

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNDE ANA-FİRMA YAVRU-FİRMA  
ETKİLEŞİMİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Esra SEVİM**

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

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN**

**MAYIS - 2006**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KÜRESEL ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNDE ANA-FİRMA YAVRU-FİRMA  
ETKİLEŞİMİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Esra SEVİM**

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

**Bu tez 05/07/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ  
Jüri Başkanı**

**Prof. Dr. Adem UĞUR  
Jüri Üyesi**

**Doç. Dr. Recai COŞKUN  
Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Esra SEVİM

31.05.2006

## ÖNSÖZ

Küreselleşmeyle birlikte çok farklı bir boyut kazanan insan kaynakları yönetimi artık pek çok kültürün birbiriyle uyum içerisinde yaşamasını sağlama misyonunu da yüklenmiştir. Artan stratejik önemi nedeniyle de küresel insan kaynakları yönetimi pek çok çalışmaya konu edilmiştir. Bu çalışma ile bu konuda daha önce yapılan çalışmalara, küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimini sektörel (otomotiv) bir bakış açısıyla ele alarak, ufak da olsa bir katkı sağlamak ve bu konuda bundan sonra yapılacak olan sektörel bazlı çalışmalarla birleştirilerek, uluslararası insan kaynakları yönetiminde genellemeler yapılmasına veya sektör kıyaslamaları yapılmasına imkân sağlamak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren ve bana emek veren değerli hocam Doç. Dr. Recai COŞKUN' a; gayret ve zaman isteyen bu çalışma dönemimde bana her koşulda destek olan Arş. Gör. Umut Sanem ÇİTÇİ'ye ve tüm hayatımda olduğu gibi bu dönemde de beni daima yüreklendiren değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Esra SEVİM

30.05.2006

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	iii
ÖZET .....	iv
SUMMARY.....	v
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KÜLTÜRLERARASI BİR YAKLAŞIM .....</b>	<b>5</b>
1.1. Japon Kültürü ve Yönetim Anlayışı.....	5
1.1.1. Japon İnsan Kaynakları Yönetimi .....	8
1.2. Kore Kültürü ve Yönetim Anlayışı.....	12
1.2.1. Kore İnsan Kaynakları Yönetimi .....	15
1.3. Alman Kültürü ve Yönetim Anlayışı .....	16
1.3.1. Alman İnsan Kaynakları Yönetimi.....	17
1.4. Amerikan Kültürü ve Yönetim Anlayışı .....	18
1.4.1. Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi.....	22
<b>BÖLÜM 2: KÜRESEL ŞİRKETLERDE BENİMSENEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKALARI .....</b>	<b>25</b>
2.1. Dinamik Çevre ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	25
2.2. Küreselleşme ve Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi .....	28
2.3. Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği .....	30
2.4. Etnik Merkezli, Çok Merkezli, Küre Merkezli Yaklaşımlar .....	31
2.5. Etnik, Çok ve Küre Merkezli Yaklaşımlara Eleştirel Bir Bakış.....	33
2.5.1. Etnik Merkezli ( Ethnocentric) Yaklaşımın Eleştirisi .....	33
2.5.2. Çok Merkezli ( Polycentric) Yaklaşımın Eleştirisi .....	35
2.5.3. Küre Merkezli ( Geocentric) Yaklaşımın Eleştirisi .....	35
2.6. Uluslararasılaşma Düzeyi ile Benimsenen Yaklaşımlar Arasındaki İlişki .....	36

### **BÖLÜM 3: KÜRESEL ŞİRKETLERİN İNSAN KAYNAKLARI**

#### **YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI: TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ ..... 37**

3.1. Veri Edinme Yöntemi ..... 38

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemesi ..... 38

3.3. Görüşme Detayları ..... 39

3.4. Mülâkatların Değerlendirmesi ..... 39

**SONUÇ..... 46**

**KAYNAKÇA..... 48**

**EKLER..... 51**

**ÖZGEÇMİŞ..... 52**

## TABLO LİSTESİ

**Tablo 1:** Farklı kültürlerde insan kaynakları yönetimi ..... 24

**Tablo 2:** Görüşülen örneklerin benimsediği yaklaşımlar ..... 44

**Tezin Başlığı:** Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana-Firma Yavru – Firma Etkileşimi: Otomotiv Sektörü Örneği

**Tezin Yazarı:** Esra SEVİM

**Danışman :** Doç Dr. Recai Coşkun

**Kabul Tarihi:** 05/07/2006

**Sayfa Sayısı:** V(ön kısım) + 52 (tez) + 1(ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı :** Yönetim Organizasyon

Günümüz iş dünyasında uluslararası faaliyetlerin ivme kazanmasıyla beraber şirketlerin belki de en önemli kaynağı olan insanın yönetimi de farklı bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmıştır. Şirketlerin, kendi ülkeleriyle sınırlı kalmayıp başka ülkelerde de yatırımlar yapmasıyla, şirket yönetimleri farklı ülke kültürleriyle tanışmıştır. Farklı kültürler, farklı insan kaynağını, farklı beklentileri, farklı uygulamaları dolayısıyla farklı insan kaynakları yönetimini de beraberinde getirmiştir. Toplumların geçmişi ve geleceği arasında köprü olan, o toplumun bireylerini birbirine bağlayan kültür, ülkelerin yönetim anlayışlarının şekillenmesini de sağlamıştır. Ülke kültürünün etkisiyle şekillenen yönetim anlayışı, farklı kültürlerin sentezi olan küresel şirketlerde yeni bir boyut kazanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, Japon, Kore, Alman ve Amerikan kültürlerine detaylı bir şekilde yer verilerek, söz konusu ülkelerin kültürleriyle şekillenen yönetim anlayışlarına paralel olarak gelişen insan kaynakları yönetimlerine ve belli başlı özelliklerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, küreselleşme akımından nasibini alan insan kaynakları yönetiminin değişen çehresi, küresel şirketler ve küresel şirketlerdeki insan kaynakları yönetim anlayışına yer verilmiştir.

Son olarak ise, daha önceki bölümlerde değinilen kültür, küresel şirketler ve insan kaynakları yönetimi sentezinden hareketle, Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren dört büyük şirketin insan kaynakları yönetiminde köken ülke etkisi ile bu şirketlerdeki insan kaynakları yönetiminde küreselleşme boyutunun anlaşılması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel Şirketler, Küreselleşme, Kültür, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ethnocentrizm, Polycentrizm, Geocentrizm



**The Title of Thesis:** Interaction of Parent Company and Subsidiary In Human Resources Management of Global Companies : An Example of Automotive Industry

**Author:** Esra SEVİM

**Supervisor** : Assoc. Prof. Dr Recai Coşkun

**Date:** 05/07/2006

**No.of Pages** : V(pre text) + 52 (main body) + 1(appendices)

**Department:** Business Administration

**Subfield:** Management and Organization

Managing the human resource, the most important asset, of global companies has been handled from a different point of view due to the acceleration of international transactions in business in recent decades. Companies have confronted different cultures as they made investments in different countries. Different cultures have brought different human resources, different expectations, different implementations and finally all these mean a different human resources management.

Culture, which can be assumed as a bridge between the nations' history and future and key factor to keep the individuals of a community together, has also shaped the management concept of countries. Management styles which have been shaped by means of country culture have gained a new dimension in global companies

In the first section of this study, Japanese, Korean, German and American cultures have been handled in details. Also the major human resources implementations of relevant countries have been mentioned and their advantages and disadvantages have been discussed in this section.

In the second section, the new style of human resources management which has been affected by globalization, global companies and human resources management in global companies have been mentioned.

Finally, an investigation has been made through interviewing four giant company operating in automotive industry of Turkiye. The aim of this survey is to examine the interaction of parent company and subsidiary in human resources management of global companies and the level of globalization in these firms.

**Key words:** Global companies, Globalization, Culture, Human Resources Management, Ethnocentrism, Polycentrism, Geocentrism

# GİRİŞ

## Çalışmanın Önemi

Frekansını tam olarak ölçmemizin mümkün olmadığı değişim, iş hayatında da pek çok yeniliği beraberinde getirmektedir. Değişimi gözardı ederek mevcut düzen ile faaliyet gösterme isteği, şirketler için bir tehdit unsuru olabilmektedir. Değişim; farklı bir işleyiş, farklı bir düzen, farklı insanlar, farklı pazarlar, farklı bir strateji, dolayısıyla farklı bir kültür demek... İş dünyasında da değişim denince ilk akla gelen kelimelerden birisi küreselleşmedir. Faaliyet alanını dünya olarak gören işletmeler, değişimden nasibini alarak farklı ülkelerde gerek doğrudan yatırım yaparak gerekse dolaylı yollarla varlıklarını sürdürmektedir. Bu kaçınılmaz değişime uyum sağlama sürecinde şirketlerin belki de en önemli varlığı insan kaynağıdır. Mevcut ve yeni düzenin bütünleşmesinde insan kaynağı büyük rol oynamaktadır. Bu doğrultuda küreselleşme ile birlikte, iş hayatına olduğu kadar, yaşantılarımıza da nüfus eden küresel şirketlerde, insan kaynağının yönetimi büyük önem kazanmıştır. İş dünyasında yaşanan gelişmeler paralelinde, akademik alanda da küresel şirketler ve bu şirketlerde insan kaynakları yönetimi, üzerinde çok çalışılan konulardan biri olmuştur. Beklentilerin, yaşam standardının ve çalışma alanının sınır tanımaması nedeniyle de her geçen gün konuyla ilgili yapılan çalışma sayısı artmaktadır. Küresel şirketler ve insan kaynakları yönetimini birlikte ele alırken bu iki konuyu birbirine bağlayıcı unsur kültür olmalıdır.

## Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi

Bu çalışmanın ana parametrelerinden olan küreselleşme ve küresel işletmecilik kavramlarına dair, literatürde tek ve kesin bir tanımlama yerine, yapılan çalışmalar doğrultusunda şekillenmiş açıklamalar görülmektedir. Çalışmanın ileriki bölümlerinde insan kaynaklarının uluslararasılaşması ve bu süreçte insan kaynakları yönetim anlayışının küresel şirketlerde kültürlerle etkileşimi ele alındığından, söz konusu küresel işletmecilik kavramları için, bu detaylar göz önünde bulundurularak, kavramsal bir çerçevenin çizilmesi gerekmektedir.

1980'lerin sonunda literatürümüze giren ve yaşanan pek çok gelişimi anlatırken başvurulan temel referans noktalarından biri olan “**Küreselleşme**”, çok genel bir ifade ile ekonomik, siyasal, sosyal olay ve olguların, ulusal sınırları aşarak, küresel ölçeğe

taşınması olarak tanımlanabilir. Dinamik bir kavram olan küreselleşmeyi, şu anki durum itibariyle iki fazdan oluşan bir süreç olarak kabul edebiliriz. Tarihsel sürece bakıldığında, ulusların daha çok ekonomik ve siyasal güce sahip olma isteği, pek çok askeri ve ekonomik sefer sonucunda kolonileşme hareketini beraberinde getirmiştir. O dönemlerdeki ulaşım ve haberleşme imkânları bu yayılmacı hareketi destekleyici ve kolaylaştırıcı nitelikten çok uzaktı. İlk faz olarak kabul edebileceğimiz bu dönemde, ulaşım ve haberleşme olanakları, daha çok dünyayı yeni yeni keşfetme çabasından ibaret olan ve ilkel olarak nitelendirilebilecek küreselleşme hareketleri için çok etkili olmayan bir araçtı. Zamanla yaşanan teknolojik gelişmeler paralelinde, köklü bir şekilde değişen ulaşım ve hızlanarak anlık iletişime dönüşen haberleşme, ikinci faz olarak tanımlanabilecek süreçte, küreselleşmenin güçsüz aracı kimliğinden sıyrılarak küreselleşmeyi tetikleyici bir unsur haline gelmiştir.

Küreselleşmeyle birlikte gelen değişim akımından iş dünyası da nasibini almıştır. İşletmelerin, faaliyet planlarında küreselleşmeyi bir boyut olarak kabul etmeleri, literatüre **“Küresel İşletmecilik”** kavramını kazandırmıştır. Küresel işletmecilik, şirketlerin, satışlarını arttırmak, ölçek ekonomisiyle kâr performansını arttırmak amacıyla ulusal sınırlar ötesinde çeşitli yollarla faaliyette bulunmasıdır. Küresel işletmecilik, farklı para birimleri - mali piyasalar, farklı hukuksal çerçeveler, farklı kültürler ve farklı siyasi, sosyal ve kültürel yapılarla ilgilenmesinden dolayı genel işletmecilik yazınından ayrılmaktadır (Coşkun, 2002). Şirket yöneticileri, küresel işletmecilik gereği, tüm faaliyetlerinde ulusal faktörler yanında, uluslararası faktörleri de dikkate almak zorundadır. Şirketler, küresel işletmecilik faaliyetlerini çeşitli yollarla gerçekleştirirler: Doğrudan ve dolaylı yatırımlar, franchising ve lisans anlaşmaları, anahtar teslim proje ve yönetim sözleşmeleri gibi.

Faaliyetlerini ulusal boyutun dışına taşıyan firmalar, yerel ve muhafazakâr kimliklerinden sıyrılarak farklı sıfatlarla tanımlanmaktadır. Bu kategorilerden biri **“Uluslararası Şirketler”** dir. Uluslararasılaşma sürecinin ilk basamağı olarak kabul edilebilecek uluslararası şirketler, uluslararası ticarete ithalat ve ihracat aracılığıyla katkıda bulunur. Bir sonraki basamak ise üretimini doğrudan yabancı yatırımlarla en az altı değişik ülkede sürdüren **“Çokuluslu Şirketler”** dir. Bu şirketlerin bir diğer özelliği de birden çok milliyetten ortağının olmasıdır. İlk çokuluslu şirket 1929 yılında *Unie*

*Margarin* adlı bir Hollanda firması ile *Lever Kardeşler* adındaki bir İngiliz şirketinin birleşmesiyle *Unilever* adıyla ortaya çıkmıştır ( Can vd., 1999). Uluslararasılaşma sürecindeki son basamak “**Küresel Şirketler**” dir. Küresel şirketler, kendilerini bir ulusla özdeşleştirmeyip yatırım yaptıkları her ülkede aynı örgütlenme modelini benimseyen, tüm dünyayı pazar olarak gören ve son olarak da dünya genelinde sahip olduğu tüm birimlerinde aynı stratejiyi izleyen şirketlerdir. Uluslararası işletmecilik alanında faaliyet gösteren firmaları tanımlamak için kullanılan kavramlarla ilgili olarak literatürde net tanımlamaların olduğunu söylemek zordur. Çoğu zaman bu kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu anlam kaosunun bir nedeni, uluslararası faaliyetlerin sınırının, ulusal sınırlar gibi belirgin bir şekilde tanımlanamaması ve bir diğer nedeni de bu konudaki yabancı yazının Türkçeleştirilmesi(multinational, international, global, transnational, supranational, nationless company) esnasında yaşanan kavramsal örtüşme eksikliğidir.

Uluslararasılaşma koşuluna bağlı olarak bazı kavramlar da farklı bir kimliğe bürünmektedir. Önceleri yalnızca yerel firmaları barındıran bir ülke, uluslararasılaşmış bir şirketin üretim yaptığı bir ülke olursa, bu yabancı şirket için “**Ev Sahibi Ülke**” konumuna gelir. Aynı ülke sınırları içerisinde kurulmuş ve uluslararasılaşarak bir başka ülkede üretim faaliyetinde bulunan bir şirket için de “**Köken Ülke**” sıfatını kazanır. Kimlik farklılaşması açısından firmalara bakıldığında, köken ülkesinden bir başka ülkede de faaliyet gösteren firmalar “**Ana Firma**”, ana firmaya bağlı olarak ev sahibi ülkelerde kurulan firmalar ise “**Yavru Firma**” olarak adlandırılır.

### **Çalışmanın Amacı**

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, teorik olarak küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimi ve bu alanda benimsenen etnik merkezli (ethnocentric), çok merkezli ( polycentric), küre merkezli (geocentric) yaklaşımlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde yer verilen bu üç kavramı kısaca açıklayacak olursak birer cümle ile şöyle ifade edilebilir: Ana firmada benimsenen insan kaynakları anlayışı yavru firmada olduğu gibi uygulanıyorsa etnik merkezli ( ethnocentric), ev sahibi ülke koşulları dikkate alınarak özgün bir insan kaynakları yönetimi anlayışı geliştirilmesi çok merkezli ( polycentric), insan kaynakları yönetimi, ana firmanın dünya genelindeki tüm işletmelerinde standartlaştırılarak ve küresel koşullar dikkate alınarak oluşturulmuşsa

küre merkezli ( geocentric) bir yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu çalışmada, köken ülkesi farklı olan küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimine yer verilirken söz konusu köken ülkelerin kültürlerinden de genel hatlarıyla bahsedilmiştir. Böylelikle, kurulduğu ülkeden bir başka ülkede faaliyet gösteren şirketin insan kaynakları yönetimi anlayışının köken ülke kültürü ile etkileşiminin daha net gözlemlenebilmesi sağlanarak uygulama kısmında gerçekleştirilen mülâkatlarla destekleme yoluyla, bu alanda yapılan çalışmalara ufak da olsa bir katkı yapmak amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Kapsamı**

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Japon, Kore, Alman ve Amerikan kültüründen, genel bir perspektifle bu ülkelerin yönetim anlayışları ve insan kaynakları yönetiminden bahsedilmiştir. Yönetim biçimlerinin, ülkelerin tarihsel gelişim süreci ve kültürleri doğrultusunda şekillendiği varsayımından hareketle, teorik çerçeveye eleştirel bir boyut kazandırabilmek adına spesifik insan kaynakları uygulamalarının günümüzde ve farklı kültürlerde uygulanabilirliği tartışılmıştır.

İkinci bölümde ise küreselleşme, küresel şirketler ve küresel şirketlerde insan kaynakları yönetiminden bahsedilerek bu alanda benimsenen insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından bahsedilmiştir. Bu yaklaşımların olası avantajları, dezavantajları ve eleştirisine yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, çalışmanın birinci bölümünde yer verilen Japon, Kore, Alman ve Amerikan insan kaynakları yönetimini temsilen Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren dört büyük küresel şirketin insan kaynakları bölümü yetkilisiyle yapılan görüşmelerin sonuçları derlenmiştir.

# **BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KÜLTÜRLERARASI BİR YAKLAŞIM**

## **Giriş**

Toplumların geçmişi ile geleceği arasında köprü görevi gören kültür, insanların günlük yaşantılarından, ülkelerin iktisadi politikalarına dek pek çok konuda etkili olmaktadır. Kültür ile etkileşim halinde olan alanlardan birisi de yönetim bilimidir. Günümüz iş dünyasında uluslararası faaliyetlerin ivme kazanmasıyla beraber şirketlerin belki de en önemli kaynağı olan insanın yönetimi farklı bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmıştır. Bu bölümde, Japon, Kore, Alman ve Amerikan kültürlerinden, bu kültürlerin söz konusu ülkelerdeki günlük yaşama olan etkisinden ve bu etkiyle şekillenen insan kaynakları yönetimi anlayışlarından bahsedilmiştir.

### **1.1. Japon Kültürü ve Yönetim Anlayışı**

Derin köklere dayanan kültürel özellikler Asya'daki çokuluslu şirketlerin liderlik şeklini, karar alma prosedürlerini, organizasyonel yapılarını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını şekillendirmiştir. Kuzey Doğu Asya'da, pek çok öğretisiyle günlük hayata ışık tutan Konfüçyüs ahlâkı şirket yönetimlerinde de etkili olmaktadır. İş hayatında disiplinli ve dürüst çalışmak önemli bir sosyal norm olarak kabul edilmektedir.

Bütün yönetim uygulamaları etkinlik yoluyla yüksek performans elde etmeyi amaçlarken, yönetim sistemleri belirgin bir şekilde birbirinden farklıdır. Her ulusun kendine has kültürel bir mirası vardır ve kültürel farklılıklar her ülkede yönetim sistemlerinin oluşmasında önemli bir temel oluşturmaktadır. Chang (1998)'a göre her yönetim sistemi, kültürel kimliğin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir (akt. Mensik vd., 1999, 900).

Japonya'da işveren ile çalışan arasındaki ilişki bir anne ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. İşveren, çalışanlarını korumakla yükümlüyken, çalışan da bu ilişkinin devamlılığı için işverenin tüm emir ve kurallarına uyar (Mensik vd., 1999, 901).

Japon yönetim anlayışının karakteristik özelliklerini tespit etmek ve bu özellikleri açıklamak insan kaynaklarının izah edilmesinde kolaylaştırıcı bir etki yaratacaktır. Bu bağlamda Japon yönetimine şekil veren çeşitli başlıklar değerlendirilmelidir.

Japon yönetiminde ilk olarak çalışanların karar alma sürecine katılımını sağlayan ringi sistemi, departmanlar arası organik bağın kurulumu ile kaliteli çözümler yaratılmasını mümkün kılan kalite çemberleri, çalışanların kurum içi hareketliliğini sağlayan rotasyon ve son olarak da dağıtım kanalları ile olan ilişkilerine yer verilmiştir.

#### **a. Ringi Sistemi**

Japon şirketlerinde karar verme, kolektivizm ve paylaşılan sorumluluk kültürüne dayanır. Japon yönetiminde katılımcı bir liderlik anlayışı hâkimdir. Ringi sistemi aracılığıyla konsensus yoluyla varılan karara uyum yüksek seviyededir. Bu da bizi, konsensusa dayanan Japonların “ringi sistemi”ne götürür (Mensik vd., 1999, 901). Ringi sistemi, karar alma sürecine katılım ve kararın uygulanması sürecinde uyum olarak özetlenebilir. Japon kültüründe bununla bağlantılı olarak “nemawashi” kavramı vardır. Nemawashi, ağaçların köküyle ilgilenmek demektir. Yerin altında neler olduğunu bilmediğimiz gibi Japon şirketlerinde de ringi sistemine göre alınan kararlarda, karara katılımı olan alt seviyedeki çalışanlar anonim kalır. Bu nedenle de bu sürece dahil olan çalışanlar kendilerini daha özgür hissederek düşüncelerini kısıtlamadan ifade edebilirler (Mensik vd., 1999,901).

Ringi sistemi dört aşamadan oluşur: öneri, dolaşım, onay ve kayıt. Herhangi bir konuda karar alma ihtiyacı hisseden bölümün “ringisho” olarak adlandırılan önerisi, aynı seviyedeki tüm ilgili bölümlere, bölüm şeflerine, müdürlere, direktörlere ve son olarak da genel müdüre iletilir. Önerinin arkasına iliştirilmiş sayfaya, bu süreçte yer alan herkes yorumunu yazar. Nihai karar, tüm katılımcıların yorumlarına dayanarak üst yönetim tarafından alınır.

Demokratik bir karar alma şekli olarak görülen ringi sisteminin avantajları kadar dezavantajları da vardır. Pek çok çalışanın katılımı ve rızasıyla alınan kararlara adaptasyon, bu kararların uygulanması ve benimsenmesi de kısa zaman alacaktır (Mensik vd., 1999, 901). Kararın alınmasında katkısı olan pek çok çalışan bunun

hissettiği sorumluluk duygusu ile kararın Şirket bütününe yayılmasında gönüllü birer elçi olacaktır.

Kararların alınış Őeklinden kaynaklanan uyum ve uygulama sürecinde sağlanan avantajın yanı sıra ringi karar alma sisteminin dezavantajlarının da bulunduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki; öneri yalnızca bir bölümle ilgili olduğu halde pek çok çalışan ve bölüm bu sürece dahil olur (Mensik vd., 1999, 901). Karar alınıncaya kadar gerek bireysel olarak gerekse geniş katılımcılarla düzenlenen toplantılarda uzun saatler harcanır. Oysa ki bilişim dünyasına benzer bir hızda değişen günümüz koşullarında kazanan artık büyük balık değil hızlı balıktır. Karar alınıncaya kadar, koşulların değişmesi ve kararın yeniden alınmak zorunda olması mizahi bir eleştiri olmakla birlikte gerçeklik payına da sahiptir. Bir diğer dezavantaj olarak da ringi sisteminin entropik bir yapıya bürünebilmesi riskidir. Tüm katılımcıların isteğini karara yansıtma her zaman mümkün olmayabilir. Kendi katkısının, yorumunun atlandığını veya dikkate alınmadığını düşünen çalışan, bir sonraki karar alma sürecinde, görüşünü bildirmek istemeyebilir, alınan kararların uygulanması sürecinde gönülsüz davranarak, sistemin beklenen avantajını bireysel boyutta etkisizleştirebilir. Zamanla Şirket bütününe yayılabilecek bu durum ringi sisteminin kendi kendini yok etmesine yol açabilir.

### **b. Kalite Çemberleri**

Ringi sistemi haricinde bir başka katılımcı oluşum da kalite çemberleridir. Kalite çemberleri, problemleri çözmek ve kaliteyi arttırmak için farklı departmanlardan düzenli olarak bir araya gelen gruplardır.

Kalite çemberlerinin pek çok avantajı vardır. Toyota, Toshiba gibi çok uluslu Şirketlerde kullanılan kalite çemberleri, çalışanların teknik becerilerini geliştirip hata oranlarını düşürür (Koçel, 2001).

### **c. Rotasyon**

Japon yönetim anlayışında uzmanlaşmamış mesleki gelişim söz konusudur. Çekirdek görevliler işe başladıktan itibaren on yıl içinde değişik birimler arasında en az iki yere transfer olur. Transfer zorunluluğu elemanların aynı görevde saplanıp kalmalarını önlemek, birden çok kişinin gözlem ve değerlendirmelerinden yararlanmak içindir (Tüz, 2001).



Japon şirketlerinde çalışanların, şirket içinde farklı bölümlerde tecrübe kazanmalarına olanak sağlayan rotasyon sistemine karşı koymamalarının nedeni, iş garantilerinin olması ve ücretlerinin çalışılan bölüme göre değil kıdeme göre belirlenmesi olabilir. Tecrübe sahibi olunmayan bir bölümde çalışmak, başarısız olma çekincesini de beraberinde getirebilir. Başarısız olup işini kaybedeceğini düşünen çalışanlar, rotasyona direnç gösterir. Yeni çalışacağı bölümde başarılı olmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışan, başarısız olma korkusu olmasa da sırf değişime karşı koyma dürtüsüyle hareket ederek farklı bir bölümde çalışmak istemeyebilir. Oysa Japon şirketlerinde ömür boyu istihdam politikası benimsendiği için rotasyona karşı bir gönülsüzlük olmayacağı beklenir. Rotasyona karşı gösterilebilecek direncin bir başka nedeni de alınan ücrette bir düşüş olabileceği endişesidir. Bölümler arası ücretler şirketlerin uygulamış olduğu ücret politikalarına göre değişkenlik gösterebilir. Bu tür şirketlerde, çalışanlar bölümler arası rotasyona, olası bir ücret düşüşü fikrinden hareketle direnç gösterebilir. Oysa Japon şirketlerinde, yapılan işe veya çalışılan bölüme göre değil kıdeme göre ücret ilkesi benimsendiğinden, çalışanlar şirket içinde farklı bölümlerde deneyim kazanma fikrine sıcak bakarlar. Ayrıca şirket içi rotasyon çalışanlara vizyon kazandırır, olaylara bütünsel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlar.

#### **d. Dağıtım Kanallarıyla İşbirliği**

Japon şirketlerinde katılımcılığın bir başka boyutu tedarikçiler ve bayiler gibi dağıtım kanallarıyla yapılan işbirliğinde görülür. Firmalar tedarikçilerini dikkatlice seçer ve uzun soluklu, ticari bir ilişki isterler. Bayiler gibi dağıtım kanalları da piyasa tecrübeleri ve müşterilerle direkt temas halinde olmaları dolayısıyla müşteri beklentilerini üreticiye yansıtarak, üreticinin müşteri ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün oluşturulmasını sağlar(Mensik vd., 1999, .901).

Bu sadece Japon şirketlerinde olan bir durum değil. Artık günümüzde tüm şirketler, işbirliğini sadece şirket çalışanlarıyla değil, zincirin tüm halkalarıyla yapmaktadır. Ana sanayinin durumunun iyi olması, yan sanayinin de gelişmesine yardımcı olmaktadır.

#### **1.1.1. Japon İnsan Kaynakları Yönetimi**

Japon yönetimine dair genel bilgilerden sonra bu başlık altında Japon insan kaynakları yönetimine yer verilmiştir. Japon insan kaynakları tıpkı yönetim anlayışında olduğu gibi

Batıdaki insan kaynakları yönetiminden farklılaşmaktadır. Özellikle uzun süreli istihdam ve çalışanların farklı branşlarda yetiştirilmesi açısından farklılık göstermektedir. Japon insan kaynakları yönetimi başlığı altında, Japon yönetim biçiminin de yansımalarının görüldüğü uzun süreli istihdam, işe alım ve kıdem sistemi-terfi konuları ele alınmıştır.

#### **a. Uzun Süreli İstihdam**

Japon insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliklerinden biri, uzun süreli istihdam olanağı sağlamasıdır. Uzun süreli istihdam sistemi bazı anahtar bileşenler üzerine kuruludur. Çalışanlar genellikle okuldan yeni mezun olacak adaylar arasından seçilir. Çalışanların kariyer hayatları boyunca şirkette çalışmaları beklenir, karşılığında da uzun süreli iş garantisi elde ederler. Eleman seçiminde, adayların belirli bir teknik yeteneği üzerinde durmak yerine, potansiyel çalışanların genel özellikleri ve yeteneklerine odaklanılır (Mensik vd.,1999, 903).

Chen (1995)'e göre, uzun süreli istihdam politikasında hem şirketlerin hem de potansiyel çalışanların dikkat etmesi gereken noktalar vardır. Şirketlerin eleman seçiminde yapacağı bir hata çok pahalıya mal olabilir ve bu hatanın düzeltilmesi zor olabilir. Bu nedenle işe alımlarda adaylara detaylı akademik sınavların uygulanmasının yanı sıra, adayların aileleri ve özel yaşamlarıyla ilgili derin araştırmalar yapılır. Diğer taraftan, potansiyel çalışanların da iş başvurusunda bulunacağı şirketi çok dikkatlice belirlemesi gerekir. Çünkü bu basit bir iş başvurusu değildir. Hayatlarının uzun bir dönemini geçirecekleri bir girişimdir (Mensik vd.1999, 903).

Uzun süreli istihdam ilkesi dahilinde, çalışan adayları gelecekle ilgili önemli bir risk almaktadırlar. Kariyer yaşantısının ortasında işinden ayrılan veya kovulan çalışanın, yeni bir iş bulması çok zor olabilir. Bu nedenle Japon şirketleri her yeni eleman seçiminde büyük bir yükümlülük altına girmektedir. Çünkü, şirketin uzun süreli istihdam taahhüdünü yerine getirebilmesine yardımcı olmak ve olası bir işten ayrılma halinde eski elemanın böyle bir istihdam sorunuyla karşılaşmasını önlemek amacıyla, şirketler pek çok fedakarlık yapmayı göze almaktadır. Şirketler mali açıdan çok zor dönemler geçirse bile ömür boyu iş garantisi sağlamak adına çalışanın işten çıkarmak konusunda temkinli davranır. Çalışanlar da bu özveri karşısında şirketleriyle

bütünleşerek kurum kültürünü derinlemesine benimsemeye çalışırlar (Mensik vd., 1999, 904).

Literatürde uzun süreli istihdam ile ilgili farklı görüşler vardır. Hirakubo (1999)'ya göre uzun süreli istihdam ilkesi ancak 1960 yılında yaşanan kanlı Mitsui Miike kömür grevinden sonra Japon yönetim anlayışına dâhil edilmiştir. Ayrıca uzun süreli istihdam, yalnızca erkek çalışanlar için geçerlidir ki onların çoğu da 50'li yaşlarının sonlarında emekli olurlar (Mensik vd., 1999, 904).

Modic'e (1987) göre ise, çalışan sadakâti, Japon yönetimini renklendiren yanlısamalardan birisidir. Geçmişe bakıldığında Japonların, kendilerini çalıştıkları şirkete adayacak kadar fedakâr insanlar olmadığı söylenebilir. 1998 yılında Japon Çalışma Bakanlığı tarafından yapılan bir araştırmaya göre kamuda veya büyük şirketlerde çalışan erkeklerin yalnızca beşte biri ömür boyu istihdama sıcak bakmaktadır ve yine bu araştırmaya göre üniversite mezunlarının % 19'u ve yüksek okul mezunlarının % 8'i bir yıl içinde ilk işlerinden ayrılmaktadır (Mensik vd., 1999, 904).

Uzun süreli istihdamla ilgili olarak, küreselleşme ve değişim de üzerinde durulması gereken iki kavramdır. Japonya, 1868 yılında ülke yönetimine gelen Meiji Hükümeti sayesinde, bu yıla kadar olan uygulamaların tam tersine dışa açık bir ekonomi politikası benimseyerek dünyaya açılma yolunda önemli adımlar atmıştır. Gerek yetersiz doğal kaynakları gerekse tarıma ve balıkçılığa dayalı ekonomisi nedeniyle Japonya'nın aktif rol alamadığı dış ticarete batılı firmalar etkin konumdaydı. Meiji Hükümeti, dış ticaretteki bu yetersizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla "**Zaibatsu**" olarak adlandırılan Mitsui, Mitsubishi ve Nichimen şirketlerini kurarak Japonya'da sanayileşmeyi başlatmıştır. Ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonra savaşı kazanan A.B.D., Japonya'nın askeri yayılmacılığında büyük pay sahibi olduğunu düşündüğü Zaibatsu'ların dağıtılmasını istemiştir. A.B.D.'nin Japonya'da işgalinin sona ermesinin ardından, bu firmalar tekrar faaliyete geçmiştir. 1960'lı yıllardan itibaren, Japon sanayisi demir-çelik, otomotiv, makine ve teçhizat, gemi inşa, petro-kimya gibi faaliyet konularına yönelmeye başlamış ve izleyen yıllarda da ağır sanayide hızla ilerlemiştir (Tüz, 2001). Hızla ilerleyen Japon ekonomisi, ülke sınırlarını aşarak küresel arenada söz sahibi olan lider Japon şirketlerinin doğmasını sağlamıştır. Günümüzde de varlığını etkin bir şekilde devam ettiren Japon şirketleri, çokuluslu bir kimliğe bürünerek pek çok

ülkede faaliyet göstermektedir. Çokulusluluğun bir gereği olarak da farklı uluslardan çok çeşitli işgücünü istihdam edebilmektedir. Uzun süreli istihdam ilkesinin benimsendiği bir Japon şirketinde çalışan bir insan, psikolojik, kariyer ve kişisel gelişimiyle ilgili nedenler veya yaşam kalitesini arttırmak isteği gibi nedenlerle bir ömür boyu aynı şirkette çalışmak istemeyebilir (Tüz, 2004, 69). İlk bakışta ömür boyu iş güvencesi çok cazip gözükse de böylesi bir durumda kısıtlayıcı olmaktan öteye geçemez. İşte o zaman da devreye Japonya'da alternatif iş yeri arayanlara Japonya'da faaliyet gösteren farklı ülke menşeli çokuluslu şirketler girer. Yani değişim kaçınılmazdır; ne şirketler ne idealler ne dünya ne de insanlar değişime kayıtsız kalmaz. Kontrol dışı yaşanan değişimlerin yanında insanlar çalışma hayatlarında da değişiklik yapmak isteyebilirler. Şirket içi uygulanan rotasyon programları çoğu zaman bu değişim ihtiyacını karşılayamayabilir. Bunların yanında, uzmanlara göre yaşlı çalışan sayısının artması da şirketlerin verimliliği açısından negatif etki yaratabilir (Tüz, 2001). Bu nedendir ki ömür boyu istihdam günümüzde uygulanabilirliği düşük olan bir prensip olarak karşımıza çıkar.

## **b. İşe Alım**

Japon şirketlerinde işe alımlar büyük bir titizlikle yapılmaktadır. İşe alınacak adayın ömür boyu şirketine sadık kalarak çalışması, karşılığında da kendisine ömür boyu iş garantisi verilecek olması potansiyel çalışanların detaylı bir şekilde değerlendirilmesini gerekli kılar.

Eleman ihtiyacı, iç ve dış kaynaklar aracılığıyla karşılanır. Dış kaynak alımında, en seçkin üniversitelerden yeni mezun olanlar ilk planda değerlendirilir. Üniversiteler, eleman seçiminde adeta bir süzgeç görevi görür (Tüz, 2001).

İç kaynaklar ise transfer veya yükselme yoluyla eleman ihtiyacının giderilmesinde kullanılır. Japon işletmelerinde elemanlar çekirdek kadro ve geçici kadro olmak üzere ikiye ayrılır. Çekirdek kadroda olanlara, geçici elemanlara göre daha iyi bir ücret, daha yüksek bir toplumsal statü ve güvence ile dikey yükselme olanakları sağlanır. Geçici kadronun büyük bir bölümü bayanlardan oluşur. Teorik olarak kadınların da uzun süreli istihdam statüsüne sahip olabilecekleri öngörülmüştür. Ancak uygulamada, Japon toplumsal yaşamının etkisiyle böyle olmamaktadır. Bekâr bayan çalışanlar, evlilik ve doğum gibi nedenlerle işlerinden ayrılmak zorunda kalırlar. Daha sonra çocukları

büyüyüp iyi okullara yerleştikten sonra tekrar geçici kadroya girebilirler. Bayanların geçici kadrolarda yardımcı işgücü olarak yer alması, Japon toplumunda herkes tarafından kabul gördüğü için herhangi bir rahatsızlık yaratmaz (Tokoro, 2002, 28). Geçici elemanlar arasında emekliler ve mevsimlik çalışanlar da bulunur (Tüz, 2001). Bayan çalışanlarla ilgili olarak; son birkaç yılda kadın haklarında yaşanan gelişmelere paralel olarak, kadınların ve erkeklerin yaşam tarzlarında bazı değişiklikler olmuştur. İstihdamda fırsat eşitliğini destekleyen yasaların çıkmasıyla, kadınların yalnızca geçici işçi olarak çalıştırılmalarının kanuni olarak da uygun olmadığı meşrûlaşmıştır (Tokoro, 2002).

### **c. Kıdem Sistemi ve Terfi**

Japon işletmelerinde kıdem ilkesi çok katı bir şekilde uygulanmaktadır. Maaş yükselmeleri ve terfiler, kıdeme ve genel yeteneğe bağlı olarak yapılmaktadır. Çalışanların çoğu doğrudan üniversiteden seçildikleri için kıdem başlıca ödül kriteri haline gelmiştir. Hiroyuki (1997)'ye göre, terfinin de kıdeme göre olması, çalışanların uzun yıllar bir firmada çalışabilmesini sağlayan motivasyon kaynağıdır. Her ne kadar Japonya'daki büyük firmalarda genç çalışanlar ile kıdemli çalışanların ücretleri arasındaki fark büyükse de kıdemli çalışanın, grubun gücünün ve devamlığının sembolü olduğu inancı bu farkın bir sorun teşkil etmesini engeller. Kıdemli çalışan grup üyelerine iş hayatları dışında da destek olmaya çalışır ( Mensik vd., 1999, 904).

Çalışanın yeteneği, zekası ve özellikleri ne olursa olsun ilk terfi süresi 8-10 yıllık bir dönemi kapsar, aldığı ücret ve ikramiye de çalışma süresine bağlı olarak belirlenir (Arıcıoğlu, 2000).

Şeflik pozisyonundan sonra, ücret belirlenmesinde ve terfide performans önemlidir (Yıldız, 2004). Japon insan kaynakları yönetiminde yükselme esası her ne kadar kıdeme dayalı olsa da pozisyon yükseldikçe performans değerlendirme de kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

## **1.2. Kore Kültürü ve Yönetim Anlayışı**

Kore yönetim anlayışının büyük ölçüde, Çin kültüründen etkilendiğini söylemek mümkündür. Çin'e komşu tüm ülkelerde olduğu gibi Kore'de de Çin kültürü baskın bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır Bu etki; edebiyat, din, politika ve sosyal sistemler

aracılığıyla günlük yaşama nüfus etmektedir. Dolayısıyla Çin kültüründe baskın olan Budizm, Konfüçyanizm ve Şamanizm, Kore'de de toplumsal yaşamı şekillendirmektedir.

Her üç öğretisi, Kore'de dini inanış olarak kabul edilse de aralarında belirgin farklar vardır. Budizm bir din olarak düşünülür, cennet ve cehennem varlığına, dürüst ve erdemli insanların cennete gideceğine inanılır. Konfüçyanizm, ahlaki bir anlayış, günlük yaşam tarzını düzenleyen kurallar bütünü olarak karşımıza çıkar. Bu öğretiye göre baba, ailenin geçimini sağlarken anne de ev ve çocukların bakımıyla ilgilenir. Şamanizmde ise tanrıların varlığına inanılmakta ve bunun karşılığında da aile bireylerinin tanrılar tarafından korunduğu düşünülmektedir. Bunun bir uzantısı olarak da Koreliler ailelerine bağlı bir portre çizerler (Mensik vd., 1999, 905) .

Kore'de ataerkil bir aile yapısının hâkim olduğu söylenebilir. Baba, otorite simgesidir. Aileyi yönetir, eşine ve çocuklarına örnek olur. Kore aile yapısı, Kore yönetim anlayışının küçük bir modeli olarak düşünülebilir. Kore Yönetiminde ön plana çıkan unsurlar aile özelliklerinden etkilenmiştir.

Kore kültüründe hâkim olan davranış kalıplarının, Kore şirketlerinin kurumsal kültürünün şekillenmesini sağladığı söylenebilir. Kore kültürüyle birlikte Japon kültürünün de Kore şirketleri üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Coğrafi yakınlık, benzer sosyal öğretisi ve dinsel inanışların varlığının yanı sıra Japon teknolojisinin ve yönetim tekniklerinin Kore şirketlerinde yaygın bir şekilde uygulanması, Kore şirketleri üzerindeki Japon etkisinin nedenlerindedir (Morden ve Bowles, 1998, 316).

Kore şirketlerinde, kurum kültürünü birkaç kelime ile özetleyen sloganlar vardır. Bu sloganlar, şirkette herkesin kolaylıkla görebileceği çalışma alanlarına asılır, firma tanıtım broşürlerinde ilk sayfada yer alır.

Örgüt yapısına bakılınca, yüksek derecede merkezileşme dikkat çeker. Önemli kararlar, özellikle finansal kararlar üst yönetim onayıyla alınır. Bu özellik Kore aile yapısından kaynaklanmaktadır.

Kore şirketlerinde, merkezi otoritenin getirmiş olduğu dikey haberleşme etkindir (Mensik vd., 1999, 907). Her ne kadar, ataerkil aile yapısının bir benzeri olarak

karşımıza çıkan otoriter bir yönetim anlayışı varsa da yöneticiler uyum içinde çalışma ve yönetme isteğinden hareketle, despotluktan uzaklaşırlar.

Kore şirketlerinde yönetim, ülke kültürünü şekillendiren unsurların bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkar. Tüm sosyal öğretiler ve dini inanışlar, yönetim ilkelerinin oluşmasında başlıca faktör olmuştur. Kore'deki büyük işletmeler "Chaebol" olarak adlandırılır. "Chaebol"lar, Japonya'daki zaibatsulara benzer (Lee vd., 2000). Şirketlerin hepsinde ataeril aile yapısının bir uzantısı olarak otoriter bir kurum kültürü hâkimdir. İki önemli anlayış, yönetimin iskeletini oluşturur: kan bağına dayalı halefiyet ve ilişkilere dayalı davranış(Mensik vd., 1999, 906) .

#### **a. Kan Bağına Dayalı Halefiyet**

Kore şirketlerinde, yönetim ve iyelik birbirinden ayrılmaz. Şirket yönetimi babadan oğula geçer. Aile egemen yönetimin devam etmesi gerektiğine inanılır. Yönetimde halefler, şirket sahibiyle kan bağı olan kişiler arasından seçilir. Dolayısıyla, yöneticilik babadan oğula geçemese bile, mutlaka bir akrabaya geçer (Mensik vd., 1999, 907) .

Her ne kadar, profesyonel yöneticiler de Kore şirketlerinde başka bir güç grubu olsa da aile bireylerinin bu denli egemen olduğu bir yönetim anlayışı zaman zaman profesyonellikten uzaklaşabilir.

#### **b. İlişkilere Dayalı Davranış**

Kore kültüründe geleneksel bir değer olarak kabul edilen bağlılık, şirket yönetimlerinde de etkili bir unsurdur. Bağlılık beraberinde güven ve samimiyeti getirir. Aile bireylerinin ve akrabaların yanı sıra, aynı eğitim geçmişine sahip, aynı şehirde doğmuş insanlar da birbirine karşı bu hisle hareket eder (Mensik vd., 1999, 906).

İnsanlar yaradılışları gereği, bir gruba ait olma, kendilerini güvende hissetme ihtiyacı duyarlar. Çok sayıda çalışanın bir arada yaşayacağı şirket ortamlarında da bu ihtiyaç öne çıkarak, Kore şirketlerinde işe alımların ilk etapta, aile bireyleri akrabalar, yöneticiyle aynı okuldan mezunlar ve buna benzer bir bağ kurulabilecek adaylar arasından seçilir.

### **1.2.1. Kore İnsan Kaynakları Yönetimi**

Kore şirketlerinde insan kaynakları yönetimi, ülke kültürüne egemen olan geleneksel değerlerden etkilenmiştir. Ancak günümüz koşullarına ayak uydurabilmek adına, profesyonel bir yapıya bürünmüştür. Benimsenen bu profesyonel anlayışın özünde de yine Kore kültürünün geleneksel değerleri vardır.

#### **a. İstihdam Uygulamaları**

İlişkilere dayalı davranış şekli her ne kadar eleman seçimi sürecinde etkili olsa da yeterli değildir. Önceleri işe alımlarda aile bireyleri, akrabalar, tanıdıklar öncelikli kaynak olarak görülmekteydi. Ancak bu kaynakların, büyüyen şirketlerin artan işgücü ihtiyacını karşılayacak güçte olmadığı açıktır. Bunun yerine şirketler, işe alımları daha profesyonel bir şekilde yürütmektedir. Gazete ve dergilerde yayınlanan iş ilanlarının yanı sıra direkt olarak yeni mezun adayları hedef alan kampüs ziyaretleri yapılmaktadır (Mensik vd., 1999, 908).

Üniversite mezunları, Kore şirketleri için en önemli istihdam kaynağıdır. Bu adaylar için işe alım, ilkbaharda ve sonbaharda olmak üzere yılda iki kez yapılır. Kalifiye iş gücü ihtiyacı arttıkça, büyük şirketler arasında, iyi üniversitelerden mezun adayları kapmak da bir yarış halini almıştır (Mensik vd., 1999, 908).

Adaylar, iş başvuru formlarında belirttikleri bilgiler doğrultusunda değerlendirilirler. Mezun olunan okul, yaş, akademik başarılar belli başlı kriterlerdir. Yeni istihdam edilen adaylar arasındaki yaş farkının gruptaki uyumu bozarak çatışmalara neden olabileceği düşüncesiyle, yeni işe alınacak adaylarda yaş sınırı 29'dur. Konfüçyüs öğretisinin büyük bir yansıması, işgücündeki cinsiyet ayrımında göze çarpar. Pek çok Kore şirketi büyük oranda erkekleri istihdam eder. Bayanlar daha başvuru aşamasında elenir. 1994 yılında Kore'nin en büyük 50 şirketi, istihdam edilen toplam kişi sayısının yalnızca % 8'ine tekabül eden 2.000 bayan çalışan işe almıştır (Mensik vd., 1999, 908).

Artık bayanların da aktif hatta bazen baskın bir şekilde yer aldığı iş dünyasında, böylesi bir cinsiyet ayrımının yapıyor olması, antipatik ve medeniyetten uzak bir imaj yaratarak, Kore şirketlerinin yalnızca bayanlar değil erkekler tarafından da tercih edilmemesine neden olabilir.



Kore yönetiminde, ömür boyu istihdam uygulamaları, Japonya'daki gibi katı bir şekilde uygulanmaz. Koreli çalışanlar, iş değiştirme konusunda daha esnek düşünürler (Lee vd., 2000).

### **b. Eğitim**

Kore insan kaynakları uygulamalarında istihdamın yanı sıra eğitim ve gelişim de önemli uygulamalar arasındadır. Çalışanların eğitimine bu denli önem verilmesi yine Kore kültüründen kaynaklanmaktadır. Konfüçyanizme göre sosyal statü ve başarı için eğitim gereklidir. Kore'de, ülkedeki iş gücünün % 70'i üniversite mezunudur (Morden ve Bowles,1998,316).

Kore kültürüyle sıkı sıkıya bağlantılı olan Kore insan kaynakları yönetiminde de çalışanların eğitim ve gelişimine önem verilir. Bazı büyük Kore şirketlerinde, yüzlerce çalışanını yatılı olarak ağırlayabilecek kendi eğitim kuruluşları vardır. Çalışanlar her yıl çalışma saatlerinin en az % 5' ini eğitimde geçirir. Şirket, çalışanlarının MBA yapmalarına veya yabancı dil kurslarına gitmelerine de destek verir( Mensik vd., 1999, 908).

Eğitimler, üretimden pazarlamaya, muhasebeden stratejik yönetime kadar her alanı içerecek derecede kapsamlıdır. Globalleşmeyle birlikte, Kore şirketlerinde eğitimler de farklı bir boyut kazanmıştır. Eğitimler, yöneticilerinin kişisel ve mesleki becerilerini geliştirmeye yönelik programlar haline almıştır. Kore'deki büyük şirketler yöneticilerini ülke dışına göndererek yönetsel becerilerinin gelişmesini sağlar. Ayrıca şirkette üç yıllık deneyimi olan çalışanlar da gerek o ülkenin dilini gerekse yerel kültürünü öğrenmek amacıyla yabancı ülkelere bir yıla kadar süresi olan eğitim programlarına gönderilir (Mensik vd., 1999, 908).

### **1.3. Alman Kültürü ve Yönetim Anlayışı**

II. Dünya Savaşı'ndan sonra mucizevî bir toparlanma süreci yaşayan Almanya, son yıllarda karşılaştığı ekonomik dalgalanmalara rağmen, Avrupa Birliği'nde yaşam standardı en yüksek olan ülkelere biridir. Diğer toplumlarda olduğu gibi, Alman yönetimi de Alman kültürüyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Alman yönetiminin temelleri 19. y.y. ortalarına dayanır. 1850'li yıllarda çok karmaşık bir yapıya sahip olmayan Alman şirketlerinde, üretim ve dağıtım çok kalifiye olmayan çalışanlar tarafından da

yapılabiliyordu. Ancak sanayileşmeyle birlikte üretim teknikleri ve şirket yönetimlerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır (Warner, 1998). Endüstriyel gelişime paralel olarak, insan gücü de bilimsel açıdan daha eğitilmiş hale gelmiştir. Karmaşık makineleri kullanmak için şirket içindeki personelin teknik donanımlı olması zorunlu olmuştur. Bunun yanı sıra Almanya'nın değişen endüstriyel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için de ülke genelinde teknik kurumlar oluşturulmuştur ( Warner, 1998).

Genel itibariyle Alman toplumunda baskın olan muhafazakârlık ve güç, şirketlerde de önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Gücün yani otoritenin kaynağı teknik bilgi ve mesleki yetenek olarak görülmektedir. Bu nedenle Alman şirketlerinde teknokratların etkinliğinden bahsetmek mümkündür.

### **1.3.1. Alman İnsan Kaynakları Yönetimi**

Sanayileşme doğrultusunda yaşanan gelişmelerden insan kaynakları yönetimi de nasibini almıştır. Alman kültürünün yansımalarıyla şekillenen Alman insan kaynakları yönetiminde mesleki bilgi ve beceriye verilen önem ön plana çıkmıştır (Türkoğlu, 2003).

Alman insan kaynakları yönetimi, bazı yönlerden Japon ve Kore insan kaynakları yönetimiyle benzerlikler taşımaktadır. Her ne kadar coğrafi olarak çok farklı yerlerde olsalar da ülke kültürlerindeki benzerliklerin buna neden olduğu söylenebilir. Sosyal ve etik bir öğreti olarak kabul edilebilecek Konfüçyanizmin etkisinde kalan Japon ve Kore toplumlarında kolektivist bir ruh hâkimdir. Aynı şekilde Alman toplumunun da çoğu Avrupa ülkesine kıyasla daha az bireyci olduğu söylenebilir (Warner,1998). Literatürde, Almanlarda bireyciliğin gelişmemiş olmasının kültürel, tarihsel ve sosyolojik nedenlerine pek rastlanmamıştır. Oysa Japon ve Kore kolektivizminin nedenleri tüm boyutlarıyla ele alınmıştır. Almanlardaki kolektivizmin bir nedeni, II. Dünya Savaşı sonrasında, yıkılmış bir ülkeyi yeniden yapılandırmanın toplumsal dayanışmayla çok daha kolay yapılacağına anlaşılmış olması olabilir. Ancak, bir niteliğin bir toplumca benimsenmesinin birkaç on yılda mümkün olup olmadığına kanıtı çok yönlü bir sosyolojik bir araştırma gerektirir.

Bireyciliğin gelişmediği Alman insan kaynakları yönetiminde, yöneticiler her kademedeki çalışanla işbirliği yapabilir. Yüksek vasıflı ve deneyimli yöneticiler, şirket yönetimiyle ilgili her türlü detayla yakından ilgilenirler. Böylesi detaycı bir yönetim

anlayışının temelinde riskten kaçınma eğiliminin yattığını söylemek mümkündür. Beklenmeyen durumlarla karşılaşmak istemeyen Alman yönetici vaktinin büyük kısmını detaylar için harcadığından, önemli stratejik kararların oluşturulmasına fazla vakit ayıramaz (Türkoğlu, 2003). Ünlü bir Alman atasözü, Alman yöneticiler için zaman zaman büyük bir handikap olabilecek detaycılığın önemini şöyle tanımlamaktadır: “Şeytan, ayrıntılarda gizlidir” (Warner,1998). Alman yöneticiler de bu mantıktan hareketle, ayrıntıları atlamanın, ayrıntılarla ilgilenmemenin büyük hatalara neden olabileceğini düşünür. Oysa ki yönetim kademesi yükseldikçe detaylara yoğunlaşma derecesi azalmalıdır. Yönetim kademesi yükseldikçe, yöneticilerin operasyonel detaylarla uğraşmayıp daha stratejik bir boyutta çalışmalarını beklenir. Bu tür detaylarla ilgilenme işi delege edilmelidir.

Alman şirketlerinde iş tanımları açıkça ve yazılı olarak belirtilmiştir. Herkesin ne iş yapacağı belirlidir. Bu da bölümler ve kişiler arasında işle ilgili doğabilecek karmaşayı ortadan kaldırarak, herkesin sorumlu olduğu işe yoğunlaşmasını sağlar. Disiplin, dakiklik ve düzen, Alman yönetim tarzının en belirgin özelliklerindedir (Türkoğlu, 2003). Kurumsallaşmanın ileri bir boyutta olduğu Alman şirketlerinde, çalışanlar inisiyatif kullanmaktan uzak bir profil çizerler.

Alman şirketlerinde terfilerde genellikle iç kaynaklar kullanılır. Bu terfilerde de profesyonel deneyim ve teknik uzmanlık göz önünde bulundurulur (Warner,1998). Terfilerde iç kaynakların kullanılmasının nedeni, Alman şirketlerinin personel gelişimi için yatırım yapması olabilir. Personelin uzun süre şirkette kalmasını hedefleyen yönetim, çalışan bağlılığını arttırmak için dahili kariyer sistemleri kurmaktadır (Dickmann, 2003).

#### **1.4. Amerikan Kültürü ve Yönetim Anlayışı**

Tarihsel sürece bakıldığında, Amerika, yönetimin beşiği olarak kabul edilir ve yönetim alanında pek çok çalışmanın yapıldığı bir ülke olarak karşımıza çıkar (Timur, 1996). 1970’li yıllardan itibaren ise Japonya ve Amerika arasındaki ekonomik çekişmelere paralel olarak, iki ülkenin yönetim uygulamaları da birbirinden etkilenmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızla toparlanmaya başlayan Japon ekonomisi 1960’lı yıllardan itibaren uluslararası piyasada da büyük başarılar elde etmiştir. Amerikan

ekonomisi ise bu yıllarda dış ticaret açığı vermeye başlamış, ithalat ve ihracatta önemli payları, başta Japon şirketleri olmak üzere yabancı şirketler almıştır (Tüz, 2001). Dış ticarete elde edilen başarılar, şirketlerin yönetim anlayışlarını daha yakından tanım ve öğrenme merakını doğurmuştur. Örneğin Amerikan şirketlerinin, Japon şirketlerinde önemli bir yönetim enstrümanı olarak kabul edilen “kalite kontrol çemberleri” ile tanışması 1970’li yıllarda Amerikalı yöneticilerin Japonya’yı ziyaret etmesiyle olmuştur. Düzenli aralıklarla bir araya gelerek kalite problemlerini tartışan çalışanları gören Amerikalı yöneticiler, bu gördüklerini kendi ülkelerinde de uygulamaya karar verirler. Bunu Amerika’da ilk uygulayan şirketlerden biri olan Westinghouse, kısa sürede büyük gelişmeler kaydeder (Robbins, 1998, 703). Ancak bu tür adaptasyonlarda atlanmaması gereken noktalardan biri, bir yönetim anlayışına özgü uygulamanın, ülkelerin kültürleri dikkate alınarak diğer bir ülkede uygulanması gerektiğidir. Kollektif anlayışın ve riskten kaçınma eğiliminin hâkim olduğu Japon şirketlerinde grup bilinci, iş yerine sadakât, ömür boyu aynı şirkette çalışmak gibi fikirler doğal karşılanırken, bireysel gelişimin ve bireysel yaşam kalitesinin tercih edildiği Amerikan şirketlerinde ömür boyu istihdam ilkesinin uygulanması neredeyse imkânsızdır.

Yönetimin beşiği olarak kabul edilen Amerika’da insan kaynakları uygulamalarının, Amerikan kültürünün tam bir izdüşümü olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Amerikan kültürüne has gibi gösterilen ancak günümüzde küreselleşmenin nedeni mi sonucu mu olduğu tam olarak bilinmeyen kültürel emperyalizm sayesinde, bu değerler neredeyse her ülkede benimsenmiş olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her yönetim anlayışında olduğu gibi, Amerikan yönetiminde de ülke kültürünün derin izlerine rastlamak mümkündür. Şirket yönetiminin en büyük bileşeni olarak kabul edilebilecek olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kültürün hâkim unsurlarıyla şekillenmiştir. Ücretlendirmeden performans değerlendirmeye, işe alımdan eğitime kadar tüm fonksiyonlarda bireysel yaşantı modeli esas alınmıştır. Bu sebeple Amerikan yönetim tarzını incelemeyen önce, bu anlayışın şekillenmesini sağlayan Amerikan kültürünün belli başlı özelliklerine yer vermede fayda vardır. Bunlar zaman bilinci, bireycilik, görev ve sonuç odaklılık, açık sözlülük, rekabetçilik, harekete geçme bilinci gibi özelliklerdir (Wederspahn, 2005).

**Zaman Bilinci:** Gelişen teknolojiyle birlikte modernleşen yaşam tarzı, insanların günlük hayatlarında ev ve ofis işlerinde maksimum düzeyde zaman tasarrufu sağlayacak icatlarla şekillenmiştir. Cep telefonu, mikrodalga fırın, bilgisayar, faks makinesi gibi pek çok alet iş yapış şekillerini kökten değiştirerek, operasyonel işler için ayrılan süreyi büyük oranda azaltmıştır. Amerikalıların, zamana verdikleri önem “zaman paradır” sözü ile de anlaşılmaktadır (Wederspahn, 2005).

**Bireysellik:** Amerikan toplumu genel itibarıyla bireycidir. Japonların aksine, bireysel çalışmalara önem verilir. Grup kimliğinin, bireyselliğin önüne geçmesine izin verilmez. Ödüllendirme ve hesap verme birey bazındadır (Wederspahn, 2005). “Bir işin doğru yapılmasını istiyorsan, kendin yap” sözü, Amerikan toplumunda bireyselliğe verilen önemi özetlemektedir.

**Görev ve Sonuç Odaklılık:** Amerikalılar, ellerinde bir iş varken, rahatsız edilmeden bu işi bitirmek isterler. İşle ilgili olmayan işler, mevcut iş bitirilinceye kadar ertelenir. Aynı anda birden fazla iş yapılması halinde de çevresel faktörler mümkün olduğunca göz ardı edilerek işlere odaklanma söz konusudur. “Eğlenceden önce çalış” sözü, Amerikalıların görev odaklı oluşlarını belirten sözlerden biridir (Wederspahn, 2005).

Amerikan kültüründe, Machiavelist bir anlayışla açıklanabilecek sonuç odaklılık, işin yapılış şekline çok sonucunun önemini vurgular.

**Açık Sözlülük:** Amerikan kültürü yazılı ve sözlü iletişimde yalınlığı teşvik eder. Bu da beraberinde düşüncelerin, dolaylı anlatımdan ve kapalılıktan uzak bir şekilde doğrudan ifade edilmesini gerektirir. Doğrudan anlatımdan kaçınan insanların, sakladıkları bir şeyler olduğu veya kendilerine güvenlerinin olmadığı düşünülür. “Olduğu gibi anlat” sözü de bu özelliği pekiştirir niteliktedir (Wederspahn, 2005).

**Rekabetçilik:** “Hiç kimse ikinciyi hatırlamaz” sözü, Amerikalıların rekabete verdikleri önemi ortaya çıkarmaktadır. Gerek günlük hayatta gerekse iş hayatında yoğun bir rekabet ortamıyla karşılaşmak mümkündür. Rekabetin; başarı, verimlilik ve gelişimi beraberinde getireceğine inanılır. Bu inançla, iş yerindeki rekabet bir anlamda meşrulaştırılmış olur.

**Harekete Geçme Bilinci:** Harekete geçme bilincinde olmak, vakit kaybına imkân tanımadan belirlenen amaç doğrultusunda somut bir adım atmayı gerektirir. Ünlü

düşünür Ömer Hayyam'ın “Ayağa kalk, uyumak için önümüzde sonsuzluk var” sözü aslında bu bilincin yalnızca Amerikan toplumuna özgü bir şey olmadığını gösteriyor. Türk toplumunda da bu anlayış “Bugünün işini yarına bırakma” atasözü ile ifade edilmektedir. Amerikan toplumunda hiçbir şey yapmamanın telafisinin mümkün olmadığına inanılır (Wederspahn, 2005).Bu nedenle hata yapma olasılığı yüksek olsa bile derhal harekete geçilmelidir.

Amerikan kültürü ile etkileşim halinde olan Amerikan yönetim anlayışında öne çıkan bazı uygulamalar vardır. Bunların tamamının, bireyselliği, sonuç odaklılığı ve yalınlığı ön plana çıkaran Amerikan kültürü ile şekillendiğini söylemek mümkündür. Başlıca uygulamalar; *hızlı ve merkezi karar alma, çok yönlü iletişim ve amaçlara göre yönetim* olarak sınıflandırılabilir.

#### **a. Hızlı ve Merkezi Karar Alma**

Amerikan kültüründe önemli bir deyiş olan “zaman paradır” sözünü desteklercesine, Amerikan şirket yönetiminde, zaman kaybetmemek adına kararlar hızlı bir şekilde ve merkezi olarak alınır. Hızla değişen ekonomik ve sosyal faktörlere zamanında uyum sağlayamamak şirketler için pazar kaybına hatta bazen de çöküşe bile neden olabilir. Şirketin kârlılığı ve devamlılığı için, sonuç odaklı olarak düşünüp harekete geçmek için ne yapmak gerekiyorsa bir an önce yapılır.

Katılımcı karar alma mekanizmaları, çok kişinin karar almaya dahil edilmesi nedeniyle çok zaman gerektirir. Amerikan şirketlerinde, kararlar merkezi olarak alındığı için katılımcı sayısı azdır ve sonuca daha kısa zamanda ulaşılır. Her ne kadar yetki ve sorumluluk yöneticilerde toplanmışsa da çalışanlara da belli bir ölçüde esneklik tanınmıştır (Tüz, 2004, 108).

#### **b. Çok Yönlü İletişim**

Amerikan şirketlerinde iletişim, Japon şirketlerindeki gibi katı kalıplara bağlı değildir. Hızlı ve doğru iletişim sağlamak amacıyla dikey, yatay ve çapraz olmak üzere her türlü iletişim kanalı kullanılır (Tüz, 2004, 100). Amerikan kültürünün yazılı ve sözlü iletişimde yalınlığı teşvik etmesi, bu kültürle yaşayan insanların çalıştıkları şirketlerde bu beklentide olmalarına neden olur. Çok yönlü iletişimin pek çok faydası vardır. Çalışanlar arada başka bir mevki olmadığı için düşündüklerini olduğu gibi ifade etme

şansını yakalamış olur. Bu da söylenenlerin doğru anlaşılma olasılığını artırır. Herhangi bir aracı olmadan, ilgili kişiyle doğrudan kurulan iletişim, harekete geçmeyi hızlandırır.

### **c. Amaçlara Göre Yönetim ( Management by Objectives)**

Amerikan kültüründe önemli bir yere sahip olan sonuç odaklılık, işletmelerde amaçlara göre yönetim olarak yer bulur. Amaçlara göre yönetim, şirket için belirlenen hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesidir (DeCenzo ve Robbins, 1996, 334). Peter F. Drucker'ın yazılarıyla önemi vurgulanan amaçlara göre yönetimin başlıca üç özelliği vardır:

- Şirketteki her çalışanın ulaşması gereken hedefler vardır. Bu hedefler, çalışan ve yöneticisi tarafından karşılıklı anlaşılabilir olarak belirlenmiştir.
- Çalışanların, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştıkları periyodik olarak yapılan performans değerlendirmeler sayesinde ölçülür.
- Çalışanlar, hedeflerine ulaşma derecelerine göre ödüllendirilir (Timur, 1996).

#### **1.4.1. Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bireyselliğin ön planda olduğu Amerika'da, bu özellik, şirketlerde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının da bu doğrultuda şekillenmesine neden olmuştur. Yönetimin beşiği olarak kabul edilen Amerika'da, insan kaynakları yönetimi son derece önemlidir. Yönetim, çalışanların yardımı aracılığıyla amaçlara ulaşmak olarak tanımlanır ( Timur, 1996). Dolayısıyla çalışanlar, işletme için neredeyse en önemli unsur olarak kabul edilir. Grup bilincinin çok gelişmediği, birey merkezli bir kültüre sahip olan Amerikan yönetiminde pek çok insan kaynakları uygulaması ahlâki temellerden çok rasyonel temellere dayandırılmaktadır. İşveren ve işçi arasındaki ekonomik çıkarlar bu uygulamalarda esas alınmıştır (Tüz,2004 s.18).

Amerikan insan kaynakları yönetimi, Japon ve Kore yönetimleri ile karşılaştırıldığında daha mekanik bir yapıya sahiptir. Amerika'da şirket bir aile gibi görülmekten ziyade, kurumsal ve bireysel çıkarların uzlaştığı ticari bir ortam olarak düşünülebilir.

### **a. İŖe Alım ve İstihdam**

Amerikan iŖletmelerinde boş bir pozisyonun doldurulmasında pek çok kaynak kullanılır. Ŗirketin mevcut çalıŖanları yani iç kaynaklar gibi, pek çok araçla ulaŖılabilecek dıŖ kaynaklar da potansiyel çalıŖan olarak değerlendirilmeye alınabilir. İŖ analizleri sonucunda ortaya çıkan iŖ tanım ve iŖ gerekleri doğrultusunda boş pozisyonunun da çerçevesi belirlenmiŖ olur (Bayraktaroğlu, 2003, 28). DıŖ kaynaklara, gazete ve dergilere verilen ilânlar, üniversitelere gerçekteŖtirilen kampüs ziyaretleri, Ŗirkete direkt yapılan genel baŖvurular değerlendirilerek ulaŖılır. Adaylar çok aŖamalı bir eleme sürecinden geçirilir (De Cenzo ve Robbins, 1996, 161,173).

İç kaynaklar genellikle yönetici düzeyinde boşalan kadroların doldurulmasında kullanılır. Amerikan iŖletmelerinde terfiler kıdeme göre değil performansa göre yapılır. Bu nedenle mevcut bir çalıŖanın, boşalan bir kadroyu yükselme yoluyla doldurması alternatifini değerlendirilirken performansı göz önünde bulundurulur. Üst düzey yönetici alımında mevcut çalıŖanlar arasından yükselme yolu ile bu pozisyon doldurulamıyorsa dıŖ kaynaklardan transfer yolu ile yönetici ihtiyacı giderilir(Tüz, 2004, 109). Amerikan iŖletmelerinde, Japonya ve Kore'dekilerin aksine ömür boyu istihdam kavramı benimsenmemiŖtir. Bireyci bir toplum olan Amerikan toplumunda, iŖveren ve iŖçinin karŖılıklı çıkarları uyum içinde olduğu müddetçe iŖ akdi devam eder. İŖveren, ekonomik olarak sıkıntılı bir döneme girince kadro küçültmede herhangi bir sakınca görmez. Oysa Japon Ŗirketlerinde iŖçi çıkartmak maliyet azaltma faktörü olarak düşünülmez. Amerikan iŖletmelerinde çalıŖanlar de bu doğrultuda, kendisine daha iyi imkânlar sağlayan bir baŖka Ŗirkette çalıŖma Ŗansını yakalarsa profesyonelce düşünerek iŖini deęiŖtir. Aslında bu düşünce Ŗekli Amerikan iŖletmelerine özgü olmayıp, bireyselliğin ve profesyonel bakıŖ açılarının hâkim olduğu tüm iŖ çevrelerinde kabül görmektedir.

### **b. Kıdem ve Terfi**

Amerikan iŖletmelerinde kıdem sistemine, Japon iŖletmelerinde olduğu kadar önem verilmez. Kıdem sisteminin, çalıŖma ortamındaki rekâbeti engellediği düşünülür (Tüz, 2004, 110). ÇalıŖanlar, çalıŖma süresinden bağımsız olarak iŖlerinde uzmanlaŖarak iç ve dıŖ transferler vasıtasıyla terfi Ŗansını yakalarlar. Yükselmelerde, kiŖisel yetenek ve firmaya sağlanan katkı esas alınır. Bunları ölçmek için de çalıŖanların performansları sık sık değerlendirilir (Tüz,2004, 109). ÇalıŖanların ücreti de performans değerlendirme



sonuçlarına göre şekillenir. Performansa göre ücret yönetimi Amerika'nın, yönetim uygulamalarına bir katkısı olarak kabul edilmektedir (Evans vd., 1989, 114).

## Sonuç

Bu bölümde, teze konu edilen ulus ötesi işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını açıklayabilmek için seçilen firmaların köken ülkelerin yönetim anlayışları, insan kaynakları ve insan kaynaklarını etkileyen kültür öğeleri incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda Japon, Kore, Alman ve Amerikan insan kaynakları yönetimine dair özet bir tablo şu şekilde oluşturulabilir.

**Tablo:1 Farklı kültürlerde insan kaynakları yönetimi**

	İstihdam	Ücret	Eğitime Verilen Önem	Deneyim
<b>Japon İKY</b>	Uzun Süreli	Kıdeme göre	Yüksek	Şirket içi farklı uzmanlık alanlarında
<b>Kore İKY</b>	Uzun Süreli	Kıdeme göre	Yüksek	Şirket içi farklı uzmanlık alanlarında
<b>Alman İKY</b>	-	Kıdem ve teknik uzmanlığa dayalı	Yüksek	Farklı şirketlerde aynı uzmanlık alanında
<b>Amerikan İKY</b>	-	Performansa dayalı		Farklı şirketlerde aynı uzmanlık alanında

Tabloda görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi kültüre göre farklılaşmaktadır. Özellikle Doğu Asya kültüründe, Japon ve Kore insan kaynakları yönetiminin Konfüçyan felsefeden pek çok açıdan etkilendiği görülmektedir. Amerikan kültürü, çalışanlarını kurum içinde dahi bireyselliği ile ön plana çıkarmaktadır. Alman kültüründe de tekniğe verilen önem dolayısıyla insan kaynakları seçiminde, performans değerlemesinde, teknik bilgi ve beceri birinci sırada gelmektedir.

## **BÖLÜM 2: KÜRESEL ŞİRKETLERDE BENİMSENEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

### **Giriş**

Bu çalışmanın ilk bölümünde; Japon, Kore, Alman ve Amerikan yönetim anlayışlarının yanı sıra söz konusu ülkelerin kültürü ve yaşantısından bahsedilerek, bunların bu ülkelerdeki insan kaynakları yönetim anlayışı üzerindeki yansımalarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise küreselleşme, küresel şirketler ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi ile insan kaynakları yönetiminin değişen çehresinden bahsedilerek küresel şirketlerdeki insan kaynakları yönetimi ve bu alanda benimsenen yaklaşımlara yer verilmiştir. Ayrıca benimsenen bu yaklaşımlar eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### **2.1. Dinamik Çevre ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

Önceleri yalnızca şirket personelinin işe giriş çıkış saatlerinin, yıllık izin ve ücretlerinin takip edildiği, işçi sendikaları ile şirket yönetimi arasında zoraki köprü görevini gören ve personel yönetimi olarak adlandırılan yönetim anlayışı yirminci yüzyılın son çeyreğinde bu kalıptan uzaklaşarak bambaşka bir misyon yüklenmiştir. Artık çalışanlar personel olarak değil, şirketin sahip olduğu bir kaynak olarak görülerek, operasyonel takip anlayışından sıyrılarak yönetilmeye başlanmıştır. Adına insan kaynakları yönetimi denilen bu yeni bakış açısıyla, çalışanların işe alımından emekliliğe değin pek çok işlemde farklı unsurlar gözetilir olmuştur. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin bazı işlevleri vardır. İnsan kaynakları yönetimi yedi işlevden oluşmaktadır (Sadullah, 2000, 19). Bunlar; planlama, kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme), değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme, geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma işlevleridir.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞLEVLERİ

<b>PLANLAMA</b> Planlama Programlama İş analizleri	<b>KADROLAMA</b> Personel sağlama Seçme Yerleştirme Oryantasyon	<b>DEĞERLEME ÖDÜLLENDİRME</b> Değerleme Temel ücret ve maaşlar Özendirici sistemler Yan ödüller	<b>YETİŞTİRME GELİŞTİRME</b> Eğitim ve yetiştirme Kariyer planlaması	<b>ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ</b> Toplu pazarlık Şikâyet yöntemleri Örgütlenme	<b>KORUMA VE GELİŞTİRME</b> İş güvenliği İşgören sağlığı İş yaşamının kalitesi Veri toplama ve kullanma
---	---	--	--	--	--

İnsan kaynakları yönetimi yalnızca şirketin mevcut çalışanları değil potansiyel çalışanları üzerinde de etkili olabilmeyi gerekli kılmıştır. Bu etki doğrudan olabileceği gibi bilgi alışverişi sayesinde dolaylı yollardan da olabilmektedir. Şirketler belirlenen hedeflerine ulaşabilmek için belli nitelikte işgücüne ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyacı karşılamak için, kriterlere uygun adaylarla görüşmeler yapılır ve söz konusu pozisyon için yerleştirme işlemi gerçekleşir. Ancak bu kısa vadeli bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi gerektiğinde işgücü piyasasını da yönlendirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu ciddi bir iş gücü planlama faaliyetidir. İş yaşamı her geçen gün değişmekte ve gelişmektedir. Etkin ve pragmatik bir insan kaynakları yönetimi anlayışı da işgücü piyasasını sürekli bir gelişim içinde olan dinamik çalışma hayatı doğrultusunda yönlendirerek hem işgücü kalitesinin beklenen seviyelere çıkmasına dolaylı da olsa katkı sağlamış olacak hem de kendi ihtiyacı olan kalifiye insan kaynağı gereksinimini kolaylıkla karşılamış olacaktır. İşgücü piyasasının dolaylı yollardan yönlendirilmesi birkaç yolla olabilir. Bunlardan birisi şirketlerin üniversitelerde düzenlediği kariyer günleridir. Bunlar, potansiyel çalışanlar ve potansiyel iş yerlerinin buluşma platformu olarak kabul edilir. Her iki taraf da bulunduğu pazarın temsilcileri olarak, birbirlerinin beklentilerini ve mevcut durumlarını anlamaya çalışır. Şirketler mevcut işleyişlerinin yanı sıra iş planlarından, şirket kültüründen ve bu doğrultuda gerçekleştirecekleri istihdam kriterlerinden bahsederek kendileri için potansiyel çalışan olan üniversite öğrencileri için yönlendirici bir adım atmış olmaktadır.

Üniversitelerde düzenlenen kariyer günlerinin yanı sıra şirketlerin insan kaynakları yönetim politikaları daha geniş bir kitleye ulaşabilmek adına farklı faaliyetleri öngörebilir. Bu çalışmanın da konusu olan küresel şirketlerde, çalışanların yavru bir firmada çalışması halinde o ülke kültürüne ve çalışma ortamına uyum sağlamasını kolaylaştıracak en önemli araç belki de yabancı dil bilgisidir. Küresel şirketler bu bilinçten hareketle mevcut ve potansiyel çalışanları da dikkate alarak yabancı dil kursları düzenlenmesini sağlayabilir. Bunların yanında mesleki ve kişisel gelişime yönelik sertifika programları da gerek mevcut gerekse potansiyel iş gücünü yönlendirici faaliyetler olacaktır.

## 2.2. Küreselleşme ve Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Walt Disney, 1992 yılında Fransa'da Paris'in beşte biri büyüklüğüne sahip Euro Disney'i açmak istediğinde hem Fransız halkının hem de yazarlarının büyük tepkisiyle karşılaşmıştı. Bu durumu adeta kültürel bir Çernobil olarak nitelendiren Fransızları ikna etmek Disney şirketine düşmüş ve şirket, yaratıcılarının kökeninin Fransız olduğunu ve Euro Disney parkında Fransızca'nın ilk dil olacağını açıklayarak bu direnci kırabilmişlerdir (Daniels ve Radebaugh, 2001, 3).

Dünya tarihine bakıldığında, ulusların daha zengin olma, daha çok toprak ve güce sahip olma isteği beraberinde savaşları getirmiştir. Bu yolla uluslar ve kültürler birbiriyle tanışmış ve böylelikle globalleşme çabaları filiz vermiştir. Ancak o günkü iletişim ve teknoloji alt yapısı nedeniyle bu süreç yavaş ve birbirinden kopuk ilerlemiştir. Genişleme ve güç sahibi olma dürtüsü günümüzde farklı bir formda tezahür etmektedir. Her ne kadar şirketlerin genişleme ve daha çok kâr elde etme arzusu gibi olağan ve masumâne bir gerekçe gibi gözükse de çok büyük bir kesim de bunun, şirketlerin değil ülkelerin yayılmacı politikalarının bir sonucu olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda zengin yeraltı ve yerüstü kaynaklarının olduğu yerlere sahip olma isteğinin, Marxizm'de ifade edildiği gibi ekonomik altyapının türevsel bir yansıması olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Zaman içinde yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak şirketlerin, ucuz işgücü, bazı kaynaklara ve tedarikçilere yakınlık vasıtasıyla maliyetlerini azaltarak büyümesi daha kolay olmuştur. Eskiden bir ülkeden başka bir ülkeye gönderilen bir paketin veya mektubun karşı tarafa ulaşması haftalarla ifade edilmekteydi. Şu anda ulaşım ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler sonucunda yaygınlaşan uluslararası kargo şirketleri ve internet erişimi sayesinde gönderim süresinde saatler ve saniyelerden bahsetmek mümkün hale gelmiştir. Âdeta e-yaşam (elektronik yaşam) hâkim olmuştur günlük yaşantılarımıza. Tüm bu gelişmeler uluslararası ticaretin gelişmesine büyük katkılar sağlamıştır.

Önceleri uluslararası ticaret ithalat ve ihracattan ibaretti. Ancak günümüzde gerek lisans ve franchising anlaşmaları gerek portföy yatırımları gerekse doğrudan yabancı yatırımlar yoluyla uluslararası ticaret farklı bir boyut kazanmıştır (Coşkun,2002, 8). Şirketlerin daha geniş kitlelere hitap etmek ve kâr elde etmek amacıyla, kuruldukları

ülkeden başka bir ülkede de faaliyete geçmeleri uluslararası ticaret yollarından biri olmuştur. Bu yolla pek çok şirket kurulmuştur. Tarihte, bir ülke ticaretinin yabancıların elinde olması o ülkenin finansal ve siyasi yönden zayıf olduğu anlamına gelmekteydi. Ancak günümüzde görüyoruz ki doğrudan yabancı yatırımın en fazla yapıldığı ülkeler gelişmiş ülkelerdir (Coşkun, 2002, 76). Bu da siyasi ve ekonomik istikrarın var olduğu ülkelerdir.

Küresel şirketler... Küreselleşme çabasının kaçınılmaz sonucu mu yoksa küreselleşme serüveninin tetikleyicisi mi? Küreselleşme her ne kadar son birkaç on yılda ön plana çıkmış bir olgu gibi gözükse de temelleri eski çağlardaki kolonileştirme hareketlerine kadar dayanmaktadır (Coşkun, 11). Küresel şirketlerin tam olarak ortaya çıkış tarihi belli olmasa da çıkış nedeninin şirketlerin daha çok kâr elde etmek istemesi olduğunu söylemek mümkündür. Şirketleri birbirinden farklı kılanın, sahip olduğu teknoloji veya ürettiği ürün değil sahip olduğu insan kaynağıdır düşüncesinden hareketle, küresel şirketlerde de insan kaynakları yönetimi çok sesliliğin uyumunu sağlayabilmek adına büyük önem teşkil etmektedir.

Baş döndürücü bir hızla gelişen uluslararası ticaretin en önemli bileşenlerinden olan küresel şirketlerde başarılı bir insan kaynakları yönetimi çok sesliliğin uyumu olarak nitelendirilebilir. Farklı kültür ve milletten pek çok çalışanın bir araya geldiği küresel şirketlerde insan kaynakları uygulamaları da bölgesel ve kültürel farklılıklar doğrultusunda şekillenir (Bayraktaroğlu, 2003, 230). Köken ülke kültürü doğrultusunda şekillenmiş insan kaynakları uygulamalarını olduğu gibi alıp yatırım yapılan ülkede uygulamak mümkün değildir. Bireyselliğin ön planda olduğu Amerikan uygulamalarını hiç değiştirmeden paternalizmin hâkim olduğu Japonya'da uygulamak verimli olmayacaktır. Bir ülkede başarıyla uygulanan bir insan kaynakları yönetim anlayışının bir başka ülkede aynı sonuçları vermesini beklemek doğru olmaz. Bir terzi mantığıyla hareket ederek, insan kaynakları yönetiminin, faaliyet gösterilen ülkenin kültürüne adapte edilmesi gerekir (Wright ve Brewster,2003).

Küresel şirket yönetiminde ön planda tutulan bir kavram da merkezileşmedir. Köken ülkeden farklı bir ülkede kurulan yavru firmanın ne ölçüde merkezileşeceği, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Merkezi kontrol uluslararasılaşmanın ilk zamanlarında normal karşılanır. Çünkü bu dönemlerde merkeze karşı bir kaynak

bağımlılığı söz konusudur. Gerekli know-how, yetenekli yönetim ve teknik kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynaklara bağımlılık derecesi ancak belli bir süre sonra, yavru firmanın kendisi de bu kaynak ve yetkinliklere sahip olunca azalır (Evans vd., 1989).

Küresel şirketlerdeki çalışanlar üçe ayrılabilir; köken ülke vatandaşları, ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü bir ülke vatandaşları. Literatürde genellikle yöneticilerin seçimi, eğitimi gibi konular üzerinde durulmuştur.

Ev sahibi ülkede görevlendirilen köken ülke vatandaşları çoğu zaman yönetici statüsündedir. Bunlar için insan kaynakları yönetimi klasik insan kaynakları yönetimi anlayışından ayrılarak, pek çok ekonomik ve sosyal hak sağlayan ikna misyonu yüklenmiş bir anlayış olarak karşımıza çıkar. Yatırım yapılan ülkede görevlendirilen yönetici için bu uluslararası görev kariyer hayatında vazgeçilmeyecek bir fırsattır. Ancak ilk etapta değişime ve yeniliğe karşı gösterilen direnç devreye girer. Bu direncin en önemli nedeni görevlendirilen kişinin yanı sıra eşi ve çocukları olabilir. Bu coğrafi değişim, farklı bir dil, farklı bir kültür, farklı bir sağlık sistemi, farklı bir yaşam demektir. Dolayısıyla, görevlendirilen kişiye tatillerde ülkesine gelmesi için sağlanan uçak biletlerinin yanı sıra, gittiği ülkede barınma, sağlık, eğitim ve sosyal konularda gerek kendisi gerekse ailesi için pek çok ayrıcalık sağlanır. Bu tip görevlendirmelerde görev süresi genellikle belirli bir süre içindir. Bu görev süresi içinde görevlendirilen kişi köken ülkedeki şirkete sıklıkla gider (Evans vd., 1989). Bu yolla iki taraf arasında etkin bir haberleşme sağlanarak ilişkilerin taze tutulması amaçlanır (Coşkun, 2002).

### **2.3. Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği**

Giderek ivme kazanan sermaye ve işgücü hareketliliğine paralel olarak, şirketlerdeki yönetim anlayışı da artık uluslararası bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. İnsan, şirket için tüketilmesi kaçınılmaz olan bir kaynak olmaktan uzaklaşarak sürekli gelişmek isteyen bir varlık olarak görülmektedir. Üretim ve pazarlama faaliyetlerinin dünya genelinde yapılabilmesiyle, dünya, bazı çevrelerce global bir köy olarak adlandırılmıştır. Böylelikle de şirket fonksiyonlarının küresel faaliyetlere yönelik olarak değerlendirilmesi zorunlu olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi de bundan nasibini alarak personel yönetimiyle başlayan evrim sürecine bir halka daha eklemiştir. Artık şirketler, değişime kolaylıkla uyum sağlayabilen, kişisel ve meslekî gelişime önem

veren, yeniliklere açık olan ve yenilikleri takip eden, iletişim becerileri yüksek, mücadeleci çalışanlara ihtiyaç durmaktadır. Çünkü global köyde başarıyla faaliyet gösterebilmek ve sürekli gelişerek kalıcı olmak için şirketlerin kendi stratejileriyle aynı doğrultuda ilerleyen çalışanlara ihtiyacı vardır. İnsan kaynakları, mevcut çalışanlarının, küreselleşme sürecinde kendilerinin en büyük destekçisi olacağına bilinciyle, onları bu doğrultuda yönlendirmelidir. Bu aşamada da işe alım ve eğitim fonksiyonları büyük önem taşımaktadır. Şirketler, işe alım sürecinde, yenilikçi, farklı kültürlere adaptasyonda zorluk çekmeyecek, mücadeleci bir profil çizen adaylardan yana tercihini kullanacaktır. Global faaliyetlerinde daha kolay ilerlemeyi sağlayacak çalışanlarla yola çıkmak, sonradan bu doğrultuda yapılmayı gerektirecek pek çok harcamanın önüne geçerek şirketler için maliyet önleyici bir insan kaynakları stratejisi olacaktır. Mevcut çalışanlar için şirketin küreselleşme sürecine uyum çalışanlara verilecek eğitimler ile desteklenebilir.

Küresel olma yolunda ilerleyen şirketlerin, insan kaynakları yönetiminde dikkate alması gereken bu unsurların yanı sıra bu şirketlerde insan kaynakları yönetiminin bir başka boyutu da farklı kültürden pek çok çalışanın uyum içinde yönetilmesidir. Küresel şirketlerde insan kaynakları yönetiminin farklı kültürleri başarıyla yönetebilmesi, gerek köken ülke gerek ev sahibi ülke gerekse üçüncü ülke vatandaşlarından oluşan çalışanların birbiriyle ve çalıştıkları şirketle uyum içerisinde çalışmasını sağlayarak şirket başarısına katkı sağlayacaktır. O halde küresel şirketler için insan kaynakları yönetiminde başarının anahtarı, farklı kültürleri birlikte yönetebilme veya ortak bir amaca kilitleyebilme becerisidir. Bunun için köken veya ev sahibi ülke kültürünü referans almak yerine bu farklılığı yönetebilecek yeni bir kültür inşa etmeye yönelik bir strateji geliştirmelidirler.

#### **2.4. Etnik Merkezli, Çok Merkezli, Küre Merkezli Yaklaşımlar**

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, gerek uluslararası ticaret ve yabancı yatırımlar üzerindeki engellerin azaltılması gerekse ulaşım ve haberleşme teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak, ana merkezlerinden farklı bir ülkede faaliyet gösteren küresel şirketlerin sayısı gün geçtikçe artmıştır (Seyidoğlu, 1998, 218-219). İnsan kaynakları yönetimi de bu doğrultuda uluslararası faaliyette farklı kültürlerin taraf olmasından hareketle yeni bir boyut kazanmıştır.



Küresel şirketlerde, faaliyet gösterilen ev sahibi ülke vatandaşları yanında köken ülke vatandaşları hatta üçüncü ülke vatandaşları da çalışabilir. Bu durum farklı birkaç kültürün bir arada varolması demektir. Bu da bizi, ne kadar ulusal kültür varsa o kadar yönetim yaklaşımı vardır düşüncesine götürür (Evans vd., 1989, 114). Kültürlerin birbirinden farklı olmasının yanında aynı kültüre ait bireylerin bile değerleri, ihtiyaçları ve beklentileri birbirinden farklıdır (Wright ve Brewster, 2003). Bu doğrultuda, tek bir insan kaynakları uygulamasının her ülkede, her şirkette başarılı olamayacağını savunan yazarlar vardır.

Küresel şirketler, sermaye ve diğer üretim fonksiyonlarının yanı sıra, yönetsel ve teknik bilginin uluslararası transferinde güçlü bir araçtır (Tayeb, 1998). Küresel şirketlerin insan kaynakları uygulamaları için üç stratejik seçeneği vardır. Bunlar; etnik merkezli (ethnocentric), çok merkezli (polycentric) ve küre merkezli (geocentric) yaklaşımlardır.

- **Etnik merkezli (Ethnocentric) Yaklaşım:** Ethnocentrizmin kelime olarak anlamı birinin, ait olduğu grubu diğer gruplardan üstün görmesidir. Uluslararası işletmecilikte ise bir şirketin veya bireyin kendi ülkesinde işe yarayan şeylerin yurtdışında da işe yarayacağına dair olan inançtır. Bu yaklaşımı benimseyen şirketlerde, tüm faaliyetler ve stratejiler köken ülke odaklıdır. Köken ülkedeki neden sonuç ilişkilerinin, faaliyette bulunulan diğer ülkelerde de kurulabileceği kabul edilir (Daniels ve Radebaugh, 2001,71).

- **Çok Merkezli (Polycentric) Yaklaşım:** Çok merkezli yaklaşım, etnik merkezli yaklaşımın tam tersine, faaliyette bulunulan ülkelerin yerel niteliklerinin ön planda tutulduğu bir bakış açısıdır. Her bir yavru firmada, ev sahibi ülkenin kendine has özellikleri doğrultusunda şekillenen şirket stratejileri hâkimdir. Ev sahibi ülke kaynakları yoğun olarak kullanılır (Özgen, 2003). Köken ülke yöneticilerinin, faaliyet gösterilen diğer ülkelerin yerel bilgisine yeteri kadar sahip olmadığı düşüncesinden hareketle, yavru şirketler yerel bir yönetici tarafından idare edilir (Treven, 2001). Çalışanlar, çoğunlukla ev sahibi ülke vatandaşlarından oluşur. İnsan kaynakları uygulamaları da yerel demografik ve kültürel özellikler göz önünde bulundurularak belirlenir. Çok merkezli yaklaşım, küreselleşmenin belli başlı sloganlarından biri olan “global düşün yerel davran” sözüyle tutarlı bir görünüm sergiler.

- **Küre Merkezli (Geocentric) Yaklaşım:** Küre merkezli yaklaşım ise şirket yönetimini küresel bir bakış açısıyla ele alan, etnik merkezli ve çok merkezli anlayışların bir harmanı gibi düşünülebilir. İnsan kaynakları uygulamalarında, tam anlamıyla bir denge mekanizması hâkimdir. Bu yaklaşımı benimseyen şirketlerde ne yerel unsurlar ne de küresel entegrasyonu sağlayacak faktörler gözardı edilir. Bu bakımdan şirket kendini herhangi bir ulusal kimlikten soyutlayarak küre genelinde geçerliliği olabilecek ve aynı zamanda şirketin küresel stratejileriyle de örtüşebilecek bir insan kaynakları yönetimi anlayışı geliştirir.

## **2.5. Etnik, Çok ve Küre Merkezli Yaklaşımlara Eleştirel Bir Bakış**

Küresel şirketlerle ilgili yapılan uluslararası araştırmalarda vurgulanan iki önemli nokta uluslararası koordinasyon ve yerel adaptasyondur (Dickmann, 2003). Bunlara ilave olarak gösterilebilecek bir diğer kavram da köken ülke sadakâtidir. Her ne kadar birbirinin karşıtı gibi dursa da bu üç yaklaşımı pragmatik bir bakış açısıyla sentezlemek küresel şirketler için rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Muhasebede uluslararası muhasebe standartlarını, üretimde köken ülke teknolojisini, pazarlamada hedef pazarın karakteristiğini, insan kaynaklarında ise mevcut çalışan profilini ön planda tutmak gerek operasyonel verimlilik gerekse şirket başarısı adına büyük katkılar sağlayabilir.

Şirketler için, dünya genelinde bir insan kaynakları politikası oluşturmak her ne kadar fizibil gözükse de şirketlerin insan kaynakları uygulamalarında yerel şartlara karşı duyarlı olması kaçınılmazdır (Tayeb, 1998).

Küresel şirketler, şirket merkezi tarafından benimsenen politikalar doğrultusunda etnik merkezli, çok merkezli veya küre merkezli yaklaşımı benimseyebilir. Bu çalışmanın konusu olan küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimi, bu üç bakış açısıyla değerlendirilebilir.

### **2.5.1. Etnik Merkezli (Ethnocentric) Yaklaşımın Eleştirisi**

Etnik merkezli yaklaşım, ana merkezde kabul görmüş yönetim anlayışının yavru şirketlerde de başarılı olacağı varsayımıdır. Oysaki şirket stratejilerinde göz ardı edilmemesi gereken çok önemli parametrelerden birisi de dış faktörlerdir. Küresel bir şirketin farklı ülkelerde faaliyet gösteren kuruluşları arasında coğrafi, politik, ekonomik çevre farklılığının yanı sıra beşeri kaynak farklılıkları vardır. Temel iktisat teorilerinde

de belirtildiği gibi şirketlerin küresel arenada karşılaştırmalı üstünlük sağlayabilmeleri, faaliyette buldukları ülkelerin koşullarıyla doğrudan bağlantılıdır. Micheal Porter'ın "Porter Elması" olarak adlandırılan modelinde de bu açıkça belirtilmiştir. Etnik merkezli yaklaşımı benimseyen şirketlerde, köken ülke yönetim anlayışının üstünlüğü dogmatik bir anlayışla kabul edilerek, bu anlayış faaliyette bulunulan diğer ülkelerde de sürdürülmek istenir. Düşünsel olarak çevresel her koşulun köken ülke ile aynı olduğu varsayılsa bile farklı olması kaçınılmaz temel kaynak insan kaynağıdır.

Etnik merkezli yaklaşımın benimsenmesinde çeşitli nedenler olabilir. Bunlar, köken ülke kaynaklı olabileceği gibi ev sahibi ülke kaynaklı da olabilir.

Ana firma, başarılı olduğu yönetim anlayışını yönetsel miras içgüdüleriyle yavru firmalarda da uygulamak isteyebilir. Bu, beraberinde şirketin bir diğer hedefi olan uluslararası standartlaşmayı getirir (Dickmann, 2003). Standartlaşma her ne kadar operasyonel anlamda işlerin yapılış ve denetlenmesini kolaylaştıran, duplikasyonu önleyen ve maliyet avantajı sağlayan bir araç olsa da insan kaynağının yönetimini standartlaştırmanın zor ve başarısız olması muhtemeldir.

Küresel şirketlerin önünde iki seçenek vardır; değişmek ya da değiştirmek. Etnik merkezli şirketler değiştirme yanlısıdır. Faaliyette buldukları ev sahibi ülkelerde, alışlagelmiş yönetim anlayışının aksine köken ülkedeki insan kaynakları yönetimini yerleştirmeye çalıştıklarında belli seviyede bir direnç ile karşılaşabilirler (Daniels ve Radebaugh, 2001, 72). Etnik merkezli şirketlerin, ev sahibi ülke vatandaşlarından oluşan çalışanlarının değişime karşı göstereceği direnç haricinde yüz yüze kalacakları başka engeller de bulunmaktadır. Değiştirme isteği beraberinde birtakım maliyetler getirebilir. Bazı uygulamaları ev sahibi ülkede yerleştirmek maliyetli olabilir. Bir diğer engel de "izomorfizm" dir. İzomorfizm, organizmaların tek şekle bürünme eğilimidir. Pazar güçlerinin etkisiyle tetiklenen bir doğal seleksiyon sürecinde, iyi firmalar kalacak, tercih edilmeyen firmalar ise başarısız olup elenecektir (Wright ve Brewster, 2003). Bu kapsamda, köken ülkede benimsenen insan kaynakları yönetimini devam ettirmekte ısrarcı olan firmalarda, ev sahibi ülke vatandaşları çalışmak istemeyecektir.

Etnik merkezli yaklaşımların, küresel şirketler tarafından benimsenmesinin arka plandaki nedenlerinden biri de ev sahibi ülke hükümetlerinin, vatandaşlarına eşit muamele edilmesini istemesidir (Dickmann, 2003). Eğer şirket, ana firmadaki insan

kaynakları yönetimini ev sahibi ülkede de uyguluyorsa, bu etnik ayrımcılık yapmadığının bir göstergesi olacaktır.

Ana firmada ve tüm yavru firmalarda, baskın olan köken ülke kültürü doğrultusunda şekillenen insan kaynakları yönetimi hâkim olduğu için, şirketler arasında hareket eden işgücünün adaptasyonunun kolay olması beklenir.

### **2.5.2. Çok Merkezli (Polycentric) Yaklaşımın Eleştirisi**

Çok merkezli yaklaşımda, etnik merkezli yaklaşımın aksine, insan kaynakları yönetimi bir terzi mantığıyla, faaliyet gösterilen her bir ev sahibi ülkede, o ülkenin kendine özgü niteliklerine göre yerelleştirilir. Ana firmanın, ev sahibi ülke hakkında yeterli yerel bilgiye sahip olmadığına inanıldığı için, yavru firma insan kaynakları yönetiminde yerel kültür öğeleri baskındır. Bu ise firmanın ev sahibi ülkede kolayca benimsenmesine yardımcı olur (Treven, 2001). Birden fazla ülkede yavru firma faaliyette ise her bir ülkede farklı bir yönetim anlayışı olacaktır. Yavru firmadaki boş pozisyon yerel işgücü ile doldurulur. Bu işçilik ve eğitim giderlerinin düşük olmasını sağlar. Ancak bu uygulamanın dezavantajları da vardır. Boş pozisyonların doldurulmasında uluslararası insan kaynağı kullanılmak istenirse, hem masraflı hem de zaman alıcı olacaktır. Farklı bir ülkede çalışacak olmanın beraberinde getirdiği çekincenin yanısıra insan kaynakları uygulamalarında standartlaşma olmaması nedeniyle, farklı insan kaynakları uygulamalarına adaptasyon da zaman alacaktır. Böylelikle mevcut işgücünün uluslararası hareketliliği azalarak yavru firmalar ve ana firma arasındaki insan kaynağı ile yaratılabilecek sinerji güçleşecektir.

### **2.5.3. Küre Merkezli (Geocentric) Yaklaşımın Eleştirisi**

Küresel bakış açısının hâkim olduğu küre merkezli yaklaşımda, maksimum fayda gözetilerek şirket verimliliği ve kârlılığı için gereken her türlü kaynak ve politika küresel faktörler göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Kaynakların dünya çapında dağıldığı kabul edilir. Boş bir pozisyon, o pozisyon için en uygun kaynakla doldurulmaya çalışılır. Bu kaynağın, köken ülkede veya ev sahibi ülkede olması şart değildir. Küre merkezli bakış açısı, bir şirketin dünya genelindeki tüm işletmelerinde ortak bir kültür oluşmasını sağlayacaktır. Farklı bir ülkede görev alan çalışanın, her ne kadar farklı ekonomik, çevresel ve sosyal koşullar altında çalışmak durumunda kalsa da

iş yerinde, gittiği ülkedeki çalışanların da hali hazırda tabi tutulduğu uygulamalara uyum sağlaması zor olmayacaktır. Küre merkezli yaklaşım, değişime ayak uydurabilmek ve seçimlerinin gereği olan küresel bakış açısını yakalayabilmek adına şirket yönetimlerinin gerek teknik alandaki gerekse sosyal alandaki her türlü yeniliği ve değişimi takip etmelerini zorunlu kılar.

## **2.6. Uluslararasılaşma Düzeyi ile Benimsenen Yaklaşımlar Arasındaki İlişki**

Şirketlerin benimsedikleri yönetim anlayışı ile şekillenen insan kaynakları yönetimi de uluslararası ticaretin etkisiyle farklı bir perspektifle değerlendirilebilir. Her üç yaklaşımın da avantajlarının yanı sıra dezavantajları vardır. Şirketler, benimsedikleri yaklaşımın gereklerine göre insan kaynakları yönetim çizgilerini belirler. Hangi yaklaşımın benimseneceği ise sistematik bir karar olmayıp şirket stratejileri ve kültürü doğrultusunda kendiliğinden ulaşılan bir noktadır. Tamamen izole bir ortamda faaliyet göstermenin neredeyse imkânsız olduğu günümüz ekonomik hayatında, şirketlerin öncelikli tercihlerinin etnik merkezli yaklaşımdan hareket ederek küre merkezli bir harmana ulaşmak olduğu söylenebilir. Kendi yönetim anlayışlarının en doğrusu olduğunu düşünen şirketler, uluslararası kaynaklar ve pazarlarla etkileşime girdikçe entegrasyon ihtiyacı hissederek, köken ülke temelli bir küre merkezli bir yaklaşım benimseyeceklerdir. Etnik merkezlilik ile küre merkezlilik arasındaki köprü ise çok merkezli bir insan kaynakları yönetimi anlayışı olabilir. Şirketler, ana hatları, faaliyet gösterdikleri ülkelerin koşullarına göre şekillenmiş bir insan kaynakları yönetimi sayesinde, uluslararası kimliklerini koruyarak ev sahibi ülkede kabul görmelerini kolaylaştırabilirler.

### **BÖLÜM 3: KÜRESEL ŞİRKETLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI: TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Küreselleşmeyle birlikte, dünya genelinde farklı sektörlerde faaliyette bulunan şirket sayısı giderek artmaktadır. Bu sektörlerin başında, son yıllarda yıldızı giderek parlayan otomotiv sektörü gelmektedir. Bu sektörde küreselleşme faaliyetlerinin bu denli yaygın olmasının pek çok nedeni vardır. Gerek hedef pazarlara ve tedarikçilere coğrafi yakınlık, gerekse genellikle gelişmekte olan ülkelerden oluşan ev sahibi ülkelerin yabancı doğrudan yatırımcılara sağladığı ekonomik ve yasal teşvikler otomotiv devleri için cazip olup bu sektördeki küreselleşme hızını arttırmaktadır. Bu sektörün seçilmesini haklı gösterecek bir diğer gerekçe ise, sektörün sözcüselimi bir ilaç, bilişim veya elektronik sektörlerine oranla daha “olgun” olması ve bu bakımdan da kendine has kültür ve insan kaynakları yönetimi anlayışı geliştirmesinin daha muhtemel olmasıdır. Bu gerekçeler, otomotiv endüstrisinin inceleme birimi olarak ele alınmasını makul kılmaktadır.

Bu çalışmada küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimine detaylıca yer verilerek çeşitli sorulara cevap aranmıştır. Bu araştırmanın cevap aradığı başlıca iki soru vardır. Bunlar:

1. Köken ülke insan kaynakları yönetimi anlayışıyla yavru firma insan kaynakları yönetimi anlayışı arasında bir bağlantı kurulabilir mi?
2. Araştırmaya konu olan ve küresel olarak adlandırılan dört firmanın insan kaynakları uygulamaları gerçekten küre merkezli midir?

Bu sorulardan hareketle otomotiv sektöründeki farklı ülke kökenli şirketlerin insan kaynakları yönetim anlayışının gerçekten küresel bir özellik gösterip göstermediği tartışılacak ve varsa farklılıkların nedeni ele alınacaktır. Ayrıca bu şirketlerin İKY uygulamalarında ülkeye-özü şartları ne derece dikkate aldıkları da incelenecektir. Böylece insan kaynakları yönetimi anlayışının “ tipik başarı belirleyicilerinin” olup olmadığı da ortaya çıkmış olacaktır.

### **3.1. Veri Edinme Yöntemi**

Nitel araştırmalar çok sayıda yöntem ve kaynak kullanarak, insan deneyimlerine ilişkin sözlü ve yazılı anlatımları ya da kayıtları inceler (Punch, 2005). Nitel veri toplama, araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir. Araştırma konusu olan fenomenler kendi doğal ortamlarında ele alınır (Altunışık vd., 2002). Bu çalışmada, denek sayısının görece az olması nedeniyle cevap aranan soruları yanıtlayabilmek adına nitel veri toplama metodlarından biri olan “görüşme” tekniği kullanılmıştır.

Görüşme, insanların gerçekliğe ilişkin algılarını, anlamlarını, tanımlamalarını ve gerçeki oluşturmalarını anlayabilmek için iyi bir yoldur. Her ne kadar ilk bakışta soru sorma ve yanıt almadan ibaret gözükse de yöneltilecek sorular, görüşülen kişileri, anlatımlarını en doğru şekilde ifade etmeye yönlendirecek derinlikte olmalıdır.

Görüşmenin birçok türü ve kullanımı vardır. Görüşmenin en çok bilinen türü bireysel, yüz yüze, söz alışverişidir. Yüz yüze görüşme aynı ortamda karşılıklı bulunarak olabileceği gibi, telefon görüşmesi, posta, e-posta aracılığıyla da olabilir. Bu çalışmada yapılan görüşmelerin iki tanesinde görüşülen kişiler bizzat işyerinde ziyaret edilmiştir. Diğer iki görüşme de e-posta ve telefonla yapılmıştır.

Görüşme metodunun da çeşitleri vardır. Bunlar, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmelerdir. Cevap aranan soruların niteliğine göre görüşme metodu da değişecektir. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yanıtlayıcılara cevap esnekliği sağlayan açık uçlu ve standartlaştırılmış sorular aynı sırayla tüm yanıtlayıcılara yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sosyal araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir tekniktir.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Bu çalışmaya konu olan küresel şirketlerde insan kaynakları yönetimi üzerine cevap aranan soruların mutlaka küresel olarak nitelendirilen şirketlere yöneltilmesi gerekiyordu. Dolayısıyla araştırmanın evreni Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren küresel şirketlerdir. Bu sektörü en iyi şekilde temsil edecek şirketler ise “kasti örnekleme” yoluyla belirlenmiştir. Farklı insan kaynakları algılamalarına sahip olan ülkelerden Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımı olanlar seçilmiştir. Evrenin görece

küçük olması ve ele alınan şirketlerin de dünya genelinde faaliyette bulunuyor olması nedeniyle en azından otomotiv sektörü için bir genelleme yapmak mümkündür. Bu örneklem, diğer sektörlerdeki küresel şirketler için ise bazı ipuçlarını ortaya koyma şansı vermektedir.

### **3.3. Görüşme Detayları**

Yarı yapılandırılmış görüşmenin başlıca özellikleri, görüşme ortamına girmek, yanıtlayıcıların kültür ve dilini anlamak, kendini nasıl tanıtacağına karar vermek, bilgi verecek kişiyi belirlemek, güven kazanmak, görgül malzemeleri toplamak, önceden belirlenmiş bir soru listesine sahip olmak ve rapor düzenlemektir.

Bu çalışmada da yukarıda belirtilen özelliklere uyum sağlanarak görüşmeler yapılmıştır. Öncelikle görüşme yapılacak şirketler tespit edildikten sonra, sosyal ağlar vasıtasıyla, her bir firmada görüşülecek kişiler belirlenmiştir. Bu kişilerin tamamı söz konusu şirketin insan kaynakları bölümünde çalışmaktadır. Görüşme soruları belirlendikten sonra, şirket yetkililerinden randevu alınarak, görüşme zamanı belirlenmiştir. Ancak yukarıda belirtildiği üzere, iki şirketle karşılıklı görüşme yerine e-posta ve telefon ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Mülâkatların Değerlendirmesi**

Bu çalışmada ele alınan Japon, Kore, Alman ve Amerikan insan kaynakları yönetim anlayışlarına paralel olarak, bu kültürleri temsilen Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren dört küresel şirketle görüşülmüştür. Soruların tamamı küresel şirketlerdeki insan kaynakları yönetimi üzerinde köken ülke kültürünün etkisini ve küresellik boyutunu anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Şirketler hakkında genel bilgi alınmış, uluslararasılaşma düzeyini anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir.

#### **Olay 1 ( Japonya temsilcisi ) :**

Türkiye’de üretim yapan dev küresel firmalardan biri olan birinci şirket Japon menşeli olup ardında güçlü bir Japon kültürü ve yönetim felsefesini barındırmaktadır. Buna bağlı olarak köken ülkenin birtakım özelliklerinin dominant olması ve çoğu uygulamasına şekil vermesi son derece doğal karşılanmalıdır.



Firma toplam 35 ülkede, 57 fabrikasıyla hizmet vermektedir. Bu küresel faaliyet bütünü, Amerika, Asya ve Avrupa olmak üzere toplam üç kıtada, iki ana merkezden idare edilmektedir. Asya bölgesindeki fabrikaların finansal ve idari merkezi Japonya'dır. Avrupa bölgesindeki görevi ise Belçika üstlenmiştir. Amerika'daki fabrikalar ise tek başına ve yerel ortaklı olup kıta pazarına yönelik üretim yapmaktadır ve Kuzey Amerika'da dördüncü büyük otomobil üreticisi konumundadır. Köken ülkede toplam çalışan sayısı 65.000 iken Türkiye'de bu rakam 3.500 civarındadır. Firma ürettiği ürünleri reklâm kampanyalarında dünyaca bilinen bir marka olarak tanıtmaktadır. Köken ülke dışındaki üretim miktarı, toplam üretimin yaklaşık % 45'ini oluşturmaktadır. Şirket, global bir vizyon oluşturarak, küreselleşme yolunda olduğunu da kanıtlamaktadır.

Bu örnekte, tam bir harman söz konusudur. Üretim teknolojisi Japonya'daki merkezden alınmıştır. Bu anlamda etnik merkezli bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Finansal konularda da bağlı olduğu merkeze bağımlı bir profil çizmektedir. İkincil verilerden de yararlanıldığında görülmektedir ki şirket, her ne kadar köken ülke prensip ve uygulamalarını benimsemiş gözükse de misyonu ve vizyonu tam anlamıyla çok merkezli bir bakış açısının ürünüdür. Dünya genelindeki yavru firma ünvanlara bakıldığında, şirket ünvanının sonuna ev sahibi ülke adının eklendiği görülmektedir. Aynı ürünün dünyanın farklı yerlerinde farklı isimlerle lanse edilebilmektedir. Üretim üssü haricinde kalan işletmelerde yerel pazar karakteristiği yönlendirici olmaktadır. Bu konularda da çok merkezli bir yönetim anlayışının izlerine rastlandığı söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminde ise bazı yönlerden köken ülke kültürüne sadık kalındığı gözlenmiştir. Çalışanlar, Japon insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi, şirket içinde farklı bölümlerde çalışarak tecrübe sahibi olmaktadır. Boşalan bir pozisyon için, bir başka şirkette birkaç yıllık iş deneyimi olan veya üniversiteden yeni mezun olmuş adayların değerlendirilmesi tercih edilmektedir. Ömür boyu istihdam katı bir kaide olmayıp çalışma koşullarındaki göreceli memnuniyete bağlı olarak, çalışanların devir hızı yok denecek kadar azdır. İnsan kaynakları yönetimi hakkında detay bilgi alındığında görülmektedir ki şirket çalışanlarının dünya ile entegrasyonunu teşvik edici uygulamalar benimsemiştir. Minimum üç yıllık şirket içi tecrübesi olan bir çalışan ICT (Intra Company Transfer) imkânından yararlanarak, dünya genelindeki bir diğer fabrikada çalışma hakkına sahip olabilmektedir. Ana firma kadrosunda bulunan köken

ülke vatandaşı çalışanlar, belirli bir süre için ( 3-5 yıl) Türkiye'deki veya dünyanın diğer yerlerindeki yavru firmalarda çalışmaktadır. Bu çalışanlar genellikle yönetici kadrosunda olup çalışma süreleri dolunca ana firmaya geri dönmektedirler. Aynı şekilde yavru firmadan ana firmaya da geçici süre için veya kalıcı olarak insan kaynakları transferleri söz konusudur. Bu tür transferler, yavru firmalar arasında da olabilmektedir. Türkiye'deki toplam yönetici sayısının % 35'i köken ülke vatandaşı olup geri kalanların tamamı ev sahibi ülke vatandaşıdır. Tatil günlerinde ise çok merkezli bir uygulama olduğu söylenebilir. Tatil günleri ev sahibi ülkelerin koşullarına göre düzenlenmektedir. Ancak yavru firmalardaki ana firma çalışanları, isterlerse köken ülke tatil günlerinde tatil haklarını kullanabilmektedirler. Bu konudaki yaklaşım tamamen durumsal olup istihdam edilen yöneticilerin tercihlerine göre değişiklik göstermektedir. Makro faktörlere göre bağlı olarak, dünya genelindeki üç merkezin yöneticileri senede birkaç kez bir araya gelerek tüm fonksiyonları kapsayan bir strateji belirlemektedir. Bu durum aralarında organik bağlar bulunan merkezleri, makro faktörler doğrultusunda stratejilerde birtakım revizyonlar yaptıklarını göstermektedir. Her ne kadar üretim teknolojisinde etnik merkezli bir yaklaşım hakim olsa da şirketin insan kaynakları yaklaşımlarında yerel faktörleri de dikkate alan küre merkezli bir yaklaşımdan bahsetmek mümkündür.

## **Olay 2 ( Kore Temsilcisi):**

Arkasında güçlü bir kültür barındıran diğer bir temsilci firma, köken ülkenin en büyük firmasıdır ve dünya genelinde toplam 10 üretim üssüne sahiptir. Çalışan sayısı 52.000'den fazladır. Ülkemizde bu sayı 1.700'dür. Ev sahibi Türkiye'de toplam üretim kapasitesi 125.000 adettir ve üç model üretilmektedir. Küresel bir şirket olmasının en önemli göstergelerinden birisi olarak dünya genelinde 190 ülkede biliniyor olması gösterilebilir. Kore'nin dışında da çeşitli ülkelerde Ar-Ge merkezine sahiptir. Ar-Ge departmanına verilen önemi satış gelirinin %10'a yakınının bu işe ayrılmasından anlayabilmekteyiz. Firma uluslararasılaşma düzeyini arttırmak ve küresel firma konumunu güçlendirmek amacıyla 10 yıl içinde dünyanın en büyük beş otomobil üreticisi olmak için ihracat yaptığı ülkelere doğrudan yabancı yatırım yapmayı kendisine hedef olarak belirlemiştir. Üretim üssü konumunda olması nedeniyle de

şirketin dünya genelindeki diğer işletmelerle arasında stratejik bir bağ bulunduğu söylenebilir.

Türkiye’de 1700 çalışanı bulunan şirket, ürünleri tüm dünyada aynı isim ile piyasaya sunmaktadır. Üretim teknolojisi gerek maliyet gerekse ihtiyaç duyulan know how nedeniyle köken ülkeden alınmıştır. Ancak ana firmanın ve dolayısıyla tüm tüm yavru firmaların küresel bir insan kaynakları yaklaşımına sahip olduğundan bahsedilebilir. Şöyle ki; insan kaynakları yönetimi profilini çizerken, dünyanın her neresinde olursa olsun global uzmanlarla çalışacağını belirtmektedir. İnsan kaynağının dünya genelinde hareketliliğini kullanarak, küresel bir insan kaynakları yönetimi anlayışı yerleştirmek istemektedir. Nitekim Türkiye’deki yavru firmada çalışan köken ülke ve üçüncü ülke vatandaşları da bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışanların dünyanın farklı yerlerindeki işletmelerde de çalışma imkânı bulunmaktadır. Şirketteki tatil günleri Türkiye’ye göre ayarlanmaktadır. Köken ülke ve üçüncü ülke vatandaşları da bu tatil günlerine uymaktadır. Ancak talep etmeleri halinde kendi ülkelerindeki tatil günlerinden de yararlanabilmektedirler.

### **Olay 3 (Almanya Temsilcisi):**

Görüşülen bir diğer firma ise Alman yönetim anlayışını temsilen Türkiye’de 1966 yılından bu yana ticari araç üretiminde faaliyet gösteren bir Alman şirkettir. Dünya genelinde yaklaşık 34.000 çalışanı ile 33 ülkede faaliyet göstermektedir. Türkiye’deki işletmesi birkaç model için üretim üssü konumunda olup dünya genelindeki satış ağları ile toplam 41 ülkeye ihracat yapmaktadır.

Türkiye’de sektörün önde gelen kuruluşlarından biri olan bu Alman şirketinde, 485’i beyaz yakalı olmak üzere 2950 kişi çalışmaktadır. Birinci örnekte olduğu gibi, bu örnekte de üretim tekniklerinin olduğu gibi köken ülkeden alındığı öğrenilmiştir. Muhafazakâr Alman kimliğinden sıyrılarak, küresel bir şirket olma çabalarını sürdüren şirket, dünya genelindeki uygulamalarını, faaliyet gösterilen her ülkenin yerel özelliklerini de dikkate alarak standardize etmeye çalışmaktadır. Bu yolla şirketin, küresel bir kimliğe kavuşma gayreti içinde olduğunu söylemek mümkündür.

Şirketin yürütme kurulu tam bir küresel profile sahiptir. Yürütme kurulu başkanı Alman vatandaşı bir Türk ve yürütme kurulu üyeleri de bir köken ülke ve bir üçüncü ülke

(Avusturya) vatandaşından oluşmaktadır. Yerel kimlik gözönünde bulundurularak oluşturulduğu düşünölen bu profil şirketin küresel şirket olma gayretini ve hedefini destekler niteliktedir. Yöneticilerin % 25'i köken öлке vatandaşıdır. Bu yöneticiler için tatil günleri, kendi istekleri doğrultusunda genellikle köken öлке ile uyumlu olarak belirlenmektedir. Türkiye'ye geçici süreliğine gelen bu yöneticiler genellikle iki yıl kalmaktadırlar. Ana firma ve tüm yavru firmalarda, potansiyel yönetici ve uzmanları belirlemeye yönelik bir değişim programı uygulanmaktadır. Ana firma tarafından belirlenen standartlar korunarak, sistemin rotasından sapmamak kaydıyla her bir yerel költüre yönelik adaptasyon yapılmıştır. Her bir yavru firma kendi içinde bu değişim programına dahil olacak "expat" adayları belirleyerek bu adaylar için dünyanın çeşitli yerlerinde düzenlenen eğitimlere katılmasını sağlıyor. Bu adayların gerekirse ilk etapta geçici olarak bir başka yavru firmada çalışması öngörölüyor. Daha sonra bu adayların kendi ölkelerine dönmeyip bir başka ölkedeki yavru firmada çalışma tercihleri de değerlendirilmektedir. şu an Türkiye'deki şirketten bir Türk vatandaşı Meksika'daki yavru firmada çalışmaktadır.

Ana firma, küreselleşme çabalarını, dünya genelindeki tüm bağlı kuruluşlarının katılımıyla düzenlenen konferanslarla desteklemeye çalışmaktadır. Bu yolla tüm yavru firmaların birbiriyle koordinasyonu sağlandığı gibi, homojen bir insan kaynakları politikası geliştirmek amaçlanmaktadır. Almanya merkezde alınan kararların ise belirli ölçülerde yerelleştirilerek uygulanması teşvik edilmektedir. şirket yayınları gibi ikincil verilerden yararlanıldığında dünya genelindeki tüm kuruluşların gerek bu tür yayınlar gerekse düzenlenen seminer, konferans gibi etkinliklerle birbirleriyle iletişim halinde oldukları görölmüştür. Bu sayede de insan kaynakları yönetiminde şirketler arası sinerji yaratma imkânı sağlanmıştır. Senede iki kez tüm şirketlerin insan kaynakları yöneticileri Almanya'da bir araya gelmektedir. Bu anlamda şirketin, küreselleşme yolundaki gayretlerinin çok merkezli uygulamalarla zenginleştirildiğini söylemek mümkündür.

#### **Olay 4 (Amerika Temsilcisi):**

Amerikan kültürünü temsilen seçilen şirket, Türkiye'nin ilk otomotiv üreticilerinden bir olup gerek Türkiye'de gerekse tüm dünyada sektörün önde gelen şirketlerinden birisidir. Dünyada toplam 6 kıtada, 110 fabrikası ile üretim yapan şirketin, dünya genelinde 325.000 adet çalışanı bulunmaktadır. Türkiye'de bulunan üç tesiste ise toplam çalışan sayısı yaklaşık 8.000'dir. Şirketin on kişiden oluşan yönetim kurulunun yarısı Türk, diğer yarısı köken ülke vatandaşıdır.

Görüşülen diğer örneklerde olduğu gibi bu şirkette de üretim tekniği köken ülke merkezlidir. Köken ülkede benimsenmiş tedarik ve dağıtım politikaları Türkiye'deki yavru firmada da benimsenmiştir. Ana firma yayınlarında, gruptaki tüm şirketlerin küresel bir ailenin üyesini olduğu vurgulanırken, küresel bir kuruluş olmanın beraberinde tüm dünyaya karşı duyulması gereken büyük sorumluluklar getirdiği belirtilmiştir. Türkiye'de faaliyette olan şirket ise her ne kadar global resmin bir parçası olarak düşünülse de Türkiye eksenli bir vizyona sahiptir. Bunun nedeni ana ortaklardan birinin Türkiye'nin en büyük holdinginin grup şirketleri olması olabilir. Şirketteki insan kaynakları yönetiminin, holding tarafından standartlaştırılan uygulamalara yönelik olduğu söylenebilir. Ana firmanın küresel kimliğinin bir uzantısı olarak yavru firmada çalışanların, dünyanın diğer ülkelerindeki işletmelerde çalışma imkânı bulunmaktadır. Türkiye de çalışan köken ülke vatandaşı çalışanlar, geçici süre için gelmektedir. Görev süreleri dolunca ana firmaya geri dönmektedirler.

**Tablo 2: Görüşülen örneklerin benimsediği yaklaşımlar**

	<b>Üretim ve Teknik</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<b>Japon Firma</b>	Etnik merkezli	Etnik + Küre Merkezli
<b>Koreli Firma</b>	Etnik merkezli	Etnik + Küre Merkezli
<b>Alman Firma</b>	Etnik Merkezli	Küre Merkezli
<b>Amerikan Firma</b>	Etnik Merkezli	Çok merkezli

Sonuç olarak, Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve dünyada otomotiv sektörünün önde gelen markalarına sahip olan dört şirkette de üretim teknolojilerinde etnik merkezli (ethnocentric) etkilerin, insan kaynakları yönetiminde görüldüğünü söylemek mümkün değildir. Üretimde gerek kurulum gerekse yenileme süreçlerinde ana firmanın sahip olduğu teknoloji ve “know-how” maliyetleri azaltan faktörlerdir. Dört şirketin insan kaynakları yönetiminde uluslararası uygulamalar göze çarpmaktadır. Ana firma ile yavru firma(lar) arasında çalışan alışverişi söz konusudur. Belirli görev süreleri ile köken ülkeden yavru firmaya gelen yöneticiler olduğu gibi, Türkiye’den de ana firmaya ve diğer ülkelerdeki yavru firmalara transferler olmaktadır. Bu tür uygulamalar, işgücünü küreselleştirdiği gibi, zamanla şirket uygulamalarına da küresel bir boyut kazandırmaktadır. Ancak şu da bir gerçektir ki işgücünün küresel arenada transferi bir şirketin insan kaynakları yönetiminin küre merkezli olduğunun kesin bir göstergesi değildir. Japon ve Kore firmasında gözlemlenen etnik sadakât, bu kültürlerin paternalistik yapısından kaynaklanmaktadır. Ne var ki bu kültürlerin insanlara ve şirketlerin de çalışanlarına verdiği değer ve korunma hissi tüm dünyada memnuniyetle karşılanacak davranışlar olduğu için bu şirketlerin etnik merkezli insan kaynakları yönetimlerinin çalışanlar arasında rahatsızlık yaratmaması beklenir. Evrensel kabul edilebilecek duygulara hitap ederek oluşturulmuş bir insan kaynakları yönetimi anlayışının, etnik merkezli izler taşısa bile, küresel olmak isteyen firmalar tarafından uygulanmasının çalışanlar tarafından herhangi bir memnuniyetsizlik yaratmayacağı düşünülebilir. Görüşülen tüm şirketler üretim üssü konumunda oldukları için, küresel olarak tanımlanabilecek uygulamaları ve bu doğrultudaki gayretleri önemli bir boyuttadır. Üretim üssü olan yerler gerek teknik uygulamalarda gerekse insan kaynakları politikalarında dünya genelinde ortak bir zeminde yer almalıdır. Bu hem şirketler arasındaki transferlerdeki uyum sürecini kısaltacak hem de orta vadede küresel piyasanın ihtiyaç duyduğu küresel bakış açısına ve uluslararası deneyime sahip yönetici sayısı arttıracaktır.

## SONUÇ

Tarihsel sürece bakıldığında, kolonileşme hareketleriyle filiz veren küreselleşme, gelişen teknoloji ve yönetim anlayışı çerçevesinde günümüzde daha farklı ve yoğun bir şekilde varlığını sürdürmektedir. Buna paralel olarak, iş dünyasının aktörleri şirketler de hayatta kalabilmek için uluslararasılaşmanın zorunlu olduğu bir ekonomik ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmışlardır. Değişime kayıtsız kalmak, küresel bir bakış açısından uzak durmak, şirketler için belki de sonun başlangıcı anlamına gelecektir. Çünkü artık rekabet dünya geneline yayılmış, rakipler de uluslararası faaliyet gösteren şirketler olmuştur. Şirketlerin faaliyet alanının tek bir ülke ile sınırlı kalmayıp dünya olması, beraberinde yeni konuları getirmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda, önem kazanan konuların başında insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Şirketlerin en önemli kaynağı olan insanın yönetimi, uluslararası faaliyetlerin hız kazanmasıyla ayrı bir boyut kazanmıştır. Artık literatürde ve iş hayatında uluslararası insan kaynakları yönetiminden bahsedilir olmuştur. Potansiyel iş gücü tek bir ülke ile sınırlı kalmayıp dünya geneline yayılmıştır. Bu da artık tek bir ulus, tek bir kültür değil, farklı ulusların ve farklı kültürlerin anlaşılmasını zorunlu kılmıştır. Küresel şirketler, insan kaynakları yönetimlerinde, tüm bu farklılıkların etkilerini en aza indirgeyecek insan kaynakları uygulamalarına yer vermelidirler. Bu da stratejik bir karar olup küresel şirketlerin başarısında karşılaştırmalı üstünlük sağlayabilecek bir seçimdir. Küresel şirketler bu doğrultuda etnik merkezli (ethnocentric), çok merkezli (polycentric) veya küre merkezli (geocentric) insan kaynakları uygulamalarını benimseyebilirler. Bu uygulamalardan herhangi birine katı bir şekilde bağlı olmak küresel olmak isteyen şirketler için zararlı olabilir. Pratiğin teoriden üstün geldiği görüşünden hareketle, küresel şirketlerde benimsenecek insan kaynakları uygulamaları tamamen durumsal olmalıdır. Paternalist kültürün hâkim olduğu Japon ve Kore yönetim anlayışını, bireyselliğin ön planda olduğu batı ülkelerinde uygulamak beklenen sonuçları vermeyebilir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu, dolayısıyla kalifiye işgücünün bulunduğu, işsizliğin düşük olduğu ülkelerde, küresel olmak isteyen bir şirketin, yerel kuralları ve kültürü göz ardı ederek köken ülke uygulamalarını yerleştirmesi zor olacaktır. Bu durumda çok merkezli (polycentric) uygulamaların daha başarılı olacağı söylenebilir. Bilinç düzeyi yüksek olan bu çalışanlar, haklarının farkında olup insan kaynakları uygulamalarında yaptırım gücüne sahip olacaklardır. Bunun tam tersine, işsizliğin yüksek olup, iş imkânlarının kit

olduğu, eğitim seviyesinin ve buna bağlı olarak bilinç düzeyinin düşük olduğu ülkelerde ise küresel şirketlerin etnik merkezli (ethnocentric) insan kaynakları uygulamalarını yerleştirmesi kolay olacaktır.

Uluslararası iş stratejilerinin etkinliğinde uluslararası tecrübesi bulunan yöneticilerin büyük katkısı olduğuna inanılmaktadır. Ancak bu yöneticilerin sayısının fazla olmaması da bu konuda büyük bir çekince oluşturmaktadır( Monks vd., 2000). Bunun bilincinde olan şirketler de gerek diğer küresel şirketlerden yapılan transferlerle gerekse yöneticilerinin şirket içinde farklı ülkelerdeki işletmelerde uluslararası tecrübe kazanması suretiyle, uluslararası tecrübeye sahip yönetici ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır.

Tamamen izole bir ortamda faaliyet göstermenin neredeyse imkânsız olduğu günümüz ekonomik hayatında, şirketlerin öncelikli tercihlerinin etnik ve çok merkezli yaklaşımdan hareket ederek küre merkezli (geocentric) bir harmana ulaşmak olduğu söylenebilir. Kendi uygulamalarının en doğru olduğunu düşünen şirketler, uluslararası kaynaklar ve pazarlarla etkileşime girdikçe yerel ve uluslar arası koşullarla entegrasyon ihtiyacı hissederek, köken ve yerel koşullar eksenli bir küresel bir yaklaşım benimseyeceklerdir. Şirketler; ana hatları, faaliyet gösterdikleri ülkelerin koşullarına göre şekillenmiş bir insan kaynakları yönetimi sayesinde, uluslararası kimliklerini koruyarak ev sahibi ülkede kabul görmelerini kolaylaştırabilirler.

Değişim, küreselleşme, kâr ve insan kaynakları... Temel amacı kâr etmek olan şirketlerin, dünyadaki değişim akımıyla gelen küreselleşmeye karşı kayıtsız kalmayacakları yadsınamaz bir gerçektir. Şirketleri geleceğe taşıyan, dünya ile entegrasyonunu kolaylaştıran en önemli faktör olan insan kaynağının yönetimi uluslararası bakış açısının tüm insan kaynakları fonksiyonlarına hâkim olması ile mümkün olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S., “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Arıciöğlü, A. (2000), “Batı ve Japon İşletme Yönetimi”, İz Yayıncılık, İstanbul
- Bayraktaroğlu, S. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Coşkun, R. (2002), Küreselleşme, Türkiye Eksenli Analizler, Beta Basım, İstanbul
- Coşkun, R. (2002), Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Daniels, J.D. and Radebaugh, L.H. (2001), “International Business, Environments and Operatons”, Prentice Hall
- De Cenzo, D.A. and Robbins, S.P. (1996), Human Resources Management, John Wiley & Sons, Inc, Amerika
- Dickmann, M. (2003), “Implementing German HRM Abroad: Desired, Feasible, Successful?”, *International Journal of Human Resource Management*, 14:2, March, 265-283
- Evans, P., Doz, Y. and Laurent, A. (1989), “Human Resource Management in International Firms” , Macmillan Academic and Professional Ltd
- Lee, J., Roehl, T.W., Choe, S. (2000) “What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms”, *Journal of International Business Studies, Fourth Quarter*, 31:4
- Mensik, S., Grainger, R. J and Chatterje, S.R. (1999) “Trends and Transitions in Japanese and Korean Management Approaches”, Curtin University of Technology, Australia
- Monks, K., Scullion, H., Creaner, J. (2000) “ HRM in International Firms, Evidence From Ireland”, <http://www.emerald-library.com/ft>

- Morden, T. And Bowles D. (1998) “ Management in South Korea: A Review”,  
Management Decision 36/5, MCB University Pres
- Özgen, Ö. (2003), “Ülkelerin Kültürel Yapılarının Çokuluslu Şirketlerin Faaliyetlerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Punch, K.F. (2005), Sosyal Araştırmalara Giriş, Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Robbins, S.P. (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, San Diego State University, Prentice Hall (INC),8<sup>th</sup> Edition
- Sadullah, Ö. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı , 2. Baskı
- Seyidoğlu, H. (1998), Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama, 12.Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul
- Tayeb, M., (1998) “Transfer of HRM Practices Across Cultures: An America Company in Scotland”, *The International Journal of Human Resources Management*, 9:2
- Timur, H. (1996), İİBF İngilizce İşletme Bölümü Ders Notları, Hacettepe Üniversitesi
- Tokoro, M. (2002), “The Shift Towards American- Style Human Resource Management Systems and the Transformation of Workers’ Attitudes at Japanese Firms”, *Asian Business & Management* ,4
- Treven, S. (2001), “Human Resource Management In International Organizations”, *Journal of Management*, Vol.6,1-2, s.177-189
- Türkoğlu, F. (2003), “Avrupa’nın Yönetim Modelleri”, İş, Güç Bakış – İş Yaşamı Dergisi, Sayı 7, [www.isguc.org](http://www.isguc.org)
- Tüz, M. V. (2001), “Japon ve Amerikan Yönetim Modeli”, Alfa Yayınları, İstanbul
- Tüz, M. V. (2004), “İşletmelerde Yönetim Modelleri”, Aktüel Yayınları, İstanbul

- Warner, M. (1998), “ Book review article: German Management, Human Resources and Competitive Advantage”, *International Journal of Human Resource Management*, 9:1
- Wederspahn, G.M. (2005), “American Sayings: Foreigner’s Window Into US Culture”, [www.bestbooks.biz/global/american\\_culture.htm](http://www.bestbooks.biz/global/american_culture.htm)
- Wright, P. ve Brewster, C. (2003), “Editorial:Learning from Diversity: HRM is not Lycra”, *International Journal of Human Resource Management*, 14:8,December 2003, 1299-1307
- Yıldız, G. (2004), Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yüksek Lisans Ders Notları, Sakarya Üniversitesi

## **EKLER**

### **EK-1**

#### **Başlıca Mülakât Soruları**

1. Kaç ülkede ve nerelerde faaliyet gösteriyor?
2. Dünya genelinde toplam çalışan sayısı kaçtır?
3. Türkiye’de çalışan sayısı kaçtır?
4. Üst düzey yöneticilerde çalışanların ulusa göre dağılımı nasıldır? Kaç Türk, kaç köken ülke, kaç tane 3. ülke vatandaşı çalışıyor?
5. Farklı uluslardan yönetici istihdam edilmesinin nedeni nedir?
6. Dünyanın başka yerlerinde çalışan expat oranı nedir? Bu rakam diğer işletmelerde kaçtır?
7. Çalışanların ortalama kıdem süresi ne kadardır? (Japon işletmelerinde ömür boyu istihdam var mı?)
8. Çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımı nasıldır? (üniversite mezunu sayısı, eğitime verilen önemi anlamaya yönelik).
9. Çalışanların dünyanın farklı yerlerindeki işletmelerinde çalışma imkânı var mı?
10. Köken ülke tatil günleri burada da uygulanıyor mu, dikkate alınmıyor mu?
11. Şirketin dünya genelindeki işletmelerinde genel bir uygulama var mı? Şirkete özgü, geleneksel bir uygulama.
12. Ürün ve markalar dünya genelinde aynı isim ve nitelikte mi piyasaya sürülüyor?
13. Dünyanın farklı yerlerindeki işletmeleri arasında organik bir bağ, stratejik bir ilişki var mı?
14. Toplam faaliyetleri içerisinde köken ülke faaliyetlerinin oranı ( üretim, satış miktarı olabilir)?
15. Şirketin resmi dili var mı? Köken ülke dili ne kadar kullanılıyor?

## ÖZGEÇMİŞ

Esra SEVİM, 02.11.1977 tarihinde Çanakkale’de doğdu. İlkokulu İshaklı İlkokulu’nda, ortaokulu Uşak Anadolu Lisesi’nde, liseyi Sakarya Anadolu Lisesi’nde bitirdi. 1995 yılında Hacettepe Üniversitesi İİBF İngilizce İşletme Bölümü’nü kazandı. 2000 yılında mezun olduktan sonra 04.09.2000 tarihinde Finansbank A.Ş.’de kurumsal pazarlama uzman yardımcısı olarak iş hayatına başladı. Yaklaşık iki yıl burada çalıştıktan sonra iş değişikliği yaparak 09.05.2002 yılında Otoyol Sanayi A.Ş.’de ithalat bölümünde çalışmaya başladı. 2003 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Otoyol Sanayi A.Ş.’de Malzeme Planlama ve Lojistik Bölümü Sorumlusu olarak çalışmaktadır.