

Türk İşletmelerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yabancı İşletmeler ile Etkileşimlerinin Rolü: Çoklu Vaka Analizi<sup>(\*)</sup>

The Role of the Interaction Between Turkish and Foreign Businesses in Human Resources Practices: Multiple Case Study

Ayşegül VAYISOĞLU ZORLU<sup>(\*\*)</sup>

Oktay KOÇ<sup>(\*\*\*)</sup>

Senay YÜRÜR<sup>(\*\*\*\*)</sup>

### Özet

Bu çalışmada, Türk işletmelerinin uluslararası işletmecilik faaliyetleri kapsamında etkileşimde buldukları yabancı işletmelerden insan kaynakları uygulamaları açısından etkilenme durumları ve bu etkilenmenin hangi uygulamalarda ve nasıl gerçekleştiğinin anlaşılabilirliği amaçlanmıştır. Bu amaçla nitel araştırma desenine dayalı çoklu vaka analizi yöntemiyle gerçekleştirilen araştırma, yabancı işletmelerle etkileşimi bulunan 10 Türk işletme ile yürütülmüştür. Yapılan analiz sonuçlarına göre, Türk işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarını, yabancı işletmeyle aralarındaki bağımlılık ilişkisinin düzeyinin şekillendirdiği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, yüksek bağımlılık ilişkisinde zorlayıcı ve bilişsel, orta bağımlılık ilişkisinde öykünme öğrenme, öneri ve beklenti, düşük bağımlılık ilişkisinde ise

(\*) Bu makale Ayşegül Vayisoğlu Zorlu tarafından Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Prof. Dr. Senay Yürür ve Prof. Dr. Oktay Koç danışmanlığında tamamlanmış doktora tezinden üretilmiştir. Çalışmanın iki hakemine ve editörüne; çalışmayı titizlikle inceleyerek, değerli tavsiyelerini aktardıklarından dolayı teşekkür ederiz.

(\*\*) Sorumlu yazar/Corresponding author, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finansman ABD / Uluslararası Ticaret ve Finansman Doktora Programı, 77200, Yalova, Türkiye, aysegulvayisoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8843-7992

(\*\*\*) Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, oktay.koc@sbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0612-6929

(\*\*\*\*) Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 77200, Yalova, Türkiye, senay.yurur@yalova.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3859-9827

Vayisoğlu Zorlu, A., Koç, O. & Yürür, S. (2024). Türk İşletmelerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yabancı İşletmeler ile Etkileşimlerinin Rolü: Çoklu Vaka Analizi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 41-74. DOI: 10.15659/yoad.9.1.002

güven eksikliği, öneri ve beklenti gibi farklılaşan bağımlılık düzeylerine göre farklı etkilenme şekilleri tespit edilmiştir. Nihayet zorlayıcı, bilişsel, öykünme öğrenme, öneri-beklenti ve güven eksikliği gibi etkilenme şekillerine bağlı olarak da insan kaynakları uygulamalarının farklılaştığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşletmeler Arası Etkileşim, Bağımlılık İlişkisi, Örgütsel Değişim

## Abstract

In this study, it is aimed to understand the situations where Turkish businesses are influenced by the human resources practices of foreign businesses with which they interact within the scope of international business activities, and how this influence occurs in which practices and in what ways. For this purpose, a research based on the qualitative research design and conducted with the multiple case analysis method was carried out with 10 Turkish businesses that have interaction with foreign businesses. According to the results of the analysis, it has been observed that the human resources practices of Turkish businesses are shaped by the level of dependency relationship with the foreign business. In other words, different forms of influence have been identified based on varying levels of dependency, such as coercive and cognitive in high dependency relationships, imitation learning, recommendation and expectation in medium dependency relationships, and lack of trust, recommendation and expectation in low dependency relationships. Finally, it has been determined that human resources practices differ depending on the forms of influence such as coercive, cognitive, imitation learning, recommendation-expectation, and lack of trust.

**Keywords:** Human Resources Practices, Interaction with International Businesses, Relationship of Dependency, Organizational Change

## Giriş

İşletmelerin uluslararasılaşma süreciyle birlikte yeni bir çevreye uyum sağlama-ya çalışmaları değişimi de beraberinde getirmektedir (Lam & White, 1999: 1; Williams vd., 2014: 128). Uluslararasılaşmanın işletmelerde değişime yol açabileceği alanlardan birisi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Farklı ülkelerden işletmeler arası etkileşimde insan kaynakları(\*) uygulamalarının etkilediği gerek uluslararası gerekse ulusal yazında ifade edilmektedir (Rosenzweig & Nohria, 1994; Björkman & Lu, 1999; Heikkilä, 2013; Novitskaya & Brewster, 2016; Ayentimi vd., 2018; İlhan, 2005; Sevim, 2006; Sayım, 2009; Helvacıoğlu & Özutku, 2010; Dural, 2014; Sungur, 2019). Bu çalışmalarda çoğunlukla, gelişmekte olan ülkelerdeki ortak girişimlerin İK uygulamalarını batılı çok uluslu

(\*) Bundan böyle İK olarak kullanılacaktır.

işletmelerin nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Buna göre, çok uluslu işletmelerle düşük etkileşimde olan işletmelerin İK uygulamalarının yerele daha çok benzediği (Rosenzweig & Nohria, 1994: 231), çok uluslu işletmelerle daha yüksek düzeyde etkileşimde bulunan işletmelerin İK uygulamalarının genel olarak melez nitelik taşıdığı, İK uygulamalarına göre bu durumun farklılaşabildiği -yani bazı uygulamalarda ev sahibi ülke etkileri görülürken, bazı uygulamalarda tamamen köken ülkeye göre hareket etme gibi bir eğilim olabildiği- görülmektedir (Björkman & Lu, 1999: 322). Örneğin, üst kademe yöneticilerin seçiminde ve atanmasında ve performans değerlendirme uygulamalarında yabancı ortakların daha baskın olduğu (İlhan, 2005: 109; Sayım, 2009: 298), İK temin ve seçim sürecinde ise ortak bir felsefe benimsendiği (Dural, 2014) dikkat çekmektedir.

Türkiye’de yapılan araştırmalar, kısıtlı da olsa Türk işletmelerinin hangi uygulamalardan etkilendiğine dair fikir vermekte, fakat uygulamaların hangi açılardan ve nasıl etkilendiğine ya da bu etkilenmenin işletmeler arasındaki etkileşimin niteliğine göre nasıl farklılaştığına yönelik yeterince bilgi sunmamaktadır. Oysaki işletmeler arasındaki ilişki ve etkileşimin niteliğinin, örneğin kaynak bağımlılığı kuramının (Pfeffer & Salancik, 1978) önermelerinden hareketle, işletmeler arasındaki bağımlılık düzeyi ve güç asimetrisinin, İK uygulamalarının etkilenme şekillerini ya da düzeylerini şekillendirebileceği ileri sürülebilecektir. Bu nedenle bu çalışmada Türk işletmelerinin uluslararası işletmelerle etkileşimindeki bağımlılık düzeylerine göre hangi İK uygulamalarının etkilendiği, bu uygulamaların hangi açılardan nasıl şekillendiğinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Böylelikle işletmeler arasındaki ilişkilerin, işletme uygulamalarını etkileme şekli ve düzeyleri, bu ilişkilerin niteliği açısından anlaşılmaya çalışılmaktadır. Buna dayanılarak çalışmanın iki yönlü katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Bunlardan birincisi, farklı kökenlere sahip işletmeler arasındaki bağımlılık ilişkilerinin, örgütlerin yapı ve stratejik eylemlerinde meydana getirdikleri olası farklılaşmaların incelenmiş ve tasnif edilmiş olmasıdır. Her ne kadar bunlara benzer daha evvelce de bazı bulgular üretilmişse de çalışma bulguları, mevcut bilgi birikimini ürettiği kapsamlı tasnif ile ileri taşımıştır. İkincisi ise bu farklılaşmaların İK uygulamaları açısından ürettiği ana ve yan çıktılarının ortaya konulmuş olmasıdır. Daha kritik olarak bu olası katkı; tek çıktı amaçlanarak kurulan iş ilişkisine binaen örgütlerin yapı ve stratejik eylemlerinde birtakım başkaca değişikliklerin yan çıktılar olarak üretilmelerini de kapsamı ile ilgilidir. Buna göre, işletmeler arasındaki farklı bağımlılık ilişkileri, işletmelerdeki İK uygulamalarının niteliğine göre farklı etki şekillerine bağlı olarak çeşitli şekillerde ve düzeylerde değişikliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

## Kuramsal Çerçeve

### *Örgütler Arası İlişkiler ve Bağımlılık*

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri kapsamında pazarlar genişledikçe yeni bağlantılar kurulmakta, bu bağlantılarda karşılıklı bağımlılıklar ortaya çıkmaktadır. Bağımlılık tek taraflı olarak örgütün, ortağı ile ilişkilerini devam ettirip ettirmeyeceğine karşılık gelmektedir. Diğer bir deyişle, ortağın onun için ne kadar önemli olup olmadığını göstermektedir (Scheer vd., 2015: 695). Bağımlılık ilişkisinin devam ettiği ve bu ilişkinin asimetrik olduğu durumlarda bağımlılığı düşük olan tarafın örgütsel kararlarda sözünün daha baskın olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yabancı işletmelerin doğrudan sermaye yatırımı yaparak oluşturduğu ilişkilerde sermaye payını yüksek tutmaları, ortağın kontrolünü elinde bulundurmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat bazı durumlarda ortaklardan bir taraf çoğunluk sermaye payına sahip olsa bile diğer tarafın teknik uzmanlığına ya da yönetim yeteneklerine bağlı kalabilmektedir (Ulaş, 2004: 167-168).

Bağımlılıklar ve bunların meydana getirebileceği baskı ve belirsizliklere karşı işletmelerin tepkileri de farklılıklar göstermektedir (Pfeffer & Salancik, 1978: 53-54). Örneğin, Japon şirketlerinin ilişkide oldukları Endonezya'daki işletmelerle bilgi paylaşma konusundaki ketum tutumları, Endonezya hükümetinin başka bir ülkeyle ticari faaliyete girmesine sebep olmuş, bu da Japon işletmeleri üzerinde rekabet baskısı oluşturmuştur. Tedarikçilerini kaybetme korkusuyla onlara daha bağımlı hale gelen Japon işletmeleri bu duruma daha çok bilgi paylaşma davranışıyla karşılık vermişlerdir (Rugraff & Hansen, 2011: 95). Dolayısıyla örgütler arası ilişkilerde ortaya çıkacak çeşitli baskı ve belirsizliklerin, bağımlılık ilişkisinin seyrini de değiştirebildiği ifade edilebilir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 52).

İşletmeler arasındaki bağımlılık ilişkisi seyrinin belirlenebilmesinde, iki temel faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlar; karşı taraftan elde edilen toplam ekonomik değer (ekonomik değere önem) ile karşı işletmenin ve ondan elde edilen ekonomik değerın ikame edilebilme zorluğu (yerine konulabilirlik) olarak sıralanmaktadır (Emerson, 1962). İşletmenin kaynağa yani ekonomik değere verdiği önem arttıkça etkileşimde olduğu işletmeye bağımlılığı da artmaktadır (Gundlach & Cadotte, 1994; Crook & Combs, 2007). Bağımlılık ilişkisinin derecesini belirlemeye yönelik literatür tarandığında; düşük (Jacobs, 1974 gibi), orta (Emerson, 1962, Casciaro & Piskorski, 2005 gibi) ve yüksek (Gundlach & Cadotte, 1994; Celly & Frazier, 1996; Ganesan, 1994 gibi) bağımlılık ilişkilerini tanımlayan eserler ve bunlardan elde edilen bazı ifadeler aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Bağımlılık ilişkisi düzeyleri

| Bağımlılık İlişkisi | Literatür Taraması  |
|---------------------|---|
| YÜKSEK              | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kaynağa yani ekonomik değere verdiği önem arttıkça bağımlılık derecesi de artmaktadır (Emerson, 1962; Gundlach &amp; Cadotte, 1994; Crook &amp; Combs, 2007).</li><li>2. Mevcut işletme ile iş ilişkisinin sona erdirilebilmesi için onun yerine geçecek alternatif işletmelerin bulunabilmesi her iki taraf için de mümkün değilse bağımlılık derecesi o kadar yüksek olacaktır (Celly &amp; Frazier, 1996).</li><li>3. Eğer etkileşimde bulunduğu işletmelerden biri diğerinin, kendisinin gelecekteki performansı, başarısı vb. için önemli olduğunu düşünüyorsa, bağımlılık derecesi de o ölçüde yüksek olacaktır (Ganesan, 1994).</li></ol> |
| ORTA                | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bağımlılık ilişkilerinde eğer bir işletmenin diğer işletmeye bağımlılığı karşılıklı olarak eşitse dengeli bağımlılıktan söz edilmekte, dengeli bağımlılık ilişkilerinde taraflardan birinin “hâkimiyeti” ortadan kalkmaktadır (Emerson, 1962).</li><li>2. İşletmelerin birbirlerine olan bağımlılıklarının, dolayısıyla birbirleri üzerindeki gücün, eşit olduğu varsayımı; işletmelerin yükümlülüklerinin, güvenlerinin ve bilgi aktarımın eşit olmasını ifade etmektedir. Böylesi bir ilişki de bağımlılıktan çok bir iş birliğini yansıtmaktadır (Casciaro &amp; Pis-korski, 2005).</li></ol>   |
| DÜŞÜK               | Bağımlılık ilişkisinde işletme elde ettiği kaynağı başka bir işletmeden ikame edebiliyorsa bağımlılık ilişkisi düşük olarak belirlenebilmektedir (Jacobs, 1974).  |

Örgütler arası ilişkilerde; ittifaklar ve ortak girişimler, teknolojinin ve bilgi birikiminin yabancı işletmelerden gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelere aktarıldığı kilit mekanizmalar olarak görülmektedir (Hansen vd., 2009: 122). Bu tür ilişkilerde işletmeler, belirsizliği azaltmak için ya kurumsal hale gelmiş kural ve uygulamaları kabul edip takip etmek (Zucker, 1977) ya da kendi yapılarında bir takım değişiklikler yapmak zorunda kalabilmektedirler. Sonuç olarak, karşılıklı bağımlılıklar neticesinde ortaya çıkan etkileşimde, işletmelerin bilişsel ve duygusal beklentilerinin şekillendirdiği bir yapı ortaya çıkmakta ve piyasada yer edinmek isteyen işletmeler de bu beklentileri karşılamak zorunda hissettiklerinden

etkileşimde buldukları işletmelerle eşbiçimli hale gelebilmektedirler (Meyer & Rowan, 1977: 346; Oliver, 1988: 546; Glazier & Hall, 1996, 47). Konu yabancı işletmeler olduğunda, farklı bir görünümün de ortaya çıktığı ifade edilebilir. Şöyle ki, yabancı işletmeler buldukları ülkedeki örgütlere benzemek yerine, oradaki örgütlerin başarılı uygulamaları kullanması hususunda kendilerine benzemelerine katkıda bulunurlar. Örneğin Marriott'un, Hong Kong'ta açtığı lüks otelde çalıştırdığı personeli haftada beş gün çalışmak üzere işe alarak, yerel altı gün çalışma normuna meydan okuması, diğer işletmelerin de bu durumdan etkilenerek aynı uygulamayı takip etmelerine sebep olmuştur (Basler, 1989; aktaran Şen, 2019: 304).

Mevcut çalışmanın odaklandığı uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin işletmelerin İK uygulamalarına yatırım yapmasında etkili olduğu savı çeşitli çalışmalara konu olmuştur (Örn: Hendry,1996; Som, 2007; Khavul vd., 2010). Bu anlamda, özellikle yerel işletmelerin ortak girişim oluşturdukları yabancı işletme vasıtasıyla yeni bir süreci öğrenebildikleri ve kendi işletmelerine de transfer edebildikleri görülmektedir (Lapçın & Taşçı, 2019: 53). Hatta yüksek bağımlılık ilişkilerinde, zorlayıcı etkilerin ortaya çıkabileceği de vakidir (Gelderman vd., 2008: 226). Buna karşın, bu süreçte değişime yönelen işletmenlerin nasıl bir motivasyonla hareket ettiklerine yönelik bir açıklamanın da literatürde mevcut olmadığı belirtilmelidir. Bunun temel nedeni olarak, yerel işletmelerin kendine özgü İKY sistemlerindeki değişikliklerde, ilişkide buldukları işletmelerle etkileşimlerinin ne tür etkiler ortaya çıkardığının tespit edilmesindeki zorluklar görülmektedir (Becker & Gerhart, 1996: 780). Doğrusu, işletmeler arası etkileşimlerin İK uygulamaları açısından fazla anlaşılamayacağına da düşünüldüğünü belirtmek gerekir (Wiig & Kolstad, 2009: 178). Dolayısıyla mevcut çalışma literatürdeki bu bulanıklığı gidermek amacıyla yerel işletmelerin yabancı işletmelerle kurdukları ilişkilerin İK uygulamalarına yansımalarını incelemektedir. Böylece işletmeler arasındaki etkileşim biçimleri tasnif edilmekte ve nihayet hangi tip etkileşimde İK uygulamalarında ne gibi değişikliklerin meydana geldiği irdelenmektedir.

## Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılması tercih edilmiştir. Ele alınan konu ve bunun irdelenmesini sağlayacak sorular, keşifsel bir izleğin takip edilmesini zorunlu kılmaktadır. Daha teknik olarak ifade etmek gerekirse, nitel yön-

temlerin, işletmeler arası ilişkilerin keşfedilmesine dönük en uygun yol olarak önerilmiş olmaları (Novitskaya & Brewster, 2016) ve [bu ilişkilerde mevcut] çok belirgin olmayan dinamiklerin ortaya çıkarılmasına olanak sağlayacak olmaları (Creswell, 2021) tercih edilmelerini gerekli kılmıştır.

Araştırma stratejisi olarak çoklu vaka analizi uygulanmıştır. İşletmeler arası ilişkileri ve bu ilişkilerde ortaya çıkan etkilerin çözümlenmesinde, “nasıl ve/veya neden” sorularına yanıt aranması durumunda vaka analizi ön plana çıkmaktadır. Vaka analizleri karar alma sürecinin aydınlatılmasını sağlayarak, kararların neden alındığının, nasıl uygulandığının ve sonuçlarının neler olduğunun tespitinde kullanılmaktadır (Yin, 2003). Çoklu vaka analizleri, vakalar arasında benzer sonuçların ortaya konulmasını ve açıklanabilir sebeplerle birbiri ile çelişen sonuçların gösterilmesini sağlar (Ellram, 1996: 102). Çoklu vaka analizlerinde, vakaların bağlamları birbirinden belirli ölçüde farklılaşabilir. Bu değişken koşullarda bile, çoklu vakalardan ortak sonuçlar elde edilmesi bulguların genellenebilirliğini sağlayacaktır (Yin, 2003).

Örgüt düzeyinde çoklu vaka analizi araştırmalarına geçilmeden önce iki adet pilot çalışma yapılmıştır. İlk pilot çalışma, YASED(\*)’e üye yabancı işletmelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımı yoluyla ortak olduğu Türk işletmeleriyle gerçekleştirilmiştir. İlgili işletmelerin yabancı işletmelerle etkileşimi sonucunda İK uygulamalarında değişiklik yapıp yapılmadığının anlaşılabilmesi için yapılan yüzeysel görüşme sonucunda; 12 işletmeden 8 işletmede, yabancı işletmeyle etkileşim sonrası İK uygulamalarında değişiklik yapıldığı; 4 işletmede ise değişiklik yapılmadığı belirlenmiştir.

İkinci pilot çalışma, yabancı işletmelerle etkileşimde bulunan Türk işletmelerinde İK pozisyonlarında çalışan ve ölçüt temelli örnekleme yoluyla (Patton, 2002: 238) ulaşılan 8 kişiyle, e-posta ve telefon aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmek suretiyle yapılmıştır. Görüşme yapılan kişiler, İK uygulamalarında yabancı işletmelerle etkileşimin rolünü değerlendirerek, etkileşimden İK uygulamalarının nasıl etkilendiğine yönelik kendi deneyimlerini paylaşmışlardır. Pilot çalışmalar; söz konusu etkileşim nedeniyle İK uygulamalarında ortaya çıkan değişimin, işletmeden işletmeye farklılaşabildiğini göstermiş, araştırmanın örnekleminin belirlenmesi ve mülakat sorularının geliştirilmesinde etkili olmuştur.

(\*) Uluslararası Yatırımcılar Derneği

### ***Çalışılan Firmalar ve Katılımcılar***

Araştırmanın örneklemini Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren 13 işletme oluşturmaktadır. Yabancı işletmelerle etkileşimin, işletme gelişimi üzerinde farklı etkileri olacağı bu nedenle de araştırmalarda aynı türdeki bağlantılara sahip işletmeler yerine daha geniş ve farklı bağlantı kapsamalarında işletmelerde araştırma gerçekleştirilmesinin önemi belirtildiğinden (Giroud & Scott-Kennel, 2009: 558), araştırmanın örnekleminde yabancı işletmelerle ortak girişim, ihracat, konsorsiyum gibi farklı bağlantılar kurmuş işletmeler tercih edilmiştir.

İK uygulamalarının büyük ve oturmuş şirketlerde görülebileceği varsayılarak (Lorentzen vd., 2010: 6); örnekleme dahil edilen firmalar Türkiye'de faaliyet gösteren, sektörlerinde önde gelen, çalışan sayısı, pazar payı, üretim kapasitesi, yıllık ciro vb. ölçütlere göre Türkiye için büyük kabul edilen işletmeler arasından seçilmeye çalışılmıştır. Belirlenen 13 işletmeden 9 işletme, Fortune dergisinin Türkiye'nin lider işletmelerini sıraladığı Fortune 500 listesinde yer almaktayken ("Fortune Türkiye," 2021), diğerleri de Türkiye'de sektörün önde gelen şirketlerindedir. Araştırmaya katılan işletmelere ait bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.



**Tablo 2.** Araştırmaya katılan işletmelere ait bilgiler

| <b>İşletme Rumuzu</b> | <b>İşletme Hakkında Bilgi</b>   | <b>Sektör</b>               | <b>Bağlantı Kapsamı</b>                           | <b>Sermaye Yapısı</b> | <b>Etkileşimden Önce Mevcut İK Uygulamaları</b> | <b>İK Etkileşimi</b> |
|-----------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------|---|----------------------|
| G1                    | 3500 ü aşan personel sayısı ile holding yapılanmasına sahip.  | Havacılık güvenliği         | Uluslararası işletmeye nitelikli hizmet sunum işi | Yerli                 | Sınırlı   | Var                  |
| G2                    | Yurt içinde 120.000 ton üzeri üretim kapasitesi ile yurt dışında da 1 ülkede üretim tesisine sahip. | Kimya (üretim ve satış)     | Uluslararası işletmeye ürün tedarik edilmesi      | Yerli                 | Kapsamlı  | Var                  |
| G3                    | FORTUNE 500 listesinde  | Havacılık bilişim           | Konsorsiyum                                       | Yerli                 | Kapsamlı  | Var                  |
| G4                    | FORTUNE 500 listesinde  | İnşaat-gayrimenkul          | Konsorsiyum                                       | Yerli                 | Kapsamlı  | Var                  |
| G5                    | FORTUNE 500 listesinde  | İnşaat-ulaşım               | Ortak girişim                                     | Eşit oran             | Sınırlı   | Var                  |
| G6                    | Türkiye'de 30'dan fazla dünyada 4 farklı ülkede altyapı ve üstyapı projeleri yürütmektedir.         | İnşaat-ulaşım               | Ortak girişim                                     | Eşit oran             | Kapsamlı  | Var                  |
| G7                    | FORTUNE 500 listesinde  | Ticari araç ürt.sat.        | Ortak girişim                                     | Eşit oran             | Kapsamlı  | Var                  |
| G8                    | FORTUNE 500 listesinde  | Ticari araç ürt.sat.        | Ortak girişim                                     | Eşit oran             | Kapsamlı  | Var                  |
| G9                    | FORTUNE 500 listesinde  | Çimento üretim              | Uluslararası satın alma                           | Yabancı %80           | Sınırlı   | Var                  |
| G10                   | FORTUNE 500 listesinde  | Enerji-petrol ve gaz        | Ortak girişim                                     | Yabancı %70           | Kapsamlı  | Var                  |
| G11                   | FORTUNE 500 listesinde  | İnşaat-gayrimenkul          | Ortak girişim                                     | Yerli %90             | Kapsamlı  | Yok                  |
| G12                   | FORTUNE 500 listesinde  | Gıda-hızlı tüketim ürt.sat. | İhracat, y.dışında işletme satın alma             | Yerli                 | Kapsamlı  | Yok                  |
| G13                   | 2.000.000.000 USD yıllık ciroya ve yurt dışında da 1 ülkede üretim tesisine sahip.                  | Metal üretim ve satışı      | İhracat, y.dışında işletme satın alma             | Yerli                 | Kapsamlı  | Yok                  |

### ***Veri Toplama Yöntemi***

Verilerin toplanmasında kavramsal çerçeveden uzaklaşmadan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir (Mil, 2007: 21). Bu doğrultuda İK yöneticilerine e-posta adreslerinden ulaşılmıştır. E-postada çalışmayla ilgili genel bir bilgilendirme yapılmış ve görüşmeyi kabul eden yöneticilerle randevu alınarak görüşmeler telefon, e-posta ve çevrimiçi araçlar vasıtasıyla yürütülmüştür. Bu kapsamda örnekleme dâhil edilen işletmelerden ulaşılabilen 13 işletmenin yöneticileriyle 2021 yılının Haziran-Ekim döneminde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları araştırmanın amacına yönelik olarak ilgili yazından ve pilot çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmış, konuyla ilgili uzman iki akademisyenin görüş ve değerlendirmeleri alınarak görüşme formuna son hali verilmiştir. Sorular tüm katılımcılara aynı sıra ile sorulmuş, uzaktan görüntülü görüşme şeklinde yapılan mülakatlarda ses kaydı alınmış ve görüşme sonrasında 12 saat içerisinde görüşme kayıtları yazılı hale getirilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılara ait bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler

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

### ***Geçerlik ve Güvenirlik***

Araştırmanın iç geçerliliğini artırabilmek amacıyla görüşmeler esnasında sık sık katılımcı teyidi alınmasına özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277). “Bu söylediğinizden bunu mu anlamalıyım?”, “Tam olarak bunu mu demek istediniz?” gibi sorularla katılımcıların gerçekte anlatmak istedikleri teyit edilmeye çalışılmıştır. Mülakat verilerinin yazılı hali mülakat gerçekleştirilen her bir katılımcıya gönderilerek, herhangi bir yanlışlık varsa düzeltilmesi istenmiştir (Başkale, 2016: 24). Geçerliği sağlamak için bilgi toplama ve veri analiz süreci detaylı bir şekilde raporlanmış ve çalışmada izlenen tüm süreçler ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Güvenirliğin sağlanması için veri toplama sürecinde veri kaynağı olarak farklı sektörlerde çalışan katılımcıların araştırmaya katılması çeşitlenmenin yapılmasını sağlamış ve bu şekilde farklı deneyimler ortaya konarak çoklu gerçekliklere ulaşılmıştır (Guba & Lincoln, 1994: 114). Araştırma sürecinde kullanılan tüm materyal, doküman ve veriler kaydedilmiş ve saklanmıştır (Başkale, 2016: 25). Çalışmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için uzman incelemesine başvurulmuştur (Başkale, 2016: 24-25).

### ***Verilerin Analizi***

Örnekleme kapsamında görüşülen işletmelerden, yabancı bir firma ile etkileşim sonrası İK uygulamalarında değişiklik olduğunu bildiren işletmelerde bu değişimin ne ve nasıl olduğu anlaşılmaya ve aydınlatılmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen verinin açık olarak (satır satır) değerlendirilmesinde; bazı işletmelerin az sayıda, bazı işletmelerin ise çok sayıda İK uygulamalarında değişiklik yaptığı görülmüştür (Tablo 4). Bunun üzerine veri, maksatlı olarak kodlanmak yoluyla işlenmiş ve Türk işletmelerinin yabancı işletmelerle bağımlılık ilişkileri katılımcıların algılarından hareketle ve literatürdeki tasnif kullanılarak “düşük”, “orta” ve “yüksek” olmak üzere birinci yazarca üç kategori altında kümelenebilir (Tablo 5). Devamında ise birinci ve ikinci yazarca yine maksatlı kodlamalar yapılarak (farklı) bağımlılık ilişkilerine göre farklı İK uygulamalarının ortaya çıkma gerekçeleri (bunların nasıl bir etki ile oluştuğu/etki şekilleri) belirlenmiştir (Tablo 6). Üçüncü yazar ise kodlama çalışmalarının tamamını denetleyerek elde edilen bulguların nesnellik ve güvenilirliğinin test edilmesine katkı sunmuştur. Nihayet birinci yazar elde edilen kodlarla ilgili görüşme yapılan taraflara telefon ve yer yer

e-posta yoluyla ulaşarak bunların uygunluğunu müzakere etmiştir. Herhangi bir aykırılık veya itiraz olmaması ile kodlara nihai hali verilmiştir.

Verilerin bu yolla analiz edilmesinin ardından, yabancı ortaklarından “yüksek”, “orta” ve “düşük” olarak etkilendiklerini beyan eden Türk işletmelerinin, bu etkilene sonucuna değişime gittikleri İK uygulamalarına ve buna dayalı olarak geliştirilen modele ilişkin şekiller oluşturularak Bulgular kısmında sunulmuştur.

## **Bulgular**

### *İK Uygulamalarında Değişime İlişkin Bulgular*

Araştırma yapılan işletmelerde öncelikle değişim yaşanan İK uygulamaları alanlarının nasıl tanımlanacağı belirlenmiştir. İK uygulamaları, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş dizaynı, insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, iş değerlendirme, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, iş güvenliği ve işgören sağlığı olarak sekiz alanda ele alınmıştır (Kaynak vd., 2000).

Bu doğrultuda çalışmada, Türk işletmelerinin hangi İK uygulamasında/uygulamalarında nasıl bir değişiklik yaptığı ortaya çıkarılmış ve üretilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur. Buna göre bazı işletmelerin “çok sayıda”, bazı işletmelerin ise “az sayıda” uygulamada değişiklik yaptığı anlaşılmaktadır. Bu değişime içerik açısından bakıldığında; bazı işletmelerin daha kapsamlı bir değişikliğe gittiği -ilk defa performans değerlendirme sistemi kurma gibi-, bazı işletmelerin ise daha basit revizyonlar yaptıkları görülmüştür.

**Tablo 4.** İşletmelerin İK uygulamalarındaki değişim\*

| İşletme Renumuzu | İKY Planlaması   | İş Analizi ve İş Dizaynı           | İK Temin ve Seçimi   | Eğitim ve Geliştirme   | Performans Değerlendirme                               | Ücret Yönetimi | İş Değerleme | Kariyer Planlama |
|------------------|--|------------------------------------|--|--|--|----------------|--------------|------------------|
| G1               | 1.Devamsızlık oranı hesaplama<br>2.İşgücü devir oranı hesaplama<br>3.Ek personel gereksinmesi analizleri | 1.İş ve görev tanımları revizyonu  | 1. İş başvuru formu revizyonu<br>2. Güvenlik soruşturması<br>3.Referans mektubu eklenmesi<br>4.Yetkinlik bazlı mülakat sistemine geçiş<br>5.Erkli mülakat için İK çalışanlarının ve teknik müdürlerin yetkinlik bazlı mülakat eğitimine gönderilmesi<br>6. Mülakatların bir İK çalışanı ve bir teknik müdürle yapılması<br>7. İşe girişte çalışma tahhüdü sözleşmesi<br>8. İşten çıkış görüşmeleri analizinin raporlanması | 1. İlgili pozisyona yönelik eğitimlerin yabancı işletmeden gönderilen eğitimlerde verilmesi<br>2. Eğitim içeriğinin yabancı işletme tarafından oluşturulması<br>3. Eğitimler sonrası eğitim etkinliğinin ölçülmesine yönelik sınav yapılması<br>4. Sınavlarda başarılı olma şartı<br>5. Eğitimlerin, belirli dönemlerde tazeleme eğitimleri şeklinde verilmesi |  |                |              |                  |
| G2               |  | 1. İş ve görev tanımları revizyonu | 1. Yapılandırılmış mülakat sistemi ve adayla yönelik görüşmede sorulacak sorular oluşturulması<br>2. Kişilik testi eklenmesi<br>3. Referans sorgulama  | 1. Kişisel gelişim planı oluşturma sürecine 360 derece performans değerlendirme süreci çıkarılmasının entegre edilmesi   | 1. 360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş |                |              |                  |
| G3               | 1. İşgücü genel envanteri uygulamasının kullanılmasına başlanması  |                                    |  |  |  |                |              |                  |

Tablo 4. İşletmelerin İK uygulamalarındaki değişim (devamı)

| İşletme R Numuzu | İKY Planlaması                     | İş Analizi ve İş Dizayını | İK Temin ve Seçimi  | Eğitim ve Geliştirme  | Performans Değerlendirme  | Ücret Yönetimi  | İş Değerleme | Kariyer Planlama  |
|------------------|------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|--------------|---|
| G4               |                                    |                           | 1. Özlük işlerinde veri yönetimi konusunda iyileştirmeler | 1. İç kaynaklarla eğitim içeriği oluşturma<br>2. İşbaşında eğitimi vermeye başlanması<br>3. Yabancı işleminin eğitimi kaynaklarından faydalanma   | 1. Performans değerlendirme sistemi için belirlenen hedeflerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi | 1. Yabancı işlemedeki uygulamalara göre güncelleme yapma  |              |   |
| G5               |                                    |                           |   | 1. Şirkete ait bir eğitim akademisi kurulması<br>2. Eğitim planına yeni konuların eklenmesi<br>3. Uzaktan eğitim sistemiyle eğitim ve seminerlerin alınabilmesi<br>4. Eğitimlerin Türkçe ve İngilizce verilebilmesi | 1. Performans sisteminin ilk defa kurulması   | 1. Konaklama şartlarında yabancı işleminin örnek alınması   |              |   |
| G6               |                                    |                           |   | 1. Kritik işbaşı eğitim içeriklerinde yabancı işlemeyle bağımı olma ve içeriğini değiştireme<br>2. Eğitim departmanını çalışanlarının yabancı ortanın ülkesine gönderilerek eğitim verilmesi                        |   | 1. Yurt dışı göreve gönderilen personele ev yurdumu yapılması, çocuklarının eğitim masraflarının karşılanması |              | 1. Kariyer yönetiminde yönetici geliştirme uygulaması<br>2. Üst yönetimde yabancı işletme bakış açısına uyum göstermeyen personelin işten çıkarılmasıyla terfilerin önünün açılması |
| G8               | 1. İş ve görev tanımları revizyonu |                           |   |   |   |   |              |   |

**Tablo 4.** İşletmelerin İK uygulamalarındaki değişim (devamı)

| İşletme Rumuzunu | İKY Planlaması   | İş Analizi ve İş Dizayını   | İK Temini ve Seçimi  | Eğitim ve Geliştirme  | Performans Değerlendirme   | Ücret Yönetimi  | İş Değerleme   | Kariyer Planlama |
|------------------|--|---|--|---|--|---|--|------------------|
| G9               | 1. Gerçek personel gereksiniminde çalışan sayısının artırılması<br>2. Yabancı işletmenin istegiyle farklı pozisyonların da eklenmesi | 1. İş ve görev tanımlarının ilk defa oluşturulması<br>2. Yurt dışına gönderilecek personele yönelik düzenlemelerin ilave edilmesi | 1. İş başvuru formunun ilk defa oluşturulması<br>2. Mülakat yapılmasına başlanması | 1. Teknik eğitim için merkez ülkeden eğitim alınması<br>2. Yabancı işletmenin eğitici göndermesi<br>3. Dil eğitimlerine yönelik çalışmalar<br>4. Dışarıdan eğitim alınmaya başlanması<br>5. Eğitim içeriklerinin değiştirilmesi | 1. Performans sonucu düşük çıkan yabancı işletmeye raporlanması<br>2. Performans düşüklüğünün nedenlerinin araştırılması | 1. Performansa dayalı ücret uygulamasına geçiş<br>2. Ücret zam zamanlarının belirlenmesi  | 1. İlk defa iş değerlendirme yapılarak pozisyona göre ücret belirlenmesi |                  |
| G10              | 1. Yedek personel ihtiyacı için yabancı işletmenin modülünün örnek alınması  |   |  | 1. Yabancı işletmenin kullandığı modülün örnek alınarak iyileştirmeler yapılması  | 1. Yabancı işletmenin kullandığı modülün örnek alınarak iyileştirmeler yapılması   | 1. Evden çalışma için ergonomi ve internet desteği<br>2. Bayram için ek ücret<br>3. Çocuğu olan personele eğitim masraf desteği |  |                  |

\* Araştırma kapsamında görüşülen 13 işletmeden G11, G12, G13'ün İK uygulamaları açısından etkilendiğini belirtdikleri ve G7 işletmesinin de etkilendiği İK uygulamalarını beyan etmek istememesi nedeniyle, tabloda 9 işletmeye ait elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

## Yabancı İşletmelerle Bağımlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5 Türk işletmelerinin yabancı işletmelerle bağımlılık ilişkisinin ne düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Bağımlılık ilişkisi, görüşmeye katılan katılımcının görüşleriyle sınırlı olduğundan bağımlılık algısı olarak değerlendirilmiş ve bu ilişki düzeyi “düşük”, “orta”, “yüksek” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Algılanan bağımlılık ilişkisi derecesi

| İşletme Rumuzu | Bağımlılık Algısı* | Kriter (bkz. Tablo 1)                             | Örnek Metinler   |
|----------------|--------------------|---|--|
| G1             | YÜKSEK             | Ekonomik değere verdiği önem                      | “Amerikalıların denetimlerinin iyi şekilde sonuçlanması G1 işletmesi için çok önemliydi... Amerika bazı standartları istiyor, aynı zamanda gelip yerinde operasyon esnasında ya da personel dosyalarında denetimleri de yapıyordu... Bu denetimler olmasaydı insan kaynakları fonksiyonlarının gelişmesi maalesef mümkün olmayacaktı... Verdiğimiz hizmetin kalitesi iyi oldu, bu sayede işletme başka işletmelerden de iş almaya başladı.”  |
| G6             | YÜKSEK             | Gelecekteki performans ve başarısına verdiği önem | “...yabancı kurumların birtakım standartları var. Ne gibi diye sorarsan, insan kaynakları fonksiyonları açısından bakarsak, örneğin; işletme bakış açısında ayrımcılık var mı? Ya da anti-mobbing konusunda farkındalığa sahip misin? Rüşvet ve dolandırıcılıkta ilgili mücadele konusunda neler yapıyorsunuz?.. Bu konulara yönelik çalışanların bilinçlenmesini istedi. Hatta bunların yapılıp yapılmadığına yönelik de yabancı ortağımız adına bir bağımsız denetim şirketi denetleme de yaptı. Onunla ilgili bir raporu da oldu. İyi bir puan aldık. Bunların sürdürülebilirliği gelişim ve performansımız açısından da önemli.” |
| G8             | YÜKSEK             | Gelecekteki performans ve başarısına verdiği önem | “Yerli imajın yıkılması ve sektörde tekrardan başarılı olunabilmesi yerli ortak için çok önemliydi. Çünkü yaratılan yerli imaj şirkete değer kaybettirmişti... Ürün ve teknik eğitimler birebir oradan alınıp getiriliyor ve çalışana o eğitimler veriliyordu. Motorla ilgili bir eğitim ve birebir yabancı ortaktan alınıyordu. Bunun sebebi ise motorun yabancı ortak tarafından yabancı ülkede yapılıyor olmasıydı... Motorun oradan üretilip gelmesi bu konuda onlara bağımlı olmamıza neden oldu.”  |
| G9             | YÜKSEK             | Gelecekteki performans ve başarısına verdiği önem | “...şirketimizin yaklaşık %80 hissesi 1990 yılında Fransız şirket tarafından alındıktan sonra Fransız şirketin etkisiyle tüm fonksiyonlarda değişim ve dönüşüm başladı... Genel olarak tüm fonksiyonlarımız onların etkisiyle, önerileriyle şekillendi... Çünkü patron şirketiyken patronun tanıdığı herkes elini kolunu sallayarak işe girebiliyordu. Artık böyle bir durum yok. Böylelikle işletmenin başarısı da artmış oldu.”  |
| G3             | ORTA               | Karşılıklı eşitlik                                | “Bağımlılık ilişkisi olarak değerlendirdiğimde o firmayla değil başka bir firmayla da çalışılabildirdi. Onun için de Türkiye iyi bir pazardı ürünlerini sunabileceği, o nedenle karşılıklı bir alış-veriş söz konusuydu. Yüksek ya da düşük diyemem sanırım orta ya da dengeli bir bağımlılık ilişkisi daha doğru olur.”   |
| G4             | ORTA               | Karşılıklı eşitlik                                | “İK konularında bizim yapılanmış ve etkili süreçlerimizden onların daha fazla etkilendiğini söyleyebilirim. Bizim de etkilendiğimiz taraflar oldu. Karşılıklı olarak birbirimizden faydalandığımız bir ilişkimiz vardı. O nedenle bağımlılık ilişkisini orta seviyede belirleyebilirim.”   |



|      |       |                     |  |
|------|-------|---------------------|--|
| G10  | ORTA  | Karşılıklı eşitlik  | “Büyük hissedarlar daha yakın çalışmalarımız oluyor. Denetimleri oluyor ve bu denetimlerde öneriler geliyor. Ona göre güncellediğimiz süreçler oluyor. Birlikte bir proje yürütüyoruz ama bu ilişkide baskı yok, görüşmelerde herkes eşit, şeffaf. O nedenle orta olarak belirleyebileceğim bir bağımlılık ilişkimiz var.”   |
| G2   | DÜŞÜK | İkame-edilebilirlik | “O şirketle ilişkimiz; ihracat kapsamında değerlendirdiğimde, yüksek ciro elde ettiğim ihracat ilişkilerimi orta derecede değerlendirsem, bağımlılık ilişkisine düşük diyebilirim. İşletme için tabii ki önemli bir firma ama o firma olmasa başka firmayla da ihracat yapılabilir sonuçta.”   |
| G5   | DÜŞÜK | İkame-edilebilirlik | “Hintli ortağın talebiyle performans değerlendirme sistemi oluşturuldu. Zorlama şeklinde değil ama yönetim kurulu toplantısında şart olarak belirttiler. Hintli ortak bizden üstün olduğu için değil, belki de bu coğrafyadaki insanlara güvenemedikleri için.”  |
| G5** | DÜŞÜK | İkame-edilebilirlik | “...ortaklıkta, Norveç firması Türk mühendisler için konaklama şartlarının kendi mühendisleriyle eşit tutulmasını istedi. Mühendisimizin mutsuz olmaması adına biz de uygun gördük... Ortaklı yapıların ortak sizden her zaman iyi olmasa bile böyle bir sinerjisi var.”   |
| G6** | DÜŞÜK | İkame-edilebilirlik | “Daha önceki ülkelerde ücret yan haklar kısmında ev yardımı yapma ve varsa çocuklarının eğitimi ile ilgili giderlerin karşılanması gibi bir şey yoktu. Orta-doğu projesinde Avrupa menşeli bir firmayla yaptığımız ortaklıkta, ortağımızın önerisiyle bunları dâhil ettik ve ücret yönetiminde yan haklar uygulaması etkilendi. Bu bizden üstün olduğu için değil, ortaklığın gereği iş birlikçi davrandık.” |

\*Örnek metinlerde sunulan veriler, görüşmeye katılan katılımcının görüşleriyle sınırlı olduğundan bağımlılık algısı olarak değerlendirilmiştir.

\*\* Çalışılan işletmelerden G5 ve G6 iki farklı projede, iki farklı yabancı işletmeyle etkileşimde olduğundan Tablo 5'te iki kere yer almıştır.

### ***Etki Şekillerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular***

Tablo 6'da görülebileceği gibi elde edilen veriler kapsamında işletmelerin etkileşimde buldukları yabancı işletmelerle ilişkilerinde farklı etki şekilleri ortaya çıkmıştır. Buna göre, işletmelerin daha sıklıkla “öneri ve beklenti” yönlü bir etkiye işaret ettikleri anlaşılmaktadır. Öneri ve beklenti, kısaca, yabancı işletmenin yerel işletme için oluşturduğu öneri ve/veya ondan beklentilerine dayalı değişimlere yol açan etkiyi ifade etmektedir. Bunun ardından “zorlayıcı”, “bilişsel”, “öykünme/öğrenme” gibi etki biçimleri daha az tekrar edilen diğer etki şekilleri olarak öne çıkmaktadır. Anlaşılabileceği üzere zorlayıcı etkileşim, yabancı işletmenin denetim gibi mekanizmaları kullanarak yerel işletmeyi uygulamalarında değişiklik yapmaya yönlendirmesi olarak açıklanabilir. Bilişsel etki ise, işletmelerin gerek iç ve gerekse dışa dönük bazı değişiklikleri fark etmeleriyle ilgilidir. Öykünme/öğrenme tarzı etki, daha çoklukla yerel işletmenin yabancı ortağa benzeme motivasyonu ve ondan yeni uygulamaları öğrenmeleriyle ilgilidir. Nihayet güven eksikliği şeklinde kodlanmış etki, yabancı işletmenin yerel işletmeye güven duymamasına binaen gerçekleştirilen değişikliklerde kendisini göstermektedir.

Tablo 6. Etki şekilleri

| İşletme Rumuzu | Etki Şekli        | Örnek Metinler   |
|----------------|-------------------|--|
| G1             | Zorlayıcı         | “Amerikalı işletme bu işi <b>şartlarıyla bize vermişlerdi</b> . İşletmemizde birçok değişiklik yapmamız gerekiyordu... <b>bizim o şartlara uymamız gerekiyordu...</b> <b>Amerika bu standartları istiyor aynı zamanda gelip, operasyon esnasında ya da personel dosyalarında gerekli denetimleri de yapıyordu.</b> ”   |
| G6             | Zorlayıcı         | “Hizmet kurumlarının birtakım <b>standartları var ve bizim o standartlara uymamız gerekiyor...</b> Hatta <b>bunların yapılıp yapılmadığına yönelik de yabancı sermayeli işletmeler adına bir bağımsız denetim şirketi denetleme de yaptı.</b> ”  |
| G8             | Bilişsel          | “...yabancı ortaklıkla ürün grubunun değişmesi buna bağlı olarak hedef kitlenin değişmesiyle özellikle <b>yabancı ortağın pazarlama stratejilerine müdahalesiyle</b> birlikte İK uygulamalarının bazılarında da değişiklikler oldu. <b>Müdahaleye izin vermesinin sebebi ise, şirketin Türkiye’de oluşmuş ve rekabet avantajı kazanmadığı imajını silmek istemesiydi.</b> ”  |
| G9             | Bilişsel          | “Patron şirketi olarak kurulan çimento şirketlerinin yaklaşık %80 hissesi Avrupa kökenli bir şirket tarafından alındıktan sonra uluslararası şirketin etkisiyle İK dâhil, <b>tüm yönetsel uygulamalarda değişim ve dönüşüm başladı.</b> ”  |
| G3             | Öykünme öğrenme   | “İş birliği halinde olduğunuz işletmenin <b>süreçleri daha gelişmiş olabilir...</b> Çalışanlarınız muhakkak onların çalışma şartlarından etkilenir ve sizden o yönde bir talepte bulunurlar ki siz, <b>süreçlerinizi o anlamda biraz daha iyileştirin onlarla hizalayın diye</b> . Tabi üst yönetim de bundan etkilenir. Nasıl şöyle örneğin, onlar da <b>bizim uygulamadığımız ama yabancı işletmenin uygulayıp başarılı olduğu uygulamanın bizde de faydalı olacağını düşünür</b> ve denemek isteyebilir.” |
| G4             | Öykünme öğrenme   | “İş ortağımızın kullandığı kişisel verilerin korunması kanunu (Globalde GDPR olarak geçer. Türkiye olarak kanun anlamında geri kalmış değiliz ancak uygulama ve denetim açısından <b>iş ortağının uyguladığı haliyle gerideyiz</b> ) kapsamında uygulamalarımızın çoğu etkilendi.”   |
| G10            | Öneri ve beklenti | “... Denetimlerde yabancı ortaklardan öneriler gelebiliyor ve bu <b>önerilerle</b> de şekilleniyor. Denetim olduğu için siz de çoğunlukla uygulamalarınızı gözden geçiriyorsunuz. Bunlar değişikliğe iten bir güç olabiliyor.”   |
| G2             | Öneri ve beklenti | “... İngiltere’deki bir işletmeden ürünle ilgili farklı yönde bir talep gelene kadar böyle bir pozisyona ihtiyaç duymadık. Ürünle ilgili bazı kalite testleri yapılması istendi. İhracat ilişkisinin bozulmaması ve <b>beklentinin karşılanması</b> adına bu testlerin yapılabilmesi için yeni bir pozisyon oluşturduk.”   |
| G5             | Güven eksikliği   | “...Belki onların da bu konuda doğru düzgün bir performans uygulamaları yok ama <b>bu coğrafyadaki insanlara güvenemediği için performansını ölçmek istiyor</b> ya da bunu görmek istiyor olabilir.”   |

| İşletme Rumuzu | Etki Şekli        | Örnek Metinler  |
|----------------|-------------------|---|
| G5             | Öneri ve beklenti | “Arnavutluk şantiyemizde müşavir firma bir Norveç firmasıydı ve Norveç; kendi çalışanları için hazırlanan konaklama şartlarının, Türk çalışanlar açısından da aynı olmasını, eşit tutulmasını <b>istedi</b> . Zaten uymasanız orada çalışan Türk mühendisiniz bir kendisine bir de Norveçli çalışana bakar, mutsuz olur. Dolayısıyla ücret yan haklar etkilenmiş olur.” |
| G6             | Öneri ve beklenti | “Daha önceki projelerde ücret yönetiminde ev yardımı yapma ve varsa çocuklarının eğitimi ile ilgili giderlerin karşılanması gibi bir şey yoktu... Ortağımızın <b>önerisiyle</b> bunları dâhil ettik.”   |

### ***Bağımlılık İlişkisine göre İK Uygulamalarının Etkilenme Düzeyi***

#### *Yüksek Bağımlılık İlişkisindeki İşletmelerin Analizi:*

G1, G6, G8 ve G9 işletmelerinin etkileşimde bulunduğu yabancı işletmelerle yüksek bağımlılık ilişkisine sahip olduğu (bkz. Tablo 5) belirlenmişti. Bu işletmelerden G1 yerli sermayeli işletme olup, ihracat ilişkisine dayalı etkileşimde bulunmaktadır. G6, G8 ve G9’un yabancı işletmelerle ortak girişimi bulunmaktadır. G6 ve G8, ortak girişimde yabancı işletmeyle eşit sermaye yapısına sahiptir. G9 ise uzun yıllar yerli sermayeyle faaliyet gösterirken uluslararası satın alma yoluyla ortak girişime dönüşmüştür.

G1’in yurt içinde güvenlik sektöründe gösterdiği faaliyeti, Amerika’da ortaya çıkan terör olayları sonrasında oluşan taleple uluslararası faaliyete dönüşmüştür. G1, sınırlı sayıda İK uygulamasıyla havalimanı güvenliği konusunda yer hizmetlerinde faaliyet göstermektedir. Yabancı işletmeyle iş ilişkisini üst yönetim önemsemekte ve bu işte başarılı olmak istemektedir. Çünkü bu işte başarılı olduğu takdirde, başka iş fırsatlarının da ortaya çıkacağı yönünde beklentisi bulunmaktadır. Bu beklenti yabancı işletmenin istek ve taleplerini yerine getirmelerinde etkili olmuştur. Bu nedenle G1 işletmesinin bağımlılık ilişkisi yüksek olarak değerlendirilmiştir. G1 işletmesinden görüşülen katılımcı İK uygulamalarının oluşturulması ve geliştirilmesinde yabancı işletmenin rolünün önemini şu şekilde dile getirmektedir:

“Amerika bu standartları istiyor aynı zamanda gelip yerinde operasyon esnasında ya da personel dosyalarında gerekli denetimleri de yapıyordu... Eğer bu denetimler olmasaydı insan kaynakları fonksiyonlarının gelişmesi maalesef mümkün olmayacaktı... İlk etapta eğitim fonksiyonumuz Amerikalı işletmenin beklentisi ve **zorunluluklarıyla** şekillendi.”

G1'in yabancı işletmeyle etkileşiminde, yabancı işletme tarafından talep edilen standartlar, özellikle taleplerinin yerine getirilip getirilmediği yönünde yapılan denetlemeler "zorlayıcı" bir etkinin oluştuğuna işaret etmektedir.

G6(\*), dünya çapında inşaat, altyapı ve endüstriyel inşaat projeleri yürüten yerli sermayeli bir işletmedir. Bu projelerde müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hareket etmektedir. Dolayısıyla yabancı işletmelerle etkileşimlerinde değişime açık bir işletme izlenimi vermektedir. G6'nın eğitim ve geliştirme uygulamasında değişime gitmek zorunda kaldığını belirten işletme temsilcisi yabancı işletmeyle etkileşiminin niteliği sorgulandığında şu şekilde cevaplamıştır:

"...biz bir proje yapıyoruz, yabancı ortağımız da var. Bir de gittiğimiz ülkelerde hizmet sunduğumuz kurumlar da yabancı. Yani bu bir belediye olabilir, bir bakanlık olabilir. Hizmet sunduğumuz bu kurumların da birtakım **standartları** var... ..gibi konularda yabancıların yüksek düzeyde hassasiyetleri var. Bunlara **önem verdiğini** de prosedürlerinde göstermeni istiyorlar... Hatta bunların yapılıp yapılmadığına yönelik de yabancı işletme adına bir bağımsız denetim şirketi **denetleme** de yaptı."

G1'de olduğu gibi, G6'nın da birtakım standartlara uymak zorunda kalması ve yabancı işletmenin denetleyici rolde olması burada da "zorlayıcı" bir etkinin oluştuğunu göstermektedir.

G8, uzun yıllar yerli sermayeli olarak faaliyet gösterirken, yurt içinde istediği başarıyı yakalayamadığı için yabancı işletmeyle eşit hissedar olarak bir yapılanmaya gitmiştir. Aslında 'kurulu bir düzeni varken', yabancı bir işletmenin dâhil olması, birtakım dengeleri de değiştirmiştir. G8, Türkiye'de oluşan yerli imajını yıkararak, yeni ve başarılı imaj yaratmak istemiş, bu da yabancı işletmeyle bağımlılık ilişkisinin yüksek düzeyde oluşmasına yol açmıştır. Görüşülen firma temsilcisi bu etkileşim sonucu İK uygulamalarında değişiminin nasıl gerçekleştiğini şu şekilde anlatmıştır:

"yabancı ortaklıkla ürün grubunun... hedef kitlenin değişmesiyle özellikle yabancı ortağın pazarlama stratejilerine **müdabalesiyle** birlikte insan kaynakları fonksiyonlarının bazılarında da değişiklikler oldu... ..oradaki **yönetim bakış açısının marka bakış açısının Türkiye'de bulunan işletmeye de aktarılmak istenmesiydi**. Bu nedenle, çalışanların yabancı dil öğrenmesine yönelik bir **baskı oluştu**."

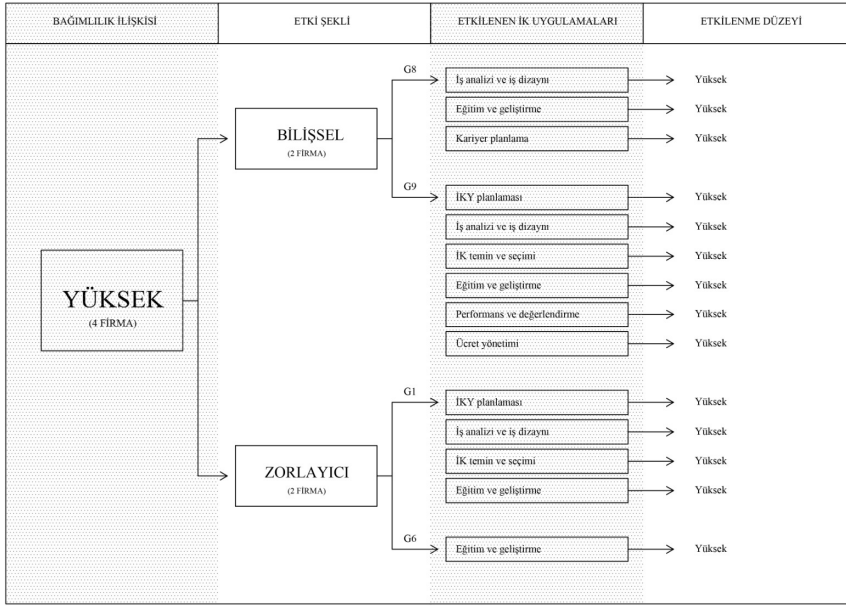
(\*) G6 işletmesinin yabancı işletmelerle etkileşimlerinin İK uygulamaları üzerindeki etkisi sorgulandığında, etkilenen 2 uygulama ve bu etkilenmenin ortaya çıktığı 2 farklı durumdan bahsetmiştir. Farklı yabancı işletmelerle, farklı ülkelerde, farklı ortak girişimleri bulunmaktadır. Bu nedenle, G6 işletmesine ait genel bilgi sadece burada verilecektir.

G8'in yabancı ortakla ortak bir girişim oluşturmasındaki amacının, yerli imajı yıkmak olduğunu belirtmesi (bkz. Tablo 5), zihinsel olarak da değişime olumlu baktığını göstermektedir. Yabancı işletme kendi bakış açısını süreç içerisinde aktarmakta, Türk işletmesi de bu nedenle İK uygulamalarında değişime yönelmektedir. Bu nedenle iki işletme arasındaki etki "bilişsel" biçimde oluşmuştur.

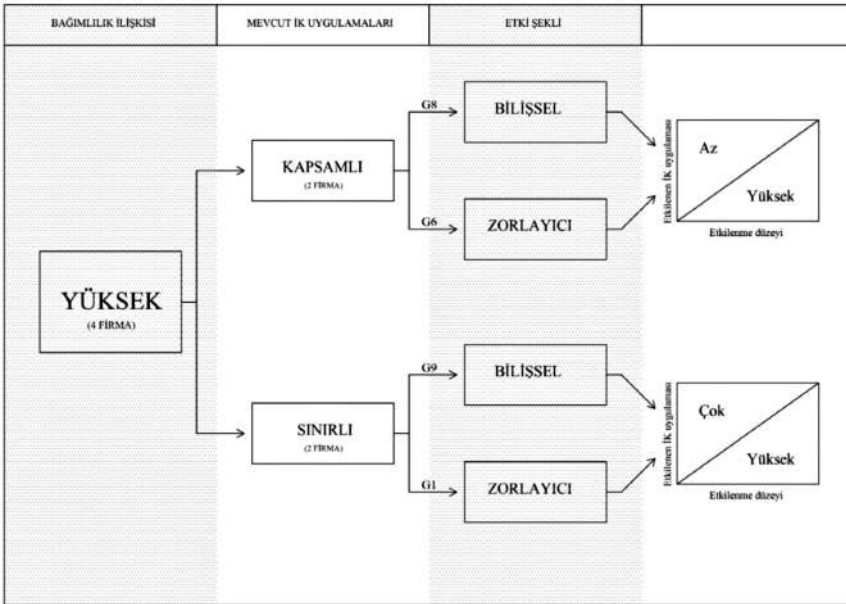
G9, uzun yıllar yerli sermayeli olarak faaliyet gösterirken yaklaşık %80 oranında hissesi Avrupa kökenli bir uluslararası işletme tarafından satın alınmıştır. Patron şirketi olarak kurulan işletmenin İK uygulamalarında nasıl bir değişim olduğu firma temsilcisinin şu ifadelerinden görülebilmektedir: "...patron şirketiyken patronun tanıdığı herkes elini kolunu sallayarak işe girebiliyordu... Kafaya göre ücret artışının önüne geçildi..." "Her bir fonksiyonun işleyişi yönerge, yönetmelik yazılarak şeffaf hale getirildi." "Fransız şirketin etkisiyle tüm fonksiyonlarda değişim ve dönüşüm başladı". Bu ifadeler, satınalma sürecinden sonra İK uygulamalarının bütünüyle değiştiğini göstermektedir. Bu firmada oluşan etki de kültürel değişim şeklinde oluştuğu için "bilişsel" etki olarak değerlendirilmiştir.

Yüksek bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan bulgular, Şekil 1 ve Şekil 2'de özetlenmektedir. Her iki şekilde de görüldüğü üzere, Türk işletmeleri ile yabancı işletmeler arasında yüksek bağımlılık ilişkisi olduğunda, İK uygulamalarının etkilenme düzeyi de yüksek olmuştur.

Şekil 1'de G1 ve G9 işletmelerinin G6 ve G8 işletmelerine göre İK uygulamaları açısından sayıca daha fazla uygulamada etkilendiği görülmektedir. Yabancı işletmeyle etkileşimden önce, ilgili Türk işletmelerinin mevcut İK uygulamalarının sınırlı olduğu, yani sınırlı sayıda uygulamayla faaliyet gösterdiği belirlenmişti (bkz. Tablo 2). Bu nedenle Şekil 2'de sınırlı ve kapsamlı uygulamaya sahip işletmeler bir araya getirildiğinde, etkileşimden önce sınırlı sayıda uygulamaya sahip işletmelerin, etkileşim sonrası daha fazla uygulamayı hayata geçirmeye başladıkları görülmüştür.



Şekil 1. Yüksek bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları



Şekil 2. Yüksek bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model

### *Orta Bağımlılık İlişkisindeki İşletmelerin Analizi:*

G3, G4 ve G10 işletmelerinin etkileşimde bulunduğu yabancı işletmelerle bağımlılık ilişkisinin orta düzeyde olduğu (bkz. Tablo 5) belirlenmiştir. Bu işletmelerden G3 ve G4 yabancı işletmeyle konsorsiyum -Türk işletmesinin yabancı işletmeyle proje ortaklıkları-, G10 ise yabancı işletmeyle ortak girişim oluşturmuştur (bkz. Tablo 2).

G3'te İK uygulamalarının nasıl etkilendiği firma temsilcisinin ifadelerine şu şekilde yansımıştır:

“İş birliği halinde olduğunuz işletmenin süreçleri **daha gelişmiş** olabilir... Çalışanlarınız muhakkak onların çalışma şartlarından etkilenir ve sizden o yönde bir talepte bulunurlar ki siz, **süreçlerinizi o anlamda biraz daha iyileştirin onlarla bizalayın diye**. Tabi üst yönetim de bundan etkilenir. Nasıl şöyle örneğin, onlarda bizim uygulamadığımız ama **yabancı sermayeli işletmenin uygulayıp başarılı olduğu uygulamanın bizde de faydalı olacağını düşünür** ve denemek isteyebilir.”

Buna göre, G3, yabancı işletmeyi daha başarılı görmüş ve İK uygulamalarında öykünme-öğrenme etkisiyle değişime yönelmiş görünmektedir. Bu durum G4 açısından da aynıdır. G4 işletme temsilcisi de G3 için kullanılan ifadelerle benzer ifadeler kullanmıştır:

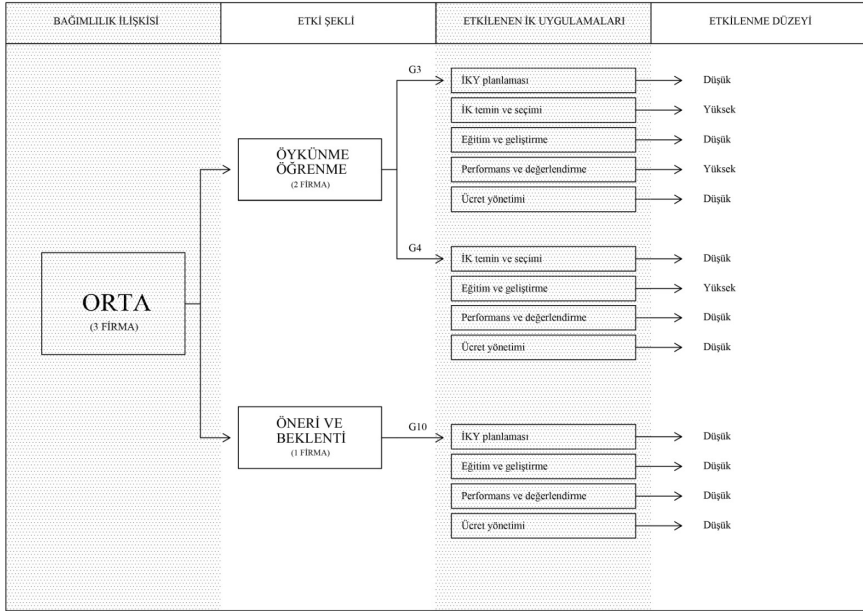
“İş ortağımızın kullandığı kişisel verilerin korunması kanunu (Globalde GDPR olarak geçer Türkiye olarak kanun anlamında geri kalmış değiliz ancak uygulama ve denetim **açısından iş ortağının uyguladığı haliyle gerideyiz**) kapsamında uygulamalarımızın çoğu etkilendi.”

Yabancı işletme ile ortak girişim yoluyla etkileşimde bulunan G10'un uygulamaları, G3 ve G4'e göre biraz farklılaşmaktadır. G10, yabancı ortakla ilişkisinde belirli sürelerle ve sayıca fazla karşılıklı toplantılar, raporlamalar ve denetimler yürütmüştür. G4 temsilcisi, İK uygulamalarının değişmesinde etkili olan süreci şu şekilde anlatmıştır:

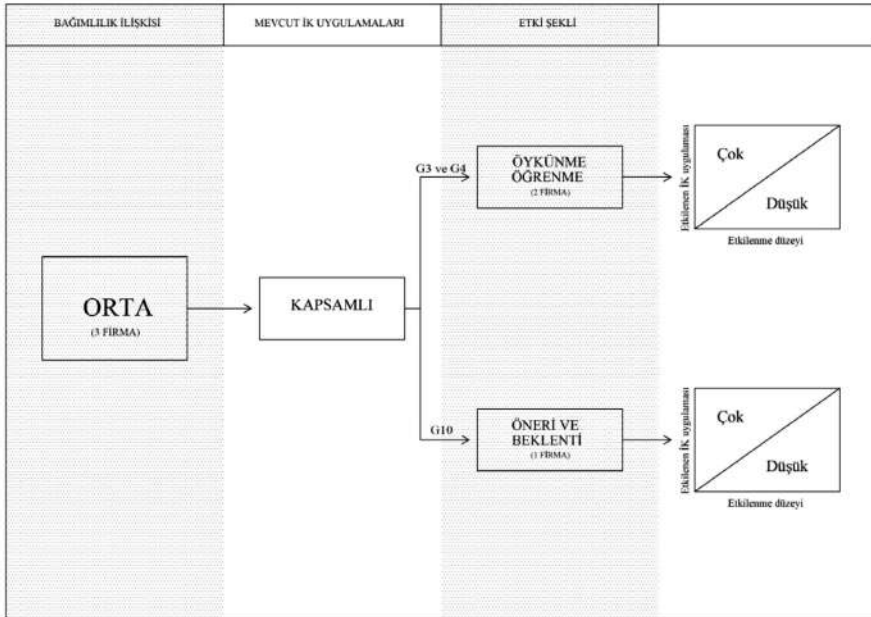
“Ortak girişim olarak kurulan işletmelerde, sıklıkla yapılan raporlama ve denetim gibi mekanizmalar değişimin yaşanmasında etkili olabiliyor... Denetimlerde yabancı ortaklardan **öneriler gelebiliyor ve bu önerilerle de şekilleniyor**. Denetim olduğu için siz de çoğunlukla fonksiyon ve uygulamalarınızı gözden geçiriyorsunuz. Bunlar değişikliğe iten bir güç olabiliyor.”

Bu ifadeden G10'un İK uygulamalarında değişime gitmesinde yabancı işletmenin öneri ve beklentilerinin etkili olduğu görülmektedir.





Şekil 3. Orta bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları



Şekil 4. Orta bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model



### *Düşük Bağımlılık İlişkisindeki İşletmelerin Analizi:*

Bağımlılık ilişkisinin düşük olduğu işletmeler G2, G5 ve G6 idi (bkz. Tablo 5). Bu işletmelerden G2, yerli sermayeli bir işletme olup, yaklaşık 80 farklı ülkeye ihracat yapmaktadır. G2 işletmesi yabancı işletmeyle etkileşim sonucu İK uygulamalarında değişime gittiği süreci şu şekilde ifade etmiştir:

“... İngiltere’deki bir işletmeden ürünle ilgili farklı yönde bir talep gelene kadar böyle bir pozisyona ihtiyaç duymadık. Ürünle ilgili bazı kalite testleri yapılması istendi. İhracat ilişkisinin bozulmaması ve **beklentinin karşılanması adına** bu testlerin yapılabilmesi için yeni bir pozisyon oluşturduk.”

G6’ya ait bilgiler, yüksek bağımlılık ilişkisindeki işletmelerin analizi başlığı altında verilmişti. G6 işletmesi 2 farklı yabancı işletmeyle farklı projelerdeki ortaklıklarında birinde yüksek bağımlılık ilişkisi kurarken, birinde de düşük bağımlılık ilişkisi kurmuştur. Düşük bağımlılık ilişkisi kurduğu projesinde, Orta-doğuda yabancı bir işletmeyle etkileşimi olmuştur. Bu etkileşimi şu şekilde ifade etmiştir:

“Daha önceki ülkelerde ücret yan haklar kısmında ev yardımı yapma ve varsa çocuklarının eğitimi ile ilgili giderlerin karşılanması gibi bir şey yoktu. Orta-doğu projesinde Avrupa menşeli bir firmayla yaptığımız ortaklıkta, ortağımızın **önerisiyle** bunları dâhil etik ve ücret yönetiminde yan haklar uygulaması etkilendi. Bu bizden üstün olduğu için değil, ortaklığın gereği iş birliği davrandık.”

G5’in de G6 gibi birçok ülkede farklı yabancı işletmeyle ortak girişimi bulunmaktadır. G5, yabancı ortaklarla etkileşimi sonucunda ilk defa performans değerlendirme sistemi kurmuştur. Görüşülen firma temsilcisi, farklı yabancı ortaklıklar sonucu İK uygulamalarının nasıl değiştiğini şu şekilde ifade etmiştir:

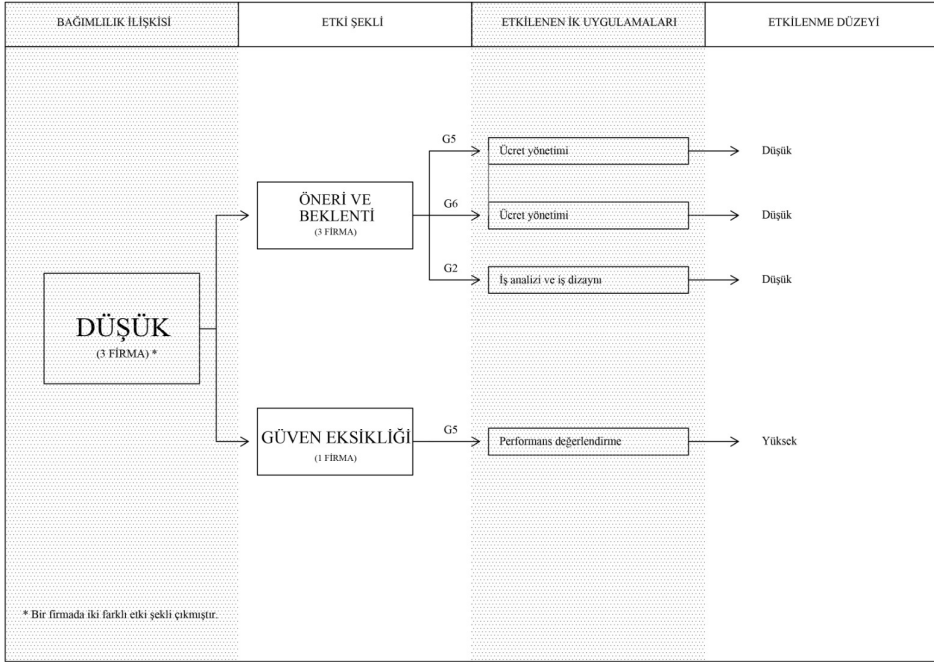
“...Belki onların da bu konuda doğru düzgün bir performans uygulamaları yok ama bu coğrafyadaki insanlara **güvenemediği** için performansını ölçmek istiyor ya da bunu görmek istiyor olabilir.”

“Arnavutluk şantiyemizde müşavir firma bir Norveç firmasıydı ve Norveç çalışanlar için hazırlanan konaklama şartlarının Türk çalışanlar için de **aynı olması eşit tutulması istendi**. Zaten uymasanız orada çalışan Türk mühendisiniz bir kendisine bir de Norveçli çalışana bakar mutsuz olur. Dolayısıyla ücret yan haklar etkilenmiş oldu.”

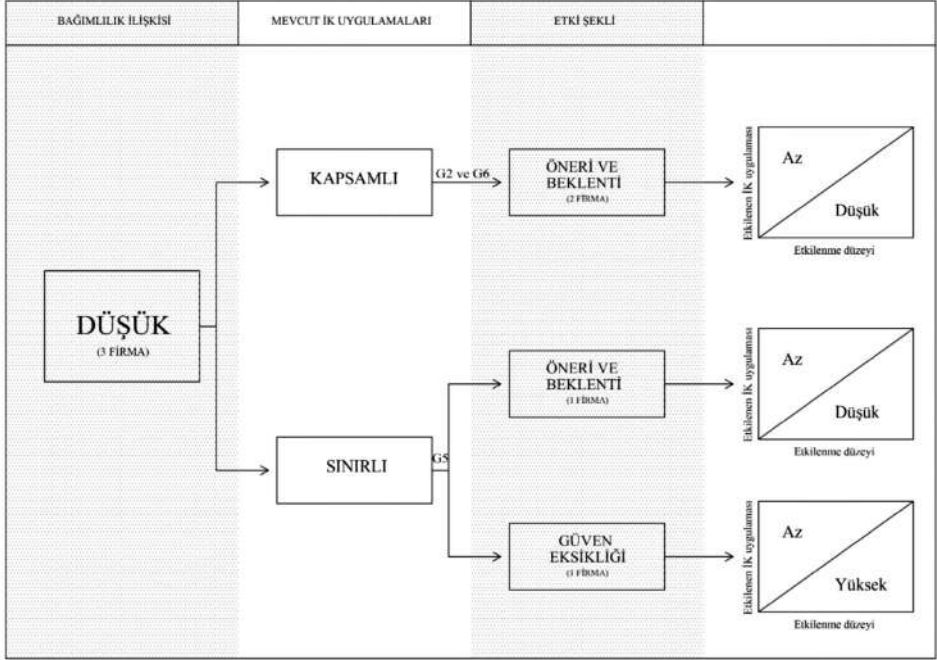
G5’in ilk ifadesinde değişime iten sebep “güven eksikliği” olarak görülürken, ikinci ifadesinde yabancı ortağın öneri ve beklentilerinin etkili olduğu dikkat çekmektedir.

G6 ve G2 işletmelerinin yabancı ortağın öneri ve beklentileri sonucu İK uygulamalarında değişim yaptığı görülmektedir.

Özetle, Şekil 5 ve 6'da da görüldüğü üzere, yabancı işletme ile düşük bağımlılık ilişkisi olduğunda İK uygulamalarında etkilenmenin düşük düzeyde olacağı düşünülse de, “güven eksikliği” olduğunda yabancı işletmenin bazı uygulamaları zorlamasıyla yüksek bir etkilenme olduğu söylenebilir.



**Şekil 5.** Düşük bağımlılık ilişkisinde etkilenen İK uygulamaları



Şekil 6. Düşük bağımlılık ilişkisinde ortaya çıkan model

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, uluslararası işletmeler ile etkileşimde bulunan Türk işletmelerinin etkileşimin niteliğine göre İK uygulamalarını hangi açılarından nasıl değiştirdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yabancı işletmelerle ihracat ya da ticaret, ortaklık ya da iş birliği şeklinde farklı düzeylerde etkileşimde bulunan 10 işletme üzerinde yapılan çoklu vaka analizi sonucunda, işletmelerin genel olarak bağımlılık düzeyleri kapsamında oluşan etkileşimin niteliğine, etkilenme şekli ve düzeyine göre İK uygulamalarında farklılaşmaya yönelindikleri görülmüştür.

İşletmeler arasındaki iş birlikleri nihayet bir işletmenin diğeriyle bağımlılık ilişkisi kurmasına neden olur. Bu oldukça anlaşılabilir ve kabul edilebilir bir durumdur. Doğrusu, mesela Pfeffer ve Salancik de (1978) bağımlılık ilişkisinin, koşulların taraflar için olası farklılığından ötürü her zaman eş düzeyde olmayabileceğini, örgütlerin bu etkileşimde, bağımlılıklarının şekline ve derecesine göre

farklı hareket tarzları benimseyebileceklerini ifade etmişlerdir. Niteliğine göre yüksek, orta ve/veya düşük olarak tasnif edilebilecek bu ilişki, işletmelerin genel olarak uygulamalarında ve daha özel olarak İK uygulamalarında farklı şekil ve düzeylerde değişikliğe yönelmelerini de gerektirir. Her ne kadar işletmeler arasındaki etkileşimin değişim üretme konusunda işletmeleri motive edip etmeyeceği tartışmalı görünmekte ise de (Rowley & Rahman, 2007; Dural, 2014) etkileşim nedeniyle ortaya çıkabilecek etkilerin İK uygulamalarında değişim için gerekli olduğu da söylenmektedir (Becker & Gerhart, 1996).

Ancak bu noktada, her işletmede bu ilişkinin doğal bir sonucu olarak İK uygulamalarında doğrusal (lineer) bir değişimin söz konusu olmayabileceği özellikle belirtilmelidir. Zira yerel işletme tarafından benimsenmeyen uygulamaların veya diğer bir deyişle ihtiyaç duyulmayan yabancı işletme uygulamalarının, benimsenmemesi de -nadir vakalar da bile olsa- mümkün görünmektedir. Dolayısıyla kurulan ilişki büyük oranda İK uygulamalarında değişime neden oluyor ise de bazı durumlarda bunun gerçekleşmeyebileceği yeniden vurgulanmalıdır.

İşletmeler arasındaki ilişkilerin birtakım etki şekillerine neden olacağını ifade etmek gerekir. Araştırma bulgularında, “zorlayıcı”, “bilişsel”, “öykünme/öğrenme”, “öneri/beklenti” ve “güven eksikliği” gibi etki şekilleri ortaya çıkmıştır. Daha önce yapılmış az sayıdaki çalışmalarda, buna benzer bazı bulguların raporlanmış olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır. Örneğin yerel işletmelerin ortak girişim oluşturdukları yabancı işletme vasıtasıyla yeni bir süreci [...] öğrenebildikleri ve kendi işletmelerine de transfer edebildikleri (Lapçın & Taşçı, 2019: 53) veya yüksek bağımlılık ilişkilerinde zorlayıcı etkilerin ortaya çıkabileceği belirlenmiştir (Gelderman vd., 2008: 226). Bunlara dayanılarak işletmeler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu etki şekillerinin İK uygulamalarında yapılacak (farklı) değişikliklerin de zeminini oluşturacağı ifade edilmelidir.

Genel olarak bakıldığında, işletmeler arasındaki bağımlılık ilişkisine göre İK uygulamalarının etkilenme düzeyleri de birbirinden farklı olmaktadır. Araştırma bulgularına göre, farklı etki şekilleri İK uygulamalarının değişimi yönünde farklı etki düzeylerine neden olmaktadır. Buna göre; yüksek bağımlılık ilişkisine sahip işletmelerde mevcut İK uygulamalarının kapsamlı olması halinde bilişsel ve zorlayıcı anlamda etki şekillerinin ortaya çıktığı ve bunların da az sayıda İK uygulamasında yüksek düzeyde değişim etkisi oluşturduğu görülmektedir. Buna ek olarak, sınırlı İK uygulamalarının olduğu işletmelerde yine bilişsel ve zorlayıcı etki şekillerinin çok sayıda İK uygulamasında yüksek düzeyde etki oluşturduğu

ifade edilmelidir. Orta düzeyde bağımlılık ilişkisi ve kapsamlı İK uygulamalarına sahip işletmelerde de öykünme/öğrenme ve öneri/beklenti etki şekilleri altında çok sayıda İK uygulamasının düşük düzeyde değiştiği görülmektedir.

Düşük düzeydeki bağımlılık ilişkisine ve yine kapsamlı ve sınırlı İK uygulamalarına sahip işletmelerde öneri/beklenti ile güven eksikliği gibi etki şekilleri görülmüştür. Öneri/beklenti etkisiyle kapsamlı ve sınırlı İK uygulamalarının bulunduğu işletmelerde az sayıda İK uygulamasının düşük düzeyde değiştiği ortaya çıkmıştır. Buna karşın, güven eksikliği olduğunda az sayıdaki İK uygulamasında yüksek düzeyde değişiklik olduğu belirtilmelidir.

Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere ilişkinin düzeyi, önceki bazı çalışmalarda işaret edildiği üzere (Örn: İlhan, 2005: 103; Sayım, 2009: 292), sadece kapsam/içerik anlamında değişiklikleri tetiklememekte, aynı zamanda sayısal/niceliksel (az veya çok) ve şiddet/yoğunluk olarak da (yüksek veya düşük) etkili olmaktadır.

## Kaynakça / References

- Ayentimi, D. T., Burgess, J., & Brown, K. 2018. A conceptual framework for international human resource management research in developing economies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(2): 216-237.
- Başkale, H. 2016. Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1): 23-28.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Björkman, I., & Lu, Y. 1999. The management of human resources in Chinese-western joint ventures. *Journal of World Business*, 34(3): 306-324.
- Casciaro T. & Piskorski J. M. 2005. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, C: 50(2): 167-199.
- Celly, K. S., & Frazier, G. L. 1996. Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 200-210.
- Creswell, J. W. 2013. *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev.: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Crook, T. R. & J. G. Combs 2007. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*. 25(2): 546-555.
- Dural, E. 2014. Türk İKY anlayışı ile Japon İKY anlayışı arasındaki işe alma yöntemleri farklılıkları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3): 19-34.
- Ellram, L. M. 1996. The use of the case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 17(2): 93.
- Emerson, R. E. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1): 31.
- Fortune Türkiye 2024. **Fortune 500**. Türkiye, <<https://www.fortuneturkey.com/fortune500>>. Erişim: 22 Mart 2024.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., & De Zoete, R. 2008. The use of coercive influence strategies by dominant suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4): 220-229.
- Giroud, A., & Scott-Kennel, J. 2009. MNE linkages in international business: A framework for analysis. *International Business Review*, 18(6): 555-566.

- Glazier, J. D., & Hall, P. M. 1996. Constructing isomorphism in an interorganizational network. *Humboldt Journal of Social Relations*, 22(2): 47-62.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(105): 163-194.
- Gundlach, G. T. & Cadotte, E. R. 1994. Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*. 31(4): 516-532.
- Hansen, M. W., Pedersen, T., & Petersen, B. 2009. MNC strategies and linkage effects in developing countries. *Journal of World Business*, 44(2): 121-130.
- Heikkilä, J. P. 2013. An institutional theory perspective on e-HRM's strategic potential in MNC subsidiaries. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3): 238-251.
- Helvacıoğlu, N., & Özutku, H. 2010. Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1): 193-216.
- Hendry, C. 1996. Continuities in human resource processes in internationalization and domestic business management. *Journal of Management Studies*, 33(4): 475-494.
- İlhan, T. 2005. Uluslararası ortak girişimlerde şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını yönetmede farklılaşan stratejik insan kaynakları uygulamalarının rolü. *Journal of Management Research/Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 81-119.
- Jacobs, D. 1974. Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1): 45-59.
- Kaynak, T., Z. Adal, İ. Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A.C. Acar, O. Özçelik, G. Dündar & R. Uluhan. 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yay.
- Khavul, S., Benson, G. S., & Datta, D. K. 2010. Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets. *Human Resource Management*, 49(4): 693-713.
- Lam, L. W., & White, L. P. 1999. An adaptive choice model of the internationalization process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2): 105-134.
- Lapçın, H. T., & Taşcı, D. 2019. İşletmelerin ortak girişimlere katılma nedenleri: Havalimanı terminal işletmeleri örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 35-60.
- Levine, S., & White, P. E. 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4): 583-601.
- Lorentzen, J., Gastrow, M., Manamela, A., & Muller, L. 2010. **The role of multinational enterprises (MNEs) in cape town's competitiveness**, <<https://repository.hsra.ac.za/handle/20.500.11910/4035>>. Erişim: 05 Ocak 2024.



- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Mil, B. 2007. *Nitel araştırma tekniği olarak görüşme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Novitskaya, O., & Brewster, C. 2016. The impact of national context effects on HRM practices in Russian Subsidiaries of Western MNCs. *Journal of East-West Business*, 22(1): 1-27.
- Oliver, C. 1988. The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33(4): 543-561.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. London: Sage Publications.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978/2003. *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Rosenzweig, P. M. & N. Nohria. 1994. Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business*. 25(2): 229-251.
- Rowley, C., & Abdul-Rahman, S. 2007. The management of human resources in Malaysia: Locally-owned companies and multinational companies. *Management Revue*, 18(4): 427-453.
- Rugraff, E. & M. Hansen. 2011. *Multinational corporations and local firms in emerging economies*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Sayım, K. Z. 2009. İnsan kaynakları yönetiminde 'Yenilikçilik': Çokuluslu Amerikan şirketlerinin Türkiye'deki politika ve uygulamaları. *METU Studies in Development*, 35(Özel Sayı): 281-314.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. 2015. Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6): 694-712.
- Sevim, E. 2006. *Küresel şirketlerde insan kaynakları yönetiminde ana-firma yavru-firma etkileşimi: Otomotiv sektörü örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Türkiye.
- Som, A. 2007. What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5): 808-828.
- Sungur, E. 2007. Ülke orijininin kurumsal kültüre yansımaları, kurum içi iletişim ve insan kaynakları uygulamaları: Ikea örneği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(2): 109-133.



- Şen, C. 2019. Çok uluslu şirketlerde kurumsal kuramın öngördüğü meşruiyet kazanma ve eşbiçimlilik çabalarına koşul bağımlılık kuramı açısından bir bakış. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 293-315.
- Ulaş, D. 2004. Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma ve sonlandırma nedenleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(02): 151-178.
- Wiig, A., & Kolstad, I. 2010. Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola. *International Business Review*, 19 (2): 178-190.
- Williams, N. L., Ridgman, T., Shi, Y., & Ferdinand, N. 2014. Internationalization as interaction: A process perspective on internationalization from a small developing country. *Thunderbird International Business Review*, 56(2): 127-144.
- Yıldırım, A. & H. Şimşek. 2018. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yay.
- Yin, R. K. 2011, 2015. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research design and methods*. USA: SAGE Publications.
- Zucker, L. G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5): 726-743.

## Ek 1. Görüşme Rehberi

1. İnsan kaynakları fonksiyonlarınızın yapılandırılmasında etkili olan temel faktörler size göre nelerdir?
2. İnsan kaynakları fonksiyonlarınızın yapılandırılmasında takip ettiğiniz süreçleri açıklayabilir misiniz? Örneğin; bir fonksiyonunuzun yeniden yapılandırılmasında nasıl bir süreç takip ediyorsunuz? (Sizi yeniden yapılandırmaya iten motivasyon faktörleri neler oluyor?)
3. Etkileşimde bulunduğunuz yabancı sermayeli işletmeyle olan iş ilişkinizden bahsedebilir misiniz? Bağımlılık ilişkinizi derecelendirmek isterseniz -düşük, orta, yüksek- hangi dereceyi söylersiniz? Neden?
4. Etkileşimde bulunduğunuz yabancı sermayeli işletmelerin en çok hangi insan kaynakları fonksiyonlarından etkilendiğinizi düşünüyorsunuz? Örneğin; birebir örnek aldığınız veya modellediğiniz bir fonksiyon var mı? Neden?
5. Yabancı sermayeli işletmelerden etkilenecek oluşturduğunuz insan kaynakları fonksiyonunu uygulama aşamasında değiştirmiyor musunuz?
6. İnsan kaynakları fonksiyonlarınızın uygulamasında başlangıçtaki maddede uygun/arzu edilen yarar elde edilebiliyor mu? Edilemiyorsa neden?