

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KÜLTÜR PERSPEKTİFİNDEN BİR BAKIŞ



Emine ÇETİNEL

Yrd. Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi
İİBF, Uluslararası Ticaret Bölümü
eminecetinel@karatekin.edu.tr,

Sevdiye ERSOY YILMAZ

Yrd. Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi
İİBF, Uluslararası Ticaret Bölümü
sevdiyeyilmaz@karatekin.edu.tr

Geliş Tarihi: 02.07.2015

Kabul Tarihi: 07.04.2016

ÖZ

Yatırım Uluslararası işletmeler hem farklı kültürlerde faaliyet gösteren hem de kendi bünyelerinde farklı kültürel zeminlerden gelen bireyleri barındıran kozmopolit oluşumlardır. Dolayısıyla kültür, uluslararası işletmeler için insan kaynakları yönetimi de dâhil olmak üzere her alanda göz önünde bulundurulması gereken bir olgudur. Buradan hareketle kavramsal bir çözümleme yapma çabasında olan bu çalışma, uluslararası insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını kültür perspektifinden ele almayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında uluslararası insan kaynakları yönetimi ile kültür ilişkisi “yönetici seçimi”, “eğitim”, “kariyer”, “performans değerlendirme” ve “motivasyon” boyutları bağlamında ele alınmıştır. Yapılan tartışmalar ışığında kültürün söz konusu boyutlar çerçevesinde uluslararası insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını etkileme potansiyelinin güçlü olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası İşletmeler, Kültür

A CULTURAL PERSPECTIVE VIEW TO INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSTRACT

International Companies are cosmopolitan creations that are active in different cultures and also contains different cultural base in

their structure. Thereby culture is a concept that should be considered in every area including human resources management. From this point of view, this practice, this strives to do conceptual analysis, aims to cover human resources management politics and practices based on cultural perspective. Accordingly in the concept of this study, the relationship between human resources management and culture comes up in the context of “management selection”, “training”, “career”, “performance evaluation” and “motivation” extents. In the light of committed discussions, it is possible to say that culture has strong potential to influence the human resources management politics and practices within the framework of subjected extents.

Keywords: Human Resource Management, International Human Resource Management, International Companies, Culture

GİRİŞ

Sermaye Günümüzde iş dünyası da dâhil olmak üzere hayatın her alanında hızlı bir değişimin yaşandığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu hızlı değişimin etkisiyle ekonomik faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet her geçen gün daha da şiddetlenmektedir. İşletmeler arasında var olan bu rekabet, son yüzyılda ortaya çıkan küreselleşme olgusunun da etkisiyle sadece yerel piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler için dahi ulusal sınırların dışına taşarak uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Dolayısıyla günümüzde tüm işletmelerin faaliyetlerini uluslararası düzeyde düşünerek gerçekleştirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak geçmişi 19. yüzyıla kadar dayanan uluslararası işletmelerin günümüz iş dünyasının temel aktörleri haline geldiklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bununla birlikte işletmelerin uluslararası piyasaları göz önünde bulundurarak varlık göstermeye başlamaları ve faaliyetlerini uluslararası düzeyde genişletmeleri fırsatların yanı sıra çok çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu değişim çerçevesinde ulusal insan kaynakları yönetimi anlayışının faaliyet alanlarını uluslararası düzeyde genişleten işletmelerin güncel taleplerini karşılama noktasında yetersiz kalması ise şaşırtıcı değildir. Oysaki küresel rekabette başarılı olmak isteyen işletmeler için “insan” faktörünün vazgeçilmez bir değer olduğu araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından artık kabul edilen bir gerçektir. Bu bağlamda insan kaynağının etkin yönetilmesinin önemi artmakta ve bu durum insan kaynaklarına uluslararası bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Uluslararası işletmeler aynı zamanda farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerin bir arada bulunduğu ve birlikte çalışmak zorunda olduğu kurumlardır. Bu itibarla söz konusu işletmelerde kültürel farklılıklardan kaynaklı muhtemel çatışmaların yaşanması için elverişli bir zeminin oluştuğu da görülmektedir. Dolayısıyla kültür, uluslara-

rası insan kaynakları yönetimi açısından dikkatle ele alınması gereken bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışmamızın amacı uluslararası işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kültürün ne gibi bir etkiye sahip olduğu sorusuna kavramsal düzeyde yanıt aramaktır. Bu bağlamda çalışma kapsamında ilk olarak işletmelerin uluslararası boyuta geçiş süreçleri ve bu süreçte uluslararası bir nitelik kazanan İnsan Kaynakları Yönetimi üzerinde durulmuştur. Daha sonra kültür olgusuna değinilmiştir. Son olarak ise uluslararası işletmelerin başarılarını etkileme potansiyeline sahip olan kültür olgusu ile uluslararası insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiler kavramsal düzeyde tartışılmıştır.

1. ULUSLARARASI BOYUTA GEÇİŞTE İŞLETMELER

Günümüzde teknolojik gelişmeler baş döndürücü bir hızla gerçekleşmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmelerin de etkisiyle artık farklı yarım kürelerde ikamet eden tüketici ve işletmeler dahi etkileşimde bulunur hale gelmişlerdir. Özellikle internet teknolojisinde yaşanan gelişmeler mekânın önemini azaltarak tüketicilerin dünyanın bir diğer ucundaki ürünlere ulaşmasına imkân sağlamaktadır. Bunun da ötesinde uluslar, işletmeleri kendi ülkelerinde yatırım yapmaya teşvik etmek amacıyla politikalar geliştirme bağlamında adeta birbirleriyle yarışır hale gelmişlerdir. Bir diğer ifadeyle geçmişte ticari faaliyetleri kısıtlayan ekonomik sınırlar her geçen gün daha da bulanık hale gelmektedir. Ekonomik sınırlardaki bu rahatlama hayatın pek çok alanında etkisi hissettirmesine rağmen en çok ekonomik faaliyet gösteren işletmeler üzerinde etkili olmuş ve 19. yüzyılın ortalarında başlayan işletmelerin uluslararası bir nitelik kazanma sürecini hızlandırmıştır. İşletmelerin uluslararası boyuta geçiş sürecine yakından bakıldığında uluslararası faaliyetlere yönelen ilk işletmelerin Avrupa kökenli işletmeler olduğu, günümüzde uluslararası işletmecilik alanında hâkim bir pozisyona sahip olan Amerikan kökenli işletmelerin ise bu süreci takip ettikleri görülmektedir. Amerikan işletmeleri özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra faaliyet gösterdikleri alanları genişletirken 1950'li yıllardan sonra İngiliz ve Avrupa işletmeleri de uluslararası arenada etkinliklerini arttırmaya başlamışlardır. 1980'li yıllarda ise uluslararası işletmecilik alanında başta Japonya olmak üzere uzak doğu ülkeleri sahneye çıkmışlardır. Bu bağlamda günümüz piyasalarının artık küresel bir nitelik kazandığı tartışmasız bir gerçektir (Temizel vd., 2008: 466).

Uluslararası işletmelerin gelişmelerinde önceleri hammadde nin dağılımı etkili iken, son yıllarda küresel rekabetin artması ve

pazar payı önem kazanmıştır (Sarı Gerşil, 2004:149). Nitekim yaşanan gelişmeler sadece ulusal pazarlara bağlı kalmak isteyen işletmeler açısından bile, rekabetin ulusal sınırların dışına taşmasına ve ulusal pazarlarda faaliyet göstermenin dahi giderek güçleşmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda küresel rakiplerin teknolojik gelişmelerin de etkisiyle yerel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet alanlarına doğrudan nüfuz edebilmeleri son yıllara kadar ulusal düzeyde yüksek güven aralığı içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin dahi yaşamlarını sürdürme olasılıklarını azaltmaktadır (Filizöz, 2003). Dolayısıyla yaşanan bu süreçte sürdürülebilir bir başarı elde etmeyi amaçlayan işletmelerin başta insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olmak üzere bütün politika ve uygulamalarında bir revizyona gitmeleri bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin nedenleri atak ve savunmacı nedenler olarak iki grupta toplanmaktadır. “Yeni pazar arayışı, maliyetleri azaltma, daha yüksek karlara ulaşma ve tepe yönetiminin büyüme ve genişleme arzusunu tatmin etme” atak nedenler arasında yer alırken “bulunan yerel pazarı koruma, diğer pazarları koruma, hammadde arzı güvencesi, teknoloji kazanma ve yeni faaliyetler için temel oluşturma” ise savunmacı nedenler arasında yer almaktadır (Eren, 2001: 272). Bu nedenlere yakından baktığında savunmacı nedenlerin işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinde daha etkili olduğu düşünülebilir. Belki de işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin temel nedeninin rekabette rakiplerinden geri kalmama güdüsü olduğunu söylemek çok da yanlış bir ifade olmayacaktır.

Sebepleri ne olursa olsun faaliyetlerini uluslararası düzeye taşıyan işletmelerin ulusal işletmelerden daha karmaşık bir yapıya sahip olacağı açıktır. Çünkü uluslararası nitelik kazanan işletmeler ölçek olarak büyümenin yanında, başarılı olabilmek için kendi ülkelerinin dışında gittikleri ülkelerin özelliklerini de dikkate almak ve örgütsel yapılarını bu doğrultuda değiştirmek zorundadırlar. Örgütsel yapıda meydana gelen değişimler, mevcut yapı içerisindeki insanların yönetimi için önemli farklılıkları da beraberinde getirmektedir (Cascio ve Bailey, 1995:19, aktaran Filizöz, 2003:165). Söz konusu bu farklılıklar, o zamana kadar ulusal çapta faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde konumlandırılan insan kaynakları yönetimi bölümlerinin bir dönüşüm sürecine girmesiyle birlikte uluslararası insan kaynakları yönetimi uygulamalarının doğmasına neden olmaktadır.

2. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmaları ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için işgücünün verimli bir şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Greenwood, 2002). Buna göre insan kaynakları yönetimi, mevcut işgücünden en üst düzeyde faydalanmayı sağlayacak ve işletme politika ve uygulamalarının söz konusu işgücünün verimliliğini en üst düzeye taşıyacak şekilde oluşturulması amacıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Uluslararası insan kaynakları yönetimi ise coğrafi sınırları dikkate almaksızın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla küresel insan kaynaklarından yararlanılması olarak tanımlanabilir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007). Bu bağlamda uluslararası insan kaynakları yönetiminin, uluslararası arenada faaliyetlerini sürdüren işletmelerin başarılı olabilmelerini sağlamak amacıyla dünya çapında insan kaynakları yönetimiyle ilgilendiği söylenebilir.

Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri için bünyelerindeki insan kaynağına değer vermeleri gerektiği su götürmez bir gerçektir. Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler neticesinde daha çok vurgulanan insan kaynağının stratejik özelliği, rakipler karşısında fark yaratmada mihenk taşı olarak kabul edilmektedir. Bu taşı doğru olarak konumlandırmaksa işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna atfettikleri önemle doğrudan ilişkili olmaktadır (Ersoy Yılmaz, 2012: 62). Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler için ise karşı karşıya kaldıkları konu ve sorunların çok daha geniş bir yelpaze içinde yer alması nedeniyle insan kaynakları yönetiminin önemi daha da artmaktadır. Şöyle ki uluslararası işletmeler dünyanın birçok bölgesinde faaliyet göstermektedir. Bu durumun sonucu olarak işletmeler çalışma yaşamına ilişkin farklı özelliklere ve yasal düzenlemelere sahip bölgelere uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Aynı zamanda farklı kültürlerden gelen çalışanların işletme çatısı altında bir araya gelmeleri insan kaynağının etkinlikle yönetilmesi için küresel perspektifte bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Yerel piyasada faaliyet gösteren ve genel olarak kendi ülkesi içerisinde çalışanları bünyesinde barındıran bir işletme ile farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve bünyesinde farklı ülkelerden, kültürlerden gelen çalışanları barındıran bir işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları doğal olarak bir birinden farklı olmak zorundadır. Nitekim ulusal piyasalardan farklı olarak köken ülke dışında faaliyet göstermeye başlayan işletmeler için yasal, politik, sosyolojik, ekonomik ve kül-

türel bağlamın aynı kalacağını düşünmek elbette ki mümkün olmayacaktır. Öyle ise uluslararası insan kaynakları yönetimi, ulusal insan kaynakları yönetimi ile faaliyetleri açısından büyük farklılıklar gösterirse de daha hassas ve özel bir yapıya sahip olması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre uluslararası işletmelerin insan kaynaklarına ilişkin değinilmesi gereken en önemli farklılık; köken ülke çalışanları, yatırım yapılan ülke vatandaşı çalışanlar ve bunların dışında kalan üçüncü ülke vatandaşlarından oluşan işgücü havuzunun ulusal işletmelere nazaran büyük bir çeşitlilik arz etmesidir. Bu durumun ise ulusal insan kaynakları yönetiminden farklı yaklaşım ve uygulamaları gerekli kıldığı açıktır. Bu bilgiler ışığında ulusal insan kaynakları yönetimi ile uluslararası insan kaynakları yönetiminin farklılaştığı konuları dört temel başlık altında özetlemek mümkündür (Fili-zöz, 2003: 173-177):

- **Birçok Ülkede Faaliyet Gösterme Nedeniyle Artan İş ve Karmaşıklık:** Doğası gereği uluslararası işletmeler faaliyetlerini tek bir ülkede değil farklı ülkelerde gerçekleştirirler. Bu farklı ülkelerin her birinin kendine özgü kurallarının ve düzenlemelerinin olması ise şartı koyucu değildir. Bu doğrultuda ulusal insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yanı sıra uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim ve oryantasyon, deniz aşırı görevliler için yönetsel hizmetler, ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler ve çeviri hizmetleri gibi faaliyetler de işletmenin insan kaynakları faaliyetlerine eklenmektedir.

- **Farklı Dillerin Kullanılması:** İşletmelerin uluslararası köken, ev sahibi ve üçüncü ülke vatandaşlarından oluşan bir çalışan havuzuna sahip olmaları dil karmaşası konusunu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ki uluslararası işletmelerde etkin bir iletişimin sağlanabilmesi için ortak bir dil kullanımının oluşturulması insan kaynakları yönetimi bölümünün öncelikli görevleri arasına girmektedir.

- **Artan Sosyal ve Politik Etkileşim:** Ev sahibi ülkenin sosyal, ekonomik ve siyasi yapısı uluslararası işletmelerin politika ve uygulamalarına ilişkin kararları üzerinde doğrudan etkili olacaktır. Bu durumun işletme çalışanlarını ve bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarını etkilemesi kaçınılmazdır.

- **Daha Fazla Riske Maruz Kalma:** Uluslararası faaliyetler her ne kadar işletmeler için rekabet avantajı elde etme fırsatı olarak değerlendirilebilecek olsa da işletmeleri ulusal düzeye nazaran daha kapsamlı risklere maruz bıraktığı da bir gerçektir. Buna göre insan kaynakları yönetimi açısından uluslararası işletmelerde en önemli risk faktörleri farklılıkların yönetimi, kültür şoku, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar vb. olarak sayılabilir.

Görüldüğü üzere uluslararası insan kaynakları yönetimi daha geniş bir bakış açısına ve daha kapsamlı bir faaliyet alanına sahiptir. Söz konusu faaliyetlerin yürütülmesinde ise kültürün özel bir önemi bulunduğu söylenebilir. Buna göre gerek faaliyet gösterilen ülkelerin farklı kültürel özelliklere sahip olması gerekse de uluslararası işletmelerin bünyelerinde çok farklı kültürlerden gelen çalışanları barındırmaları konunun önemini ortaya koymaktadır.

3. KÜLTÜR

Kültür, gündelik hayatımızda sık sık gündeme gelen ve hemen herkesin üzerine kolaylıkla fikir beyan edebileceği kavramlardan biridir. Bu nedenledir ki “kültür nedir?” sorusu gündeme geldiğinde bu soruya verilen cevapların çok geniş bir yelpazede yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla kültür kavramının herkes tarafından kabul edilmiş tek bir tanımının olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırmacılar tarafından kültürün tarihsel, toplumsal, psikolojik vb. farklı açılardan ele alınması kavrama ilişkin pek çok tanımın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Buna göre kültür konusunda en önemli araştırmacılarından biri olarak kabul edilen Hofstede kültürü “yaşam süreci içinde kazanılan ve bir toplumu diğerlerinden ayıran beşeri düşünce sisteminin toplu bir programlaması” olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 1980; aktaran Yeşil, 2007: 236). Campbell (1991) kültürü “bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek-görenekler ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün” olarak tanımlamaktadır (Campbell, 1991: 53). Bir başka tanıma göre ise kültür, “belirli bir grup dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların motifidir” (Schein, 1990:7). Kültür kavramına ilişkin farklı bakış açılarını yansıtan tanımların ortak bazı özellikleri de bulunmaktadır. Buna göre kültür, öncelikle anne babadan çocuklara geçerek ve zamanla sosyal organizasyonlar, özel gruplar, devlet, okul ve dini kurumlar tarafından bireylere aktararak öğrenilen, paylaşılan ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir olgudur. Bunun yanı sıra düşünme ve davranmanın ortak yolu olarak geliştirilmiş ve sosyal baskı aracılığıyla güçlendirilen kültürün doğasında tutuculuk, devamlılığın teşvik edilmesi ile değişikliklere karşı direnç gösterme vardır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 76). Bu doğrultuda kültürün toplumsal bağlamda doğru ve yanlış olarak kabul edilen davranış kalıplarının neler olduğu, bireyin

hangi davranışları sergileyerek toplumun meşru bir üyesi olarak kabul göreceğine ilişkin düşünce ve tutumların oluşmasına neden olan bir olgu olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Sayıları ne olursa olsun bireylerin belirli bir düzen çerçevesinde etkileşim içerisinde olacakları bir küme oluşturmaları kültür olgusunun ortaya çıkmasının temel şartıdır. Buna göre Asunakutlu ve Safran (2004)'ün de dile getirdikleri üzere bu doğrultuda bir araya gelen küçük veya büyük bütün insan topluluklarının kendilerine özgü bir kültürleri olduğu düşünülebilir (Asunakutlu ve Safran, 2004). Bu bağlamda önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu olarak tanımlanan işletmelerin de elbette ki kendilerine ait bir kültüre sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Literatür kapsamında kültürlerarası karşılaştırma yapan çalışmalarda en çok kullanılan kültürel boyutlandırma Hofstede'nin IBM çalışanları ile yaptığı araştırma sonucunda ortaya koyduğu bulgulara dayanmaktadır. Buna göre Hofstede'nin ülkelerin kültürel farklılıklarını ortaya koymak üzere yaptığı geniş kapsamlı araştırma çerçevesinde kültürü; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik olmak üzere dört boyutta tanımladığı görülmektedir:

- **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi boyutu bir toplumun üyeleri arasında var olan eşitsizliklere ilişkin değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Buna göre bu boyut, toplumun daha az güçlü üyelerinin toplumda gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bu durumu bekleme derecelerini ifade etmektedir (Hofstede, 2015). Güç mesafesi düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde belirli unvanlara veya statülere sahip olmak önem arz eder ve hürmetle karşılanır (Ay, 2005: 37).

- **Bireycilik - Toplulukçuluk:** Bir toplumun bu boyut üzerindeki pozisyonu, bireylerin kendilerini “ben” ve “biz” kavramlarından hangisi ile tanımladıkları ayrımı bağlamında şekillenmektedir (Hofstede, 2015). Bu doğrultuda bireyci kültürlerde toplum üyeleri için kendi ihtiyaçları ait oldukları grupların ihtiyaçlarından önce gelirken toplulukçu kültürlerde ise toplum üyeleri kendi ihtiyaçlarından önce ait oldukları grupların ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadırlar (Öğüt ve Kocabacak, 2008).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** “Geleceğe yön vermeye mi çalışmalıyız yoksa olayları akışına mı bırakmalıyız?” sorusu bağlamında şekillenen bu boyut toplumların belirsiz durumlardan rahatsız olma ve kaçınma düzeylerini ifade etmektedir (Hofstede, 2015). Buna göre belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek olan

toplumlarda belirsizlik yaratan değişiklikler dirençle karşılanır ve böylece mevcut durum korunmaya çalışılırken (Sıgır, 2006: 43-44) belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük olan toplumlarda ise yeni fikirler, inançlar, durumlar ve uygulamalar daha kolay kabul edilir.

- Erillik - Dişilik: Bu boyut çerçevesinde eril kültürlerde maddi ödüllerin başarı göstergesi olarak kabul edildiği, rekabetçiliğin değer arz ettiği, sonuç odaklı bir anlayışın hâkim olduğu görülmektedir. Buna karşın dişil kültürlerde ise işbirliği, uzlaş, tevazu, zayıfların korunması ve hayat kalitesine değer verilmesi gibi özellikler baskın bir şekilde kendini hissettirmektedir (Hofstede, 2015).

Görüldüğü üzere toplumlar farklı kültürel değerleri baskın bir şekilde yansıtma çerçevesinde farklılaşmaktadırlar. Bu baskın kültürel değerler, söz konusu kültür içinde dünyaya gelmiş bireyler tarafından sorgulanmadan kabul edilmekte ve bu bireylerin tutum ve davranışlarında gün yüzüne çıkmaktadır. Bu nedenledir ki bireylerin dünyayı anlama ve anlamlandırma sürecinde içine doğdukları kültürün değerlerini referans almaları çok da şaşırtıcı olmayacaktır. Dolayısıyla herhangi bir kültür için geçerli olan yönetsel uygulamalar birçok yönüyle diğer kültürlerden gelen bireyler üzerinde etkili olmayacak veya olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. Bu bağlamda bünyesinde farklı kültürlerden gelen bireyleri barındıran uluslararası işletmelerin kültür konusunun özel olarak üzerinde durmaları gerekmektedir ki böylelikle insan kaynakları yönetimine bu anlamda önemli görevler düşmektedir.

4. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KÜLTÜR

Daha öncede belirtildiği gibi uluslararası işletmeler farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde faaliyet göstermekte ve bu doğrultuda bünyelerinde çok farklı kültürlerden gelen bireyleri barındırmaktadırlar. Bu durum ise, uluslararası işletmeler için ev sahibi ülkelerde karşılaşacakları en önemli zorluklardan birini oluşturmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kalabilecekleri bu zorlukların başlıca iki boyutta ele alınması mümkündür. Bu boyutlardan ilkin, işletme bünyesindeki bireylerin farklı kültürlerden gelmeleri oluşturmaktadır. Buna göre aynı ülke içinde farklı bölgelerden gelen bireyler arasında dahi kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar çıkabilirken (Asunakutlu ve Safran, 2005) işletme içerisindeki bu farklılıkların uluslararası boyutlara taşınması konunun önemini daha da arttırmaktadır. Konunun ikinci boyutu ise, ana ülke dışında faaliyet göstermeyi tercih eden işletmeler ile yatırım yaptıkları ev sahibi ülkeler

arasındaki ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Buna göre ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki ulusal kültür farklılıklarının yüksek düzeyde olması oluşması muhtemel sorunları arttırabilecek olması nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir etkidir. Bu nedenledir ki uluslararası işletmelerin muhtemel bir direnişle karşılaşmalarını için ev sahibi ülke kültürünü de göz önünde bulundurarak kendi kültürel karakteristiklerini faaliyette bulunduğu ülke ile entegre etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde söz konusu işletmelerin ev sahibi ülke vatandaşlarının ve çalışanlarının direnişleriyle karşılaşabilecekleri söylenebilir. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda işletme içinde farklı kültürlerden gelen bireylerin bir arada uyum içinde çalışabilmesi ve ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel farklılıkların dikkatle yönetilmesi için kültür faktörünü dikkatle ele alan insan kaynakları yönetimi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Tersine bir durumun insan kaynakları faaliyetlerinin ve dolayısıyla işletmenin başarısının önündeki önemli bir engel olacağı söylenebilir.

Verilen bilgiler ışığında uluslararası işletmelerde insan kaynakları yönetiminin üzerinde durması gereken önemli konulardan biri “yönetici seçimi”dir. Nitekim farklı kültürel kimliklere sahip bireylerin beraber etkin bir şekilde çalışmasından sorumlu olacak yöneticilerin dikkatle seçilmesi işletmenin başarısını doğrudan etkileyebilecektir. Buna göre ana ülke dışında çeşitli ülkelerde yatırım yapmak dil, inanç, alışkanlık, değerler, gelenek ve görenekler gibi unsurları içinde barındıran farklılıkların yönetimini de gerekli kılmaktadır. Çünkü bu farklılıkların çatışmaların sıklıkla yaşanabileceği ideal bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayacağı aşikârdır. Öyle ise uluslararası işletmelerde ana ülke dışındaki yönetim pozisyonlarına getirilecek bireylerin ana ülkede görevlendirilen yöneticilerden farklı olarak değişik bir takım özelliklere sahip olması beklenebilir. Bu bağlamda uluslararası işletme yöneticilerinin kültürel duyarlılığa sahip olmaları söz konusu işletmelerin başarılı olabilmeleri için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla ana ülke dışında yönetim pozisyonuna getirilecek olan bireylerin diğer özelliklerine ek olarak ev sahibi ülkenin kültürünü anlayabilmeleri gereklidir. Fanburn ve Tchy (1984)'ün de ifade ettikleri üzere uluslararası işletmelerde yönetici pozisyonlarında bulunan bireylerin, bilhassa uluslararası işletmelerde insan kaynaklarının yönetiminden sorumlu yöneticilerin, çalışanlara ilişkin politika ve uygulamaları belirlerken ev sahibi ülkenin kültürel özelliklerine yönelik farkındalıkları yüksek olmalıdır. Ev sahibi ülkenin kültürel özelliklerinin göz ardı edilerek ana ülkenin kültürel bağlamına saplanıp kalınması ise etkin bir çalışma ortamının

yaratılmasında önemli bir engel olacaktır (Fanburn ve Tchy, 1984; aktaran Dereli, 2005: 74). Örneğin, Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarına göre yüksek güç mesafesinin belirgin olduğu toplulukçu bir kültürden gelen yönetici, çalışanların emirlerini sorgulamadan yerine getirmelerini bekleyebilecektir. Bireyci ve düşük güç mesafesinin belirgin olduğu bir kültürden gelen çalışanlar ise işlerinde daha bağımsız olmayı isteyebileceklerdir. Böylece iki farklı kültürden gelmenin etkisiyle yöneticiler çalışanlarını "itaatsiz" olmakla suçlarken, çalışanlar da yöneticilerini "sıkıyönetim uygulamakla" suçlayabileceklerdir (Wasti, 1998). Bu durumun işletme içinde çatışmaları artırıcı bir unsur olacağı ise aşîkârdır.

Ülkeler arasında var olan kültürel farklılıklar nedeniyle uluslararası işletmelerde dikkatle ele alınması gereken konuların bir diğeri "eğitim"dir. Buna göre söz konusu işletmelerin başarılı olabilmeleri ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları dikkate almamaktan kaynaklanan çatışmaların veya başarısızlıkların eğitim yoluyla giderilmesi ile yakından ilgilidir. Seçilen yöneticinin kültürle ilgili alacağı en önemli eğitim ise dil eğitimidir. Usluata (1995)'in de belirttiği üzere dil, ulusların kültürel unsurları içerisinde şekillenen ve söylemler aracılığıyla bu unsurları dışa vuran önemli bir olgudur. Bu nedenle dil, bir yandan toplumların tarihsel gelişimini yansıtan bir ayna görevi görürken bir yandan da toplumları biçimlendirici bir rol üstlenmektedir. Bu doğrultuda işletmenin başarısını doğrudan etkileyen paydaşların kullandıkları dilin işletme yöneticileri tarafından öğrenilmesi ve içselleştirilmesi gereken bir araç olduğunu söylemek mümkündür (Usluata, 1995, aktaran Temizel vd, 2008: 469). Nitekim yöneticilerin ev sahibi ülkede kullanılan dili öğrenmeleri sadece daha rahat iletişim kurmalarını değil aynı zamanda söz konusu dilin sözcüklerin kullanım biçimi, cümlelerin yapılandırılışı ile birlikte şekillendirdiği toplumun düşünce yapısını anlamalarına da yardımcı olacaktır.

Bunun yanı sıra kültür, eğitim faaliyetlerinin tasarlanması aşamasında da göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur. Konuya Hofstede'nin ulusal kültür boyutları açısından yaklaşıldığında farklı kültürel özellikler ekseninde çalışanlara sağlanacak eğitim imkânlarına ilişkin aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapılabilir (Bayraktaroglu, 2006: 243):

- Güç Mesafesi: Güç mesafesi fazla olan kültürlerde çalışanların uzman, otoriter ve toplantıyı kontrol eden eğitimciler istemeleri şartırcı olmayacaktır.

- Bireycilik - Toplulukçuluk: Bireycilik özelliği fazla olan kültürlerden gelen çalışanlar, çalışma ve sorgulamalara katılımın işletme veya kültür içindeki statüye göre belirlenmesini bekleyeceklerdir.

- Belirsizlikten Kaçınma: Kùltürler arasında belirsizlikten kaçınma düzeyi yükseldikçe formel eğitim şartları kabul görmeye başlarken doğaçlama stiline ise daha az tolerans tanınması mümkün olacaktır.

- Erillik - Dişillik: Erillik düzeyi düşük olan kültürlerde eğitimlenler arasında arkadaşça ilişkilere değeri verilirken erillik düzeyi yüksek olan kültürlerde ise eğitimciler ile çalışanlar arasında daha formel bir ilişkinin olacağı düşünülebilir.

Geniş anlamda, “kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü” olarak tanımlanan (Bayraktaroğlu, 2006: 137) “kariyer” kavramı da kültürel farklılıklardan etkilenmekte ve insan kaynakları yönetimince dikkatle ele alınması gerekmektedir. Şöyle ki hangi kültürel kökene sahip olursa olsun bireylerin sahip oldukları bilgi ve beceriler doğrultusunda üyesi oldukları işletmelerde ilerlemek isteyeceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak kariyerde ilerleme hızının ülkeler arasında farklılık gösterdiği de bilinen bir gerçektir. Örneğin, çalışanlarına ömür boyu istihdam imkânı sunması ile karakterize edilen Japon yönetim kültürünün bilinen en önemli bir diğer özelliği ise uzun vadeye yayılan terfi sistemidir. Buna göre bu sistemde üst kademedeki pozisyonlara ulaşmak toplulukçu bir kültürün özelliklerini yansıtır bir şekilde sadece bireylerin sahip oldukları yeteneklerle değil işletmeye uzun yıllar boyunca gösterilecek olan sadakatle de ilişkilidir (Ouchi,1989, aktaran Sığrı, 2006). Aksine bireyci kültürler olarak tasvir edilen kültürlerde hâkim olan yönetim anlayışında ise bireyler sahip oldukları bilgi ve beceriye göre değerlendirilmekte ve başarılarına göre de terfi ettirilmektedir. Bir işletmede aynı pozisyonda bulunan bireyler arasında bir üst pozisyona yükselmek için başarılı olma yarışı vardır ve rekabetçi bir insan kaynakları sistemi söz konusudur (Erdem ve Kocabaş, 2004:183). Örneğin, bu nedenle yetenekli insanlar için yaş veya kıdeme bakılmaksızın kariyer basamaklarının açık olduğu bireyci bir kültürden gelen çalışan için yavaş değeri ve terfi sisteminin önemli sorunlara neden olması yüksek bir olasılıktır. Bu bağlamda uluslararası insan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyer gelişimleriyle ilgili kararları alırken ev sahibi ülkenin kültürünü de göz önünde tutması önem taşımaktadır.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi için “performans değerlendirme” de kültürel hassasiyet gerektiren bir konudur. Farklı kültürlerle iletişim halinde olan uluslararası insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, yöneticilerin sadece teknik yeteneğinin performansının değerlendirildiği yerel insan kaynakları yönetimine göre daha karmaşıktır. Farklı kültürlerde görev yapan yöneticiler için çalışanlarla etkin iletişim kurabilme becerisi, yabancı kültürlerle karşı duyarlılık, ev sahibi ülkede hâkim olan yönetim anlayışına ilişkin farkındalığa sahip olmak ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilmek gibi ölçütler uluslararası insan kaynakları yönetiminin performans değerlemesine etki edecektir (Bayraktaroğlu, 2006). Yöneticilerin yanı sıra performans değerlendirme kapsamında ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşları değerlendirilirken de kültürel uygulanabilirlik ön plana çıkarılmalı ve farklı kültürlerde performans değerlemeye farklı açılardan yaklaşılabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin performansla ilişkin geri bildirim vermek ve almak, çalışanın özellikle negatif geri bildirim aldığı zaman heyecanlandığı kültürlerde gerçek bir sorun olabilecektir. Aksine güç mesafesinin yüksek düzeyde olduğu bir kültürde çalışanların sadece yöneticileri tarafından değerlendirileceği tek yönlü bir süreç olarak performans değerlendirmesi yapılması ise doğal kabul edilen bir durum olarak değerlendirilebilecektir (Aycan, 2001).

Son olarak çalışanların “motivasyon”larının sağlanmasında kullanılan yöntemlerin de kültürel bağlamdan etkileneceğini düşünmek mümkündür. Şöyle ki kültürel farklılıkların bir sonucu olarak çalışanların hangi davranışların ödüllendirilmesi gerektiğine ilişkin inançları, ödüllere yükledikleri anlamlar ve bu doğrultuda bekledikleri ödüller de farklı olabilecektir. Bu nedenledir ki belli kültürlerden gelen çalışanları motive etmek için kullanılacak araçların tamamen farklı değerler çerçevesinde şekillenmiş bir kültürden gelen başka bir çalışana motive etmek için kullanmak beklenen başarıyı sağlayamayacağı söylenebilir. Örneğin Demir ve Okan (2009)’un da belirttikleri üzere toplulukçu bir kültürde belirli bir grup tarafından kabul edilme ve söz konusu gruba ait olma ihtiyacı ön plana çıkarken toplum üyelerinin ihtiyaçlarından ziyade kendi ihtiyaçlarını karşılamaya dönük bireyci bir kültürde ise bireysel başarı ve kendi gerçekleştirme güdüsü motivasyonel faktörler içerisinde başat bir rol oynayacaktır. Bu düşünce doğrultusunda belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlara sağlanacak olan iş güvenliği ve ömür boyu istihdam gibi olanaklar önemli bir motivasyon aracı olabilecektir (Demir ve Okan, 2009: 128-129). Özetle, kültürel bağlamları farklı olan çalışanların motive edilmesinde uygulanacak yöntemlerin bu

çeşitlilikler göz önünde bulundurulmaksızın yürütülmesinin insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlayan uluslararası işletmeler için önemli bir yanılığ haline dönüşebileceğini söylemek mümkündür.

SONUÇ

Günümüzde ister ulusal ister uluslararası düzeyde faaliyetlerini sürdürsün bütün işletmelerin uluslararası rekabet kurallarını göz önünde bulundurmak zorunda olmaları işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerine neden olmaktadır. Uluslararası düzeyde faaliyetlerini sürdüren bu işletmeler, ölçek olarak büyümenin yanı sıra faaliyette buldukları ülkelerin toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel vb. özelliklerini de dikkate almak ve örgütsel yapılarını bu doğrultuda değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu gelişmeler uluslararası insan kaynakları yönetiminin yalnızca ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yönetimiyle farklılaşmasına ve söz konusu işletmelere kıyasla daha hassas ve karmaşık özel bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda uluslararası insan kaynakları yönetimi, ulusal insan kaynakları yönetiminden daha geniş bir bakış açısına ve daha kapsamlı bir faaliyet alanına sahip olmaktadır. Ulusal insan kaynakları yönetimini uluslararası düzeye taşıyan ve bu kapsamlı yapının oluşmasını tetikleyen en önemli unsurlardan biri ise uluslararası faaliyetlerde bulunmaya başlayan işletmelerin farklı kültürlerle temasa geçmesidir.

Gündelik hayatımızda sık sık gündeme gelen kültür, belirli bir toplumun genel olarak kabul ettiği düşünce ve değerler sistemi olarak tanımlanabilir. Buna göre toplum üyeleri tarafından genel olarak kabul gören bu düşünce ve değerler sistemi bireylerin doğru ve yanlış davranış tanımlarının, tutumlarının ve tepkilerinin benzeşmesine neden olurken aynı zamanda söz konusu topluluğu diğer insan topluluklardan da ayırt etmektedir. Bireyler, içinde doğdukları toplumun kültürel değerlerini genellikle sorgulamadan kabul ederler ve hayatlarını bu düşünce ve değerler sistemi çerçevesinde şekillendirirler. Kültürün bireylerin değerleri, tutumları ve davranışları üzerinde bu derece önemli bir etkiye sahip olması ise bünyesinde farklı kültürlerden gelen bireyleri barındıran uluslararası işletmelerin başarısı için kültürün kilit bir faktör olarak öne çıkmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda uluslararası insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri sürdürülürken kültürel faktörlerin göz önünde bulundurmasının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

Verilen bilgiler ışığında uluslararası insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının gerçekleştirilme sürecinde etkinliğin yakalanabilmesi için kültürün temel bir faktör olarak göz önünde bulundurulması önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre farklı kültürel kimliklere sahip bireylerin beraber etkin bir şekilde çalışmasından sorumlu olacak yöneticilerin seçilmesi uluslararası insan kaynakları yönetimi açısından en önemli süreçlerden biridir. Bu nedenledir ki uluslararası işletmelerin başarısı için kültürel duyarlılığa sahip, farklı kültürlerin düşünce ve değerler sistemlerini anlayabilecek ve onlara uyum sağlayabilecek yöneticiler seçilmelidir. Bunun yanı sıra yöneticilerin ve ana ülke dışında görev yapacak bireylerin ev sahibi ülke kültürüne uyum sağlayabilmesi ise çalışanların kültürel farklılıkları göz önünde bulundurularak tasarlanmış eğitim faaliyetlerini de beraberinde getirmektedir. Kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve çalışanları motive etme uluslararası insan kaynakları yönetimi için diğer sorunlu alanları oluşturmakta ve kültürel duyarlılıkların ve bakış açılarının göz önünde tutulmasını gerekli kılmaktadır.

Özetle kültür, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler için insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirirken göz önüne alınması gereken en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda bireylerin düşünce biçimlerini şekillendiren kültürel öğelerin dikkate alınması uluslararası insan kaynakları politika ve uygulamalarının başarısı için kilit bir rol üstlenmektedir. Bu nedenler ki özellikle uluslararası düzeyde faaliyet gösteren girişimciler için potansiyel avantaj veya dezavantajları beraberinde getirebilecek olan kültür olgusunun insan kaynakları yöneticileri tarafından dikkatle ele alınması gerekliliği açıktır. Sonuç olarak kültür olgusunun yetkin insan kaynakları yöneticileri tarafından doğru bir şekilde ele alındığı takdirde başarı kapılarının işletmeye açılmasında önemli katkılar sağlayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Asunakutlu, T. & Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (marmaris turizm sektörü örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (1), 26-49.
- Asunakutlu, T. & Safran, B. (2005). Örgütsel Çatışma açısından hemşehricilik üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(1),157-176.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. Yönetim Ve Ekonomi, 12 (2),31-52.

- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. (2. Baskı). Sakarya:Sakarya Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. & Özdemir, Y. (2007). İnsan kaynaklarında yaşanan dönüşümler. İçinde Kurt, M. & Bayraktaroğlu, S. (Ed.), Türkiye'de işletmecilikte yeni perspektifler. (ss. 261-288). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Campbell, K. (1991). Factoring culture in to the women in management equation. *Equal Opportunities International*, 10(3), 53 - 60.
- Cascio, W. & Bailey, E. (1995). International human resource management:The state of research and practice. In O. Shenkar (Ed.), *Global perspectives of human resource management*. (pp. 15-36). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Demir, H.& Okan, T. (2009). Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1),121-142.
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7),59-81.
- Erdem, R. & Kocabaş, İ. (2004). Yönetimde doğu paradigması. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(10), 175-189.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar. (5. Bası). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersoy Yılmaz, S. (2012). İnsan kaynakları yönetimindeki iş etiği uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ersoy, S. & Bayraktaroğlu, S. (2010). Enerji Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. İçinde Eraslan İ. H. (Ed.), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Enerji Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*. (ss. 643-661). İstanbul: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneđi (URAK) Yayınları.
- Fanburn, C. & Tchy, N. (1984). *Strategic human resources management*. New York: John Willey&Sons.
- Filizöz, B. (2003). İnsan kaynakları yönetimde uluslararası yaklaşım gerekliliği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1),161-180.
- Greenwood, R. M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis", *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills.: Sage.
- Hofstede, G. (2015). "National Culture", www.geert-hofstede.com/national-culture.html, Erişim Tarihi:25.05.2015
- Öğüt, A. & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.
- Sarı Gerşil, G. (2004). Küreselleşme ve çok uluslu işletmelerin çalışma ilişkilerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 147-157.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist* Published, 45(2), 109-119, Çev., Akbaba, A. (2002). Örgütsel kültür. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3),1-33.

- Sıgır, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(9), 29-47.
- Sofyaloğlu, Ç. & Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. Yönetim ve Ekonomi, 7(1), 75-92.
- Temizel, H., Turan, E. & Temizel, M. (2008). Küresel işletmecilikte ülkelerin sosyo-kültürel yapılarından kaynaklanan sorunlar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 459-474.
- Usluata A. (1995). İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case. The International Journal of Human Resource Management, 9(4), 608-631.
- Yeşil, S. (2007). Uluslararası ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve bu farklılıkların üst yönetim grubunun çalışma ve performansına etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 232-246.
- Ouchi, W. (1989) . Teori Z - Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?. (Çev: Güneri, Y.). İstanbul: İlgı.