak devletin, içinde bulunduğu koşullara göre hareket ettiği düşünülürse, bu sürekliliğin doğal olduğu görülecektir. Örneğin; 1950 yılında siyasal iktidar olan Demokrat Parti (DP), temelde devletçilik karşıtı ve özel sermayeyi destekleyen bir parti programına sahip olsa

da Türkiye'nin bu dönemde hala bir tarım toplumu ve az gelişmiş bir sanayiye sahip olduğu unutulmamalıdır. Öyle ki, 1950 yılında, kapitalist üretim ilişkileri içinde yaşayan nüfusun çok küçük bir azınlık olduğu ve nüfusun yüzde 80'inin küçük üreticiler ve köylülerden oluştuğu bilinmektedir (Keyder, 2014: 148). Bu dönemde devletin, liberal olduğu kadar müdahaleci olduğu; sonraki yıllarda Türkiye'de iş sisteminin önemli aktörleri haline gelecek büyük işletmelerin birçoğunun bu yıllarda kurulduğu; 1950 yılında kurulan Sınai Kalkınma Bankası gibi kuruluşların, vergi indirimleri ve teşvikler yoluyla, Türkiye'de holding yapısının ortaya çıkışında önemli rol oynadıkları görülmektedir (Buğra, 2013).

Bütün bu sürekliliklere rağmen, çok partili dönemden itibaren, devletin çalışanlara yönelik politikalarında belirli değişimler gözlemlenmektedir. 1947 yılında çıkarılan 5018 sayılı İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri hakkında Kanun, bu değişimlerden biri olarak kabul edilebilir (Makal, 1999). Bu kanunun çıkarılması, Türkiye'de bu dönemden sonra devlet-işveren-çalışan ilişkilerinde yeni bir boyuta geçildiğini göstermektedir. Ancak Türkiye'de devletin, bireysel çalışma ilişkilerindeki koruyucu, toplu çalışma ilişkilerinde ise yasaklayıcı ve otoriter mantığı, bu kanundan sonra da devam etmiştir. Bu devamlılık, Türkiye'de devletin sendikaları, tarihsel olarak sınıf çatışmasından çok sınıf birliğine yönelik hareket eden ve ülke kalkınmasına katkıda bulunması gereken kuruluşlar olarak görmesinden kaynaklanmaktadır (Makal, 2002). Başka bir deyişle, Türkiye'de işçi sendikalarının veya çalışanların, devlet vesayeti altında olmaları ve siyasal-toplumsal örgütlenmelerden uzak tutulmaları, Türk devlet ve sosyal politika geleneği ile de ilişkilidir (Çelik, 2010: 553). Çok partili döneme geçişin ardından çıkarılan ve sendikaların kuruluş ve faaliyetlerini ilk kez düzenleyen 5018 sayılı kanun, bu anlayışın bir ürünü olarak değerlendirilebilir. Bu kanunun çıkarılmasından önce yapılan meclis konuşmalarında, Türkiye'de sendikaların milli menfaatlere aykırı hareket edemeyecekleri ve milli birlikler olduklarının özellikle vurgulanması, Türkiye'de işçi örgütlenmelerinin, devletin temel politikalarından bağımsız olmadıklarını göstermektedir (Makal, 2002: 233).

Devletin bu bakış açısı, Türkiye'de özel sermayenin çalışanlar karşısında daha serbest bir şekilde hareket edebilmesine tarihsel bir dayanak oluşturmaktadır. Az gelişmiş bir sanayiye sahip olma ve ekonomik kalkınma hedefleri, Türkiye'de devletin tarihsel olarak özel sermaye ile daha yakın ilişkiler geliştirmesine yol açmıştır. Dolayısıyla, devlet

ekonomik kalkınmayı sağlamak için tarihsel olarak özel sermayenin isteklerine daha duyarlı bir yaklaşımla hareket etmiş, çalışanların da bu isteklerle çatışmamasını beklemiştir. Bu bağlamda, Türkiye’de firmaların çalışanlarına yönelik politikaları, devletin ulusal politikalarıyla uyumlu bir şekilde gelişmiştir.

Farklı ülkelerdeki personel yönetiminin tarihsel gelişimini inceleyen çalışmalarda da özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin yalnızca bireysel ilişkiler olmadıkları; bu ilişkilerin devletin kanun koyucu rolüne, devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin tarihsel özelliklerine, devletin ekonomik kalkınma ve istihdam politikalarına bağlı olarak şekillendiği vurgulanmaktadır (Kaufman, 2014). Türkiye’de de devletin, ekonomik kalkınma odaklı politikalarının, kanun koyucu rolünün ve devlet-özel sermaye-çalışanlar arasındaki tarihsel ilişkilerin, iş sisteminin oluşumunu ve gelişimini etkilediği görülmektedir.

Devletin siyasi ve iktisadi politikalarına bağlı olarak, özel sermaye ile ilişkileri 1950 yılından itibaren dönüşüme uğramıştır. 1950 yılından sonraki dönem, bazı yazarlar tarafından özel sermayenin önündeki engellerin kaldırılması şeklinde de yorumlanabilmektedir (Keyder, 2014). Bu dönemde Türk iş sistemi, devlet-özel sermaye veya bürokrat-işadamı arasındaki gayri resmi ilişkilere göre şekillenmiştir. Özel sermaye, devlet müdahaleciliğine karşı çıkmasına rağmen, bu dönemde devlet müdahalesinden ekonomik çıkar sağlayan taraf olmuştur (Buğra ve Savaşkan, 2015). Devlet bu dönemde de iş sistemini şekillendiren temel kurum olmaya devam etmiştir.

1950-1960 yıllarında devletin çalışanlar karşısındaki tutumu ise, önceki dönemle benzerlikler göstermektedir. Bu yıllarda DP’nin çalışanlara yönelik politikaları, Cumhuriyet Halk Partisi’nin (CHP) siyasi iktidar olduğu dönemden çok farklı değildir. Çünkü DP döneminde yürürlükte olan bireysel ve toplu çalışma ilişkileri mevzuatı, CHP döneminde oluşturulmuştur. Dolayısıyla DP döneminde bağımlı çalışanlara yönelik politikaların, önceki dönemle benzerlikleri bulunmaktadır (Makal, 2002: 56-60). Ayrıca DP döneminde, önceki döneme göre özel sermaye ile daha yakın ilişkiler kurulduğu, DP’nin sendikalara karşı devletçi ve vesayetçi geleneği sürdürdüğü, bu yönüyle CHP iktidarıyla benzer özelliklere sahip olduğu da belirtilmelidir (Çelik, 2010: 557).

1952 yılında kurulan Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu’nun (Türk-İş) da, 1950’li yıllarda devletten bağımsız bir şekilde hareket ettiği söylenemez. Bu dönemde

Türkiye'nin hala bir tarım toplumu olması, işçilerin nitelik ve nicelik bakımından yetersiz oluşu, Türk-İş'i 1950'li yıllarda işçilerin haklarını savunan ve işçi hareketini destekleyen bir kuruluş olmaktan çok devlet desteğine bağımlı ve ülkedeki siyasal koşullara göre hareket eden bir kuruluş haline getirmiştir. Örneğin; Türk-İş kuruluşunda DP desteğini almış, 1955-1957 yılları arasında Türk-İş'in yönetimine CHP'ye yakın kişilerin gelmesi DP iktidarıyla sorunların yaşanmasına neden olmuştur (Makal, 2002: 280-282). 1957 yılından sonra ise DP, Türk-İş'i devlet denetiminde tutabilmek için maddi olarak da desteklemiştir. Örneğin; Türk-İş'in 1957-1960 yılları arasındaki toplam gelirinin yaklaşık üçte biri aidat gelirlerinden elde edilmiş, geri kalanlar ise çeşitli kanallar aracılığıyla dönemin hükümeti tarafından sağlanmıştır (Koç, 2016: 137). Dolayısıyla 1950-1960 yılları arasında, Türkiye'de devletin, özel sermayeyi ve çalışan kesimi denetim altında tutmaya devam ettiği, ulusal iş sisteminin de bu koşullarda şekillendiği söylenebilir. 1960 sonrasında ise, çalışma ilişkilerinin ve iş sisteminin devlet dışındaki iki temel aktörü olan özel sermayenin ve çalışan kesimin (işçi sendikalarının) güçleneceği bir döneme girilecektir.

2.1.3. 1960-1980 Yılları Arasında Türkiye'de Devlet ve İş Sistemi

Türkiye'de iş sisteminin tarihsel gelişimini inceleyen çalışmalarda 1950-1980 arası tek bir dönem olarak incelenebilmektedir (Dirlik, 2016). Ancak bu dönemselleştirmede, çalışan kesim ihmal edilmektedir. Oysa UİS yaklaşımı, devlet ve özel sermaye dışında çalışanları ve işçi sendikalarını da iş sisteminin önemli unsurları olarak görmektedir. Türkiye'de 1960 sonrasında, yeni bir anayasa temelinde beş yıllık kalkınma planları (buradan sonra kalkınma planları) yapılmaya başlanmış, devlet-özel sermaye-ücretli çalışanlar arasındaki ilişkilerde belirli dönüşümler yaşanmış, özel sermaye ve sendikal örgütlenme devlet karşısında, en azından önceki dönemlere göre siyasal olarak güçlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında, 1960-1980 arasındaki dönemin, Türk iş sistemindeki süreklilikleri ve değişimleri anlamak için ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Bu dönemde Türkiye'de devlet, iktisat politikalarını ve kamu yatırımlarını kalkınma planlarına göre oluşturmaya başlamıştır. Bu kalkınma planlarının ithal ikameci ve korumacı özellikleri, 1930'ların sanayi planlarına benzese de sanayileşme politikaları ve sektörlere verilen öncelikler 1930'ların planlarından çok farklıdır (Boratav, 1998: 95).

1963 yılından itibaren hazırlanan kalkınma planları yalnızca ulusal düzeydeki makro-ekonomik hedeflerin belirlenmesini değil, devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin özelliklerini de gösteren belgelerdir. Dolayısıyla devletin iş sistemi üzerindeki etkilerini, diğer toplumsal çıkar gruplarıyla ilişkilerini anlamak için bu kısımdan itibaren kalkınma planlarından da yararlanacağız.

1960-1980 yılları arasındaki dönemde Türkiye’de devletin, özel sermaye ve çalışanlarla olan ilişkilerini dönüştürmeye başlayan en önemli gelişmelerden biri, yeni bir anayasa yapılmasıdır. 1961 Anayasası, devlete, ekonomik, toplumsal ve kültürel kalkınmayı demokratik bir şekilde gerçekleştirme ve kalkınma planları yapma sorumluluğunu yüklemiş, işçilerin grev hakkı da ilk kez anayasal güvence altına alınmıştır. Kalkınma planlarını hazırlamakla ve uygulamakla görevlendirilen Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT)⁵ ilk planlarında, sanayicilerin ve çalışanların, toplumun bütün kesimleriyle birlikte demokratik koşullarda kalkınmaya katkı sağlayacakları vurgulanmıştır (DPT, 1963; DPT,1967). Örneğin; ilk planda çalışanların işverenler karşısındaki demokratik, sosyal ve sendikal haklarının geliştirileceği ve hukuki olarak daha fazla güvence altına alınacağı vurgulanmış, çalışma koşullarının ve çalışma sürelerinin belirlenmesinde çalışanların da söz sahibi olacakları belirtilmiştir (DPT, 1963: 107).

Buna rağmen, demokratik-sosyal hakların ve hukuki güvencelerin devlet tarafından tek taraflı sağlanmadığı, özellikle 1960’ların başlarından itibaren işçi eylemlerinin, grevlerinin ve mitinglerinin, devletin çalışanlara yönelik politikaları üzerinde etkili olduğu da vurgulanmaktadır (Koçak ve Çelik, 2016). Bu bakış açısına göre, 1960’ların başlarından itibaren art arda gerçekleşen mitingler, eylemler ve grevler, devletin grev ve toplu sözleşmeye yönelik kanunları çıkarma sürecini hızlandırmıştır. Ancak dönemin meclis tutanakları, devletin çalışanlara yönelik politikalarında, *önce kanun sonra uygulama* şeklindeki geleneğin devam ettiğini göstermektedir. Örneğin; o dönem Çalışma Bakanı olan Bülent Ecevit’in Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu tasarısı görüşmelerinde, çıkarılacak kanunların çalışma hayatında önemli değişikliklere yol açacağını, Batı ülkelerinde bu hakların ancak uzun mücadelelerle elde edilebildiğini,

⁵ Türkiye’de DPT’nin işleyişi ve aynı yıllarda Kore’de ekonomik kalkınmayı sağlamak amacıyla kurulan Ekonomik Planlama Teşkilatı (EPT) arasındaki işleyiş farklılıkları ve iki devletin bu kuruluşlara olan bakış açısı, iki ülkedeki iş sistemlerinin birbirinden farklı şekilde gelişmesinde etkili olmuştur. Güney Kore iş sistemini incelediğimiz kısımda bu farklılıklara değineceğiz.

Türkiye’de ise bu hakların, bu tür mücadeleler olmadan tanındığını belirtmiştir (Millet Meclisi Tutanak Dergisi, 1963: 395).

Bu gelişmelerin ardından 1963 yılında 274 sayılı Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu’nun çıkarılması, UİS yaklaşımı çerçevesinde *baskın kalkınmacı* devlet tipinin dönüşüme uğraması olarak yorumlanabilir. Çünkü 274 sayılı Kanun ile birlikte, sendikalar özerkleşmiş, sendika yöneticilerinin milletvekili olabilmelerinin önündeki engel kaldırılmış ve bu dönemde bazı sendika yöneticileri milletvekili olarak seçilmiştir. Hatta sendikaların siyasal faaliyetlerini engelleyen 5018 sayılı İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri hakkında Kanun yürürlükteyken, sendikacılar anayasal bir engel olmadığından 1961 yılında Türkiye İşçi Partisi’ni (TİP) kurabilmiş ve bu parti 1965 genel seçimlerinde 15 milletvekili çıkarabilmiştir (Çelik, 2010; Koç, 2016). Ayrıca 1967 yılında, sınıf odaklı sendikacılığı savunan Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu (DİSK) kurulmuştur. Oysa Whitley, *baskın kalkınmacı* devletin, bağımsız işçi sendikalarına izin vermeyeceğini, bu sendikaların devlet güdümünde hareket edeceklerini öne sürmektedir. Ancak sendikalar önceki dönemlere göre daha özerk olduklarından ve siyasal olarak güçlendiklerinden, Türkiye’de devlet en azından bu dönem için *baskın kalkınmacı* olarak değerlendirilemeyecektir.

Bu dönemde devletin demokrasi ve sosyal haklar vurgusu, yalnızca çalışanların değil, özel sermayenin de güçlenmesine neden olmuştur. Bu güçlenmenin nedenlerinden biri, büyük firmaların da işçi sendikaları gibi örgütlenmeye başlamasıdır. 1962 yılında kurulan Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ve 1971 yılında kurulan Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) gibi işveren sendikaları ve dernekleri, devlet ve büyük sermaye grupları arasındaki ilişkilerin dönüşümüne yol açmıştır (Buğra ve Savaşkan, 2015). Öyle ki, bu dönemde Türkiye’de holding yapısının yasal çerçevesinin şekillenmesinde de bu kuruluşlar etkilidir. Ancak sermayenin çıkarlarına odaklanan bu kuruluşların, bu dönemki tutumları devlete karşıt değil, iş adamlarının devlet karşısındaki meşruiyetlerini sağlamaya yönelik olmuştur (Buğra, 2013).

Türkiye’de devlet, planlı kalkınmayı amaçlamasına rağmen, aynı dönemde kalkınma planları hazırlamaya başlayan ülkelere göre daha istikrarsız bir planlama deneyimi yaşamıştır. Örneğin; bu dönemde Türkiye’de devletin, büyük sermaye grupları ve çalışanlar üzerindeki etkisinin, Güney Kore devletine göre daha istikrarsız bir yapıda

olduğu, bu istikrarsızlığın temel olarak Türkiye’de devletin küresel değişimleri kendi koşullarına uyarlamaktan çok taklit etmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Öniş ve Şenses, 2007). Ayrıca, Türkiye’de devletin kendisinin belirsizliklere yol açmasının da istikrarsızlığın nedenlerinden biri olduğu vurgulanmaktadır (Buğra, 2013: 44).

Türkiye’de ulusal kalkınma hedeflerinin belirlenmesi ve istikrarlı bir program yürütülmesi için bu dönemde kurulan DPT’nin siyasal iktidarlardan bağımsız hareket edememesi, bu belirsizliklerin somut örneklerinden biridir. DPT’nin görevleri, 1960 yılında çıkarılan 91 sayılı kanunla belirlenmiştir. Bu kanun özetle, DPT’ye ülkedeki doğal, sosyal ve ekonomik kaynakların doğru bir şekilde belirleme, kalkınma planlarını hazırlama ve uygulama görevlerini yüklemiştir. DPT’nin temel görevi devlete danışmanlık yapmaktır. Ancak kuruluşun danışmanlık görevinin başarıyla yürütebilmesi, mevcut hükümet ve bakanlıklardan özerk bir şekilde hareket edebilmesine bağlıdır. Ancak bürokraside bu özerklik sağlanamamış ve uygulamada planlama siyasetin etkisi altına girmiştir (Sezen, 1999). Örneğin; bazı bakanların iş adamlarına, DPT’nin plan ve programlarını ciddiye almamalarını, planlarla ilgili sorunları doğrudan bakanlığa getirmelerini söyledikleri bilinmektedir (Buğra, 2013: 227).

Siyasetin, bürokrasi üzerindeki baskın konumu dışında, Türkiye’de devletin uluslararası koşullara ve gelişmelere yönelik yaklaşımlarının da bu dönemde iş sisteminin özelliklerini belirlediği söylenebilir. Örneğin; Türkiye’de devlet, Güney Kore gibi hızlı sanayileşen Asya ülkelerinin aksine, siyasal ve ekonomik krizlere bağlı olarak politikalarını belirlemiş veya değiştirmiştir. Güney Kore gibi ülkeler ise bu krizler çıkmadan, ulusal kaynaklarını doğru bir biçimde kullanarak sanayileşme ve kalkınma politikalarını belirlemişlerdir (Öniş ve Şenses, 2007). Türkiye’nin uluslararası gelişmeleri takip eden tutumu, iş sisteminin bu gelişmeler doğrultusunda şekillenmesine yol açmıştır. Çünkü, bir ülkede devletin ithal ikameci veya ihracata dayalı sanayileşme stratejilerinden birini seçmesi, özel sermaye ve çalışanlara yönelik politikalarını da doğrudan etkilemekte, makro düzeyde insan kaynakları politikalarını dönüştürebilmektedir (Kuruvilla, 1996).

Türkiye’de bu dönemde devletin benimsediği ithal ikameci sanayileşme politikaları çalışanların ortalama ücret düzeylerini artırmıştır. Örneğin; 1964-1978 yılları arasında reel ücretlerin ortalama iki kat arttığı belirtilmekte, en fazla ücret alan ve güçlü bir şekilde

örgütlenen işçilerin, ara malı üreten devlet işletmelerinde, yabancı sermayenin desteğiyle kurulan ve büyük ölçekli üretim yapan otomotiv, beyaz eşya vb. sektörlerinde çalıştıkları vurgulanmaktadır (Keyder, 2014: 196). Bu dönemde karlılık engellenmediği ve üretimin sürekliliği sağlandığı sürece ücret düzeylerinin arttığı ve işçi sendikalarının ücretlerin belirlenmesinde etkili oldukları görülmektedir (Boratav, 2007).

Ancak 1970'lerin sonu, ithal ikameci sanayileşmenin bir ödemeler dengesi krizine yol açtığı, ekonomik koşulların kötüleştiği, grevler sonucunda kaybedilen işgününün giderek arttığı, büyük özel sermaye kuruluşlarının sendikaların denetim altına alınmaları ve sermaye için bir güven ortamı sağlanması için çağrılar yapmaya başladığı bir dönemdir (Akan, 2018; Boratav, 2007). TÜSİAD'ın 1980 yılında 24 Ocak kararları açıklanmadan önce hazırladığı raporda, 1977 yılından itibaren hükümetlerin hazırladıkları istikrar paketlerinin yetersiz olduğu, ekonominin bir bütün olarak ele alınması gerektiği, Türkiye'nin ihracata dayalı bir ekonomik modele geçmesinin gerekli olduğu bu çağrılarının içeriği hakkında bilgi vermektedir (TÜSİAD, 1980). 1980 yılından itibaren Türkiye'de devletin sanayileşme politikası değişecek ve iş sistemi yeniden dönüşüme uğrayacaktır.

2.1.4. Türkiye'de Devletin İhracata Dayalı Sanayileşme Politikaları ve İş Sistemi Üzerindeki Etkileri (1980-2001)

UIS yaklaşımı Güney Kore'de *chaebol*'lerin ekonomi üzerindeki bağımsız etkilerini 1980'lerden itibaren arttığını belirtir (Whitley, 1999). Türkiye'de devletin sanayileşme politikasındaki değişimler, 1980'lerden itibaren hem işveren örgütlenmelerini hem de holdingleri, iş sistemini daha fazla şekillendiren çıkar grupları haline getirmiştir. Boratav (2007), 24 Ocak 1980 yılında yürürlüğe konan kararların, özel sermayenin güçlenmesini üç aşamada sağladığını vurgulamaktadır. Bunlar, uluslararası ekonomik baskılar, özel sermayenin çalışanlar karşısında güçlendirilmesi ve devletin buna yönelik siyasal mekanizmayı kullanmasıdır. Yazara göre, kararların açıklandığı dönemde, sermayenin çalışanlar karşısında güçlü bir şekilde hareket etmesini sağlayacak bir kurumsal yapı yoktur. Ancak 12 Eylül 1980 yılındaki askeri darbe, devletin sermayeye uygun koşulların yaratılması için gerekli ortamı sağlamıştır. Bu durumun Türk iş sisteminin de yeni dengeler üzerinde inşa edilmesini sağladığı söylenebilir.

Türkiye'de devletin, ithal ikameci sanayileşme politikalarından ihracata dayalı politikalara geçişi, IMF, OECD ve Dünya Bankası tarafından da desteklenen bir

ekonomik liberalleşme sürecini başlatmıştır (Akan, 2018: 130). Ancak bu liberalleşme süreci, devletin doğrudan merkezde olduğu, karar alma süreçlerinin, devlet ve farklı çıkar grupları arasındaki kişisel ilişkilere göre şekillendiği bir yapıda sürmeye devam etmiştir. Dolayısıyla devlet, iş sistemi üzerindeki merkezi gücünü korumakla birlikte, devletin, özel sermaye ve çalışanlara yönelik politikaları, yasal ve kurumsal bir altyapıdan çok devleti yönetenlerin gücü, ideolojileri ve kişisel ilişkileri doğrultusunda şekillenmiştir. Kısaca 1980’lerde de devlet, piyasa ekonomisini güçlü bir kurumsal altyapı temelinde değil, bürokrasi ve iş adamlarıyla doğrudan ilişkiler kurarak ve sıkı bir denetimle sürdürme eğiliminde olmuştur (Öniş, 2004: 14).

Bu dönem içinde hazırlanan kalkınma planları, devletin politika değişikliklerini net bir biçimde ortaya koymaktadır. Örneğin; altıncı kalkınma planında, serbest piyasa ve rekabet koşullarında ekonomik ve toplumsal gelişmenin sağlanacağı, özel sektöre yönelik yatırımların artırılması gerektiği, KİT’lerin rekabetçiliklerini ve verimliliklerini yükseltmek için özel sektör yatırımlarının artırılacağı vurgulanmıştır (DPT, 1989). Ancak bu politika değişikliklerinin, önceki dönemlerle benzerlikleri olduğunu belirten yazarlar da bulunmaktadır. Örneğin; bu dönemde Türkiye’de yapılan ekonomik reformların Türkiye ve dünya açısından bir özgünlüğünün olmadığı, uluslararası kuruluşların birçok az gelişmiş ülkede benzer reformların uygulanması için baskı kurduğu ve hatta bu reformların Türkiye’de cumhuriyetin ve çok partili döneme geçişin ilk yıllarındaki politikalarla benzerliklere sahip olduğu belirtilmektedir (Boratav, 2007: 148-149). Bu bağlamda Türkiye’de ulusal koşulların dışında, küresel değişimlerin ve uluslararası kuruluşların da iş sisteminin şekillenmesinde etkili oldukları söylenebilir.

Bu dönemin, işçi sendikaları ve çalışanlar bakımından da önemli sonuçları olmuştur. 1980 yılında gerçekleşen askeri darbe sonrasında, Türk-İş bünyesindeki sendikalar hariç diğer sendikaların faaliyetlerine son verilmiştir (Koç, 2016). Gerek mevzuatta yapılan değişikliklerle gerekse devletin genel politikalarıyla özel sermaye devlet tarafından desteklenmiş, yapılan düzenlemeler genel olarak çalışanların aleyhine olmuştur (Boratav, 2007). Ayrıca sanayileşme stratejisinin değişiminin de çalışanları olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Çünkü ithal ikameci sanayileşme, göreceli olarak yüksek ücretlere ve sendikalaşmaya izin verirken, ihracata dayalı sanayileşmede, ulusal rekabet avantajının sağlanabilmesi için ortalama ücret düzeylerinin düşeceği ve sendikaların baskı altında olacakları belirtilmektedir (Kuruvilla, 1996).

Bu dönemin toplu çalışma ilişkilerine yönelik yasal düzenlemelerinin de dönemin genel politikalarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. 12 Eylül askeri darbesi, 1983 yılında çıkarılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 2821 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nun içeriklerini etkilemiştir. Bu iki kanunun temel olarak, iyi ve makbul sendikacılar yaratmaya, önceki dönemde hakim olan ideolojik sendikacılığı engellemeye, sendikaları siyasetten uzaklaştırmaya ve sendikacılığı devletin denetimine almaya olanak sağladığı belirtilmektedir (Özveri, 2013). Bu kanunların sendikal örgütlenmeyi ve özgürlükleri olumsuz etkiledikleri, önceki dönemin kanunlarına göre daha yasakçı bir anlayışla hazırlandıkları ve darbe döneminin ardından işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin denetimine yönelik kullanıldıkları ifade edilmiştir (Koç, 2016).

Türkiye'de yaşanan siyasal ve ekonomik değişimler, devletin iş sistemi üzerindeki etkisini azaltmamış ve devlet iş sistemini şekillendiren temel kurum olmaya devam etmiştir. Devlet dışındaki toplumsal çıkar gruplarının güç düzeyleri sürekli değişse de bu güç değişimi devletin kontrolünden bağımsız gerçekleşmemiştir. Bu durum, serbest piyasa ekonomisinin inşası için çalışan dönemin hükümetlerinin, özel sermaye için bile bir belirsizlik unsuru olmasına yol açmıştır. Örneğin, bu dönemde bazı holding kurucuları da devletin iş hayatına yönelik politikalarındaki belirsizliklerin, Türkiye'de iş yapma biçimleri üzerinde doğrudan etkileri olduğunu belirtmişlerdir (Buğra, 2013: 139).

Devletin iş sistemini şekillendiren merkezi kurum olması, diğer toplumsal çıkar gruplarının tamamen etkisiz oldukları anlamına gelmemektedir. Örneğin, 1980-1988 yılları arasındaki özel sermaye yanlısı politikaların çalışanların lehine değişmeye başlamasında, kamu ve özel sektör çalışanlarının yaptıkları eylemler etkili olmuştur (Boratav, 2007; Koç, 2016). Türkiye'de kamu ve özel sektör çalışanlarının 1989 yılına kadar çok ciddi bir yoksulluğa ve hak kaybına uğradıkları, bu dönemden sonra gelişen işçi hareketlerinin bu durumla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Koç, 2016: 266-267). 1989-1993 yılları arasında kamu sektöründe çalışan işçilere, memurlara ve özel sektör çalışanlarına verilen zamlar da bu eylemlerin bir uzantısı olarak değerlendirilebilirler.

1990'lı yıllarda Türk iş sistemi, genel olarak ekonomik krizler ve siyasal istikrarsızlıklarla şekillenmiş ve 1980'li yıllardaki politikalar bu yıllara da taşınmıştır (Boratav, 2007; Öniş, 2019). Bu dönemde devletin, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ'ler) yönelik

politikalarını genişlettiği görülmektedir. Örneğin; altıncı kalkınma planında, KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik politikaların artırılacağı, bu işletmelerin önündeki yasal engellerin kaldırılacağı, bu işletmelere kredi kolaylıkları sağlanacağı, istihdamın artırılması için küçük ve orta ölçekli işletmelerin imkanlarından daha fazla yararlanılacağı vurgulanmıştır (DPT, 1989). Yedinci kalkınma planında, KOBİ'lerde istihdamın artırıldığı ve büyük üretim işletmelerinde ise azaldığının vurgulanması, devletin bu yöndeki politikalarının başarılı olduğunu göstermektedir (DPT, 1995).

Devletin, KOBİ'lere yönelik politikalarını artırması, büyük sermaye gruplarıyla ilişkilerini azaltmamış, aksine devlet ve özel sermaye ilişkileri giderek daha fazla siyasallaşmıştır. Bu dönemde, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) ve Anadolu Aslanları İşadamları Derneği (ASKON) gibi gönüllü girişimci derneklerin kurulması, Türk iş sisteminde farklı ideolojik ve toplumsal temelleri olan yeni çıkar gruplarının ortaya çıkmasını sağlamış, TÜSİAD da güçlü bir çıkar grubu olarak varlığını sürdürmüştür (Buğra ve Savaşkan, 2015). Ancak yeni çıkar gruplarının ortaya çıkması, holdinglerin ekonomideki baskın konumlarını değiştirmemiş, devletin iş sistemi üzerindeki belirleyici rolü sürmüştür (Berkman ve Özen, 2008).

Türkiye'de yaşanan ekonomik ve siyasal krizler, devletin mevcut politikalarının sürdürülebilir olmadığını, kurumların ve kurumlar arası denetim mekanizmalarının zayıf olduğunu, uluslararası kurumların baskılarına açık hale geldiğini ve bu krizlerin toplumsal sonuçları olduğunu göstermiştir (Öniş ve Şenses, 2007). Güçlü ve birbiriyle uyum içinde çalışan bir kurumsal sistemin olmaması, toplumun göreceli olarak daha zayıf kesimlerinin bu krizlerden daha fazla etkilenmesine neden olmuştur. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz, devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde yeni bir döneme girildiğini göstermektedir.

2.1.5. 2001 Ekonomik Krizi Sonrası Türkiye'de Devletin Rolü ve İş Sistemi Üzerindeki Etkileri

2001 yılındaki ekonomik krizin önceki krizlerden temel farkı, devlet ve özel sermaye arasındaki ilişkilerin niteliğini değişime zorlamasıdır. IMF ve Dünya Bankası programları, sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin yeni bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmiştir. Bu yaklaşımın iş sistemi üzerindeki etkileri de iki aşamada incelenebilir. Bunlar; devlet-özel sermaye arasındaki ilişkilerin değişmesinin gerekliliği ve sermaye-

Çalışanlar arasındaki ilişkilerin bütünüyle piyasa koşulları tarafından düzenlenmesidir (Boratav, 2007; Buğra ve Savaşkan, 2015).

2001-2005 yılları arasını kapsayan sekizinci kalkınma planı, Türkiye’de devletin ilerleyen dönemlerde hangi politikaları izleyeceğini özetler niteliktedir. Bu planın başlangıcından itibaren küreselleşme ve serbestleşme vurgusu yapılmış, Türk ekonomisinin 1996-1999 yılları arasında istikrarsızlıkları ortaya konulmuş, yalnızca ekonomik değil yasal olarak da özellikle AB ülkeleriyle uyumlu bir sisteme geçilmesinin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Örneğin; Türkiye’de mevzuatın yalnızca yüzde onluk kısmının AB mevzuatıyla uyumlu olduğu, Türk mevzuatının birçok yönüyle eksik olduğu belirtilmiştir (DPT, 2000: 47). Dolayısıyla bu dönemde yalnızca IMF ve Dünya Bankası’nın değil, AB’nin de bir baskı kurumu olarak Türkiye üzerindeki etkisini artırdığını söyleyebiliriz.

Uluslararası kuruluşların ekonomik programlarına uyum, devlet ve özel sermaye arasındaki kayırmacı ilişkileri sonlandırma hedefine rağmen, Türk iş sisteminin bu dönemde de devlet ve özel sermaye arasındaki yeni ilişkilere dayalı olarak şekillendiği söylenebilir. Ancak bu dönemin önceki dönemlere göre temel farklılıklarından biri, sermaye gruplarının devlet karşısında baskı grupları olarak daha güçlü olmalarıdır (Buğra ve Savaşkan, 2015). Bu durum devlet, sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin durağan değil, zamanla değişen dinamik yapısına bağlanabilir.

Bu dinamik yapı, geç sanayileşen ülkelerdeki devlet-özel sermaye ilişkilerine benzemektedir. Örneğin, Güney Kore’de ihracata dayalı sanayileşmenin başlarında devlet karşısında güçsüz ve devlete bağımlı olan *chaebol*’ler, yıllar geçtikçe devletin kararlarını etkileyen sermaye grupları haline gelmişlerdir (Kim, 1997). Türkiye’de de devlet ve özel sermaye arasındaki güç ilişkileri, belirli dönemlerde değişmesine rağmen, özel sermaye tarihsel olarak gücünü piyasa koşullarındaki rekabetiliğinden değil, devletin sunduğu özel imkanlar sayesinde kazanmıştır (Boratav, 2007). Ancak devletin sunduğu bu imkanlar, çoğu zaman belirsizlik ve istikrarsızlık kaynağı da olmuştur. Öyle ki, TÜSİAD’ın yayınladığı raporda, 2001 yılından sonra uygulanan programın 2005 yılına kadar kesintisiz bir ekonomik büyüme sağladığı ancak bu gelişimin kalıcı olmasının yalnızca ekonomiyle değil, kurumlar arasındaki uyum ve denge mekanizmaları ile ilgili olduğu belirtilmiştir (TÜSİAD, 2005). Dolayısıyla geçmiş yıllardaki kurumsal

belirsizlikler ve istikrarsızlıklar, ekonominin göreceli olarak iyi olduğu bir dönemde bile Türkiye’deki holdingler için önemli sorunlar olarak görülmüştür.

Bu dönemde yapılan ekonomik reformların ve neo-liberal politikaların, çalışma ilişkilerini ve özellikle sendikalaşma eğilimlerini de doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür. Devletin, özel sermayeye sağladığı ayrıcalıkları çalışanlara sağlayamadığı, 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu’nun çalışanları koruyucu bir nitelikte olmaktan çok özel sermayenin işine yarayacak şekilde düzenlendiği vurgulanmaktadır (Şafak, 2016). Bu dönem içinde sendikalaşma oranlarının ve sendikalara üye olanların sayılarının arttığı ancak sendikaların etkinliğinin azaldığı görülmektedir. Sendikalaşmanın artmasının genel olarak devlet güdümündeki kamu görevlileri sendikacılığıyla ilgili olduğu, 2002 yılından 2013 yılına sendikaya üye olan kamu görevlerinin sayısının iki kattan fazla artmasının nitelikli sendikacılık anlamına gelmediği belirtilmektedir (Çelik, 2014). Bu durum, devletin bağımsız sendikaları teşvik etmekten çok sendikaları denetim altında tutma eğiliminde olduğunu göstermektedir. 1960-1980 yılları arasında Türkiye’de özellikle bağımsız sendikalara sağlanan imkanların, devleti *baskın kalkınmacı* bir yaklaşımdan en azından dönemsel olarak uzaklaştırdığını belirtmiştik. Ancak 1980’lerden sonra belirli dönemlerde yaşanan siyasal ve ekonomik krizlerin, küresel piyasalardaki değişimlerle de birleşerek devleti sendikasızlaştırma politikalarına ittiği söylenebilir. Devletin bu tutumu günümüzde tekrardan *baskın kalkınmacı* bir modele doğru kayıldığını da göstermektedir. Örneğin, 2012 yılında çıkarılan 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu da Türkiye’de devletin sendikalara yönelik baskıcı tutumunu değiştirmede gerekçesiyle eleştirilmektedir (Özveri, 2012).

Türk iş sisteminin son yıllarda ulusal ve küresel değişimler doğrultusunda yeni bir devlet kapitalizminin etkisine girdiği söylenebilir. Yeni devlet kapitalizmi, küresel finansal krizler sonucunda Batı ülkelerinin güç kaybetmesiyle, BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika) ülkelerinin ve bu ülkelerden özellikle Çin ve Rusya’nın yükselişiyle ve güçlü siyasal liderlerin öne çıkmasıyla etkilerini artırmaktadır. Ayrıca bu değişimler, yeni bir siyasal ve ekonomik elit kesim oluşturmuş ve bu kesim Batı ülkelerinden çok Çin-Rusya eksenine yakınlaşmışlardır. Türkiye’de devlet 2011 yılından sonra neo-liberal politikaları sürdürmekle birlikte, önceki on yıllık dönemden farklı olarak Batı ile olan ilişkilerin ve hukuki-düzenleyici kurumların özerkliğinin azaldığı bir

yapıya evrilmiştir. Ayrıca bu dönemde devletin, Anadolu kökenli yeni sermaye gruplarıyla daha yakın ilişkiler geliştirdiği ve TUSİAD ile siyasal ve ideolojik bir uyumsuzluk yaşadığı görülmektedir (Öniş, 2019: 206-208).

Devlette yaşanan bu dönüşüm, hazırlanan son kalkınma planlarındaki ifadelerden de anlaşılmaktadır. Örneğin; 2006 yılında hazırlanan dokuzuncu kalkınma planında demokrasiye, hukukun üstünlüğüne, AB'ye uyuma, insan haklarına, ifade özgürlüğüne daha fazla vurgu yapılırken, son kalkınma planında küresel düzeyde siyasal ve ekonomik güç dengelerinin değiştiği, serbest piyasa mantığının işleyişinde sorunlar olduğu, liberal demokratik sistemin ve kurumlarının sorgulandığı, aşırı sağ politikaların küresel düzeni etkilediği, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin yürütmede etkin ve hızlı bir rolü olduğu vurgulanmıştır (DPT, 2006; Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Özetleyecek olursak, siyasal ve ekonomik krizlerden sonra yaşanan belirli dönüşümlere rağmen, Türkiye'de devletin günümüzde de iş sistemini şekillendiren en temel kurum olduğu söylenebilir. Devletin özel sermaye ve çalışanlara karşı politikaları, tarihsel olarak istikrarsızlıkların ve belirsizliklerin yoğun olduğu bir kurumsal yapıda şekillenmiştir. Kurumsal uyumun ve iş sistemi üzerinde etkili olan diğer kurumların özerk olmadığı bir yapıda, devletle yakın ilişkiler geliştiren sermaye grupları bu ilişkilerden fazlaca kazanç sağlamışlar, siyasal ve ekonomik gücü daha az olan çalışan kesim ve özellikle devlet ile siyasal-ideolojik bağ kuramayan işçi örgütlenmeleri ise zayıf ve etkisiz kalmışlardır. Bu durum, işçi örgütlenmelerinin tamamen etkisiz oldukları anlamına gelmemektedir. İşçi örgütlenmeleri, demokratik ve sosyal hakların elde edilmesinde belirli dönemlerde etkili olmuşlardır. Ancak Batı ülkeleriyle ve sonraki kısımlarda inceleyeceğimiz Güney Kore'den farklı olarak, Türkiye'de çalışan hakları genel olarak çalışanların mücadelelerinin sonucunda değil, devletin belirli dönemlerdeki siyasal ve ekonomik tutumu sayesinde edinilmiştir. Dolayısıyla Türkiye'de devletin temel kurum olarak, iş sistemini oluşturan diğer aktörleri ve kurumları etkileme kapasitesi yüksektir. UİS yaklaşımının temel kurumlarından olan eğitim ve beceri geliştirme sistemi de, tarihsel olarak devletin baskın olduğu bu kurumsal yapıdan etkilenmiştir.

2.2. Türkiye'de Eğitim ve Beceri Geliştirme Sistemi

UİS yaklaşımı, devleti temel kurum olarak değerlendirmekte ancak diğer kurumların da tamamlayıcı olarak iş sistemi üzerinde etkili olduklarını vurgulamaktadır. Bu

kurumlardan biri de eğitim ve beceri geliştirme sistemidir. UİS yaklaşımı çerçevesinde Türkiye'deki eğitim sistemini üç alt başlıkta inceleyebiliriz. Bunlar:

- Türkiye'de milli eğitim sisteminin genel özellikleri,
- Türk milli eğitim sisteminin çalışma hayatında gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırabilme düzeyi,
- Türkiye'de çalışma hayatına yönelik bilgi ve becerilerin sağlanmasında devlet, işverenler ve işçi örgütlenmelerinin ortak hareket edebilme kapasitesidir.

UİS yaklaşımı çerçevesinde Türkiye'de milli eğitim sisteminin merkeziyetçi bir yapısının olduğu söylenebilir. UİS yaklaşımı merkeziyetçi yapıya sahip olan genel eğitim sistemlerini, standartlaştırılmış akademik sınav sistemleri ve teorik-uygulamalı eğitim arasındaki kopukluklarla karakterize eder (Whitley, 1999). Türkiye'de bu yüzden genel eğitim sistemleri kategorisine dahil edilebilir. Çünkü Türkiye'de iyi okullarda eğitim almak ve prestijli okullardan mezun olmak, bireylere çalışma hayatlarında avantajlar sağlamaktadır. Çalışma hayatına başlarken ilk kriter, çalışılacak işle ilgili bilgi ve beceriye sahip olmak değil, akademik başarıdır. Türkiye'de iyi bir üniversiteden mezun olmak daha kolay iş bulabilmenin bir ön koşuludur (Sayım, 2008).

Özel eğitim sistemlerinde yalnızca akademik eğitim değil, mesleki eğitim de sistemin önemli bir parçasıdır. UİS yaklaşımı, özel eğitim sistemlerinde teori ve uygulama arasındaki kopuklukların, devlet, işveren ve sendikaların katılımıyla giderildiğini vurgular (Whitley, 1999). Türk milli eğitim sisteminin, tarihsel olarak çalışma hayatına yönelik bilgi ve beceri kazandırmaktan çok genel eğitim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun bir istisnası, 1930'lu yıllarda kurulan Köy Enstitüleri'dir. 1930'ların ortalarında özellikle kırsal kesimde nitelikli işgücü ihtiyacının olması, işe veya uygulamaya yönelik eğitim veren bu enstitülerin kurulmasına neden olmuştur. Bu enstitülerde temel olarak, iş ve üretim için eğitim prensibi benimsenmiş, uygulamalı bir eğitim sistemi kurulmaya çalışılmıştır (Karaömerlioğlu, 1998: 57).

1960'lı ve 1970'li yıllarda hazırlanan kalkınma planları, devletin eğitim sektörüne ayırdığı bütçenin genel olarak diğer sektörlerle göre daha az olduğunu, eğitim sisteminin ekonomik kalkınma için gerekli olan bilgi ve beceride bireyleri yetiştirmede başarısızlığını ve milli eğitimin sisteminin ülkenin bütün bölgelerinde etkin bir şekilde yönetilemediğini göstermektedir. Ayrıca bu planlarda sıklıkla eğitim ve çalışma hayatı

arasındaki ilişkinin kurulamadığı ve birçok bireyin eğitim aldıkları alanların dışında istihdam edildikleri vurgulanmıştır (DPT, 1967; 1972; 1979). Devletin merkeziyetçi ve genel eğitim anlayışı 1980’lerde devam etmiş, bu yıllarda her ne kadar 1980’li yıllardan itibaren eğitimde özel sektörün ve özel okulların eğitimdeki payları artmaya başlasa da eğitim sistemi kamu sektörü ağırlıklı olmaya devam etmiştir (DPT, 1984; 1989).

2000’lerde de Türkiye’de eğitim sisteminin sınav odaklı olmasının insan kaynağının etkin bir biçimde kullanılamamasına yol açtığı ve eğitim düzeylerinin hem AB hem de OECD standartlarının altında kaldığı görülmektedir (DPT, 2006; Kalkınma Bakanlığı, 2013). Ayrıca günümüzde de kamu sektöründeki eğitim harcamalarının, özel sektördeki eğitim harcamalarından yaklaşık üç kat fazla olması merkeziyetçi anlayışın devam ettiğinin bir göstergesidir (OECD, 2022).

OECD verileri Türkiye’de eğitim sorunlarının halen devam ettiğini göstermektedir. Örneğin, Türkiye, OECD ülkeleri arasında ortaöğretimini tamamlamadan okuldan ayrılan öğrenci oranının yüksekliği bakımından üçüncü ülkedir. İlk iki sırada Kosta Rika ve Meksika bulunmaktadır. Türkiye’de 2021 yılında 25-34 yaş aralığındaki üniversite mezunlarının toplam nüfusa oranı, Güney Kore’nin 2000 yılındaki düzeylerine ancak erişebilmektedir (OECD, 2022: 37).

UIS yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, Türkiye’de eğitim sisteminde tarihsel olarak belirli gelişmeler ve değişimler olmasına rağmen, genel eğitim sisteminin özelliklerini taşıdığı söylenebilir. Ayrıca devletin eğitim sistemindeki merkeziyetçi rolü, sınav ve akademik başarı odaklı sistem devam etmekte, milli eğitim sistemi çalışma hayatında ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri sağlamakta yetersiz kalmaktadır.

2.3. Türkiye’de Finansal Sistem

Türkiye’de devlet 1930’lardan itibaren, bankacılık sektörü de dahil olmak üzere birçok orta ve büyük ölçekli işletmenin kurucusudur. Devlet bu yönüyle hem bir işveren hem de özel sektöre kaynak sağlayan temel kurum olmuştur (Yurtoğlu, 2000). Devletin finansal sistem üzerinde baskın rolü, 1980 yılındaki neo-liberal politikalara geçişten sonra dahi değişmemiş, devletin üretimdeki payı azalsa da kamu sektörünün toplam yatırımlardaki payı 1990’lı yıllara kadar artmaya devam etmiştir. Örneğin; 1990 yılında kamu bankalarının toplam mevduat payları %55, özel bankaların payı ise %44 düzeylerindedir (Buğra, 2013: 209).

1990'lı yıllarda Türk finansal sisteminin temel sorunlardan biri, gelişmiş ve neo-liberal koşullarla uyumlu bir bankacılık sisteminin geliştirilememesidir (Öniş ve Kutlay, 2021). 2000'li yılların başından itibaren IMF programı doğrultusunda uygulanan reformların temel amacı ise ekonomiyi siyasetin etkisinden çıkarmaktır. Bu bağlamda, 2008 yılındaki küresel ekonomik krize kadar, fiyat istikrarının sağlanması için Merkez Bankası'nın özerkliği ve bağımsız düzenleyici kuruluşların etkinliği artırılmış, devletin ekonomi üzerindeki rolünü azaltmak için büyük ölçekli özelleştirmeler yapılmış ve bu durum finans sektöründeki istikrarı artırmıştır (Buğra ve Savaşkan, 2015; Öniş ve Kutlay, 2021). Ancak Türkiye'de 2011 yılından itibaren küresel ve ulusal gelişmelerin de etkisiyle uygulanan politikalar, devlet kapitalizmini yeniden güçlendirmiştir. Bu dönemde devlet, resmi veya informal mekanizmalarla ekonomiye müdahale etmiş, Merkez Bankası dahil birçok düzenleyici kurum üzerindeki denetimini artırmıştır (Öniş, 2019; Öniş ve Kutlay, 2021). Bu bağlamda Türkiye, UIS yaklaşımının kredi temelli finansal sistemler kategorisine dahil edilebilir. Çünkü kredi temelli piyasa sistemlerde, sermaye piyasası temelli sistemlerde olduğu gibi piyasa koşulları baskın bir güç değildir. Bu sistemlerde baskın güç bankalardır.

2.4. Türkiye'de Güven ve Otorite İlişkileri

UIS yaklaşımı, bir ülkedeki güven ilişkilerini, resmi kurumlara duyulan güven düzeyi, kişisel ilişkilerin veya kural-prosedürlerin baskınlığı ile kavramsallaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir ülkede resmi kurumlara duyulan güven fazlaysa ve kural-prosedürler kişisel ilişkiler yerine tercih ediliyorsa, o ülkedeki güven düzeyi yüksek olacaktır. Türkiye'de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, tarihsel olarak yasa-kural-prosedürler yerine genel olarak kişisel ilişkiler ve belirsizlikler temelinde şekillenmiştir. Dolayısıyla UIS yaklaşımı çerçevesinde, Türkiye genel olarak güven düzeyi düşük bir ülke olarak tanımlanabilir.

UIS yaklaşımı, birçok ülkede çalışma ilişkilerini ve iş sistemini düzenleyen yasal sistemlerin, birbirine az veya çok benzediğini ancak iş sistemlerindeki temel farklılıkların bu yasaların uygulanma düzeyleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir (Whitley, 2007). Türkiye'de yasal sisteme duyulan güven düzeyinin düşükliğini, Dünya Bankası verileriyle ortaya koymaktadır. Örneğin; 100 puan üzerinden değerlendirilen ve mülkiyet haklarının güvence düzeyi, yasal sisteme ve mahkemelere duyulan güven, şiddet ve suç oranlarının

yaygınlığı gibi göstergelere dayalı olarak düzenlenen ‘hukukun üstünlüğü’ (rule of law) kategorisinde, Türkiye 2021 yılı verilerine göre 36.5 puana sahiptir. Aynı kategoride Danimarka 98.08, İsviçre 97.60, Güney Kore ise 84.62 puana sahiptir (databank.worldbank.org). Dünya Adalet Projesi’nin 2022 yılı verileri de Türkiye’de yasal sistemin işleyişinde sorunlar olduğunu göstermektedir. Örneğin, kuruluşun 2022 yılındaki hukukun üstünlüğü endeksinde, Türkiye 140 ülke arasında 116. sıradadır. Aynı endekste Danimarka 1. Sırada, Güney Kore ise 19. sıradadır (worldjusticeproject.org).

UİS yaklaşımı, devletin politikalarının şeffaflığının-etkinliğinin ve yasal sistemin gücünün, güven ve otorite ilişkileri üzerinde etkili olacağını belirtir. Türkiye’deki kurumsal belirsizliklerin fazla ve yasal sisteme yönelik güven düzeyinin düşük olması, işçi sendikalarının güçlü ve bağımsız olmalarını engellemiştir. İşverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde paternalist ilişkilerin baskın, işbirliği düzeyinin ise düşük olduğu söylenebilir. Örneğin Küresel Rekabet Raporu göstergeleri, Türkiye’de işveren ve çalışanlar arasındaki işbirliği düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu göstergede Türkiye 141 ülke arasından 118. sıradadır (The Global Competiveness Report, 2019).

2.5. UİS Yaklaşımı Çerçevesinde Güney Kore’de Devletin İş Sistemi Üzerindeki Etkileri

UİS yaklaşımına göre, Güney Kore iş sistemini 2. Dünya Savaşı sonrasında şekillendiren baskın kurumlar, sanayileşme öncesi Kore toplumsal yapısının, Japon sömürgesi olunan dönemin, Kore Savaşı’nın (1950-1953) ve 1961 yılından sonraki askeri hükümetin politikalarının etkilerini taşımaktadır. Güney Kore’de sanayileşme öncesi siyasal yapının özellikleri, sanayileşme döneminde de devlet-özel sermaye arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde etkili olmuştur. UİS yaklaşımı bu etkileri üçe ayırarak incelemektedir. Bunlar; siyasal yapının otoriter-merkezi yapısı, ast-üst ilişkilerini düzenleyen Konfüçyüsçü gelenek ve güçlü aile bağlarına sahip aristokratlar arasındaki rekabettir (Whitley, 1999: 152).

Güney Kore’de sanayileşme öncesindeki geleneksel ve kültürel yapı, ulusal iş sisteminin gelişiminde etkili olsa da 1961 yılında yaşanan askeri darbenin Güney Kore’nin ekonomik gelişimi bakımından bir dönüm noktası olduğu, devlet temelli sanayileşme politikalarının bu dönemden sonra başladığı belirtilmektedir (Kim, 1997: 2). Ancak bazı *chaebol*’ler 1945-1960 yılları arasında kurulduklarından, öncelikle kısa bir şekilde 1945-

1960 yılları arasında *chaebol*'lerin durumu incelenecektir. Sonrasında Güney Kore'de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve devletin iş sistemi üzerindeki etkilerinin yoğunlaştığı, 1961 sonrası döneme odaklanılacaktır. Türkiye'de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin tarihsel kökenlerini incelerken kullandığımız UİS yaklaşımının alt boyutları Güney Kore bağlamına şu şekilde uyarlanacaktır:

- Güney Kore'de devletin (devleti yönetenlerin veya siyasal iktidarların) özel sektörle ilişkilerinin tarihsel boyutları.
- Güney Kore'de devletin işçi sendikaları veya bireysel olarak çalışanlara yönelik tutumu.
- Güney Kore'de devletin düzenleyici rolünün işverenler ve çalışanlar üzerindeki etkileri.

Türkiye'de devletin, özel sermaye ve çalışanlarla olan ilişkilerindeki süreklilikleri ve değişimleri belirli dönemlere ayırarak incelemiştik. Bu kısımda da Güney Kore'de devletin özel sermaye ve çalışanlara yönelik tutumunu benzer şekilde dönemlere ayırarak inceleyeceğiz. Devletin *chaebol*'lerle olan yakın ilişkileri ve ihracata dayalı sanayileşmenin başarısı dikkate alınarak Park Chung Hee dönemi (1961-1979) tek bir dönem halinde incelense de çalışmamız Güney Kore firmalarındaki İKY uygulamalarına odaklandığından, Güney Kore'de özel sermaye dışında, devletin çalışanlara yönelik politikalarındaki değişimleri görmek adına, bu dönem ikiye ayrılarak incelenecektir. Çünkü özellikle 1970'lerin başlarından itibaren ihracata dayalı sanayileşme başarılı bir şekilde sürdürülmesine rağmen, *Yushin* Anayasası⁶ devletin çalışanlara yönelik politikalarını olumsuz etkilemiştir.

2.5.1. Güney Kore'de Devlet ve Chaebol'lerin Kuruluş Dönemi (1945-1960)

Güney Kore'de 1938 yılında gıda ve tekstil sektörlerine yönelik kurulan Samsung ve 1939 yılında Ssangyong'un ilk firması olan çimento fabrikası dışında, *chaebol*'lerin çoğu 1945 yılından sonra kurulmuştur. 2020 yılında toplam varlıklar bakımından en büyük on *chaebol*'den üçü 1945-1960 yılları arasında, altısı ise ihracata dayalı sanayileşmenin başladığı 1961 yılından sonra kurulmuşlardır (Kim ve Kim, 2022: 100). *Chaebol*'lerin

⁶ 1972 yılında yürürlüğe giren bu anayasa sonucunda çalışan hakları, Park Chung Hee'nin önceki dönemine göre önemli ölçüde kısıtlanmıştır. Dolayısıyla ayrı dönemler halinde ele almak devletin, özel sermaye ve çalışanlara yönelik tutumlarındaki değişimleri anlamak için de önemlidir.

İkinci Dünya Savaşı öncesindeki aile sahipliğine dayalı firma örgütlenme biçimleri olan *zaibatsu*'lara benzetilmesiyle, *chaebol* kurucularının, Kore'nin Japon sömürgesi olduğu 1910-1945 yılları arasında Japon fabrikalarında çalışmaları arasında da ilişkiler bulunmaktadır. *Chaebol* kurucularının ve girişimcilerinin, bu dönemde Japon firmalarından öğrendiklerini kendi işletmelerinde uyguladıkları bilinmektedir. Ancak sömürge döneminde Japon devleti, Korelilerin Japon fabrikalarında üst düzey yöneticilik yapmalarını veya teknik işlerde görevlendirilmelerini yasaklamıştır. Dolayısıyla Japon fabrikalarındaki, teknik ve yönetim ile ilgili bilgiye erişimleri sınırlı olan *chaebol* kurucuları, daha çok kendi siyasal ve toplumsal koşullarıyla uyumlu bir firma örgütlenmesi geliştirmişlerdir (Kim, 1997; Kim ve Kim, 2022).

1948-1960 yılları arasında Güney Kore'de devletin ulusal ekonomiyi yönlendirme politikaları, ulusal ve toplumsal koşullarına özgü olmaktan çok ABD'nin ekonomik desteğine dayalı gerçekleşmiştir. Öyle ki, bu dönemde Güney Kore devletinin sabit sermaye yatırımlarının %75'i bu yardımlar sayesinde yapılmıştır (Hart-Landsberg, 1993: 44). Ayrıca bu dönemi 1960'lı yıllarda başlayan ihracata dayalı sanayileşmeden farklı kılan en önemli konulardan biri, devlet ve özel sermaye arasındaki ilişkilerin daha çok kişisel ilişkilere dayalı olarak yürütülmesidir (Kim, 1997: 112). Siyasal iktidara yakın olan iş adamlarının, ulusal kalkınma hedefini sağlamaya yönelik bir programa bağlı olmaktan çok kişisel zenginleşmeye odaklanmaları, bu dönemde devlet ve özel sermaye arasındaki ilişkilerin en önemli özellikleri arasında gösterilmektedir (Hart-Landsberg, 1993).

2.5.2. Güney Kore'de İhracata Dayalı Sanayileşmenin İlk Aşamaları ve Devletin İş Sistemi Üzerindeki Etkileri (1961-1972)

Güney Kore'nin 1961 yılından itibaren ihracata dayalı sanayileşme temelli kalkınmasında devletin ve *chaebol*'lerin rolleri önemli olsa da çalışan kesim de iş sisteminin parçalarından birini oluşturmaktadır. Devlet bu dönemde, ekonomik kalkınma için her ne kadar çalışanları baskı altında tutsa da Güney Kore'de 1980'lerin sonundaki güçlü işçi hareketinin temellerinin bu yıllarda aranması gerektiği vurgulanmaktadır (Koo, 2011).

Kim (1997), Güney Kore'de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, tarihsel bir bakış açısıyla ve bu gruplar arasındaki güç ilişkilerindeki süreklilikler ve değişimlerle birlikte ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Aksi takdirde, devlet veya

chaebol'lerin iş sistemi üzerindeki etkileri gereğinden fazla ön plana çıkarılacak ve bu durum tarihsel değişimleri görmeyi zorlaştıracaktır. Güney Kore'de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki dinamik ilişkilerin, iş sistemi üzerindeki etkilerini aşağıdaki maddeler doğrultusunda incelemek, tarihsel süreklilikleri ve değişimleri anlamamız kolaylaştıracaktır.

- Güney Kore'de hızlı sanayileşme ve ekonomik gelişim, güçlü bir devlet ve büyük özel sermaye kuruluşları (*chaebol*'ler) arasındaki iş birliği ile gerçekleşmiştir. Güney Kore iş sistemini anlamak için devletin merkezi rolü dışında, *chaebol*'lerin tarihsel gelişim aşamaları da dikkate alınmalıdır.
- Devlet-*chaebol* ilişkisi tek yönlü ve durağan bir ilişki değildir. *Chaebol*'lerin kuruluş aşamalarında devlet daha baskın olsa da *chaebol*'ler giderek güçlenmiş ve önemli baskı grupları haline gelmişlerdir.
- Devletin kendisi de değişmiş, askeri ve otoriter yönetim demokratikleşme sonrası yerini sivil yönetime bırakmıştır. Bu durum *chaebol*'lerin daha rahat hareket etmelerine olanak sağlamıştır.
- Güney Kore'de çalışanlar da iş sisteminin önemli parçalarıdır. İhracata dayalı sanayileşme döneminde, Güney Kore'nin ulusal rekabet avantajlarından biri ucuz işgücü olmuştur. Ancak ücretli çalışanlar ve işçi örgütlenmeleri, devlet ve *chaebol*'ler karşısında özellikle demokratikleşme döneminden sonra güçlenmiş ve önemli baskı grupları haline gelmişlerdir.

Güney Kore'de Türkiye'ye benzer şekilde, 1960'ların başında beş yıllık kalkınma planları uygulamaya başlamıştır. 1962 yılında ilk kalkınma planı ve 1967 yılındaki ikinci kalkınma planı uygulanmış, bu planların uygulandığı on yıllık dönemde, Güney Kore firmalarının yurt içindeki ve yurt dışındaki üretim düzeyleri her yıl ortalama %9 artmıştır (Amsden, 1989: 55). Devlet ilk kalkınma planıyla birlikte, ekonomik kalkınmayı sağlamak için devlet-özel sektör iş birliğine, Güney Kore altyapısının geliştirilmesine ve teknolojik imkanların artırılmasına önem vermiştir. Devlet bu dönemde uzun süreli çalışmayı ödüllendiren, az çalışmayı ise cezalandıran bir yapıdadır (Steers, 1999: 60).

Bu dönemde devlet temel olarak üç şekilde özel sermayeyi ve çalışanları denetim altında tutmuştur. Bunlardan ilki, devletin, Güney Kore'deki siyasal, ekonomik ve toplumsal sorunların ve yoksulluğun aşılmasının, sıkı devlet politikasıyla mümkün olduğunu sürekli

vurgulamasıdır. İkincisi, 1961’de devleti yönetmeye başlayan askeri hükümet karşısında güçlü bir baskı grubu veya sivil toplum yoktur. Özel sektör yeni oluşmaktadır ve işçi sınıfı da örgütlü değildir. Üçüncüsü, devlet ve özel sektör arasında bir çıkar ilişkisi oluşmamıştır. Başka bir deyişle, devleti yönetenler özel sektörün sınıfsal çıkarlarından çok ekonomik kalkınmayı önemsemiştir. Bu durum, Güney Kore’de Park yönetiminin askeri bir yönetimden çok bir köylü ve vatandaşlık hareketi olarak algılanmasını sağlamıştır (Kim, 1997: 41-42).

Güney Kore’de devletin firmalar üzerinde baskı kurmasını ve mutlak bir otorite haline gelmesini sağlayan üç temel araç bulunmaktadır. Bunlar; devletin bankaların en büyük hissedarı olması, yabancı sermayeyi dışarda tutması ve faizleri merkezi olarak yönetme kapasitesidir (Steers, 1999). Bankalar 1961 yılında kamulaştırılmış ve Maliye Bakanlığı’na bağlanmıştır. Böylelikle devletin ulusal politikalarına uyan firmalar ödüllendirilebilmiş ve devlet, firmaları istediği sektörlere yönltebilmiştir. Ayrıca bankaların kamulaştırılması, firmaların faaliyetlerine devam edebilmek için devlete bağımlı hale gelmelerine neden olmuştur. Dolayısıyla Park rejimi, bu dönemde özel sermaye ile olan ilişkileri daha rahat yönetebilmiştir. Devlet, 1960’lı yıllarda doğrudan yabancı yatırımlara egemenlik gücünü kısıtlayacağı için engel olmuştur (Kim, 1997: 108-109).

1960’lı yılların başından itibaren Türkiye’ye benzer şekilde ulusal kalkınma planları uygulamaya başlayan Güney Kore’de, bu planları hazırlamak ve uygulamakla Ekonomik Planlama Teşkilatı⁷ (EPT) görevlendirilmiştir. 1961 yılında kurulan EPT’nin, Türkiye’de benzer bir görev üstlenen DPT’den farkı, siyasal iktidar tarafından özerk bırakılması ve ekonomik politikaları uygulamasına müdahale edilmemesidir. Öyle ki, bu kuruluşun planlama gücü ve etkisi bakımından kapitalist toplumlarda bir benzerinin olmadığı dahi öne sürülmektedir (Hart-Landsberg, 1993: 48). Güney Kore devleti, planlı kalkınma döneminde üç ulusal hedef koymuş ve EPT’yi ekonomik planları uygulamada serbest bırakmıştır. Bu hedefler, tarım toplumundan sanayi toplumuna, ekonomik rantçılıktan sanayi üretimine ve yurtiçi satışlardan ihracata yönelmedir (Kim, 1997: 102).

Güney Kore’de devletin ihracata dayalı sanayileşmeye geçmesinin ekonomik bir kriz veya dış baskıdan kaynaklanmadığı, devletin kalkınma stratejilerini ulusal, ekonomik ve

⁷ Economic Planning Board.

toplumsal koşullar doğrultusunda belirlediği ifade edilmektedir (Öniş ve Şenses, 2007). Güney Kore’de devlet bu dönemde büyük özel sektör firmalarıyla iş birliği içinde çalışarak, *chaebol*’leri öncelikli sanayi yatırımlarına yönlendirerek ve özel sermayeyi kişisel ilişkilerden çok resmi ilişkilerle yöneterek önceki dönemden tamamen farklı bir politika izlemiştir (Kim, 1997: 111).

1960’larda Güney Kore devletinin ulusal kalkınma politikalarının çalışanlar üzerindeki etkileri ise genel olarak olumsuzdur. Devlet bu dönemde, işçi sendikalarına karşı yasaklayıcı bir tutumdadır. 1960’larda devletin temel amacı, siyasal ve toplumsal düzeni sağlamak, ekonomik kalkınmaya ve siyasal istikrarsızlıklara neden olabilecek işçi örgütlenmelerini engellemektir. Bu doğrultuda devlet, Kore Sendikalar Federasyonu’nu (FKTU)⁸ devlet politikalarına engel olmayacak şekilde yeniden oluşturmuştur. Örneğin; 1961 yılında federasyonun temsilcileri özel olarak eğitilmiş, endüstri düzeyindeki sendika temsilcileri devlet tarafından belirlenmiş ve işçi örgütlenmeleri tamamen devlet denetimine alınmıştır (Koo, 2011: 124; Steers, 1999). 1963 yılında yeni İş Kanunu çıkarılmasına ve bu kanunda işçilerin örgütlenme, toplu pazarlık ve toplu eylem hakları güvence altına alınmasına rağmen, devlet siyasal istikrarı sağlamak ve ekonomik kalkınmayı sürdürülebilir kılmak için sendikalara siyaset yasağı getirmiştir (Kim, 1997: 36).

Güney Kore devletinin işçi sendikalarını denetim altında tutma amacı, ihracata dayalı sanayileşme politikasıyla da ilişkilidir. Devlet, yüksek işçi ücretlerinin hızlı sanayileşmeyi olumsuz yönde etkileyeceğini ve işçi sendikalarının üretime katkısı olmayacağını öngörmüştür (Steers, 1999: 175). Buna rağmen, 1960’lı yıllarda devletin 1970’li yıllarla karşılaştırıldığında daha özgürlükçü olduğu söylenebilir. Çünkü 1960’lı yıllarda işçi sendikaları idari olarak kısıtlansalar da devlet aşırı baskı uygulamamış, toplu pazarlıklar yürütülebilmiş ve iş uyuşmazlıkları devletin sürece fazla müdahalesi olmadan çözülmüştür (Koo, 2011: 126).

Devletin, işçi hareketlerini ve örgütlenmelerine yönelik denetçi tutumu *chaebol*’ler için de geçerlidir. Ancak devletin özel sermaye üzerindeki bu denetimi yalnızca kısıtlayıcı değil, büyümeyi teşvik edici olmuştur. *Chaebol*’lerin baskın bir örgütlenme biçimi olarak gelişmeleri bu dönemin politikaları sonucunda olmuştur. Aile sahipliği ve yönetimi,

⁸ Federation of Korean Trade Unions.

chaebol içindeki farklı firmalar arasında sermaye, teknoloji ve personel değişimleri, birbiriyle ilişkisi olmayan sektörlerde yatay farklılaşma ve bağlı bütün firmaların *chaebol*'ün denetiminde olması, bu dönemin kurumsal koşullarının ve devlet temelli sanayileşmenin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Kim ve Kim, 2022).

Devlet temelli sanayileşme ve ihracata yönelik politikalar *chaebol*'lerin giderek büyümelerini sağlarken, 1960'ların sonlarında birçok firmada işçi hareketleri yaygınlaşmıştır. 1968-1971 yılları arasında birçok tekstil firmasında endüstri düzeyinde grevler, iş uyuşmazlıkları ve açlık grevleri gerçekleşmiştir. Devlet, bu eylemler ekonomik kalkınmayı ve ihracatı etkileyeceğinden, 1969 yılında işçi sendikalarına ve yabancı firmalardaki iş uyuşmazlıklarına yönelik geçici bir kanun çıkartarak işçi örgütlenmelerini daha da kısıtlamış ve grev yapılmasını yasaklamıştır (Koo, 2011: 126). Bu dönemden sonra devlet giderek daha da otoriterleştiğinden ve 1972 yılından sonraki dönemde, Güney Kore'de devletin hem özel sermayeye hem de çalışanlara yönelik politikalarında önemli değişimler olduğundan, 1972-1980 arası ayrı bir başlık altında değerlendirilecektir.

2.5.3. Güney Kore'de Devlet-*Chaebol* İlişkileri ve Devletin Çalışanlara Yönelik Politikalarındaki Değişimler (1972-1987)

UİS yaklaşımına göre, Güney Kore iş sisteminde devlet tarafından yönlendirilen ve teşvik edilen büyük aile işletmeleri olan *chaebol*'ler baskındır. İhracata dayalı sanayileşme döneminde devletin rolü, *chaebol*'leri birbirleriyle uzun dönemli iş birliği yapmak yerine, devletin sağladığı imkanlardan yararlanmak için kendi aralarında rekabete yöneltmiştir (Whitley, 1999). Üçüncü kalkınma planı (1972-1976) doğrultusunda, devletin hafif sanayiden ağır sanayiye geçme hedefi de *chaebol*'lerin aralarındaki rekabeti artırmıştır. Ancak bu dönemde devletin ağır sanayiye yoğunlaşması yalnızca *chaebol*'leri değil, işçi hareketinin gelişimini de etkilemiştir (Kim, 1997). Devletin bu dönemde yeni bir anayasa temelinde gücü tamamen elinde toplaması, ağır sanayi politikalarına uyan *chaebol*'leri ödüllendirmesi ve işçi örgütlenmelerini yasaklaması, UİS yaklaşımının *baskın kalkınmacı* devlet ideal tipinin özelliklerine uymaktadır.

Chaebol'ler 1970'lerde Güney Kore devletinin ağır sanayi hedefini gerçekleştirmeye yönelik temel araçları olmaya devam etmişlerdir. Bazı yazarlara göre, *chaebol*'lerin bu dönemde büyümesini sağlayan temel nedenlerden biri, devletin ulusal-siyasal çıkarları ve

chaebol'lerin ekonomik çıkarları arasındaki mutlak uyumdur (Kwon ve O'Donnell, 2001; Steers, 1999). Ancak bu mutlak uyum dışında, işgücünün yapısı ve devletin işgücüne karşı tutumu da hızlı sanayileşme ve *chaebol*'lerin hızla büyümesinde belirleyicidir (Kim, 1997). Bu dönemde çıkarılan *Yushin*⁹ Anayasası, devlete önceki döneme göre mutlak bir güç sağlamış ve işçi örgütlenmeleri de bu durumdan olumsuz etkilenmişlerdir.

UİS yaklaşımı farklı toplumsal çıkar gruplarının haklarını elde edebilmesi için yasaların çıkarılmalarının dışında uygulanma düzeylerinin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, birçok ülkede benzer yasaların bulunduğu ancak bu yasaların uygulanma düzeylerinin, firmaların politikaları üzerinde belirleyici oldukları vurgulanmaktadır (Whitley, 2007: 41). Güney Kore'de 1972 yılında çıkarılan *Yushin* Anayasası ve sonrasında çalışma hayatına yönelik yapılan düzenlemeler de bu kapsamda değerlendirilebilir. 1973 ve 1974 yıllarında anayasada ve iş kanunlarında çalışma hayatına yönelik yapılan düzenlemelere rağmen, uygulamada çalışma koşulları önceki dönemlere göre çok az değişmiş, hatta örgütlü çalışanlar daha fazla baskı altına alınmıştır (Koo, 2011: 127). Güney Kore devleti bu dönemde de ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmak için *chaebol*'lerin hızla büyümelerini teşvik ederken, çalışanların örgütlenmelerini ve güçlenmelerini engellemeye devam etmiştir.

Devletin 1970'li yıllarda özel sermayeyi ağır sanayi politikalarına yönlendirmesi, bu politikalara tam bağlılık gösteren *chaebol*'lerin çok hızlı büyümelerini sağlamıştır. 1970-1980 yılları arasında Daewoo ve Hyundai devletin yatırım teşviklerinden en çok yararlanan ve büyüyen *chaebol*'lerdir. Ancak 1970'li yıllarda *chaebol*'lerin birbiriyle ilgisiz sektörlere yaptığı yatırımların giderek artması ve devletin desteklemediği alanlara yatırım yapmaları, devlete olan bağımlılıklarını azaltmak istediklerini de göstermektedir (Kim, 1997: 154-155). Buna rağmen devlet desteği, 1970'lerde *chaebol*'lerin iflaslarını bile önleyebilecek düzeydedir. 1970'lerde birçok *chaebol* devlet desteğiyle iflastan kurtulmuş ve birbirinden farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri de iflas etmelerini engellemiştir (Steers, 1999). Örneğin, Hyundai 1973 yılında yaşanan petrol krizi sonrası gemi yapımında büyük zararlara uğrasa da otomotiv alanında elde ettiği karları bu sektöre aktararak zararlarını karşılamıştır. Hyundai'nin bu alandaki bazı rakipleri ise tek bir

⁹ Bu anayasa, başkan Park'ın ömür boyu başkan olmasını ve olağanüstü koşullarda denetimsiz bir yürütme yetkisi kullanmasını güvence altına almıştır (Koo, 2011: 127).

alanda uzmanlaştıkları için aynı dönemde iflas etmişlerdir (Kwon ve Suh, 2006; Steers, 1999).

1970’lerde Güney Kore’ye ulusal rekabet avantajı sağlayan unsurlardan biri, ucuz ve çok uzun sürelerle çalışan bir işgücüne sahip olmasıdır. *Chaebol*’ler işgücü maliyetlerini düşük düzeylerde tutarak ve çalışkan işgücü sayesinde, daha kısa sürelerde üretim yaparak rakiplerine karşı avantaj sağlamışlardır. Bu yapı, genel olarak askeri disiplinle çalışan, adanmış ve verimli işçilerden oluşmuştur (Steers, 1999: 128). Güney Koreli işgücünün, uzun ve ağır çalışma koşulları yıllarca devam etmiştir. Örneğin, 1990 yılında Güney Koreli çalışanların ücretlerinin, diğer ülkelerdeki çalışanlarla karşılaştırılabilecek düzeylere ulaşabildiği ancak haftada ortalama 49.8 saatle dünyada en fazla çalışanların Güney Koreliler oldukları belirtilmiştir (Kim, 1997: 205). Buna rağmen 1970’li yıllarda Güney Kore’de ücretler, dünya ortalamasına göre düşük düzeydedir. Örneğin, 1974 yılında Güney Kore’de sanayi sektöründeki ortalama ücretler, Türkiye’deki ücretlerin yalnızca üçte biri düzeyindedir. 1977 yılında bu fark azalmasına rağmen ancak Türkiye’deki ücretlerin yarısına denk gelmektedir. 1979 yılında ise Türkiye’de sanayi sektöründeki ücretler, Güney Kore’ye göre %50 daha fazladır (IBRD, 1980: aktaran, Keyder, 2014: 197).

Devletin özel sermayeyi destekleyen, işçi örgütlenmelerini ve ücretlerini baskılayan politikaları, 1980’lerde değişmeye başlamıştır. *Chaebol*’ler giderek büyümüşler ve devlete karşı önemli baskı grupları haline gelmişlerdir. Ağır sanayinin gelişmesi fabrikaların büyümesini sağlamış ve daha eğitilmiş bir işgücünü gerektirmiştir. Bu bağlamda yalnızca işçilerin sayıları artmamış, nitelikleri de artmıştır. Örneğin, 1967’de lise ve dengi okullardan mezun olan çalışanların, toplam çalışanlara oranı %17.6’dan 1984 yılında %59.3’e yükselmiştir (Kim, 1997: 208). Ancak *chaebol*’ler büyümelerine ve güçlenmelerine rağmen, yaşanan ulusal ve uluslararası ekonomik krizler sonrasında, devlet üretim sorunlarına doğrudan müdahale etmeye devam etmiştir. Örneğin, Hyundai Motor firması 1979’daki petrol krizinin ardından, sanayide yeniden yapılanma politikaları doğrultusunda devlet tarafından desteklenmiştir (Kwon ve Suh, 2006:114).

1980’li yıllarda devletin, özel sermayeyi yönlendirici rolü devam etmiştir. Devlet bu dönemde piyasa koşullarına, *chaebol*’lerin ve diğer küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin faaliyetlerine belirli araçlarla müdahale etmiştir. Örneğin, devlet

chaebol'lerin kartelleşmelerini engellemek için yasa çıkarmış, *chaebol*'lerin farklı sektörlerdeki faaliyetlerini denetim altında tutabilmek için kredilere belirli sınırlamalar getirmiş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyet gösterdikleri belirli sektörlerde büyük firmaların girmesini yasaklamıştır (Amsden, 1989: 17). Buna rağmen, 1980'li yıllarda devlet, 1960'lı ve 1970'li yıllardan farklı olarak ekonomide liberalleşme politikalarına da yönelmiştir. Örneğin, 1981 yılında ulusal bankalar özelleştirilmeye başlamış, 1987 yılında Yabancı Yatırımlar Kanunu¹⁰ ile ABD ürünlerinin ve finansal hizmetlerinin Güney Kore pazarına girmesi sağlanmış ve 1980'ler boyunca özellikle imalat sektöründe yabancı yatırımlar teşvik edilmiştir (Kim, 1997: 179; Kim ve Kim, 2022: 107).

1970'li yıllarda ağır sanayiye teşvik eden devlet, 1980'li yıllarda otomotiv ve elektronik sektörlerine öncelik vermiştir. Ancak yaşanan bu sektör değişiklikleri, yalnızca devletin politikalarıyla değil, özel sermayenin büyümesi, fiziksel ve teknolojik kapasitesinin artmasıyla da ilişkilidir (Kim, 1997). Ayrıca Güney Kore'de de Türkiye'de olduğu gibi farklı siyasal iktidarların, belirli *chaebol*'lerle daha yakın ilişkiler kurduğu bilinmektedir. Örneğin, 1960-1980 yılları arasında devlet desteğinden en fazla yararlanan *chaebol* olan Hyundai, 1980'lerde bu destekten önceki yıllarda olduğu kadar yararlanamamıştır. Ancak bu dönemde *chaebol*'lerin uluslararası yatırımlarını artırmaları ve Türkiye'deki TÜSİAD'ın karşılığı olan Kore Sanayiciler Federasyonu'nun¹¹ etkin bir rol oynaması, *chaebol*'leri devlet karşısında önemli bir baskı unsuru haline getirmiştir (Kim ve Kim, 2022; Steers, 1999). Ancak Güney Kore'de 1980'li yıllarda yalnızca özel sermaye değil, çalışanlar ve işçi örgütlenmeleri de güçlenmiştir.

2.5.4. Güney Kore'de Demokratikleşme Dönemi ve Devlet, *Chaebol* ve Çalışanlar Arasındaki İlişkilerin Dönüşümü (1987-1997)

Güney Kore'nin ekonomik kalkınmasında ve hızlı sanayileşmesinde genel olarak devletin rolü ve devlet-*chaebol* ilişkilerine vurgu yapılmaktadır. Hızlı sanayileşmenin ve kalkınmanın en önemli parçalarından biri olan Güney Koreli çalışanlar ise genellikle ihmal edilmişlerdir. Öyle ki, Güney Kore kalkınması da genel olarak üç temele dayanmıştır. Bunlardan ilki güçlü ve müdahaleci devlettir. Devlet ekonomik kalkınmanın kurallarını belirlemiş ve kalkınma programını istikrarlı bir biçimde uygulamıştır. İkincisi,

¹⁰ Foreign Investment Law.

¹¹ The Federation of Korean Industries.

devlet-*chaebol* arasındaki ortaklıktır. Devlet kalkınma programına uyan *chaebol*'leri teşvik ederek büyümelerini sağlamıştır. Üçüncüsü ise, işgücünün ve örgütlü çalışanların baskılanmasıdır. Devlet, çalışanların örgütlenmesini, hızlı sanayileşmenin önündeki engellerden biri olarak görmüş ve ucuz işgücünü bir ulusal rekabet avantajı olarak kullanmıştır.

1980'li yıllarda da Güney Koreli çalışanlar ekonomik kalkınmanın getirilerinden yararlanamayan kesimdir. Bu yıllarda Güney Kore'de birçok sektörde çalışma saatleri çok uzun ve düzensizdir. Ayrıca dünya genelinde, haftalık çalışma sürelerinin de en yüksek olduğu ülke Güney Kore'dir. Örneğin, 1980 yılında Güney Kore imalat sanayiinde haftalık ortalama çalışma süresi 53.1 saattir. Aynı yılda ABD imalat sanayiinde haftalık çalışma süresi ortalama 39.7 saat, Japonya'da 38.8 saat, Tayvan'da ise 51 saattir (Koo, 2001: 48). Dolayısıyla bu dönemde çalışanların giderek daha eğitilmiş hale gelmeleri dışında, ağır çalışma koşulları da çalışanları demokratik ve sosyal hak arayışına itmiştir.

Güney Kore'de ihracata dayalı sanayileşme döneminden itibaren her dönem çalışanların sorunlarının olduğu, Güney Kore'nin sosyo-kültürel özelliklerinin ve itaat kültürünün geleneksel olarak çok uzun sürelerle çalışmayı teşvik ettiği ancak bu çalışmanın karşılığında da çok az ödül sunduğu bir gerçektir. Ancak devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, Türkiye'de olduğu gibi Güney Kore'de de durağan bir yapıda değildir. Devlet, toplum, sanayi, teknolojik imkanlar sürekli değişmekte, işgücünün yapısı ve özellikleri de bu değişimden etkilenmektedir. Örneğin, Güney Kore'de 1980-1987 yılları arasında imalat sanayiinde çalışanların sayısı 3 milyondan 4.4 milyona çıkmış, ekonominin büyüklüğü iki kat artmış ve ülkenin çoğunluğu köylü ve çiftçilerden değil, orta sınıf ve işçilerden oluşmuştur (Steers, 1999: 177). Bu değişimler, firmaların teknolojik gelişmeler sonrasında iyi eğitilmiş işgücü ihtiyaçlarıyla birleşince ve daha bilinçli bir çalışan kesimi oluşmaya başlayınca, Güney Kore'de çalışanların ve işçi örgütlenmelerinin güçlenmeleri de kaçınılmaz olmuştur.

1987 yılında Güney Kore'de ülke genelinde grevlerin başlamasına ve Güney Kore'de 27 yıl süren askeri hükümetlerin ardından, ilk kez demokratik seçimlerin yapılmasına neden olan faktörlerden biri de ağır çalışma koşullarına rağmen, devletin özel sermaye yanlısı politikalarını 1980'ler boyunca sürdürmesidir. Güney Kore bu dönemde bir *chaebol*

cumhuriyeti olarak anılmaya başlamış ve devletin çalışanlara yönelik baskıcı politikaları Asya'daki en güçlü işçi hareketlerinden birinin gelişmesine neden olmuştur (Kim, 1997). *Chaebol*'lerde 1987 yılında başlayan grevler küçük ve orta büyüklükteki işletmelere de yayılmış, hatta bu grevlere eğitim, sağlık, finans sektörlerinden birçok beyaz yakalı çalışan da katılmıştır (Hart-Landsberg, 1993: 273). Çalışanların hak arayışlarının ulusal düzeye yayılması, devlet ve *chaebol* politikalarını dönüşüme zorlamıştır. 1987-1990 yılları arasında ücretlerin ve sendikalara üye olan çalışanların sayıları iki kat artmıştır (Koo, 2001; Lee ve Lee, 2004).

Güney Kore'deki siyasal sistemin demokratikleşmesi *chaebol*'leri de etkilemiştir. Devlet, 1987 yılındaki demokratikleşme döneminden sonra *chaebol*'lere daha az destek ve kredi imkanı sağlamıştır. *Chaebol*'ler ise devletin sendikalaşmaya izin vermesinin ve ücretleri artırmasının, devlet-*chaebol* ortaklığına ve Güney Kore'nin ekonomik kalkınmasına zarar vereceğini belirtmişlerdir (Steers, 1999: 246). Gerçekten de Güney Kore'de demokratikleşmenin ilk aşamaları, *chaebol*'lerin büyük zararlar uğramalarına neden olmuştur. Örneğin, 1988 yılındaki grevlerin yalnızca Hyundai'ye maliyeti 1.2 milyar dolardır (Steers, 1999: 181).

UİS yaklaşımı, devletin politikalarındaki değişimlere ve çalışan kesimin güçlenmesine rağmen, 1990'larda Güney Kore'deki firma örgütlenme biçimlerinin ve iş sisteminin özelliklerinin korunduğunu belirtir. Devletin temel kurum olduğu bu yapıda, iş sistemi aile sahipliğine dayalı olarak devam etmekte, firma sahibi mutlak otorite konumunu korumakta, diğer firmalarla iş birliğine dayalı olmayan ilişkiler geliştirilmekte, firmalar arası rekabet çoğu zaman devletin sağladığı ayrıcalıklara dayanmakta, firma merkezinin bağlı kuruluşlar üzerindeki denetleyici ve baskın karakteri korunmaktadır. Bu yapı firma içinde de sahip, yönetici ve çalışanlar arasında da ulusal koşullara özgü hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesine neden olmaktadır (Whitley, 1999). Ancak 1990'lı yıllarda devletin küreselleşme (*seggyehwa*) politikaları ve *chaebol*'lerin uluslararası faaliyetlere daha fazla yönelmeleri, politikalarını değiştirmelerine neden olmuştur. Bu dönemde Güney Kore'de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkileri değiştiren önemli olaylardan biri de 1997 yılında yaşanan Asya Ekonomik Krizi'dir.

2.5.5. 1997 Asya Ekonomik Krizi ve Güney Kore’de Devletin Politikalarındaki Değişimler

1997 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında Güney Kore’de devlet IMF politikalarını uygulamaya başlamış, *chaebol*’ler sıkı bir denetim altına girmiş ve 1997-2008 yılları arasında üst üste göreve gelen yeni siyasal iktidarlar, *chaebol*’lerden çok işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerin geliştirilmesine önem vermişlerdir (Kim ve Kim, 2022). Bu doğrultuda, devletin *chaebol*’lerle ilişkilerinde mesafeli davranması ve çalışanlar ve sivil topluma yaklaşması temel olarak iki nedene bağlanabilir. Birincisi, Güney Kore ihracata dayalı sanayileşme döneminin başlarından itibaren önemli bir işsizlik sorunu yaşamamıştır. Ancak ekonomik krize kadar ortalama %2.5 düzeylerinde olan işsizlik oranları, krizin ardından 1999 yılında %8.7 düzeyine çıkmıştır (Shin, 2003: 180). Kısaca, ekonomik ve toplumsal sorunlar, siyasal iktidarın politikalarını değiştirmesine neden olmuştur. İkincisi ise, yeni siyasal iktidarın ideolojisinin önceki iktidarlardan farklı olmasıdır. Demokratikleşmenin ardından Güney Kore’de siyasal yapı temel olarak ikiye bölünmüştür. Bunlardan ilki, ekonomik kalkınmaya ve *chaebol*’lerle ilişkilere önem veren askeri rejimlerin uzantıları olarak nitelendirebileceğimiz muhafazakar partilerdir. İkincisi ise demokratikleşme döneminden sonra *chaebol* merkezli bir yapıya karşı olan, insan haklarına ve sosyal haklara önem veren, liberal sol partilerdir. Güney Kore’de 1997-2008 yılları arasında iki dönem liberal sol partiden devlet başkanlarının seçilmeleri, *chaebol* karşıtı ve toplumsal eşitlik merkezli politikalar uygulanmasına neden olmuştur (Lee, 2020; Yang, 2013).

Devletin yaşadığı bu dönüşümler, işçi sendikalarının siyasal konularda güçlenmelerini, Kore Sendikalar Konfederasyonu’nun¹² (KCTU) devlet tarafından tanınmasını ve 2004 yılında ilk kez bir işçi partisinin ulusal mecliste temsil edilmesini sağlamıştır. Ayrıca bazı sivil toplum kuruluşları bu dönemde güçlenerek demokratik ve sosyal haklar konusunda önemli baskı grupları haline gelmişlerdir. Bu kuruluşlar yalnızca devletin ve diğer kurumların işleyişindeki sorunlara yönelik değil, *chaebol*’lerin usulsüzlüklerinin kamuoyuna duyurulmasına yönelik de çalışmışlardır (Kim ve Kim, 2022). Ancak otoriter ve askeri hükümetlerin olduğu dönemde (1961-1987), devlet ekonomik kalkınmayı

¹² The Korean Confederation of Trade Unions.

engelleyecek bütün oluşumları yasakladığı için iş sistemi de devlet güdümünde oluşturulmuştur.

2008-2017 yılları arasında devleti tekrar muhafazakâr ve özel sermaye yanlısı siyasal iktidarların yönetmesi, bu dönemde devlet-*chaebol* ilişkilerinin yeniden gelişmesini sağlamıştır. Bu on yıllık dönemde devlet, *chaebol*'lere birçok konuda ayrıcalıklar sağlamış ve hatta dönemin iki devlet başkanı *chaebol*'lerle ilişkilerindeki yolsuzluklardan yargılanmışlar ve hapse mahkum edilmişlerdir. 2017-2022 yılları arasında görev yapan başkan, liberal sol eğilimleri doğrultusunda demokratik değerleri, çalışan-insan haklarını geliştirmeye, toplumsal eşitsizlikleri azaltmaya, küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri güçlendirerek, *chaebol*'lerle aralarındaki eşitsizlikleri çözmeye odaklanmıştır (Kim ve Kim, 2022: 113). 2022 yılında seçimi kazanan muhafazakâr başkan ise *chaebol* yanlısı politikalar izleyeceğini, asgari ücretleri azaltacağını ve çalışma saatlerine yönelik sınırlamaları kaldıracağını ortaya koymuştur (Kim ve Kim, 2022; McCurry, 2022; Yoon, 2022). Güney Kore'de özellikle demokrasiye geçişten sonra devlet, *chaebol* ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, daha dinamik koşullar altında şekillenmiştir. Dolayısıyla Güney Kore'de devletin iş sistemi üzerindeki etkileri, bu dinamik koşullar ve değişimler dikkate alınarak incelenmelidir.

UİS yaklaşımı bir ülkedeki kurumsal sistemin özelliklerinin, o ülkeye özgü bir iş sistemi ortaya çıkaracağını savunsa da kurumsal değişimi reddetmemektedir. Güney Kore'de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki ilişkiler de zamanla değişmiş ve devlet iş sistemini şekillendiren temel kurum olmayı sürdürmesine rağmen, zaman içinde belirli dönüşümler yaşamış ve Güney Kore iş sistemi de bu dönüşümlerden etkilenmiştir. Güney Kore'de demokrasiye geçiş sonrasında, devletin otoriter kalkınmacı rolünü zamanla terk ettiği ve demokratik kalkınmacı modele evrildiği görülecektir. Güney Kore'de demokratik kurumların işlerlik kazanması, devletin tek taraflı çabasının bir sonucu değil, toplumsal çıkar gruplarının katkılarıyla olmuştur. İşçi sınıfının hızlı sanayileşme döneminde edindiği deneyimler, küreselleşme sürecinde sivil toplum kuruluşlarının insan hakları ve sosyal haklar konusunda giderek daha güçlü baskı grupları haline gelmeleri, devletin ve *chaebol*'lerin politikalarını değiştirmelerine yol açmıştır. 2016 yılında devlet başkanının yolsuzluklarının ortaya çıkmasının ardından, ülke genelindeki protestolar ve baskılar sonucunda görevden alınması, Güney Kore'de yaşanan kurumsal değişimin de bir sonucudur (Ock, 2016). Bu değişimleri dikkate alan tarihsel bir bakış açısı, statik

olduğu gerekçesiyle eleştirilen UİS yaklaşımının ideal tiplerinin güncellenmesine de katkı sağlayacaktır.

Güney Kore’de devletin ve UİS yaklaşımının diğer temel kurumlarının iş sistemi üzerindeki etkileri, tek düze bir bakış açısıyla incelenmemelidir. Böyle bir inceleme, tarihsel gelişmeleri ve değişimleri görmemizi engelleyecek ve yeni gelişmeleri de UİS yaklaşımının ideal tiplerinin içine sıkıştırmaya yöneltecektir. Örneğin, Güney Kore’de ihracata dayalı sanayileşme döneminde ve sonrasında bütün *chaebol*’ler benzer politikaları izlememişlerdir. Samsung, 1950’li ve 1960’lı yıllardan itibaren, devlet desteğinden diğer *chaebol*’ler kadar faydalanamamış ve yabancı yatırımcılarla kurduğu ortaklıklar sayesinde gelişmiştir (Kim, 1997). Ayrıca devlet *chaebol*’lerin büyümelerine ve gelişmelerine katkıda bulunsa da firma kurucularının ve sahiplerinin girişimcilikleri, çalışkanlıkları ve ideolojileri de bir *chaebol* kültürü oluşturulmasında önemlidir. Dolayısıyla kurumsal yapının iş sistemi üzerindeki etkileri tek taraflı bir şekilde değil, birey, toplum ve kurumlar arasındaki etkileşimler de dikkate alınarak incelenmelidir. *Chaebol* kurucularının kişisel özellikleri ve kurumsal yapı arasındaki etkileşimler, *chaebol*’lerin uzun vadeli başarılarıyla ilgili bilgi vermektedir. Örneğin, Hyundai’nin kurucusu Chung Ju-yung’un kendini bir kapitalist olarak değil, zengin bir işçi olarak görmesi, işgücüyü zenginlik yarattığını vurgulaması, azim, uyum, çok çalışmaya verdiği önem, Güney Kore’de kapitalizmin devletten farklı kurumlara ve koşullara bağlı olarak da geliştiğini göstermektedir (Steers, 1999). Bir sonraki kısımda UİS yaklaşımının diğer kurumlarından olan eğitim ve beceri geliştirme sistemi Güney Kore bağlamında incelenecektir.

2.6. Güney Kore’de Eğitim ve Beceri Geliştirme Sistemi

UİS yaklaşımı çerçevesinde Güney Kore’de eğitim ve beceri geliştirme sistemi, üç alt başlıkta incelenebilir:

- Güney Kore eğitim sisteminin genel özellikleri,
- Güney Kore eğitim sisteminin çalışma hayatında gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırabilme düzeyi,
- Güney Kore’de çalışma hayatına yönelik bilgi ve becerilerin sağlanmasında devlet, işverenler ve işçi örgütlenmelerinin ortak hareket edebilme kapasitesidir.

UIS yaklaşımının genel ve özel eğitim sistemi ayrımında, Güney Kore genel eğitim sistemleri içinde değerlendirilebilir. Genel eğitim sistemlerinde öğrenciler akademik sınavlarda edindikleri başarılarla göre değerlendirilir. Akademik sınav sisteminden başarısız olanlar ise genel olarak devletin daha az bütçe ayırdığı ve daha az prestijli okullarda eğitimlerini sürdürür. Dolayısıyla bu ülkelerde prestijli okullardan mezun olmak ve akademik başarı temel amaçtır (Whitley, 1999).

Güney Kore’de eğitim sistemi, ülkenin ekonomik kalkınmasını, sosyal refah düzeyinin yükselmesini ve demokratik bir sisteme geçmesini sağlayan en önemli kurumlardan biridir. Güney Kore’de eğitim standartları yüksek olmasına rağmen, lise ve üniversite mezuniyet oranları, dünyadaki diğer ülkelere göre ortalamanın çok üzerindedir. Güney Kore’de öğretmenler, 2000’li yılların başından itibaren Eğitim Bakanlığı’nın denetiminde 4 senelik özel eğitim programlarıyla iyi bir eğitim almaktadırlar. Ayrıca Güney Koreli öğretmenler, Singapur ve ABD’den sonra dünyadaki en yüksek maaş düzeylerine sahiptirler (Seth, 2022: 11-12).

1948-1960 yılları arasındaki dönemde Güney Kore, ilköğretim sonrası mesleki eğitime veya akademik eğitime yönlendiren Japon eğitim sistemini terk etmiş, 6 yıl ilköğretim, 3 yıl ortaokul, 3 yıl lise ve 4 yıl üniversite eğitimi şeklindeki ABD modeline geçmiştir (Seth, 2020: 424). 1960’larda ihracata dayalı sanayileşme politikaları uygulandığından mesleki eğitim önem kazanmıştır. Devlet 1960’lı ve 1970’li yıllarda, nitelikli işgücü ihtiyacını karşılayabilmek için ortaöğretimde mesleki eğitime önemli yatırımlar yapmıştır. Ortaöğretim düzeyinde akademik ve mesleki eğitim ayrımları yapılmakla birlikte, iki kademeye de üniversite imkanı sağlanmıştır (Seth, 2022; Shim vd., 2020).

Güney Kore, ekonomik sıkıntılar yaşadığı dönemlerde bile ilköğretimden bütün vatandaşların yararlanmasını sağlamaya çalışmıştır. Devlet, fiziki ve teknik imkanların kısıtlı olduğu yıllarda depoları ve atıl fabrikaları ilköğretim için kullanmıştır. 1945-1960 arasında ilköğretime kayıt olma oranları üç kat, ortaöğretime kayıt olma oranları sekiz kat, üniversite kayıtları ise on kat artmıştır. 1970’li yıllara kadar neredeyse bütün öğrencilerin orta öğretimden faydalanmaları sağlanmış, 1980’lerin sonunda ise liseden mezun olma oranları % 80’i geçmiştir. Ayrıca devletin 1961-1988 yılları arasında eğitim sistemindeki temel politikalarından biri, bölgesel ve sınıfsal farklılıklara dayalı

eşitsizlikleri azaltmaktır. Bu politika doğrultusunda bölgesel ve sınıfsal eşitsizlikler azaltılmış ve eğitimde genel olarak fırsat eşitliği sağlanmıştır (Seth, 2022: 13).

1980’lerde ve 1990’larda teknoloji yoğun üretime geçilmesi, eğitim düzeyi yüksek çalışanların yetiştirilmesini gerektirmiştir. Bu doğrultuda yükseköğretime ulaşma imkanları artırılmıştır. 1987 yılındaki demokratikleşme döneminden sonra devletin okullar, müfredat ve eğitim sistemi üzerindeki merkezi denetimi azalmasına rağmen, köklü değişimler olmamıştır. Ancak devlet, bu dönemden sonra eğitim müfredatlarının yeni fikirlere daha açık bir şekilde düzenlenmesine izin vermiştir (Shim vd., 2020; Seth, 2022).

1990’larda ve 2000’lerde küreselleşme ve neo-liberal politikaların yaygınlaşması, eşit ve standart eğitim anlayışının dönüşmesine, okullar arasındaki eşitsizliklerin artmasına ve fırsat eşitliğinin azalmasına yol açmıştır. Buna rağmen Güney Kore’de 21. yüzyılın ilk yirmi yılında eğitim düzeyleri giderek yükselmiş ve eğitimde kalite artmıştır. Günümüzde *hagwon* sistemi, resmi eğitimin dışında özel kuruluşlar tarafından verilen eğitimlerin de yaygınlık kazanmasını sağlamıştır. Etüt benzeri bu programlar, ilkökul ve okul-öncesi düzeylerde bile yoğun bir şekilde uygulanmaktadır (Seth, 2022: 14-17). Bu durum günümüzde Güney Kore’de eğitim harcamalarının artmasına neden olmuştur. 2022 yılında Güney Kore’de özel eğitim harcamaları, kamunun eğitim harcamalarının üzerindedir ve OECD ülkeleri arasında Birleşik Krallık ve Avustralya’dan sonra üçüncü sıradadır. Ayrıca Güney Kore OECD ülkeleri arasında 25-34 yaş aralığında, nüfusuna oranla en fazla üniversite mezununa sahip ülkedir (OECD, 2022).

Özetleyecek olursak, Güney Kore’de devlet, 1960-1987 arasında eğitim sistemini tamamen ekonomik kalkınma hedefleri doğrultusunda dizayn etmiş, Güney Kore Eğitim Bakanlığı’nın da bu hedefle uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamıştır. Dolayısıyla devletin temel siyasal ve ekonomik politikaları eğitim sistemi üzerinde de etkili olmuştur. Başka bir deyişle devlet eğitim sistemini, siyasal ve ekonomik programa katkı sağlayacak bir denetim aracı olarak da kullanmıştır (Seth, 2022). Demokratikleşme döneminden sonra devlet denetimi önceki dönemlere göre azalmasına rağmen işverenlerin ve işçi sendikalarının eğitim sisteminin oluşturulmasına yönelik ortak bir katkılarının olduğunu söylemek mümkün değildir.

Güney Kore devleti, ekonomik kalkınmaya katkı sağladığı için eğitim harcamalarına tarihsel olarak önem vermiştir. Son yıllarda özel eğitim harcamalarının artması ve öğrencilerin dünya ortalamasına göre çok uzun süreler çalışmaları, Güney Kore eğitim sisteminin aşırı rekabetçi bir yapısının olduğunu göstermektedir (Journeyman Pictures, 2015). Bu aşırı rekabetçilik, prestijli üniversitelerde okumak, statü sahibi olmak ve akademik başarı odaklılıkla açıklanabilir. Bu bağlamda ülkeye özgü koşulları olmasına rağmen, Güney Kore eğitim sistemi UİS yaklaşımının genel eğitim sistemleri kapsamında değerlendirilebilir.

2.7. Güney Kore’de Finansal Sistem

Güney Kore’de ihracata dayalı kalkınma döneminin başlarında devletin ilk faaliyeti, bütün ticari bankaları kamulaştırmak olmuştur. 1981 yılında uluslararası baskılar sonucunda, bankacılık sistemi özelleştirilmeye başlamış ancak devlet *chaebol*’lerin bankacılık sektörüne hakim olmamaları için toplam hisse sahipliğini %8 ile sınırlandırmıştır (Amsden, 1989: 16). Devletin ekonomik planlama görevini EPT’ye vermesi ve bu kuruluşa ekonomik kararlarda mutlak özerklik sağlaması, kredi temelli sisteme işlerlik kazandırmıştır. Ayrıca devletin bankacılık sistemini tamamen denetimi altında tutması, devlete daha az bağımlı olmak isteyen *chaebol*’leri bankacılık dışındaki diğer finansal sektörlere yöneltmiştir (Kim, 1997). Bu bağlamda devletin finansal sistem üzerindeki denetiminin, Güney Kore iş sistemini doğrudan etkilediği ve *chaebol*’leri farklılaşma stratejilerine ittiği de söylenebilir.

Kalkınmacı ve geç sanayileşen devletler, sermaye yetersizliğinden ve bankaların sermaye piyasalarına göre denetimi daha kolay olduğundan kredi temelli finansal sistemleri benimsemektedirler. Güney Kore devletinin de özel sermaye üzerindeki denetimini artırmak ve özel sermayeyi istediği şekilde yönlendirebilmek için tarihsel olarak kredi temelli bir finansal sistemi benimsediği söylenebilir. Ancak siyasal ve ekonomik krizler, küresel baskılar ve demokratikleşme, Güney Kore’de belirli dönemlerde finansal sistemin serbestleştirilmesini ve devletten bağımsız bir bankacılık sisteminin kurulmasını da gerektirmiştir. Bu durum *chaebol*’lerin alternatif finans kaynaklarına erişimlerini kolaylaştırmış ve devlete olan bağımlılıklarını da azaltmıştır.

2.8. Güney Kore’de Güven ve Otorite İlişkileri

Bir ülkedeki güven ilişkileri, firmaların politikalarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini etkilemektedir. UİS yaklaşımına göre bir ekonomide güven, resmi kurumların gücüne ve farklı çıkar grupları arasındaki ilişkileri düzenleme kapasitesine bağlı olarak şekillenir. Burada kurumsal uyum ve kurumsal belirsizlik kavramları önemlidir. Çünkü bir ülkede faaliyet gösteren firmalar temel olarak, o ülkedeki kurumsal yapının işlerliğine, kurumlar arasındaki uyuma ve kurumsal belirsizliklerin olmamasına dayalı olarak bir güven ilişkisi geliştirmektedirler.

Güney Kore’de firmalar, kurumsal sistemin özelliklerinden dolayı iş birliğine dayalı ilişkiler geliştirememiştir. Çünkü Güney Kore’nin kurumsal sisteminde, firmaların hayatta kalmaları ve büyümeleri, tarihsel olarak devletin kendilerine sağlayacağı kredi imkanlarına ve ayrıcalıklara bağlı olmuştur. Temel amaç, devlet kredisine erişim ve ayrıcalıklardan faydalanmak olduğundan, bu firmalar arasında iş birliği ve uzlaşıdan çok yoğun bir rekabet vardır. Firmaların aile sahipliğine dayalı büyümeleri, bu ilişkilere bağlı olarak şekillenmiştir. Güney Kore’de güven ilişkileri, yalnızca firmalar arası ilişkileri değil, firmaların örgütlenme biçimlerini de etkilemiştir (Whitley,1999; 2007).

Güney Kore’de otorite ilişkilerini de işveren-çalışan veya ast-üst ilişkileri temelinde yorumlayabiliriz. UİS yaklaşımının sınıflandırmasına göre, Güney Kore’de işverenler ve çalışanlar arasında paternalist ve otoriter ilişki biçimleri ortaya çıkmaktadır (Whitley, 1999). Bu ilişkilerin ortaya çıkmasında kurumsal sistemin özellikleri dışında birçok faktör etkili olmuştur. Bu faktörlere firma kültürü, firma kurucusunun kişisel özellikleri ve girişimci karakteri de dahildir (Steers, 1999). Güney Kore firmalarında paternalist otorite ilişkileri, devletin tarihsel rolü, sosyo-kültürel faktörler, siyasal ve ekonomik koşulların değişkenlikleri ve belirsizliklerine bağlı olarak da gelişmiştir. Küresel Rekabet Raporu’nun işveren-çalışan işbirliği düzeyi göstergesinde Güney Kore, Türkiye’nin de gerisinde kalmış 141 ülke arasında 130. sırada yer almıştır (The Global Competitiveness Report, 2019).

Bölüme Yönelik Genel Değerlendirme

Uluslararası firmaların İKY uygulamalarını inceleyen çalışmaların, köken ülke ve ev sahibi ülkenin kurumsal koşullarını yüzeysel bir şekilde incelemelerinin sorunlu olduğu, bu çalışmaların inandırıcılığının, ulusal ve tarihsel koşulların detaylı bir şekilde

betimlenmesiyle artacağı vurgulanmaktadır (Edwards ve Kuruvilla, 2005; Jackson ve Deeg, 2019). Bu doğrultuda ikinci bölümde, Türkiye ve Güney Kore'nin kurumsal koşulları, UİS yaklaşımının çerçevesine bağlı olarak ve tarihsel gelişmeleri de dikkate alarak incelenmiştir.

İlk olarak Türkiye'de devletin iş sistemi, çalışma ilişkileri ve firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkilerine yönelik bir çerçeve çizilmiştir. Bu çerçevede Türkiye'de devlet-özel sermaye ilişkileri, devletin sendikalara ve çalışanlara yönelik politikalarının özellikleri ve Türkiye'de devletin düzenleyici rolünün işverenler ve çalışanlar üzerindeki etkileri tarihsel olarak incelenmiştir. UİS yaklaşımının başka bir temel boyutu olan eğitim ve beceri geliştirme sistemleri, Türkiye'de milli eğitim sisteminin genel özellikleri, milli eğitim sisteminin çalışma hayatına yönelik bilgi ve becerileri kazandırma ve bu becerilerin kazandırılmasında devlet, işveren ve işçi sendikalarının ortak hareket edebilme kapasitelerine göre ortaya konmuştur. Sonrasında Türkiye'deki finansal sisteme, güven ve otorite ilişkilerine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

Güney Kore'de devletin iş sistemi, çalışma ilişkileri ve firmaların İKY uygulamaları üzerindeki etkileri de UİS yaklaşımının bakış açısıyla incelenmiştir. Güney Kore'de devlet-özel sermaye ilişkileri, devletin sendikalara ve çalışanlara yönelik politikalarının özellikleri ve Güney Kore'de devletin düzenleyici rolü, Türkiye bağlamında olduğu gibi tarihsel dönemlere ayrılarak ele alınmıştır. Güney Kore'de eğitim sisteminin genel özellikleri, finansal sistemin yapısı, güven ve otorite ilişkileri de ayrı başlıklarda incelenmiştir.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Üçüncü bölümde, bu çalışmada kullanılan yöntem detaylı bir şekilde açıklanacaktır. İlk olarak, nitel araştırmalara yönelik genel bilgi verilecek, ardından bu çalışma kapsamında nitel yöntemin kullanılması gerekçelendirilecektir. Araştırma soruları, araştırma tasarımı, veri toplama ve analiz aşamaları birbirleriyle bağlantılı bir biçimde okuyucuya aktarılmaya çalışılacaktır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırmalar, belirli yönleriyle sosyal bilimlerdeki diğer araştırmalardan ayrılmaktadır. Nitel bir araştırma, bireylerin davranışlarını ve deneyimlerini, kendi sosyal çevrelerinde (bağlamında) incelemekte, araştırmaya katılan bireylerin görüşlerini, doğrudan ortaya koymalarına yardımcı olmakta ve araştırmacıyı doğrudan araştırılan bağlamın içine dahil etmektedir (Yin, 2016). Dolayısıyla nitel araştırmada temel önceliklerden biri, bağlamı da dikkate alarak katılımcıların görüşlerini ve deneyimlerini anlayabilmektir.

Merriam ve Tisdell (2016: 24), bütün nitel araştırmaların bireylerin gerçekliği, sosyal dünya ile etkileşime geçerek kurguladıkları varsayımına dayandırmaktadır. Nitel araştırma yapan bir araştırmacı temel olarak, içinde bulunduğu dünyayı anlamak için araştırmasını yürütmektedir. Anlamak veya anlam, nicel araştırmaların var olanı keşfetme mantığından çok farklı bir kavramdır.

Nitel bir araştırmada anlamın önemi ve keşfetmeden farkı, madenci ve gezgin metaforlarıyla açıklanabilir. Madenci metaforu, keşfetme mantığını açıklamak için kullanılmaktadır. Keşfetmek bir yerlerde gömülü olan ve daha önce ortaya çıkmamış bir madeni bulma çabasına benzetilmektedir. Başka bir deyişle, bilgi henüz keşfedilememiştir. Gezgin metaforu ise anlamın ne olduğunu açıklamak için kullanılır. Gezgin birçok ülkeyi gezer, o ülkenin insanlarıyla konuşur, onlara sorular sorar ve onlardan hikayelerini anlatmalarını ister. Hikayenin anlamı, gezginin anlatısına ve yorumlamasına göre değişecektir. Bu bağlamda, gezgin yeni bir bilgiyi keşfetmemiş olabilir ancak varolan bilgi üzerine kendi yorumunu da katarak değişiklikler yapabilecektir (Kvale, 2007). Nitel bir araştırmacı, araştırmayı yürüten, verileri toplayan (aynı zamanda bir veri toplama aracı olan), katılımcılarla etkileşime giren, verileri analiz

eden, yorumlayan ve anlamaya çalışan taraftır. Kısaca nitel çalışmalarda araştırmacı, araştırmanın merkezindedir. Dolayısıyla gezgin metaforu, nitel araştırma yürüten bir kişinin konumunu özetlemektedir.

Nitel araştırmalar, nicel araştırmalar gibi, var olduğu öngörülen ve keşfedilmeyi bekleyen bilgiyi değil, deneyimlerle ve insan ilişkileriyle anlam kazanan ve insan tarafından inşa edilen bilgiye odaklanmaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016: 23). Nitel araştırmayı nicel araştırmadan ayıran en belirgin farklılıklardan biri budur. Nitel bir araştırmacı, gerçek hayattaki olay ve olguları anlamak için bu olay ve olguları doğal akışında veya ortamlarında incelemektedir. Bu bağlamda araştırmacı ve katılımcı arasındaki etkileşimler araştırmaya yön verebilmekte, araştırmacı araştırma sürecinin önemli bir parçası haline gelmektedir (Flick, 2007).

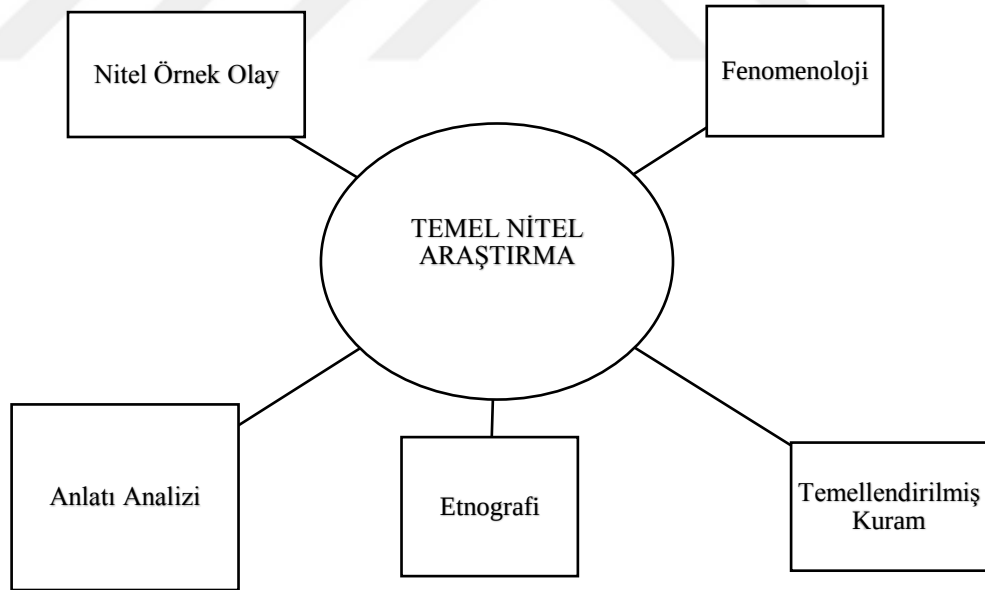
Bu çalışmanın temel amacı, Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarının Türkiye'nin makro-kurumsal koşullarında nasıl şekillendiğini anlamaktır. Çalışmanın kavramsal çerçevesini UİS yaklaşımı oluşturmaktadır. UİS yaklaşımı ikincil verilere dayalı olarak geliştirilmiştir ve görgül bir çalışma değildir. Ancak UİS yaklaşımını temel alan ve farklı ülke koşullarında firmaların İKY uygulamalarını inceleyen çalışmalar (Haak-Saheem ve Festing, 2020; Sayım, 2008), kurumsal sistemin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini anlamak için genel olarak nitel yöntem benimsemişler ve verileri mülakatlar aracılığıyla toplamışlardır. Sayım (2008), Türkiye'de faaliyet gösteren ABD firmalarının İKY uygulamalarını incelemiş ve çalışmasını örnek olay tasarımına göre yürütmüştür. Haak-Saheem ve Festing (2020) ise örnek olay tasarımı kullanmamış, esnek bir yapısı olduğundan ve İKY uygulamaları çoğu zaman bağlama gömülü olduklarından nitel bir yaklaşım benimsediklerini vurgulamışlardır. Ayrıca bir ülkedeki ulusaşırı firmaların İKY uygulamalarını inceleyen çalışmaların, kurumsal bağlamın etkilerini anlayabilmek için nitel bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği ifade edilmektedir (Cooke vd., 2019). Bu çalışmada da ulusaşırı Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını Türkiye'nin kurumsal koşullarında nasıl oluşturdukları incelendiğinden, nitel bir yaklaşımın uygun olacağı düşünülmüştür.

3.2. Araştırmanın Tasarımı

Nitel araştırmalarda farklı araştırma tasarımları kullanılabilir. Bu tasarımlar, çalışmanın konusu, amacı ve araştırma sorularından bağımsız değildir. Aslında tasarım,

çalışmanın amacı ve araştırma sorularına yön veren bir plandır. Bu plan, araştırmacının saha çalışmasındaki rolünü belirlemekte, hangi verilere nasıl ulaşılacağı konusunda çerçeveyi çizmektedir (Patton, 2015). En yaygın benimsenen nitel araştırma tasarımlarından bazıları, etnografi, örnek olay araştırması, temellendirilmiş kuram, anlatı araştırması, eylem araştırması ve fenomenolojidir (Merriam ve Tisssdell, 2016; Yin, 2016).

Bu çalışmada temel nitel araştırma tasarımı benimsenmiştir. Temel nitel araştırma yukarıda bahsedilen nitel araştırmaların hepsini kapsayıcı niteliktedir. Nitel bir araştırma, belirli bir tasarıma sıkıştırılmadan temel nitel araştırma olarak yürütülebilmektedir. Temel nitel araştırma, en çok kullanılan ve en yaygın nitel araştırma tasarımı olmasına rağmen, bu tasarıma nitel araştırma yöntemleri kitaplarında örnek olay, fenomenoloji vb. özel araştırma tasarımları kadar değinilmemektedir. Esasen temel nitel araştırma, bu özel araştırma tasarımlarının hepsini kapsamakta, diğer tasarımlar bazı ek özellikleriyle temel nitel araştırmadan ayrılmaktadırlar (Merriam ve Tisssdell, 2016). Aşağıda temel nitel araştırmanın, diğer araştırma tasarımları karşısındaki konumu bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5: Merriam ve Tisssdell'in (2016) Temel Nitel Araştırmayı Konumlandırması

Temel nitel araştırma, bazı araştırmacılar tarafından jenerik nitel araştırma olarak da adlandırılmaktadır (Caelli, Ray ve Mill, 2003; Kahlke, 2014). Bu yazarlara göre, belirli bir nitel araştırma tasarımına uymayan araştırmalar, temel nitel araştırma kapsamında değerlendirilebilirler. Bazı durumlarda, etnografi, örnek olay, temellendirilmiş kuram

veya fenomenoloji, araştırma için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlayamamakta veya araştırmada elde edilen veriler bu araştırma tasarımlarından hiçbirine uymamaktadır. Araştırmacılar böyle bir durumda temel nitel araştırma tasarımını benimsemektedirler (Percy, Kostere ve Kostere, 2015: 78).

İşletme, eğitim, sağlık gibi birçok alanda nitel yöntemle yürütülen birçok saha araştırması, temelde yorumlayıcıdır. Araştırmacılar temellendirilmiş kuram, fenomenoloji, örnek olay, anlatı araştırması veya etnografi gibi özel bir araştırma tasarımı benimsemek yerine, daha esnek bir araştırma tasarımı kullanabilmektedirler. Bu esnek tasarım jenerik, temel veya yorumlayıcı olarak tanımlanabilmektedir. Ancak bütün nitel araştırmalar yorumlayıcı olduğundan ve jenerik ifadesi de belirsiz bir anlama yol açabileceğinden, temel nitel araştırma ifadesinin bu araştırmalar için daha uygun olacağı ifade edilmiştir (Merriam ve Tisdell, 2016: 23-24). Bu çalışmada da bu öneri doğrultusunda, temel nitel araştırma şeklindeki kullanımın uygun olacağı düşünülmüştür.

Temel nitel araştırma tasarımının ana amacı, sosyal etkileşimler sonucu inşa edilen anlamın yorumlanması ve açığa çıkarılmasıdır. Bu tasarımı benimseyen araştırmacılar, temel olarak üç konuya odaklanmaktadır. Bunlar, insanların deneyimlerini nasıl yorumladıkları, sosyal gerçekliğin nasıl oluşturulduğu ve deneyimlerine ne anlam yükledikleridir. Bu üç konu, bütün nitel araştırma tasarımlarının ortak noktasıdır. Ancak diğer nitel araştırma tasarımları, temel nitel araştırmadan farklı olarak ek bir boyuta sahiptirler. Örneğin, fenomenoloji, bir fenomenin veya olgunun özünü anlamaya odaklanır. Temellendirilmiş kuram, yalnızca anlama odaklanmamakta, bir olay veya olguyla ilgili kuram geliştirmeye çalışmaktadır. Eğer analiz birimi, bir olay, kişi veya program gibi sınırlı bir sistemse nitel örnek olay çalışması benimsenmektedir (Merriam ve Tisdell, 2016: 24).

Bu çalışmada, araştırmacı ilk olarak araştırmanın amacı ve sorularıyla bağlantılı olarak örnek olay tasarımını benimsemiştir. Ancak saha araştırması sırasında, görüşülmesi hedeflenen bazı katılımcılara ulaşamamış, bazı katılımcılara ulaşılmasına ve olumlu geri dönüş alınmasına rağmen, bu katılımcıların yoğunlukları nedeniyle planlanan görüşmeler gerçekleşmemiştir. Bu durum, her firmadan eşit kişiyle görüşülememesine neden olmuştur. Örneğin, bir firmadan yalnızca bir İK uzmanıyla görüşülürken, başka bir firmadaki İK uzmanıyla görüşülememiş, yalnızca bazı Güney Koreli yöneticilerle

görülebilmektedir. Dolayısıyla saha araştırmasındaki belirli kısıtlar temel nitel araştırma tasarımına yönelinmesinde etkili olmuştur.

3.3. Araştırma Soruları

Bu çalışmada kavramsal çerçevesi benimsenen UIS yaklaşımı, bir ülkedeki firmaların o ülkenin makro-kurumsal yapısından etkileneceklerini, örgütlenme biçimlerini ve politikalarını da kurumsal yapıya göre oluşturacaklarını ifade etmektedir. Ancak farklı ülkelere yatırım kararının alınması, ulusötesi bir sosyal alana geçilmesine ve firmaları birden çok ülkenin kurumsal sisteminin karmaşık etkileşimlerine maruz bırakmaktadır (Rana ve Morgan, 2019). Böyle bir durumda, farklı ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası firmalar, köken ülkede edindikleri bazı kurumsal alışkanlıkları ev sahibi ülke koşullarında devam ettirebilmekte, bazılarını ev sahibi ülkedeki koordinasyon sorunlarını çözmek için terk edebilmekte ve faaliyet gösterdikleri kurumsal çevre koşullarını kendi çıkarlarına yönelik kullanabilmektedirler (Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, 2015; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019).

Bu çalışma kapsamında saha çalışmalarına başlanmasının ve Türkiye’deki Güney Kore firmalarında çalışan bazı yöneticilerle yapılan ilk mülakatların ardından, bu firmaların Türkiye’deki bazı makro-kurumsal koşullara uyum sağlama, bazı koşulları ise kendi lehlerine kullanma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu bağlamda ilk olarak, *“Türkiye’nin makro-kurumsal koşulları Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını nasıl etkilemektedir?”* şeklinde belirlenen temel araştırma sorusu, saha araştırmasına başladıktan sonra *“Güney Kore firmaları Türkiye’nin makro-kurumsal koşullarında İKY uygulamalarını nasıl oluşturmaktadır?”* şeklinde güncellenmiştir.

Bununla birlikte, uluslararası firmaların İKY uygulamaları yalnızca faaliyet gösterdikleri ülkenin koşullarına göre şekillenmemektedir. UIS yaklaşımı, firmaların köken ülkelerinde geliştirdikleri politikaları, bir rekabet avantajı unsuru olarak diğer ülkelere aktarabildiklerini de vurgulamaktadır (Whitley, 2007). Ancak özellikle Güney Kore gibi son yıllarda gelişmiş ülkeler arasına giren veya gelişmekte olan ülkelerin firmaları, ev sahibi ülke koşullarında doğrudan köken ülkelerindeki politikaları uygulamamakta, bu politikalar, köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerinden aynı anda etkilenebilmektedir (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Ayrıca bazı İKY uygulamaları ev sahibi ülke koşullarına, bazıları ise köken ülkenin veya küresel

düzeyde baskın olan ekonomilerin politikalarına göre oluşturulabilmektedir (Rosenzweig ve Nohria, 1994; Pudielko ve Harzing, 2007). Bu doğrultuda, iki alt araştırma sorusu şu şekilde oluşturulmuştur:

- *Güney Kore firmaları köken ülkelerinde uyguladıkları İKY politikalarının hangilerini Türkiye’de devam ettirmekte, hangilerini değiştirmektedirler? Niçin?*
- *Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerindeki köken ülke etkileri nelerdir?*

Farklı ülkelerdeki ulusaşırı firmaların İKY uygulamalarını inceleyen çalışmalar, genel olarak firmayla sınırlı kaldıkları, yalnızca ulusaşırı firmadaki yabancı yöneticilerle odaklandıkları ve farklı çıkar gruplarının görüşlerini önemsemedikleri gerekçesiyle eleştirilmektedir (Cooke vd., 2019). Bu çalışmaların birçoğunun, farklı departmanlardaki yöneticiler ve İK yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirmelerine rağmen, örgüt dışındaki aktörlerin görüşlerine başvurmadıkları belirtilmektedir. Bu aktörlerden biri de sendika yöneticileri ve yetkilileridir (Cooke vd., 2019: 63). Bu çalışma kapsamında sendikaların da Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerinde önemli baskı unsurları olabilecekleri düşünülmüş, araştırma soruları doğrultusunda sendika yöneticileri ile de mülakatlar yapılması planlanmıştır.

Bir araştırmada araştırma soruları, verilerin nasıl ve kimden toplanacağını, özellikle nitel araştırmalarda hangi alanlarda gözlemler yapılacağını ve mülakatlarda hangi konulara odaklanılacağını belirlemektedir (Merriam ve Tisdell, 2016: 78). Ancak nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi araştırma süreci mekanik bir şekilde işlememektedir. Patton (2015: 382), nitel araştırmalarda araştırma sorularının tek bir seferde kesin sınırlar çizilerek belirlenemeyeceğini vurgulamaktadır. Araştırmacı, araştırma sorusunu belirlemiş olsa bile, saha araştırmasında yaptığı gözlemler, mülakatlar veya incelediği dokümanlar sonucunda tekrar tekrar araştırma sorularına geri dönmekte ve nitel araştırma sürecini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, nitel araştırmada örneklemin belirlenmesi, verilerin toplanması ve verilerin analizi eş zamanlı yürütülebilmekte, yeni verilerin ortaya çıkması araştırmanın teorik çerçevesini değiştirebilmektedir (Merriam ve Tisdell, 2016: 99). Bu çalışma kapsamında da nitel araştırmanın doğası gereği bu döngüsel süreçler işletilmiş ve araştırma soruları, saha araştırması sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda güncellenerek yukarıda belirtilen

son hallerini almışlardır. Bir sonraki kısımda bu çalışmanın kavramsal çerçevesinin, köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerine yönelik sınıflandırmayı nasıl şekillendirdiği incelenecektir.

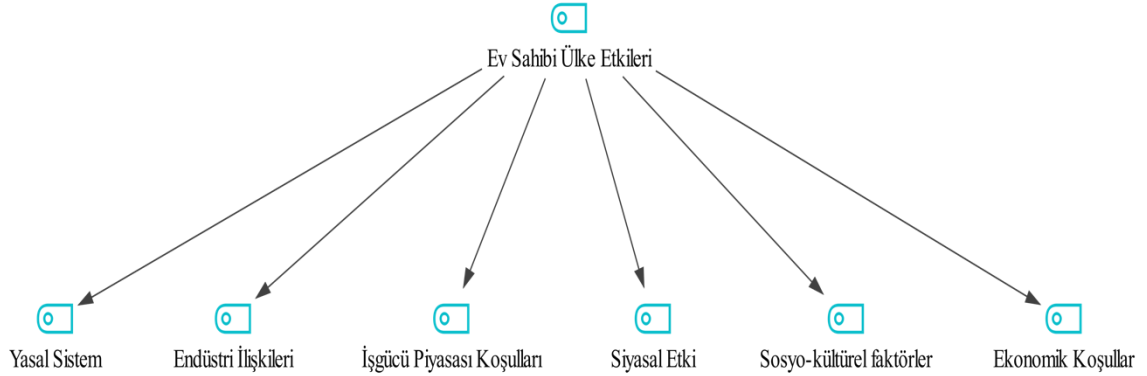
3.4. Araştırmaya Yön Veren Kavramsal Çerçeve Doğrultusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Bu araştırmanın arka planını UİS yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu kısımda araştırmanın nasıl ilerlediğini göstermek için UİS yaklaşımına ek olarak, çalışma ilişkileri, uluslararası ve karşılaştırmalı İKY yazınından da faydalanarak hazırlanan çerçeve incelenecektir. Bu doğrultuda, ilk olarak araştırmaya yönelik genel bir çerçeve oluşturması açısından, iki ana başlık *köken ülke etkileri* ve *ev sahibi ülke etkileri* olarak belirlenmiştir.

Saha çalışmasının ilk aşamalarından itibaren bu iki başlık altına hangi boyutların dahil edilebileceği, UİS yaklaşımı, çalışma ilişkileri yazını, uluslararası ve karşılaştırmalı İKY yazını ile bağlantılı bir şekilde irdelenmiştir. Öncelikle Güney Kore firmalarının Türkiye’de faaliyet göstermeleri göz önünde bulundurularak, ev sahibi ülke etkileri altında belirli boyutlar oluşturulmuştur.

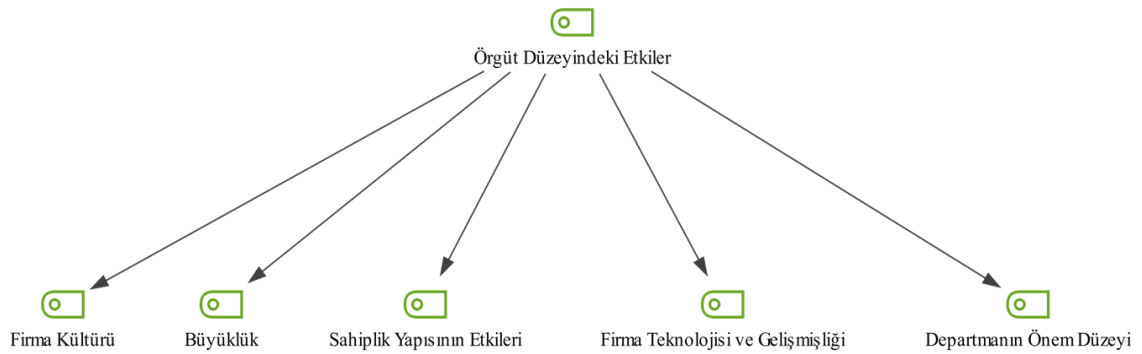
Birinci bölümde, UİS yaklaşımının temel kurumu olan devletin, firmaların İKY uygulamalarını nasıl etkileyebileceği bir şekil yardımıyla gösterilmişti (bkz. Şekil 1). Bu şekilde, UİS yaklaşımı çerçevesinde devletin, İKY uygulamaları üzerinde siyasal, yasal ve endüstri ilişkileri sistemi üzerinden bir etkisinin olabileceği incelenmişti. UİS yaklaşımının bu etkilerini, firmaların İKY uygulamalarıyla daha uyumlu hale getirebilmek için uluslararası ve karşılaştırmalı İKY yazınının makro-kurumsal çevre sınıflandırmalarından yararlanılmıştır (Brewster, 2007; Haak-Saheem ve Festing, 2020; Hyung, 2018; Kaufman, 2019; Lucio ve Stuart, 2011). Bu doğrultuda ev sahibi ülkede faaliyet gösteren firmaların İKY uygulamalarının temel olarak, *yasal sistem*, *endüstri ilişkileri sistemi*, *işgücü piyasası koşulları*, *siyasal etkiler* ve *sosyo-kültürel faktörler* tarafından şekillendirileceği öngörülerek, *ev sahibi ülke etkileri* başlığının altına bu beş boyut yerleştirilmiştir. Ancak araştırmacı ilk mülakatlarda elde edilen veriler doğrultusunda, Türkiye’de genel ekonomik koşulların da firmaların İKY uygulamaları üzerinde etkili olabileceğini tespit etmiş ve altıncı boyut olarak *ekonomik koşulları* da eklemiştir. Bu sınıflandırma işleminde karışıklıkları önlemek için MAXQDA 2022

programı kullanılmıştır. Ev sahibi ülke etkilerine yönelik boyutlar, bu program aracılığıyla aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir.



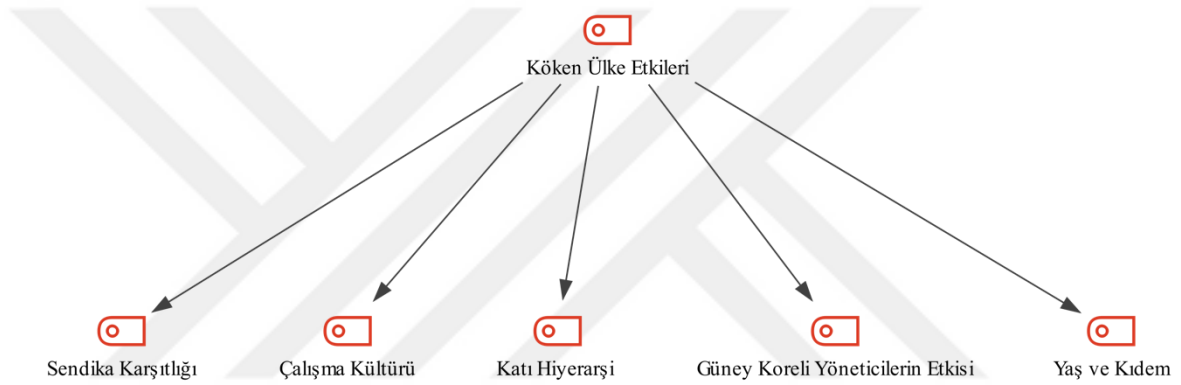
Şekil 6: Güney Kore Kökenli Uluslararası Firmaların İKY Uygulamalarını Şekillendiren Ev Sahibi Ülke Etkileri

Köken ülkesinden farklı bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren bağlı kuruluşların İKY uygulamaları faaliyet gösterilen sektör, bağlı kuruluşun büyüklüğü, sahiplik yapısı ve yaşı gibi faktörlerden de etkilenebilmektedir (Rosenzweig ve Nohria, 1994; Whitley, 2007; Yuen ve Kee, 1993). Bu bağlamda, *sektör etkileri* ve *örgüt düzeyindeki etkiler* için ayrı başlıklar oluşturulmuştur. Örgüt düzeyindeki etkiler, UİS yaklaşımı ve uluslararası İKY yazını çerçevesinde, *bağlı kuruluşun görece önemi*, *firma teknolojisi* ve *gelişmişliği*, *firma büyüklüğü*, *sahiplik yapısının etkileri* ve *firma kültürü* şeklinde beş boyuta ayrılmıştır (Jackson ve Schuler, 1995; Taylor, Beechler ve Napier, 1996; Whitley, 1999; 2007). Ancak mülakatlardan elde edilen veriler, araştırmacıyı *bağlı kuruluşun görece öneminden* çok *departmanın önem düzeyini* incelemeye yöneltmiştir. Dolayısıyla *bağlı kuruluşun görece önemi*, *departmanın önem düzeyi* şeklinde değiştirilmiştir.



Şekil 7: Güney Kore Kökenli Uluslararası Firmaların İKY Uygulamalarını Şekillendiren Örgüt Düzeyindeki Etkiler

Uluslararası ve karşılaştırmalı İKY yazınındaki çalışmalar, köken ülke etkilerinin, firma merkezinin baskısından, ev sahibi ülkede görevlendirilen yöneticilerin kişisel özelliklerinden, firma merkezinin sendikalaşmaya karşı tutumunun farklılaşmasından kaynaklanabileceğini vurgulamaktadırlar (Almond, 2010; Edwards, 2004; Edwards, Colling ve Ferner, 2007; Ferner, 1997). Yapılan mülakatlar sonrasında, Güney Kore firmalarının, köken ülkelerindeki kültürel ve kurumsal alışkanlıklarını da ev sahibi ülkeye taşıma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu doğrultuda *köken ülke etkileri*, ilgili yazın ve mülakatlardan elde edilen veriler doğrultusunda beşe ayrılmıştır. Bunlar; *sendika karşıtlığı*, *çalışma kültürü*, *katı hiyerarşi*, *Güney Koreli yöneticilerin etkisi* ve *yaş ve kıdem*dir. Aşağıdaki şekilde bu beş farklı köken ülke etkisi gösterilmektedir.



Şekil 8: Güney Kore Kökenli Uluslararası Firmaların İKY Uygulamalarını Şekillendiren Köken Ülke Etkileri

3.5. Örneklemen Belirlenmesi

Nitel ve nicel araştırmalarda örneklem seçimi birbirinden farklı temellere sahiptir. Nicel araştırmalar, temel olarak temsili bir örneklem üzerinden evrene genelleme amacı taşıdıklarından, olasılığa dayalı örneklemeyi kullanmaktadırlar (Neuman, 2007: 141). Nitel araştırmaları nicel araştırmalardan ayıran en temel özelliklerinden biri örneklem seçim mantığıdır. Nicel araştırmalarda olasılığa dayalı örneklem seçiminin temel mantığı, istatistiksel genelleme yapmaktır. Nicel araştırma yürüten bir araştırmacı, olasılığa dayalı seçilen örneklem evreni temsil etmesini beklemektedir. Nitel araştırmalarda ise araştırılan konu ile ilgili detaylı bilgi elde edilebilecek durumlara odaklanıldığından amaçlı örneklem tercih edilmektedir (Patton, 2002: 230).

Bu çalışma kapsamında araştırma soruları, amacı ve tasarımı doğrultusunda amaçlı örnekleme tercih edilmiştir. Nitel bir araştırmada araştırma soruları, araştırmacıyı

olasılığa dayalı olmayan örneklem seçimine yöneltilmektedir (Meriam ve Tisdell, 2016: 100). Amaçlı örnekleme genellikle veri toplamadan önce seçilmekte, araştırmacının araştırma sorusuna cevap verebileceğini ve zengin veri kaynağı olabileceğini öngördüğü durumlara ve bireylere yönelik belirlenmektedir (Patton, 2015: 402).

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu, “*Güney Kore firmaları Türkiye’nin makro-kurumsal koşullarında İKY uygulamalarını nasıl oluşturmaktadır?*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarının, ev sahibi ülke olan Türkiye’nin koşullarında nasıl şekillendiğini anlayabilmektir. Bu doğrultuda ilk olarak konu ile ilgili bilgi sahibi olduğu düşünülen, Türkiye’deki Güney Kore firmalarında çalışan veya çalışmış yöneticilerle görüşülmesi planlanmıştır.

Araştırmacı, görüşme yapacağı kişileri belirlemeden ve görüşmelere başlamadan önce, Türkiye’de hangi Güney Kore firmalarının faaliyet gösterdiğine dair bir ön çalışma yapmıştır. Bu ön çalışma sonucunda, 2021 yılında Türkiye’de toplam 344 Güney Kore sermayeli firma olduğu saptanmıştır (sanayi.gov.tr). Ayrıca İstanbul Sanayi Odası’nın yayınladığı en büyük 500 sanayi kuruluşu araştırmasının sonuçları incelenmiştir (iso500.org.tr). Bu inceleme sonucunda, 2021 yılında iki Güney Kore kökenli firmanın ilk 100 sanayi kuruluşu arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Tespit edilen bu firmaların internet siteleri incelenmiş, firmaların yayınladığı raporlar okunmuş, çalışan sayıları, sahiplik yapıları, firmalarda sendikaların örgütlü olup olmadığıyla ilgili bilgi edinilmiştir. Ayrıca bu firmaların Türkiye’deki kuruluşlarının yanında, Güney Kore’deki merkez firmalarına ve farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarına yönelik haberler, ulusal ve uluslararası basın yoluyla incelenmiştir. Bu ön incelemeler, araştırmacının ilk aşamada Türkiye’deki hangi Güney Kore firmalarına odaklanması gerektiği konusunda yol gösterici olmuştur.

Bu çalışma kapsamında incelenecek firmaların seçiminde, benimsenen kavramsal çerçeve de etkili olmuştur. Örneğin, UIS yaklaşımı yalnızca bir ülkedeki baskın ekonomik örgütlenme biçimlerine değil, bu örgütlenme biçimlerinin makro-kurumsal çevreyle, diğer firmalarla, sendikalarla ve kendi çalışanlarıyla olan etkileşimlerine odaklanmaktadır. Saha çalışmasına başlamadan önce yapılan incelemeler sonrasında, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının farklı sahiplik yapılarıyla

kuruldukları ve mavi yakalı çalışanların yoğun olduğu otomotiv, çelik gibi sektörlerde bile sendikaya izin vermedikleri saptanmıştır. Sendikalar, toplu iş sözleşmesi yoluyla firmaların çalışma koşullarını ve İKY uygulamalarını doğrudan etkileyebildiklerinden, sendikanın örgütlendiği tespit edilen bir Güney Kore firmasındaki kişilerle de görüşülmesine karar verilmiştir.

Sendikalar, UİS yaklaşımında önemli aktörler olarak değerlendirilmelerine rağmen, uluslararası İKY yazınında genel olarak sendika yöneticilerinin görüşlerine başvurulmadığı belirtilmektedir (Cooke vd., 2019). Türkiye’deki Güney Kore kökenli büyük sanayi firmaları, her ne kadar sendikasız çalışma ilişkilerini tercih etseler de araştırmacı yerel, ulusal basın ve sosyal medyayı tarayarak, bu firmalarda sendikalaşma girişimleri olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bu incelemeler sonrasında, bir firmada sendikalaşma dolayısıyla çok sayıda işten çıkarma olduğu bilgisine ulaşılmış, bu konuda daha detaylı veri toplayabilmek için hem firma hem de bu firmada örgütlenme girişiminde bulunan işçi sendikasıyla kişilerle görüşülmesi planlanmıştır. Bu aşamada maksimum çeşitliliğe dayalı örnekleme kullanılmıştır. Bu örneklemin kullanılmasının nedenlerinden biri, aynı soruna yönelik farklı grupların görüşlerine başvurarak verileri zenginleştirmek ve ortak durumları tespit etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda yalnızca yönetim tarafıyla değil, işçi tarafını temsil eden ve Güney Kore firmalarında örgütlenme girişiminde bulunan iki ayrı metal sendikasında, sendika yöneticileriyle görüşülmesi planlanmıştır. Ayrıca Güney Kore firmalarındaki bazı beyaz yakalı çalışanlara ve sendikal örgütlenmeye öncülük eden bazı işçilere ulaşabilmek için kar topu örneklemeden de yararlanılmıştır. Aşağıdaki tabloda, bu çalışma kapsamında mülakat yapılan katılımcıların çalıştıkları firmalar ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Firmalara Yönelik Genel Bilgiler

Firma	Güney Kore'de Kuruluş Yılı	Türkiye'de Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	Sahiplik Yapısı	Sendika
K-Demir	1977	2006	150	%51 G. Kore	Var
K-Elektronik	1969	2009	440	%100 G. Kore	Yok
K-Lojistik	1985	2015	45	%100 G. Kore	Yok
K-Çelik	1968	2011	498	%70 G. Kore	Yok
K-Oto	1967	1997	2700	%100 G. Kore	Yok
K-Yan Sanayi	1972	2012	183	%100 G. Kore	Yok

3.6. Veri Toplama Aşamaları

Temel nitel araştırmada veriler, mülakat, gözlem ve dokümanlar aracılığıyla toplanabilir. (Merriam ve Tisssdell, 2016: 24). Bu çalışma kapsamında veriler, mülakatlar ve dokümanlar aracılığıyla elde edilmiştir. Bu kısımda veri toplama aşamaları detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.6.1. Mülakat Sorularının Hazırlanması

Mülakat soruları, çalışmanın temel ve alt araştırma soruları doğrultusunda ve UİS yaklaşımının çerçevesiyle uyumlu bir biçimde hazırlanmıştır. Mülakat soruları hazırlanırken, İKY'ye yönelik makro-kurumsal bir çerçeve çizen çalışmalardan ve uluslararası Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını, kurumsal bir bakış açısıyla inceleyen çalışmalardan da yararlanılmıştır.

Mülakat soruları iki kısma ayrılmıştır. İlk kısım, genel sorulardan oluşmaktadır. Bu soruların ilk üçünde katılımcıdan kendisini tanıtmayı, firma ve firmadaki İKY fonksiyonlarıyla ilgili genel bilgi vermesi istenmiştir. Bu kısımdaki son üç soru ise köken ülke-ev sahibi ülke kurumlarının, diğer firmaların ve bağlı kuruluşların, firmadaki İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik sorulmuştur. İkinci aşamada ise katılımcılara farklı İKY uygulamalarıyla, firmadaki sendikal faaliyetlerle, firma içindeki sosyal ilişkilerle ve İKY biriminin genel olarak firmadaki kararlara katılım düzeyiyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Sendikanın bulunmadığı, Güney Kore firmalarındaki yöneticilerle yapılan görüşmelerde, firmanın neden sendikasız çalışma ilişkilerini benimsediğine yönelik sorular da yöneltilmiştir.

Ayrıca İKY uygulamaları yalnızca beyaz yakalı çalışanları kapsamamaktadır. Bu çalışma kapsamında Güney Kore firmalarında örgütlenme girişiminde bulunan iki farklı sendikanın yöneticileri, Güney Koreli yöneticilerin de katıldığı ceza davalarında sendika avukatlığı yapan bir avukat ve Güney Kore kökenli bir yan sanayi firmasında sendikalaşma girişimlerine öncülük eden ve sonrasında işten çıkarılan iki işçiyle de mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu katılımcılara doğrudan İKY uygulamaları ile ilgili sorular sorulmamıştır. Bu katılımcılara sorulan, sorular da çalışmanın sonuna eklenmiştir.

Güney Kore firmalarındaki İKY uygulamalarının, Türkiye'nin makro-kurumsal koşullarında nasıl şekillendiğini anlayabilmek için hazırlanan mülakat soruları aşağıda

iki aşamada tablolaştırılmıştır. İlk aşamada mülakat soruları, köken ülke ve ev sahibi ülke koşullarının, Güney Kore firmalarının İKY üzerindeki genel etkilerini belirleyebilmek için aşağıdaki şekilde sorulmuştur.

Tablo 6: İKY'ye Yönelik Genel Sorular

İKY'ye Yönelik Genel Mülakat Soruları	Kaynak
Firmanızda hangi İKY fonksiyonları uygulanıyor? Deneyimlerinizden hareketle geçmişten günümüze çalıştığınız firmanızdaki İKY uygulamalarının nasıl oluşturulduğunu anlatır mısınız? (<i>Geçmiş günümüz karşılaştırması-yaşanan değişimler vb.</i>)	• Ulusaşırı Güney Kore firmalarında İKY (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020) • Gelişmekte olan ülkelerde İKY (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019)
Ev sahibi ülkenin (Türkiye) ulusal ve yerel koşulları doğrudan veya dolaylı olarak firmanızdaki İKY fonksiyonlarını nasıl etkilemektedir? (<i>Örneğin; devletin ve yerel yönetimlerin rolü, yasal sistem ve düzenlemeler, milli eğitim sisteminin özellikleri, sendikal faaliyetler ve toplu pazarlık, işgücünün yapısı, gayri resmi veya sosyal ilişkiler vb.</i>).	• Devletin kanun koyucu ve düzenleyici rolü (Whitley, 1999, 2007; Whitley ve Zhang, 2016) • İKY uygulamaları üzerinde bir ülkedeki kurumsal çevrenin etkisi (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020) • Endüstri ilişkileri sisteminin ve yasal sistemin etkisi (Brewster, 2007; Lucio ve Stuart, 2011) • İşgücü piyasası koşullarının etkisi (Hyung, 2018) • Sosyo-kültürel faktörlerin etkisi (Kaufman, 2019)
Firmanızın İKY uygulamalarında köken ülkenin (Güney Kore) ne gibi etkileri görülmektedir? Firmanızın yurt içindeki ve yurt dışındaki merkezinin İKY fonksiyonları üzerinde ne gibi etkileri bulunmaktadır?	• Ulusaşırı firmaların köken ülke politikalarını taşıması (Whitley, 1999, 2007) • Köken ülke etkileri (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019; Ferner, 1997)
Firmanızdaki İKY uygulamalarının belirlenmesinde yurt içindeki ve/veya yurt dışındaki diğer bağlı kuruluşlarla veya farklı firmalarla kurulan bağlantıların ne gibi etkileri bulunmaktadır?	• Firma içi ve firmalar arası işbirliği düzeyleri (Whitley, 1999, 2007) • Firmalar ve üçüncü taraflar (devlet ajansları, finansal kuruluşlar, araştırma kuruluşları vb.) arasındaki işbirliği düzeyi (Whitley ve Zhang, 2016)

Ancak daha önce de belirtildiği gibi UİS yaklaşımı, firmaları yalnızca köken ülke ve ev sahibi ülke kurumlarından etkilenen edilgen aktörler olarak görmemektedir. Yaklaşım göre firmalar hem kurallardan etkilenen hem de kuralları değiştirebilen ve etkileyebilen aktörlerdir (Rana ve Morgan, 2019; Whitley, 2007; Whitley ve Zhang, 2016). Bu doğrultuda, köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerinin yanında, katılımcılara Güney Kore firmalarında İKY uygulamalarının nasıl oluşturulduklarına yönelik fonksiyon odaklı sorular da yöneltilmiştir. Ayrıca ulusaşırı firmaların İKY politikalarının ve

uygulamalarının, köken ülke ve ev sahibi ülke koşullarından eşit düzeyde etkilenmediğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019; Rosenzweig ve Nohria, 1994). Bu çalışmalar temel olarak, belirli İKY uygulamalarının köken ülke politikalarından, belirli uygulamaların ise ev sahibi ülke koşullarından daha fazla etkileneceklerini vurgulamışlardır. Dolayısıyla mülakat sorularının farklı İKY uygulamalarına yönelik sorulmasının, bu etkileri saptamayı olanaklı hale getireceği düşünülmüştür. İKY uygulamalarına yönelik katılımcılara yöneltilen sorular aşağıda tablolaştırılmıştır.

Tablo 7: İKY Uygulamalarına Yönelik Mülakat Soruları

İKY Uygulamalarına Yönelik Sorular	İKY Fonksiyonu
- Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların temin ve seçimi ile ilgili bilgi verebilir misiniz? İşe alımda hangi yöntemler kullanılmaktadır? - Yerli ve yabancı yöneticilerin (orta ve üst düzey) işe alımları ve atamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?	Çalışan Temini ve Seçimi
- Firmanızdaki mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlara yönelik eğitimlerle ilgili bilgi verebilir misiniz? Farklı çalışan gruplarına yönelik eğitimlerin benzerlik ve farklılıkları nelerdir? - Firmanızdaki eğitimler üzerindeki köken ülke (Güney Kore) ve ev sahibi ülke (Türkiye) etkileri nelerdir?	Eğitim
Firmanızda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verebilir misiniz? Performans yönetimi neye göre yapılmaktadır? Performans değerlendirmede Güney Kore ve Türkiye etkileri nelerdir?	Performans Değerlendirme
- Firmanızda mavi ve beyaz yakalı çalışanların ücretlerinin belirlenmesi ile ilgili bilgi verebilir misiniz? Ücretlerin belirlenmesinde kullanılan yöntemler nelerdir? (Performansa dayalı ücret, kıdeme dayalı ücret veya kıdem ve performans bir arada gibi) - Firmanızda ücret dışında sağlanan yan haklar nelerdir? (Araba-telefon tahsis etme, lojman, aileye eğitim yardımı, sosyal aktivite vb.). Bu yan haklar üzerinde etkili olan faktörler nelerdir? - Ücretlerin belirlenmesinde köken ülke (Güney Kore) ve ev sahibi ülke (Türkiye) etkileri nelerdir?	Ücret Yönetimi
- Firmanızda işçi sendikası bulunmakta mıdır? Firmanızda bir işçi sendikası varsa genel olarak firma-sendika ilişkileri ile ilgili bilgi verebilir misiniz? Firmanızda bir işçi sendikası yoksa nedenleriyle ilgili bilgi verebilir misiniz? - Toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmesi süreçleriyle ilgili bilgi verebilir misiniz?	Endüstri İlişkileri

-
- Firmanızdaki ast-üst ilişkileri ile ilgili genel bilgi verebilir misiniz? Astların sorumluluk alma ve kararlara katılım düzeyleri ile ilgili bilgi verebilir misiniz? Karara katılım nasıl gerçekleşmektedir? (Firma içi iletişim, sendika yoluyla vb.)
 - İKY birimi üst yönetimin kararlarını ne ölçüde etkilemektedir? İK birimi hangi konularda daha özerktir?
-

Hiyerarşik Yapı, Sosyal İlişkiler, İletişim ve Karara Katılım

3.6.2. Mülakat Süreci

Bir araştırmacının nitel bir araştırmanın nasıl yürütüldüğünü anlamasının en iyi yolu, doğrudan nitel araştırma sürecine dahil olmasıdır (Yin, 2016: 53). Dolayısıyla, araştırmacının nitel araştırma süreçlerini özümsemesi de ancak saha çalışmasıyla mümkün olacaktır. Bir araştırmacı, nitel araştırma ile ilgili ne kadar okuma yaparsa yapsın, saha araştırmasına başlamadan ve araştırma sürecinde meydana gelebilecek sorunları deneyimlemeden, nitel araştırma sürecine yeteri kadar hakim olamamaktadır. Bu çalışmada da araştırmacı, okuyarak elde edemeyeceği birçok bilgiyi sahaya girdikten ve sosyal etkileşimler kurduktan sonra elde etmiştir. Ayrıca araştırmacı sahadan edindiği veriler doğrultusunda, çalışmanın literatür kısmındaki bilgileri de tekrar tekrar gözden geçirmiş ve düzenlemiştir.

Bu çalışmadaki birincil veriler mülakatlar aracılığıyla elde edilmiştir. Mülakatların sosyal bilimler alanında en yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olduğu belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 147). Ulusaşırı firmaların İKY uygulamalarına odaklanan ve UİS yaklaşımı çerçevesinde İKY uygulamalarını inceleyen çalışmalarda da mülakatlar yaygın bir şekilde kullanılmışlardır (Cooke vd. 2019; Haak-Saheem ve Festing, 2020, Sayım, 2008).

Mülakatlar, *açık uçlu, odaklanmış, yapılandırılmış* (Yin, 2003), *yapılandırılmış, grup görüşmeleri, yapılandırılmamış* (Punch, 2014: 167-169), *yapılandırılmış/standart, yarı-yapılandırılmış, yapılandırılmamış* (Merriam ve Tisdell, 2016: 110) şeklinde farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. Ancak yapılandırılmış mülakatlar araştırmacıya yeterli esnekliği sağlayamadığından (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 151) ve yapılandırılmamış mülakatlar, araştırmacının sahada fazlaca deneyimli olmasını gerektirdiğinden (Punch, 2014: 169), bu çalışmada yarı-yapılandırılmış mülakatlar tercih edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada araştırmacı, saha araştırmasına başlamadan önce bir kavramsal çerçeveye sahip

olduğundan yarı-yapılandırılmış mülakatların bu çalışma için uygun olduğu düşünülmüştür.

Yarı-yapılandırılmış mülakatlar araştırmacıya önceden hazırlanan soruları farklı sırayla sorma ve gerektiğinde yeni sorular sorabilme imkanı tanımaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016: 110). Bu çalışma kapsamında da araştırmacı, mülakatlardan önce bir soru listesi hazırlamasına rağmen, araştırmacı-katılımcı arasındaki sosyal etkileşimler zaman zaman soruların sıralamalarının değişmesine neden olmuş, araştırmacı katılımcıların duraksadığı anlarda soruları alternatif şekillerde sormuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013: 16) de mülakat öncesinde araştırmacının bu tür durumlara hazırlıklı olmasının ve soruların anlaşılabilmesi ihtimaline karşı *sonda* sorulara başvurmasının gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmacının, mülakat sürecinde dikkat etmesi gereken iki önemli konu bulunmaktadır. Bunlar; araştırma konusunun-araştırma sorusunun dışına çıkmamak ve mülakat sorularını katılımcıya doğal ve önyargısız bir şekilde sormaktır (Yin, 2003: 89-90). Araştırmacı, saha çalışmasının ilk aşamalarından itibaren araştırma sorusu ve alt araştırma sorularının sınırları dahilinde kalmaya özen göstermiştir. Mülakat sorularının, araştırma soruları ve araştırmada benimsenen kavramsal çerçeve doğrultusunda hazırlanmaları araştırmacının bu sınırlar içinde kalmasını kolaylaştırmıştır. Ayrıca araştırmacı mülakat sırasında katılımcıların görüşlerini rahat bir şekilde ifade etmeleri için çalışmanın odağı dağılmadığı sürece katılımcılara müdahale etmemiştir.

Mülakat öncesi, mülakatın yapıldığı an ve mülakat sonrası süreçler, sürekli birbirleriyle etkileşim halindedir. Dolayısıyla mülakat öncesinde araştırma konusunun netleştirilmesi, araştırma tasarımının belirlenmesi, mülakatların yapılması, mülakat sonrasında verilerin yazıya dökülmesi, analiz edilmesi, doğrulanması ve raporlanması birbiriyle bağlantılı şekilde ilerlemektedir (Flick, 2007). Veri toplama ve veri analizi süreçlerinin bir arada ilerlemesi, veri analizlerinin aslında ilk mülakatla birlikte başlaması, mülakatlar esnasında ve verilerin analizinde araştırma sorularının tekrar gözden geçirilmeleri ve düzenlenmeleri buna örnek gösterilebilir (Merriam ve Tisdell, 2016).

Kvale (2007: 11-14), nitel bir araştırmada mülakat sürecinin özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

- Nitel bir araştırmada mülakatlar katılımcıların gerçek dünyadaki deneyimlerine anlamaya yönelik hazırlanmaktadır. Katılımcıların yaşadıkları olayları ve deneyimleri kendi bakış açılarıyla ve kendi kelimeleriyle aktarmaları beklenir.
- Mülakatın amacı, araştırmanın katılımcının ne söylediğini ve nasıl söylediğini anlamaktır. Dolayısıyla araştırma araştırdığı konu ile ilgili bilgi sahibi olmasının yanında, iyi bir gözlemci olarak katılımcının jest ve mimikleri, vücut hareketleri ve ses tonundan da konu ile ilgili çıkarımlar yapabilmelidir.
- Mülakatta verilerin kaynağı günlük dildir. Dolayısıyla mülakatlarda sayısalılaştırma değil, katılımcının kelimeleri ve cümleleri önem kazanmaktadır.
- Araştırma, mülakat esnasında katılımcıların mümkün olduğu kadar açık ve rahat bir şekilde duygu ve düşüncelerini ifade etmelerini sağlar.
- Araştırma, mülakata katılan kişinin söyledikleri kadar söylemediklerine de odaklanmalıdır. Araştırma, mülakatta kendi önyargılarına da eleştirel bir gözle bakmalı ve sorularını kendi önyargılarına göre değil, farklı anlamlara gelmeyecek şekilde açık bir biçimde sormalıdır.
- Mülakat sırasında katılımcının bazı ifadeleri farklı anlamlara gelebilir. Bu durumda araştırma, belirsiz ve çelişkili ifadeleri mümkün olduğu kadar netleştirmeye çalışmalıdır. Ancak katılımcının ifadelerindeki belirsizlikler, yalnızca sorulan sorulardan veya katılımcının kişisel özelliklerinden değil, araştırılan konunun veya durumun kendisinden de kaynaklanabilir. Araştırma bu durumu da göz önünde bulundurmalıdır.
- Mülakat sırasında katılımcının bir konu ile ilgili düşünceleri de farklılık gösterebilir. Katılımcı, mülakat esnasında fikirlerini değiştirebilir veya olaylar arasında daha önce farkında olmadığı herhangi bir bağlantıyı keşfedebilir. Dolayısıyla mülakatın yalnızca araştırma için değil, katılımcı için de bir öğrenme süreci olduğu unutulmamalıdır.
- Mülakat araştırma ve katılımcı arasındaki etkileşimlere göre şekillenir. Mülakatlar sonucunda edinilen bilgi de bu etkileşimlere yerleşiktir. Başka bir araştırmanın, aynı araştırmayı yaptığında bu etkileşimlerden farklı sonuçlara ulaşabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırma mülakat sürecinde yukarıda belirtilen önerileri dikkate almıştır. Katılımcıların mülakat teklifini kabul etmeleri durumunda, mülakat sorularına aşına

olmaları adına ve çoğu katılımcının da isteğiyle mülakat soruları önceden paylaşılmıştır. Mülakatın ilk aşamasında, araştırmacı genel olarak katılımcılara araştırmanın amacını ve mülakat sürecini özetlemiştir. Araştırmacı mülakatlara başlamadan önce katılımcıların isimlerinin gizli tutulacağını, mülakat sürecinde görevinin yalnızca katılımcıyı dinlemek, anlamak ve gerektiğinde sorularda anlaşılmayan yerleri netleştirmek olduğunu katılımcılara belirtmiştir. Ayrıca bu aşamada katılımcılardan ses kayıt cihazının kullanımıyla ilgili izinler alınmıştır. Bazı katılımcılar mülakat esnasında ses kaydı alınmasını istememiştir.¹³ Katılımcıların isimleri K-1, K-2, K-3... şeklinde kısaltılarak gizlenmiştir. Aşağıdaki tabloda, mülakat yapılan katılımcıların bilgileri ve mülakatlara ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 8: Mülakat Yapılan Katılımcıların Bilgileri

Katılımcılar	Ülke	Görev	Çalışma Yılı ¹⁴	Firma/Sendika	Mülakat Süresi	Mülakat Tarihi	Mülakat Şekli
K-1	Türkiye	İK Müdürü	15	K-Demir	102 dk.	07.10.2021	Yüz yüze
K-2	Türkiye	İK Uzmanı	5	K-Oto	91 dk.	20.10.2021	Online
K-3 ¹⁵	Güney Kore	Dış Ticaret Yöneticisi	10	K-Demir	104 dk.	24.11.2021	Yüz yüze
K-4	Türkiye	Proje Müdürü	4	K-Demir	88 dk.	18.12.2021	Online
K-5	Türkiye	Sendika Yöneticisi	-	Sendika-1	25 dk.	09.09.2022	Yüz yüze
K-6	Türkiye	İK Uzmanı	4	K-Çelik	30 dk.	19.09.2022	Online
K-7	Türkiye	Sendika Yöneticisi	-	Sendika-1	50 dk.	21.09.2022	Yüz yüze
K-8	Türkiye	Sendika Şube Başkanı	-	Sendika-1	25 dk.	21.09.2022	Yüz yüze
K-9	Türkiye	İşçi	6	K-Oto Yan	50 dk.	28.09.2022	Yüz yüze
K-10	Türkiye	İşçi	6	K-Oto Yan	40 dk.	28.09.2022	Yüz yüze

¹³ Sendika-1'in üç yöneticisi (K-5, K-7, K-8) ve Güney Koreli bir yöneticiyle (K-11) yapılan mülakatlarda, katılımcıların isteği üzerine ses kaydı alınmamıştır. Ayrıca K-11 ile mülakat İngilizce yapılmıştır. Bu mülakat sorularının formuna da araştırmanın EKLER kısmından ulaşılabilir.

¹⁴ Çalışma yılı, katılımcıların mevcut firmalarındaki çalışma sürelerini göstermektedir.

¹⁵ K-3 ve K-14 aynı katılımcılardır. Bu katılımcıyla mülakat yapıldıktan sonra, katılımcı Türkiye'deki başka bir Güney Kore firmasında çalışmaya başlamıştır. Aynı katılımcı 1 sene sonraki mülakat teklifini de kabul etmiş ve kendisiyle yeni firmasına yönelik bir mülakat daha gerçekleştirilmiştir.

K-11	Güney Kore	Tax Compliance	10	K-Elektronik	37 dk.	13.10.2022	Online
K-12	Türkiye	Mühendis	2	K-Oto	90 dk.	02.11.2022	Yüz yüze
K-13	Türkiye	Sendika Avukatı	-	Sendika-2	36 dk.	09.11.2022	Yüz yüze
K-14	Güney Kore	Inbound Manager	9 ay	K-Lojistik	58 dk.	12.11.2022	Yüz yüze
K-15	Türkiye	Sendika Şube Başkanı	-	Sendika-2	10 dk.	14.11.2022	Yüz yüze
K-16	Türkiye	Sendika Çalışanı	-	Sendika-2	27 dk.	14.11.2022	Yüz yüze

Mülakatların kalitesi, kısa mülakat sorusu uzun katılımcı cevabı, araştırmacının konuyu netleştirmek için takip soruları sorması ve mülakatlar esnasında araştırmacının katılımcının cevaplarından anladıklarını ve yorumlarını katılımcıya onaylatması ile mümkündür (Kvale, 2007). Bu doğrultuda araştırmacı, katılımcıların ifadelerinde belirsizlikler olduğunda katılımcının ifadelerinden anladıklarını tekrar katılımcıya yönelterek, “*böyle mi demek istediniz?*” ve “*doğru mu anlıyorum*” şeklinde onay soruları sorarak katılımcılardan onay almıştır. Ayrıca ilk mülakat esnasında katılımcı, mülakattaki bazı soruları anlamakta güçlük çekmiş, bu sorular diğer mülakatlarda daha basit bir biçimde ifade edilmiştir. Ayrıca ilk mülakatta katılımcının tepkileri üzerine, bazı soruların sorulma biçimleri de değiştirilmiştir. Örneğin, ilk mülakatta sorulan “*İKY birimi üst yönetimden bağımsız kararlar alabilmekte midir?*” şeklindeki soruya, katılımcı tarafından “*Ya tabi ki bu çok farklı bir soru. Yani üst yönetimden bağımsız karar almak cümle olarak çok korkunç bir cümle. Yani ben şimdi çıkıp onlardan bağımsız karar alıyorum zaten diyemem böyle bir şey söz konusu olmaz.*” şeklinde tepki verince aynı soru “*İKY birimi üst yönetimin kararlarını ne ölçüde etkilemektedir?*” şeklinde değiştirilmiştir.

Araştırmacı, ses kaydına izin verilen mülakatları hiçbir şekilde değiştirmeden doğrudan yazıya aktarmıştır. Ses kaydı yapılan mülakatlardan toplam 207 sayfalık bir metin elde edilmiştir. Ses kayıtlarının tamamı araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiş, ilk yazıya aktarımın ardından araştırmacı mülakatları tekrar dinlemiş ve metinleri kontrol etmiştir. Bu kontrol, araştırmacının metinlerin eksiksiz bir biçimde yazıya aktarımına yardımcı olmuştur. Ayrıca 3 sendika yöneticisi ve 1 Güney Koreli yönetici ses kaydı alınmasını istemediklerinden bu katılımcıların ifadeleri, not alma yoluyla kaydedilmiştir. Bu

katılımcılarla yapılan mülakatlarda alınan notlar, mülakatların hemen ardından tekrar gözden geçirilerek temize geçilmiştir. Bu notlar da toplam 9 sayfadan oluşmaktadır.

3.6.3. Dokümanların İncelenmesi

Bu çalışma kapsamında birincil veriler mülakatlar aracılığıyla elde edilmesine rağmen ikincil verilerden de yararlanılmıştır. Mülakatlardan önce mülakat yapılacak kişilerin çalıştıkları firmalar hakkında bilgi edinebilmek ve mülakatları daha verimli bir şekilde yürütebilmek için bu firmaların internet siteleri incelenmiştir. Bu inceleme, yalnızca firmanın Türkiye’deki bağlı kuruluşlarına yönelik değil, firma genel merkezine yönelik de yürütülmüştür. Ayrıca bu firmalardan bazıları Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni (Global Compact) de imzalamışlardır. Dolayısıyla bu firmaların Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında yayınladıkları sürdürülebilirlik raporları da incelenmiştir.

Bu ikincil veriler dışında araştırmacı, yerel, ulusal ve uluslararası yazılı ve görsel basını da ikincil veri kaynakları olarak kullanmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Koreli firmalara yönelik yerel ve ulusal basında çıkan haberler incelenmiş, Güney Kore’de İngilizce yayın yapan bazı gazeteler de ikincil veriler kapsamına dahil edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamındaki Güney Kore firmalarının kurucularının biyografilerinden de ikincil veri kaynağı olarak yararlanılmıştır.

Nitel bir araştırmada yapılan mülakatlar, araştırmacıyı sonraki okunacak belgelere ve katılımcılara yönlendirebilmektedir (Merriam ve Tisdell, 2016: 99). Bu çalışma kapsamında da araştırmacının yerel ve ulusal basında, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarına yönelik incelemeleri, diğer katılımcılara ve belgelere ulaşmasına yardımcı olmuştur. Araştırmacı bu incelemeler sonrasında, Türkiye’deki Güney Kore kökenli büyük sanayi kuruluşlarında, mavi yakaya yönelik toplu işten çıkarmaların ve sendikalaşma sorunlarının olduğunu tespit etmiştir. Bu doğrultuda Güney Kore kökenli sanayi kuruluşlarında örgütlenme girişiminde bulunan sendikalara gidilmiş ve sendika yöneticilerinin izniyle, bu araştırma ile ilgili olduğu düşünülen sendika belgeleri, yayınlar ve sendika genel kurul raporlarından da yararlanılmıştır. Ayrıca Güney Kore firması ve sendika arasında yetki tespitine yönelik bazı davalara yönelik belgelerden ve Yargıtay kararlarından da ikincil veriler olarak yararlanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Güvenvericiliği

Nitel araştırmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik kavramları, nitel araştırmalarda farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının karşılığı olarak güvenvericilik (Coşkun, 2015) kavramı kullanılmıştır. Nitel bir araştırmada araştırmacı, güvenvericilik ile ilgili sorunları araştırma başlamadan değil, araştırma yürütülürken çözmeye çalışır. Nitel araştırmanın zorluğu da buradan gelmektedir. Araştırmacının kendisinin bir veri toplama aracı olması, araştırmacı ve katılımcılar arasındaki etkileşimler, veri çeşitlemesi gerekliliği, incelenen konuyu zengin ve detaylı bir şekilde sunabilme ve yorumlayabilme amacı, nitel araştırmada bütün aşamaların bir arada düşünülmesini zorunlu kılmaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016: 191-192).

Nitel bir araştırmada güvenvericilik temel olarak, araştırmacının bütün araştırma sürecini şeffaf ve ikna edici bir şekilde yürütmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda, araştırmacının çalışmasını dört temel unsur temelinde kurgulaması gerekmektedir. Bunlar; araştırmacının bulguların gerçekliğini nasıl güvence altına aldığı, bulguların farklı katılımcılara ve bağlamlara ne denli uyarlanabilir olduğu, araştırmanın başka araştırmacılar tarafından benzer kişi ve bağlamlarda yürütülmesi durumunda bulguların ne ölçüde tekrar edeceği ve araştırmacının araştırmayı yürüttüğü kişilere veya durumlara karşı ne ölçüde objektif ve önyargısız yaklaşabildiğidir. Bu dört temel unsur, içsel geçerlilik, dışsal geçerlilik, güvenilirlik ve tarafsızlıktır (Lincoln ve Guba, 1985: 291).

Nitel araştırmalarda ise bu dört temel kavram farklı şekillerde ifade edilmektedir. Örneğin, içsel geçerliliğin karşılığı inandırıcılıktır (credibility). Araştırmacının verilerin toplanmasını, bulguların yorumlanmasını ve araştırılan konunun bir sonuca ulaştırılmasını, bütüncül ve kendi içinde tutarlı bir biçimde ortaya koyması, nitel bir araştırmanın inandırıcılığını artıracaktır. İnandırıcılık temel olarak, nitel araştırma bulgularının gerçekte olanla uyuşmasıdır (Merriam ve Tisdell, 2016; Yin, 2016: 85).

Dışsal geçerlilik ise, genellenebilirlik veya aktarılabilirlik (generalizability-transferability) olarak ifade edilmektedir. Aktarılabilirlik, araştırmanın farklı bir örnekleme uygulandığında tekrar etmesine ve sonuçların genellenebilir olmasına göndermede bulunur (Merriam ve Tisdell, 2016). Ancak nitel bir araştırmada, bağlama özgü durumlar olduğundan ve koşullar zamanla değişebildiğinden aktarılabilirlik,

doğrudan araştırmanın başka araştırmacılar tarafından tekrar edilmesi olarak yorumlanmamalıdır. Nitel bir araştırmanın aktarılabilirliği, araştırma sürecinin detaylı ve şeffaf bir şekilde sunulması ile mümkün olabilir (Lincoln ve Guba, 1985).

Nitel araştırmada güvenilirliğin karşılığı olarak ifade edilen tutarlılık (consistency), toplanan verilerin çalışmanın sonuçlarıyla uyumlu olup olmadığına bağlıdır. Nitel araştırmada güvenilirlik, benzer araştırmanın farklı araştırmacılar tarafından yapıp aynı sonuçları vermesi anlamına gelmemektedir. Önemli olan, araştırmacının elindeki verilerle elde ettiği sonuçların tutarlılığıdır (Merriam ve Tisdell, 2016: 251). Nitel araştırmada tarafsızlık ise araştırmacının kendi düşüncelerinin ve inançlarının araştırma sürecini etkilememesi olarak ifade edilebilir. Bunu sağlamanın en önemli yollarından biri denetim izidir (Lincoln ve Guba, 1985). Denetim izi ile kastedilen, araştırmacının araştırma sürecinin bütün aşamalarında kendini sorgulaması ve denetlemesidir.

Merriam ve Tisdell (2016: 259), nitel araştırmadaki güvenvericilik stratejilerini şu şekilde özetlemektedirler:

- Bulguları desteklemek için farklı veri kaynaklarından ve veri toplama yöntemlerinden yararlanmak.
- Bulguları verilerin elde edildiği kişilere doğrulatmak.
- Verilerin toplanmasına gerekli zamanı ayırma ve veriler tekrar edene kadar veri toplamaya devam etmek.
- Araştırma sürecinde kendini sorgulama, inançların ve ön yargıların araştırma süreçlerini etkilemediğinden emin olmak.
- Araştırma sürecinde diğer araştırmacılardan ve danışmanlardan fikir alma, yöntem, veriler ve bulgular üzerine tartışmak.
- Araştırmanın bütün süreçlerini detaylı bir şekilde açıklamak.
- Araştırmanın bağlamını detaylı bir şekilde sunmak.

Nitel bir çalışmanın özgünlüğünün ve alana katkısının temel olarak güvenverici olmasına bağlı olduğu söylenebilir. Araştırmacılar, nitel araştırma sürecinde kendi değer yargılarından tamamen bağımsız olamasalar da üç önemli koşulu sağlamaları önemlidir. Bunlar; şeffaf olma, yöntem ve araştırma tasarımına bağlı kalma ve verileri çarpıtmamadır (Yin, 2016).

Nitel araştırmalarda istatistiksel genellemeden çok analitik genelleme amaçlanmaktadır. Analitik genelleme ile kastedilen bir çalışmanın bulgularının, başka bir çalışmaya veya duruma yol göstermesidir. Nitel araştırmada araştırmacı zengin betimlemeler ve bulgularının genellenebilirliğine yönelik saptamalar yapmakta, okuyucu da bağlamın detaylı bir şekilde betimlenmesine dayanarak bulguların farklı bir bağlama genellenebilirliğini değerlendirebilmektedir (Kvale, 2007: 127). Bu bağlamda yukarıda belirtilen aktarılabirlik ve şeffaflık, araştırmacının incelenen bağlamı ve durumu detaylı bir şekilde betimlemesi ile ilişkilendirilebilir.

Bu alışma kapsamında da araştırmacı tasarım, veri toplama ve veri analizi süreçlerini bütüncül ve şeffaf bir biçimde yürütmeye çalışmıştır. Araştırmacı araştırma süreçlerini ve bağlamını detaylı bir şekilde sunmuş, araştırma tasarımı, verilerin toplanması ve analizinde farklı araştırmacıların görüş ve deneyimlerinden faydalanmış, her aşamada alınan kararlar gerekçeleriyle okuyucuya açıklanmıştır. Aşağıdaki tabloda, bu çalışmada gvenvericiliği sağlayabilmek için yapılanlar özetlenmektedir.

Tablo 9: Araştırmanın Gvenvericiliğini Sağlamak için Yapılanlar

Gvenvericilik lt	Yapılanlar
<i>İnandırıcılık</i>	Araştırma süreci ve araştırma sürecinde alınan kararlar, şeffaf bir biçimde okuyucuya aktarılmaya çalışılmıştır.
<i>Aktarılabirlik</i>	- Mülakat süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmış, katılımcıların özellikleri açık bir biçimde belirtilmiştir. - Araştırmanın bulguları doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.
<i>İtimat Edilebilirlik</i>	- Araştırma yöntemleri dersi veren bir akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. - Doktora çalışmasında aynı araştırma tasarımı kullanan başka bir akademisyene araştırma sürecinin belirli aşamalarında danışılmıştır.
<i>Onanabilirlik</i>	- Araştırmanın bütün aşamaları tekrar tekrar okunmuş, araştırma baştan sona gözden geirilmıştir. - Araştırma sürecinde alınan kararlar ve çıkarımlar gözden geirilmış, gerekli yerlerde düzeltmeler yapılmıştır. - Katılımcıların ifadeleri doğrudan alıntılarla okuyucuya sunulmuştur.

3.8. Verilerin Analizi

Nitel araştırma önceki kısımlarda da belirtildiği gibi adım adım ilerleyen bir süreç değildir. Çoğu zaman veri toplama ve veri analizi süreçleri bir arada ilerlemekte, araştırma süreci döngüsel şekilde sürdürülmektedir. Aslında verilerin analizi

araştırmacının yaptığı ilk mülakatla, ilk gözlemle veya ilk doküman incelemesiyle birlikte başlamaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016: 191). Mülakatların analizlerinin de mülakat sorularını sormaya başladığı ilk anda, araştırmacının zihninde başladığı vurgulanmaktadır (Roulston, 2014: 297).

Veri analizinin temel amaçlarından biri, araştırma sorularına cevap verebilmektir. Ancak araştırma soruları, mülakatlar esnasında olduğu gibi verilerin analizi aşamasında da tekrar tekrar gözden geçirilmekte ve düzenlenebilmektedir (Merriam ve Tisdell, 2016: 191). Araştırmacı, veri analizi sürecinde araştırma soruları ve araştırmanın kavramsal çerçevesi doğrultusunda verilerden anlam çıkarmaya çalışır. Mülakat verilerinin analizine, mülakat bittikten sonra başlamanın sorunlu bir yaklaşım olduğu, araştırmacının mülakatlar devam ederken veri analizine başlaması gerektiği vurgulanmaktadır (Kvale, 2007: 102). Bu bakış açısına göre, mülakatlar sırasında araştırmacının katılımcıyla yaşadığı sosyal etkileşimler, araştırmacının katılımcının ifadelerinden anladıklarını yine katılımcıya onaylatma çabası, araştırmacının kendi önyargılarını, düşüncelerini ve yorumlarını sorgulatmaktadır. Bu şekilde veri analizi de kolaylaşmaktadır. Bu çalışmada da araştırmacı mülakatlar esnasında katılımcılarla girdiği etkileşimler sonucunda konu ile ilgili düşüncelerini tekrar tekrar sorgulamış ve araştırma sürecini mümkün olduğu kadar ön yargılarından arındırmaya çalışmıştır.

Bu çalışmada nitel içerik analizi yapılacaktır. Nitel içerik analizi, çalışma kavramsal bir çerçeveye bağlı olduğunda farklılaşmaktadır. Çalışmanın önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeveye sahip olması, veri analizinin de önceden yapılmış belirli sınıflandırmalara göre ilerlemesini sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada, araştırmaya yön veren bir kavramsal çerçeve olduğundan, araştırmacı, verileri toplamaya başlamadan önce, belirli sınıflandırmalar yapmıştır.

Temel araştırma sorusu, Güney Kore firmalarının Türkiye'nin makro-kurumsal koşullarında İKY uygulamalarını nasıl oluşturduklarına odaklandığından, öncelikle bu soruya yönelik bir sınıflandırmanın yapılması uygun görülmüştür. UİS yaklaşımının yanında, çalışma ilişkileri, uluslararası ve karşılaştırmalı İKY yazınından da yararlanarak oluşturulan bu sınıflandırmalar, mülakatlardan elde edilen verilerin daha sistematik bir şekilde incelenmesini sağlamıştır.

Nitel içerik analizinin temel amaçlarından biri, elde edilen çok sayıda verinin, araştırma soruları ve amacı doğrultusunda daha küçük parçalara indirgenmesidir. Bunun dışında nitel içerik analizinin, sistematik ve esnek olduğu vurgulanmaktadır (Schreier, 2014). Burada sistematik olarak kastedilen, verilerin tamamının araştırma sorularının göz önünde bulundurularak incelenmesidir. Esneklik ise nitel içerik analizinin kavramlara dayalı veya veriye dayalı olarak yapılmasına göndermede bulunmaktadır. Ancak yalnızca kavramsal çerçeveye dayalı yürütülen bir analiz, araştırma için önemli olan verilerin kaybına yol açabilmektedir. Dolayısıyla kavramsal çerçeve ve veriler etkileşimsel olarak incelenmeli, kavramsal çerçeve doğrultusunda yapılan sınıflandırmalara, veriler doğrultusunda yeni boyutlar eklenebilmelidir (Schreier, 2014: 176).

Bu çalışma kapsamında verilerin sınıflandırılmasında ve analizinde MAXQDA 2022 programından yararlanılmıştır. Nitel araştırmalara yönelik bilgisayar yazılımları, verilerin sistematik bir biçimde düzenlenmesini ve kağıt üzerinde çok karmaşık olan kodlama işleminin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Ancak bu noktada bilgisayar yazılımları yardımıyla yapılan sınıflandırma ve analiz işleminin yalnızca teknik bir destek sunduğu, asıl analizin araştırmacının düşünme ve yorumlama yeteneğine dayalı olarak gerçekleştiği unutulmamalıdır (Kvale, 2007: 99). Başka bir ifadeyle, aslında verileri bilgisayar yazılımları değil, araştırmacının kendisi analiz etmektedir.

Bu araştırmanın kavramsal çerçevesi UİS yaklaşımıyla oluşturulduğundan, ilk aşamada kavramsal çerçeveye bağlantılı şekilde ev sahibi ülke ve köken ülke etkilerine yönelik temel sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların kapsamı, mülakatlar devam ederken genişletilmiş ve veriler toplandıkça değişmiştir.

3.8.1. Veri Analizinin Aşamaları

Araştırmacı literatürde sıklıkla vurgulandığı üzere, verilerin analizine ilk mülakattan itibaren başlamıştır. İlk mülakat tamamlandıktan sonra, ses kayıtları doğrudan yazıya aktarılmış, ifadelerde eksiklik olmaması için ses kayıtları yazıya çevrildikten sonra da dinlenerek metinler kontrol edilmiştir. Mülakatlar süresince araştırmacı benzer işlemleri tekrarlamış, yazıya aktarılan metinleri tekrar tekrar okumuş ve verileri çalışmanın kavramsal çerçevesiyle ilişkilendirmeye çalışmıştır.

Araştırmacı mülakatlar sırasında kayıt yapılınsın veya yapılmassın notlar almış, verileri sürekli ilgili yazınla ilişkilendirmiştir. Araştırmacının araştırılan konuyla ilgili literatür taramasını kapsamlı bir şekilde yürütmesi, verilerin analiz edilmesini ve farklı bakış açılarının araştırmaya dahil edilmesini kolaylaştırmıştır. Ayrıca veri toplama sürecinde katılımcıların ifadeleri ve önerileri de araştırmacıya yön vermiştir. Örneğin, araştırmacı, katılımcıların *burasının altını özellikle çiziyorum, üstüne basarak söylüyorum* gibi ifadelerine yönelik daha detaylı notlar almıştır. Bazı katılımcılar mülakat ve ses kaydı bittiğinde daha rahat hissettiklerinden araştırmaya yönelik önemli bilgiler verebilmişlerdir. Bu doğrultuda, ses kaydına alınmayan ve daha gayriresmi bir şekilde gelişen bu konuşmalar da çalışmaya yön vermiş, verilerin araştırmacı bakımından daha rahat anlaşılmasını sağlamıştır. Ses kaydı bitirildikten sonra, bazı katılımcıların *özellikle bu konu çok önemli, üzerinde durmalısınız* gibi önerileri doğrultusunda notlar alınarak, vurgulanan alanlara yönelik veriler daha detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

Bu aşamalar ön analiz olarak değerlendirilebilir. Çünkü verilerin asıl analizleri, mülakatların tamamlanması ve bütün verilerin derlenmesiyle başlayabilmektedir. Nitel veri analizi süreci, farklı aşamalarla ifade edilebilse de (Kvale, 2007; Schreier, 2014), temelde beş aşamadan söz edilebilir. Bunlar, derleme, ayrıştırma, yeniden birleştirme, yorumlama ve sonuçlandırmadır (Yin, 2016: 186).

Bu çalışmada mülakatlar tamamlandıktan ve tamamı yazıya aktarıldıktan sonra, belgeler ilk olarak *Word* metinleri halinde ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Araştırmacı daha sonra bu metinleri tekrar tekrar okumuş, önemli gördüğü yerleri metin üzerinde vurgulamış ve notlar almıştır. Ayrı ayrı sınıflandırılan bu metinler, MAXQDA programına aktarılmış, bu şekilde belgeler arası geçişler ve karşılaştırmalar kolaylaşmış, bütün belgelerin bir arada görülebilmesi mümkün olmuştur. Dolayısıyla bu işlem, analizin ilk aşaması olan verilerin derlenmesi kapsamında değerlendirilebilir.

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, katılımcıların deneyimleriyle ilgili zengin içerik sunmalarına rağmen, çoğu zaman şeffaf veya değer yargılarından arındırılmış olmayabilirler. Bu durum, bir kişinin kirli ve buğulu bir camdan, dışarıda olanlara dair bilgi edinmeye çalışmasına benzetilmektedir (Roulston, 2014). Dolayısıyla mülakatlardaki uzun ifadeler, daha basit parçalara ayrılmalı ve karşılaştırılarak incelenmelidirler.

Verilerin ayrıştırılması aşamasında, mülakat verileri daha küçük parçalara ayrıştırılarak incelenmiştir. Bu aşamada ayrıştırılan veriler, kavramsal çerçeveye dayalı olarak önceden belirlenen sınıflandırmalara dahil edilmeden, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda (*in vivo*) kodlanmıştır. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, kavramsal çerçeve doğrultusunda önceden belirlenen sınıflandırmalara ve boyutlara göre yapılan bir kodlama, önemli mülakat verilerinin kaybına yol açabilmekte ve araştırmaya yeni boyutların eklenmesini engelleyebilmektedir.

Üçüncü aşama olan yeniden birleştirme aşamasında, *in vivo* kodlanan verilerin, araştırma soruları ve kavramsal çevreye göre oluşturulan sınıflandırmalarla bağlantıları tespit edilmiştir. Kavramsal çerçeveye gören oluşturulan boyutlarla, mülakat verileri eşleştirilmiştir. *In-vivo* kodlanan mülakat verileri, MAXQDA programındaki *Akıllı Kodlama Aracı* kullanılarak tekrar tekrar gözden geçirilmiş, belirli kodların birden fazla boyutta değerlendirilebileceği saptanmıştır. Bu aşamada, mülakat verileri daha ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. İlk olarak daha genel düzeyde ve ayrıntılara girmeden okunan ve incelenen veriler, bu aşamada detaylandırılmıştır. Detaylı inceleme ile çok sayıdaki veriden eleme yapılarak, çalışma için en anlamlı olan verilerin seçimine odaklanılmıştır. Bu seçimde, araştırmanın kavramsal çerçevesiyle sürekli ilişkiler kurulmuştur.

Veri analizinde yorumlama ve sonuçlandırma aşamaları ise anlamın derinlemesine ve eleştirel bir gözle yeniden incelenmesi ve araştırmanın sonuca bağlanmasıdır. İlk aşamada bağlamdan koparılan ve küçük birimlere ayrılan metinler, son aşamada tekrardan bağlamla ilişkilendirilmektedir (Kvale, 2007: 108). Bu aşamada veriler eleştirel bir gözle incelenmiş, daha önce kavramsal çerçeveye göre yapılan sınıflandırmayla, verilerin ne kadar uyumlu olduğu irdelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırma bir sonuca bağlanmıştır.

Bölüme Yönelik Genel Değerlendirme

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgi verilmiştir. Araştırmanın aşamaları açık ve şeffaf bir şekilde okuyucuya aktarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada UİS yaklaşımının genel kavramsal çerçevesi benimsenmesine rağmen araştırmaya yön veren kavramsal çerçeve kısmında ev sahibi ülke-köken ülke etkileri ve örgüt düzeyindeki etkilere yönelik sınıflandırmalarda, uluslararası ve karşılaştırmalı İKY yazınındaki çalışmalardan da yararlanılmıştır. Ayrıca bu sınıflandırmalara saha çalışmasının ilk aşamalarında elde

edilen veriler doğrultusunda bazı eklemeler yapılmıştır. Ekonomik koşullar, ev sahibi ülke etkilerine altıncı boyut olarak eklenmiş, örgüt düzeyindeki etkiler için yapılan sınıflandırmalarda ise bağlı kuruluşun önemi boyutu, mülakatlardan elde edilen veriler doğrultusunda departmanın önem düzeyi şeklinde değiştirilmiştir. Mülakat yapılacak katılımcıların seçimi, mülakat sorularının hazırlanması ve mülakat süreci detaylı bir şekilde açıklandıktan sonra bu araştırmanın güvenvericiliğini sağlamak için yapılanlar özetlenmiş ve son olarak veri analizinin aşamaları ortaya konmuştur.

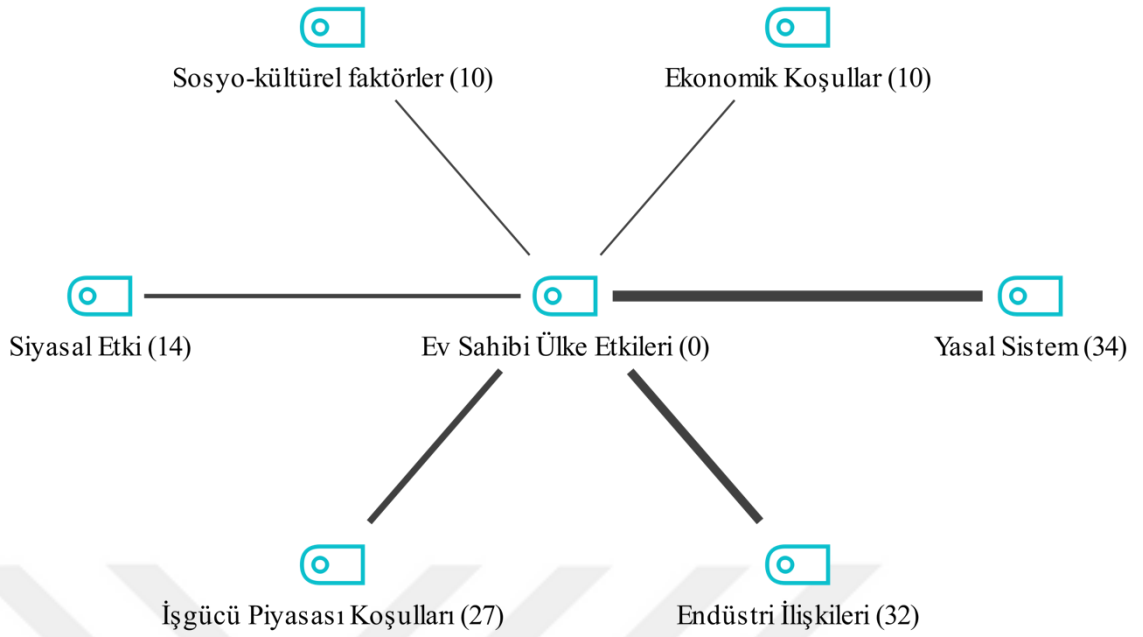


BÖLÜM 4: BULGULAR

Bu kısımda çalışmanın bulguları, kavramsal çerçeveye göre oluşturulan sınıflandırmalara ve mülakatlardan elde edilen verilere göre değerlendirilecektir. Araştırmacı, bulguları sunarken katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapacaktır. Bu alıntılardaki tekrarlar, duraksamalar ve akışı bozacak olan belirli ifadeler, anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde çıkarılmıştır.

4.1. Ev Sahibi Ülke Etkileri

Bu kısımda katılımcıların ev sahibi ülke etkilerine yönelik ifadeleri incelenecektir. Bu çalışmanın kavramsal çerçevesine göre oluşturulan ev sahibi ülke etkilerinin boyutları ilk aşamada, *yasal sistem*, *siyasal etki*, *endüstri ilişkileri sistemi*, *işgücü piyasası koşulları* ve *sosyo-kültürel faktörler* olarak belirlenmiştir. Bu boyutların belirlenmesinde UİS yaklaşımını temel alan uluslararası ve karşılaştırmalı İKY yazınından da faydalanılmıştır. Mülakatlara başladıktan sonra, katılımcıların Türkiye'nin makro-ekonomik koşullarındaki istikrarsızlıklara fazlaca vurgu yaptıkları saptanmıştır. Dolayısıyla *ekonomik koşullar* da ev sahibi ülke etkilerine ayrı bir boyut olarak eklenmiştir. MAXQDA programındaki *kod sistemine* belirlenen boyutlar eklenmiş, sonrasında bu boyutlar katılımcıların ifadeleriyle eşleştirilmiştir. Katılımcıların ifadeleri tekrar tekrar incelenmiş ve boyutlarda güncellemeler yapılmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre, Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları, ev sahibi ülke koşullarında en fazla yasal sistemden etkilenmektedir. Aşağıdaki şekil, *MAXMaps Kod-Teori Modeli* aracılığıyla, katılımcıların ev sahibi ülke etkilerine yönelik vurgularını göstermektedir.



Şekil 9: Türkiye’deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları Üzerindeki Ev Sahibi Ülke Etkilerine Yönelik Kod Dağılımı

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu, “Güney Kore firmaları Türkiye’nin makro-kurumsal koşullarında İKY uygulamalarını nasıl oluşturmaktadır?” olduğundan ilk aşamada ev sahibi ülke koşullarının, Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerindeki etkileri incelenecektir.

4.1.1. Yasal Sistem

Türkiye’de Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını, ulusal düzeyde etkileyen en önemli unsurlardan biri yasal sistemdir. Türkiye’deki yasal sistem Güney Kore firmaları için düzenleyici bir çerçeve çizmekte ancak bu firmalar da İKY uygulamalarını belirlerken, yasal sistemin Türkiye’deki işleyiş sorunlarından faydalanmaktadırlar. Bu bağlamda Güney Koreli firmaların Türkiye’deki yasal sistemi, köken ülkenin sınırlamalarından bir kaçış olarak gördükleri söylenebilir. Güney Koreli bir katılımcı, Türkiye’deki yasal sistemin İKY uygulamalarını etkilediğini ve Güney Kore’deki merkezin, bağlı kuruluşun İKY birimine müdahale etmediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Merkez de Türkiye’nin İKY’yi kontrol ediyor mu yok. Sadece sorun olduğu zaman bakıyor...Kore’nin uygulamalarını buraya getirmeye çalışmıyor... Türkiye’nin İK olarak çok fazla çalışan lehine yapılan bir şey yok. Sadece çoğu

kanun gereği yapılan ya da sendika ile anlaşılan... o kısmı var. Ondan ziyade İK tarafından herhangi bir destek yok. Dolayısıyla merkez de onu yapmıyor” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi yasal sistem, bağlı kuruluşun faaliyetleri üzerinde yalnızca sınırlandırıcı değil, avantajlar da sağlayabilen bir yapıdır. Firmalar, faaliyet gösterdikleri kurumsal çevre koşullarını kendilerinin lehine çevirebilmektedirler (Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, 2015; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Katılımcıların ifadeleri, Türkiye’de yasal sistemin, Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarına yönelik, Güney Kore’ye göre daha fazla esneklik sağladığını göstermektedir. Türkiye’deki bağlı kuruluş dışında, Güney Kore’deki firma merkezinde de çalışan bir katılımcı, merkezde ve Türkiye’deki bağlı kuruluşta İKY birimlerinin yasal sisteme bakışını şöyle özetlemektedir:

“Kore’de insan kaynakları ile ilgili kararları insan kaynakları veriyor. Yani insan kaynakları çizgiler çiziyor diyor ki bakın bu konuda sizin yapabileceğiniz bu kadar... Şirket CEO’su bile bunu dinlemek zorunda Kore’de. Çiziyolar bu çizgileri geçerseniz hukuk dışıdır... İnsan kaynakları kırmızı çizgileri çizer. Türkiye’de ise şöyle oluyor... Genel müdür bir şey istiyor mesela. Genel müdürün istediği şey insan kaynakları müdürüne geldiği zaman... hani gelip bu kanunsuzdur bunu yapamayız diye söyler tabi ki. Ama genellikle Kore’dekinden daha fazla şartlar zorlanıyor burada genel müdürün isteği olsun diye... Orada insan kaynaklarının böyle bir konumuz var bununla ilgili sınırlarımız nelerdir ona göre plan yapıcak diye soruluyor. Burada ise planlar yapılıyor işler hazırlanıyor sonra diyoruz ki insan kaynaklarına... biz böyle yapmaya karar verdik mevzuatsal olarak böyle bir problem var mı? İnsan kaynakları da mevzuatsal olarak kontrol ediyor. Efendim böyle bir sıkıntı var ama arkadan şöyle döneriz böyle bir sıkıntı var ama şunu şöyle yaparsak olur diye... ufak dokunuşlar yapıyor” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı da firmadaki İK politikalarının genel olarak ulusal ve yerel düzeydeki düzenlemelere göre şekillendiğini, köken ülkedeki uygulamaların yalnızca bir tavsiye niteliğinde olduğunu ifade etmiştir:

“Aslında yerel şeyler daha etkili. Çünkü biliyorlar ki şu an Türkiye pazarında çalışıyorlar ve Türkiye pazarında aslında bir rekabet unsuru yaratıyorlar. Dolayısıyla işte belediye olsun diğer iştirakler olsun ya da işte devletin koyduğu bir kural olsun bunlar tamamen Türkiye’deki kurallar geçerli... Kore’dekileri sadece bir fikir olarak veriyor. Örneğin, işte biz iş güvenliği eğitimlerini böyle böyle yapıyorduk, burada aynı şeyi uygulayamaz mıyız gibi şeylerle gelinebiliyor. Onun dışında tamamen her şey Türkiye’deki kural ve kaideler prosedürlerle işliyor” (K-6, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Çelik).

Firma yöneticileri dışında sendika yöneticileri, sendika avukatı ve sendikal örgütlenmeye öncülük etmiş ancak sonrasında işten çıkarılan işçilerle yaptığımız mülakatlar, Güney Kore firmalarının, Türkiye’deki yasal sistem boşluklarını ve yargılama süreçlerinin uzamasını da kullanılabildiklerini göstermektedir. Bir sendika çalışanı, K-Çelik firmasındaki yargılama ve dava süreçlerinin uzamasının firma lehine olduğunu şu ifadelerle açıklamaktadır:

“O davaların uzun sürme süreci, iş yerindeki sendikalı olan işçileri pasifize etme sürecine dönüşüyor. Zamanla bu insanlar işten çıkartılıyor. Mahkeme senin hakkında olumlu bir karar da verse dönüp iş yerine baktığında kimseyi bulamıyorsun. Bütün kadrolar değişmiş gitmiş, kimseyi bulamadığın zaman da bir şey yapamıyorsun. Dolayısıyla bunları çözmek gerekiyor. Ve burada da işverene hiçbir yaptırım yok. Yani mahkeme sana yetki belgesini verdi burada sözleşme yapabilirsin. Yapamıyorsun. İşverenin bir cezası müeyyidesi var mı? Yok.” (K-16, Sendika Çalışanı, Sendika-2).

K-Çelik firmasına karşı yetki tespiti davalarını yürüten avukat ile yapılan görüşmede katılımcı, firmanın sendikalaşmayı engellemek için Türk mevzuatındaki bütün boşlukları kullandığını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcı, diğer sendika çalışanının da belirttiği gibi dava süreçlerinin uzamasının tamamen Güney Koreli firmanın lehine işlediğini vurgulamıştır:

“K-Çelik’de yetki davasını da kazandı sendika. K-Çelik’de işçiler belli bir ölçüde direnmeye de çalıştılar. Sendikadan da ciddi bir destek gördüler ama buna rağmen tazminatları ödemeyi göze alarak 100 küsur işçiyi kapının önüne koydular bir anda. O aşamada da çok sorun çıkartıyorlar. Örneğin, yargılama bitiyor yargılamanın içerisinde de yargılamalar doğuruyorlar... işten çıkardıkları

işçilerin haklarına en geç ulaşılması için yargı sisteminin ne kadar boşluğu varsa... kullanmayı da bir politika olarak uyguluyorlar... sadece K-Çelik’de değil... Korelilerin başka işyerlerinde de benzer görüşmeler oldu... tüm işçileri işten çıkarmayı da göze alıyorlar, ceza yargılamalarında hepsini göze alıp, sendikasıztırmaya yönelik politikalarını Türkiye’deki mevzuat hazretlerinin bilimüm açıklarını kullanarak gayet başarılı bir şekilde yürütüyorlar” (K-13, Sendika Avukatı, Sendika-2).

Araştırmacı bu ifadeleri doğrulamak için, katılımcının Sendika-2 adına bizzat davacı olduğu, yetki tespitine itiraz konulu Yargıtay kararını da incelemiştir. Gerçekten bu kararda yetki tespitine itiraz amacıyla, K-Çelik firmasına ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na yönelik 2017 yılında açılan davanın, ilk derece mahkemesi ve istinaf mahkemesi tarafından reddedildiği, temyiz sürecinin ardından ise Yargıtay’ın hem ilk derece mahkemesinin hem de bölge mahkemesinin kararını bozarak sendikanın yetkili olduğunu tespit ettiği görülmektedir. Ancak 2017’de açılan dava, hukuki süreçlerin uzaması sonucunda 2022’de karara bağlanabilmiş ve bu sürede sendika üyesi olan işçiler de K-Çelik’den çıkarılmışlardır. Dolayısıyla sendikal örgütlenme de fiilen engellenmiştir.

Ayrıca bir Güney Koreli yöneticinin “Türkiye’de çalışanların Güney Kore’ye göre yasalar tarafından daha az korunduğunu” ifade etmesi de Türkiye’de yasal sisteminin özelliklerinin, Güney Kore firmalarının çalışanlara yönelik politikaları üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (K-11, Güney Koreli, Tax Compliance, Firma: K-Elektronik).

Bütün bu ifadeler, Türkiye koşullarında Güney Koreli firmaların çalışanlara yönelik politikalarını belirlerken, ev sahibi ülkenin yasal sistemine göre hareket edebildiklerini ve yasal boşluklardan yararlanabildiklerini göstermektedir. Bazı firma yöneticileri, mülakatların bitmesi ve ses kaydının sonlanmasıyla birlikte kendilerini daha rahat hissederek, yasal sistemdeki sorunları aşmaya yönelik özel olarak çalıştıklarını da belirtmişlerdir. Özetle, Güney Kore ve Türkiye’de yasal sistem farklılıklarının, Türkiye’deki Güney Kore kökenli firmaların İK politikalarını, ev sahibi ülkenin yasal sistemine göre oluşturmaya ve ev sahibi ülkedeki yasal boşlukları kullanmaya yönelttiği söylenebilir.

4.1.2. Endüstri İlişkileri

Katılımcıların ifadeleri, yasal sistemden sonra Türkiye’deki Güney Kore firmalarının çalışanlara yönelik politikalarında, Türk endüstri ilişkileri sisteminin özelliklerinin etkili olabildiğini göstermektedir. Bu bağlamda katılımcıların en fazla vurgu yaptıkları konular, Türkiye’de ve Güney Kore’deki sendikal örgütlenmenin güç farklılıkları, ana sanayi firmalarının yan sanayi firmalarını da sendikasızlaşmaya zorlaması ve Türkiye’deki endüstri ilişkileri sisteminin genel olarak çalışanların değil, sermayenin lehine işlemesidir.

İki farklı Güney Koreli yönetici ile yapılan mülakatlarda, Güney Kore’de sendikaların çalışanların haklarını daha fazla korudukları ve daha güçlü oldukları belirtilmiştir. Daha önce K-Oto’da da yöneticilik yapmış olan Güney Koreli katılımcı, *“Türkiye’de işten çıkarmanın Güney Kore’ye göre daha kolay olduğunu, Güney Kore’de özellikle mavi yakalı çalışanları işten çıkaramanın zor olduğunu ve bunun sendikaların gücü ile ilişkili olduğunu”* belirtmiştir **(K-11, Güney Koreli, Tax Compliance, Firma: K-Elektronik)**.

Başka bir katılımcı da Türkiye’de sendikaların Güney Kore’ye göre daha etkisiz olduklarını *“Türkiye’de sendika bu kadar sert değil, Kore’deki sendika yok hiç”* şeklinde ifade etmiştir **(K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir)**.

Bir İK uzmanı, K-Oto’da sendikalaşmayı engellemek için bir departman olduğunu, yan sanayilerinde de sendikalaşmayı engellediklerini ve başka firmalardan gelen sendikaya üye işçilerin de üyeliklerinin düşürülmesini istediklerini şu şekilde vurgulamaktadır:

“Yani şöyle ayaklanma istemiyorlar, huzurlu bir çalışma ortamı istiyorlar. Bir de bant sistemi olduğu için şimdi sendikanın herhangi bir faaliyet gösteriyor olması, bir sistemi durduruyor olması demek bütün fabrikanın duruyor olması demek. O yüzden çalışanın bir sıkıntısı varsa amacımız, İK tarafı olarak işte çalışan ilişkilerinin sürece pansuman yapıp iyileştirmesi, sendika istenmiyor... yan sanayiler de dahil olmak üzere... sendikalaşmayı önleyecek faaliyetler falan düzenliyoruz... sendikayı istememe sebepleri işte yaşanan bu ayaklanmaların üretime eksi şey oluşturacağını düşülmelerinden kaynaklı... Hatta Ford’dan gelecek olan ya da Tofaş’tan birini alıyorsak, sendika üyeliğinin düşürülmesini istiyoruz. Sendikaya üye olmasını istemiyoruz yani” **(K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto)**.

Sendika yöneticileriyle yapılan mülakatlarda, Güney Kore firmalarının İK birimindeki Türk çalışanların, sendika demekten bile çekindikleri ve Güney Koreli yöneticilerin de sendikayı istemedikleri belirtilmiştir. Örneğin, bir sendika yöneticisi, K-Yan Sanayi firmasının İKY departmanında asker arkadaşının çalıştığını ama sendikadan çekinmesi nedeniyle kendisini bile ziyarete gelemediğini söylemiştir. Katılımcı “*gel oğlum ne olacak diyorum yine de gelmiyor. Beni ziyarete geleceksin sen asker arkadaşını*” şeklindeki ifadeleriyle, arkadaşının sendikaya karşı olumsuz tutumunun, iş dışındaki hayatında da yansıdığını ifade etmiştir (**K-5, Sendika Yöneticisi, Sendika-1**). Hatta araştırmacı, o kişiyle de mülakat yapmak istemiş ve katılımcıya aracı olup olamayacağını sormuş, katılımcı kendisiyle bile bu konularda konuşmadığını belirterek araştırmacının teklifini geri çevirmiştir.

Sendika-1’in, K-Yan Sanayi firmasındaki örgütlenme girişiminin başarısız olmasıyla ilgili, bu sendikadaki başka yöneticilerle de görüşülmüştür. Bu doğrultuda katılımcılardan bazıları, sendikal örgütlenmenin başarısız olmasının temel nedenlerinden biri olarak, ana sanayinin yan sanayi üzerindeki baskısını ve yan sanayinin ana sanayiye olan bağımlılığını göstermişlerdir. Sendika yöneticilerinden K-7, Güney Koreli yan sanayi kuruluşlarında sendikalaşmanın olmamasını, ana sanayide de sendikalaşma olmamasına bağlamış ve yan sanayide sendikasızlaştırmanın, ana sanayi ile olan bağımlılık ilişkisinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Katılımcı, Güney Koreli ana sanayi kuruluşlarının temel kaygılarının, yan sanayide gerçekleşecek bir grevin veya işin durmasının ana sanayiye de etkilemesinden kaynaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlamda katılımcı, K-Yan Sanayi’de sendikanın örgütlenebilmesi için K-Oto’da da örgütlenme olması gerektiğini söylemiş, “*K-Oto ol dedikten sonra K-Yan Sanayi’de her şeyi yapacaktır ve sendikaya da izin verecektir*” demiştir (**K-7, Sendika Yöneticisi, Sendika-1**).

K-Çelik’de örgütlenmeye çalışan Sendika-2’nin şube başkanı, Güney Kore firmalarında sendikalaşmanın, diğer yabancı sermaye kuruluşlarına göre çok daha zor olduğunu, Güney Koreli firmaların sendikal faaliyetlere hiçbir şekilde izin vermediklerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Şöyle, eğer Avrupa, Amerika veya daha gelişmiş bölgelere ait sermaye yapılarının olduğu fabrikalarda, sendikalaşma zor da olsa oluyor. Ama

Korelilerde hiç olmuyor. Hiç yok. İşte K-Oto'nun... bir sürü yan sanayisi var hiçbirinde sendika yok. Birçok sendika denedi hepsinde aynı şey ve asla müsaade etmiyor yani asla. Bunun için tazminatsız işçi çıkartmak mı efendim içerde türlü uygulamalar aklına gelebilecek her şeyi yapıyorlar. Biz mesela en son K-Çelik'de örgütlendik... başımıza gelmeyen kalmadı” (K-15, Sendika Şube Başkanı, Sendika-2).

K-Çelik'deki sendikalaşma süreçlerinin yargılama aşamalarını da takip eden sendika avukatı, bu firmaların Türkiye'ye zaten sendikadan kurtulmak için geldiklerini ve temel politikalarının da bu yönde olduğunu şu şekilde belirtmektedir:

“Son K-Çelik örgütlenmesinde örneğin hemen hemen tüm Koreli yöneticiler tanık olarak yazdırdılar kendilerini. Ceza davasında da Koreli yöneticiler yargılandılar belki mevzuatı bilmediklerinden, belki pervasızlıklarından bunu da bir hakmış gibi gördüler. Yani biz Türkiye'ye bu koşullarda geldik, sendikalaşma gibi bir şey olmayacaktı, verdiğimiz ücretler de makul bir ücrettir diye özetlenebilecek bir ana politikaları var” (K-13, Sendika Avukatı, Sendika-2).

Güney Kore firmalarının köken ülkelerindeki endüstri ilişkilerinin daha çatışmacı olmasının, bu firmaları teknolojik kapasitelerini artırmaya ve üretim sistemlerini daha az insana ihtiyaç duyacak şekilde geliştirmelerine neden olduğu belirtilmektedir (Hyung, 2018). Bu firmalar, güçlü sendikal örgütlenmeye ve grev sonucunda üretimin durması ihtimaline karşı, köken ülkelerindeki teknolojik kapasitelerini artırmaktadırlar. Katılımcıların ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, Güney Kore firmalarının Türkiye'ye kendi ülkelerindeki sendikal baskılardan kurtulmak ve sendikasız çalışma ilişkileri yürütmek amacıyla geldikleri söylenebilir.

4.1.3. İşgücü Piyasası Koşulları

Güney Kore kökenli uluslararası firmaların İKY uygulamalarının, faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkenin işgücü piyasası koşullarından etkilendiği belirtilmektedir (Hyung, 2018). Katılımcıların ifadelerine göre de Türkiye'de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını en fazla etkileyen ev sahibi ülke koşullarından biri işgücü piyasalarıdır. Örneğin, K-Oto firmasında mühendis olarak çalışan bir katılımcı, K-Oto'daki İKY uygulamalarının, temel olarak karlılık ve ucuz işgücü mantığına göre oluşturulduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“İnsan kaynaklarının amacı çalışanın hakkını savunmak mıdır, şirketin hakkını savunmak mıdır dan hareketle, eğer ki bu adam buraya fabrika kurduysa derler ya benim kaşıma gözüme hasret olduğu için kurmadı. Dur Türkiye gelişsin diye de kurmadı. Bunun özünde para var. Yani adam buraya para kazanmak için geldi... şirketini buraya kuruyor işte kaynaklarını kullanıyor, ne bileyim insan gücünü de kullanıyor... maliyetini düşürüyor Avrupa'ya yaklaşıyor. Bunlar hep mesela adamın avantajı. Bunun karşılığında seni de para olarak gördüğü için ucuz işgücü, özünde para var yani” (K-12, Türk, Mühendis, Firma: K-Oto).

Farklı bir sektörde yöneticilik yapan Güney Koreli bir katılımcı da Türk mühendisin ucuz işgücü ifadelerine benzer şekilde, *“Türkiye’de Güney Kore’ye göre daha esnek işgücü piyasası koşulları olduğunu”* belirtmiş, *“firmalarının küresel politikalar benimsemesine rağmen Türkiye’deki işgücü piyasası koşullarına göre de hareket ettiklerini”* vurgulamıştır **(K-11, Güney Koreli, Tax Compliance, Firma: K-Elektronik).**

Hyung (2018), Güney Kore’de otomotiv firmalarının işgücü devir oranlarının çok düşük olduğunu ancak bu firmaların Avrupa’daki bağlı kuruluşlarında işgücü devir oranlarının yükseldiğini belirtmiştir. Yazara göre, Güney Kore’deki bir otomotiv firmasında ortalama çalışma süresi 22.5 yıl düzeyindeyken, bu süre firmanın Avrupa’daki bağlı kuruluşlarında 7.9 yıla düşmektedir. K-Oto’da çalışan bir İK uzmanının ifadeleri hem beyaz yakada hem de mavi yakada işgücü devir oranlarının Türkiye’de de oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin, bu katılımcı beyaz yakalı çalışanlara yönelik şöyle bir değerlendirme yapmaktadır:

“...hani sadece HR’da zaten sekiz arkadaş gitti. Onun haricinde tabi giden mühendislerimiz de oldu. Biliyorsunuz bir de TOGG şu an personel topluyor otomotivden. Bunu da fırsat bilen arkadaşlarımız oldu ciddi yeteneklerimizi kaybettik biz” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Aynı katılımcı mavi yakalı çalışanlar düzeyinde de işgücü devir oranlarının oldukça yüksek olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“...bir de toplu alımlar oluyor beş buçuk ayda bir. Örnek veriyorum beş buçuk ayda 600 kişi alıyor... 1200 kişi falan döndürüyor senede sözleşmeli bunlar. Bunların işte yaklaşık iki yüzü falan kadroya kalıyor. Yani %10 gibi bir oran düşünebilirsiniz totalde kadroya kalan. Diğerleri kesinlikle kadroya kalmayacak

giriş çıkış yapacak olan personel... meslek hastalığı oluşmasın işte ihbar süresi olmasın diyip altı aydan daha kısa tutuyorlar işte” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Katılımcıların ifadeleri, ana sanayi dışında Güney Kore kökenli yan sanayi firmalarında da işgücü devrinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu firmalardaki işçilerle yapılan mülakatlarda, işçiler, çalışma temposunun yoğunluğuna birçok işçinin dayanamadığını ve bir hafta içinde bile işten ayrılabildiklerini ifade etmişlerdir. O işçilerden biri, çalışma koşullarını şu şekilde ifade etmektedir:

“...öyle oyunlar yapıyorlar ki. Mesela adam geliyor diyor ki bantın başındaki adama, bu ay çok sıkıştınız üretimimiz arttı... adam normalde makinanın üretebilme standartına göre 300 ürettiyorsa... bu ay 350 üret biraz dışını sık hiç boşluk verme 350 yap diyor bu ay sıkıştınız. Hani deneyelim böyle yapalım sonunda da ödül var bu işi atlatabilirsek. Adam böyle canını dişine takıyor elinden geleni yapıyor... diyo ki 350’yi yaptın ya diyor biraz daha dışımızı sıkmamız lazım sen bunu 400 yap diyor. Adam tabi perişan oluyor yaparken hiç boşluk yok... yeni bir işçi geldiği zaman adam bir hafta sonra gidiyor zaten” (K-10, Türk, İşçi, Firma: K-Yan Sanayi).

Sendika avukatı da Güney Kore firmalarının Türkiye’de bulunma nedenlerinin, temel olarak ucuz işgücü olduğunu belirtmiş ve bu firmaların Türkiye’deki işgücü piyasası koşulları doğrultusunda bu politikaları uyguladıklarını şöyle vurgulamıştır:

“Sürekli söyledikleri şu. Bu hakları vereceksek biz niye Türkiye’ye geldik? Çünkü biz hazine gov.tr’de ilan etmişiz, demişiz ki haftalık çalışma süresi Türkiye’de ortalama 52.2 saattir, dünyada en az hastalanan, en az izin kullanan işçi bizdedir, kalifiye bir işçidir, ucuz işçiliktir gelin demişiz. Onlar da gelmişler. Bu geliş nedeniyle çeliştiğini düşünüyorlar” (K-13, Sendika Avukatı, Sendika-2).

Özetleyecek olursak, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının, hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlara yönelik politikalarının, işgücü piyasasının koşullarına göre şekillendiği söylenebilir. Bu bağlamda, Güney Kore firmalarının köken ülkedeki politikalarının aksine, Türkiye koşullarında çalışanlarıyla uzun dönemli çalışma ilişkileri yürütme amacında olmadıkları ifade edilebilir.

4.1.4. Siyasal Etki

İlk bölümde, UİS yaklaşımı çerçevesinde devletin İKY uygulamalarını nasıl etkileyebileceğine yönelik bir değerlendirme yaparken üç etkiden bahsedilmişti. Bunlardan biri de siyasal etkiydi. Siyasal etkiyi kısaca, devletin sermaye ve çalışanlara yönelik politikalarının tarihsel olarak nasıl geliştiği şeklinde tanımlayabiliriz. Bu çalışmada siyasal etkiye genellikle sendika yetkilileriyle yapılan mülakatlarda vurgu yapılmıştır. Katılımcıların ifadeleri, siyasal etkinin daha çok sendikal örgütlenme aşamalarında ortaya çıktığını göstermektedir. Örneğin, sendika avukatı, Güney Kore firmalarının, çalışanlarla karşılaştırıldığında, devlet ve devletin kurumlarıyla çok rahat iletişime geçebildiklerini ve devletin imkanlarını kendilerinin lehine kullanabildiklerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Şimdi devlet dediğimiz diğer kurumlar veya örneğin Çalışma Bakanlığı ya da valilik ne yapıyor. Hızla bunlar (Güney Kore firmaları), önce bölgesel devletin bölgedeki temsilcileri ile bir iletişim içerisine giriyorlar. İşte vali ile görüşüyorlar, buradaki İŞKUR müdürleri ile görüşüyorlar. Kendilerince haklı olduklarını anlatmaya çalışıyorlar. Ve oradan bir güç alma gayreti içerisine giriyorlar. Ve bu da yansıyor. Örneğin, işte K-Çelik olayında polis müdahale etti oldukça barışçıl toplu bir eylem yapılıyordu işten atılmış işçilerin. Sendika-2 Genel başkanı dahil tüm sendikacılar ve işçiler gözaltına alındılar. Bir ceza yargılaması süreci yaşatıldı ona. Devletin o boyutu anında devreye girdi. Bu hukuka aykırı tutum konusunda da devlet, e işte yargı var, hak arama özgürlüğünüz var Anayasa'nın 36. maddesi çerçevesinde... gidin ispat haklarınızı kullanın diye özetleyebileceğim bir yok sayma tutumunun içerisinde. Yani topu yargıya atan bir tutumun içerisinde” (K-13, Sendika Avukatı, Sendika-2).

Benzer şekilde Sendika-2'nin şube başkanı da siyasal güçten genel olarak Güney Koreli firmaların yararlandığını vurgulamaktadır:

“Mesela biz K-Yan Sanayi'de örgütlendiğimizde işçilerin de büyük bir çoğunluğunu işten çıkartmıştı ve üretim yapması lazımdı. Kaçak işçi getirdi Kore'den onun külfetine katlandı içerde üretimi devam ettirmek için. Yakalattık bir sürü şey oldu. Kalktı burdan. Yine yanlarına kar kalıyor hepsinin... yani devlet veya devlet adına yetkili kurumlar, ya bu kaçınıcı Kore firması kardeşim niye siz

burada sendikaya saygısızca davranıyorsunuz bir tane diyen yok mesela. Devlet tamamen onların yanında konumlanıyor. Biraz oradan cesaretleniyorlar” (K-15, Sendika Şube Başkanı, Sendika-2).

Ayrıca başka bir katılımcı, K-Çelik’de sendika olmamasını, devletin o dönemki tutumuyla ilişkilendirmiş ve Güney Koreli firmalara sağlanan desteğin çalışanlara sağlanmadığını ifade etmiştir:

“Biz K-Çelik örgütlenmesini yaparken, Başbakan Binali Yıldırım Kore’ye gitti ve şu açıklamayı yaptı. Yani siz ülkemize yatırımlarınızı getirin, bütün problemleri çözmeye söz veriyoruz. Yani bunun içinde örgütlenme sorununu da o adamlara vaat olarak sunuyor. Dolayısıyla adamlar da bunun rahatlığıyla sendikayı sokmamak için elinden gelen tüm mücadeleyi veriyor. Çünkü tuhaf bir durumu K-Çelik örgütlenmesi. Ülkenin başbakanı çıkıp işçilere örgütlenmekten korkmayın dediği bir dönemde... o zaman pankartlar yapmıştık işte K-Çelik işçisi başbakanı dinledi işinden oldu diye¹⁶, yani Türkiye’de böyle konuşurken, bir ay sonra Kore’ye gidip, biz işte her türlü önünüzdeki engelleri kaldıracağız iş dayandı” (K-16, Sendika Çalışanı, Sendika-2).

Güney Koreli bir yöneticinin ifadeleri, sendikalaşmanın siyasi yönünün, köken ülkedeki firma merkezi tarafından da yakından takip edildiğini göstermektedir. Katılımcı, Güney Kore’deki merkezin, sendikalaşma faaliyetleri konusunda bağlı kuruluştan detaylı raporlar istediğini şu şekilde açıklamaktadır:

“...Türkiye ise tamamen farklı ki onlara baştan her şeyi anlatmak lazım. Hem de Kore ile farklı olduğunu anlatmak lazım. Mesela ben ilk raporlama yaparken... Türk-İş’in ne olduğunu, Türk-İş ile DİSK’in farklı olduğunu, hem de Hak-iş de var bunların ne olduğunu, Türk-İş’in başkanı Ergün Atalay’ın ne olduğunu nerede doğduğunu... Erdoğan’a yakın bir siyasi görüşü var... biraz daha devlete ılımlı anlatabildim mi? Bunların hepsi anlatmak gerekiyor. Ya DİSK ile ilgili DİSK

¹⁶ Katılımcının burada ifade ettiği, “K-Çelik işçisi başbakanı dinledi işinden oldu ifadesi”, dönemin başbakanı Binali Yıldırım’ın 2017 yılında ILO toplantısında yaptığı konuşmaya göndermede bulunmaktadır. Araştırmacı, katılımcının bu ifadesini, farklı ajansların ve ulusal basının internet arşivlerinden edindiği bilgiler doğrultusunda teyit etmiştir.

serttir diyerek bitmiyor” (K-14, Güney Koreli, Inbound Manager, Firma: K-Lojistik).

Bütün bu ifadeleri özetlersek, siyasal etki boyutunun sendikalaşma veya sendikasılaştırma politikaları üzerinden şekillendiği söylenebilir. Sendika tarafıyla yapılan görüşmelerde, siyasal etkinin işverenin lehine işlediği görülmektedir. Bu etki, bu çalışmanın ikinci bölümünde incelediğimiz, Türkiye’de devlet, özel sermaye ve çalışanlar arasındaki tarihsel ilişkilerin bir yansıması olarak da kabul edilebilir.

4.1.5. Sosyo-kültürel Faktörler

Katılımcılar, Türkiye ve Güney Kore arasındaki toplumsal ve kültürel farklılıkların, çalışma ilişkilerini de doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir. Güney Kore’deki firma merkezinde de çalışan proje yöneticisi, Türkiye’deki sosyo-kültürel koşulların Güney Kore’den farklı olduğunu ve bu durumun Türkiye’deki çalışma biçimlerini etkilediğini şu şekilde özetlemektedir:

“Türklerin beraber çalışması çok zor olan bir millet aşırı zor olan bir millet. Çünkü bizde de daha o kavramlar, çalışma kavramları daha tam oturmadı... Hani biz de Avrupai mi yapcaz, yoksa Asya kültürüne yakın sıkı çalışmaya mı gidicez, hem Amerika Avrupa gibi yanımız da var hem tam da öyle de olamıyoruz... Hem bir yandan çok Avrupaiyiz hem bir yandan çok Doğuluyuz. Hem müdür asar keser hem de Avrupalıyız. Ondan o problemleri çok çekiyoruz genel olarak. Koreliler çok doğulu onlar tamamen doğulu. Ondan dolayı anlaşması zor oluyor biraz” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Güney Koreli bir katılımcı da Türk ve Güney Kore kültürleri arasındaki farklılıkları bireysellik ve kolektivizm üzerinden ifade etmektedir. Türkiye’de İKY’nin Güney Kore’ye göre daha bireyselci temellere sahip olduğunu ifade eden katılımcının görüşleri, Hofstede’in (2001) bireysellik-toplulukçuluk sınıflandırmasıyla da uyumlu gözükmektedir:

“...bana göre Türkiye’nin İKY biraz daha bireysel, bireyseliği var. Türkiye’de biraz toplum kolektivistlik gösterse bile, biraz daha bireysel bir kültüre sahip de onun bizim yönetimler farkında pek varamadı baş dönemlerde” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı da Türkiye ve Güney Kore’de firmaya bağlılığın farklı algılandığını, iki ülke arasındaki kültürel kodların farklılığının bunun temel nedeni olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı, Türklerin çalıştığı yere bağlılıktan çok ailelerine ve ülkelerine bağlılıklarının daha önemli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz Koreliler gibi değiliz, biz Türkler olarak ailemizi sahipleniriz bir de vatani sahipleniriz. Firma sahiplenme gibi bir duygu bu ücretlerle Türkiye’de olmaz”
(K-7, Sendika Yöneticisi, Sendika-1).

Özetleyecek olursak, katılımcıların ifadeleri Türkiye’deki sosyo-kültürel koşulların farklılığının, çalışma ilişkileri üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Çoğunlukla Türkiye’de doğan, yetişen ve eğitim alan Türk çalışanların Güney Kore’nin çalışma ilişkileri ve İKY anlayışını içselleştiremedikleri söylenebilir.

4.1.6. Ekonomik Koşullar

Çalışmaya yön veren kavramsal çerçeve doğrultusunda hazırlanan boyutlar dışında, katılımcıların ifadeleri, Türkiye’deki genel ekonomik koşulların da Güney Kore firmalarındaki İKY uygulamalarını etkileyebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda katılımcılar genel olarak Türkiye’deki yüksek enflasyona vurgu yapmışlardır. Örneğin, bazı Türk katılımcılar dışında iki Güney Koreli katılımcı, Türkiye’de yüksek enflasyonun İKY uygulamalarını etkilediğini belirtmişlerdir. Örneğin, bir katılımcı, Türkiye ve Güney Kore’deki *maaş farklılıklarını temel olarak enflasyon oranlarına* bağlamıştır **(K-11, Güney Koreli, Tax Compliance, Firma: K-Elektronik).**

Başka bir katılımcı ise enflasyonun, firmanın ücret politikaları üzerindeki etkilerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Mesela sene sonu bir zam açıklanıyor. Genellikle buradaki zammımız enflasyona göre ve ülkenin durumuna göre ilgili CFO artı CEO tarafından alınıyor karar. Tabi Kore’de en son buna onay veriyor. E belli bir yüzde belirleniyor enflasyon neyse işte mesela bu sene %20 mi 25 mi bilmiyorum açıklanan resmi rakam... genellikle enflasyona ezdirmeyecek bir yöntem kullanılıyor. Resmi açıklanan enflasyonun altında bir zam uygulandığını görmedim hiç burada... her zaman enflasyon kadar minimum zam verildiğini biliyorum ben. Buradaki rakam da tamamen enflasyona bağlı” **(K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).**

Güney Koreli başka bir katılımcı da Türkiye’de enflasyon oranlarının yüksek, Güney Kore’de ise düşük olduğunu ve Güney Kore’deki merkezin, Türkiye’deki bağlı kuruluşun yüksek enflasyon oranları doğrultusunda imzaladığı toplu iş sözleşmesine zaman zaman tepki gösterebildiğini belirtmiştir:

“...Kore’de genelde enflasyon oranı düşüktür. %1 %2 ya da %3 diyelim. Dolayısıyla Kore’nin maaş artışlar da aynı şekilde çok yüksek olmuyor. “Türkiye’nin enflasyon oranı yüksek olduğu için sendika görüşmelerde... ya da yıllık maaş belirlemesinde o oran üzerinden merkez çok rahatsız yaklaşıyor... miktar olarak hesapladığın zaman... onlar da biliyor çok büyük fark olmadığını... ama illa bunlar maaşını yüzde 20 artıyor yüzde 30 artıyor... diye nelere laf ediyorlar... hatırlıyorum ilk sendika görüşmede... yüzde 20 geçmemesi için o 2 numarayı göstermemek için neler neler yaptılar” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Gerçekten de Dünya Bankası verileri incelendiğinde, Güney Kore’de enflasyon oranının en son 2008 yılında %4.7’ye yükseldiği, son 10 yıldır çok düşük düzeylerde seyrettiği görülecektir (databank.worldbank.org). Bu verilere göre, 2021 yılında Güney Kore’de enflasyon %2.5 düzeyindeyken, aynı yıl Türkiye’de enflasyon %19.6’dır.

Başka bir katılımcının ifadeleri de ülke genelindeki ekonomik koşulların istikrarsızlığının ve sürekli artan enflasyonun, sendikal örgütlenme olmamasına rağmen bir fabrikada işçi eylemlerine yol açtığını göstermektedir.

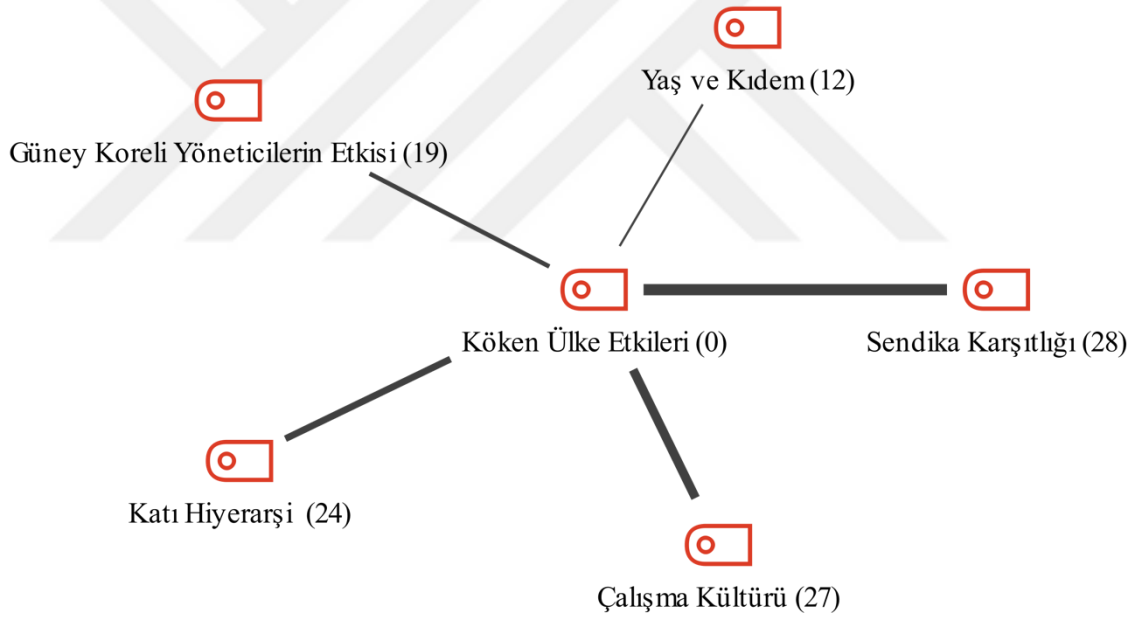
“Mart ayında ... zam döneminde bir ayaklanma yaşandı fabrikada. Üç gün işte servislere binmeme eylemi, işi yavaşlatma eylemi falan başladı sendika olmamasına rağmen. Ki işçiler çok netler bu konuda biz sendika istemiyoruz amacımız sendika değil mevcuttaki enflasyonla yaşanan enflasyonun arasındaki rakamın yeterli olmadığı. Sonuçta yüzde 21 verdik aslında hani rakam çok düşük bir rakam değildi ama yüzde 30 gibi bir beklenti söz konusuydu” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Özetle katılımcıların ifadeleri, Türkiye’deki makro-ekonomik istikrarsızlıkların, Güney Kore firmalarının çalışanlara yönelik politikalarını özellikle ücretler üzerinden etkilediğini göstermektedir. Katılımcılar, ekonomik koşulların etkilerini genel olarak enflasyon ve ücret düzeyleri üzerinden değerlendirmişlerdir.

4.2. Köken Ülke Etkileri

Bu çalışmada “Güney Kore firmaları köken ülkelerinde uyguladıkları İKY politikalarının hangilerini Türkiye’de devam ettirmekte, hangilerini değiştirmektedirler? Niçin?” ve “Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerindeki köken ülke etkileri nelerdir?” şeklindeki iki alt araştırma sorusuna da cevap aranmaktadır. Bu kısımda Güney Kore firmalarının köken ülkede edindikleri kurumsal alışkanlıkları, Türkiye’de ne ölçüde devam ettirdiklerine yönelik bulgular incelenecektir.

Aşağıdaki şekilde, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerindeki köken ülke etkilerine yönelik kod dağılımı görselleştirilmiştir. Köken ülke etkileri, sendika karşıtlığı, çalışma kültürü, katı hiyerarşi, Güney Koreli yöneticilerin etkisi ve yaş ve kıdem konularında belirginleşmektedir.



Şekil 10: Türkiye’deki Güney Kore Firmalarının İKY Uygulamaları Üzerindeki Köken Ülke Etkilerine Yönelik Kod Dağılımı

4.2.1. Sendika Karşıtlığı

Katılımcıların ifadeleri, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının genel olarak sendikasızlaştırma politikaları izlediklerini göstermektedir. Bu politikalarında, köken ülkedeki sendikalaşma deneyimlerinin de etkili olduğu söylenebilir. Güney Koreli bir katılımcı, “Kore’deki sendikaların bu görüşme olayı sosyal sorun” şeklindeki ifadesiyle, toplu iş görüşmelerinin yalnızca ana sanayiye ilgilendiren bir konu olmadığını ve yan

sanayide birçok kuruluşun da politikalarını bu görüşmelere göre belirlediğini vurgulamıştır:

“...önemli olan bir sürü yan sanayileri var. Yani yan sanayiler bu sözleşme bitmeden bunlarda iş doğru düzgün yürümüyor. Tamam ben bu bizim K-Demir’in Kore’deki örnek verdim de ondan daha önce... genelde K-Oto Holding iş sözleşmesi yapılıyor onun sonucunu bekliyor... K-Oto Holding zaten bir sürü yan sanayi alt firmalar bağlı oluyor ya, onlarla iş görüşmesi bitmeden bizimkiler de sonlandıramıyor” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

K-3’ün ifadeleri, Güney Kore’de bu görüşmelerin kapsamının Türkiye’ye göre daha geniş olduğunu ve firma merkezinin Türkiye’deki sendikal hareketin özelliklerini tam olarak kavrayamadığından, bağlı kuruluşları da sendikasızlaşmaya yönelttiğini göstermektedir. Başka bir Güney Koreli katılımcı da *“Güney Kore’de sendikaya üye olduğunda, firmanın kolaylıkla işten çıkaramayacağını ve ayrımcılık yapamayacağını”* vurgulamıştır. Aynı katılımcı bu durumu, *“sendikanın bu konuları gündeme taşıma gücü olmasıyla ve yasal olarak haklarını alabilmesiyle”* ilişkilendirerek, *“Türkiye’de böyle olmadığını”* belirtmiştir **(K-11, Güney Koreli, Tax Compliance, Firma: K-Elektronik).**

Bir Türk mühendis de Güney Kore firmalarının Türkiye’deki sendikasızlaştırma politikalarının, köken ülkedeki deneyimlerin etkisi altında şekillendiğine yönelik ifadeler kullanmıştır:

“Bana ilk girdiğimde insan kaynakları şunu demişti. Bizde sendika yok demişti. Neden dedim ben hani hakkı. Şunu söyledi biz çalışana hakkını verdiğimiz için sendikaya ihtiyaç duymuyorlar dedi tamam mı. Aslında bizim o Kore’ye giden abilerden duyduğum sendika Kore’deki fabrikalarda varmış mesela. Ve şunu söylüyor, o kadar çok korkuyorlar ki diyor sendikalardan mesela sendikadaki adam diyor yönetici gibi düşün yani” (K-12, Türk, Mühendis, Firma: K-Oto).

Bazı katılımcıların ifadeleri, Güney Kore firmalarının sendikaya üye olan işçileri toplu olarak işten çıkarabildiğini, Güney Kore kökenli yan sanayi firmalarında da sendikalaşma girişimlerini farklı yollarla engelleyebildiklerini göstermektedir. Bir işçi kendisinin iş alınmasının da bir sendikasızlaştırma faaliyetinin sonucunda olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz fabrikaya girdiğimizde DİSK’e üye arkadaşlar vardı bunlar temizleniyordu. Bizi bunları temizleyip yerine adam değiştirmek amacıyla aldılar” (K-9, Türk, İşçi, Firma: K-Yan Sanayi).

Ayrıca bu işçinin üyesi olduğu Sendika-1’in şube başkanı, *“işçilerin sendikalaşmaya öncülük ettikleri için işten çıkarıldıklarını”* belirtmiştir **(K-8, Sendika Şube Başkanı, Sendika-1).**

Başka bir katılımcı da firmalarında sendikayı önlemek için bir departman olduğunu ve Türkiye’de sendikasızlaştırma politikaları uyguladıklarını şöyle vurgulamaktadır:

“Kore’deki şirket ve diğer ülkelerdeki şirketlerinde sendika olmasına rağmen Türkiye’de hiçbir şekilde sendika istemiyorlar. Hatta bunun için kurulan bir departman var” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Sendika-2’nin şube başkanı da Güney Kore firmalarının, gelişmiş ülkelerin ve hatta bazı Asya ülkelerinin firmalarına göre sendikalarla diyaloga tamamen kapalı olmalarını şu şekilde ifade etmektedir:

“Avrupa menşeli veya daha gelişmiş ülkelerin sermayelerinde bu tür davranışlar olmuyor. İşveren en baştan sendika girmesin diye istiyor ama işçi irade koyduğunda ben hepsini işten atayım Koredekiler gibi acımasızca davranayım bunu sonsuza kadar yürüteyim diyalog kurmayayım demiyor. Bir noktada bir temas oluyor diyalog kuruluyor ve olumsuzluk ortadan kaldırılıyor, sendikalaşma sağlanmış oluyor. Ama bunlarda bir tane yok ya örneği yok yani örneği yok. Bak Çinli fabrikalarda sendika var Korelilerde yok” (K-15, Sendika Şube Başkanı, Sendika-2).

Katılımcıların ifadeleri, Güney Koreli firmaların temel olarak sendikasız çalışma ilişkileri amacıyla Türkiye’ye geldiklerini ve köken ülkede edindikleri kurumsal alışkanlıkları Türkiye koşullarına taşımadıklarını göstermektedir. Ancak katılımcıların ifadelerinden, bu durumun köken ülkedeki sendikalaşma deneyimlerinden de kaynaklanabileceği anlaşılmaktadır.

4.2.2. Çalışma Kültürü

Bir köken ülke etkisi olarak çalışma kültürü, Güney Kore için performans baskısı, itaat, iş odaklı olma gibi kavramlarla ifade edilebilir (Lee, 2014). Güney Kore firmaları, Türk

çalışma kültürüyle uyumlu olmasa da köken ülkelerindeki çalışma biçimlerini bağlı kuruluşlara taşıyabilmektedirler. Katılımcıların ifadeleri, Güney Kore'deki çalışma kültürünün Türkiye'deki bağlı kuruluşlarda da sürdürülmek istendiğini göstermektedir. Örneğin, bir katılımcı Güney Korelilerin *insan odaklı değil, iş odaklı olduklarını* belirterek, çalışma kültürlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yani az adamla çok iş yaptırma kültürü var Korelilerde. Yani gidenlerin yerine personel de alınmadı mesela çok enterasandır yılı böyle kapatmak istiyoruz falan dediler... Yani gidenin yerine maliyet avantajı sağlayacağım yılı böyle kapatıcam demenin hiçbir mantığının olduğunu düşünmüyorum yani. Benim maruz kaldığım insan sayısının haddi hesabı yok şu pandemi koşullarında ki nitekim Covid geçirme sebebim de odur yani gelen adaylardan birinin pozitif çıkması sebebiyle”
(K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Başka bir katılımcı da Güney Koreli yöneticilerin, çalışanlardan kapasitelerinin üzerinde performans beklediklerini, Güney Kore'deki bu alışkanlıklarını Türkiye'de de sürdürdüklerini vurgulamıştır. Ayrıca katılımcı Güney Kore firmalarında çalışanlardan görev ve sorumlulukları dışındaki işleri de yapmalarının beklendiğini şöyle açıklamıştır:

“Kore'de de Türkiye'de de Koreli firmaların insanın suyunu sıkma gibi bir mantığı var. Mesela her zaman dedikleri şey %100 kapasiteli bir insana %150 iş verersen o adam patlar, ama %120'yi verersen zorlansa da yapar. O yüzden biz %120 verelim. Çünkü neden senin gelişimini istiyoruz sen daha çok iş yapabilir ol, kendini geliştir. Ben sana %100 veririm sen orada kalırsın kapasiten daha artmaz...böyle bir mantık var. Onun dışında mesela Korelilerde bir de şu da yok. Sen bundan sorumlusun diyorlar mesela benim bir sorumluluğum... o sorumluluğa saygı yok. Yani bir anda ben başka bir şeye de evrilebiliyorum. Yani Alman firması olsa o benim işim değil kardeşim der adam bırakır. Ama Kore'de öyle bir şey yok. Multifunction seviyorlar hani çok fonksiyonlu her işe gelebilen her işe çıkan... görev tanımı kesinlikle çizmekten nefret ediyorlar... Herkesi herşeyde kullanmayı seven bir yapı var”
(K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Güney Kore'de çalışma ve itaatin kültürel bir olgu olduğunu ifade eden başka bir katılımcı, bu anlayışın Türkiye koşullarına da taşındığını şu şekilde vurgulamaktadır:

“Çalışmanın ve koşulsuz çalışmanın itaatin bir kültür olarak içselleştirildiği, var olma biçimi haline geldiği, geçmişteki açıklıkla terbiye edilmelerinin belki de kültürlerinde davranışlarını güdüleyen bir olgu haline geldiği bir ülke. Öyle de yetiştirilmişler. Bunun aynısını da Türkiye’den bekliyorlar. E dolayısıyla da çok daha katı çok daha anlayışsız ki belki de anlayamıyorlar” (K-13, Sendika Avukatı).

Güney Koreli bir katılımcı da çalışma kültürünü aile kavramıyla ilişkilendirerek, Güney Koreli yöneticilerin köken ülkede edindikleri alışkanlıkları Türkiye’de de devam ettirme eğiliminde olduklarını şöyle belirtmiştir:

“Bizim fabrikada ilk gelen fabrika müdürü ikinci gelen fabrika müdürü bunlar genelde bir örgütü fabrika çalışanlarını... aile kavramıyla... ifade ediyor ama o ifadeler hiç Türk tarafından alınmıyor... Adam öyle söylüyor, biz aileyiz, beraber çalışıyoruz günde kaç saat bilmem ne... diye bir analogi yapıyor da Türk tarafından hiç onun alınmadığını düşünüyorum... Hala ben bu Kore yönetimin... farklı bir kültürde olan Türkiye’de farkına varmadan bilinçsiz olarak hep tekrar tekrar yaptığını görüyorum çözülüyor... Ben Kore’de büyüdüğüm, Kore’de çalıştığım için o aile anlayışını iyi bilirim ben de öyle düşünüyorum aile hissi tamam ama Türk tarafı hiç öyle düşünmediğini düşünüyorum ... Söylemek istediğim şey farklı kültürden olan anlayışını... bu kültürün ne olduğunu bilmeden kullanmayı denemek çok aptalca bir şey” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Güney Kore firmalarının köken ülkelerindeki çalışma kültürlerini Türkiye’ye de aktarmak istedikleri ve çalışanlarla ilişkilerini de bu doğrultuda şekillendirdikleri söylenebilir.

4.2.3. Katı Hiyerarşi

Türkiye’deki Güney Kore firmalarının, çalışanlarla ilişkilerini şekillendiren ve köken ülkenin izlerini taşıyan olgulardan biri de hiyerarşiye verilen önemdir. Katılımcılar, Güney Kore firmalarında hiyerarşiye fazlaca vurgu yapmışlardır. Örneğin bir katılımcı, en basit görevlerde bile Güney Koreli yöneticilerin iznine gerek duyulduğunu şöyle ifade etmektedir:

“Yani Türk’ün burada bir etki ve yetkisi yok... yani Koreli onay vermediği sürece bir kalem alıp şuradan şuraya koyamazsınız yani çok nettir o şeyler. Herkes yerini bilir” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Benzer şekilde İK biriminin çalışanlara yönelik aldığı kararların, Güney Koreli yöneticilerin karşı çıkmasına rağmen devam ettirilemeyeceği şu şekilde vurgulanmıştır:

“Mesela bir personelin durumuyla ilgili ben yönetime bir karar sunduğum zaman, lütfen bu karar artık tek taraflı bir karar, lütfen bunun üzerinde durulmasın dediği anda, bu konu üzerine gidilmez” (K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı da Güney Koreli yöneticilerin köken ülkedeki hiyerarşik yaklaşımlarını Türkiye’de de uygulamak istediklerini belirtmiş ancak Türkiye’nin daha bireysel İKY yaklaşımlarına sahip olduklarını belirterek, katı hiyerarşinin Türkiye’ye tam olarak uymadığını söylemiştir:

“Kore’nin yönetim anlayışını aynı şekilde böyle yapmaya çalıştı hiyerarşi üzerinden. Fabrika müdürü ne derse o, departman müdürü ne derse o, sorgulamasınlar bizim dediğini yapsınlar, biraz o tarza döndü. Bu tamamen Türkiye’nin iş kültürüne karşı mı onu ben diyemiyorum... ama yine de biraz bence katı olmuş diye düşünüyorum. Orda biraz eksiklik olduğunu düşünüyorum. Bana göre Türkiye’nin İKY biraz daha bireysel” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Koşulsuz itaate ve hiyerarşiye verilen önemi başka bir katılımcı şöyle açıklamaktadır:

“...diyorum ya askeri nizam mantığıyla hareket ediliyor diye. Adam bir şey diyorsa yanlışsa da yap hani öyle mantık var... E yanlış bunu dile getirmen lazım, söylemen lazım... Ya genel itibari ile... böyle çok emir demiri keser katı kuralları var. Biraz daha böyle ortak akılla ilerlenilen bir durum yok diyebilirim” (K-12, Türk, Mühendis, Firma: K-Oto).

Güney Kore firmalarının köken ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de hiyerarşik ilişkilere önem verdikleri ancak bu yaklaşımlarının Türk çalışanlara uymadığı, bir katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“İşçileri en çok, belki de rahatsız eden şey bu, genel olarak da böyle olduğunu düşünüyorum. Buyurgan, kaba, esnemeyen bir iletişim dili. Ciddi bir kuralcılık

yine asla esnemeyen bir kuralcılık. İnsanlara makine gibi davranan ve o şekilde davranmayı da bir iş disiplini ya da bir çalışma tarzı olarak benimseyen tavır çok bizim işçiye uyan bir tavır değil” (K-13, Sendika Avukatı, Sendika-2).

Katılımcıların ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, katı hiyerarşik yapının köken ülkede olduğu gibi Türkiye’de de sürdürülmek istendiği söylenebilir. Katılımcılara göre, katı hiyerarşi Türk çalışanlara uygun olmasa da Güney Kore firmaları, hiyerarşik yapıyı Türkiye’de de sürdürme eğilimindedir.

4.2.4. Güney Koreli Yöneticilerin Etkisi

Köken ülke etkisinin temel kaynaklarından birinin, köken ülkenin ulusal çalışma ilişkileri sisteminde yetişmiş yöneticiler olduğu belirtilmektedir (Almond, 2010). Bu yöneticiler, bağlı kuruluşlarda da köken ülkedeki yönetim alışkanlıklarına ve geleneklerine göre hareket edebilmekte ve kararlar verebilmektedirler. Bu kararlar, finansal ve bürokratik bir denetime yol açarak İKY uygulamalarını da etkileyebilmektedir. Katılımcıların ifadeleri, Güney Koreli yöneticilerin, Türkiye’deki bağlı kuruluşlara belirli bir süreyle atanmalarının, kişiye özgü politikaların geliştirilmesine yol açtığını göstermektedir. Örneğin bir katılımcı, farklı yöneticilerin özelliklerinin etkilerini şöyle açıklamaktadır:

“...bir de dört yılda bir yenileniyor, iki yılda birdi normalde sonra dört yıla, pandemi girince dört yıla çıkarttılar. Hani her dört senede bir şirket kültür değiştiriyor öyle söyleyeyim. Ben başladığımdan beri üç Koreli yöneticiyle bire bir çalıştım. Biri çok erken gitti, birinin dönüşüm sürecindeydim, en son gelen gerçekten illallah dedirtti artık. Yani hakaretvari şeyler” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Başka bir katılımcı, Güney Koreli yöneticilerin belirli bir süre ile görevlendirildiklerinden, İKY uygulamalarına çok fazla müdahale etmek istemediklerini belirtmektedir:

“...bu İK kuralları, uygulamaları tam olarak bilmediği için genelde bu yönetici kısmındaki Koreliler burada dört sene kalıyor. Kendileri bu uygulamaları detayları bilmediği için pek cesaret edemiyor. Ya boş ver zaten ben iki sene sonra Kore’ye döneceğim, benden sonraki halletsin diyor” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı, Güney Koreli yöneticilere yönelik bir karşılaştırma yaparak, yöneticilerin bireysel özelliklerinin, yaklaşımlarının ve deneyimli olmalarının çalışanlarla ilişkilerde önemli bir rolü olduğunu ve değişkenlik gösterdiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İki tane örnek vereyim. Birincisi buradaki proje yönetim dairesinden sorumlu olup, Ocak’ın sonunda gönderilecek olan Koreli abimiz. Daha önce hiçbir yurtdışı deneyimi yoktu, iş geliştirme dairesinde çok önemli rollerde, Türkiye işlerinin alınmasında çok önemli rollerde Kore genel merkezdeyken çalışmıştı. Ve şirket bu kadar iş Türkiye’de aldıysa, Türkiye’ye gönderirsek iyi yapar diye gönderdi. 4 senedir herkese kan kusturuyor ve şimdi de geri gönderiliyor başaramadı. Şimdi böyle bir örnek var. İkincisi de buraya gelen genel müdürümüz, daha önce Hindistan’daki K-Demir’in genel müdürlüğünü yaptı, Amerika’daki K-Demir’in genel müdürlüğünü yaptı, Brezilya’daki K-Demir’in genel müdürlüğünü yaptı. E bu kadar Hindistan, Amerika, Brezilya genel müdürlük yaptıktan sonra Türkiye’de de iyi yapar diye onu gönderdiler, çok iyi yapıyor. Çünkü neden yaşanmışlığı var tecrübesi var görmüşlüğü var” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Farklı ülkelerde yöneticilik yapan ve köken ülkesinden farklı koşullarda çalışan Güney Koreli yöneticilerin, daha önce görev yaptıkları ülkelerdeki uygulamalardan esinlenlendikleri de bir katılımcı tarafından şöyle açıklanmaktadır:

“Bu arada şey de oluyor çok kısa onu da söyleyeyim. Örneğin, bize gelen bir müdürümüz, işte Çin’deki fabrikadan gelen bir liderimizdi ya da böyle kendi liderlerine farklı ülkelere görevlere veriyorlar ve dolayısıyla onlar Türkiye’ye geldiklerinde bazen işte terfi olup geliyorlar, bazen eşlenik bir role geliyorlar. Dolayısıyla bu hareketlilik aslında orada gördükleri iyi ya da kötü uygulamaları bizlere yapmak ya da bir benchmark sağlama noktasında da destek oluyor. Böyle bir hareketlilik de vardı” (K-6, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Çelik).

İşçilerle yapılan görüşmelerde de firmadaki genel müdürlerin birbirinden farklı özelliklerinin olmasının, çalışanlarla ilişkileri doğrudan etkilediği görülmektedir:

“Yani firma ben inanmıyorum ki genel müdüre bazı konuların gitmediğini. Genel müdür Türk insanına mı diyim artık bilmiyorum ama hani işçisine çok değer veren

bir insan değil. Olmadığı için de geneli böyle aslında. Ama bir önceki Türk müdürlerine güvenerek çalışıyordu bu güvenmeden çalışıyordu aradaki tek fark bu yani” (K-10, Türk, İşçi, Firma: K-Yan Sanayi).

Bütün bu ifadeler değerlendirildiğinde, Türkiye’deki Güney Kore firmalarında görevlendirilen yöneticilerin kişisel özelliklerinin, yetkinliklerinin ve deneyimlerinin çalışanlarla olan ilişkileri ve İK politikalarını etkiledikleri söylenebilir.

4.2.5. Yaş ve Kıdem

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, köken ülkede yaşa ve kıdeme verilen önemin, Türkiye’deki Güney Kore firmalarında da sürdürüldüğü görülmektedir. Bir katılımcı, kıdemli bir Güney Koreli yöneticinin, kararlara itiraza ve karşı çıkmaya tahammülsüzlüğünü şu şekilde ifade etmiştir:

“... onlarda yani kıdem yılı çok önemli. Üretim müdürünün 18 yıllık tecrübesi var bizdeki üretim müdürünün... Bizim gelen Korelinin 23 yıllık kıdemi var diye ben senin üstünüm benimle böyle konuşamazsın falan deyip baya böyle tartışma yaşadı işçilerin içerisinde” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Başka bir katılımcı da Güney Kore firmalarında yaşı, çalışanlar arası ilişkilerde çok belirleyici olduğunu ve firmadaki pozisyonların belirlenmesinde bile yaşı çok önemli bir unsur olduğunu şöyle açıklamıştır:

“Mesela şu an Kore’de bizim ofiste yaşadığımız sorun, o genel müdürle benim Kore’ye gönderilen müdür arasında bir yaş fark var. Bir yaş fark olduğu için genel müdür eziyor parçalıyor. Benim Koreli müdür karşı çıkamıyor ve bir yandan da çok rahatsız altı üstü bir yaş var diyor ya ne bu diyor... Hani çok ya Kore’nin temeli yaş. Kim daha büyük. İnanın şirketin formasyonunu bile bu yaşa göre kuruyolar yani” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı da Güney Korelilerin özellikle yüksek mevkilere yaşlı ve kıdemli kişileri oturtma eğiliminde olduklarını, kıdem ve yetkinlik olarak aynı düzeyde olan iki kişinin aynı pozisyona aday olması durumunda, daha yaşlı olan kişinin seçildiğini vurgulamıştır. Katılımcı, yaşa dayalı bir değerlendirmenin objektif olmadığını, yöneticileri yönlendirmeye çalıştıklarını ifade etse de Güney Koreli yöneticilerinin tutumlarının değişmediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“...Koreliler biraz daha böyle şeyler, hani yaşlı birini, hani biraz daha kıdem olarak yüksek oturtmaya meyilliler. Böyle bir beklentileri var yetkinlik olarak çok yüksek olmasa da yaş nedeniyle hep bir verelim artıralım bakış açısına sahiplerdi. Ama biz burada dediğim gibi Hay Group’la çalıştığımız için mümkün mertebe şey yapıyorduk yani hani bunu anlatarak pek mümkün olmaması gerektiğini ya da işte daha objektif olarak onları yönlendiriyorduk. Ama aynı role aday iki kişi yetkinlik olarak da kıdem olarak da aynı olabilir ama yaşa göre maalesef biraz artırabiliyorlardı” (K-6, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Çelik).

K-12’nin ifadeleri, yaş ve kıdemin ücretler arasında da farklılıklara yol açtığını göstermektedir. Katılımcı, aynı pozisyonda olan iki kişi arasında bile yaşı ve kıdemi fazla olanın daha yüksek ücret düzeylerine sahip olduğu vurgulanmıştır:

“Mesela onlarda yaşa kıdeme daha çok önem veriyorlar. Hani makam ücreti almıyor biraz da makamla beraber yaş da deneyim de olursa çok daha fazlasını alıyor. Bizim mesela orada bir tane koordinatör vardı, biri emeklilik seviyesinde olduğunu düşün, biri de daha 40 yaşlarında olduğunu düşün. İkisi de aynı seviyede koordinatör, ikisi arasındaki fark en az üç-dört kat diyorlardı yani aynı konum ama fark olarak fazla” (K-12, Türk, Mühendis, Firma: K-Oto).

Güney Koreli bir katılımcı, Güney Kore firmalarında kıdeme dayalı sistemin hala devam ettiğini belirtmiş ancak köken ülkede nüfusun hızlı yaşlanmasının giderek daha büyük bir ekonomik yük olduğunu ifade etmiştir. Katılımcının ifadelerine göre, Güney Kore’deki yaşlı nüfusun, toplam nüfus içindeki payının giderek artması, kıdeme dayalı sistem üzerinde bir baskı unsuru oluşturmaktadır:

“K-Lojistik holding... zaten bütün dünyada faaliyet gösterdiği için bu etnosentrik bir mantıktan zaten çoktan vazgeçmişti. Dolayısıyla biraz daha... bireysel bir şeylere müsaade ediyor zaten müsaade etmekten ziyade daha itiyor oraya. Tabii ki bu konuyla direkt ilgili olmasa da... Kore’nin Kore nüfusun yaşlanması sorunu. Ciddi bir sorun oluyor yaşlanma sorunu... şimdi Kore’nin işletmelerde kıdemli yöneticilerin sayısı çok fazla olmaktan, bu kıdemli sistemi vazgeçmeye çalışıyorlar” (K-14, Güney Koreli, Inbound Manager, Firma: K-Lojistik).

Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, köken ülkedeki yaş ve kıdem odaklı politikaların, ev sahibi ülke koşullarına da aktarıldığı görülmektedir. Bu ifadeler

doğrultusunda, köken ülkede olduğu gibi Türkiye’deki Güney Kore firmalarında da yaş ve kıdemin, çalışanlar arası ilişkilerde belirleyici olduğu söylenebilir. Aşağıdaki şekil, katılımcıların ifadeleri ve kodlanan bölümler doğrultusunda, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY politikaları ve uygulamaları üzerindeki köken ülke etkilerinin oranlarını göstermektedir.

4.3. Sektör Etkileri

UİS yaklaşımına göre, bir ülkedeki kurumsal sistemin uyumlu bir şekilde işlemesi, o ülkedeki firmaların örgütlenme biçimlerinin ve uygulamalarının birbirine benzemesine yol açmakta ve iş sistemi ülke genelinde benzer özelliklere sahip olmaktadır. Böyle bir sistemde, firmalar farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine rağmen örgütlenme biçimleri ve uygulamaları birbirine benzemektedir. Başka bir deyişle, kurumlar arasındaki uyum düzeyinin yüksek olması iş sistemini daha bütüncül bir hale getirmekte, sektör, teknoloji ve büyüklük gibi farklılıklar önemsiz hale gelmektedir (Ahmadjian, 2016; Whitley, 2007).

Ancak Türkiye’de kurumların kendi aralarındaki uyum düzeylerinin ve özerkliklerinin düşük olduğu söylenebilir. Katılımcıların ifadeleri, Türkiye koşullarında Güney Kore firmalarının faaliyet gösterdikleri sektörün özelliklerinin, bu firmaların İKY uygulamalarını farklılaştırabildiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, bir katılımcı, proje bazlı çalışılmasının ve belirli dönemlerde üretim yapılmasının etkilerini şu şekilde açıklamaktadır:

“Tek proje üzerine çalışabilen bir yapı olmak bambaşka. İşte benim üretim boşluğum var 1.5 yıl, 2 yıla yakın olacak. 1.5 yıldır boşum hala boşum, boş olmaya da bir süre devam edeceğim. Çalışanlarımı toplu işten çıkışla eve göndermek zorunda kaldım. Bu çok ciddi bir süreç yönetilmesi gereken çok ciddi bir süreç”
(K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı, sektör farklılıklarının firma politikaları üzerinde etkili olabildiğini ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının daha küresel politikalar benimseyebildiklerini, ev sahibi ülkede bir üretim tesisi olan Güney Kore firmalarının ise İKY uygulamalarını yerel koşullar doğrultusunda oluşturduklarını şu şekilde ifade etmektedir:

“Bizim firmamız Türkiye’de oturaklı, fabrikası da olan bir firma olduğu için TL politikası var. Yani TL maaş veriyor herkese buranın koşullarına göre ödeme yapıyor Kore koşullarını bize hiç karıştırtmıyor. Ya benim arkadaşım var işte Kore Havayolları’nda çalışıyor 2500 dolar ödeme alıyor. Hani sorsanız 2500 dolar çok büyük bir para Türkiye için şu anki kurlarla. E ama şirket açısından burdaki adama da 2500 dolar ödüyor Panamalardaki ofisteki adama da 2500 dolar ödüyor politika o...servis işleri, işte uçaktır vesairedir lojistikdir hani bu gibi işleri yapan firmalar biraz daha global çapta oluyor. Bizim gibi burada üretim yapan fabrikası olan firmalar ise daha çok lokal bazlı kalıyor” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Elektronik sektöründe çalışan Güney Koreli bir katılımcı da “Türkiye’deki K-Oto’da bir yıl çalıştığını, K-Oto’nun İKY uygulamalarını Türkiye koşullarına göre uyarladığını, faaliyet gösterilen sektörün farklılaşmasının İKY uygulamalarını da farklılaştıracağını” vurgulamıştır (K-11, Güney Koreli, Tax Compliance, Firma: K-Elektronik).

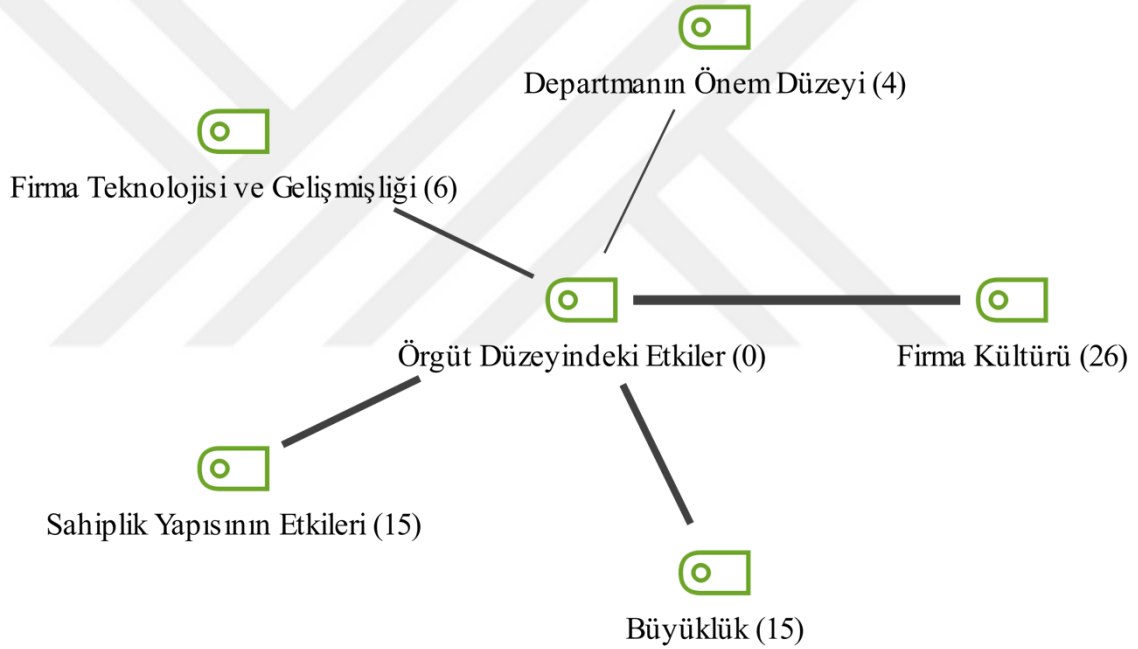
Başka bir Güney Koreli katılımcı da üretim ve hizmet sektörü arasındaki farklılıklara değinmiş ve şu an çalıştığı firmada mavi yakalı olmadığını vurgulayarak, üretim sektöründe İKY uygulamalarının, yerel koşullar göz önünde bulundurularak oluşturulması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“...ilk önce bu üretim firma ile hizmet firma arasındaki farkı bahsetmek zorundayım. Üretim firması zaten bir mavi yaka grup insanlarını yönetmek, onun içerisinde vardiya olsun, sendika olsun, o konuları hepsi beraber bakmak gerektiği için... işinin çerçevesi geniş orada. İşinin çerçevesi geniş olduğu için tabii ki İK da daha karışık... düşünmek gereken konular çok fazla” (K-14, Güney Koreli, Inbound Manager, Firma: K-Lojistik).

Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarında, sektör koşullarının da İKY politikalarını ve uygulamalarını etkilediği söylenebilir. UİS yaklaşımı temel olarak ulusal bağlamın önemine vurgu yapmasına rağmen, daha önce de belirtildiği gibi ulusaşırı firmaların İKY uygulamaları örgütsel faktörlerden de etkilenebilmektedir (Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019: 355). Bu bağlamda bir sonraki kısımda örgüt düzeyindeki etkilere yönelik bulgular incelenecektir.

4.4. Örgüt Düzeyindeki Etkiler

Uluslararası firmaların İKY uygulamaları, bağlı kuruluşun yaşı, büyüklüğü, sahiplik yapısı gibi örgütsel faktörlerden etkilenebilmektedir (Adler, 1999; Rosenzweig ve Nohria, 1994; Yuen ve Kee, 1993). Ayrıca Güney Kore'deki belirli firmaların sahip-kurucularının, firmadaki bütün politikalar üzerinde etkili olabilecek bir firma kültürü oluşturdukları bilinmektedir (Steers, 1999). Dolayısıyla bu kısımda katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, Güney Kore firmalarında örgütsel düzeydeki etkilerin, İKY uygulamalarını ve yönetim-çalışan ilişkilerini nasıl şekillendirdiğine odaklanılacaktır. Aşağıdaki şekil, Türkiye'deki Güney Kore firmalarında İKY uygulamalarına yönelik örgüt düzeyindeki etkileri, katılımcıların ifadelerindeki sıklık temelinde göstermektedir.



Şekil 11: Türkiye'deki Güney Kore Firmalarında İKY Uygulamaları Üzerindeki Örgüt Düzeyindeki Etkilere Yönelik Kod Dağılımı

4.4.1. Firma Kültürü

Katılımcıların ifadeleri özellikle belirli Güney Kore firmalarında firma kültürünün, çalışanlarla ilişkiler ve İK politikaları üzerinde etkili olabildiğini göstermektedir. K-Oto firmasındaki katılımcının, yoğun denetim ve gözetime vurgu yapması, firma kurucusunun ve firma kültürünün bir özelliği olarak yorumlanabilir. Araştırmacı, bu firmanın kurucusunun biyografisini okumuş (bkz. Steers, 1999) ve bu biyografiden katılımcının ifadelerine benzer izlenimler edinmiştir:

“Bir de şöyle mesela 117 kişi falan biz açık ofisteyiz öyle düşünün ve her bir koordinatör arkamızda benim bilgisayarımı çok net görüyor ve en sonunda Mr.Park dediğim herşeyden sorumlu ve yetkisi olan Koreli direktörüm var o da direk herkesi görüyor adminin hepsini görüyor. Parça geliştirme, muhasebe finans, insan kaynakları, IT, idari işler, çalışan ilişkileri, halkla ilişkiler bunların hepsini görüyor... Acaba arkamda mı, acaba bana mı bakıyor ki herkes harıl harıl çalıştığı halde kimsenin herhangi bir yere girme durumu söz konusu olmadığı halde. Böyle gergin ve stresli bir çalışma ortamı söz konusu” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Başka bir katılımcı da firma politikalarını ve çalışanlarla olan ilişkileri askeri disiplinle açıklamış ve farklılıkları şu şekilde ifade etmiştir:

“Biraz askeri düzen var K-Oto Grup’da. Komutanın sözü dinleniyor eğer sıkıntı olursa yolda komutan ölüyor. Bu sefer sizi alttan komutan mı yaparlar üstünüze yeni birini mi getirirler hani belli değil. Ama üst ne derse o. Mesela ben çok rahat bir şekilde şirkette çalışanlara benim dediğim gibi olacak dediğim zaman bitiyor daha kimseden fikir almayabilirim... Bu K-Oto Grup’a özel de bir durum biraz yani bu. K-Elektronik de bu kadar sert olduğunu zannetmiyorum. Ama K-Oto Grup tamamen askeri kökenli bir firma olduğu için.. K-Oto Grup’un sahibi asker gibi bir adam çok disiplinli” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

İşlerin planlanan zamandan önce yapılması da K-Oto’nun firma kültürünün bir parçasıdır. Bir katılımcı bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“Mesela bir iş yapılacak ya kurulacak. Bu iş planlanıyor on güne adam buraya geliyor bu işi yapmaya. Adam bunu sabah sekizden belki akşam sekiz, dokuz, on, on bir yani işi erkenden teslim etmeye çalışıyor. Plan var planı dahi erkene almaya çalışıyor... Adam işi erken bitireyim yani gerekiyorsa dokuza ona kadar gece yarısına kadar mesela çalışıyor. Fabrikada gece gidiyor öyle bir daha geliyor falan yani böyle bir şey durumları var yani işi çabuk yapalım kendi kültürlerinde de var herhalde” (K-12, Türk, Mühendis, Firma: K-Oto).

Farklı bir sektörde çalışan Güney Koreli bir katılımcı, firmasının politikalarının daha küresel ve adil olduğunu ifade etmektedir:

“...bu bizim K-Lojistik’in biraz daha uluslararası görüş geniş ve adil olduğunu düşünüyorum. Özellikle bizim K-Lojistik firması. K-Elektronik üzerinden bir şey diyemiyorum ama K-Lojistik firması zaten... girerken sistemi öyle kurdu ki Expat uygulamıyor. Expat yok burada. Anlatabildim mi? Kore’den atanarak burada genel müdürlük falan yapmıyor” (K-14, Güney Koreli, Inbound Manager, Firma: K-Lojistik).

Gerçekten de K-Lojistik’in bağlı olduğu grubun Güney Kore’deki kuruluş ve gelişim aşamaları incelendiğinde, diğer firmalardan daha az devlet desteği alarak geliştiği ve farklı politikalara yöneldiği görülecektir (Kim, 1997; Kim ve Kim, 2022; Lee, 2014). Dolayısıyla firma kültürünün de çalışanlarla olan ilişkileri ve İKY uygulamalarını farklılaştırabileceği söylenebilir.

4.4.2. Büyüklük

Katılımcılar, firmalarındaki İKY uygulamalarının farklılaşmasını firma büyüklüğü ile de ilişkilendirmişlerdir. Özellikle köken ülkedeki ana firmadan ölçek olarak daha küçük olmanın etkilerine vurgu yapılmıştır. Bir katılımcı proje bazlı çalıştıklarından fabrikalarında sürekli üretimin olmadığını ve bu durumun etkilerini büyüklükle ilişkilendirerek şöyle ifade etmektedir:

“E tabi ki oradaki yapıyla buradaki yapının da çok farklı olduğunu ortaya tekrar koymak istiyorum. Orası sürekli fiili olarak çalışan bir fabrika proje bazlı olmakla beraber, proje bazında olmayan işlerin de olduğu bir fabrika... Ama bizim öyle değil bizim biraz daha dediğim gibi bireysel ilişkilerin daha çok ön planda olabileceği bireysel derken kurumsal sistem içerisinde bireysel ilişkilerin ön planda olabileceği bir yapıdan bahsediyoruz. Orayla buranın farkı mutlaka var açıkçası bu noktada” (K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

Aynı firmada çalışan başka bir katılımcı da bağlı kuruluşun köken ülkeye göre daha küçük olmasının İKY uygulamalarını etkileyebildiğini belirtmiştir:

“Yani şöyle söyleyeyim işe alım raporunu bile ben yazıyorum yani. İK müdürümle beraber yazıp imzalıyoruz. Biraz Kore’den öyle farkı var. O da grubun biraz mikro olmasından dolayı” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Hizmet sektöründe çalışan Güney Koreli katılımcı, sektör dışında firma ölçeğinin de İKY politikalarını etkileyebildiğini, firmalarının ölçeğinin çok büyük olmaması ve Güney Koreli yöneticilerin yaklaşımları nedeniyle farklı İKY politikalarının uygulanabildiğini ifade etmiştir:

“Genel müdürle ikimiz konuşurken bunu dedik... biz Koreliyiz de bu firma Koreli firma değil. Bizim yönetim tamamen Türk firma ya da internacional firma gibi yönetiyor. Herhangi bir Kore firma diye Koreli bir uygulama diye böyle bir şey yok. Anlatabildim mi? Bizim genel müdür de zaten çok uzun süre yurtdışında yaşadığı için bu Kore mantıkları çok buraya yansıtmıyor. Dolayısıyla bana göre hem sektörün özelliği hem örgütün büyüklüğü küçüklüğü hem de yöneticinin tarzdan dolayı bizim burada bulunan K-Lojistik, Kore İKY mantığını pek sergilemiyor” (K-14, Güney Koreli, Inbound Manager, Firma: K-Lojistik).

Katılımcıların ifadeleri, firma büyüklüğünün İKY uygulamaları üzerinde etkili olabileceğini, daha küçük ölçekli ve daha az sayıda çalışana sahip Güney Kore firmalarında İKY uygulamalarının farklılaşabileceğini göstermektedir.

4.4.3. Sahiplik Yapısının Etkileri

UİS yaklaşımı, bir ülkenin kurumsal sistemindeki belirsizliklerin artmasının, sahiplik denetimini artıracak ve bu durumda firmanın yerel kurallara ve uygulamalara değil, köken ülkeye benzer politikalara yöneleceğini vurgulamaktadır (Whitley, 2007: 264). Ayrıca aynı firmanın bağlı kuruluşlarının, aynı ev sahibi ülke koşullarında birbirinden farklı İKY uygulamalarına yönelmeleri de sahiplik yapısıyla ilişkilendirilebilmektedir (Adler, 1999). Bir katılımcı, firmalarındaki sahiplik yapısının etkilerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...yani bütün uygulama yani bütün işyerleri majör kararlardan ama tabi ki bahsediyorum. Tabi ki yönetim kurulu kararlarıyla beraber bunlar yapılıyor. Fakat sonuçta %51’e 49 olarak söyleyebiliriz bunu. Yani %51 genelde Kore yöneticilerinin kararları %49 Türk” (K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı daha önce %70 Güney Kore, %30 Türk ortaklığına dayalı firmalarında, sahiplik yapısının tamamen Güney Kore’ye geçmesiyle birlikte İKY uygulamalarının da birdenbire değişime uğradığını ifade etmiştir:

“Türk holding olsaydı böyle bir durum asla olmazdı... Çünkü prosedürlerimiz var. Şimdi biz ne diyoruz performans notum bu olacak, kıdemim bu olacak işte 360 sonucun bu olacak ki sen terfi havuzuna giresin orada değerlendirilebilesin. Şimdi biz bunların hepsini hiçbir şeyi değiştirmeden makas gibi kesip attık” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Yukarıdaki firmaya benzer şekilde, %70 Güney Kore %30 Türk holding ortaklığıyla faaliyetlerini sürdüren başka bir firmada, sahiplik yapısının İKY uygulamaları üzerindeki etkileri şu şekilde belirtilmiştir:

“C-level dediğimiz pozisyonlar var... Bu pozisyonlar Kore’den atanarak gelenlerimiz de var ya da diğer işte Türk holding firmasının da bir orada söz pozisyonu var. Örnek veriyorum, Türk firmanın 3 pozisyonu işte Koreli firmanın 7 pozisyonu gibi... Koreli firmanın tüm atamaları kendileri tarafından yürütülüyor bu konuya hiç karışmıyoruz dahil olmuyoruz. Ama onun dışında bir yönetici dediğimiz birinin istihdamı örnek veriyorum finans müdürü gibi idari işler müdürü gibi bunların normal işe alımını biz yerel insan kaynakları ekibi yürütüyorken, C-level dediğimiz üst seviyenin eğer o pozisyon Kore’ye ait bir pozisyonsa Kore tarafından direkt, eğer Türk ortağa ait bir pozisyonsa örneğin satış C-level satış direktörü gibi. Mesela bir rol şeye verilmişti Türk ortağa finans tarafı Koreli ortağındı. Dolayısıyla onlar 3-4 senede bir atanarak yürütülmekteydi” (K-6, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Çelik).

Katılımcıların ifadelerine göre, sahiplik yapısının İKY uygulamaları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bir katılımcının da belirttiği gibi, sahiplik yapısının tamamen Güney Koreli ortağa geçmesi durumunda, firmanın İKY uygulamaları daha farklı şekilde oluşturabilmektedir.

4.4.4. Firma Teknolojisi ve Gelişmişliği

Katılımcıların ifadeleri, firma teknolojisi farklılıklarının da Güney Koreli firmaların çalışanlara yönelik politikalarını etkileyebildiğini göstermektedir. Örneğin, görüşme yapılan işçiler, çalıştıkları bağlı kuruluşun teknolojik kapasitesinin köken ülkedeki merkeze göre daha düşük olmasının çalışma koşullarını etkilediğini vurgulamıştır:

“... şöyle bir şey oldu bizim mühendisimiz Kore ’ye gitti. Kore ’de işte boyahaneleri falan gezdi eğitim aldı. O bize oradaki sistemi böyle videolayıp, işte resimleyip

detaylı bir şekilde anlattı hani orda da şu şekilde gidiyor falan. Orayla karşılaştırdığımız zaman biz anladık bizi hepten eziyorlar yani... orada öyle bir sistem varmış ki bizim elle yaptığımız çoğu şeyi orada robotlar yapıyormuş yani. Teknoloji farkı var” (K-10, Türk, İşçi, Firma: K-Yan Sanayi).

Başka bir katılımcı da köken ülkedeki ana firmaya göre teknolojik bakımdan çok geride olduklarını belirtmiş, bu durumun çalışma koşullarını ve İKY uygulamalarını da etkilediğini şöyle ifade etmiştir:

“Bir de çok geriden geliyorlar. Mesela Kore uzay üssü araçlar üretiyor şu an. Resmen insansız hava, işte insansız otomotiv, işte tamamen artık hibritleşmiş hiçbir şekilde benzini olmayan araçlar üretirken, biz burada mesela masaüstü bilgisayarlarda falan çalışıyorduk yani. Lap-top’a daha geçmedi K-Oto. Evden çalışma ortamında lap-top veremedik çalışanlarımıza... Kore’de olanla Türkiye ayağı arasında ciddi uçurum var yani... bir şey geliştirme gibi bir durumumuz söz konusu değil. Ben İK’da şunu yapacağım bu yeniliği getiriyorum şunu yapalım dediğinizde hiçbir şekilde kabul görmüyor. Yani sürekli bir şey işte kavanozun kapağı kapalı, biz sıcıyoruz” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Bir katılımcı ise teknolojik kapasitelerinin yüksek olmasının, mavi yakalı çalışanların da programlar üzerinden bir ofis personeli gibi çalışmalarını sağladığını vurgulamıştır:

“Belki de şirketin şey noktası da olabilir burada çok fazla teknolojik ilerlemesi de olabilir hani belki diğerleri (diğer firmalar) biraz daha manuel’dir biraz daha insan gücüne dayalıdır. Biz de zaten sistemler programlanıp, kişiler o sistemlere çok küçük müdahil oluyorlar. Yani bir ofis çalışanı gibi çalışıyorlar öyle söyleyeyim. Önlerinde ekranlar var o ekranları takip ediyorlar” (K-6, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Çelik).

Katılımcıların ifadeleri, Türkiye’deki Güney Kore firmalarında teknolojik kapasitenin mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların, çalışma koşullarını etkileyebildiğini göstermektedir.

4.4.5. Departmanın Önem Düzeyi

Firmaların bağlı kuruluşlarındaki bütün çalışan gruplarının eşit olmadığı, bazı çalışanların firmaya daha fazla katkı ve rekabet avantajı sağlayabildikleri ifade edilmektedir (Taylor,

Beechler ve Napier, 1996). Bu durumda, köken ülke politikaları yalnızca belirli departmanlar için transfer edilebilmekte veya bazı departmanlar merkezin daha fazla denetimi altında kalabilmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan mülakatlarda da bazı departmanların merkez tarafından daha önemli görüldüğü ve merkezin bu departmanlarla kurduğu ilişkilerin, İKY biriminden daha yoğun olduğu saptanmıştır. Bir katılımcı kendi departmanlarının Güney Kore'deki merkezle olan ilişkilerini şu şekilde açıklamaktadır:

“...buranın zorluğu şu burası global bir firma değil... çoğu ana kararın Kore’den alındığı bir firma olduğu için sonuçta ben proje yönetimindeysem ben karar vereceksem oturup Koreliyle istişare etmem lazım her bir konu için. Ben o yüzden sabah geldiğim zaman ilk mesaim Kore’yle video konferans yapıyorum her gün... Şimdi diğer departmanların bu kadar Kore ile iletişimi yok ama bizim her gün Kore ile konuşup karar almamız gerekiyor. Ondan dolayı çok kolay bir yer değil. Buranın, buradaki koşulların, buradaki problemlerin Korelilerin anlayabileceği şekilde o tarafa aktarılması gerekiyor. Çünkü onlar bazen Türkiye’nin koşullarını anlayamıyorlar” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı da Güney Kore'deki firma merkezinin, Türkiye'deki bağlı kuruluşun İK departmanı ile ilgilenmediğini, kârlılık sağlandığı sürece, bağlı kuruluşun İKY uygulamalarına müdahale etmediğini şöyle ifade etmektedir:

“Özellikle Kore’nin İK departman... burayla pek ilgilenmiyor. Sadece burada sendika kuruluşu yaparken o zaman ciddi ilgilendiler. İlgilendiler derken sorun çıkmasın diye sıkı takip ettiler o kadar. K-Demir’in kontrolünü, Kore’deki muhasebe departman hem de proje departman o iki kurum kontrol ediyor. Karlılık ya da...maliyet nedir sadece ona bakıyor” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

K-2 de benzer şekilde, İK biriminde işten ayrılanların sayısının artmasına ve işgücü devir oranının çok yüksek olmasına rağmen Güney Kore'deki merkezin herhangi bir şekilde sürece müdahale etmediğini ve bu durumun nedenleriyle ilgili bir değerlendirme yapmadığını şu şekilde açıklamaktadır:

“Ya ben dış kapının dış mandalı biri olarak dahi olsam, İK’da 8 ayda 8 kişi birden... sadece HR ekibinden bu kadar kişinin ve bu kadar kıdemli kişilerin işten ayrılmasının altında bir sıkıntı olduğunu sorgularım ya. Hani şöyle düşünüyorum

hiç K-Oto Grup 'da değilim, raporu gördüm HR 'da ne oluyor derim ya. Yöneticide mi bir sıkıntı var, noldu orda bişey olmuş yani. Çünkü bu adamlar 5 yıl 4 yıl ve üstü kıdemli adamlar hiçbiri 1-2 yıllık adamlar değil” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Katılımcıların ifadeleri, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY birimlerinin, köken ülkedeki merkez tarafından yalnızca sendikalaşma gibi konularda denetlendiğini ve merkezin İKY uygulamalarına kârlılık veya üretim aksamadığı sürece müdahale etmediğini göstermektedir. Aşağıdaki şekil, katılımcıların ifadeleri ve kodlanan bölümler doğrultusunda, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerindeki örgüt düzeyindeki etkilerin oranlarını göstermektedir.

4.5. İKY Uygulamaları

Uluslararası firmaların İKY uygulamalarının her biri, ev sahibi ülke-köken ülke koşullarından ve örgütsel koşullardan eşit düzeyde etkilenmeyebilirler. Bağlı kuruluşların İKY uygulamalarının bazılarının kurumsal çevreye daha bağımlı olduğu, bazılarının ise daha az bağımlı olabilecekleri ifade edilmektedir (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019; Rosenzweig ve Nohria, 1994). Bir sonraki kısımdan itibaren katılımcıların ifadeleri, farklı İKY uygulamaları çerçevesinde incelenecektir. İlk olarak, herhangi bir uygulama kapsamında değerlendirilemeyecek olan ve Güney Kore firmalarında İKY uygulamaları ve politikalarına yönelik genel ifadeler özetlenecektir.

4.5.1. İKY Uygulamalarına Yönelik Genel İfadeler

Katılımcıların Güney Kore firmalarındaki İKY uygulamalarına yönelik genel ifadeleri, İKY uygulamalarının çoğunlukla ev sahibi ülke koşullarına uyarlandığını göstermektedir. Örneğin, bir katılımcı doğrudan Güney Kore’den herhangi bir uygulama almadıklarını, kuruluş aşamasında belirli prosedürlerin bağlı kuruluşa aktarıldığını ancak İKY uygulamalarını yerel koşullara uyumlu hale getirdiklerini şöyle açıklamaktadır:

“Yani aslında şirket kurulurken sonuçta sıfır geliniyor ve oradaki prosedürlerin aynıları buraya gelmiş. Biz bunları kendi uygulanabilir şekle çevirdik. Bire bir aynıları değil ama esinlenmek noktasında evet. Ama hani motamot Kore’deki bir uygulama geldi diyemem” (K-6, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Çelik).

Başka bir katılımcı, köken ülkeden İKY uygulamalarının getirilmeye çalışılmasına rağmen bu uygulamaların yerel koşullara uygun olmadığını belirtmiştir:

“İlk başta Kore’deki insan kaynakları yönetimi uygulamalarını getirme gibi bir düşünce vardı. Fakat açıkçası pek uygun olmadığı test edildi görüldü açıkçası ...Daha çok bulunduğu ülkedeki yöneticilerin bu kombinasyonu düzgün yaratması gerekiyor yani tek başına Kore’den aldıklarımızla değil de daha çok bulunduğumuz lokal ülkedeki sistemin oraya göre belki adapte edilebilirliğini tartışmamız gerekiyor” (K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

İK biriminde çalışan başka bir katılımcı da Güney Kore’den Türkiye’ye herhangi bir uygulama transferi olmadığını, ev sahibi ülke koşullarına göre bir sistem oluşturulduğunu genellikle belirli programların modüllerinin Türkiye’ye uyarlandığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz İK tarafında hiçbir etki görmüyoruz. Sadece şöyle, success factor kullanılıyor globalde oradaki süreçleri biz Türkiye’ye uyarladık. İşte işe alımda ben neler yapıyorum hangi modülleri burada uygulayabilirim, SAP gibi düşünebilirsiniz aslında...Onu da biz dediğim gibi bu tarafa uyarladık. Onun haricinde sadece denetlemeler bunun üzerinden oluyor. Onun haricinde ben hani Kore’de bu var hadi tatalım buraya uyarlayalım gibi bir şey hiçbir şekilde yaşamadım” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

İKY uygulamaları ile ilgili genel ifadelerden biri de Güney Kore’deki merkezin İKY biriminin, bağlı kuruluşun İKY uygulamalarıyla hiç ilgilenmemesidir. Örneğin, bir katılımcı, Türkiye koşullarında İKY biriminin merkezden hiçbir destek almadığını ve Türk çalışanların da bu durumdan olumsuz etkilendiklerini şöyle özetlemektedir:

“Oradaki en büyük problem ne biliyor musunuz? Yani kötülemek istemiyorum ama gerçek bu. Bizi diğer Koreli personelle bir görmüyorlar hani bu sadece Türkler olarak görmeyin bu Brezilya’da da böyle Fransa’da da böyle başka ülkede de böyle. Ben K-Demir İstanbul şubenin personeliysem, bir genel müdürlük personeli gibi hissettirmiyorlar. Bana her zaman sanki ben K-Demir personeli değilim, her an gidebilirim esas sahibi ben değilim havası her zaman var. Bunun sebebi de ben Kore’deki insan kaynaklarının sadece Kore’ye yönelik çalışmasından dolayı olduğunu düşünüyorum yani genel bir overall global bir

sistemleri yok tanımlı bir şeyleri yok” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Özetle katılımcılar, Türkiye’deki Güney Kore firmalarında İKY uygulamalarının genel olarak yerel koşullara uyumlu bir şekilde geliştirildiklerini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, merkezin etkisiyle belirli programları kullandıklarını ancak bu programların da yerel koşullara uyumlu modüllerini aldıklarını vurgulamışlardır.

4.5.2. Çalışan Temini ve Seçimi

Katılımcıların ifadelerine göre, Güney Kore firmalarında çalışan temini ve seçiminde genel olarak yerel koşullara göre hareket edilmesine rağmen, Güney Koreli yöneticilerin görevlendirilmelerinde Türkiye’deki bağlı kuruluşun İKY departmanının herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Güney Koreli bir katılımcı, işe alımda yerel koşullara göre hareket ettiklerini ve süreçleri genel olarak Türk İK müdürünün yönettiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“İşe alma kısmı işe alma fonksiyonu Türkiye’nin yerli koşullara göre yani işleyiş mi diyelim ona göre yapıldığı için genelde bizim İK müdürü o süreçleri yönetiyor” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Aynı firmadaki İK müdürü Güney Koreli yöneticilerin merkezden veya farklı ülkelerden atamayla geldiklerini ve bu seçimde İK departmanının herhangi bir etkisinin olmadığını şöyle açıklamaktadır:

“Özellikle Koreli yöneticilerimiz tamamen Kore’deki overseas bölümündeki atamayla geliyor. Orada bizim herhangi bir etkimiz yok” (K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı, işe alım yerel koşullara göre yürütülse de işe alımdaki raporlama süreçlerinin, köken ülkenin mantığına göre yapıldığını şu şekilde ifade etmektedir:

“İşe alım için de aynı şey geçerli. Ben bu kadar kişiyle görüşücem, görüştüm planlıyorum, planım bu, aksiyon alıcam, aldım, gidiyorum, sonuçları bu gibi böyle çok değişik bir raporlama sistemleri var insanı çok yoran hiyerarşik” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Aynı firmada çalışan bir mühendis, işe alım süreçlerinin yerel koşullara ve Türk İK müdürüne bağlı olduğunu, Güney Koreli yöneticilerin Türk çalışanların seçimine çok fazla müdahale etmediklerini belirtmiştir:

“Ya bu biraz müdüre de bağlı bir durumda tamamen Türklerin elinde olan bir süreç %99.9 hatta %100’e yakın. Eğer Koreli işte... müdahil olmak isterse bence olur ama hiç görmedim yani” (K-12, Türk, Mühendis, Firma: K-Oto).

Katılımcıların ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, işe alımda ev sahibi ülke etkilerinin ve köken ülke etkilerinin bir arada görüldüğü söylenebilir. Türk çalışanların işe alımı yerel koşullara göre, Güney Koreli yöneticilerin görevlendirmeleri ise köken ülkeden yapılmaktadır. Ayrıca işe alımda hiyerarşik bir biçimde yürütülen raporlama süreçleri de bir köken ülke etkisi olarak değerlendirilebilir.

4.5.3. Performans Değerlendirme

Uluslararası firmaların performans değerlendirme uygulamaları, kurumsal çevreye daha az bağımlı olabilmektedir (Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Ancak Güney Kore firmaları özellikle Avrupa’daki bağlı kuruluşlarında performans değerlendirmeye köken ülkeden daha fazla önem verebilmektedirler. Öyle ki, bu firmaların Avrupa’daki bağlı kuruluşlarında bireysel performansın artmasının, aynı konumdaki çalışanların arasında %20’ye kadar ücret farklılıkları oluşturabildikleri belirtilmiştir (Hyung, 2018).

Bu çalışma kapsamında yürütülen mülakatlarda bazı katılımcılar, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının performans değerlendirmeyi köken ülkeye benzer şekilde yürüttüğünü belirtmişlerdir:

“Performans değerlendirme ve ölçme olarak ele alırsak değerlendirmeyi tamamen kendi yöntemlerimizle yani bildiğimiz klasik değerlendirme yöntemi ile soru-cevap ve skarlama yöntemi ile yapıyoruz. Karşıma 0-100 arasında bir skor çıkıyor. Üç ayrı kategoride soruyoruz soruları. Çıkan skorun dağılımı noktasında Kore’deki etkileri yaşıyoruz yani Kore’den alıyoruz açıkçası. Oradaki uygulanan yöntem zorunlu dağılım yöntemi (K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

Güney Koreli bir katılımcı, yeni çalıştığı firmasında önceki firmasına göre performansın daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Daha önceki firmasında mavi yakalı çalışanların da

bulunduğunu ve kıdeme dayalı sistemin daha yaygın bir biçimde kullanıldığını vurgulamıştır:

“Ya önceki firma mavi yakayı düşünmek gerektiği için kıdem mecbur düşünmek gereken bir faktör. Tabii ki beyaz yakada da onu düşünmek lazım ama mavi yaka bunu düşünmek gerekiyor. Ama bu firma tabii ki kıdem düşünür ama bence çok da önemli değil. Performans mutlaka ilk sırada” (K-14, Güney Koreli, Inbound Manager, Firma: K-Lojistik).

Başka bir katılımcı da performans hedeflerinin köken ülkeye göre belirlendiğini ancak bağlı kuruluşun tepe yönetiminin de bu hedeflerin belirlenmesinde söz sahibi olduğunu şu şekilde açıklamaktadır:

“Şöyle öncelikle Kore’den... o yılki misyon vizyon belirleniyor hani o yılın hedefleri neler ve Türkiye için bu yılki hedefler neler bu belirleniyor. Sonra genel müdür ve C-level dediğimiz ekibimiz bunu kırıyor. Yani en tepeden gelen talepleri aşağıya doğru kırıyor ve kırdıkça da bölümlere bununla ilgili hedefler çıkıyor. Daha sonrasında da kişiler de bu hedeflere ulaşmak için neler yapabileceklerini analiz ediyorlar. Bu noktada şeyin etkisi var diyebiliriz evet Kore’deki o ekibin işte hangi yılsa o yılın etkileri var aslında” (K-6, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Çelik).

Bir katılımcı, Güney Koreli yöneticilerin performanslarının doğrudan köken ülke tarafından değerlendirildiğini, bağlı kuruluşun genel müdürünün bile Güney Koreli yöneticilerin performansları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını şöyle ifade etmektedir:

“Koreli yöneticilerin performans değerlendirmesini de hiç bu K-Demir’in genel müdürü yapmadı. Mesela üretimden gelen kişi, Kore’deki üretim departman müdürü, Kore’deki takım lideri onlar değerlendiriyor. Etki Türkiye’nin genelde yoktu... Ondan bizim buradaki genel müdür beni de biraz değerlendirme hakkını verin diye bir ara şey yapmıştı... Sonuç olarak Türkiye’de çalışan Kore yöneticilerin performans değerlendirmesi buradaki genel müdürün elinde değil” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda Güney Kore firmalarında performans değerlendirme üzerinde genel olarak köken ülke etkisinin görüldüğü söylenebilir. Ayrıca

katılımcıların ifadelerine göre, kıdeme dayalı veya performansa dayalı uygulamalar faaliyet gösterilen sektöre göre de değişebilmektedir.

4.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Güney Kore firmalarının Türkiye'deki eğitim uygulamalarında ev sahibi ülke ve köken ülke etkilerini incelerken, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlara yönelik bir ayırım yapmak gerekmektedir. Çünkü katılımcıların ifadeleri, mavi yakalı çalışanlara verilen teknik eğitimin üretimle ilgili olduğundan, doğrudan köken ülkedeki standartlara göre verildiğini ancak beyaz yaka eğitimlerinin yerel koşullara göre ve Türk İK ekibi tarafından planlandığını göstermektedir. Bir katılımcı, mavi yakalı çalışanlara yönelik teknik eğitimlerin köken ülkedeki standartlara göre verildiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Şimdi öncelikle proje geçişlerindeki teknik eğitimlerden bahsediyorsak bu tamamen Güney Kore'deki fabrikamızdaki verilen eğitim standartlarına göre yapılmak durumunda” (K-1, Türk, İK Müdürü, Firma: K-Demir).

Başka bir katılımcı, hem mavi yakalı çalışanlara hem de beyaz yakalı çalışanlara Korece eğitimi verildiğini belirtmiş, bunun haricinde beyaz yakaya yönelik liderlik ve kişisel gelişim eğitimlerinde köken ülkenin herhangi bir etkisinin olmadığını, bu eğitimlerin tamamen Türk İK ekibi tarafından planlanıp yürütüldüğünü vurgulamıştır:

“Kore yabancı dil eğitimi var. Korece bilen arkadaşımız iç eğitimler olarak mavi yakada da beyaz yakada da haftada bir gün Korece ders veriyor. Bu sadece ekstra. Onun haricinde olan bütün eğitimler kişisel gelişim teknik ve mesleki açıdan da zorunlu olan eğitimler. Bir de liderlik eğitimleri var işte. İlk kademe yöneticiliğine oynayan arkadaşların, orta kademe yöneticiliğine oynayan Koreli de dahil olmak üzere eğitimlerini, eğitim ihtiyaç analizlerinden planlayıp yıl içerisinde oluşturuyoruz” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Bir katılımcı da mavi yakalı çalışanlara yönelik eğitimlerin köken ülke ile aynı düzeyde verildiğini vurgulamış ancak beyaz yakalı çalışanlara yönelik eğitimlerin yetersiz olduğunu hatta hiç verilmediğini ifade etmiştir. Güney Kore'de ise beyaz yakalara da düzenli eğitimlerin verildiği katılımcı tarafından ifade edilmiştir:

“Burada Korelileri övmem gereken şey şu mavi yakalıları çok değer veriyorlar. Yani bu Türkiye’de olsa, Kore’de olsa, Brezilya’da da olsa farketmez. Mavi yakalı insanlara değer veriliyor. Hatta Kore’de uygulanan iş eğitimlerinin aynıları mavi yakalar için de burada uygulanıyor. Bunun sebebi de uygulamazsa sonuç alamazlar. İyi bir şey üretmek istiyolarsa buradaki mavi yakalara, kendi mavi yakalılarına Kore’deki mavi yakalılarına verdiği eğitimin birebirini verecek ki buradaki mavi yakalı iş yapsın. Onlar da bunun farkındalar. O yüzden eğitim konusunda ben mavi yakalıların çok iyi eğitildiğini düşünüyorum burada... Fakat buradaki sıkıntı bu zamana kadar söylediklerimden farklı olarak beyaz yaka eğitiminde çok eksikler. Fakat Kore’deki beyaz yaka eğitimleri çok iyi. Orada ara ara seminerleri oluyor, eğitim programları oluyor vesaire oluyor. Fakat burada beyaz yakaya herhangi bir eğitim verilmiyor tam tersine burada şu bekleniyor. Beyaz yakayı işin içine atayım, işi yaparken öğrensin öğrenemeyen zaten gider öğrenen de kalır sever mantığı var. O yüzden beyaz yakaların bu sistemde biraz barınması zor oluyor çünkü eğitim planlanmıyor beyaz yakalıları için” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

K-3 de, K-4’ün eğitim ile ilgili ifadelerine benzer şekilde, Güney Kore’de birçok eğitim aldığını ancak Türkiye’de eğitim alamadığını, bunun da firmanın büyüklüğü ile ilgili olduğunu belirtmiştir:

“Eğitim konusunda ben Kore’de iken çok eğitim aldım ama burada pek alamadım. Büyük ihtimalle bu şirketin küçüklük büyüklükten dolayıdır diye düşünüyorum. Bizim K-Demir firması 150 kişi zaten. Eğitim programlarını düzenli ya da bir geleceği düşünerek yapabilme şeyi yoktu. Ondan düzenli eğitim falan alamadım” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

K-Oto’da çalışan bir katılımcı da beyaz yaka olarak eğitim beklentisi olduğu halde düzenli bir eğitime katılmadığını ve kendisinden pozisyonu dışında işler yapmasının beklendiğini ifade etmiştir:

“Eğitimler hani hat safhada olur falan diyorsun iki senede ben bir tane eğitime gitmedim mesela K-Oto bazında diyorum. İşte yurtdışı hikayesi vardı belli başlı aşı yok falan diye böyle bahane edilerek istenmedi gönderilmedi. Eğitim diye beklentim var ya da senden bir iş beklentileri var. Ben diyorum ki mühendisim

burada mühendislik yapayım falan filan. Yok diyor sen diyor rapor yap diyor... Eğer rapor yapacak insan aranıyorsa o zaman o makam için mühendis almanın anlamı ne?" (K-12, Türk, Mühendis, Firma: K-Oto).

Katılımcıların ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de mavi yakalı çalışanlara yönelik eğitimlerin Güney Kore ile benzer şekilde yürütüldüğü ancak beyaz yaka eğitimlerinin genellikle köken ülkeden farklılaştığı görülmektedir. İki ülkede de çalışan bazı Güney Koreli ve Türk katılımcılar, Güney Kore’de beyaz yakaya yönelik eğitimlerin daha kapsamlı olduğu ancak Türkiye’deki eğitimlerin Güney Kore’ye göre daha az kapsamlı olduğunu ifade etmişlerdir.

4.5.5. Ücret Yönetimi

Katılımcıların ifadelerine göre, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının ücret politikaları genel olarak ev sahibi ülkenin koşullarından etkilenmektedir. Katılımcılar, ücretlerin belirlenmesinde ülkedeki ekonomik koşulların etkili olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin bir katılımcı, beyaz yakalı çalışanlarda ücret artışlarında temel olarak enflasyon oranlarının dikkate alındığını, performans puanının ise ücret artışının küçük bir kısmını oluşturduğunu şöyle belirtmektedir:

“Bir enflasyon baz alınıyor, enflasyon artı beyaz yakada performansın belirli bir kısmı alınıyor. Örnek veriyorum %2 performans puanından geliyor gibi. Mavide böyle değil. Mavide tamamen işte enflasyonla gidiyorlardı. Enflasyon artı yaparlarsa bir seyyanen zam vardı. Bu sene işte enflasyonu martta aldılar eylülde de tamamen seyyanen herkese 1100 lira zam verdiler” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Aynı katılımcı beyaz yakalı çalışanların ücretlerinin, diğer otomotiv sektöründeki firmalara göre düşük olduğunu belirterek bu yüzden birçok çalışanı ellerinde tutamadıklarını şu şekilde açıklamaktadır:

“Biz işte birebirde ekip kaybetmemizin sebebi şu... ana sanayi ücretlerine yaklaşamamız. Mesela TOGG’a bizden giden %40-45 ücretin üzerine gidiyor öyle söyleyeyim. Yani bunlar ciddi rakamlar. Örnek veriyorum sallıyorum tamamen rakamı, işte bir mühendis 8000 lira alırken TOGG’a giderken 16-17 bin liralara

gidiyor örnek veriyorum ya da Ford'a giderken iki katı üç katı” (K-2, Türk, İK Uzmanı, Firma: K-Oto).

Başka bir katılımcı, Türkiye'deki bağlı kuruluşlarda görevlendirilen Güney Koreli yabancı yöneticilerin maaşlarının, Türkiye'den bağımsız olarak Güney Kore'nin koşullarına göre belirlendiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Expatların maaşları seviyeleri şeyleri hepsi Kore'nin kritere göre. Dolayısıyla Türkiye'nin durumuna hiç bağlantı yok hepsi Kore'den belirleniyor” (K-3, Güney Koreli, Dış Ticaret Yöneticisi, Firma: K-Demir).

Bir katılımcı da performansın ücretler üzerindeki payının sınırlı olduğunu, ücretlendirmenin genel olarak pozisyona ve kıdeme dayalı olarak belirlendiğini şöyle belirtmektedir:

“Bizim ücretlerin belirlenmesi tamamen burada bir skalamız var işte normal çalışan, uzman, müdür yardımcısı, müdür, yetkili kıdemli müdüre verilen skalalar var. Mesela müdürün de üç çeşidi var. C klas müdür, B klas müdür, A klas müdür. Şimdi ben mesela A klas müdürüm. Başkası var C klas müdür. Aramızda belli bir maaş skalası farkı oluyor. İkimizde müdürüz ama ben daha yetkili müdür olmuş oluyorum. Bu klasa göre verebilecekleri bir min-max değerler var... kıdem odaklı... Ha performansa dayalı olarak ne oluyor dersiniz işte enflasyonun üzerine bir iki puan daha koyuyor iki üç puan daha koyuyor ama aslında öyle performansa bağlı çok iyi çalıştın bu sene maaşını işte %10 daha artırayım böyle bir şey yok” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Katılımcıların ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, Güney Koreli ve Türk çalışanların ücretlendirilmelerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, köken ülkedeki firma tarafından atanan Güney Koreli yöneticilerin ücretlerinin, Türkiye'nin koşullarına göre değil, köken ülkeye göre belirlendiği söylenebilir. Ancak Türk çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde, ev sahibi ülke koşullarının daha etkili olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların ifadeleri, ücretlerin belirlenmesinde Türkiye'deki ekonomik koşullarının ve enflasyon oranlarının etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcılar genel olarak kıdeme dayalı ücretlendirmenin, performansa dayalı ücretlendirmeden daha fazla kullanıldığını belirtmişlerdir.

4.5.6. Kariyer Yönetimi

Katılımcıların ifadeleri, Güney Kore ve Türkiye’de yönetim kademelerinin birbirinden farklı olduklarını ve bu durumun terfi sisteminde belirsizliklere yol açtığını göstermektedir. Güney Kore’de çalışmış katılımcıların hepsi, Güney Kore’de yönetici pozisyonunda olmayan kişilerin, Türkiye’ye geldiklerinde yönetici pozisyonuna geçtiklerini vurgulamışlardır. Katılımcılar bu durumun temel nedeni olarak, iki ülke arasındaki yönetim kademelerinin birbirinden farklı olmasını göstermişlerdir. Örneğin, Güney Kore’de *sawon* (yeni mezun), *daeri* (müdür yardımcısı), *khajang* (müdür), *chajang* (başkan yardımcısı), *boojang* (daire başkanı) olarak adlandırılan kademeler aslında yönetici sınıfına dahil değildir. Bu kademelerin hepsi çalışan sınıfı içerisinde değerlendirilmektedir. Bu kademeler arasında yükselme ise belirli bir yıl şartını doldurmaya bağlıdır. Ancak Türkiye koşullarında bu kademeler, yönetici olarak değerlendirildiklerinden terfi konusunda belirsizlikler olabilmektedir. Örneğin bir katılımcı, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Mesela sawon’dan daeri’ye, daeri’den kwajang’a, kwajang’dan chajang’a, chajang’dan boojang’a kaç senede hangi koşullarda ne yaparsa yükselebileceğini Kore’deki personel biliyor. Ha nedir bu mesela koşulları sağladıktan sonra yükselemeyebilirler o ayrı bişey. Çünkü daire başkanları izin vermeyebilir o ayrı bir şey ama en azından koşulları sağladıktan sonra her sene bir beklenti içine giriyorlar. Benim burada 15 senelik müdürüm var 15 senedir kwajang Türkiye’de. Hani bu adam ne zaman chajang olacak bilmiyoruz...adam 15 senedir kwajang ne zaman chajang’a geçeceğini bilmiyor” (K-4, Türk, Proje Müdürü, Firma: K-Demir).

Bir Güney Koreli katılımcı da daha önceki çalıştığı firma ile şu an çalıştığı firmanın terfi sistemlerinin farklı olduğunu, önceki firmasında terfinin yerel koşullara uyarlandığını ancak şu anki firmasında küresel bir terfi sistemi olduğunu belirtmiştir. Katılımcı, *küresel terfi politikalarını uygulamanın, iki ülke arasındaki yönetim kademelerindeki farklılıklardan dolayı bazı adaletsizliklere yol açtığını* vurgulamıştır **(K-11, Güney Koreli, Tax Compliance, Firma: K-Elektronik)**. Aynı katılımcı, *“Türkiye’de bir sene K-Oto’da çalıştığını ve K-Oto’da Türkiye’deki terfi sisteminin uygulandığını, bu durumun sektörden çok K-Elektronik’in küresel standartlarıyla ilgili olduğunu”* belirtmiştir

Katılımcıların ifadeleri, Türkiye’deki ve Güney Kore’deki yönetim kademelerindeki farklılıkların, çalışanların kariyerlerini etkileyebildiğini göstermektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, Güney Kore’de kıdeme dayalı sistemde terfi zamanları net bir şekilde belli, Türkiye’de ise belirsizdir. Ayrıca Güney Koreli firmaların, Türkiye koşullarında da küresel veya yerel terfi sistemlerini tercih edebildikleri görülmektedir.

Bölüme Yönelik Genel Değerlendirme

Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları, katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılarak sunulmuştur. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda ilk olarak, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını şekillendiren ev sahibi ülke etkileri ve köken ülke etkileri incelenmiştir. Sektör etkileri ayrı bir başlıkta ele alındıktan sonra örgüt düzeyindeki etkilere değinilmiştir. Son olarak farklı İKY uygulamalarının ev sahibi ülke-köken ülke etkileri, sektör etkileri ve örgüt düzeyindeki etkilerden farklı şekillerde etkilenebileceği göz önünde bulundurularak, İKY uygulamalarına yönelik bulgular ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada “Güney Kore firmaları Türkiye’nin makro-kurumsal koşullarında İKY uygulamalarını nasıl oluşturmaktadır?” şeklindeki temel araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Temel araştırma sorusuyla bağlantılı olarak cevap aranan diğer alt araştırma soruları “Güney Kore firmaları köken ülkelerinde uyguladıkları İKY politikalarının hangilerini Türkiye’de devam ettirmekte, hangilerini değiştirmektedir? Niçin?” ve “Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerindeki köken ülke etkileri nelerdir?” şeklindedir.

Bu araştırmanın bulguları, UİS yaklaşımı, uluslararası İKY, karşılaştırmalı İKY ve çalışma ilişkileri yazınındaki makro-kurumsal çevre tanımlamalarının, Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları için de geçerli bir çerçeve sunduğunu göstermektedir (Brewster, 2007; Haak-Saheem ve Festing, 2018; Hyung, 2018; Kaufman, 2019; Lucio ve Stuart, 2011). İlgili yazın doğrultusunda ev sahibi ülke koşullarına yönelik olarak yasal sistem, endüstri ilişkileri sistemi, işgücü piyasası koşulları, sosyo-kültürel faktörler, siyasal etki şeklinde yapılan sınıflandırmaların, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını da şekillendirdiği görülmüştür. Ayrıca mülakatlardan elde edilen veriler doğrultusunda, Türkiye’deki ekonomik koşulların da İKY uygulamaları üzerinde etkili olabileceği görülmüş ve ekonomik koşullar da ev sahibi ülke etkileri sınıflandırmasına eklenerek değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları, Türkiye’deki yasal sistem tarafından belirli düzeyde sınırlandırılmaktadır. Katılımcıların ifadeleri genel olarak incelendiğinde, bu firmaların İKY uygulamalarını oluştururken Türkiye’deki kanun, kural ve düzenlemelere göre hareket ettikleri görülmektedir. Ancak Güney Kore’de de çalışmış katılımcıların ve bu firmalarda sendikalaşma girişiminde bulunan sendika yöneticilerinin ve işçilerin ifadeleri, Türkiye’deki yasal sistemin bu firmalar için yalnızca sınırlandırıcı olmadığını göstermektedir. Öyle ki, bu firmaların Türkiye’deki yasal sistemi, köken ülkelerindeki yasal sistemin sınırlandırmalarından bir kaçış olarak da gördükleri söylenebilir. Bu doğrultuda, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının köken ülkelerinde gerçekleştirmelerinin oldukça zor olduğu sendikasızlaştırma ve sendikalı çalışanları işten

çıkarma gibi politikalara başvurmaları ve Türkiye’deki yasal sistemin boşluklarını kullanmaları, köken ülke sisteminin dezavantajlarından kurtulma ve ev sahibi ülke koşullarını da firma lehine kullanma amaçlarıyla açıklanabilir. Bu durum bazı uluslararası firmaların, ev sahibi ülkedeki kurumsal çevre koşullarını kendi çıkarlarına yönelik olarak kullanabildikleri ve bu doğrultuda köken ülkede edindikleri kurumsal alışkanlıklarını terk edebildikleri görüşüyle de uyusmaktadır (Cuervo-Cazurra ve Ramamurti, 2015; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019). Güney Kore firmalarındaki sendikasılaştırma ve toplu işten çıkarma uygulamaları, bu firmaların Türkiye’deki yasal sistemin özelliklerini bir sınırlandırmadan çok kendi çıkarlarına ulaşmalarını sağlayan bir mekanizma olarak kullandıklarını göstermektedir. Bu durum UİS yaklaşımının, çalışma ilişkilerini düzenleyen yasal sistemlerin birçok ülkede benzer özellikler göstermesine rağmen uygulamadaki farklılıkların, firma politikaları ve uygulamaları üzerinde belirleyici olacağı ifadesiyle de örtüşmektedir (Whitley, 2007).

Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını şekillendiren ev sahibi ülke etkilerinden biri de endüstri ilişkileri sisteminin özellikleridir. Bu çalışmanın bulguları, Güney Kore firmalarının, Türkiye’deki yasal sistemin boşluklarını değerlendirdikleri gibi endüstri ilişkileri sisteminin özelliklerini de kendi çıkarlarına yönelik kullandıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda mülakat yapılan Güney Koreli katılımcıların, Güney Kore’de özellikle mavi yakalı çalışanları işten çıkarmanın çok zor olduğunu ve sendikaların buna izin vermeyeceklerini ifade etmeleri dikkat çekicidir. Gerçekten de karşılaştırmalı raporlarda, Güney Kore kökenli firmaların köken ülkelerindeki işgücü devir oranlarının çok düşük olduğu ancak bu firmaların farklı ev sahibi ülkelerde faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarının işgücü devir oranlarının ise köken ülkeden daha yüksek olduğu görülmektedir (Hyung, 2018). Benzer bir durumun Türkiye için de söz konusu olduğu söylenebilir. Bu firmalarda çalışan bazı İK yöneticileri, Türkiye’de sendikasılaştırma politikaları benimsediklerini, başka bir firmadan işçi alıyorsa o işçinin sendika üyeliğinin düşürülmesini istediklerini ve iş barışının bozulması durumunda toplu işten çıkarmaya başvurduklarını açıkça ifade etmişlerdir. Bu durum ile ilgili sendika yöneticileri, avukatı ile yapılan mülakatlar ve sendikalaştıkları gerekçesiyle işten çıkarılan işçilerin ifadeleri incelendiğinde, Türkiye’de Güney Kore firmalarının sistematik bir biçimde sendikasılaştırma politikalarına yöneldikleri görülmektedir. Çalışma kapsamındaki tek sendikalı işyerinin, köken ülkedeki firma merkezinin

sendikasızlaştırma baskılarına rağmen devlet ortaklığından dolayı sendikayı kabul etmek zorunda kaldığı söylenebilir.

Türkiye’de faaliyet gösteren Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını etkileyen ev sahibi ülke koşullarından biri de işgücü piyasası koşullarıdır. Güney Kore firmalarının işgücü piyasası koşulları nedeniyle bağlı kuruluşlarında köken ülkeden farklı İKY uygulamalarına yönelebildikleri uluslararası İKY ve çalışma ilişkileri yazınında da vurgulanmaktadır (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Hyung, 2018). Örneğin bazı çalışmalar, Güney Kore firmalarının köken ülkelerindeki teknolojik kapasitelerini artırdıklarını ve üretim sistemlerini her geçen gün daha az işgücüne ihtiyaç duyacak şekilde geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (Hyung, 2018). Bu çalışmada da Türkiye’deki Güney Kore firmalarının ev sahibi ülkenin esnek işgücü piyasası koşullarından yararlandıklarını göstermektedir. Bu firmalardaki İK yöneticileri ve diğer beyaz yakalı çalışanlarla yapılan görüşmelerde mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların işgücü devir oranlarının oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum, Güney Kore firmalarının Türkiye’deki bağlı kuruluşlarında işveren-çalışan bağlılık düzeylerinin düşük olduğunu, bu firmaların çalışanlarla uzun dönemli iş ilişkileri geliştirmekten kaçındıklarını göstermektedir.

Bu çalışmada UİS yaklaşımının kavramsal çerçevesine göre oluşturulan siyasal etki boyutunun da (Whitley, 1999, 2007) Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarını şekillendiren faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Siyasal etki kapsamında, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının ev sahibi ülkedeki kurumları etkileyebilme ve kurumlara ulaşabilme kapasitelerinin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerine ve bu firmaların çalışanlarıyla ilişkilerinde siyasal mekanizmaları kullanma biçimlerinin İKY uygulamalarını nasıl şekillendirdiğine odaklanılmıştır. Bu firmaların ev sahibi ülkedeki siyasal mekanizmaları etkin bir şekilde kullanabilmelerinin ve devlet kurumlarıyla kolay bir şekilde iletişime geçebilmelerinin, sendikasızlaştırma politikalarını kolaylaştırdığı, çalışan bağlılığını azalttığı ve çalışanlarla daha kısa dönemli iş ilişkileri geliştirmelerine yol açtığı söylenebilir.

Ev sahibi ülkenin sosyo-kültürel koşullarının da Türkiye’deki Güney Kore firmalarının İKY politikaları ve uygulamaları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Katılımcılar genel olarak, Türk ve Kore kültürlerinin birbirinden farklı özellikleri olduğuna vurgu yapmışlar

ve Türkiye’deki İKY anlayışının Güney Kore’ye göre daha bireyselci olduklarını vurgulamışlardır. Bu bulgular, Hofstede’in (2001) iki ülke kültürünü karşılaştıran boyutlarıyla da uyumlu gözükmektedir. Ayrıca Türkiye ve Güney Kore arasındaki sosyo-kültürel farklılıkların, Türk ve Güney Koreli çalışanların işe ve çalışmaya yönelik tutumlarının da farklılaşmasına neden olduğu ve bu farklılıkların Türkiye’deki Güney Kore firmalarında yönetici-çalışan ilişkilerini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, Güney Kore firmalarının Türkiye bağlamında İKY uygulamalarını ekonomik koşullardan bağımsız bir şekilde belirlemediklerini göstermektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda ev sahibi ülke etkilerine ekonomik koşullar da eklenmiş, Türkiye’deki ekonomik koşulların istikrarsızlığının ve enflasyon oranlarının yüksekliğinin Güney Kore firmalarının İKY uygulamaları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ev sahibi ülkedeki ekonomik koşulların Güney Kore firmalarında en fazla ücret politikalarını etkilediği söylenebilir. Ayrıca Türkiye’deki enflasyon oranlarının Güney Kore’ye göre yüksek olmasının, İKY politikaları ve uygulamaları belirlenirken, köken ülkedeki merkez firma ve ev sahibi ülke arasındaki yöneticiler arasında da gerilimlere yol açtığı görülmektedir. Bu bağlamda ev sahibi ülkedeki ekonomik koşulların dışında, İKY uygulamalarının uluslararası İKY yazınında mikro-siyasi koşullar (Edwards, Colling ve Ferner, 2007) olarak ifade edilen etkilere göre de şekillendikleri belirtilmelidir. Bu durum Güney Kore firmalarının Türkiye’deki İKY uygulamalarını yalnızca ev sahibi ülke etkilerine göre değil, köken ülke etkilerine göre de oluşturabildiklerini göstermektedir.

Bu çalışmanın alt araştırma soruları doğrultusunda, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının köken ülkelerindeki İKY politikalarını ne düzeyde ev sahibi ülkede de uyguladıklarına ve bu firmaların bağlı kuruluşlarının İKY uygulamaları üzerindeki köken ülke etkilerinin neler olduğuna da cevap aranmıştır. Bu bağlamda UİS yaklaşımının köken ülke etkilerine yönelik vurguları ve uluslararası İKY yazınında köken ülke etkisine inceleyen çalışmalar temelinde bir sınıflandırma yapılmıştır (Almond, 2010; Edwards, 2004; Ferner, 1997; Rees ve Edwards, 2017; Whitley, 2007). Ancak saha araştırması sonucunda, Güney Kore kökenli firmaların köken ülkelerindeki hiyerarşi, yaş ve kıdem odaklı politikaları, ev sahibi ülkedeki bağlı kuruluşlarda da uygulayabildikleri ve Güney Kore’deki çalışma kültürünün de ev sahibi ülkedeki İKY uygulamaları üzerinde etkili olabildiği görülmüştür.

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda Türkiye'deki endüstri ilişkilerinin özellikleri dışında, Güney Kore'deki firma merkezinin sendika karşıtlığının da Türkiye'deki Güney Kore firmalarını sendikasız çalışma ilişkilerine yönelttiği söylenebilir. Dolayısıyla, Türkiye'deki Güney Kore firmalarının sendikasızlaştırma politikaları üzerinde köken ülke ve ev sahibi ülke etkileri bir arada görülmektedir. Hem köken ülkede hem de ev sahibi ülkede çalışan katılımcıların ifadeleri, Güney Kore'de sendikaların yasal ve toplumsal güçlerini Türkiye'deki sendikalara göre daha etkili kullanabildiklerini göstermektedir. Gerçekten de 1987 yılında başlayan demokratikleşme sürecinden itibaren özellikle *chaebol*'lerde örgütlenen sendikaların, Güney Kore'de giderek güçlendikleri ve çalışan haklarını işverene karşı güçlü bir biçimde savundukları görülmektedir (Kim, 1997; Kim ve Kim, 2022). Güney Kore'deki firma merkezinin Türkiye'deki bağlı kuruluşta sendikal örgütlenmeye karşı çıkması, köken ülkedeki yöneticilerin sendikaya yönelik önyargıları ile de ilişkilendirilebilir. Ayrıca sendikal örgütlenmenin üretimin durmasına yol açabileceği düşüncesi de köken ülkedeki sendika karşıtlığının nedenleri arasında değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın bulguları, Güney Kore firmalarının köken ülkelerindeki çalışma kültürlerini Türkiye koşullarına da taşıdıklarını göstermektedir. Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren Güney Kore firmalarında, köken ülkedeki yoğun çalışma ve iş odaklılık mantığının ev sahibi ülkeye de taşınmak istendiği söylenebilir. Güney Koreli ve Türk katılımcılar ortak bir biçimde iş ve yoğun çalışma odaklı bu kültürün, Türkiye ile uyumlu olmadığını ifade etmelerine rağmen disiplin, çok çalışma ve iş odaklı olma bağlı kuruluşlarda da yaygın bir biçimde görülmektedir. Ancak üretim sektörü dışında hizmet sektöründeki farklı firmalarda çalışan katılımcılarla yapılan görüşmeler, köken ülke politikalarının ve çalışma kültürünün her koşulda ev sahibi ülkeye taşınmayabileceğini de göstermektedir.

Köken ülkeden ev sahibi ülkeye aktarılan politikalardan biri, çalışanlarla ilişkilerin katı bir hiyerarşiye dayalı olarak yürütülmesidir. Bu katı hiyerarşi, Güney Kore firmalarında İK biriminin ve Türk çalışanların sürekli denetim altında kalmalarına ve emirleri sorgulamadan yerine getirmelerine yol açmaktadır. Farklı özelliklere ve yetkinliklere sahip Güney Koreli yöneticilerin bağlı kuruluşa atanmaları, katı hiyerarşiyi belirli bir ölçüde kırsa da bağlı kuruluşlarda genel olarak hiyerarşik ilişkiler baskındır. Buna rağmen köken ülkedeki firma merkezinin atadığı Güney Koreli yöneticilerin farklı yetkinliklere

sahip olmaları, dünya görüşleri ve kişisel özellikleri de firmada çalışanlara yönelik politikalar üzerinde etkili olabilmektedir. UİS yaklaşımı da Güney Kore’de ast-üst arasındaki ilişkilerin katı bir hiyerarşiye dayalı olarak yürütüldüğünü belirtir (Whitley, 1999). Bu çalışma kapsamında da köken ülkedeki katı hiyerarşinin ve yoğun denetimin Türkiye’deki bağlı kuruluşlarda da devam ettiği görülmektedir.

Bu çalışma kapsamında, Güney Koreli ve Türk katılımcıların en çok vurgu yaptığı köken ülke etkilerinden biri yaş ve kıdem konusudur. Güney Kore’de devlet, kıdeme dayalı sistem ülkeye giderek bir külfet oluşturduğundan, ulusal düzeyde performans dayalı uygulamalara geçiş yapılması gerektiğine vurgu yapsa da köken ülkede halen kıdeme dayalı ücretlendirme ve terfi politikalarının baskındır (Shim, 2022). Köken ülkede yaşa ve kıdeme verilen bu önemin, Türkiye’deki bağlı kuruluşlarda da sürdürüldüğü söylenebilir. Çalışmanın bulguları, yaş ve kıdemin firmanın organizasyon yapısı, terfi politikaları ve firma içindeki otorite ilişkileri üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Yaşa ve kıdeme dayalı politikalar, Türkiye’deki bağlı kuruluşlarda da yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.

Uluslararası firmalardaki İKY uygulamaları yalnızca ev sahibi ülke ve köken ülke etkilerine göre değil, sektör etkilerine ve örgütsel etkilere göre de şekillenebilmektedir (Adler, 1999; Almond, 2010; Almond vd., 2017; Rosenzweig ve Nohria, 1994; Yuen ve Kee, 1993). Ayrıca UİS yaklaşımı, sektöre doğrudan vurgu yapmasa da bir ülkedeki kurumların kendi aralarındaki uyumsuzluklarının, firma uygulamalarında sektör etkilerini artırabileceğini ve değişik sektörlerdeki firmaların uygulamalarının farklılaşabileceğini vurgular (Whitley, 2005; 2007). Bu çalışmanın bulguları da köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerinin dışında faaliyet gösterilen sektörün de İKY uygulamalarını farklılaştırabileceğini göstermektedir.

UİS yaklaşımı bir ülkedeki kurumlar, iş sistemi ve firma örgütlenmeleri arasındaki ilişkileri etkileşimsel olarak incelemiş ve kurumları tek taraflı olarak firmaların faaliyetlerini ve uygulamalarını etkileyen yapılar olarak görmemiştir. Başka bir ifadeyle UİS yaklaşımına göre firmalar bir ülkedeki kurumsal bağlama uyum sağlayabilecekleri gibi kurumları ve kuralları değiştirebilecek kapasiteye de sahip aktörlerdir (Rana ve Morgan, 2019; Whitley, 2007). UİS yaklaşımı firmaları kurumlar karşısında edilgen aktörler olarak görmediğinden, uluslararası İKY yazını ve saha araştırması doğrultusunda

firma kültürü, sahiplik yapısı, büyüklük, firma teknolojisi ve departmanın önem düzeyinin de İKY uygulamalarını etkileyebileceği öngörülmüştür. Güney Kore firmalarının Türkiye’deki bağlı kuruluşlarında özellikle çalışanlarla ilişkiler bağlamında firma kültürünün etkili olduğu görülmektedir. Araştırmanın bulguları, çalışanlarla ilişkilerde özellikle sahip-kurucu etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. Bu firmaların kurucularının biyografileri tekrar incelenmiş (bkz. Steers, 1999) ve bulguların katılımcıların ifadeleriyle tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Güney Kore firmalarının Türkiye’deki bağlı kuruluşlarında firma kültürünün de çalışanlara yönelik politikaları etkilediği söylenebilir. Araştırmanın bulguları, bağlı kuruluşların köken ülkeye göre daha küçük ölçekli olmalarının İKY uygulamalarını farklılaştırdığını göstermektedir. Firmaların köken ülkedeki İKY uygulamalarını ev sahibi ülkeye transfer etmemeleri de firma büyüklüğüyle ilişkilendirilebilir. Ayrıca firmalardaki sahiplik yapılarının, teknoloji ve gelişmişlik düzeylerinin de firmaların İKY uygulamalarını etkilediği söylenebilir.

Uluslararası İKY yazınında bağlı kuruluşlardaki çalışan gruplarının, köken ülkedeki firma merkezi tarafından eşit görülemeyecekleri vurgulanmaktadır (Taylor, Beechler ve Napier, 1996). Bu çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, ana faaliyetlerin yürütüldüğü departmanların köken ülkedeki firma merkezinin daha fazla etkisinde kaldığı, Türkiye’deki Güney Kore firmalarının bağlı kuruluşlarındaki İKY birimlerine ve uygulamalarına ise merkezin doğrudan müdahale etmediği görülmektedir. Bağlı kuruluşlardaki İKY uygulamaları genel olarak bağlı kuruluştaki Güney Koreli yöneticilerin denetiminde yürütülmekte ve ev sahibi ülke koşullarına göre belirlenmektedir. Dolayısıyla bağlı kuruluştaki İKY uygulamaları üzerinde merkezden çok bağlı kuruluştaki Güney Koreli yöneticilerin daha belirleyici oldukları söylenebilir. Ancak köken ülke etkisi içinde bağlı kuruluşlarda görev yapan Güney Koreli yöneticilerin etkilerini de incelediğimizden, bu durum da dolaylı olarak köken ülke etkisi kapsamında değerlendirilebilir.

Bağlı kuruluşlardaki İKY uygulamalarına yönelik katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Güney Kore firmalarının Türkiye’deki bağlı kuruluşlarında ilk aşamada köken ülke uygulamalarını benimsenmek istenmelerine rağmen zamanla bu uygulamaların yerel koşullarla uyumlu hale getirildiği söylenebilir. Bununla birlikte, İKY uygulamalarının bazılarının kurumsal çevreden daha fazla, bazılarının ise daha az etkilenebildiklerini öne

süren birçok çalışma bulunmaktadır (Chung, Brewster ve Bozkurt, 2020; Edwards, Schnyder ve Fortwengel, 2019; Rosenzweig ve Nohria, 1994). Bu çalışmada da uluslararası İKY yazınındaki bu çalışmalarla uyumlu bir şekilde bazı uygulamaların ev sahibi etkilerine, bazılarının ise köken ülke etkilerine göre oluşturuldukları görülmüştür. Örneğin, çalışan temini ve seçimi genel olarak bağlı kuruluştaki İKY biriminin sorumluluğuna bırakılmakta ancak performans değerlendirmede köken ülke etkisi daha fazla görülebilmektedir. Ayrıca eğitim ve geliştirme uygulamaları mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlara yönelik ayrı ayrı incelenmelidir. Çünkü mavi yakalı çalışanlar firmada üretimden sorumlu olduklarından köken ülkeden daha fazla teknik destek alabilmektedirler. Ancak beyaz yakalı çalışanlara yönelik eğitimlerin genel olarak ev sahibi ülke koşullarına göre belirlendiği söylenebilir. Bu durum eğitim uygulamalarının kurumsal çevreye daha bağımlı olduğunu ifade eden çalışmaların tespitleriyle de örtüşmektedir.

Türkiye'deki Güney Kore firmalarının İKY uygulamalarının Güney Koreli ve Türk çalışanlara yönelik etkileri de birbirinden farklıdır. Örneğin, bu firmaların bağlı kuruluşlarındaki İKY departmanları, Güney Koreli yöneticilerin denetimindedir. İKY departmanları yoğun bir raporlama ve sunum ile daha üst kademede olan Güney Koreli yöneticilerin onayını almak zorundadır. Dolayısıyla bağlı kuruluşların İKY uygulamaları bu yoğun denetim ve hiyerarşiye göre şekillenmektedir. Yabancı yöneticilerin ücretleri, performansları, terfileri ise köken ülkedeki merkeze göre belirlenmektedir. Dolayısıyla yabancı yöneticilerin, Türk çalışanlara göre ev sahibi ülke koşullarından daha az etkilendiklerini söylemek mümkündür.

Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Son olarak bu çalışmanın kısıtları, araştırmaya ve uygulamaya dönük önerileri şu şekilde özetlenebilir:

- Bu çalışma kapsamında Türkiye'de faaliyet gösteren altı Güney Kore kökenli firmadaki çalışanlarla görüşülmüştür. Bu firmaların farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarında çalışan kişilerle mülakatlar yapılması, İKY uygulamalarının köken ülke-ev sahibi ülke koşullarında daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

- Tek taraflı bir değerlendirme yapmamak için bu çalışmada yalnızca İK yöneticileri ve uzmanlarıyla değil, farklı birimlerde görev yapan mavi ve beyaz yakalı çalışanlarla da görüşülmüştür. Çünkü bu çalışanlar İK departmanında görev almasalar da firmanın İKY uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Ancak bu çalışanlar firmadaki İKY uygulamalarını genel hatlarıyla bilmelerine rağmen bu uygulamalara yönelik detayları bilmemektedirler. Dolayısıyla Güney Kore firmalarında yalnızca İK departmanında çalışanlarla yapılacak mülakatlar temelinde yürütülen çalışmaların da teorik ve uygulamaya dönük önemli katkıları olacaktır.
- Güney Kore'deki firma merkezlerinde daha önce çalışmış Türk ve Güney Koreli yöneticilerle mülakatlar yapılmıştır. Ancak köken ülkedeki yöneticilerle doğrudan görüşülmemiştir. Köken ülkedeki firma merkezlerindeki yöneticilerle ve İK çalışanlarıyla da görüşmek, köken ülke ve ev sahibi ülke etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.
- Tek bir örnek olay üzerinden yapılacak, daha uzun süreye yayılan, aynı Güney Kore firmasındaki farklı çalışan gruplarına yönelik çalışmalar, İKY politikalarını ve uygulamalarını daha kapsamlı ele alabilir.
- Güney Kore firmalarındaki İKY uygulamalarını bir bütün olarak değil, yalnızca belirli İKY uygulamalarına yönelik inceleyen çalışmalar daha kapsamlı değerlendirmelerin yapılmasına olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ackers, P. (2016). Doing historical research in human resource management: with some reflections on an academic career. İçinde K. Townsend, R. Loudoun & D. Lewin (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods on HRM* (ss. 106-121). Cheltenham: Edward Elgar.
- Adler, P. S. (1999). Hybridization: Human Resource Management at Two Toyota Transplants. İçinde J.K Liker, W.K. Fruin, & P.S. Adler (Eds.), *Remade in America: Transplanting & Transforming Japanese Management System* (ss.75-117). New York: Oxford University Press.
- Ahmadjian, Christina L. (2016). Comparative Institutional Analysis and Institutional Complexity. *Journal of Management Studies*, 53(1), 12-27.
- Akan, T. (2018). *The Complementary Roots of Growth and Development: Comparative Analysis of the United States, South Korea, and Turkey*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Almond, P. (2010). Re-Visiting Country of Origin Effects on HRM in Multinational Corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 258 – 271.
- Almond, P. (2017). National employment systems and international HRM. İçinde T. Edwards & C. Rees (Eds.), *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies* (ss. 28-46). Edinburgh: Pearson.
- Almond, P., & Menendez, M. G. (2006). Varieties of capitalism: The importance of political and social choices. *Transfer*, 12(3), 407-425.
- Almond, P., Gonzalez, M.C., Lavelle, J., & Murray, G. (2017). The local in the global: regions, employment systems and multinationals. *Industrial Relations Journal*, 48(2), 115-132.
- Amable, B. (2003). *Diversity of Modern Capitalism.*, New York: Oxford University Press.
- Amsden, A. (1989). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. New York: Oxford University Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.

- Beer, M., Spector, B., Lawrance, P., & Mills, D. Q. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Berkman, Ü., & Özen, Ş. (2008). Culture and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition. İçinde E. Davel, J.P. Dupuis & J.F. Chanlat (Eds.), *Gestion en context interculturel: approches, problematiques, pratiques et plongees*, (ss.1-29). Quebec: Presse de l'Universite Laval et Tele-universite.
- Berry, H., Guillen, M., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross national distance, *Journal of International Business Studies*. 41(9), 1460-1480.
- Biggart, N. W. (1997). Explaining Asian Economic Organization: Toward a Weberian Institutional Perspective. İçinde M. Orru, M., N.W. Biggart, & G.G. Hamilton (Eds.), *The Economic Organization of East Asian Capitalism* (ss. 3-33). California: Sage Publications.
- Boratav, K. (1998). *Türkiye İktisat Tarihi: 1908-1985* (6. Baskı). İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Boratav, K. (2007). *Türkiye İktisat Tarihi: 1908-2005* (11.Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. 18(5), 769-787.
- Brossard, M., & Maurice, M. (1976). Is There a Universal Model of Organization Structure. *International Studies of Management & Organization*. 6(3), 11-45.
- Buğra, A. (2013). *Devlet ve İşadamları* (8.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A., & Savaşkan, O. (2015). *Türkiye'de Yeni Kapitalizm: Siyaset, Din ve İş Dünyası*. İstanbul: İletişim.
- Caelli, K., Ray, L., & Mill, J. (2003). 'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(2), 1-13.
- Carr, E.H. (2018). *Tarih Nedir?* (21.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Chung, C., Brewster, C., & Bozkurt, Ö. (2020). The liability of mimicry: Implementing global human resource standards in the United States and Indian subsidiaries of a South Korean multinational enterprise. *Human Resource Management*, 59(6), 537-553.
- Chung, C., Sparrow, P., & Bozkurt, Ö. (2014). South Korean MNEs' international HRM approach: hybridization of global standards and local practices. *Journal of World Business*, 49(4), 549-559.

- Cooke, F.C. (2011). The role of the state and emergent actors in the development of human resource management in china. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3830-3848.
- Cooke, F.L., Wood, G., Wang, M., & Veen, A. (2019). How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations. *Human Resource Management Review*, 29, 59-75.
- Coşkun, R. (2015, Ağustos). Nicel Araştırmalarda “Keyfilik Sorunu”: Evren-Örneklem Belirleme Süreçleri Üzerinden Bir Tartışma. 7.Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı, Macaristan.
- Crouch, C. (2005). *Capitalist Diversity and Change*. New York: Oxford University Press.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2015). *The Escape motivation of emerging market multinational enterprises*. Perspectives on topical foreign direct investment issues. No. 143.
- Çelik, A. (2010). Vesayetden Siyasete Türkiye’de Sendikacılık (1946-1967). İstanbul: İletişim Yayınları
- Çelik, A. (2014). Mücadeleden Vesayete Türkiye’de Kamu Görevlileri Sendikacılığı. *Eleştirel Pedagoji*, 6(34), 22-27.
- Deeg, R., & Jackson, G. (2007). Towards a more dynamic theory of capitalist variety. *Socio-economic Review*, 5, 149-179.
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 1(2), 5-30.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Divitçioğlu, S. (1981). *Asya Üretim Tarzı ve Osmanlı Toplumı*. Kırklareli: Sermet Matbaası.
- DPT (1963). *Kalkınma Planı (Birinci Beş Yıl) 1963-1967*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1967). *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968-1972*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1972). *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1973-1977*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1979). *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1979-1983*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.

- DPT (1984). *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985-1989*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1989). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1995). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- Edwards, T. (2004). The transfer of employment practices across borders in multinational companies. İçinde A.W. Harzing & J. W. Ruysseveldt (Eds.), *International Human Resource Management* (ss. 389-411). London: Sage Publications.
- Edwards, T., & Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–21.
- Edwards, T., Coling, T., & Ferner, A. (2007). Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies, *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217.
- Edwards, T., Schnyder, G., & Fortwengel, J. (2019). Mapping the impact of home-and host-country institutions on human resource management in emerging market multinational companies: A conceptual framework. *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, 61, 531-544.
- Elger, T. & Smith, C. (2005). *Assembling Work: Remaking Factory Regimes in Japanese Multinationals in Britain*. New York: Oxford University Press.
- Ergur, A., Yamak, S., & Özbilgin, M. (2015). Understanding the Changing Nature of the Relationship between the State and Business Elites. İçinde G. Morgan, P. Hirsch & S. Quack (Eds.), *Elites on Trial* (ss. 107-129). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Fainshmidt, S., Judge, W., Aguilera, R., & Smith, A. (2018). Varieties of institutional systems: A contextual taxonomy of understudied countries. *Journal of World Business*, 53, 307-322.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37.
- Ferner, A., & Almond, P. (2006). Introduction: American Multinationals and the Cross-national Management of Employment Relations. İçinde P. Almond & A. Ferner

- (Eds.), *American multinationals in Europe* (ss.3-10). New York: Oxford University Press.
- Flick, U. (2007). Editorial Introduction. İçinde S. Kvale (Eds.), *Doing Interviews* (ss. ix-xiii). London: Sage Publications.
- Gooderham P., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A Framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5-30.
- Haak-Saheem, W. & Festing, M. (2020). Human resource management- a national business system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890.
- Hamilton, G. (1998). Patterns of Asian Network Capitalism: The Cases of Taiwan and South Korea. İçinde M. Fruin (Eds.), *Networks, Markets and the Pacific Rim* (ss.181-200). New York: Oxford University Press.
- Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1988). Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in Far East, *AJS*, 94, 52-94.
- Hart-Landsberg, M. (1993). *The Rush to Development: Economic Change and Political Struggle in South Korea*. New York: Monthly Review Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 411-420.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill.
- Horak, S., Farndale, E., Brannen, M., & Collings, D. (2019). International HRM in an era of political nationalism, *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, 61, 471-480.
- Hotho, J. J. (2009). A measure of Comparative Institutional Distance. *Center for Strategic Management and Globalization*, SMG Working Paper No 7/2009.
- <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> Erişim tarihi: 24 Eylül 2021.
- <https://sanayi.gov.tr/istatistikler/yatirim-istatistikleri/mi0803011615> Erişim tarihi: 11 Ağustos 2022
- <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2022/ranking> Erişim tarihi: 15 Aralık 2022.

<https://www.iso500.org.tr/> Erişim tarihi: 12 Ağustos 2022

Hyung, J. J. (2018). A Comparative Study of the HRM in Toyota and Hyundai: Focusing on Overseas Plants. *JILPT Research Report*, Tokyo, Japan.

Jackson, G. & Deeg, R. (2019). Comparing capitalisms and taking institutions seriously. *Journal of International Business Studies*, 50, 4-19.

Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments, *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.

Journeyman Pictures (2015, August). *Academic Pressure Pushing S. Korean Students To Suicide*. Erişim adresi: <https://www.youtube.com/watch?v=TXswlCa7dug> (Erişim tarihi: 2/07/2019).

Kahlke, R. M. (2014). Generic qualitative approaches: Pitfalls and benefits of methodological mixology. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 37-52.

Karaömerlioğlu, M. A. (1998). The village institutes experience in Turkey. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 25(1), 47-73.

Kaufman, B. (2014). The development of human resource management across nations: history and its lessons for international and comparative HRM. İçinde B. E. Kaufman (Eds.), *The Development of Human Resource Management Across Nations* (ss. 1-20). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Kaufman, B. (2019). A Theoretical Framework for Labour, Work and Employment Research. İçinde G. Gall (Eds.), *Handbook of the Politics of Labour, Work and Employment* (ss.10-48). Cheltenham: Edward Elgar.

Kaufman, B. E. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.

Kerr, C., Harbison, F., Dunlop, J. T., & Myers, C. A. (1960). Industrialism and Industrial Man. *International Labour Review*, 3, 1-15.

Keyder, Ç. (2014). *Türkiye’de Devlet ve Sınıflar* (19.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Kim, E. M. (1997). *Big Business Strong State: Collusion and Conflict in South Korean Development 1960-1990*. New York: State University Press.

Kim, E.M., & Kim, N.Y. (2022). *Chaebol* and the political economy of South Korean development -1945-present. İçinde S. Lim & N.J.P Alsford (Eds.), *Routledge Handbook of Contemporary South Korea* (ss. 99-118). Oxon: Routledge.

Koç, Y. (2016). *Türkiye İşçi Sınıfı Tarihi: Osmanlı’dan 2016’ya*. Bursa: Kuzgun Kitap.

- Koçak, M.H., & Çelik, A. (2016). Türkiye İşçi Sınıfının Ayağa Kalktığı Gün: Saraçhane Mitingi. *Çalışma ve Toplum*, 2, 647-678.
- Koo, H. (2001). *Korean Workers: The Culture and Politics of Class Formation*. New York: Cornell University Press.
- Koo, H. (2011). Labor Policy and Labor Relations during the Park Chung Hee Era. İçinde H.A. Kim & C.W. Sorensen (Eds.), *Reassessing The Park Chung Hee Era 1961-1979* (ss.122-141). Seattle: University of Washington Press.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 2(2), 308-324.
- Kostova, T., Beugelsdijk, S., Scott, R., Kunst, V., Chua, Chei H., & van Essen, M. (2019). The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis and recommendations. *Journal of International Business Studies*, 51, 467-497.
- Kuruvilla, S. (1996). Linkages between Industrialization Strategies and Industrial Relations/Human Resource Policies: Singapore, Malaysia, the Philippines, and India. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(4), 635-657.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage Publications.
- Kwon, S.H., & O'Donnell, M. (2001). *The Chaebol and Labour in Korea: The development of management strategy in Hyundai*. London: Routledge.
- Kwon, S.H., & Suh, C.S. (2006). Transformations in Korean capitalism: a case study of the Hyundai Business Group. İçinde Y.S. Chang & S.H. Lee (Eds.), *Transformations in Twentieth Century Korea* (ss. 106-137). Oxon: Routledge.
- Lane, C. (1989). *Management and Labour in Europe*. Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Lawler, J. J., Walumba, F. O., & Bai, B. (2008). National Culture and Cultural Effects. İçinde M.H. Harris (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (ss.5-29). New York: Taylor and Francis.
- Lee, W., & Lee, J. (2004). Will the Model of Uncoordinated Decentralization Persist? Changes in Korean Industrial Relations After the Financial Crisis. İçinde H.C. Katz, W. Lee, & J.Lee(Eds.), *The New Structure of Labor Relations: Tripartism and Decentralization* (ss. 143-165). New York: Cornell University Press.
- Lee, Y. (2020). Political Parties. İçinde C.I. Moon & M.J. Moon (Eds.), *Routledge Handbook of Korean Politics and Public Administration* (ss.77-94). New York: Routledge.
- Lee, Y. M. (2014). The Development of human resource management in South Korea. İçinde B. E. Kaufman (Eds.), *The Development of Human Resource Management Across Nations* (ss. 326-362). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Lee, Y. M. & Kaufman, B.E. (2018). Viewing Korean employment and industrial relations. İçinde B.E. Kaufman (Eds.), *The Evolution of Korean industrial and employment relations* (ss.15-33). Cheltenham: Edward Elgar.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Press.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications.
- Lucio, M. M., & Stuart, M. (2011). The state, public policy and the renewal of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3661-3671.
- Makal, A. (1997). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Çalışma İlişkileri: 1850-1920*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Makal, A. (1999). *Türkiye'de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920-1946*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Makal, A. (2002). *Türkiye'de Çok Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1946-1963*. Ankara: İmge Kitabevi.,
- Maurice, M. (2000). The paradoxes of societal analysis: A review of the past and prospects for the future. İçinde M. Maurice & A. Sorge (Eds.), *Embedding Organizations* (ss.13-37). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Maurice, M., & Sorge, A. (2000). Introduction. İçinde M. Maurice & A. Sorge (Eds.), *Embedding Organizations* (ss.1-7). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Maurice, M., Sorge, A., & Warner, M. (1981). Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), s. 74-100.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence and Proposals. *International Studies of Management&Organization*, 49(4), 355-371.
- McCurry, J. (2022, 9 Mart). Conservative Candidate Squeaks to Victory in South Korean Election. *The Guardian*. Erişim Adresi: <https://www.theguardian.com/world/2022/mar/09/yoon-suk-yeol-elected-president-south-korea> (Erişim: 29 Mart 2022).
- Merriam, E. J. & Tisdell, S. B. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Millet Meclisi Tutanak Dergisi (MMTD), 1963. Dönem: 1, Cilt: 16, Toplantı: 2, Birleşim: 75.
- Morgan, G. (2007). National business systems research: progress and prospects. *Scand. J. Mgmt.* 23, 127-145.

- Neuman, L. W. (2007). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge. Cambridge University Press.
- Ock, H.J. (2016, 9 Aralık). Candle Revolution: How Candles Led to Park's Impeachment. *The Korea Herald*. Erişim Adresi: http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20161209000458&ace_search=1 (29.03.2022).
- OECD (2022), *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*, Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>.
- Okyar, O. (1965). The concept of Etatism. *The Economic Journal*, 75(297), 98-111.
- Ondrack, D.A. (1985). International Human-Resources Management in European and North-American Firms. *International Studies of Management and Organization*. 15(1), 6-32.
- Orru, M., Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1991). Organizational Isomorphism in East Asia. İçinde W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (ss.361-390). Chicago: The University of Chicago Press.
- Öniş, Z. (1995). International Context, Income Distribution and State Power in Late Industrialization: Turkey and South Korea in Comparative Perspective. *New Perspectives on Turkey*, 13, 25-49.
- Öniş, Z. (2004). Turgut Özal and his Economic Legacy: Turkish Neo-Liberalism in Critical Perspective. *Middle Eastern Studies*, 40(4), 113-134.
- Öniş, Z. (2019). Turkey under the challenge of state capitalism: the political economy of the late AKP era. *Southeast European and Black Sea Studies*, 19(2), 201-225.
- Öniş, Z., & Kutlay, M. (2020). The anatomy of Turkey's new heterodox crisis: the interplay of domestic politics and global Dynamics. *Turkish Studies*, 22(4), 499-529.
- Öniş, Z., & Şenses, F. (2007). Global dynamics, domestic coalitions and a reactive state: Major policy shifts in post-war Turkish economic development. *METU Studies in Development*, 34, 251-286.
- Özveri, M. (2012). *Sendikal Haklar ve 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Yasası*. İstanbul: Birleşik Metal-İş Yayınları.
- Özveri, M. (2013). *Türkiye'de Toplu İş Sözleşmesi Yetki Sistemi ve Sendikasılaştırma (1963-2009)*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford: Oxford University Press.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (Third Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. California: Sage Publications.
- Percy, W. H., Kostere, K., & Kostere, S. (2015). Generic qualitative research in psychology. *The Qualitative Report*, 20(2), 76-85.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 9-18.
- Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-Origin, Localization, or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.
- Punch, K. F. (2014). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rana, M., & Morgan, G. (2019). Twenty-five years of business systems research and lessons for international business studies. *International Business Review*, 28, 513-532.
- Rees, C., & Edwards, T. (2017). Globalization and international management. İçinde T. Edwards & C. Rees (Eds.), *International Human Resource Management* (ss.3-26). New York: Pearson.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 229-251.
- Roulston, K. (2014). Analysing Interviews. İçinde U. Flick (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (ss.297-312). London: SAGE Publications.
- Rowley, C., Bae, J., Horak, S., & Bacouel-Jentjens, S. (2017). Distinctiveness of HRM in the Asia Pacific region: typologies and levels. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1393-1408.
- Sayım, K. Z. (2008). *Transferability of Human Resource Policies and Practices: American Multinationals in Turkey*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). De Monfort University.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America. *Journal of American Studies*, 41(3), 553-575.
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. İçinde U. Flick (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (ss.170-183). London: SAGE Publications.

- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2), 419–459.
- Seth, M.J. (2020). *A Concise History of Korea: From Antiquity to the Present*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Seth, M.J. (2022). Educational development, society, and politics in South Korea. İçinde S. Lim & N.J.P. Alsford (Eds.), *Routledge Handbook of Contemporary South Korea* (ss. 11-25). Oxon: Routledge.
- Sezen, S. (1999). Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama. Ankara: TODAİE.
- Shim, J., Park, Y., Chu, H.C., & Choi, S. C. (2020). National Human Resource Development in Korea. İçinde D. H. Lim, S. W. Yoon & D. Cho (Eds.), *Human Resource Development in South Korea: Theory and Cases* (ss. 13-34). Cham: Palgrave Macmillan.
- Shim, W.H. (2022, 23 Haziran). S.Korea to make work schedule more flexible, encourage performance-based pay model. The Korea Herald. Erişim Adresi: <https://www.koreaherald.com/view.php?ud=20220623000693> (24 Kasım 2022).
- Shin, D.M. (2003). *Social and Economic Policies in Korea: Ideas, Networks and Linkages*. London, RoutledgeCurzon.
- Gökşen, N. S. (2007). Makrokurumsal Bakış Açısı: Bir Değerlendirme. İçinde A. S. Sargut & Ş. Özen (Eds.), *Örgüt Kuramları* (ss. 331-378). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sorge, A. (2004). Cross-National Differences in Human Resources and Organization. İçinde A.W. Harzing & J.V. Ruysseveldt (Eds.), *International Human Resource Management* (ss.117-141). London: SAGE.
- Steers, R.M. (1999). *Made in Korea: Chung Ju Yung ve Hyundai’nin Yükselişi*. New York: Routledge.
- Steinmo, S. (2008). Historical Institutionalism. İçinde D. Della Porta & M. Keating (Eds.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective* (ss.118-139). New York: Cambridge University Press, 118-139.
- Şafak, C. (2016). Bugünden Yarına Türkiye’de Sendikalar. *DİSKAR*, 5, 22-32.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018*. Ankara.

- Tekeli, İ. & İlkin, S. (2016). *İktisadi Politikaları ve Uygulamalarıyla İkinci Dünya Savaşı Türkiye'si* (2.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- The Global Competitiveness Report (2019). World Economic Forum. Geneva.
- Thelen, K. (1999). Historical Institutionalism in Comparative Politics. *Annual Rev. Polit. Sci.* 2, 369-404.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Truss, C., G., Lynda, H. V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Turner, M., Kwon, S.H., & O'Donnell, M. (2018). Making Integrity Institutions Work in South Korea. *Asian Survey*, 58(5), 898-919.
- TÜSİAD (1980). *1980 Yılına Girerken Türk Ekonomisi*. 18 Ocak. (Yayın No: TÜSİAD-T/80.1.62).
- TÜSİAD (2005). *2006 Yılına Girerken Türkiye Ekonomisi: İstikrardan Sürdürülebilir Büyümeye*. Aralık (Yayın No. TÜSİAD-T/2005-12-414).
- UNCTAD (2019). *World Investment Report*.
- Whitley, R. (1991). The Social Construction of Business Systems in East Asia. *Organization Studies*, 12 (1), 1-28.
- Whitley, R. (1992). *Business Systems in East Asia*. London: Sage Publications.
- Whitley, R. (1994). Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. *Organization Studies*, 15(2), 153-182.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. New York: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2005). How National are Business Systems? The Role of States and Complementary Institutions in Standardizing Systems of Economic Coordination and Control at the National Level. İçinde G. Morgan, R. Whitley & E. Moen (Eds.), *Changing Capitalisms? Internationalism, Institutional Change, and Systems of Economic Organization* (ss. 190-234). New York: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2007). *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*. New York: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2008). The Institutional Construction of firms. *Manchester Business School Working Paper*, No: 555.

- Whitley, R. ve Zhang, X. (2016). Introduction: The Comparative Analysis of Changing Business Systems in Asia. İçinde R. Whitley & X. Zhang (Eds.), *Changing Asian Business Systems: Globalization, Socio-Political Change, and Economic Organization*(ss.1-34). Oxford: Oxford University Press.
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, 14-23.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Macmillan.
- Wood, G., & Allen, M.C. (2019). Institutional theory, business systems and employment relations. İçinde K. Townsend, K. Cafferkey, A. McDermott & T. Dundon (Eds.), *Elgar Introduction to theories of Human Resources and Employment Relations*(ss.169-182). Cheltenham: Edward Elgar.
- Wood, G., Psychogios, A., Szamosi, L., & Collings, D. (2012). Institutional approaches to comparative HRM. İçinde C. Brewster & W. Mayrhofer (Eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (ss.27-51), Cheltenham: Edward Elgar.
- World Bank (2019). *The Changing Nature of Work*. World Development Report.
- Yang, J. J. (2013). Parochial Welfare Politics and the Small Welfare State in South Korea. *Comparative Politics*, 45(4), 457-475.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Yin, Robert K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Yoon, M.S. (2022, 11 Mart). Women's Groups Urge President-Elect to Scrap Anti-Feminist Pledges. The Korea Herald. Erişim Adresi: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20220311000568> (23 Mart 2022).
- Yuen, E. C., & Kee, H. T. (1993). Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on HRM Policies and Practices. *Management International Review*, 33(4), 361-383.
- Yurtoğlu, B.B. (2000). Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms. *Empirica*, 27, 193-222.

EKLER

EK 1: Etik Kurulu Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.07.2022-149632



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-149632
Konu : 48/29 Arş. Gör. Semih ERGELEN

07.07.2022

Sayın Semih ERGELEN

İlgi : 05.07.2022 tarihli ve E--000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 06.07.2022 tarihli ve 48 sayılı toplantısında alınan "29" nolu karar ile Arş. Gör. Semih ERGELEN'in başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSR5U3PA00 Pin Kodu :72732

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&eD=BSR5U3PA00&eS=149632>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



EK 2: Firma Yöneticilerine ve Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Mülakat Soruları

Genel Sorular

1-Kendinizi tanıtabilir misiniz? *(Eğitim-Firmadaki pozisyon-Çalışma süresi vb.)*

2-Firma ile ilgili genel bir bilgi verebilir misiniz? *(Sektör-Sahiplik yapısı-Çalışan sayısı (mavi yaka-beyaz yaka) vb.)*

3-Firmanızda hangi İKY fonksiyonları uygulanıyor? Deneyimlerinizden hareketle geçmişten günümüze çalıştığınız firmanızdaki İKY uygulamalarının nasıl oluşturulduğunu anlatır mısınız? *(Geçmiş günümüz karşılaştırması-yaşanan değişimler vb.)*

4-Ev sahibi ülkenin (Türkiye) ulusal ve yerel koşulları doğrudan veya dolaylı olarak firmanızdaki İKY fonksiyonlarını nasıl etkilemektedir? *(Örneğin; devletin ve yerel yönetimlerin rolü, yasal sistem ve düzenlemeler, milli eğitim sisteminin özellikleri, sendikal faaliyetler ve toplu pazarlık, işgücünün yapısı, gayri resmi veya sosyal ilişkiler vb.).*

5-Firmanızın İKY uygulamalarında köken ülkenin (Güney Kore) ne gibi etkileri görülmektedir? Firmanızın yurt içindeki ve yurt dışındaki merkezinin İKY fonksiyonları üzerinde ne gibi etkileri bulunmaktadır?

6-Firmanızdaki İKY uygulamalarının belirlenmesinde yurt içindeki ve/veya yurt dışındaki diğer bağlı kuruluşlarla veya farklı firmalarla kurulan bağlantıların ne gibi etkileri bulunmaktadır?

İKY Uygulamalarına Yönelik Sorular

Çalışan Temini ve Seçimi

1-Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların temin ve seçimi ile ilgili bilgi verebilir misiniz? İşe alımda hangi yöntemler kullanılmaktadır?

2-Yerli ve yabancı yöneticilerin (orta ve üst düzey) işe alımları ve atamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

Eğitim

1-Firmanızdaki mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlara yönelik eğitimlerle ilgili bilgi verebilir misiniz? Farklı çalışan gruplarına yönelik eğitimlerin benzerlik ve farklılıkları nelerdir?

2-Firmanızdaki eğitimler üzerinde köken ülke (Güney Kore) ve ev sahibi ülke (Türkiye) etkileri nelerdir?

Performans Değerlendirme

1-Firmanızda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verebilir misiniz? Performans yönetimi neye göre yapılmaktadır? Performans değerlendirmede Güney Kore ve Türkiye etkileri nelerdir?

Ücret Yönetimi

1-Firmanızda mavi ve beyaz yakalı çalışanların ücretlerinin belirlenmesi ile ilgili bilgi verebilir misiniz? Ücretlerin belirlenmesinde kullanılan yöntemler nelerdir? (Performansa dayalı ücret, kıdeme dayalı ücret veya kıdem ve performans bir arada gibi)

2-Firmanızda ücret dışında sağlanan yan haklar nelerdir? (Araba-telefon tahsis etme, lojman, aileye eğitim yardımı, sosyal aktivite vb.). Bu yan haklar üzerinde etkili olan faktörler nelerdir?

3-Ücretlerin belirlenmesinde köken ülke (Güney Kore) ve ev sahibi ülke (Türkiye) etkileri nelerdir?

Endüstri İlişkileri

1-Firmanızda işçi sendikası bulunmakta mıdır? Firmanızda bir işçi sendikası varsa genel olarak firma-sendika ilişkileri ile ilgili bilgi verebilir misiniz? Firmanızda bir işçi sendikası yoksa nedenleriyle ilgili bilgi verebilir misiniz?

2-Toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmesi süreçleriyle ilgili bilgi verebilir misiniz?

Sosyal İlişkiler, İletişim ve Karara Katılım

1-Firmanızdaki ast-üst ilişkileri ile ilgili genel bilgi verebilir misiniz? Astların sorumluluk alma ve kararlara katılım düzeyleri ile ilgili bilgi verebilir misiniz? Karara katılım nasıl gerçekleşmektedir? (Firma içi iletişim, sendika yoluyla vb.)

2-İKY birimi üst yönetimin kararlarını ne ölçüde etkilemektedir? İK birimi hangi konularda daha özerktir?



EK 3: Sendika Yöneticileri, Sendika Avukatı ve İşçilere Yönelik Mülakat Soruları

Sendika-1 Yöneticilerine Yönelik Mülakat Soruları

1-Güney Kore firmalarında işçilerin yaşadığı sorunlar nelerdir? K-Yan Sanayi firmasında yaptığınız protestolar ve eylemlerle ilgili değerlendirmeleriniz nelerdir?

2-Diğer ülkelerin firmaları veya Türk firmalarıyla karşılaştırdığınızda Kore firmalarında sendikalaşma konusunda yaşanan sorunların benzerlik ve farklılıkları nelerdir?

3- İK yöneticileriyle veya diğer yöneticilerle sendikalaşma sürecinde iletişime geçebildiniz mi? Geçtiyseniz neler konuşuldu?

Güney Kore Firmalarında Çalışan ve Sendikalaşma Süreçlerinde Aktif Rol Alan İşçilerle Yönelik Mülakat Soruları

1-K-Yan Sanayi firmasında işe başlama sürecinizi, genel deneyim ve gözlemlerinizi anlatır mısınız?

2- Yöneticilerin ve İK biriminin işçilere yönelik politikaları ve yaklaşımları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

3-Sendikalaşma sürecinde yaşadığınız sorunlar ve İK biriminin bu süreçteki tutum ve politikaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

4-Üyesi olduğunuz sendika ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Sendikalaşma sürecinde sendikanızın faaliyetlerini nasıl değerlendirirsiniz?

Sendika-2 Yöneticilerine Yönelik Mülakat Soruları

1-Güney Kore firmalarında işçilerin yaşadığı sorunlar nelerdir? K-Çelik ve K-Yan Sanayi firmalarında sendikalaşma süreçlerinde yaşadığınız sorunları anlatır mısınız?

2-Diğer ülkelerin firmaları veya Türk firmalarıyla karşılaştırdığınızda, Kore firmalarında sendikalaşma konusunda yaşanan sorunların benzerlik ve farklılıkları nelerdir?

3- İK yöneticileriyle veya diğer yöneticilerle sendikalaşma sürecinde iletişime geçebildiniz mi? Geçtiyseniz neler konuşuldu?

Sendika-2 Avukatına Yönelik Mülakat Soruları

1-Güney Kore firmalarındaki işçi ve sendikalaşma sorunlarıyla ilgili görüş ve gözlemlerinizi nelerdir?

2-Anayasal bir hak olmasına rağmen, Türkiye’deki Güney Kore firmalarında sendikalaşma olmamasını nelerle ilişkilendirirsiniz? Devletin bu konudaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

3-Diğer Türk ve yabancı sermayeli firmalarla karşılaştığınızda Güney Kore firmalarının çalışanlara yönelik politikalarını nasıl değerlendirirsiniz?



EK 4: Güney Koreli Yönetici K-11 ile Yapılan İngilizce Mülakat Soruları

1-Can you introduce yourself? (*Education, working life etc.*)

2-Can you give general information about the company? (*Ownership structure-size-the number of employees etc.*)

3-Which HRM functions do you have in your company? (*Changes and continuities from the past to the present*)

4-How do Turkey's national and local conditions affect the HRM functions in your company? (*For example, the role of the state and local governments, legal systems and regulations, national education system, union activities and collective bargaining, workforce characteristics, informal or social relations, etc.*)

5-What are the effects of the country of origin (South Korea) on your company's HRM practices?

6-What are the effects of company headquarter, other affiliates or different companies in determining the HRM practices in your company?

7-Does your company have a labor union? If there is a labor union in your company, can you give information about company-union relations in general? If your company does not have a labor union, why?

8-If there is a labor union in your company, can you give information about collective bargaining and collective bargaining processes?

9-Can you give general information about the superior-subordinate relations in your company? How do subordinates take responsibility and participate in decisions? (*Internal communication, through labour union, etc.*)

10-To what extent does the HRM unit influence the decisions of senior management?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Semih ERGELEN

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri	2014
Lisans	Sakarya Üniversitesi/İİBF/ÇEKO	2012
Lise	Yenikent Anadolu Lisesi	2007

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2013-Halen	Sakarya Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

- 1- ERGELEN, S. (2022). Güney Kore’de Refah Devletinin Tarihsel Gelişimi Üzerine Bir İnceleme. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 12(1), 99-114.
- 2- Ergelen, S. (2022). Reviewing the Inconsistencies between Education and Employment in Turkey through Development Plans. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 581-609.