

# İnsan kaynakları yönetiminde 'Yenilikçilik': Çokuluslu Amerikan şirketlerinin Türkiye'deki politika ve uygulamaları

Kadire Zeynep Sayım

*Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 06800, Ankara  
e-posta: kzeynep@bilkent.edu.tr*

## Özet

Bu makalede çokuluslu şirketlerin doğrudan sermaye yatırımı yaptıkları ülkelerdeki yönetsel politika ve uygulamaları yönünden 'yenilikçiliği' irdelenmiştir. Bu amaçla Amerikan sermayeli firmaların merkezlerinde geliştirip Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerine aktardıkları insan kaynakları (İK) yönetimi alanındaki 'yenilikçi' politika ve uygulamaları araştırılmıştır. Yönetsel politika aktarımında en önemli etkenler olan ulusal iş sistemleri ve bu bağlamda ülkeler arasındaki 'üstünlük' ve iş sisteminin değişime açıklığı gibi makro düzey etkenlerin yanında sektörel ve örgütsel değişkenlerin etkileri geniş kapsamlı nitel örnek olay çalışması yöntemiyle araştırılmıştır. Bulgular Amerikan şirketlerinin merkezde geliştirilen İK politika ve uygulamalarını Türkiye'ye aktararak bu alanda 'yenilikçi' olduklarını göstermiştir. Bu aktarımda en önemli etkenlerin makro düzeyde Türk iş sisteminin yapısı ve en ayırt edici özelliklerinden biri olan holdinglerin etkisi, mikro düzeydeyse şirketlerin çeşitli özellikleri ve bilhassa Türk yöneticilerinin yönetsel 'yenilikçiliğe' olan açıklığı olarak bulunmuştur.

*Anahtar kelimeler:* İnsan kaynakları yönetimi, politika aktarımı, çokuluslu şirketler, Türkiye.

## 1. Giriş

Çokuluslu şirketlerin farklı ülkelerde uyguladıkları insan kaynakları (İK) yönetimi politikaları, uluslararası yönetim teorileri ve uygulamaları yazınında ele alınan temel meseleler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle ilgi çeken konulardan birisi, Amerikan sermayeli çokuluslu şirketlerin köken ülke merkezlerinde, yani Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) geliştirilen ve uygulanan politikalarının, farklı ulusal iş sistemlerine sahip ülkelerdeki şirketlerine aktarımıdır. Bu alandaki görgül bulgular Amerikan şirketlerinin diğer ülkelerde 'yenilikçi' (*innovative*) olduğunu, yani ana merkezlerinde geliştirilen ve kullanılan politika ve uygulamaları, bunlara henüz yabancı olan ülkelerdeki şirketlerine 'ihraç etmek' eğiliminde

olduğunu önermektedir. Burada ‘yenilikçilik’, diğer pek çok yönetim alanında olduğu gibi İK yönetiminde de ilk olarak ABD’de geliştirilen ve uygulanan bazı politikaların, bunların daha önce hiç kullanılmadığı ülkelerdeki Amerikan şirketlerine ve bunlar aracılığıyla o ülkenin iş sistemine aktarımı olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, 1960’larda İngiltere’ye performans dayalı ücretlendirme politikasını getirip ilk defa uygulayarak bu alanda ilk ve ‘yenilikçi’ olan Amerikan şirketleridir (Flanders, 1964). ‘Sendika ikâmesi’ olarak adlandırılan ve işçilere sağlanan iş güvencesi, terfi ve ücret artışları gibi uygulamalarla (Beaumont ve Townley, 1985) sendikasız iş ilişkileri politikalarını İngiltere’ye ve zamanla diğer bazı Avrupa ülkelerine taşıyanlar da, sendikalaşmaya temelden karşı olan ve ‘refah kapitalistleri’ (*welfare capitalists*) olarak adlandırılan büyük Amerikan şirketleridir (Foulkes, 1980; Jacoby, 1997). Doğal olarak farklı ülkelere değişik zamanlarda aktarıldıklarından bazı ülkelerde özellikle uygulamacılar tarafından artık ‘alışılmış’ ve ‘sıradan’ kabul edilen uygulamalar, başka ülkelerde ilk defa kullanıldıklarında ‘yenilikçi’ kabul edilmektedir. Bu nedenle İK yönetiminde ‘yenilikçilik’ ele alınan ülke bağlamında tartışılmaktadır.

Yönetimsel politika ve uygulamalarda uluslararası şirketlerin ‘yenilikçiliği’ bu politika ve uygulamaların pek çok boyutta önemli farklılıklar gösteren en az iki değişik ulusal alan arasında aktarımını içerdiğinden, çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip bir olgudur. Bu olgu yönetim yazınında genellikle karmaşıklığı ve çok boyutluluğu yeterince ele alınmadan tanımlanmış kuramsal modellerle incelenmiştir. Ayrıca araştırmalar çoğunlukla en çok doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapan ve çeken, en gelişmiş ekonomilere sahip ve ‘Üçlü Grup’ (*the Triad*) olarak adlandırılan ülkelerde, yani ABD, AB ülkeleri ve Japonya’da yapılmıştır. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde yapılmış araştırmalar sayıca hâlâ azınlıktadır. Çok boyutlu ve bütüncül bir çerçeve oluşturarak, çoğunlukla araştırma yapılan bu ‘Üçlü Grup’ ülkeleri dışında ve özellikle geliştirmekte olan ülkelerde yapılacak araştırmaların yönetimsel aktarım olgusunu etkileyen farklı unsurları hem kuramsal modelinde hem de görgül bulgularında ele alabileceğinden, bu alandaki yazına önemli katkılar sağlayabileceği savunulmaktadır (Almond vd., 2006b; Sayım, 2008). Ayrıca geliştirmekte olan ülkelerin özellikle ulusal iş sistemlerindeki sürekli değişim nedeniyle ‘yenilikçi’ yönetim politika ve uygulamalarına daha açık olmalarının, bu ülkelerde yapılacak araştırma sonuçlarının aktarım yazınına daha da geliştirmeye yardımcı olabileceği savunulmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren Amerikan sermayeli çokuluslu şirketlerin İK alanındaki politika ve uygulamaları araştırılmıştır. Amerikan şirketlerinin, Türkiye örneğinde ele alınan geliştirmekte olan ülkelerde, uluslararası yazında yaygın olarak önerildiği gibi ‘yenilikçi’ olup olmadığı sorusu ele alınmıştır. Çokuluslu şirketlerin

yönetimsel politika ve uygulamalarının çok katmanlı, çok boyutlu ve iç içe geçmiş bağlamda gerçekleşen aktarımını anlayabilmek için olası etkenleri dört boyutta ele alan bir kuramsal model geliştirilmiştir. En üstteki makro boyut, karşılaştırmalı kurumsal kuram (Whitley, 1999; Hall ve Soskice, 2001; Amable, 2003; Djelic ve Quack, 2003), aktarım ve üstünlük (*dominance*) teorileri (Kostova, 1999; Smith ve Meiksins, 1995; Elger ve Smith, 2006) ve uluslararası İK yönetimi teorileri kullanılarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda, hem köken ülke olan ABD, hem de faaliyet gösterilen ülke olan Türkiye'nin iş sistemleri ve bunların şirketlerin istihdam stratejileri üzerindeki etkileri, kuramsal modelin makro boyutunda ele alınmıştır. Orta (*meso*) boyutta, ülkelerin iş sistemlerinden bağımsız etkiler gösterebilen sektör kullanılmıştır. Şirketlerin kendi kurumsal özellikleri (örneğin, ortaklık yapısı, büyüklüğü, yaşı, ülkeye ilk giriş şekli, vb.) araştırmanın kuramsal modelinin mikro boyutunu oluşturmakta kullanılmıştır. Bu üç boyuttaki etkilerin İK yönetiminin çeşitli işlevlerinde farklı tezahür edebileceği göz önüne alınarak, seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, performans yönetimi ve endüstriyel ilişkiler işlevleri ayrı ayrı olarak dördüncü boyutta ele alınmıştır. Bu çalışma böyle bir model ışığında ve Türkiye'de yapılmakla, yönetimsel politikaların aktarımında en önemli unsurlar arasında kaydedilen üstünlük (*dominance*) ve faaliyet gösterilen ülkenin iş sisteminin dışardan gelen etkilere 'açıklığı' gibi iki önemli unsurun etkilerini, Türkiye için 'yenilikçi' kabul edilebilecek İK yönetimi politika ve uygulamalarının aktarımı bağlamında tahlil etmeyi amaçlamıştır.

Değişik sektörlerde faaliyet gösteren Amerikan sermayeli şirketlerin Türkiye ve Avrupa merkezlerinde çalışan üst düzey yöneticilerle yapılan mülâkatlarla toplanan detaylı verilerle geliştirilen örnek olay çalışmalarının sonuçları Türkiye'nin müsamahakâr, dolayısıyla dış etkenlere açık iş sisteminde faaliyet gösteren Amerikan çokuluslu şirketlerinin, İK yönetiminin çeşitli (örneğin, seçme ve yerleştirme, ücret ve performans yönetimi) alanlarında, söz konusu politika ve uygulamaları Türk iş sistemine ilk kez getirmek hasebiyle 'yenilikçi' olduklarını önermektedir. Faaliyet gösterilen ülkenin etkin unsurlarına (örneğin, müsamahakâr yasal sistem ve iş ortamı) ek olarak, özellikle Amerikan ortaklarından en yeni ve en 'gelişmiş' yönetim politika ve uygulamalarını öğrenip çeşitli sektörlerdeki diğer şirketlerinde de uygulamak isteyen Türkiye'nin önde gelen holdinglerinin, özellikle İK uygulamalarını 'çekerek' söz konusu aktarım sürecine yaptıkları katkılar 'üstünlük' teorisinin şirket düzeyindeki yansıması olarak yorumlanmıştır. Bu bağlamda, hem tamamıyla Amerikan sermayeli hem de Türk-Amerikan ortaklığı olan şirketlerin Türk iş ortamı için zamanında 'yenilikçi' olarak kabul edilebilecek İK politika ve uygulamalarının Türkiye'ye aktarımında etkin rol oynadıkları savunulmaktadır.

Bu makale altı bölümden oluşmaktadır. Girişin ardından gelen ikinci bölümde, araştırmanın kuramsal modelini oluşturmakta kullanılan yazın tartışılmakta ve kullanılan model sunulmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçları ele alınmaktadır. Kuramsal ve yöntemsel modeller sunulduktan sonra gelen dördüncü bölüm, elde edilen bulguların sunumunu içermektedir. Bulguların tartışılması beşinci bölümde, sonuç tartışması ise altıncı bölümde yapılmaktadır.

## 2. Çokuluslu şirketler ve yönetimsel politikaların aktarımı

Yönetimsel aktarım yazınında çokuluslu şirketlerin politika ve uygulamalarının ülkelerarası aktarımını açıklamak üzere farklı unsurları kullanan çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri ıraksama (*divergence*) yaklaşımı içinde yaralan ve ülkelerin ulusal sistem farklılıklarının yönetimsel politikaların oluşturulması üzerindeki etkisini ele alan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın ana varsayımı, şirketlerin kuruldukları ve geliştikleri ulusal sistemlerin içinde 'gömülü' (*embedded*) oldukları; yani, geliştirip kullandıkları yönetimsel politikaların ulusal sistemlere bağımlı olduğudur. Bu yaklaşımda iki ana kuramsal perspektif vardır. Birincisi, özellikle 1980'ler ve 1990'lar boyunca uluslararası yönetim yazınına egemen olan 'kültürcü' yaklaşım, yönetimsel davranışlardaki farklılıkları, ulusal *kültürün* çeşitli boyutlarındaki farklılıklarla açıklar (Hofstede, 1980; Laurent, 1983; Adler, 1991; Trompenaars, 1993). Diğer bir deyişle, ülkeler arasındaki iş örgütlenmesi, yönetimsel davranış ve İK uygulamalarında rastlanan farklılıklar, bir ülkenin insanların paylaştıkları ortaklaşa değerler, tavırlar ve inançların kültürel farklılıklarıyla açıklanır (Olie, 1996). Ulusal kültürlerin iki kutuplu ölçeklerle belirlenmiş boyut ve değerlerini kullanarak ulusal kültürlerle yönetimsel davranışlardaki farklılıklar arasında nedensellik kurmaya çalışan bu yönelimin kuramsalcıları arasında, Laurent (1983), Trompenaars (1993) ve özellikle Hofstede (1980) sayılabilir.

'Kültürcü' yaklaşım her ne kadar ülkeler arasındaki yönetimsel ve örgütsel farklılıkları tanımakla teknolojik ve yönetimsel 'en iyi' uygulamaların bütün dünyaya, özellikle başarılı çokuluslu şirketler tarafından faaliyet gösterdikleri ülkelere aktarılacak suretiyle yayılarak yönetimin 'tek tip'leşeceğini savunan 'yakınsama' (*convergence*) teorilerine ciddi bir 'uzaksama' (*divergence*) seçeneğini savunmaktaysa da, kuramsal ve yöntemsel açılarından önemli eleştirilere maruz kalmıştır. Ülkeler arasındaki farklılıkların çok önemli kurumsal farklılıkları göz önüne almadan, sadece iki kutuplu ve birkaç boyutlu, zayıfça ve belirsizce tanımlanmış kültürel göstergelerle açıklanmaya çalışması, getirilen en önemli kuramsal eleştiridir (örneğin, Ferner vd., 2005). Örneğin Ferner ve Quintanilla (2002), Hofstede (1980) tarafından geliştirilen ve ülkeleri tanımlanan değerlere göre çeşitli kümelere ayıran bu yaklaşımın ülkeler

arasındaki örgütsel yapılar ve yönetsel davranışlardaki farklılıkların *nedenlerini açıklamakta* çok yetersiz kaldığını savunmaktadır. Edwards ve Kuruvilla (2005) ise özellikle Hofstede (1980) tarafından geliştirilen kültürel göstergelerin belli değer ve tavır kalıplarının neden özellikle bir ülkede ortaya çıktığını açıklayamadığını öne sürmektedir. ‘Kültürcü’ yaklaşımdaki bir başka kuramsal sorun ise benzer kültürel göstergelere sahip olup aynı küme içinde gruplanan ülkeler arasında bile gözlenen bariz yönetsel davranış ve örgütsel yapı farklılıkları ve bu farklılıkların kültürel davranış boyutları ile açıklanamamasıdır. Özetle, ‘kültürcü’ yaklaşım ele aldığı sorunsalı aşırı basite indirgeyen bir kuramsal yaklaşım olmakla eleştirilmektedir (Ferner vd., 2005). Ayrıca, özellikle Hofstede’in (1980) yaklaşımı yönetsel açıdan da çok sorunlu bulunmakta ve ciddi eleştirilere hedef olmaktadır (ayrıntılı bir çalışma için bkz. McSweeney, 2002).

Ülkeler arasında gözlenen yönetsel davranış farklılıklarını her ülkedeki farklı kurumlar ve bu kurumların birbirine kenetlenmiş, iç içe geçmiş yapılarından oluşan ulusal iş sistemlerindeki farklılıklarla açıklayan ‘karşılaştırmalı kurumsal’ kuram ‘kültürcü’ yaklaşıma ciddi bir alternatif olarak özellikle son on yılda gelişme göstermiştir (Whitley, 1999; Hall ve Soskice, 2001; Amable, 2003; Djelic ve Quack, 2003). ‘Tarihsel’ ve ‘karşılaştırmalı’ kuramsal yaklaşım makro seviyedeki sosyal kurumlar üzerinde yoğunlaşır ve bu kurumları ulusal devlet seviyesinde siyasi, yasal ve toplumsal çerçeve olarak tanımlar. Bu yaklaşımda kurumlar, tarihsel gelişim süreçlerine bağlı olarak bugünkü halini almış, kolay kolay değişmeyen ve sağlam örgütler, kural ve yasaların toplamı olarak tanımlanır. Tarihsel ve karşılaştırmalı kuramsal yaklaşım içinde, birbirine çok benzeyen birkaç model vardır. Bunların içinde en önemlileri olarak ‘Aix’ ekolü tarafından geliştirilen ‘toplumsal etkenler’ (*societal effects*) yaklaşımı (Maurice, Sorge ve Warner, 1980), Hollingsworth ve Boyer (1997) tarafından tanımlanan ‘sosyal üretim sistemleri’ (*social systems of production*), ‘ulusal iş sistemleri’ (*national business systems*) yaklaşımı (Whitley, 1992, 1999; Lane, 1995) ve daha yakınlarda Hall ve Soskice (2001) tarafından geliştirilen ‘kapitalizmin çeşitleri’ (*varieties of capitalism*) yaklaşımı sayılabilir. Bu yaklaşımlar arasında özellikle ulusal iş sistemlerini oluşturan unsurlar konusunda bazı farklılıklar olmakla beraber, hepsinin ana savı aynıdır: ekonomik ve yönetsel davranış ve politikalar, içinde geliştikleri sistemlerin özelliklerine bağlı olarak, bu özelliklerin avantajlarını kullanmak üzere geliştirilmişlerdir. Dolayısıyla bir kurumsal sistemde geliştirilmiş olan yönetim politikalarının farklı bir sisteme aktarımı sistemlerin özellikleri bağlamında karşılaştırılabilmektedir. Bu yaklaşımlar farklı ülkelerdeki örgütsel davranış ve İK uygulamalarını sistematik bir şekilde karşılaştırmayı, dolayısıyla yönetsel davranış ve politikaların ülkeler arasında nasıl aktarıldığını anlamayı ve açıklamayı sağlayan bütüncül bir kuramsal model sunmaktadır.

Yönetimsel politika ve uygulamaların ülkeler arasında aktarımlarında ‘kurumsal mesafe’ kadar önemli bir başka kavram da ülkeler arasında makro seviyedeki güç ilişkileridir. Smith ve Meiksins (1995) ‘üstünlük etkileri’ (*dominance effects*) olarak tanımladıkları bu olguyla ekonomik olarak daha başarılı, dolayısıyla daha güçlü ülkelere çıkan ‘en iyi uygulama’ların bu ülkelere gelen şirketler tarafından ekonomik yapısı başarısız, dolayısıyla da daha güçsüz ülkelere aktarımının çok daha kolay olacağını iddia ederler. Esasen ‘üstünlük etkileri’ Perlmutter’in (1969) yaklaşık yarım asır önce geliştirdiği, (özellikle Amerikalı) çokuluslu şirketlerin merkezlerinde geliştirdikleri uygulamaları diğer ülkelere aktarmaya olan eğilimlerini kavramlaştırdığı ‘*ethnocentric*’ yaklaşımda da mevcuttur. Daha nadiren ele alınan bir etken ise ‘güçsüz’ ülkelerdeki ilgili kurum ve kişilerin ‘üstün’ ülkelerde geliştirilmiş uygulamaların çok daha iyi olduğuna hükmederek bunları kendi örgütlerinde de uygulamayı arzu etmeleri olasılığıdır. Dolayısıyla ‘üstünlük’ etkileri iki yönlü çalışabilir: ‘üstün’ ülkelere gelen çokuluslu şirketlerin ‘zorlama’ (*push*) etkilerine ek olarak, ‘yenilikçi’ politika ve uygulamaların ‘güçlü’ ülkelere ‘güçsüz’ ülkelere aktarımını kolaylaştıracak bir etken olarak daha az gelişmiş ülkelerdeki şirketlerin çok daha gelişmiş bir ülkeden gelen ana firmanın uygulamalarını çekmek istemeleri sonucunda ortaya çıkan ‘çekme’ (*pull*) etkileri de göz önüne alınmalıdır (Meardi ve Tóth, 2006). Elger ve Smith (2006) daha güçlü ülkelerin ‘üstünlük’ etkilerine ek olarak önde gelen sektörlerin, hatta alanında lider şirketlerin ‘en iyi uygulamaların’ yayılması için baskı yapabileceklerini iddia eder. Ferner ve Tempel’a (2006) göre ise güç mücadeleleri ülkeler arasında ‘en iyi uygulama’ transferleriyle sınırlı kalmayabilir: ‘üstünlük’ etkileri daha kuvvetli ülkelere daha güçsüzlerin yasal vb. sistemlerini değiştirmeye yönelik gelen baskılar şeklinde de tezahür edebilir. Böyle durumlarda çokuluslu şirketler siyasi ilişkileri sayesinde doğrudan ya da dolaylı rol oynayabilirler; ayrıca sistem değişiklikleri de yönetimsel uygulamaların aktarımını kolaylaştırabilir.

Yukarıda ele alınan yaklaşımların hepsi çokuluslu şirketlerin yönetimsel politika ve uygulamalarının ülkeler arasındaki aktarımının nasıl gerçekleştiğini anlamaya yönelik önemli kuramsal katkılar yapmaktadır. Ancak hiçbirisi tek başına bu karmaşık ve çok katmanlı olguyu anlamaya yetmemektedir. Buna karşılık, İngiltere’de faaliyet gösteren bir Amerikan çokuluslu şirketinde yaptıkları araştırmaların sonucunda Edwards vd. (2007:203) pazar temelli, ülkeler arası karşılaştırmalı ve mikro-politik yaklaşımların birleşiminden oluşan ‘politik ekonomik yaklaşım’ı önermiştir. Bu yaklaşımla hem makro hem de mikro düzeydeki pek çok etken göz önüne alınabilmektedir.

Bu çalışmada, yukarıda ele alınan yazın ışığında, Edwards vd.’nin (2007) önerdiği politik ekonomik modele benzer, hem makro hem de mikro seviyelerdeki çeşitli etkenleri göz önüne alan bir kuramsal model

geliştirilmiştir. Dört boyutlu bu çerçevenin en üst seviyesinde ‘karşılaştırmalı kurumsal’ kuram (Maurice, Sorge ve Warner, 1980; Hollingsworth ve Boyer, 1997; Hall ve Soskice, 2001; Amable, 2003) ve özellikle Whitley’in (1999) ulusal iş sistemleri yaklaşımı kullanılmıştır. Ancak karşılaştırmalı kurumsal kuramın en çok eleştirilen yönlerinden biri, ulusal kurumları, dolayısıyla iş sistemlerini tarihsel gelişimler sonucu ortaya çıkmış, birbirine geçmiş ve birbirlerine bağımlı olan, dolayısıyla çok güçlü ve değişmeye dirençli, savaşlar vb. radikal olayların sonucu gelen değişimler dışında kolay kolay değişmeyen yapılar olarak görmesidir. Oysa Thelen (2003) tarafından savunulduğu üzere, ulusal kurumlarda değişimler zaman içinde daha yavaş ama etkilerinin birikimi hissedilir şekilde de değişebilmektedir. Djelic ve Quack (2003) geliştirdikleri ‘sarkıt’ (*stalactite*) değişim modelinde, ulusal kurumsal sistemlerde değişikliğin, aynı mağaralarda sızan suların içindeki kirecin yavaş yavaş birikerek uzun bir süre sonucunda sarkıtlara dönüştüğü gibi, yavaş ama etkisi uzun vadede hissedilebilecek şekilde oluşabileceğini savlamışlardır. Özellikle uluslararası ve uluslar *üstü* kurum ve örgütler, hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarı gelen etkileriyle ulusal sistemlerin yavaş, uzun süren ama anlamlı değişiklik süreçlerinden geçmelerini sağlayabilirler. Değişim etkileri alt toplumsal katmanlarda (örneğin, sektörler, endüstriler, meslekler, hatta bölgeler) gerçekleşen uluslararası etkileşimler aracılığıyla daha dolaylı olarak da gerçekleşebilir. Bu süreçte de üstünlük ve çokuluslu şirketlerin etkilerinin önemli roller oynadığı iddia edilmektedir. Özellikle Türkiye gibi, bu tür değişimlerin son çeyrek yüzyılda son derece güçlü hissedildiği bir ülkede yapılan bu araştırmada, kuramsal çerçevenin makro boyutu Djelic ve Quack’in (2003) sarkıt değişim teorisiyle desteklenerek oluşturulmuştur. Bu seviyede ayrıca yukarıda tartışılan aktarım yazını, bilhassa üstünlük etkileri ve bu etkinin farklı boyutları (örneğin, ‘zorlama’ ve ‘çekme’) göz önüne alınmıştır (Kostova, 1999; Smith ve Meiksins, 1995; Elger ve Smith, 2006; Meardi ve Tóth, 2006).

Bu çalışmada kullanılan kuramsal modelin Edward vd.’nin (2007) önerdiği modelden bir farkı orta (*meso*) seviyede sektörel etkilerin kullanılmasıdır. Karşılaştırmalı kurumsalcı yaklaşımda sektör ayrıca bir boyut olarak ele alınmaz, çünkü sektörlerin yapısının ulusal bağlamda değiştiği varsayılır (Whitley, 1992). Oysa Porter (1998) sektörel özelliklerin farklı rekabet modellerine yol vereceğini, bunların da istihdam sistemleri ve uygulamalarını doğrudan etkileyeceğini savunur. Djelic ve Quack (2003) de sektör ve endüstrinin, ‘alt toplumsal’ alanlar ve bu alanlarda faaliyet gösteren uluslararası şirketlerin ve aktörlerin etkisiyle ulusal sistem değişikliklerini etkileyebilecek önemli katmanlar olduğunu öne sürmektedirler. Ferner (1997) ev sahibi ülke etkilerinin İK politika ve uygulamalarına yansımalarının *transnasyonel* ve *multi-domestic* sektörlerde farklı şekilde olacağını; örneğin kaynak temelli (*resource based*) teoriye

göre teknoloji ve bilgi (*know-how*) desteği için merkeze daha fazla bağımlı olan *transnasyonel* sektörlerde, çokuluslu şirketlerin yönetimlerinde merkez (köken) ülke etkilerinin çok daha fazla olacağını iddia eder. Colling ve Clark (2002) tarafından İngiltere’de faaliyet gösteren bir Amerikan şirketinde yapılan araştırmanın sonuçları, sektörel özelliklerin ev sahibi ve köken ülke etkileri arasındaki etkileşimi değiştirebileceğini; daha da önemlisi, doğrudan kendine ait farklı etkiler yaratabileceğini göstermiştir. Bu bulgulara dayanarak, sektörel özellikler makro (ev sahibi ve köken ülke) ve mikro (örgütsel) seviyeler arasında ayrıca bir katman olarak bu çalışmada kullanılan kuramsal modele yerleştirilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan kuramsal modelin üçüncü, yani mikro, katmanını, örgütsel etkenler oluşturmuştur. Yukarıda tartışılan örgütsel seviyede güç ve politik davranışlara ek ve bazen de bunların açıklayıcı sebepleri olarak pek çok örgütsel unsur ve özellik, kuramsal modelde göz önüne alınmıştır. Birçok araştırma, çokuluslu şirketlerin yaş, büyüklük, ortaklık yapısı, endüstriyel ilişkileri, yönetim tarzı, örgütsel kültürü vb. özelliklerinin İK politika ve uygulamaları ve bunların aktarımı üzerindeki etkilerini gösteren bulgulara ulaşmıştır (örneğin, Shenkar ve Zeira, 1987; Yuen ve Kee, 1993; Rosenzweig ve Nohria, 1994; Bartlett ve Ghoshal, 1998). Yuen ve Kee’nin (1993) çalışmaları standardize edilmiş ve yazılı kurallara bağlanmış İK politikaları geliştirme yatkınlığının zamanla arttığı, büyük şirketlerde ise İK kuralları geliştirmenin arttığı ve harici işgücü piyasalarına (HİP) olan bağımlılığının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. İK politika ve uygulamalarının geliştirilmesi ve aktarımı konusunda etkisi olan bir başka örgütsel özellik ise sermaye ya da ortaklık yapısıdır. Özellikle yerel ve yabancı ortaklardan oluşan (*joint venture*) sermaye yapısının köken ülke İK politikalarının aktarımı ve/ya ev sahibi ülke uygulamalarının kabul edilerek uygulanması üzerinde ciddi etkileri olduğuna yönelik bulgular mevcuttur. Bir başka örgütsel etken de yatırım çeşididir: var olan yerel şirketleri almaktansa yeni şirket kurarak bir ülkeye giren yabancı sermayeli şirketlerde ana şirketin İK politika ve uygulamalarının doğrudan aktarımının, yani faaliyet gösterilen ülkede ‘yenilikçi’ yaklaşımlara imza atma olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Lu ve Bjorkman, 1997). Yazında geçen bulgular ve tartışmalar ışığında, örgütsel özelliklerin ‘yenilikçi’ İK politika ve uygulamalarının Türkiye’ye aktarımı sürecinde yaptığı etkileri anlayabilmek için kuramsal modelin üçüncü boyutunda bu özellikler ele alınmıştır.

İK alanındaki önemli konuların politika ve uygulamalarında farklılıklar olabileceği, yani bir şirketin İK fonksiyonuna olan yaklaşımının, örneğin Perlmutter’in (1969) yaptığı gibi, genel geçer tipolojilere oturtulamayacağı savıyla, her konunun ayrı ayrı incelenmesi gerektiği kabul edilmiştir (Kostova ve Roth, 2002). Ev sahibi ve köken ülke etkileri incelenirken bazı İK uygulamalarının yabancı ortağın uygulamalarına,



diğerlerinde ise ev sahibi ülkenin veya yerel ortağına benzediği bulunmuştur. Bazı (örneğin, çalışma süreleri, tatiller, emeklilik ikramiyeleri vb.) alanlarda yasal düzenlemeler nedeniyle, yerel uygulamaların takip edilmesi zorunlu olurken yerel yasalarla sınırlanmayan diğer (örneğin, maaş yapıları, terfiler, vb.) alanlarda merkez ülkeden yerel şirkete uygulama aktarımının çok daha fazla ve doğrudan olduğu gözlenmiştir (Rosenzweig ve Nohria, 1994). Özellikle yerel yasaların ve şartların aşırı sınırlayıcı olduğu konularda (örneğin, sendikalaşma) bu alandaki yönetimin ve sorumluluğunun doğrudan yerel yönetime bırakıldığı gözlemiştir (Schmitt ve Sadowski, 2003). Bazı alanlardaki uygulamalar ise şirkete has özel şartları yansıtabilir; örneğin yeniden yapılanma ve değişim sürecinden geçiyor olmak gibi. Bütün bu nedenlerden dolayı bu çalışmada kullanılan kuramsal modelin en alt katmanında İK ve endüstriyel ilişkiler alanları yatmaktadır.

Dört ayrı katmanda farklı alanlardan yazını inceleyerek oluşturulan bu kuramsal modelin ışığında, bu çalışmada şu sorulara yanıt aranmıştır: Amerikan çokuluslu şirketleri, ilk defa merkezlerinde geliştirip uyguladıkları ve Türkiye’de daha önce uygulanmadığı için ‘yenilikçi’ kabul edilebilecek bazı İK politika ve uygulamalarını Türkiye’deki şirketlerine aktararak bu ülkede İK alanında ‘yenilikçi’ bir yaklaşım sergilerler mi? İK yönetiminin hangi alanlarında ve neden bu özellikle bu alanlarda ‘yenilikçidirler’? ‘Yenilikçi’ politika ve uygulamaların Türkiye’ye aktarımında hangi makro (ev sahibi ve köken ülke), meso ve mikro unsurlar nasıl rol oynamaktadırlar? Bu sorulara aranan yanıtlara dair bulgulara geçmeden önce, üçüncü bölümde, araştırmada kullanılan yöntem ve veri toplama araçları sunulacaktır.

### 3. Yöntemler: Araştırma, veri toplama ve çözümleme

Bu makale Türkiye’deki Amerikan şirketlerinin İK ve endüstriyel ilişkiler alanındaki politika ve uygulamalarını araştıran geniş kapsamlı bir araştırmanın görgül bulgularına dayanmaktadır. Her araştırma projesinde, yöntemi araştırmanın amaçları ve soruları belirlemelidir (Berg, 1995). Bu projede çalışmanın ‘tanısal’ ya da ‘keşifsel’ (*exploratory*) doğasına ve yanıt aradığı ‘neden?’ ve ‘nasıl?’ sorularına en uygun yöntem olan nitel örnek olay çalışması tercih edilmiştir (Yin, 1994). Çokuluslu şirketlerin İK politikalarının uluslararası aktarımı yazını oldukça geniş olmakla beraber, Türkiye’de ve kurumsal kurama bağlı bir kuramsal model çerçevesinde yapılmış, özellikle yabancı (ve Amerikan) sermayeli şirketlerin İK politika ve uygulamalarını araştıran çalışmalar bulunmamaktadır. Türkiye’deki büyük şirketlerde yapılmış ulusal (Arthur Andersen tarafından 1999 ve 2000’de yapılmış olan anket çalışmaları) ve uluslararası (PWC ve Cranfield Survey’in Avrupa’daki İK uygulamalarını araştıran çalışmanın Türkiye ayağı olarak 1990’lı yıllarda yapılan anket çalışmaları) olmakla beraber, bu

araştırmalar hem sayıca çok kısıtlıdır, hem de örnekleme şirket büyüklükleri ve sermaye yapıları sınırlandırılmadan (yani yabancı sermayeli ve Türk sermayeli şirketlerin ayırım gözetilmeden aynı potada ele alındıkları) çalışmalar olmaları sebebiyle bu çalışmanın araştırma alanına doğrudan katkı sağlamamaktadır. Yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye'deki en önemli yapılanması olan Yabancı Sermaye Derneği'nin de (YASED) özellikle yabancı sermayeli şirketlerin İK politika ve uygulamaları alanında yayınlanmış bir çalışması yoktur. Ayrıca Türkiye'de genel olarak kuramsal, araştırma sonuçlarına dayanan ve güvenilir istatistiksel bilgi temelini yok denecek kadar az olması geniş çaplı bir örnekleme teknikleri temelinde dayandırılmış anket çalışmasını olanaksız kılmaktadır. Bunlara ek olarak, Türkiye'ye benzer gelişmekte olan ülkelerde yapılan araştırmalar ve bunların kurama katkıları da çok kısıtlıdır. Bütün bu kısıtlar göz önüne alındığında, bu araştırmada kullanılan kuramsal ve yöntemsel farklılıklar dolayısıyla araştırmanın 'teyit edici' ya da 'sınayıcı' olmaktan çok tanı koymaya yönelik olduğu kabul edilmiştir. Nitel örnek çalışması yöntemi ise konuyu içinde vuku bulduğu ortamda, veri toplarken tarihsel ve bağlamsal şartları göz önüne alarak ve nedensellik ilişkilerini anlamaya olanak verecek şekilde araştırmaya olanak sağladığı için tercih edilmiştir (Orum, Feagin, ve Sjoberg, 1991; Snow ve Anderson, 1991). Bu tanım bağlamında, 'yenilikçi' İK politika ve uygulamalarının bir köken ülkeden (ABD'den) ev sahibi ülkedeki (Türkiye'deki) şirketlere aktarımının üç ayrı seviyede kavramsallaştırılan olası etkenlerden *nasıl* ve *neden* etkilendikleri sorularına yanıt ararken en uygun yöntemin nitel örnek olay çalışmaları olduğuna karar verilmiştir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemleri benimsenmiş olmakla beraber, geliştirilen kuramsal modelde de açıklandığı üzere, araştırma sorularının olası yanıtlarına yönelik bazı varsayımlarla yola çıkılmıştır. Her ne kadar bu varsayımlar, nitel araştırmalarda olduğu gibi, istatistiksel yöntemlerle sınanmak amacıyla geliştirilmiş olmasa da özellikle örnek olay şirketleri seçilirken göz önüne alınmışlardır. Araştırma projesinde Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 18 Amerikan şirketinde çoklu örnek olay çalışmalarına yönelik veri toplanmıştır. Tek bir örnek olay çalışması yerine çoklu örnek olay çalışmasının tercih edilmesinin birkaç nedeni vardır. Öncelikle, Orum vd.'nin (1991) önerdiği gibi, çoklu örnek olay çalışmaları özellikle karşılaştırmalı araştırmalarda farklı örnek olaylardan gelen bulguların birbirini desteklemesi olasılığını güçlendirmek üzere kullanılmıştır. Benzer şekilde Yin (1994) de çoklu örnek olay çalışmalarının, çoklu deneylerin mantığına benzer bir mantıkla, bulguların tekrarlanması olasılığını yükselterek örnek olay çalışmasının genellenebilirliğini arttıracakını savunmaktadır. Keza Eisenhardt (1989) çoklu örnek olay çalışmaları yönteminin, özellikle kuram geliştirmek için en önemli faydasının en az beş örnek olay içeren çalışmalardan elde edilen bulgu ve açıklamaları

‘tekrarlama mantığı’ ile sınıyabilmek olasılığı olduğunu iddia eder. Burada anlatılmak istenen, çoklu örnek olay çalışmalarıyla bulguların karşılaştırılması ve desteklenmesi yöntemiyle kuramın sınanmasıdır. Nitel araştırmalarda her ne kadar nicel çalışmalardakilere benzer sayısal varsayım sınanması amaçlanmasa da, farklı ölçütlere göre seçilen örnek olay çalışmalarından elde edilen derinlemesine ve ayrıntılı bulguların, özellikle ileride yapılacak nitel çalışmalara önemli bir alt yapı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu araştırmada örnek olay çalışmaları için veri toplanacak şirketler ‘kuramsal örnekleme’ (*hypothetical sampling*) (Miles ve Huberman, 1994) ya da ‘ölçüt temelli örnekleme’ (*criterion-based sampling*) (LeCompte ve Preissle, 1993) yöntemlerine göre, istatistiksel değil *kuramsal* genellemelere olanak sağlayabilecek şekilde seçilmiştir. Seçme sürecinde kullanılan ölçütler, araştırma sorularının yanıtları için önceden geliştirilen varsayımların bulunabileceği şirketleri belirlemek amacıyla hizmet edecek şekilde, alandaki uluslararası yazına bakılarak kararlaştırılmıştır. Örneğin yazılı kurallara bağlanmış, standardize edilmiş ve ana şirketten ‘yenilikçi’ uygulamaların aktarıldığı İK sistemlerinin daha çok büyük ve oturmuş şirketlerde bulunabileceği varsayımlara daha eskiden beri Türkiye’de faaliyet gösteren Amerikan şirketlerinden, sektörlerinde önde gelen, çalışan sayısı, pazar payı, ihracat miktarı, vb. ölçütlere göre ve Türkiye için büyük kabul edilen şirketler seçilmeye çalışılmıştır. Kuramsal modelin mikro seviyesindeki etkenlerden biri olan şirketin ortaklık yapısı örnek olay seçimlerinde göz önüne alınmış, hem tamamıyla Amerikan sermayesi hem de yerel sermayeyle ortaklık içeren şirketlerin örnekleme yer almasına dikkat edilmiştir. Bu ölçüt ayrıca, makro seviyede ele alınan, faaliyet gösterilen ülke olan Türkiye’nin iş sisteminin özel şartlarından (ve Türkiye’yi diğer gelişmekte olan ülkelerden ayıran bir özellik) olan, büyük ve güçlü holding şirket yapılaşmasının, ‘yenilikçi’ İK politika ve uygulamalarının ‘güçlü’ ülkeden ‘zayıf’ ülkeye şirket sahipleri ve yöneticileri tarafından ‘çekilmesi’ yönündeki varsayılan etkenin sınanması açısından da önemlidir. Sektörleri belirlerken, aktarım yazınında öne çıkan (ve kuramsal modelin meso seviyesinde kullanılan) özelliklere sahip olan farklı sektörleri temsil edebilecek şirketlere yönelinmiştir. Ayrıca Amerikan sermayesinin Türkiye’deki doğrudan yabancı sermaye yatırımları içinde tuttukları yer de dikkate alınmıştır.

Bu kuramsal ölçütler ışığında ve pratikte karşımıza çıkan erişim güçlüklerinin aşılabildiği durumlarda, hem Türkiye’deki Amerikan sermayesinin yoğunluğuna, hem de kuramsal modelin makro, meso ve mikro seviyelerinde ele alınan önemli etkenlere bakarak tespit edilen farklı sektörlerden 18 şirkette veri toplanmıştır. Ancak bunların ‘esas örnek olaylar’ olarak adlandırılan 7 tanesinde ayrıntılı örnek olay çalışmaları oluşturulabilmiştir (bkz. Tablo 1). Kalan 11 tanesinde, bilhassa bölgesel

merkezlere erişim mümkün olmadığından, dolayısıyla bu şirketlerden yeterli miktarda ve özellikle yerel yöneticilerden toplanan verinin sağlanmasını yapmaya yarayacak veri toplanılmadığına hükmedildiğinden bu çalışmalar yeri geldiğinde ve sadece yeterli veri toplanan konularda ‘destekleyici örnek olaylar’ olarak kullanılmıştır (bkz. Tablo 2). Esas örnek olaylar, çalışmanın özellikle üzerinde durduğu ve örnek olay seçimlerini yaparken ölçüt olarak kullanılan tüm şartları yerine getiriyor olmaları itibarıyla de bu çalışmanın odağında bulunmaya en uygun şirketlerden oluşmaktadır. Şirket isimleri yerine rumuzlar kullanılmış, araştırma için izin alınırken söz verildiği üzere, şirketlerin ve görüşmecilerin kimliklerini ortaya çıkarmaya yarayacak ayrıntıların (mümkün olduğunca) kullanılmamasına özen gösterilmiştir.

Çalışmanın asıl veri toplama yöntemi üst düzey yöneticilerle yapılan mülâkatlardır (bkz. Tablo 3). Toplam 116 mülâkat, Türkiye’de ve şirketlerin genellikle Avrupa’da bulunan bölgesel merkezlerinde çalışan üst düzey İK yöneticileriyle, Türk-Amerikan ortaklığı olan şirketlerde, Türk ortak olan holdinglerin İK Direktörleriyle, sendikalı (ve sendikasızlaşmış) iş ilişkilerinin söz konusu olduğu şirketlerde ilgili sendikanın üst düzey sendika yöneticileriyle, mümkün olduğunda şirketlerin diğer üst düzey, eski İK ve bilhassa Türkiye’de görev yapmakta olan yabancı (*expatriate*) yöneticileriyle yapılmıştır. Ortalama 2 saat (en kısıtı 45 dakika, en uzununu 4 saat) süren görüşmelerde yarı-yapılandırılmış bir yaklaşım uygulanmış, her mülâkatta kullanılan standart bir görüşme protokolünün yanı sıra, şirkette öne çıkan konulara göre gerektiğinde farklı sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerin tamamına yakını (görüşmecilerin izin vermediği mülâkatlar hariç) kaydedilmiş ve kelimesi kelimesine çözümlenmiştir. Yazıya dökülen mülâkat kayıtları QSR N5 adlı veri analizi programı kullanılarak kodlanmıştır. Mülâkatlara ek olarak, şirketlerden alınan belgelerin incelenmesi, (ana ve Türk şirketin) web sitelerinde bulunan bilgiler ve saha çalışması sırasında elverdiğince yapılan gözlemler de yardımcı veri toplama yöntemleri olarak kullanılmıştır. Ayrıca şirketlerin üniversitelerde yaptığı sunumları, şirket yöneticilerinin konuşmacı olarak katıldığı konferans, çalıştay vb. etkinlikleri izleyerek de veri toplanmıştır.

#### 4. Görgül bulgular: İK alanında ABD temelli ‘yenilikçi’ uygulamalar

Bu bölümde örnek olay çalışması yapılan Amerikan şirketlerinin merkezlerinden Türkiye’ye aktardıkları, yukarıda tanımlandığı üzere, Türkiye’de ilk defa Amerikan sermayeli şirketler tarafından kullanılıp daha sonra yerli şirketler tarafından da benimsenen ‘yenilikçi’ çeşitli İK politika ve uygulamaları, kuramsal modelin en alttaki seviyesinde ele alınan seçme ve yerleştirme, ücret ve performans yönetimi başlıkları altında incelenecektir.

**Tablo 1**  
Örnek Olay Çalışması Şirketleri (Esas örnek olaylar)

Şirket	Sektör	Sermaye yapısı	Ülkeye giriş şekli	Türk Ortak	Amerikan Ortak
AutoCO1	Ticari araç ve otomobil üretim ve satışı	TR-ABD ortaklığı (eşit)	Varolan şirkete ortaklık	Holding1	USAuto1
FMCG1	Paketlenmiş yiyecek üretim ve satışı	Tamamen ABD sermayesi	Varolan şirkete ortaklık		USFMCG1
FMCG2	Tütün ve tütün mamulleri üretimi ve satışı	TR-ABD ortaklığı (çoğunluk ABD)	Yeni şirket kurma	Holding2	USFMCG2
PharmaCO1	Hastane ürünleri üretimi ve satışı	TR-ABD ortaklığı (eşit)	Varolan şirkete ortaklık	Holding3	USHealth1
TexCO	Tekstil ürünleri üretimi ve satışı	TR-ABD ortaklığı (çoğunluk ABD)	Yeni şirket kurma	4 TR ortak	USClothing
FinCO	Bireysel ve ticari bankacılık	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USFinance
HotelCO	Otel	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USHotel

#### 4.1. Seçme ve yerleştirmede 'yenilikçi' uygulamalar

Bu çalışmada araştırılan Amerikan şirketlerinin bazı yerel yöntemleri (örneğin, tanıdık vasıtası ve tavsiye ile aday havuzu yaratmak gibi) kullansalar da, özellikle yönetici ve diğer beyaz yakalı pozisyonları için gelişmiş ve pahalı seçme ve yerleştirme yöntemlerini şirket merkezlerinden Türkiye'ye aktardıkları tespit edilmiştir. Seçme ve yerleştirme süreçlerinde Amerikan şirketlerinin Türk iş ortamına getirdikleri başlıca 'yenilikçi' uygulamaların yoğunlaştığı alanlar şöyle özetlenebilir: 1) aday havuzu yaratma ve seçme süreçlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı; 2) üst düzey yönetici bulmak için 'headhunter' şirketlerinin kullanımı; 3) üniversitelerle işbirliği programları; 4) yetkinlik temelli seçme süreçleri ve değerlendirme merkezi kullanımı.

Amerikan şirketlerinin bilgi teknolojileri kullanarak İnternet tabanlı aday bulma, iş başvurusu alma ve ön değerlendirme yapma ve İnternet üzerinden aday havuzu yaratan aracı şirketleri kullanma konularında, hem bu uygulamaların Türkiye'de başlatılması hem de en yoğunlukta kullanılan şirketler olmak açılarından Türk iş ortamında öncü oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Şirketlerin, merkezlerinde geliştirilip kullanılmakta olan ve o tarihlerde Türkiye'de henüz kullanılmayan bu tür 'yenilikçi' yöntemleri, bu alanlarda yasal herhangi bir sınırlama getirmeyen Türk iş ortamına aktarırlarken göz önüne aldıkları en önemli husus, aradıkları özelliklere sahip nitelikli adayların yerel işgücü piyasasında sınırlı sayıda

bulunabilenleri arasından en iyilerine ulaşmaktır. Ulaşmayı amaçladıkları kısıtlı sayıda ancak teknolojiyi kullanmaya aşına olmakla aradıkları en önemli özelliklere sahip genç ve tecrübesiz ama iyi eğitilmiş adaylara, kendi İnternet siteleri ve/ya bu alanda çalışan şirketler aracılığıyla ulaşmak için bilgi teknolojilerini kullanmakta öncülük ettikleri belirlenmiştir. İşe alım sürecinin ilk aşamalarında dış kaynak kullanımına (*outsourcing*) yönelen örnek olay şirketlerinin çoğunluğu (TexCO, FMCG1, FMCG2, FinCO, FoodCO1, TAC1, TAC2, ITCO1, ITCO2, PharmaCO2, PharmaCO3) özellikle üst düzey yöneticilik görevleri için ‘*headhunter*’ tabir edilen şirketler için üst düzey yöneticisi arayan şirketlerin hizmetlerini yaygın olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Türkiye’de bu hizmeti veren şirketlerin pek çoğu da Amerikan kökenlidir. Araştırmanın yapıldığı ve bu yöntemi kullanan şirketlerde, Türkiye’de hizmet alacakları şirket(ler)in de ana merkezlerden önerildiği belirlenmiştir.

**Tablo 2**  
Örnek olay çalışması şirketleri (Destekleyici örnek olaylar)

Şirket	Sektör	Sermaye yapısı	Ülkeye giriş şekli	Türk Ortak	Amerikan Ortak
AutoCO2	Otomobil yan sanayi üretimi	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USAuto2
FoodCO	Yiyecek hammaddesi üretimi	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USFood
DefCO	Savunma sanayi üretimi	TR-ABD ortaklığı (çoğunluk ABD)	Yeni şirket kurma	Holding4	USDefence
TAC1	Vergi, denetim, danışmanlık ve şirket finansmanı hizmetleri	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USTAC1
TAC2	Vergi, denetim, danışmanlık ve şirket finansmanı hizmetleri	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USTAC2
ITCO1	Bilgi teknolojileri (satış)	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USIT1
ITCO2	Bilgi teknolojileri (satış)	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USIT2
PharmaCO2	İlaç (satış)	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USHealth2
PharmaCO3	İlaç (satış)	Tamamen ABD sermayesi	Yeni şirket kurma		USHealth3
FMCG3	Temizlik, sağlık, güzellik ürünleri üretim ve satışı	Tamamen ABD sermayesi	Varolan şirkete ortaklık		USFMCG3
FMCG4	Kağıt ürünleri üretim ve satışı	TR-ABD ortaklığı (eşit)	Varolan şirkete	Holding3	USFMCG4

ortaklık

**Tablo 3**  
Mülâkatların Dağılımı

Şirket	İK (Türkiye)	İK (Bölge Merkezi)	Diğer Yöneticiler (Türkiye ve Bölge Merkezi)	Sendika	Toplam
AutoCO1	6	4	6	3	19
FMCG1	5	1	3	1	10
FMCG2	7		2	1	10
PharmaCO1	4	1	2	2	9
TexCO	5	3	6	3	17
FinCO	3	2	2	n/a	7
HotelCO	2	3	1	1	7
<b>Esas örnek olaylar toplamı</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>79</b>
Destekleyici örnek olaylar toplamı	24	5	5	3	37
<b>TOPLAM</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>116</b>

Üniversitelerle yaptıkları işbirliği programlarıyla aradıkları nitelikli adaylara doğrudan ulaşma yönteminin Türkiye’de kullanımına özellikle 1990’ların başından itibaren öncülük edenlerin de Amerikan şirketleri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu programlar, özellikle ‘en iyi’ üniversitelerin kariyer günlerine ve fuarlarına katılmak, buralarda tanıtım toplantıları, kokteyller, vb. düzenlemek, iş başvurusu almak ve hatta ön eleme görüşmeleri yapmak gibi programlanması ve gerçekleştirilmesi zahmetli ve pahalı yöntemleri içermektedir. Ancak, özellikle bilgi tabanlı hizmet sektörlerinde (örneğin danışmanlık, denetim, bankacılık, bilgi teknolojileri gibi) ve pazarlama odaklı (örneğin, hızlı satılan tüketici ürünleri) sektörlerde bu itibarlı yöntemin kullanımının, doğrudan ana şirket merkezlerinden önerildiği, bu etkinlikler içinse gene merkezlerde geliştirilen gereçlerin (örneğin, İngilizce posterler, el ilânları, tanıtım filmleri, broşürler, vb.) kullanılmasının birçok şirkette zorunlu tutulduğu bulunmuştur. Türkiye’nin önde gelen üniversitelerinde özellikle son yıllarda çok daha fazla rastlanılan çeşitli yarışma, çalıştay ve proje çalışmalarının öncüleri de, aralarında bu araştırmada ele alınanların da bulunduğu, çokuluslu Amerikan şirketleri

olmuştur. Türkiye'nin önde gelen ve bilhassa bazı şirketlerinde Amerikan ortaklıkları olan holdinglerin de nitelikli çalışan adayları bulmak için üniversitelerle işbirliği yöntemini gitgide daha fazla kullandıkları gözlenmiştir. Bu çalışmada ele alınan şirketlerle ortaklığı olan holdinglerin ise aday havuzu yaratmada bu yöntemi mutlaka kullandıkları tespit edilmiştir.

Adayları belirleme sürecinde Türkiye için ilk kullanıldıkları zamanlarda 'yenilikçi' olan bu yöntemlerin kullanımında liderlik yapan Amerikan şirketlerinin seçme sürecinde de yerel uygulamalardan çok ileride ve teferruatlı yöntemler kullandıkları belirlenmiştir. Ana merkezlerinde özellikle yönetici ve beyaz yakalı çalışanların seçimi sürecinde kullanılmak üzere geliştirilen bu yöntemlerin, şirketlerin istihdam politikaları (dahili işgücü piyasaları 'DİP' yaklaşımı; bkz. Sayım, 2008) ve Türkiye'nin işgücü piyasasının özellikleri bilhassa şirketlerin ihtiyacı olan nitelikli adayların sayıca azlığı) göz önüne alındığında şirketlerin diğer İK politikalarıyla uyum içinde olduğu görülmektedir. Türkiye'deki kullanımlarının öncülüğü Amerikan şirketleri tarafından yapılan 'yenilikçi' seçme yöntemleri arasında yetkinlik temelli seçme süreçleri (*competency based selection process*) ve değerlendirme merkezleri (*assessment centre*) gelmektedir. Örnek olay şirketlerinin pek çoğu bu yöntemler Amerika'da geliştirilip kullanılmaya başladıktan çok kısa bir süre sonra ana merkezden Türkiye'ye aktarımını sağlamış, 1990'ların ortalarından itibaren işe alma süreçlerine eklemiş, dolayısıyla bu yöntemlerin Türkiye'deki kullanımında öncelik etmişlerdir. Bazı şirketlerde (örneğin AutoCO1, FMCG2, PharmaCO1, HotelCO) ana merkezdekinden daha da ileriye gidilmiş, bu yöntemler Türkiye'de mavi yakalı çalışanların seçilmesi sürecinde de kullanılmaya başlanmıştır. Değerlendirme merkezi ve yetkinlik temelli seçme yöntemlerinin örnek olay şirketleri tarafından Türkiye'de ilk kez kullanılmaya başlandığı zamandan günümüze kadar geçen yaklaşık on yıllık (bazı vakalarda daha uzun) süreçte, bu uygulamalar bazı büyük Türk şirketleri tarafından kullanılmaya başlanmış ve bu uygulamalar ismen de olsa bilinir hale gelmişlerdir. Ancak ilk defa Amerikan sermayeli şirketler tarafından ve merkezlerinde geliştirilmiş politika ve uygulamalarının aktarımı olarak Türkiye'ye uzun yıllar önce getirilmiş olduklarından bu çalışmada kullanılan 'yenilikçilik' tanımına uygun oldukları savunulmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı tüm örnek olay şirketleri arasında yetkinlik temelli seçme sürecini kullanmayan çok az sayıda şirket vardır. PharmaCO1 ve TexCO ise bu yöntemi Türkiye'ye getiren ve ilk olarak kullanan şirketlerdendir. PharmaCO1'de şirketin dokuz ana yetkinliği 1997'de, bu yöntemin Türkiye'de yaygın olarak bilinip kullanılmasından çok önce, şirket üst düzey yönetiminin, Holding3 İK Koordinatörlüğünün ve PharmaCO1'e şirketin yarı hissesini Holding3'den satın alarak ortak olan Amerikalı şirketin ortak kararı olarak geliştirilmiştir. Bu süreçte Amerikalı bir



danışmanlık şirketinden de hizmet satın alınmış, süreç ve sonuçları daha sonra diğer Holding3 şirketlerinde uygulanmıştır. Çok benzer bir süreç ve örnek AutoCO1'de yaşanmış, ancak burada Holding1'in diğer şirketlerindeki çeşitli yabancı (bilhassa Amerikan) ortaklarından ciddi katkı sağlanmıştır. PharmaCO1 ve AutoCO1 örnek olay şirketlerinde karşılaşılan bu uygulamalar, Türkiye'nin en donanımlı yönetici kadroları tarafından yönetilen ve ekonominin liderliğini yapan Holding şirketlerinin İK alanında Türkiye'de 'yenilikçi' olmak ve dünyadaki en yeni ve gelişmiş uygulamaları ülkeye 'çekmek' konusunda öncülük ettiklerinin önemli kanıtları olarak yorumlanmıştır.

#### *4.2. Performans yönetimi ve ücretlendirme politika ve sistemlerinde 'yenilikçilik'*

Özellikle performans ve ücret yönetimi alanlarında ABD merkezli politika ve uygulamaların tüm dünyaya 'ihracatçısı' olan, bu nedenle de özellikle bu alanda 'yenilikçi' olarak bilinen Amerikan çokuluslu şirketlerinin genellikle 'tek dünya, tek strateji' yaklaşımı kullanmaya meyilli olduğu iddia edilir (Bloom, Milkovich ve Mitra, 2003:1355). Örneğin Björkman ve Furu (2000) Amerikalı çokuluslu şirketlerin, üst düzey yöneticilerin ücretlendirme paketinde Amerika'da çok kullanılan 'değişken ücret' paketleri kullanmaya, diğer ülkelerin çokuluslu şirketlerinden daha yatkın olduklarını bulmuştur. İngiltere'de performansa dayalı ücretlendirme yöntemini 1960'ların başlarında, sendikayla yönetim arasında yapılan ve bir 'verimlilik paketi' sözleşmesi olan Fawley Verimlilik Anlaşmaları'yla (Flanders, 1964) başlatan bir Amerikan şirkettir. Daha yakınlarda Almond vd. (2006a) Amerikan şirketlerinin ev sahibi istihdam sistemlerini, bilhassa performansa dayalı ücretlendirme ve zoraki sıralama yöntemleriyle (*forced ranking*) değiştirmeye çalıştıklarını gözlemlemiştir. Anavatanlarında geliştirilen politika ve uygulamaların genellikle 'ihracatçısı' konumundaki Amerikan şirketleri, kendi ücretlendirme sistemlerini, yerel vergi ve istihdam kurallarına uyarlama zorunluluğuna rağmen, değiştirmeye direnmekle ve aynen uygulamaya çalışmakla, dolayısıyla faaliyet gösterdikleri ülkelerde bu alanlarda 'yenilikçi' olmakla tanınırlar (Bloom vd., 2003). Buna rağmen, bilhassa ev sahibi ülkedeki sektörel ve işgücü piyasalarının özellikleri, sendikalaşma ve toplu sözleşmelerin sınırlayıcı etkileri gibi sebeplerle zaman zaman ev sahibi ülkelerin sistemlerine uymak zorunda kaldıkları da olmuştur (Shire, 1994; Almond vd., 2006a). Bununla beraber, ABD merkezli, çok kapsamlı ve gelişmiş uygulamalar olan performans ve ücret yönetimi sistemleri, bu alandaki yazının da hemfikir olduğu üzere (örneğin, bkz. Ferner vd., 2004), Amerikalı ana şirketler tarafından tüm dünyadaki şirketlerinde, merkezde geliştirip aktarıldığı haliyle uygulanan bu uygulamaların doğrudan ve sıkıca kontrol edildiği ve gittikleri ülkelerde 'en yeni' sistemler olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye'deki duruma baktığımızda, kamu sektöründe performans değerlendirme (PD) ve buna bağlı ücretlendirme ve terfi sistemlerinin yok denecek kadar az ve basitçe uygulanırken, özel sektörde göreceli daha gelişmiş yöntemlere rastlanmaktadır. Örneğin 1999'da Arthur Andersen tarafından çoğunluğu büyük özel şirketlerden oluşan bir örnekleme yapılan anket sonuçlarına göre katılımcı şirketlerin %78'i 'bir çeşit' PD sisteminin şirketlerinde kullanıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %70'inde bulunan bireysel PD sistemlerinin ise yalnızca yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği, yukarıdan aşağıya doğru işleyen hiyerarşik ve 'geleneksel' sistemler olduğu ortaya konulmuştur. Gene aynı araştırmanın sonuçlarına göre, katılan şirketlerin yarısından çoğunda ücret artışlarının bir kısmının performansa bağlı olarak ayarlandığı, ancak bu oranların, özellikle son yıllara kadar Türk ekonomisinde hüküm süren 'hiper enflasyonist' ortamda kayda değer bir farklılık yaratacak önemde olmadığı belirtilmiştir (Arthur Andersen, 1999). 2004'de yayınlanan ancak 1999/2000 yılı verilerine dayanan ve benzer bir örnekleme nicel yöntemlerle gerçekleştirilen Cranet Avrupa İnsan Kaynakları Araştırması'nın Türkiye kısmı da benzer sonuçlar bulmuştur: araştırılan şirketlerin %73'ünde yöneticiler, %80'inde profesyonel ve teknik kadrolar, %79'unda büro çalışanları ve %54'ünde de üretimde çalışan işçiler için 'bir çeşit' PD uygulandığı belirtilmiştir (Caspi vd., 2004:401). Uygulanan PD yöntemlerinin çoğunlukla üstlerin astları değerlendirdiği, 'geleneksel' PD yöntemlerinden oluştuğu (şirketlerin %79'unda), astların PD sistemine katılımının ise çok kısıtlı sayıda şirkette rastlandığı (%9) belirtilmiştir (Caspi vd., 2004:401). PD amaçlarına bakıldığında ise, PD sonuçlarının çoğunlukla mesleki ilerleme potansiyelinin belirlenmesi (araştırmaya katılan şirketlerin %60'ında), bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi (%53), performansa bağlı ücretlendirme için (%51), kariyer gelişimi (%48) ve iş örgütlenmesi (%30) amaçlarıyla kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Caspi vd., 2004:401). Hem Cranet (2004) hem de Arthur Andersen (1999) araştırmaları kullanılan yöntemler gereği detaylı ve derinlemesine içerik sağlamamaktadır. Örneğin, uygulanan PD sistemlerinin 'bir çeşit' olduğu belirtilmekle kalmakta, bu sistemlerin ne kadar gelişmiş oldukları veya yapılarıyla ilgili bilgi vermemektedir.

Bu araştırmada elde edilen verilerle ise, tüm esas örnek olay şirketlerinde bulunduğu tespit edilen ve şirketlerin merkezlerinden aktardıkları, çok gelişmiş ve karmaşık yapıları performans ve ücret yönetimi sistemlerinin hem içerik, hem yöntem, hem de uygulanmaya başladığı tarih itibarıyla Türk iş ortamı için 'yenilikçi' sistemler oldukları sonucuna varmıştır. Özellikle ücretlendirme, eğitim ve geliştirme ve terfi sistemleriyle doğrudan bağlantılı, katılımcı (*participative*) ve gelişim odaklı süreçler izleyen performans yönetimi sistemleri, yeterince gelişmemiş PD ve performansa dayalı ücretlendirme (PDÜ) sistemlerinin sadece özel sektörde

ve kısıtlı sayıda şirkette ve ancak son yıllarda uygulanmaya başlandığı Türk iş âlemi için kesinlikle ‘yenilikçi’ kabul edilebilir. Bu sistemlerin ilk olarak geliştirilip uygulandıkları ana merkezlerden herhangi bir uyarlama gerekliliği olmadan doğrudan Türkiye’ye aktarıldıkları tespit edilmiştir. Elde edilen derinlemesine bilgilerin ışığında, bu sistemlerin Türkiye için en öne çıkan ‘yenilikçi’ tarafları ayrıntılı olarak aşağıdaki üç bölümde ele alınacaktır.

#### 4.2.1. Gelişim odaklı ve katılımcı performans değerlendirme süreçleri

Araştırılan Amerikan şirketlerinin Türkiye’de ‘yenilikçi’ bir yaklaşım olarak kabul edilebilecek bir politikaları da karmaşık ve teferruatlı yapılarıyla Amerika merkezlerinde geliştirilip Türkiye’ye aktarılmış olan gelişim-odaklı (*developmental*) ve katılımcı (*participative*) süreçler içeren PD sistemlerinin kullanımınıdır. Bu gelişmiş PD sistemleri, ücretlendirmeye olan doğrudan bağlantılarının yanı sıra (bkz. aşağıdaki 4.2.2. bölüm), eğitim ve geliştirme, gelecek için ümit vadeden (kısaca ‘HI-PO’ tabir edilen ‘*high potential*’) yöneticilerin belirlenmesi, terfi ve kariyer yönetimi süreç ve sistemleriyle de doğrudan ilişkilendirilmiştir. PD sistemlerinin katılımcı ve gelişimci yönleri, özellikle bazı şirketlerde (örneğin, PharmaCO1 ve FMCG2) ücretlendirmeye olan bağlantılarından daha çok vurgulanmıştır.

Araştırılan esas örnek olay şirketlerinden AutoCO1, FMCG2 ve TexCO’da Amerika’da geliştirilen ve PD’de kullanılan ölçütlerin, formların ve sürecin, bölgedeki diğer ülkelerle beraber Türkiye’de de standardize edilme çabaları gözlenirken, diğerlerinde (FMCG1, PharmaCO1, FinCO ve HotelCO) bu sürecin tamamlanmış ve standardizasyona ulaşılmış olduğu anlaşılmıştır. Bütün şirketlerde, yıllık hedeflerin belirlenmesinden performansın düzenli takibine ve değerlendirilmesine kadar olan PD sürecinin tamamının çok ‘katılımcı’ bir yaklaşımla uygulandığı vurgulanmıştır. Son yıllarda Amerika’da geliştirilen ve daha ‘çağdaş’ kabul edilen yaklaşımlarda ‘performans’ kavramı mutlak ölçülebilir iş hedeflerinin yanında takım çalışması, liderlik, iletişim gibi daha nitel bireysel yetkinlikleri de içerir şekilde genişletilerek yeniden tanımlanmaktadır (örneğin bkz. Almond vd., 2006a). Türkiye’de yapılan bu araştırmadaki örnek olay şirketlerinde de bu güncel yaklaşımın neredeyse ABD ile aynı anda uygulamaya koyulduğu, esas örnek olay şirketlerinin tamamında (ve bu konuda veri elde edilebilen destekleyici örnek olay şirketlerinde) bireysel yetkinliklerin geliştirilmesinin PD sistemine entegre edildiği görülmüştür. Dolayısıyla dünyadaki uygulamaları bile henüz çok yeni olan bir PD yaklaşımını Amerika’daki merkezlerinden doğrudan Türkiye’ye getiren Amerikan şirketlerinin, Türk iş ortamında bu İK alanında ‘yenilikçi’ bir yaklaşım sergiledikleri savunulabilir.

Bu yeni yaklaşımda hedefler iki ayrı bölüm için belirlenmektedir: birinci bölüm, klâsik yaklaşımda olduğu gibi, işle ilgili ve daha kolay

ölçülebilir hedefleri içermektedir. Esas örnek olay şirketlerinin tamamında ve destekleyici örnek olay şirketlerinin bazılarında<sup>1</sup> bu hedeflerin belirlenmesi süreci, Türkiye'deki yerel şirketlerde (ve yapılan sınırlı araştırmalarda) örneğine pek rastlanmayan, çok katılımcı bir yaklaşımla ele alınan, üstler kadar astların da söz sahibi olduğu bir süreç olarak tarif edilmiştir. Şirket ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde, şirketin en tepesinden aşağıya doğru şirket hedeflerinin paylaşıldığı, bu sürece tüm çalışanların aşağıdan yukarıya doğru da aktif katılımlarının teşvik edildiği; dolayısıyla sadece hiyerarşik değil, aşağıdan yukarıya da tüm çalışanların söz sahibi olduğu bir yaklaşım tüm esas örnek olay şirketlerinde karşımıza çıkmıştır. Bu yaklaşımın ana felsefesi, FMCG2'nin İK Müdürü tarafından '*Hedef belirleme çift yönlü olması gereken bir süreçtir; tek taraflı olursa başarı sağlanamaz*' sözleriyle özetlenmiştir.<sup>2</sup>

Daha güncel ve çok yeni PD yaklaşımının asıl karşımıza çıktığı ikinci bölümdeki 'kişisel yetkinliklerin geliştirilmesi hedefleri' de aynı şekilde, katılımcı bir yaklaşımla belirlenmektedir. Örneğin FMCG1'de bu bölüm 'insani' ('*human-related*') hedefler olarak adlandırılmakta ve ana merkez tarafından belirlenmiş olan üç alandaki (takımlar, proje grupları ve liderlik) yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmıştır. PharmaCO1'de ise şirketin 'asıl' (*core*) yetkinlikleri arasından, her çalışan için, yönetici ve çalışanın karşılıklı anlaşarak ve her yıl azami iki-üç yetkinliğin geliştirilmek için seçildiği bir süreç tarif edilmiştir<sup>3</sup>. Bu katılımcı yaklaşım, yıl içindeki düzenli izleme ve koçluk süreçlerinde de göze çarpmaktadır: her şeyin yolunda gidip gitmediği, çıkan sorunların nedenleri ve ne yapılabileceği gibi konuların çalışanla yöneticisi arasında açık ve yapıcı bir yaklaşımla ele alındığı, Türkiye için 'yenilikçi' olduğu tartışma götürmez uygulamalar olarak, tüm esas örnek olay şirketlerinde karşımıza çıkmıştır. Aynı yapıcı ve katılımcı yaklaşım, yıl sonunda ve zorunlu olarak yapılan değerlendirmeler için bilhassa vurgulanmıştır.<sup>4</sup>

#### 4.2.2. Performans değerlendirmede zoraki dağılım uygulamaları

Yukarıda tarif edilen katılımcı ve gelişmeyi destekleyici PD yaklaşımıyla kuramsal olarak çelişebilecek ancak son yıllarda uluslararası İK yazınında gitgide daha çok karşımıza çıkan güncel bir uygulama ise çalışanların bireysel performans değerlendirmelerinin şirket genelinde belli yüzdelikleri aşmayacak şekilde zorunlu bir dağılıma tâbi tutulmasıdır (*forced distributions* veya *rankings*) (Capelli, 1995). Almond vd. (2006a)

<sup>1</sup> Bu durum, 'diğer şirketlerde benzer bir yaklaşım bulunmuyor' şeklinde değil, 'bu konu bu örnek olay şirketinde detaylı olarak ele alınmadığından elde veri yok' şeklinde yorumlanmalıdır.

<sup>2</sup> İK Müdürüyle yapılan mülakat, FMCG2.

<sup>3</sup> İK Müdürü ve İK uzmanıyla yapılan mülakatlar, PharmaCO1.

<sup>4</sup> Örneğin İK Müdürüyle yapılan mülakat, FMCG2.

Avrupa'daki çeşitli ülkelerde yaptıkları örnek olay çalışmalarının sonucunda bazı Amerikan şirketlerinde bu uygulamanın varlığına yönelik destekleyici kanıtlar elde etmişlerdir. Türkiye'de yapılan bu araştırmada da PD'de derecelendirme ve zoraki dağılımın bazı şirketlerde (esas örnek şirketlerinden AutoCO1, FMCG1, FMCG2, PharmaCO1, TexCO ve FinCO'da), Amerikalı ana şirketlerin isteği doğrultusunda ve sıkı kontrolü altında uygulandığına dair güçlü bulgular hem Türkiye'de hem de Avrupa merkezlerinde yapılan görüşmelerde elde edilmiştir. Tüm şirketlerde, FinCO Bölge İK Direktörünün tüm görüşmecilerin görüşlerini kısaca özetlediği gibi, '[bölgedeki] bütün şirketlerde adil ve standart değerlendirmeler yapabilmek amacıyla' 5'li derecelendirme şemaları kullanılmaktadır. Bu derecelendirmeler performansla dayalı ücret artışları, terfiler, kariyer planları ve her ne kadar görüşmeler sırasında pek vurgulanmamış olsa da, işten çıkarmalar için kullanılmaktadır. İK'nin Türk ortakların sorumluluğunda olduğu AutoCO1 de dâhil olmak üzere FinCO, TexCO ve FMCG2'de zoraki dağılımların mutlak surette uygulanmakta olduğu bulunmuş, bunun yanında FMCG1 ve (İK'nin Türk ortağın sorumluluğunda olduğu diğer şirket olan) PharmaCO1'de de bu politikanın var olmakla beraber daha gevşekçe uygulandığı anlaşılmıştır. Zoraki dağılımların sıkı sıkıya uygulandığı FMCG2, FinCO ve TexCO'da sonuçlar şirketlerin Avrupa merkezi İK yönetimi tarafından kontrol edilmekte, eğer limitler dışında kalanlar varsa, 'yeniden gözden geçirilmek üzere' şirkete iade edilmektedir<sup>5</sup>. AutoCO1'de benzer uygulama doğrudan şirketin İK Direktörü tarafından yapılmakta ve zoraki dağılımlar (değerlendirmeleri sınırda kalan ve kişi bazında tek tek ele alınan istisnai durumlar haricinde) katı bir biçimde takip edilmektedir<sup>6</sup>.

PD sürecinde kullanılan bu zoraki dağılım uygulamalarının muhtemel sonuçlarından biri de düşük performanslı çalışanların 'sistemden çıkartılması', yani işten atılmasıdır. Bu Amerikan iş sisteminin ana ilkelerinden biri olan '(şirketin) istediği şekilde istihdam' (*employment at will*) yaklaşımının bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Örneğin Almond vd. (2006a) Avrupa'da faaliyet gösteren örnek olay şirketlerinin bazılarında zoraki dağılım sonuçlarının işten çıkarmalarda kullanılabilir olmasının olduğunu bulmuştur. Türkiye'deki bu araştırmada ise görüşmeciler en düşük değerlendirme derecelerini alanlara ne olduğu konusuna değinmekten kaçınmışlardır. Oysa 2003 yılında yürürlüğe giren yeni iş kanunuyla, işten çıkarmaları performans sonuçlarıyla ilişkilendiren bu çok tipik Amerikan yaklaşımı, Türkiye'de kolaylıkla kullanılabilir hale gelmiştir. Örneğin TexCO'da, yeniden yapılanma sürecinden geçerken uzun süredir şirkette çalışan ve 'yenilenme' için işten çıkartılan yöneticiler için karar verilirken PD sonuçları kullanılmıştır<sup>7</sup>. Türkiye'deki Amerikan şirketlerinde şirket

<sup>5</sup> İK Müdürü ve Genel Müdürle yapılan mülakatlar, TexCO.

<sup>6</sup> İK Direktörü ile yapılan mülakat, AutoCO1.

<sup>7</sup> İK Müdürü ile yapılan mülakatlar, TexCO.

tarafından tek taraflı olarak işten çıkartmaların çok nadiren karşılaşılan vakalar olduğu, bu nedenle de fazla vurgulanmadığını belirten görüşmeciler, çok düşük performans gösteren çalışanların (FMCG2 ve FinCO'da ayrıntılı örneklerle açıklandığı üzere) öncelikle uyarıldığını, performanslarını yükseltmek için gerekiyorsa eğitim almalarının desteklendiğini, ancak performans birkaç uyarı döneminden sonra bile hâlâ düzelmeyorsa işten çıkartma yoluna gidildiğini, genellikle düşük performanslı çalışanların kendiliklerinden sistem dışına çıktıklarını belirtmişlerdir.

ABD merkezli bir yaklaşım olarak diğer ülkelere dağılan bir politika olan zoraki dağılım uygulamalarının, yukarıda ele alınan katılımcı ve gelişim odaklı PD sistemleriyle ciddi bir çelişki içinde olması olasılığı vardır. Ancak görüşlerine başvurulmuş ve muhtemelen bir miktar kendi 'yönetici' perspektiflerini yansıtan yöneticiler, Türkiye'deki uygulamaların çalışanlar için herhangi bir soruna yol açmadığını iddia etmişlerdir. Aksine, çalışanların zorlayıcı hedefler konulması ve adil ve eşitlikçi bir değerlendirme sürecinin uygulanmasını motive edici bulduklarını belirtmişlerdir. Bu durum ise üç unsurla açıklanabilir: birincisi, örnek olay şirketleri, yukarıda anlatılan ve yetkinlik temelli, karmaşık ve teferruatlı yöntemlerden oluşan seçme ve yerleştirme sistemleri sayesinde, eğitim altyapıları ve kişisel özellikleri itibarıyla gerçekten de şirketlerin zorlayıcı ve rekabetçi yapı ve kültürlerine en uygun adayları işe alabilmektedirler. İkincisi, DIP yaklaşımını benimsemiş olan bu şirketlerin (bkz. Sayım, 2008) neredeyse tamamıyla sadece giriş seviyelerinden aldıkları genç ve yeni mezunları şirket içinde kendi sistem ve kültürleriyle yoğurarak şekillendirdiklerinden, zorlayıcı ve rekabetçi PD sistemleri çalışanlar için 'oyunun doğal kuralları' olarak kabul edilmektedir. Son bir muhtemel açıklama ise, PD ve performans yönetimi sistemleri, özellikle yabancı sermayeli şirketlerde gitgide daha çok rastlanan, 'sıradan' uygulamalar haline geldikçe, çalışanlar ve yöneticiler tarafından 'çağdaş yönetimin gerekleri' olarak algılanmaya başlanmış olabilir. Bu araştırmanın istihdam sistemleri yaklaşımları, seçme ve yerleştirme ve PD süreçleri alanlarındaki bulguları, ev sahibi ve köken ülke unsurlarının ve bu unsurların etkileşimlerinin İK politika ve uygulamalarının aktarımı üzerindeki etkileri hakkında birbirini destekleyen ve bütüncül bir resim çizmektedir (Sayım, 2008).

#### 4.2.3. Ücretlendirme politika ve uygulamalarında 'yenilikçi' yaklaşımlar

Türk iş sisteminin (aşgari ücret ve zorunlu sosyal güvenlik ödemeleri dışında) yasalarla sınırlanmayan ücretlendirme ortamında, araştırılan şirketlerin tamamında ücretlendirme politikası, ana merkezlerden aktarılmış olan 'yerel piyasada rekabet edebilirlik' ilkesidir. Bu amaçla şirketler, Hay, Mercer, Watson & Wyatt, Thomas Perrin gibi ücret araştırmaları alanında

önde gelen uluslararası danışmanlık şirketleri tarafından yapılan piyasa araştırmalarına düzenli olarak katıldıklarını, ayrıca kendilerinin faaliyet gösterdikleri ve rekabet ettikleri sektörlerde, üretim yaptıkları şehir ve bölgelerde, holdinglerin çokuluslu şirketlerle vb. gruplardan oluşan ağlarla kendi içlerinde bilgi paylaşımında bulduklarını da ifade etmişlerdir. Esas örnek şirketlerinin tamamının, FMCG2 tarafından açıkça belirtildiği üzere, Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin İK yöneticilerinin düzenli olarak katıldıkları ve pek çok konuda bilgi alışverişinde buldukları bir platformun üyesi oldukları tespit edilmiştir. FMCG2 ayrıca üretim yaptığı Ege Bölgesinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin İK yöneticilerinin üyesi olduğu ve özellikle mavi yakalıların ücretlendirmelerinin konuşulduğu bir başka grubun da üyesi olduğunu belirtmiştir. Bu alanda Amerikalı şirketlerin ‘yenilikçi’ olarak kabul edilebilecek iki uygulaması göze çarpmaktadır: birincisi, çoğunluğu Amerikan merkezli, Türkiye’deki faaliyetleri 1990’ların ikinci yarısından sonra başlamış olan ücret araştırmacısı şirketlerin ilk müşterileri olarak Türkiye’de profesyonel pazar araştırması hizmetlerinin kullanılmasına öncülük etmişlerdir. İkincisi, hem yabancı sermayeli hem de büyük Türk şirketleri arasında bilgi alışverişini ağırlaştırılmasına öncülük etmişlerdir. Böylece Amerikalı çokuluslu şirketler, Türk şirketleri tarafından en ‘hassas’ yönetim alanlarından biri kabul edilen ücretlendirme gibi bir konuda bile hem tarafsız şirketler tarafından yapılan pazar araştırmaları hem de daha enformel ağlar aracılığıyla bilgi alışverişini anlayışının Türkiye’de yerleşmesine öncülük etmişlerdir.

Ücretlendirme paketleri içinde önemli bir yere sahip olan ek menfaatlerde de Türkiye için ‘yenilikçi’ olan bazı uygulama örneklerine rastlanmıştır. Yerel işgücü pazarında ana rekabetçileri olarak kabul ettikleri şirketlerin sağladığı ve Türkiye piyasasına özgü yerel piyasa uygulamaları olarak kabul edilen bazı menfaatleri (örneğin, otobüs servisi, ücretsiz yemek ve içecek, vb.) vermeyi benimsemekle beraber, bazı ‘tipik’ Amerikan uygulamalarının, yine sıkı sıkıya kontrol edilmek şartıyla, şirket merkezlerinden Türkiye’ye aktarıldığı gözlenmiştir. Çalışanlarına özel sağlık, kaza ve hayat sigortası plânlarına ek olarak, bireysel emeklilik sigortası programları Türkiye’de uygulanmaya başladıktan kısa bir süre sonra bu ek menfaati de sağlayarak Türk iş piyasasına Amerikan şirketlerinin liderlik ettiği görülmüştür. Araştırılan Amerikan şirketlerindeki özel sigorta uygulamalarının, yerel şirketlere nazaran önemli bir farkı da, sadece yönetici ve beyaz yakalı çalışanlara değil, mavi yakalılar da dahil olmak üzere tüm çalışanlara sağlanmasıdır.

Ek menfaat uygulamaları arasında Amerikan şirketlerinin ‘yenilikçi’ özelliğine en önemli örneklerden birini, şirketin hisse senedi paylarının, çalışanlara ikramiyelerinin ve/ya ücret artışlarının bir parçası olarak bedelsiz ve/ya piyasa değerinden daha düşük bedellere satın alınabilme seçeneğinin

verildiği, ‘*employee stock ownership plans*’ veya ‘*ESOPs*’ olarak bilinen programlar oluşturmaktadır. Bu uygulamaya AutoCO1 dışındaki tüm esas örnek olay şirketlerinde rastlanmıştır. Türkiye’de bu tür uygulamalara halka açık Türk şirketlerinde dahi rastlanmadığı göz önüne alınacak olursa, tüm dünyada ‘Amerikan’ uygulaması olarak bilinen bu programları merkezlerinden Türkiye’deki şirketlerine aktaran örnek olay şirketlerinin ücretlendirmenin bu alanında ‘yenilikçi’ oldukları kabul edilmiştir. Yıllık ikramiye ve primlerin ücretsiz şirket hisse senedi olarak verilmesi, genellikle sadece üst düzey yönetici kadrolarına uygulanmakla beraber, FinCO ve FMCG1’de tüm çalışanlara uygulandığı görülmüştür. FinCO’da bu uygulamanın ana şirketin Amerika merkezinde başlatılıp, diğer pek çok ek menfaatin azaltılarak veya tamamen kaldırılarak performans dayalı ve şirket hisse senedi olarak verilen ikramiye modelinin tüm dünyadaki şirketlerine yaymaya çalıştığı yeni bir politikanın parçası olduğu anlaşılmıştır<sup>8</sup> 9. Bu bulgu, Bloom vd. (2003) yine bir Amerikan finans şirketinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarını da destekler niteliktedir. FMCG1’de ise, mavi yakalılara da kapsayarak tüm çalışanlara hisse senedi verilmesinin, ana şirketin politikası olmamakla beraber, Türkiye’deki yönetimin merkezden onay alarak yaptığı bir yerel uygulama olduğu belirtilmiştir. Şirketin ‘Share Power’ adı verilen bu uygulamasının (diğer birçok çok itibar gören uygulamayla beraber) üretimde çalışan mavi ve beyaz yakalılara da verilmeye başlanmasının, şirkette yaşanan sendikasılaşma süreciyle aynı zamana denk gelmiş olması, yöneticiler tarafından “*adil ve iyi bir yönetim gösterilmesi sonucunda çalışanların sendikaya ihtiyaç duymaması*” için kullanılan ve Türkiye için çok ‘yenilikçi’ bir uygulama olarak açıklanmıştır<sup>10</sup>.

Ücretlendirme alanındaki bir başka ‘yenilikçi’ uygulama ise üst düzey yönetici ücretlendirme paketlerinde karşımıza çıkmaktadır. ‘Mükemmel’ ve ‘istisnai’ performans gösteren üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinde Amerika’da geliştirilmiş ve uygulanmakta olan, Türkiye’de ise örneğine ancak belli başlı holdinglerde ve aslında pek sık rastlanmayan ikramiye sistemleri kullanılmaktadır. Bu uygulamalara FMCG1’de ‘Yönetici Ücretlendirme Programları’ (*Executive Compensation Programmes*), TexCO’da ‘Yıllık Gelir Primi’ (*Annual Revenue Premium* veya ‘*ARP*’) ve ‘Liderlik Hissesi’ (*Leadership Share*), FinCO ve HotelCO’da da neredeyse tamamıyla aynı içerikle uygulanan ‘Yönetici İkramiye Programları’ adı altında rastlanmıştır. Şirketlerin Amerika merkezlerinde geliştirilen ve üst düzey yöneticileri ulaşacakları üstün performans sonuçlarıyla elde edecekleri ikramiyelerin teşvikiyle daha da yüksek başarı göstermeye yöneltmeyi amaçlayan bu programların Türkiye’de de uygulanıyor olması,

<sup>8</sup> Kredi Kartları Bölge Direktörüyle yapılan mülakat, USF’in EMEA Merkezi.

<sup>9</sup> İK Bölge Direktörüyle yapılan mülakat, USF’in EMEA Merkezi.

<sup>10</sup> İK Direktörüyle yapılan mülakat, FMCG1.



Amerikan şirketlerinin özellikle üst düzey yönetici ücretlendirmesinde Türkiye'ye 'yenilikçi' uygulamalar getirdiklerini gösteren bir başka veri olarak ele alınmıştır.

Ücretlendirme ve PD sistemleri alanında performansa dayalı ücretlendirme (PDÜ) politikasının, yönetici, profesyonel ve teknik personele ek olarak üretimde çalışan işçileri de kapsayacak şekilde tüm çalışanlara uygulanmasının, Cranet araştırmasının sonuçları da göz önüne alındığında, Türkiye için 'yenilikçi' bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımın Türkiye için bilhassa 'yenilikçi' olan yanı yıllık ücret artışlarının tüm çalışanlar için bireysel ve takım temelli performans sonuçlarına bağlanmasıdır. Bütün şirketlerde yapılan mülâkatlarda PDÜ sistemlerinin tüm çalışanlara bir şekilde uygulanıyor olduğu vurgulanmıştır. Esas örnek olay şirketlerinin tümünde yönetici, profesyonel ve beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan PDÜ varken mavi yakalılarda performansın doğrudan yıllık ücret artışlarına yansıtılması uygulamasına sadece FMCG2'de rastlanmıştır. FMCG2 'teknisyen' tabir edilen, çoğunlukla yüksek okul mezunu ve nitelikli mavi yakalı çalışanlardan oluşan üretim gücüne, yönetici ve profesyonel çalışanlarına uyguladıklarına çok benzer, gelişmiş bir PD sistemi uygulamaktadır. Bu PD sürecinin sonunda çıkan takım- ve bireysel-temelli sonuçlar yılda bir kez verilen ücret artışı yüzdelik oranına yansıtılmaktadır<sup>11</sup>. FMCG1'de de mavi yakalı üretim çalışanları için takım- ve bireysel-temelli iş hedeflerine bağlı bir PD süreci takip edilmesine rağmen, bunun sonuçlarının ücret artışlarına doğrudan ve sistematik bir şekilde yansıtıldığı bir uygulama yoktur<sup>12</sup>. Ancak yüksek performansın farklı şekillerde ödüllendirilmesine (örneğin, belli bir miktarda hediye, altın, prim, şirket düzey yöneticileriyle yemek, plâket, vb.) PD sonuçlarının doğrudan ücret artışlarına yansıtılmadığı veya sendikalı olan şirketler de dahil olmak üzere tüm esas örnek olay şirketlerinde rastlanılmıştır. Üretimde çalışan işçilerin, sadece dönemlik üretim hedefleriyle ölçülmeyen, beyaz yakalılarınkine benzer içerik ve süreçten oluşan bir PD sistemine tâbi olmaları, özellikle Türkiye için vurgulanması gereken bir 'yenilikçiliktir'.

Araştırmanın ücretlendirme ve performans yönetimi sistemleri alanındaki sonuçları, Amerikan sermayeli şirketlerde, ABD merkezli olarak geliştirilmiş, Türkiye'ye aktarılmış ve merkez tarafından yakından takip edilen, Türkiye iş ortamı için 'yenilikçi' birçok politika ve uygulamanın bulunduğu şeklinde özetlenebilir. Bu sonuçlar Almond vd.'nin (2006b) bir grup Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren Amerikan şirketlerinde yaptıkları araştırmalarının bulgularını da destekler niteliktedir.

## 5. Tartışma

<sup>11</sup> Fabrika İK Müdürü ve Şirket İK Müdürüyle yapılan mülâkatlar, FMCG2.

<sup>12</sup> Fabrika İK Müdürü ve Şirket İK Direktörüyle yapılan mülâkatlar, FMCG1.

Bu makalede Türkiye’de faaliyet gösteren Amerikan şirketlerinin seçme ve yerleştirme, ücretlendirme ve performans yönetimi alanlarında Türk iş sistemi için ‘yenilikçi’ kabul edilebilecek İK politika ve uygulamaları olup olmadığı, makro düzeyde ev sahibi ülke (Türkiye) ve köken ülke (ABD) etkilerinin, meso düzeyde sektörel etkilerin, mikro düzeyde de şirketlerin çeşitli özelliklerinin etkilerinin ele alındığı bir kuramsal model ışığında araştırılmıştır.

Detaylı ve derinlemesine görüşmelerle elde edilen nicel bulgular söz konusu İK yönetimi alanlarında Amerikan şirketlerinin ABD merkezlerinde geliştirip tüm dünyadaki şirketlerine aktarılan ve bu ülkelerde de genellikle kabul edildiği gibi, Türk iş ortamı için de ‘yenilikçi’ olan pek çok politika ve uygulamaya sahip olduklarını göstermiştir. Yukarıda detaylı olarak tartışılan çeşitli ‘yenilikçi’ gelişmiş İK politika ve uygulamaların aktarımı sırasında Türk iş sisteminin getirdiği yasal ya da kültürel kısıtlar asgari düzeyde bulunmaktadır. Bununla beraber ev sahibi ülke yerel sisteminin bazı özelliklerinin ele alınan İK alanlarında kullanılan politika ve uygulamaların şekillendirilmesinde sınırlayıcı rol oynadıkları tespit edilmiştir. Örneğin, şirketlerin aradığı üstün nitelikli işgücünün Türkiye piyasasında kısıtlı arzının bulunması, şirketleri Amerika’daki merkezlerinde zaten uyguladıklarını ve buradan aktardıklarını iddia ettikleri dâhili işgücü piyasası (DİP) yaklaşımını kullanmalarını zorunlu tutmuştur (Sayım, 2008). Bu yaklaşım kısıtlı işgücü arzı içinden ‘en iyi’ adayları tespit etmek ve şirketlerine çekmek için gelişmiş ve ‘yenilikçi’ seçme ve yerleştirme sistemlerinin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Uygulanması zahmetli ve pahalı yöntemlerle dikkatlice seçilen çalışanları şirkette tutmak içinse performansı şirkete bağlılık ve yüksek motivasyonla arttırmayı hedefleyen, bu nedenle de PD uygulamalarının terfi, eğitim ve geliştirme ve kariyer yönetimi sistemlerine doğrudan bağlandığı, ABD merkezlerinde geliştirilmiş en güncel ve en yeni uygulamalar Türkiye’de de kullanılmaktadır. Bu sistemler, en önemli taraftarlarından biri Walton (1985) olan, geleneksel Taylorcu ‘kontrol’ yaklaşımlarına karşı ‘bağlılığı’ (*commitment*) savunan ve iş güvencesi, eğitim ve geliştirmeye verilen öncelik, yüksek çalışan katılımı gibi DİP politikasının en önemli bazı unsurlarını da içinde barındıran güncel bir model olan ‘yüksek performans’ (*high performance*) yaklaşımıyla uyum içindedir. Godard ve Delaney (2000) tarafından çok daha fazla ‘işbirliği’ ve ‘katılımcılık’ içeren bir model olarak tanımlanan Walton’ın (1985) ‘bağlılık’ modeli uygulamada, aynı bu araştırmanın örnek olay şirketlerinde bulunduğu üzere, yüksek katılımcı ve gelişim odaklı PD sistemleri içermektedir. Bu sistemler uygulanmaya başladığında ABD’de de ‘yenilikçi’ bulunmuş, aradan geçen yıllara rağmen Türkiye’ye henüz yakın geçmişte Amerikan şirketleri tarafından getirildiklerinden dolayı Türk iş çevresi için ‘yenilikçi’ kabul edilmiştir.

Yukarıda tartışılan bulgulardan ortaya çıkan birkaç önemli içerme vardır. Birincisi, bu makalede ele alınan İK yaklaşımlarında ‘yenilikçilik’ bağlamında, şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle bağlı önemli farklılıklara rastlanmamıştır. Kuramsal olarak iddia edildiği üzere, farklı sektörlerdeki şirketler arasında politika ve uygulama farklılıkları olabileceği beklendiği için kuramsal modelin meso katmanında ele alınan sektörel özelliklerin etkisini araştırabilmek için birçok farklı sektörden şirket araştırılmıştır. Ancak bunların arasında bu makalede ele alınan konularda sektörlerine bağlı dikkate değer farklılıklar bulunamamış olması, ölçüt temelli yapılan örnek olay seçiminde mikro düzeyde ele alınan özelliklerin her sektörden birbirine çok benzer sahip şirketlerin araştırılmasına neden olmuş olmasıyla açıklanabilir. Yani araştırmanın örnekleme, farklı sektörlerde faaliyet göstermekle beraber Türkiye’nin ve sektörlerinin önde gelen, Türkiye’de uzun süredir faaliyette olan, büyük ve oturmuş şirketleri arasında olan, dolayısıyla İK konularında en yeni ve en gelişmiş, ‘yenilikçi’ politika ve uygulamaları Türkiye’de de kullanmak için yatırım yapmaktan kaçınmayacak şirketlerden oluşunca, araştırılan ‘yenilikçi’ politika ve uygulamalar da birbirine çok benzer çıkmış olabilir. Ayrıca seçilen örnek olay şirketlerinin hiç birinin Amerikalı çokuluslu şirketlerin önemli bir alt-grubunu oluşturan, en bilinen örneği McDonald’s olan, ‘low road’ yaklaşımı olarak bilinen ve düşük ücret, sendikasıız iş ilişkileri ve HİP modellerini kullanan *fast-food* vb. sektörlerden olmaması olabilir. Bu tür şirketler tercih ettikleri İK modelinin sonucu olarak insan kaynağına çok daha az yatırım yaptıkları için bu makalede tartışılan gelişmiş ve karmaşık İK sistemlerini kullanmamaktadır. Oysa bu araştırmada seçilen şirketlerin ortak özellikleri olan karmaşık ve gelişmiş üretim sistemleri, üretim ve hizmette yüksek kalite gereklilikleri, ihracata yönelik üretim yapan veya yüksek nitelikli işgücü gerektiren karmaşık bir hizmet (örneğin, bankacılık) veya seçkin uluslararası bir müşteri kitlesine yüksek standartta hizmet (örneğin, çok yıldızlı otelcilik) verme zorunlulukları da İK alanında en ‘yenilikçi’ uygulamaları Türkiye’ye getirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Örnek olay seçiminde kullanılan bir diğer kıstas olan firmaların Türkiye piyasasına giriş şeklinin İK sistemlerinde ‘yenilikçilik’ yaklaşımını doğrudan ve dikkate değer şekilde etkilemediği sonucuna varılmıştır. Esasan bu kıstas yeni şirket kurarak (*greenfield*) giriş yapanların İK politika ve uygulamalarını merkezden evsahibi ülkeye daha kolay ve sorunsuz olarak aktarabilecekleri bulgusundan hareketle (Lu ve Bjorkman, 1997) gözönüne alınmıştır. Ancak örnek olay şirketleri arasında hem ülkeye giriş şekline hem de sermaye yapısına göre ele alınan ‘yenilikçi’ İK politika ve uygulamaları önemli farklılıklar bulunamamıştır. Türk-Amerikan ortaklığı olan esas örnek olay şirketlerindeki (Tablo 1) seçme ve yerleştirme, ücretlendirme ve performans yönetimi sistemlerindeki ‘yenilikçi’ uygulamaların, sermayesi tamamıyla Amerikan olan şirketlerdekiyle neredeyse birebir aynı olan, onlar

kadar gelişmiş ve güncel modelleri ve yaklaşımları içermekte olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kuramsal modelde de önemi vurgulanarak mikro seviyedeki etkenler arasına alınan şirketin sermaye yapısının ‘yenilikçi’ İK uygulamalarını etkilemek açısından Türkiye için kayda değer önem arz eden bir etken olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgunun bir açıklaması sektörler arasında fark bulunamamasıyla benzer bir neden, yani araştırma için ölçüt temelli seçilen Türk-Amerikan ortaklığı şirketlerin, sektörlerinin ve Türkiye’nin önde gelen şirketleri olması olabilir. Bu şirketler ayrıca yerli ortak olan Türkiye’nin önde gelen holdinglerinin ‘medarı iftihar’ ve ‘armada’ şirketleri olmakla da en çok önem verilen ve ‘yenilikçi’ İK yönetimine yatırım yapılan şirketler olarak öne çıkmaktadır.

Türk-Amerikan sermayeli şirketlerdeki ‘yenilikçi’ İK politika ve uygulamalarının Amerikan sermayeli örnek olay şirketlerindeki kayda değer şekilde farklı olmamasının belki de en önemli açıklaması ise şudur: makalenin kuramsal modelinde tartışılan ve kendine özgü bir iş sistemine sahip gelişmekte olan bir ülke olarak tanımlanan Türkiye için en önemli etkenlerden biri olan, yönetsel politikaların aktarımında uluslararası ‘üstünlük’ ve bunun şirketler (yani mikro) düzeyinde tezahür ettiği olan ‘çekme’ etkileridir. Bu araştırmadaki örnek olay şirketlerinin yerli ortakları olan Türkiye’nin önde gelen holdingleri, yönetim alanında en güncel gelişmeleri ve yenilikleri yabancı ortaklıkları aracılığıyla takip edip Türkiye’ye getirmek konusunda önemli bir misyon edinmişlerdir. Özellikle Amerikalı ortaklarla kurdukları şirketleri, sadece teknolojik değil yönetsel bilgi ve tecrübe (*know-how*) edinmek ve en ‘yeni’ ve ‘gelişmiş’ yönetsel uygulamaları diğer holding şirketlerine ve Türkiye’ye aktarmak için çok önemli fırsatlar olarak görmektedirler. Uluslar üstü (örneğin, Avrupa Birliği, IMF gibi) kurumlar tarafından Türkiye’ye empoze edilen ve Türk iş sisteminin, Djelic ve Quack’ın (2003) ‘*stalactite*’ değişim modelinde önerdikleri gibi, yukarıdan aşağıya doğru yavaş yavaş ama etkileri hissedilir şekilde değişmesine sebebiyet veren ‘itme’ (*push*) etkilerine ek olarak, özellikle danışmanlık ve profesyonel bilgi temelli hizmet sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu Amerikan şirketleri aracılığıyla aşağıdan yukarıya doğru da ‘itme’ (*push*) etkileri gözlemlenmektedir. Bu ‘itme’ etkilerine ek olarak, Amerikalı ortaklarından en güncel ve gelişmiş, dolayısıyla en ‘yenilikçi’ yönetsel yöntemleri ‘çeken’ Türkiye’nin lider holdingleri Türk iş sisteminin ve İK politikalarının değişimine ‘çekme’ (*pull*) rolüyle katkıda bulunmaktadır.

Burada akla, çoğunluğu Türk olan şirket yöneticilerinin merkezde geliştirilen ‘yenilikçi’ İK politikalarının Türkiye’ye aktarımına karşı çıkıp çıkmadıkları sorusu gelebilir. Bu araştırmanın bulguları, Amerikan sermayeli şirketlerde İK politika ve uygulamalarının Türk yöneticilere *rağmen* değil, esasen Türk yöneticiler *sayesinde* kolaylıkla ve sorunsuz aktarıldığı göstermiştir. Bu yöneticiler şirketlerin benimsedikleri DİP

yaklaşımının (Sayım, 2008) gereği olarak henüz yeni mezunken ve örgütsel yapının en alt seviyelerinden işe alınan kişilerden oluşmaktadır. Seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan ölçütlerden bazıları (örneğin, mezun olunan üniversite, yabancı dil bilgisi, vb) şirketlerin sahip olduğu Amerikan yönetimi mantığıyla (*mindset*) uyum içinde çalışabilecek kişilerin seçilmesini sağlamaktadır. Orta ve üst düzeye gelinceye dek İK sistemleri ve şirket kültürüne uyum sağlayan bu yöneticiler, Amerikan politika ve uygulamalarına aşina olmakla kalmayıp bunların en yenilerinin Türkiye'deki şirkete 'çekilmesinde' çok olumlu bir rol oynamaktadırlar.

## 6. Sonuç: Kısıtlar ve ilerideki araştırmalara katkılar

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da zaman ve maddi olanaklara bağlı olarak ortaya çıkmış olan bazı kısıtlar vardır. Öncelikle, her ne kadar araştırmanın kuramsal ve görgül modeline uygun olarak seçilmiş olsa da, bir ülkeden (ABD) çokuluslu şirketlerin İK alanında 'yenilikçiliği' araştırılmıştır. Uluslararası yazında ABD şirketlerinin yönetsel alanda öncelikle merkezde geliştirip kullandıkları uygulamaları diğer ülkelerdeki şirketlerine aktardıkları, bu nedenle de 'yenilikçi' oldukları genel kabul görmüş olsa da, başka ülke sermayeli şirketlerin Türk iş sistemindeki İK uygulamalarına bakmak bu şirketlerin ne kadar 'yenilikçi' olduklarını ve 'kendi' politika ve uygulamalarını Türkiye'ye aktarıp aktarmadıklarını anlama imkanı sunar. Böylece Türk holdinglerinin genel olarak dünyadaki 'yenilikçi' yaklaşımları Türkiye'ye çekip çekmedikleri sınanabilir.

İkinci olarak, her ne kadar farklı sektörlerden örnek olay şirketleri seçildiyse de, 'yenilikçi' İK politikalarının uygulanmasında kuvvetli sektörel etkiler bulunamamıştır. İşgücü piyasasının 'düşük' ucunda bulunan *fast food* gibi sektörlerde de örnek olay çalışması yapılırsa farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Üçüncüsü, bu araştırmada ABD merkezli 'yenilikçi' İK politikalarının uygulamada çalışanlar tarafından nasıl algılandığı araştırılmamıştır. Dolayısıyla bulgular çoğunlukla (Türkiye ve bölgesel merkezdeki) yöneticilerin görüşlerini yansıtmaktadır. Araştırmanın Türkiye için bu aşamadaki keşifsel yapısı ve yanıt aradığı soruları, çok çeşitli gruplardan (üst düzey, İK, sendika, vb.) ve yerlerden (Türkiye ve şirketlerin Avrupa merkezlerinden) yöneticilerle derinlemesine görüşmelerle veri toplama yönteminin uygunluğunu doğrulamaktadır. Ancak hem daha geniş bir çerçevede araştırma yapmak hem de diğer paydaşlardan (özellikle çalışanlardan) da veri toplamak amacıyla, bu çalışmanın bulguları alt yapı olarak kullanılıp Türkiye'de faaliyet gösteren Amerikan şirketlerinin hem yöneticilerini hem de çalışanlarını kapsayacak bir anket çalışması yapılabilir. Böylece bu çalışmada nitel verilerle tartışılan 'Amerikan şirketlerinin Türkiye'de İK alanında yenilikçi oldukları' tezi nicel yöntemlerle de sınanabilecektir.

## Kaynaklar

- ADLER, N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Boston: PWS-Kent.
- ALMOND, P. ve FERNER, A. (der.) (2006), *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders*, Oxford: Oxford University Press.
- ALMOND, P., MULLER-CAMEN, M., COLLINGS, D. ve QUINTANILLA, J. (2006a), 'Pay and Performance', Almond, P. ve Ferner, A. (der.), *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders* içinde, Oxford: Oxford University Press, 119-45.
- ALMOND, P., COLLING, T., EDWARDS, T. ve FERNER, A. (2006b), 'Conclusions', Almond, P. ve Ferner, A. (der.), *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders* içinde, Oxford: Oxford University Press, 271-290.
- AMABLE, B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
- ARTHUR, Andersen (1999), *2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul: Doğan.
- BARTLETT, C. A. ve GHOSHAL, S. (1998), *Managing Across Borders, The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- BEAUMONT, P. ve TOWNLEY, B. (1985), "Non-Union American Plants in Britain: Their Employment Practices", *Relations Industrielles*, 40(4), 810-825.
- BERG, B. L. (1995), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Boston: Allyn and Bacon.
- BJÖRKMAN, I. ve FURU, P. (2000), "Determinants of Variable Pay for Top Managers of Foreign Subsidiaries in Finland", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 698-713.
- BLOOM, M., MILKOVICH, G. T. ve MITRA, A. (2003), "International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts", *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1350-1367.
- CAPELLI, P. (1995), "Rethinking Employment", *British Journal of Industrial Relations*, 33(4), 563-602.
- CASPI, A., BEN-HADOR, B., WEISBERG, J., UYARGİL, C., DÜNDAR, G. ve TÜZÜNER, V. L. (2004), "Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society", Brewster, C., Mayrhofer, W. ve Morley, M. (der.), *Human Resource Management in Europe Evidence or Convergence?* içinde, Berlin: Elsevier, 385-414.
- COLLING, T. ve CLARK, I. (2002), "Looking for "Americanness": Home-Country, Sector and Firm Effects on Employment Systems in an Engineering Services Company", *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 301-324.
- DJELIC, M.-L. ve QUACK, S. (2003), "Conclusion: Globalization as a Double Process of Institutional Change and Institution Building", Djelic, M.-L., ve Quack, S. (der.), *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game* içinde, Cheltenham: Edward Elgar, 302-333.
- EDWARDS, T. ve KURUVILLA, S. (2005), "International HRM: National Business Systems, Organizational Politics and the International Division of Labour in MNCs", *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-21.
- EDWARDS, T., COLLING, T. ve FERNER, A. (2007), "Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: An Integrated Approach", *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217.
- EISENHARDT, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- ELGER, T. ve SMITH, C. (2006), "Theorizing the Role of the International Subsidiary: Transplants, Hybrids and Brach-Plants Revisited", Ferner, A., Quintanilla, J. ve Sánchez-Runde, C. (der.),

- Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy* içinde, London: Palgrave Macmillan, 53-85.
- FERNER, A., (1997), "Country of Origin Effects and Human Resource Management in Multinational Companies", *Human Resource Management Journal*, 7(1), 19-37.
- FERNER, A. ve QUINTANILLA, J. (2002), "Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations", *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 243-250.
- FERNER, A. ve TEMPEL, A. (2006), "Multinationals and National Business Systems: A 'Power and Institutions' Perspective", Almond, P. ve Ferner, A. (der.), *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders* içinde, Oxford: Oxford University Press, 10-33.
- FERNER, A., ALMOND, P. ve COLLING, T. (2005), "Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of 'Workforce Diversity' in US Multinationals", *Journal of International Business Studies*, 36, 304-321.
- FERNER, A., CLARK, I., COLLING, T., EDWARDS, T., HOLDEN, L. ve MULLER-CAMEN, M. (2004), "The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case Study Evidence from US MNCs in the UK", *Organization Studies*, 25(3), 363-391.
- FLANDERS, A. (1964), *The Fawley Productivity Agreements, A Case Study of Management and Collective Bargaining*, Londra: Faber & Faber.
- FOULKES, F. (1980), *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- GODARD, J. ve DELANEY, J. (2000), "Reflections on the High Performance Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field", *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3), 482-502.
- HALL, P. ve SOSKICE, D. (2001), "An Introduction to Varieties of Capitalism", Hall, P. ve Soskice, D. (der.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* içinde, Oxford: OUP, 1-68.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Londra: Sage.
- HOLLINGSWORTH, J. R. ve BOYER, R. (1997), "Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production", Hollingsworth, J. R. ve Boyer, R. (der.), *Contemporary Capitalism, The Embeddedness of Institutions* içinde. Cambridge: Cambridge University Press, 1-48.
- JACOBY, S. (1997), *Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- KOSTOVA, T. (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- KOSTOVA, T. ve ROTH, K. (2002), "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- LANE, C. (1995), *Industry and Society in Europe*, Aldershot: Edward Elgar.
- LAURENT, A. (1983), "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2), 75-96.
- LECOMPTE, M. D. ve PREISSELE, J. (1993), *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, San Diego: Academic Press.
- LU, Y. ve BJORKMAN, I. (1997), "HRM Practices in China-Western Joint Ventures: Multinational Company Standardization versus Localization", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 614-627.
- MAURICE, M., SORGE, A. ve WARNER, M. (1980), "Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain", *Organization Studies*, 1(1), 59-86.

- MC SWEENEY, B. (2002), "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith—A Failure of Analysis", *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- MEARDI, G. ve TÓTH, A. (2006), "Who is Hybridizing What? Insights on MNCs' Employment Practices in Central Europe", Ferner, A., Quintanilla, J. ve Sánchez-Runde, C. (der.), *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy* içinde, Londra: Palgrave Macmillan, 155-183.
- MILES, M. B. ve HUBERMAN, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis, An Expanded Sourcebook*, Londra: Sage.
- OLIE, R. (1996), "The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies", Harzing, A.-W. ve Van Ruysseveldt, J. (der.), *International Human Resource Management* içinde, Londra: Sage, 124-143.
- ORUM, A. M., FEAGIN, J. R. ve SJOBERG, G. (1991), "Introduction: The Nature of the Case Study", Feagin, J. R., Orum, A. M. ve Sjoberg G. (der.), *A Case for the Case Study* içinde, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1-26.
- PERLMUTTER, H. V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- PORTER, M. (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Basingstoke: Macmillan.
- ROSENZWEIG, P. M., ve NOHRIA, N. (1994), "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business*, 25(2), 229-251.
- SAYIM, K. Z. (2008), *Transferability of Human Resource Policies and Practices: American Multinationals in Turkey*, Yayınlanmamış doktora tezi, De Montfort University, Leicester, İngiltere.
- SCHMITT, M. ve SADOWSKI, D. (2003), "A Rationalistic Cost-Minimization Approach to the Transfer of HR/IR Practices: Anglo-Saxon Multinationals in the Federal Republic of Germany", *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 409-430.
- SHENKAR, O. ve ZEIRA, Y. (1987), "Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research", *Academy of Management Review*, 12(3), 546-557.
- SHIRE, K. (1994), "Bargaining regimes and the social reorganization of production: the case of General Motors in Austria and Germany", Bélanger, J., Edwards, P. ve Haiven, L. (der.), *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge* içinde, Ithaca: ILR Press, 137-156.
- SMITH, C. ve MEIKSINS, P. (1995), "System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis", *Work, Employment and Society*, 9(2), 241-267.
- SNOW, D. A. ve ANDERSON, L. (1991), "Researching the Homeless: The Characteristic Features and Virtues of the Case Study", Feagin, J. R., Orum, A. M. ve Sjoberg G. (der.), *A Case for the Case Study* içinde, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 148-173.
- THELEN, K. (2003), "How Institutions Evolve: Insights from Comparative Historical Analysis", Mahoney, J. ve Rueschemeyer, D. (der.), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences* içinde, Cambridge: Cambridge University Press, 208-240.
- TROMPENAARS, F. (1993), *Riding the Waves of Culture*, Londra: Economist Books.
- WALTON, R. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, 63, 77-84.
- WHITLEY, R. (1992), "Societies, Firms and Markets: The Social Structuring of Business Systems", Whitley, R. (der.), *European Business Systems Firms and Markets in their National Contexts* içinde, Londra: Sage, 5-45.
- WHITLEY, R. (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford: Oxford University Press.
- YIN, R. K. (1994), *Case Study Research*, Londra: Sage.
- YUEN, E. ve KEE, H. T. (1993), "Headquarters, Host-Culture and Organisational Influences on HRM Policies and Practices", *Management International Review*, 33(4), 361-383.



## Extended Summary

# 'Innovativeness' in human resource management: Policy and practices of American multinationals in Turkey

### Abstract

In this article, 'innovativeness' of multinational corporations in managerial policies and practices in their foreign subsidiaries are investigated. For this purpose, 'innovative' human resource management policies and practices of American multinationals in Turkey have been researched. Influences of the most significant factors on the transfer of 'innovative' policies between countries, such as national business systems, and within that perspective their openness to change and 'dominance effects', are investigated as well as sectoral and organisational factors using a qualitative case study method. The findings indicate that the most significant factors for the transfer of 'innovative' human resource management policies and practices to American multinationals' Turkish subsidiaries are the characteristics of the Turkish business system and, in particular, the holdings' influences at the macro level, in addition to Turkish managers' positive attitudes towards 'innovativeness' in management.

*Keywords:* Human resource management, policy transfer, multinational corporations, Turkey.

Human resource management policies of multinational corporations in their international subsidiaries are among the key issues in the international literature on managerial theories and applications. One of the most interesting issues is the transfer of American companies' management policies and applications developed at their headquarters to their subsidiaries operating in countries where the institutional systems are entirely different. Empirical findings suggest that American multinationals are considered 'innovative' in other countries as they tend to 'export' their home-grown policies and practices to host countries where they are not yet known. 'Innovativeness' as such is defined as the transfer of policies and practices developed and used in the USA for the first time to subsidiaries operating in countries where they would be 'new'. One of the best known examples is the transfer of performance-related pay policies by American companies to the UK in the 1960s (Flanders, 1964). It was also American 'welfare capitalists' who transferred their non-unionised employment relations systems to the UK through their 'union substitution' policies and applications such as employment security, promotion and pay rise (Beaumont and Townley, 1985; Foulkes, 1980; Jacoby, 1997). Such policies and practices were considered 'innovative' as they were new at the time in these countries where they were transferred from the USA. Therefore 'innovativeness' in management policies is context-dependent.

In this article, 'innovativeness' of multinational corporations in managerial policies and practices in their foreign subsidiaries is investigated. For this purpose, 'innovative' human resource management policies and practices of American multinationals in Turkey have been researched. Literature on policy transfer has been heavily focused on the 'Triad', i.e., the USA, the EU countries, and Japan, as those are

the most developed economies that have the largest share of foreign direct investment (FDI) inflows and outflows. Although there is recently more interest towards China, India and a few other developing countries, the 'periphery' countries do not yet receive a meaningful portion of research on employment policy transfer. In fact, some developing economies with the continuous and significant change experienced in their social and economic institutional systems as a result of external and internal factors (e.g., those in the European 'periphery' that are joining or aspiring to join the EU) offer an unexplored ground that will improve our understanding of the transfer process between significantly different business systems.

Policy transfer within MNCs is argued to take place in a multi-layered, multi-dimensional, and interwoven context. However, in conventional approaches, drawing particularly on the resource-based theory of the firm, structural and strategy factors are taken into consideration. In the growing literature on policy transfer there is relatively less research that adopts a comprehensive framework considering the range of factors that have an effect on diffusibility (for exceptions, see, for instance, Edwards, Colling and Ferner, 2007; Ferner, Almond, and Colling, 2005; Ferner and Tempel, 2006). Using individual theories at only one level (e.g., for examples of some factors considered at the parent or subsidiary level on the transfer of human resource management (HRM) policies and practices, see, for instance, Beechler and Yang, 1994; Martinez and Ricks, 1989; Rosenzweig and Nohria, 1994; Schuler and Jackson, 1987) does not necessarily provide the most effective tool to understand the very complex nature of international policy transfer. In this study, a three-level integrated conceptual framework was developed by considering selected theories at the macro (home- and host-country factors), meso (sector), and micro (organisational) levels.

Data for this research was collected through in-depth semi-structured interviews with high-level managers (particularly those responsible for human resource management but also others where relevant and possible). Case companies were selected according to theoretically important criteria, such as size, ownership structure, age, and sector. Interviews were conducted with both subsidiary and regional headquarters managers as well as with union officers, Turkish joint venture partners' human resource manager directors, and other managers (e.g., previous human resource managers, where significant and possible). Interviews were taped, verbatim transcribed, and analysed using NVivo software.

Findings indicated that the most significant factors for the transfer of 'innovative' human resource management policies and practices to American multinationals' Turkish subsidiaries are the characteristics of the Turkish business system and in particular the holdings' influences at the macro level and the Turkish managers' positive attitudes towards 'innovativeness' in management. Drawing on detailed case studies of American MNCs in Turkey, it is argued that management policies can be transferred smoothly between a dominant and a 'periphery' country particularly if 'pull' effects are operational. The willingness of Turkish managers to 'import' and successfully implement the 'most developed', hence 'modern', human resource management policies developed in the US to Turkey was defined as the 'pull' factor. Other explanatory factors at the macro level were the minimal legal and other institutional constraints presented by the permissive Turkish business system and the 'dominance' effects of the USA. While these features supported smooth transfer, resulting in American companies' 'innovativeness' in human resource management policies and applications, some other characteristics of the host-country business system were found to be acting as (positively) shaping constraints. For instance, scarcity of highly educated and qualified

employees in the Turkish labour market meant that US companies in fact needed to transfer their advanced management systems to attract and retain scarce local talent.