

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA  
ÖRGÜTLERDEKİ KÜLTÜREL DEĞİŞİM, ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE  
KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR VE ETKİLERİ ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR  
ÇALIŞMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
BURÇİN BALDUK

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

ANKARA – 2018

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA  
ÖRGÜTLERDEKİ KÜLTÜREL DEĞİŞİM, ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE  
KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR VE ETKİLERİ ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR  
ÇALIŞMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
BURÇİN BALDUK

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

ANKARA – 2018



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 05 / 02 / 2018.

Öğrencinin Adı, Soyadı: Burçin BALDUK

Öğrencinin Numarası: 21510093

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Tez Başlığı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA ÖRGÜTLERDEKİ KÜLTÜREL DEĞİŞİM, ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR VE ETKİLERİ ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 70 sayfalık kısmına ilişkin, 05./02 / 2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17.'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

Onay

05 / 02 / 2018

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad  
DOÇ. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

## KABUL VE ONAY SAYFASI ÖRNEĞİ

Burçin BALDUK tarafından hazırlanan 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Örgütlerdeki Kültürel Değişim, Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Yaklaşımlar ve Etkileri Üzerine Keşifsel Bir Çalışma' adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 05/02/2018

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası Jüri Üyesi :Prof.Dr.Ali HALICI.....Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU.....Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi :Yrd. Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA..Atılım..Üniversitesi

*Ali Halici*  
*Erdem*  
*Şule*

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...05../...02../2018.

Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Enstitü Müdürü

## TEŐEKKÖRLER

Yüksek lisans eğitiminin boyunca bizlere değerli bilgilerini aktaran ve yeni düşünme açıları kazandıran tüm hocalarıma teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimimde ve İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde kendimi günden güne yetiştirmeme katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Ali HALICI hocama, tez çalışmam konusunda katkılarından ve yardımlarından dolayı tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU'na, ayrıca bu süreçte her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen hocam Doç.Dr. Mehmet ERĐÖL'e teşekkür ederim.

Her zaman örnek aldığım, olaylara karşı pozitif bakış açısını hiç değiştirmeyen ve beni tez çalışması süresince motive eden annem, çok sevgili eşime teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla

## ÖZET

Kültür olgusunun yönetim ve örgüt yazınında önemli bir yer tutmasında ve yaygınlık kazanmasında dünyadaki hızlı değişim ve gelişmeler de önem oluşturan bir unsur şeklinde görülmektedirler. Son yüzyılda evrenin her yerinde politik ve ekonomik olan işletmelerin zamanla birbirlerinin aynısı olmakta ve işletmelerdeki farklılıklarda azalmaktadır. Gerek bu farklılıkların minimize edilmesi, gerekse de globalleşme sebebiyle kişilerin ve işletmelerin karşı karşıya kalmaları, değişik ulusal anlayışların bir araya gelmesi ve birbirlerini çok yakından tanıma olanağı doğurmaktadır. Bu gelişme sürecinde bir taraftan yönetim ve işletme eylemlerinin zaman içinde birbirine benzeşmesi gündeme gelirken öte taraftan değişik kültürlerde yönetim ve örgütlemeye alakalı değişikliklerde ortaya konmaktadır. Bu durumda kültürü kavramının yönetim ve işletme literatürün de yaygınlaşmasını hızlandırmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, çalışmada öncelikle kültür kavramının açıklanması ve örgüt kültürünün oluşum gelişim ve özelliklerinden bahsedilmiş olup, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında örgütlerdeki kültürel değişiminin ve buna ek olarak; kültürel değişim ve kültürel değerlerinin ve farklılıklarının İKY'nin kültürel değişim sürecindeki rolünü anlamaya yöneliktir. Kültür kavramının çok uluslu şirketlerde İKY açısından ne düzeyde önemli ve geçerli olduğunu araştırmak ve kavramak, verilere dayalı ve farklı kaynaklardan incelemelere yer verilmiştir. Örgüt kültürü yaklaşımları, teorileri literatür taraması yapıp incelenmiştir. Yapılan bu çalışmanın araştırması ise çok uluslu işletmelerin yöneticilerine çeşitli sorular sorulmuş ve Kültürel değişimin yönetim ve çalışanlar üzerine etkileri incelenmiştir. Ayrıca işletmelerin yönetim modeli ele alınarak kültür uygulamalarının insan kaynakları yönetimini ne yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Kültür ve Örgüt kültürünün boyutları ve tanımları doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi uygulamasında örgütlerdeki kültürel değişimin araştırılması ve buna ek olarak, kültürel değer ve kültür farklılıklarının insan kaynakları açısından çok uluslu işletmelerdeki yabancı çalışanların buldukları yabancı ülkelerdeki iş ortamlarına uyum, işi yapabilme ve diğer çalışanlarla örgütlerdeki kültürel değişim sürecini araştırmak.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Kültür ve Yönetim, Kültürel Farklılıklar, Örgüt Kültürü, Çok Uluslu İşletmeler

## **ABSTRACT**

The rapid development and change in the world are seen as an important factor in the fact that the cultural phenomenon takes an important place in the management and organization literature and becomes widespread. Over the last century, businesses that are political and economic all over the universe are alike in time and diminishing in business differences.

Minimization of these differences, as well as globalization, makes it possible for people and businesses to confront each other, to bring together different national understandings and to get to know each other very closely. In the course of this development, the similarities of management and management actions over time from one side to the other are revealed in the related changes in management and organization in different cultures. In this case, the concept of culture is accelerating the spread of management and business literature.

In the light of this information, firstly the concept of culture is explained and the development and characteristics of formation of organization culture are mentioned in the study. In the Human Resources Management practices, cultural changes in organizations and in addition; cultural change and cultural values and their differences in the process of cultural exchange of HRM. The concept of culture has been examined in terms of the level of importance and validity in terms of HRM in multinational companies, and the studies on the conceptualization, data based and different sources are given. Approaches to organizational culture, literature review and theories have been examined. The research of this study was carried out by asking the managers of multinational corporations various questions and investigating the effects of cultural change on management and employees. In addition, the management model of the enterprises has been taken into consideration and it has been observed how cultural practices affect human resources management.

Cultural and organizational cultures in terms of the dimensions and definitions of human resources management and in addition to this, cultural values and cultural diversity can be adapted to the work environments in foreign countries where foreign workers in multinational enterprises are in terms of human resources, to do business and cultural change in organizations with other employees to investigate the process.



**Keywords:** Human Resources Management, Culture and Management, Cultural Differences, Organizational Culture, Multinational Enterprises

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KÜLTÜR, KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ VE KÜLTÜRÜN BOYUTLARI

1.1 Kültür Kavramının Tanımı	4
1.2 Kültürün Özellikleri	7
1.3 Kültürel Değişimin Yönetimi	8
1.4 Kültürel Boyutlar	10
1.4.1 <i>Güç Mesafesi</i>	11
1.4.2 <i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	12
1.4.3 <i>Cinsiyet Algısı Erilik- Dişilik Kavramı</i>	13
1.4.4 <i>Toplumsalılık-Bireyselcilik Yaklaşımı</i>	14
1.5 Kültürü Oluşturan Etmenler	15
1.5.1 <i>Dil</i>	16
1.5.2 <i>Din ve İnançlar</i>	16
1.5.3 <i>Değerler ve Tutumlar</i>	16
1.5.4 <i>Adet ve Gelenekler</i>	17
1.5.5 <i>Eğitim</i>	18
1.5.6 <i>Gelişmişlik Düzeyi</i>	18
1.5.7 <i>Normlar</i>	18
1.5.8 <i>Simgeler</i>	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü ve Kavramı	20
2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	23
2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	24
2.4. Örgütlerde Kültürünün Değişimi ve Yönetimi	25
2.5. Örgütlerde Kültürel Değişim Süreci	27
2.6. Örgütlerde Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi	27
2.6.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	28
2.6.2 Örgüt Kültürü ve İletişimi	30
2.6.3 Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme	31
2.7. Örgütlerde Kültür ve Yöneticilik	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER, YÖNETİM AÇISINDAN KÜLTÜR VE YABANCI ÇALIŞAN YÖNETİMİ

3.1. Çok Uluslu İşletmeler	33
3.2. Yönetim ve Kültür Arasındaki İlişki	34
3.3. Kültürel Değişimin Çalışan ve Yöneticiler üzerine Etkileri	35
3.4. Çok Uluslu İşletmelerde İK'nın Kültürel Etkileri	37
3.5. Kültür Uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimini Ne Şekilde Etkiler	40
3.6. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Modeli	43
3.7. Yabancı Çalışan Yönetimi; Uyum Sağlama ve Performans Geliştirme	45

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN, İKY YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	47
4.2. Araştırma Yöntemi- Yöntem ve Örneklem	47
4.3. Veri Toplama	50
4.4. Bulgular	51
4.5. Tartışma	57
4.6. Araştırmanın Kısıtlamaları	60
<b>SONUÇ</b>	62
<b>KAYNAKÇA</b>	66
<b>EKLER</b>	67

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1.2.</b> Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler	12
<b>Tablo 1.2.</b> Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler	13
<b>Tablo 1.3.</b> Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler	14
<b>Tablo 1.4.</b> Toplulukçu Kültür ile Bireysel Kültür Arasındaki Farklar	15
<b>Tablo 1.5.</b> Kültürel Uyum Modeli (KUM)	42

## KISALTMALAR

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**İK:** İnsan Kaynakları

**UİKY:** Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

**KUM:** Kültüre Uygunluk Modeli

**KAE:** Kültürlerarası Eğitim

**UNCTAD:** United Nations Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişme Komisyonu)

**GSMH:** Gayri Safi Milli Hasıla

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA  
ÖRGÜTLERDEKİ KÜLTÜREL DEĞİŞİM, ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE  
KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR VE ETKİLERİ ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR  
ÇALIŞMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
BURÇİN BALDUK

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

ANKARA – 2018

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA  
ÖRGÜTLERDEKİ KÜLTÜREL DEĞİŞİM, ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE  
KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR VE ETKİLERİ ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR  
ÇALIŞMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
BURÇİN BALDUK

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

ANKARA – 2018



## KABUL VE ONAY SAYFASI ÖRNEĞİ

Burçin BALDUK tarafından hazırlanan 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Örgütlerdeki Kültürel Değişim, Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Yaklaşımlar ve Etkileri Üzerine Keşifsel Bir Çalışma' adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 05/02/2018

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası Jüri Üyesi :Prof.Dr.Ali HALICI.....Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU.....Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi :Yrd. Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA..Atılım Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

...05../...02../2018.

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Enstitü Müdürü



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 05 / 02 / 2018

Öğrencinin Adı, Soyadı: Burçin BALDUK

Öğrencinin Numarası: 21510093

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Tez Başlığı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA ÖRGÜTLERDEKİ KÜLTÜREL DEĞİŞİM, ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL YAKLAŞIMLAR VE ETKİLERİ ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve

Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 70 sayfalık kısmına ilişkin, 05. / 02 / 2018

tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit

programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17.'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

Onay

05 / 02/2018

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad  
DOÇ. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

## TEŐEKKÖRLER

Yüksek lisans eğitiminin boyunca bizlere değerli bilgilerini aktaran ve yeni düşünme açıları kazandıran tüm hocalarıma teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimimde ve İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde kendimi günden güne yetiştirmeme katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Ali HALICI hocama, tez çalışmam konusunda katkılarından ve yardımlarından dolayı tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU'na, ayrıca bu süreçte her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen hocam Doç.Dr. Mehmet ERĐÖL'e teşekkür ederim.

Her zaman örnek aldığım, olaylara karşı pozitif bakış açısını hiç değiştirmeyen ve beni tez çalışması süresince motive eden annem, çok sevgili eşime teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla

## ÖZET

Kültür olgusunun yönetim ve örgüt yazınında önemli bir yer tutmasında ve yaygınlık kazanmasında dünyadaki hızlı değişim ve gelişmeler de önem oluşturan bir unsur şeklinde görülmektedirler. Son yüzyılda evrenin her yerinde politik ve ekonomik olan işletmelerin zamanla birbirlerinin aynısı olmakta ve işletmelerdeki farklılıklarda azalmaktadır. Gerek bu farklılıkların minimize edilmesi, gerekse de globalleşme sebebiyle kişilerin ve işletmelerin karşı karşıya kalmaları, değişik ulusal anlayışların bir araya gelmesi ve birbirlerini çok yakından tanıma olanağı doğurmaktadır. Bu gelişme sürecinde bir taraftan yönetim ve işletme eylemlerinin zaman içinde birbirine benzeşmesi gündeme gelirken öte taraftan değişik kültürlerde yönetim ve örgütlemeye alakalı değişikliklerde ortaya konmaktadır. Bu durumda kültürü kavramının yönetim ve işletme literatürün de yaygınlaşmasını hızlandırmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, çalışmada öncelikle kültür kavramının açıklanması ve örgüt kültürünün oluşum gelişim ve özelliklerinden bahsedilmiş olup, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında örgütlerdeki kültürel değişiminin ve buna ek olarak; kültürel değişim ve kültürel değerlerinin ve farklılıklarının İKY'nin kültürel değişim sürecindeki rolünü anlamaya yöneliktir. Kültür kavramının çok uluslu şirketlerde İKY açısından ne düzeyde önemli ve geçerli olduğunu araştırmak ve kavramak, verilere dayalı ve farklı kaynaklardan incelemelere yer verilmiştir. Örgüt kültürü yaklaşımları, teorileri literatür taraması yapıp incelenmiştir. Yapılan bu çalışmanın araştırması ise çok uluslu işletmelerin yöneticilerine çeşitli sorular sorulmuş ve Kültürel değişimin yönetim ve çalışanlar üzerine etkileri incelenmiştir. Ayrıca işletmelerin yönetim modeli ele alınarak kültür uygulamalarının insan kaynakları yönetimini ne yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Kültür ve Örgüt kültürünün boyutları ve tanımları doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi uygulamasında örgütlerdeki kültürel değişimin araştırılması ve buna ek olarak, kültürel değer ve kültür farklılıklarının insan kaynakları açısından çok uluslu işletmelerdeki yabancı çalışanların buldukları yabancı ülkelerdeki iş ortamlarına uyum, işi yapabilme ve diğer çalışanlarla örgütlerdeki kültürel değişim sürecini araştırmak.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Kültür ve Yönetim, Kültürel Farklılıklar, Örgüt Kültürü, Çok Uluslu İşletmeler

## **ABSTRACT**

The rapid development and change in the world are seen as an important factor in the fact that the cultural phenomenon takes an important place in the management and organization literature and becomes widespread. Over the last century, businesses that are political and economic all over the universe are alike in time and diminishing in business differences.

Minimization of these differences, as well as globalization, makes it possible for people and businesses to confront each other, to bring together different national understandings and to get to know each other very closely. In the course of this development, the similarities of management and management actions over time from one side to the other are revealed in the related changes in management and organization in different cultures. In this case, the concept of culture is accelerating the spread of management and business literature.

In the light of this information, firstly the concept of culture is explained and the development and characteristics of formation of organization culture are mentioned in the study. In the Human Resources Management practices, cultural changes in organizations and in addition; cultural change and cultural values and their differences in the process of cultural exchange of HRM. The concept of culture has been examined in terms of the level of importance and validity in terms of HRM in multinational companies, and the studies on the conceptualization, data based and different sources are given. Approaches to organizational culture, literature review and theories have been examined. The research of this study was carried out by asking the managers of multinational corporations various questions and investigating the effects of cultural change on management and employees. In addition, the management model of the enterprises has been taken into consideration and it has been observed how cultural practices affect human resources management.

Cultural and organizational cultures in terms of the dimensions and definitions of human resources management and in addition to this, cultural values and cultural diversity can be adapted to the work environments in foreign countries where foreign workers in multinational enterprises are in terms of human resources, to do business and cultural change in organizations with other employees to investigate the process.

**Keywords:** Human Resources Management, Culture and Management, Cultural Differences, Organizational Culture, Multinational Enterprises

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KÜLTÜR, KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ VE KÜLTÜRÜN BOYUTLARI

1.1 Kültür Kavramının Tanımı	4
1.2 Kültürün Özellikleri	7
1.3 Kültürel Değişimin Yönetimi	8
1.4 Kültürel Boyutlar	10
1.4.1 <i>Güç Mesafesi</i>	11
1.4.2 <i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	12
1.4.3 <i>Cinsiyet Algısı Erilik- Dişilik Kavramı</i>	13
1.4.4 <i>Toplumsalılık-Bireyselcilik Yaklaşımı</i>	14
1.5 Kültürü Oluşturan Etmenler	15
1.5.1 <i>Dil</i>	16
1.5.2 <i>Din ve İnançlar</i>	16
1.5.3 <i>Değerler ve Tutumlar</i>	16
1.5.4 <i>Adet ve Gelenekler</i>	17
1.5.5 <i>Eğitim</i>	18
1.5.6 <i>Gelişmişlik Düzeyi</i>	18
1.5.7 <i>Normlar</i>	18
1.5.8 <i>Simgeler</i>	19



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü ve Kavramı	20
2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	23
2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	24
2.4. Örgütlerde Kültürünün Değişimi ve Yönetimi	25
2.5. Örgütlerde Kültürel Değişim Süreci	27
2.6. Örgütlerde Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi	27
2.6.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	28
2.6.2 Örgüt Kültürü ve İletişimi	30
2.6.3 Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme	31
2.7. Örgütlerde Kültür ve Yöneticilik	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER, YÖNETİM AÇISINDAN KÜLTÜR VE YABANCI ÇALIŞAN YÖNETİMİ

3.1. Çok Uluslu İşletmeler	33
3.2. Yönetim ve Kültür Arasındaki İlişki	34
3.3. Kültürel Değişimin Çalışan ve Yöneticiler üzerine Etkileri	35
3.4. Çok Uluslu İşletmelerde İK'nın Kültürel Etkileri	37
3.5. Kültür Uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimini Ne Şekilde Etkiler	40
3.6. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Modeli	43
3.7. Yabancı Çalışan Yönetimi; Uyum Sağlama ve Performans Geliştirme	45

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN, İKY YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	47
4.2. Araştırma Yöntemi- Yöntem ve Örneklem	47
4.3. Veri Toplama	50
4.4. Bulgular	51
4.5. Tartışma	57
4.6. Araştırmanın Kısıtlamaları	60
<b>SONUÇ</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>66</b>
<b>EKLER</b>	<b>67</b>

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1.2.</b> Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler	12
<b>Tablo 1.2.</b> Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler	13
<b>Tablo 1.3.</b> Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler	14
<b>Tablo 1.4.</b> Toplulukçu Kültür ile Bireysel Kültür Arasındaki Farklar	15
<b>Tablo 1.5.</b> Kültürel Uyum Modeli (KUM)	42

## KISALTMALAR

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**İK:** İnsan Kaynakları

**UİKY:** Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

**KUM:** Kültüre Uygunluk Modeli

**KAE:** Kültürlerarası Eğitim

**UNCTAD:** United Nations Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişme Komisyonu)

**GSMH:** Gayri Safi Milli Hasıla

# GİRİŞ

Toplumların içinde buldukları kültürel çeşitlilikler, işletme yönetimi ve yönetici etmelerinin var olduğu kadar yönetim biçimini, yönetimdeki süreç ve yapılaş biçimlerini de aynı manada etkilemektedir (Laurent, 1983).

Çalışanların değer ve tutumları ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçen örgüt iklimi, insanların işletme içinde çalışmalarının ne şekilde olması gerektiğiyle orantılı olması ve bu çizgi üzerinde nasıl gerçekleştiğine dair algılarından oluşan genel bir biçimdedir (Dinçer, 1996).

Kültür kavramının son zamanlarda örgütlenme ve yönetim alanlarında öne çıkmasının üzerine bir takım değişimler büyük rol oynamıştır. Bu değişimlere bağlı olarak yönetim alanlarındaki bilimsel hareketler geliştirilmiş olan yaklaşım ve kuramlar ilkeler çerçevesinde geçerliliği olsa da ilkelerin ne yazık ki evrensel olmadığı ve içinde buldukları duruma uygun oldukları takdirde örgütlenme alanlarında beklenen yararları sağladıkları gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak yönetimin temel uğraş alanlarından biri de örgütlerin içinde bulunduğu durumları gözleme ve araştırmak ve buna en uygun olacak yönetim biçimini ve örgütsel yapıyı belirlemektir. Genel kültürel koşulların ilk başlarda uzak çevrelerin bir ögesi olarak ele alınan genel kültürel koşullar, toplumsal ilişkilerin her yönü ile örgütle alakası olması ile önemli hale gelmiş ve dikkatleri kültür unsuru üzerine çevirmiştir (Doğan, 2012).

Barutçugil (2004), örgüt iklimini; “çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıların sonunda oluşan genel bir hava olarak tanımlamaktadır.

Bütün örgütler kendine özgü bir kültüre sahiptirler. Örgütsel kültür bir bireyin kişiliğiyle bütünleşir. Kişiliğin bireyin davranışlarını yönlendirmesi gibi bir örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar da örgüt içindeki eylemleri, fikirleri ve davranış kalıplarını bütünleştirmektedir. İşletmelerin kültürleri, işi görenlerin ve yöneticilerin sorunlara yaklaşım

biçimine, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilere, karşı firmaların birbirinden etkilenme davranışlarına sebep olmaktadır (Hasanoğlu, 2004).

Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimi ile ilgili olarak “Belli bir çevrede yaşayan ve çalışan insanların, kolektif algılamaları sonucu oluşan ve davranışlarına yol gösterdiği düşünülen, iç çevresinin ölçülebilen özelliklerinin toplamıdır” şeklinde bir tanımlama geliştirerek örgüt iklimi kavramını açıklarken “algılama” kavramının da önemini vurgulamaktadır (Hoy, 1990, Akt:Erdoğan, 2013).

Pritchard ve Karasick’in tanımlamasına göre “örgüt iklimi; göreceli olarak ve süreklilik gösteren örgüt üyelerinin davranış ve kuralları, örgüt üyelerinin algılamaları, belli durumlar karşısında yorumlama temeli ve çeşitli aktiviteleri yönetmede kullanılan baskı kaynağı gibi faktörlerin bir araya gelmesi ile bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden içsel çevresinin özellikleridir.”(Batlis, 1980).

Örgütlerin amacına ulaşmasını sağlamada tüm iş gören ve tepe yöneticilerin kültürel farklılıklarının yönetiminde kendi performanslarını bütünüyle kullanmalarına fırsat verecek bir çevre oluşturmayı amaç edinmesi süreklilik kazanması gerekmedir (Seymen, 2005).

Diğer araştırma aktarmasında ise; “Örgüt kültürü, bazı gerçeklerden meydana gelmiş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve işletme içerisinde istihdam edenler vasıtasıyla ortaya atılmış bir olgudur (Moorhead, 1989). Başka bir aktarmaya göre de “İşletme kültürü, işletme üyelerince paylaşılan ve işletme diğer firmalardan ayıran mana ve özelliklerin sistematik bir kısmıdır (Becker, 1982).

1980’lerin başından beri örgütlerle alakalı çeşitli bilimsel araştırmalar yapan bilim adamları kültür olgusuna sıkça değinmiş olup, araştırmalar boyunca kavrama büyük ölçüde önem kazandırmışlardır (Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982). Kültür kavramının önemin vurgulanması ve bir değer kazanılmasının amacı ise işletmelerdeki yönetim gruplarının örgütsel performanslarını etkileyen unsurları belirlemesine yardımcı olur.

Birçok örnekle beraber bu uygulama çeşitli araştırmalara yön vermekte olup, bilim adamları yönetim tarafından uygulanmış olan örgütsel değeri dokümanlaştırmaya ve açıklamaya ve daha sonra ise modelini oluşturmaya odaklanmıştır. Örgüt kültürünün içindeki unsurlar ve bilimsel şekiller örgüt yöneticilerine etkililiği arttırmada yol göstericisi olmuşlardır (Cameron&Quinn, 2017).

Birçok örgüt çalışanı ve gözlemcisi, örgüt kültürünün, örgüt performans ve etkinliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaların deneysel boyutlarında ise örgüt kültürünün örgüt performansını geliştirdiğini gösteren bir takım etkileyici bulgular ortaya koymuşlardır (Cameron ve Ettington, 1988; Dennison, 1990; Trice ve Beyer, 1993).

Örgütsel düzeydeki etkinlikle beraber bireyler üzerindeki çalışan morali, bağlılık, fiziksel durumlar, akıl sağlığı, duygusal iyilik, üretkenlik gibi örgüt kültürünün etkilerine belirlenmiştir (Kozlowski, Chao, Smith ve Hedlund, 1993). Artan sağlık giderleri, yükselen tükenmişlik düzeyleri, çalışanların şirketlerine olan bağlılıklarındaki azalma ile işletmelerdeki çalışanların yerlerini değiştirmede ya da yeniden eğitim almaları için harcadıkları para ve giderler; sabotajlara ya da ihanetlere bağlı olarak örgüt sınırlarının yok olması, memnuniyetsizlikle çalışanların işletmelere açtıkları davaların yanı sıra örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkileri de dikkate değer bir konu olmuştur (Cameron&Quinn 2017).

Birçok uzman ve araştırmacı bilim insanlarına göre örgütsel performansı iyileştirmek ve kültür kavramını daha iyi tanımlamak ve geliştirmenin etkili yollarını benimsemelerinde çalışanlara yardımcı olmaktır. Bu değişim sürecini etkili bir hale getirmede, yöntemsel bir çevre oluşturup kültür farklılıklarını desteklemek ve kültür değişimini ile birlikte bireysel yöntem davranışlarını dengelemek için bireysel düzeyde bir model oluşturulmuştur. Kültür örgütlerin daha uzun dönemli etkililiğinde çok önemli bir faktör olduğundan beri örgüt kültürü üzerinde çalışan insanlar kültürün temel boyutlarını ölçebilir ve onu farklılaştırmak için strateji üretebilir ve uygulama aşamalarına başlayabilirler (Cameron&Kim, 1988).

Çok kültürlü ve değişen örgütler içinde insan kaynakları yönetimin rolü de oldukça fazladır. David Ulrich insan kaynakları yönetiminde oldukça kapsamlı çalışmalar yapmış ve farklı insan kaynakları rolleri sergilemek ve değişen bir türde örgüt kültürü oluşturulmasına ya da güçlendirilmesine yardımcı olabileceğini savunmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KÜLTÜR, KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ VE KÜLTÜRÜN BOYUTLARI

#### 1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramı ile ilgili bugünlere kadar çeşitli bilim adamları tarafından değişik tanımlamalar verilmekte ve örgüt kültürüne farklı yaklaşımlar kazandırılmaktadır. 1970'li yıllar da üzerinde durulup daha sonra 1980'li yıllarda iyice önem kazanmaya başlayan bu kavram bir grup ya da örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel varsayımlar, değerler, inançlar, normlar, alışkanlıklar, semboller ve uygulamalar bütünü anlamına geldiği şeklinde ortak ve bütüncül bir yaklaşımla bir araya getirilmesi mümkün olmuştur (Erkmen, 2010).

Bir kültürün varlığının sebebi insansa, kültür de insanı o sebepten şekillendirir ve değiştirir, bundan dolayı insanların yaşadığı çevrede kültürel özelliklerine göre kültürlenmekte ve içinde bulunduğu kültürün insanını oluşturmaktadır. Kültürün tanımlaması nasıl yapılırsa yapılsın, her kavram gibi kültürde kendine has özelliklerini taşır (Köse Ünal, 2000) .

Kültürü herhangi bir şey ile ilişkilendirilecek bir tanımlama yapılamaz (Dorfman ve Howell, 1988). Kültür; insan, sanat, örgüt ve toplumlar gibi birçok değişken etmenin arasındaki karmaşık ilişkilerin bir fonksiyonudur. Toplum oluşturulan bireylerin meydana getirdiği bir bütün olarak değerlendirilebiliriz (Gültekin ve Sığı, 2007).

İnsanların tutum ve davranışları belirli değerler ölçüsüne göre şekillenmektedir. Bu değer ölçülerini oluşturan temel davranış tutum ve insanların inançlarıdır. Bundan dolayı kültürleri oluşturan temel davranış tutum ve insanların inançlarıdır. Bundan dolayı kültürleri oluşturan bu değer ölçüleri insanların sahip olduğu hayat tarzları, çevreleri ve sosyal kimlik değerleri olarak ifade edilebilir (Öztürk, 1997).



Tayeb (1992), kültürü tarih boyunca gelişen, bireylerin yaşam tarzlarını etkileyen topluluklar tarafından davranışlarla sergilenen ve başka toplumlara aktarılan değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü olarak açıklanmıştır. Toplum bireyleri yaşadıkları çevre içinde yaşamları boyunca okul, aile ve eğitim döngüsü içerisinde belli bir kültür elde ederler.

Tayeb (1992), Kültürün ne olduğunu ne anlamlar ifade ettiğini araştırmacılar arasında bu bağlamda anlaşmazlıklar olduğunu belirtmiş ve kültür olgusunun yer ve durumlar yönelik farklı anlamlar içerdiğini söylemiştir.

İlk mana olarak sosyolojinin üzerinde olduğu gibi kültürün toplumların ortaklaşa sahip olduğu değerler şeklinde görülmesi, bir diğer mana olarak ifade ettiği; günlük hayat tarzlarında kültürü; sanat, resim, müzik vs. gibi konular üzerinde değerlendirmesidir.

Mutlu (1999); Kültürün özelliğini daha genel anlamlarda özetlemeye çalışmıştır. Bu anlamda; kültür; öğrenilebilir, uygulanabilir, kuşaklar arası aktarılabilir, belli oranlarda paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve birbirini tamamlayan birçok etmeden oluşabilir.

Kültürü yaşayarak ve tecrübe ederek kazanılır ve bununla birlikte kültür üzerinde uyarılama yapmak bireylerin doğal kabiliyetleri dâhilindedir.

Sargut (2001)'a göre bireyler yaşadıkları kültürel çevreyle sürekli iletişim halindedir. Bu çevrede kültürel değerler olgusu, davranış şekil ve kavramayı zorlaştırmayan semboller evrenini benimserken, diğer yan ise kendi benliklerindeki becerileri oranında öğrendiklerini ona göre geliştirerek yeniden çevreye sunarlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışan bireyin çevreyle ilişkisi hem etken hem de edilgen bir durumdur.

Taylor ise kültürü şu şekilde tanımlar; bilginin, inancın, sanatın, hukukun, toplumdaki gelenek ve göreneklerin topluma ait olan bir birey olacak bu kişiler tarafından elde edinilmiş yetenek ve alışkanlıkların karması kabul edilen bir bütün olarak tanımlamıştır.

Kültür, bir grup deneyimcilerin öğrenmiş oldukları bir üründür ve bu yüzden de belirli bir geçişi olan açıklanıp tanımlaması yapılabilen bir grubun içindeki yerlerde bulunur (Schein, 1988).

İnsan içinde büyüdüğü çevre kültürü tarafından şekillenmekte olup değer yargıları, dünyaya bakış açısı, davranış normları ve olayları nasıl analiz ettikleri gibi toplumun kültürel tarzlarından etkilenmektedirler. Bundan dolayı insanların kültürel farklılıkları davranışlarına yansımaktadır (Koçel, 2013).

Kültür içerikli yapılan araştırmalarda, kültürün değerler kavramında ülkeler arasında farklılıklar ortaya koymaktadır. Ülkelerarası kültür farklılıkları konusunda yapılan çalışmalardan en önemlisinden biri Hofstede'nin yapmış olduğu kültür içerikli çalışmalarıdır. Hofstede yapmış olduğu araştırmalarında kültürlerin değerler çerçevesinde çeşitlilik gösterdiğini belirlemiştir. Bu kültürlerin sahip oldukları çeşitli inanç ve normlar, değerler, tutumlar örgütsel ortamlarda a sistem süreç ve yaklaşımlarını belirlemektedir.

Hofstede'ye göre (Hofstede, 1980) Kültür insanları bir arada toplayan bir akıl programlaması olarak değerlendirmiştir. Kültürün insanlarda birçok durumlara, örneğin hayat tecrübesi ve eğitim durumlarından bahsetmiştir. İnsanların beyninde oluşan kültür olgusu bireyler arasında paylaşılmakta ve onları bir arada tuttuğunu belirtmiştir.

Gonzales'e (1987) göre kültür, bireylerin fikirlerini bir düzene oturtmak ve beraberinde yorumlamak bunlarla birlikte bir karara varmak ve sonucunda hareketlerine yol göstermek için kullanmış oldukları sembol ve anlamlar bütünüdür (Furnham ve Gunter, 1993).

Özetle; insanların toplumları, ülkeleri, dilleri, ırkları, inançları sahip olup olmadıkları her şey bütünüyle ne kadar farklı olsa da aslında biyolojik olarak birbirlerine benzemektedir, ama bu olgular yüzünden her toplum ya da bireyler tarzları bakımından farklıdırlar.

Bu farklılıkları ortaya çıkaran olguların başında da kültür gelir. Kültürel yapı bireylerin içine doğdukları kültürel ortamlardan anne-baba, arkadaş çevresi, sokak ortamı, okul ve iş hayatı boyunca bu kültürel ortamlarda ömür boyu süren öğrenme ve uyma sürecini sürdürür.

## 1.2. Kùltürün Özellikleri

Kùltür, toplumun çevresiyle etkileşim ve yan yana yaşamaktan oluşan sorunların çözümünü esnasında öğrenilmiş, varoluşluğu nedeniyle yeni dahil olan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlıklar, yöntem, gelenek ve görenek değer ve inançların tümüdür (Schein, 1990).

Antropolojiye göre kùltür, eğitim, sanat, bilim veya beğenilen herhangi bir yaşam biçimini değil bütün yaşam biçimini kapsar. Bu özelliklerin bir bütünü olarak kùltür hem özele hitap eder hem de genel anlamda topluluk gruplarının her birinin kùltür yapısı vardır. Bu özelliğin bir kùltüre sahip olan insan türünün genel bir özelliği olarak kabul edilir. Toplum halinde yaşayan bütün bireylerin ait oldukları bir kùltürün var oluşu bireylerin yaşam tarzlarından kaynaklanmaktadır. Yaşam tarzların toplumlarca farklılık göstermesi de kùltürün en büyük özelliğindedir. Kùltür, gen aktarımıyla ya da bireyin içgüdüsel hareketleriyle oluşmaz.

Kùltür bireyin zamanla doğmuş olduğu toplulukta zamanla öğrenilir. Kùltürde üç öğrenme durumu vardır; durumlardan biri bir bireyin kendi deneyimi ile öğrendiği kişisel durum öğrenmesidir. İkincisi ise toplumsal olarak öğrenme durumu ve son olarak ise kùltürel öğrenmedir. Bu öğrenme çeşitliliği yalnızca insan kapasitesine ait simge kullanmaya bağlı bir öğrenme çeşididir ve bu yüzden kùltür simgeseldir. Simge belli bir dil ya da kùltürlerde bir durumu veya nesneyi gösteren sözlü olan veya olmayan bir biçimdir. Her bireyin var olduğu toplumlarda yaşanmışlık deneyimlerini simgeleştirme veya sembolize etmesi bu yolla bir kùltür yaratma kapasitesi oluşturur ve buna bağlı olarak da kùltürel öğrenmeler iyi derecede simgeler aracılığıyla olmaktadır.

Kùltür bir anlam bütünlüğü değil, kùltür paylaşılan duyguların da bir bütünüdür. Kùltür her zaman süreklilik ve devamlılık taşımaktadır. Bir toplum içinde vermiş olduğu mücadeleyle beraber yaşamaktan daha ziyade kaynaklanan problemlerin son çözümünüyle alakalı durumları öğrenmiş olduğu çözümleri kendisinden bir sonraki kuşaklara transfer etme şekliyle devamlılığı sağlar. (Doğan, 2012). Kùltürün bir diğer özelliğinden biride idealle yaklaştırılmış sistemlerin bütünüdür.

Her kişinin inanç ve davranışlarına yön veren kurallar mekanizması mevcuttur. Kuralların çoğu toplumsal alanda bireylerin yaşamaya ilişkin ve doğayla baş edebilme sorunlarına yöneliktir ve bu kurallara uymasa da çoğu birey bu toplumsal kuralların ne olduğunu bilir ve ona göre yaşarlar. Bundan dolayı toplum tarafından koyulmuş kurallar sistemi idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak görev yaparlar.

Farklı düşünce ve inanç içeren toplumlar diğer duygu ve düşüncelere ve inançlara sahip olan toplumları öteki gibi görmeye başladığında bunu bir alışkanlık haline getirir ve bunun sonucunda farklı kültürlerle karşı tutum takınmaya başlar.

Kültür aynı zamanda bütünleştirici bir özelliğe sahiptir. Kültür toplumları yalnızca paylaşılan duygular düşünceler değerler ve inançlar olarak değil bununla birlikte bireylere yüklediği sorumluluklar itibari ile bütünleştirici özelliğe sahiptir. Kültür tarafından konulan bilinç, duygular ve sosyal çevre vasıtasıyla kolektif bir kimlik meydana gelirken aynı zamanda karşılıklı toplumsal taahhütler yolu ile de bunları bir araya getirir. Bu şekilde bir kültüre sahip olan kişiler sosyal olarak homojen bir yapı ve göstermiş oldukları başka toplumlardan değişikliklerini görmektedirler. Bunun akabinde de kültür bu bütünlüğü pekiştirici bir kuvvete dönüştürmektedir. Dinamik bir özellik taşıyan kültür toplumun sürekli doğayla sürekli iç içe olmasından dolayı toplum sürekli değişmeye maruz kalır. Bu değişim gerek toplumsal hayata gerekse de doğal şartlara uyumlu olmak için bulunmuş çözümlerin farklılaşmasını gerektirir. Değişmekte olan şartlara çözüm sunmayan alışkanlık, teamül, gelenek, görenek, değer ve inançlar yerine yenilerinin getirilmesi ihtiyacı nedeni ile kültür dinamiklik özelliğini taşır.

### **1.3. Kültürel Değişimin Yönetimi**

İş dünyası geçmişten günümüze geldikçe zaman içinde daha çok küreselleşmiş ve karmaşık bir hal almıştır. Bu karmaşıklığın yönetimi için örgütler öğrenme statüsü benimsemeli, öğrenme ve gelişimi sağlamak için kültürel çeşitliliği güçlendirmelidirler. Erken dönem yönetim sisteminde iş yerlerinde etkinliği çoğaltmak için iş prosedürleri işe alma ve ödüllendirme süreçlerinin sistematik bir şekilde araştırılmasını ve programlanmasını savunmuştur. İnsan ilişkileri kavramında iş yerinde daha verimli olabilmek için çalışan motivasyon ve memnuniyetinde gerekli olduğunu belirtilmiştir.

Bununla birlikte yöneticiler örgütün temel hedeflerini geliştirmek için çalışanlarını da karar verme zamanlarına katılmalarına teşvik etmişlerdir.

İş ortamındaki çalışanlarda görülen kültürel çeşitlilikle birlikte kültürlerarası farklılıklar yöneticiler için hem tehdit unsuru hem de bir fırsat olarak kendini göstermektedir. Kültürlerarası boyutlarda öğrenen örgütler, kültürün evrensel iş gücü yönetimindeki rolünün ne boyutta ve ne tarzlarda gerçekleşebileceğini iyice anlamaya çalışmaktadır. Yöneticiler kültürler arası kavramlarda araştırmalarda bulunurken şu öngörülere dikkat etmelidirler; Birincisi kültürler arası farklılıkların üzerinde abartma yapmak ve kültürel çeşitliliğe sahip bir iş ortamındaki benzer bazı durumlarda farklılıklardan daha çok olabilir. İkincisi karşılaşılan herhangi birtakım zorlukların daima kültürel farklılıklara dayandırılmamalıdır, bireysel durumlar gibi (yaş, cinsiyet, ırk, kişilik gibi), örgüt ya da grup yapısı veya sosyoekonomik ve politik çevrenin kültürlerden çok daha fazla etkileri olabilir. Üçüncüsü ise Kültürler homojen bir yapıda değillerdir. Araştırma sonuçlarında de belirtildiği gibi belirli bir kültürdeki toplumların aynı değerlere, varsayımlara, inançlara veya normlara sahip olduğunu düşünmek yanlış olur (Aycan, Kanungo, Mendonça, 2014).

Değişimin temeli insanoğlunda var olan hep daha iyiyi arama dürtüsüdür. Değişimi uygulamada zaman zaman zorluk çeken yöneticiler çalışan için bu kavramı ön plana çekmede ve onlar için nasıl önemli bir hale getirme anlayışından uzaktırlar. Kültürel değişimin uygulamasında hangi kültürel öğelere önem verileceğini kesinleştirmek için bu öğeleri iyice benimsemek ve anlamak gerekir. Bu kültürel öğeler arasında hedefler ve ölçümü, gelenek ve normlar, tören ve olaylar, kural ve politikalar ve fiziki çevre, ayrıca örgüt yapısı yer almaktadır. Arzu edilen kültürel değişimin ne olduğunu gözden geçirerek belirlemek, değişim açısından hangi öğeden daha fazla önem kazandığına karar vermek gerekir. Bu sayede örgütlerde, gereken değişimin oluşması ve hangi kültürel öğenin değişimin uygulanmasını kolaylaştıracığı belirlenmiş olur (Erkmen 2010).

Kültürel yönetiminin nasıl gerçekleşeceğini anlamak için, kültürün hangi öğesinin yönetilebileceği ve bu öğelerinin yönetiminde nelerden etkileneceği ve kimlerin yönetimde model olacağını belirlemek gereklidir.

Kültürlerdeki ortak inanç ve değerler ve bu değerleri yansıtarak açıklayan davranış biçimleri gibi çeşitli göstergeleri vardır. Kültürün yönetimi bir değişim karşısında ortak değerleri içeren davranış ve inanç bütünlüğü değiştirilmesi değerlerin kendi içinde ayrı kalmasıyla oluşabildiği gibi gerek değerlerin gerekse de bu durumları anlatan ifade eden inanç ve tutumların değişimi aracılığı ile sağlanabilir.

Eğer bir örgütte lider ya da bir yöneticinin değişmesine rağmen başarı sağlanamıyorsa ve çalışanlar mevcut olan durumlardan memnun değilse, hem ortak olan değerlerin hem de inanç ve davranışların değiştirilmesiyle kültürün yönetimi istenilen yeni bir kültürün oluşturulmasını kapsayacaktır. Kültürün hangi açıdan yönetilebileceğinin önemini yanı sıra bununla birlikte yönetimde nelerden yararlanabileceğinin belirlemede önemlidir.

Kültürün yönetiminde nelerden ve hangi yollardan yararlanacağıyla birlikte yönetimde sorumluluk atacaklarının tespitini de yapmak önemli bir unsurdur. Yöneticiler arasında tepe yöneticiler, ortak kademe yöneticiler ve çalışan tipleri ya da alt kültür üyelerinden yer almaktadır (Frost ve diğerleri 1980). Bu kişiler içindeki her kısımdan biri kültürün yönetme ilgi ve isteği varsa değişim onlara bu yönetim imkânını verecek ve bu ilgi ve isteklikle onların girişimlerinde başarılı olmalarına önemli bir etki oluşturacaktır.

Yönetim ve örgütlenme alanındaki sosyolojik çalışmalar geliştirilmiş olan ilke, model, yaklaşım, kuramlar her ne kadar geçerliliği olsalar da bunların çok global olmadığı içinde var oldukları koşullarla uygun oldukları zaman beklenen yararı sağladıkları gösterilmiştir. Bu yüzden yönetimin birincil niteliklerinden biride örgütlerin içinde var oldukları durumları incelemek ve araştırmak ve buna uyan yönetim biçimlerini ve örgütsel yapıyı oluşturmaktır. Genel olarak uzak çevrelerin bir niteliği olarak ele alınan genel kültürel şartlar, toplumsal ilişkilerin her yönü ile örgütü alakadar etmesi nedeniyle önemli hale gelmiş ve bütün dikkatleri kültür olgusuna yöneltmiştir.

#### **1.4. Kültürel Boyutlar**

Sürekli gelişen ve yenilenen dünya toplumlarında kültürlerinde farklılaşması ve toplumlara göre değişiklikler göstermesi olağandır.

Bu değişimler toplumlar da var olan kültürlerin değişik boyutlarda giderek anlaşılır hale geldikleri çalışmalarla ortaya konulmuştur. (Atik, 2002). Kültürlerin insan topluluklarını değişik tutum şekillerine yneltiklerini, değişik kültürlerde yaşamlarına devam eden bireylerin aynı durumdaki konulara farklı tepkiler verdiği de açıktır.

Bu açıklıkta, yönetim tarzları ve bu çalışmamızın öncelikli ilgi alanı olan çok uluslu işletmelerdeki kültürel yaklaşımlar kültürler arası farklılaşma çerçevesinde değerlendirilecektir.

#### **1.4.1. Güç Mesafesi**

Güç mesafesinin fazla bulunduğu olan kültürlerde, statü değişkenlikleri ve benmerkezci yönetim anlayışı hâkimdir. Oluşturulan gücün mevcudiyeti, statüler içerisindeki uzaklıklar, daha az bir kuvveti bulunan kişilerin gç sahibi olanlara karşı olan bağımlılıkları benzeri durumları göstermektedir. Güç mesafesinin daha düşük bulunduğu kültürlerde de kabiliyetlere bağlı profesyonellik durumları mevcuttur. Sınıf ayrımlarından rahatsızlık olunmakta ve ast ve üst ilişkilerinin yakınlığı olarak görülebilir (Erkmen, 2010).

Hofstede'ye göre (1984), bu boyut bir topluluğun bireyleri ve örgütlerindeki gücün eşit olmadan dağılımını ifade eder. Bu gücün toplumun bireyleri arasında var olduğu mesafe o toplumun değerleriyle gerçekleşmekte ve bu düzeyde mevcut olan farklılaşmalar zamanla benimsenmektedir. Toplumda var olan bireylerin yaş, eğitim, çevre ve aile gibi etmenlerin bireylere gç verdiği gözlemlenmiştir. Bu gç dengesi öğelerinde toplumdan topluma göre değişkenlikler göstermektedir.

Düşük güç mesafeli kültürler ile yüksek güç mesafeli kültürlerin karşılaştırılması tablo 1.1 de gösterilmiştir.

*Tablo 1.1 Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıktığı Başlıca Değerleri*

<b>Düşük Güç Mesafesi</b>	<b>Yüksek Güç Mesafesi</b>
Toplumun eşitsizlik düzeyleri düşüktür.	Güçlülerin ayrıcalıkları açıktır.
Kişilerin bağımsızlık düzeyleri eşittir.	Güçsüzler güçlülere bağımlıdırlar.
Güçlü olanlarla güçsüz olanlar eşit statüdedir.	Güçlü olanlarla güçsüz olanlar her zaman çatışma yaşamaktadır.
Güçsüz olanlar iş birliği yapmaktadırlar.	Güçsüz olanlar iş birliği yapmaktadırlar.
Çocuklara ailede ki statükoları verilmektedir.	Çocuklara karşı itaat gösterilmektedir.

**Kaynak:** *Geert Hofstede, Cultural's Consequences: International Differences in Work Related Values, Newbury park Sage Publications, 1984, p.60*

#### **1.4.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Aşırı belirsizlikler toplumlarda kabul edilemez bir endişe yaratır ve toplumlar bu endişe ile başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler genellikle; dil, din, teknoloji, hukuk alanlarıyla ilgilidir. (Sargut, 1994). Örgütler için belirsizlik kavramı daha çok çevre ile ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olan çevre örgütlerin doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1980).



**Tablo 1.2** Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler

<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>
Belirsizlikten uzak durulamaz.	Belirsizlik her zaman çok tehlikeli olmaktadır ve azaltılması da elzem bir davranıştır.
Duygular her zaman gizli tutulmamalıdır.	Duygular her zaman gizli şekilde olmalıdır
Daha karışık olan statülerde rahat davranıp, risk alınabilir.	Karmaşık durumlar önlenmeli ve riskten kaçınılmalı.
Tembel davranmaktan rahatsız olunmamalıdır.	Sürekli meşgul davranma durumu mevcuttur.

**Kaynak:** Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newbury Park Sage Publications, 1984, p.142

### 1.4.3. Cinsiyet Algısı Erilik-Dişilik Kavramı

Hofstede'ye göre bir toplumda girişimci bir ruh ve özdeşçilik değerler öne çıkıyorsa, insana verilen önem gerilemiş ise bu topluma erkek kültür hâkimdir (Hofstede, 1980). İş amaçlarının önemi üzerinde yapılan çalışmalarda, insan ilişkileri, başkalarına yardım veya diğer koşullarda dişiler ön plana çıkmaktadır ama eril toplumlarda ise; kariyer, para, güç erkekler tarafından daha fazla önemli olarak görülür.

Dişi kültürünün var olduğu toplumlarda insana verilen önem ve yaşamın asıl sebebini ön planda tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Toplumlar da dişilikle ilişkilendirilen değerler genellikle saygı ve sevgi dolu, güler yüzlü, nazik, merhametli olma gibi kavramlar olup, geleneksel erkek değerleri ise saldırgan, asi, yükselme duygusunun var olduğu, kendine güvenen ve baskıcı tavır sergileyen kavramlar olarak bilinirler (Sargut, 2001). Değerler tablosu 11.3 de şu şekilde gösterilmiştir.

*Tablo 1.3 Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler*

<b>Eril Kültürler</b>	<b>Dişil Kültürler</b>
Saldırganlık	Şefkat
Terfi alma tutkusunu	Affedici
Despotluk	Kırmayan
Çeviklik	Çocuklarına karşı sevgi dolu
Özgür	Aldatmayan
Egemen	Güvenilir
Baskıcı	İtaatkar
Kendine güvenen	Sevgi dolu

**Kaynak:** Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara 2001  
s.179'dan uyarlanmıştır.

#### **1.4.4. Toplumsalılık-Bireysellik Yaklaşımı**

Bir ülkede yaşayan toplulukların bireysel mi yoksa bir grubun parçası olarak mı davranmak istemelerinin düzeylerinin belirlenmesidir. Bireysellik ve toplulukçuluk birbirlerine zıt kavramlardır (Hofstede, 1993). Bireysellik düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar kendilerini bağlı oldukları gruptan daha yüksek görürler. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda bağımsızlık ön planda tutulur ve birey kendi ayakları üstünde durma eğilimindedir.

Toplulukçuluğun var olduğu gruplarda ise insanlar kendilerinden önce bağlı olduğu grubu düşünürler ve kendilerinden bahsederken daha önce bağlı olduğu grubu ifade ederler (Sargut, 2001).

Çoğulcu toplumlarda bir çocuk doğup büyüdüğü ait olduğu toplumda gruba saygı duymayı grup içinde ve dışında insanlar arası ayırım yapmayı öğrenir.

Çocuklar büyüdüğü zaman grup üyelerini hatırlar ve hayatları boyunca onları koruyup kollayacağını umarlar ve bu gruplara sadık kalırlar. Bireysel toplumlarda ise çocuk, kendisini bizden bir parça kavramına karşın ben olarak düşünmeyi erken yaşta öğrenir ve hatasına bu şekilde devam eder. Çocuk bir gün kendi ayakları üzerinde duracağını umar ve grubun onun korumasına ihtiyaç duymaz ve bu nedenle herhangi bir sadakat duygusu da hissetmezler.

*Tablo 1.4 Toplulukçu Kültür ile Bireysel Kültür Arasındaki Farklar*

	<b>Toplulukçu Kültür</b>	<b>Bireyci Kültür</b>
<b>Bireylerin Kendilerini Tanımları</b>	-Değerleri ile iç bağımlı -Aynı kaynakları kullanan -Çözümleme kısmı olarak grupları kabul eden	-Gruba dayalı olmayan ve bağımsız -Çözümleme birimini grup olarak kabul eden
<b>Amaçların Yapısı</b>	-Hedefler iç grubun amaçları ile ortak	-Hedefler iç grubun amaçlarından farklı
<b>İlişki Akılcılık</b>	-Koşulsuz ilişki olma üzerine yoğunlaşmak -Yarar sağlamasa dahi ilişkileri ve başkalarının gereksinimleri öncelikli sayan	-Akılcılık üzerine yoğunlaşmak -Maliyet fayda seviyesini önde tutan

**Kaynak:** Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s.188'den uyarlanmıştır.

### 1.5. Kültürü Oluşturan Etmenler

Mutlu (1999), kültürün muhtelif özelliklerini netleştirmek için bir araştırma göstermiştir. Bu durumlardan bir kaçını da şöyle ifade edilebilmektedir. Kültür, öğrenilebilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa transferi yapılabilir, paylaşılabilir, simgeleyicidir ve birbirini tamamlayan farklı faktörlerden meydana gelmektedir.

Kültür öğrenilerek ve deneyimleştirilerek kazanılmaktadır ve bu durumun yanında kültürlerin üzerinde uyarlama gerçekleştirmek bireyin doğal yetisi dâhilindedir. Kültür kuşaktan kuşağa transfer edilir ve ilgili toplumun tüm kişileri tarafından paylaşılmaktadır.

Mendenhall et al. (1995), uluslararası hususlarda var olmak isteyen işletmelerin, pek çok kültürel unsurları derinlemesine analiz değerlendirmesi gerekliliğini belirtmişlerdir. Uluslararası hususlarda devam ettiren işletmelerde, bu farklılıkları çok özenli bir biçimde takip edip, olası farklılıklardan haberdar olmak zaruretindedir.

### **1.5.1. Dil**

Dil, kültürün en önemli faktörlerinden bir tanesi şeklinde alan yazında var olduğu yerini almış ve uluslararası firmacılık bağlamında da en çok bahsi geçen konuların başında gelmektedir. Mutlu (1999); dil kavramının, ait olmuş olduğu toplumun kültürel yanlarını aktaran en önemli faktör olduğunu aktarmıştır. Czinkota et al. (1996), dil olgusunun kültürün bir yansıması şeklinde olduğunu beyan etmişlerdir. Hodgetts ve Luthans (1997), de dil kavramının bilgi ve düşüncelerin transfer edilmesi ve yorumlanmasında kullanılan en önemli taşıtlardan bir tanesi bulunması sebebiyle kültürün çok önemli bir kısmı olduğunu ifade etmişlerdir. (Mendenhall et al. 1995).

### **1.5.2. Din ve İnançlar**

Din, en genel tanımıyla, her şeyden önce toplumcu bir olaydır. "Toplum mu dine etki yapar, din mi topluma?" sorusu önümüze bu aşamada çıkmaktadır. Esasında toplum dine etki yaptığı gibi, din' de topluma etki etmektedir. Özel manasıyla din, toplumda, insan kişilerin düşünce ve davranışlarına, kişiler üstü güçlerin etkilerini yorumlayarak uygulayan, teorik bir dünya görüşü ve pratik bir evren düzenidir.(Czinkota et al. 1996).

### **1.5.3. Değerler ve Tutumlar**

Değerler, kişiler vasıtasıyla içselleştirilmiş olan ve aktarılan değerler ya da grup normları şeklinde anlatılmıştır (Czinkota et al. 1996).

Hodgetts ve Luthans (1997), da değerler kültürü ciddi manada tetiklediğini ifade etmişlerdir. Mesela, Amerikalıların işletmelerinde eşitliğe vermiş oldukları değer onların bu husustaki hassasiyetlerini artırmış ve bu da onların kanun ve yönetmeliklerine aktarılmıştır.

lkeler içerisinde değer farklılıkları vardır ve bu durumu anlamak ta değerlerin iki farklı kutup olarak sıralanmasıyla olağan olabilmektedir. Mesela, bireyleri kötü ya da iyi olarak görmek buna bir misaldir. Birtakım kültürler bireyleri iyi olarak değerlendirirken bazıları da kötü olarak görmektedirler.

Czinkota et al. (1996) ifade ettiğine göre, toplumun ve dini statülerin vermiş olduğu değerler sistemi ve ahlak sistemini elde etme, toplumsal sorumluluklar almaya meyilli görünme ve toplumsal görevleri layıkıyla gerçekleştirmeye çalışmanın öneminden bahsedilmiştir. Hodgetts ve Luthans (1997) ise tutumları, nesnelere üzerine kişilerin belli bir biçimde hareket etme ve algılama eğilimi olarak tariflenmişlerdir.

#### **1.5.4. Adet ve Gelenekler**

Adetler, yaygın olan ve aynı zamanda da uygulamalar şeklinde ifade edilirken, tarz, tutum biçimi de bir toplumda uygun biçimde gözlemlenen davranışlar şeklinde ifade edilmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1997).

Adetler işlerin yapılış biçimlerini anlatırken, tutum biçimi de işlerin nasıl gerçekleştirileceği hususunda yol izlemektedir. Mesela, pek çok kültürde ana yemekten daha evvel salata yenmesi bir adet olarak görülmektedir.

Yemek yerken atal ve bıçakların kullanılması, tabakta olan tüm yemeklerin yenmesi ve yemek ağızda yenirken konuşulmaması gibi bazı tutum, tarz ve biçimleri aktarmaktadırlar. (Czinkota et al. 1996).

### **1.5.5. Eğitim**

Eğitim, toplumun bütün üyelerinin verileri de ve toplumsal beklentileri olan paylaşmada kullanmış oldukları bir öğrenme işleyişidir ve her toplum için ciddi olarak öneme sahiptir (Mendenhall et al. 1995). Eğitim de, dil ve din benzeri toplumsal kültürün iyileşmesinde önemli bir rolü bulundurmaktadır.

Czinkota et al. (1996), resmi veya gayri resmi bulunmayan eğitimin kültürlerin paylaşılmasında ve yeni nesillere transfer edilmesinde önemli bir sorumluluk almakta olduğunu belirtmiştir.

### **1.5.6. Gelişmişlik Düzeyi**

lkeler gelişmişlik seviyesi açısından değişkenlik oluşturmakta ve bu değişkenlikler uluslararası işletmeler bakımından pozitif ve negatif sonuçlar ortaya koyabilmektedirler. Czinkota et al. (1996), global dünya devletlerini refah düzeyi açısından sınıflandırmış ve bu sınıflandırmanın devletleri ve ülkeler içerisindeki değişkenlikleri manalandırmada yardımcı olacağını belirtmiştir (Czinkota et al. 1996).

### **1.5.7. Normlar**

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir (Erdoğan, A.g.e.). Bir toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşur (Özkalp, A.g.e.).

### **1.5.8. Simgeler**

Simge dıştan bir işaret ya da gelen jesttir ve bir mana ya da değeri temsil etmektedir; çağrışım yoluyla duyguları hatırlatıp tahrik etmektedir, böylelikle de bazı dūřüncelere canlılık vermektedir. Simgesi olmayan toplum bulunmamaktadır ve dil de esasında sesler ve işaretlerden meydana gelen bir semboller mekanizmasıdır (Dönmezer).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü 1980’li yılların başı itibari ile literatürde sıklıkla kullanılmaya başlayarak, hızla tüm araştırmacı ve işletmecilerin ilgisini çekmiştir. Kısa bir süre içinde yönetim alanında literatürdeki yerini almış ve Pettigrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Schneider gibi birçok bilim adamı sayesinde bu alanda incelemeler ve araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Erkmen, 2010).

Etzioni (1964)’den ifade edildiğine göre örgüt, tayin edilmiş olan çıkarlar ulaşabilmek niyetiyle kurulmuş bulunan toplumsal birimlerin ta kendisidir. Örgüt kültürü ise bir işletmenin içerisinde uzun süre devamında şekillenen, işletme yapısında baskın ve direkt ya da dolaylı şekilde işletmenin fonksiyonelliği ve çalışma biçiminde etkin olan bazı kıymetlilerin, taleplerin ve tavırların tümüdür (Lewis, 1998).

Oden (1997)’dan ifade edilmesi üzerine örgüt kültürü bir kişinin kişiliğine benzer ve ilgili kurumun devam edilebilirlik ve başarı için iç ve dış unsurlarla geliştirmiş olduğu paylaşılmış tutum, yaklaşım hususlarıdır (Terzi, 2000).

Schein’in (1985) ifadesine göre de, örgüt kültürü daha karışık bir konumu olan; bu kompleks yapı nedeniyle de farklılıklar meydana getirebilmekte ve bir taraftan örgüt ve örgüt kültürü olgusunu anlaşılması ve ifade edilmesi zor bir konuma evrilirken, diğer taraftan işletmelerin gelişim, değişim ve/veya başarısızlıklarını açıklayıcı olabilmektedir (Scott ve diğ. 2003).

İşletmelerdeki örgütsel davranışlar, işletme kültürünün bir göstergesidir (Koçel, 2005). Örgüt kültürü örgüte değer verilen ve teşvik edici davranışlar olaraktan nitelendirilebilir (Ke ve Wei, 2008).



Örgüt kültürü, işlerin o örgüt içinde yapılma biçimidir. Bir örgütün kültürü bir anlamda o örgütün kişiliği ile ilişkilendirilir.

Örgüt kültürünü oluşturan değerler ve inançlar, kabul edilen ve edilmeyen davranış normları, yazılı politikalar, tepe yönetimlerinin baskısı ve beklentileri, formal ve informal sistem-süreç ve yöntemlerin bir birleşimidir (Mayo 1994).

Literatürde örgüt kültürü yaygın olarak, belirli davranışları ortaya çıkaran ve paylaşılan varsayım ve değerlerden oluşan örgüt sistemleri olarak tanımlanır (Gordon,1991 aktaran Erkmen, 2010).

Örgüt kültürü kavramı, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgüt kültürü, sosyal kültürün çoğu özelliklerini içerisinde taşımaktadır. Sosyal kuruma göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübelerin bir sonucudur. (Akar,2006).

Her örgüt kendine özgü bir kültüre sahiptir. Örgütsel kültür bir bireyin kişiliği gibidir. Kişiliğin bireyin davranışlarını etkilemesi gibi bir örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar da örgüt içindeki eylemleri, fikirleri ve davranış kalıplarını etkilemektedir. Bir işletmenin kültürü, iş görenlerin ve yöneticilerin problemlere yaklaşım tarzına, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilere, rakip firmalarla etkileşime etki etmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanları yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Hasanoğlu, 2004). Örgüt kültürü, organizasyonun kendi kimliğini yani iklimini oluşturmasında önemli rol oynar (Hasanoğlu, 2004).

Bir başka tanım olarak, (Brown, 1995); örgüt kültürünü ‘bir örgütteki üyelerin davranışlarını etkileyen tarihi bir gelişim süreci içerisinde kazanmış olduğu tecrübeler, inançlar, değerler bütünü’ olarak bir tanımlama yapar. Bu nedenle örgüt kültürü; anlama, düşünme, hissetmeyi etkileyen kognitif bileşenleri hem de bir örgüt içindeki davranışları değiştiren somut uygulamaları kapsamaktadır (Lukasova, 2004).

Bir örgütün kültürü; hangi yönetim anlayışı ve hangi liderlik tarzlarının önde geldiği, değer verip vermediği her şey, kullandığı dil, din, semboller, prosedürler, alışkanlıkların ne olduğu ve başarıyı nasıl tanımladığıyla açıklanabilir (Cameron ve Quinn, 1999).

Örgüt kültürüne ilişkin Quchi(1981)'in yaptığı tanıma göre; örgüt kültürü örgütün yapmış olduğu örgüt politikasına göre çalışanlarına veya müşterilerine karşı yol haritası çizen bir felsefedir.

Bir başka tanıma göre ise (Schein ve Van Maanen), örgüt kültürü örgüte ayak uydurabilmek için oyunun kuralları ve örgüte yeni katılan bir üyenin kabulü için öğrenmesi gereken ipuçlarıdır (Harris ve Moran, 1996).

Kültür, bütün işletmeleri her yanıla sarabilen toplumsal çevre koşullarının en çok üzerinde durmuş oldukları unsurlarından bir tanesidir, bundan ötürü işletmelerin yaşama ve gelişmelerini geniş manada etkilemektedir. Örgüt kültürü örgütsel gerçekçiliğin görülmesine olanak sunan düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma bireylere kategoriler, rutin süreçler, iyi ya da kötü çözüm önerileri sunmakta ve üyelerin örgüt içinde nasıl davranış sergileyeceklerini bilme kabiliyetlerini arttırmaktadırlar. Başka bir ifadeyle de bir işletmenin paradigması, kişilere paylaşımı yapılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak işletmenin içindeki bir soruna çözüm sunmada buna benzer yöntemlerden yola çıkmayı sağlamaktadır (Atay, 2001).

Örgüt kültürü, “bir örgütün içinde var olan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar bütünüdür” (Dincer, 1992).

Kültür, kişilere yapmak zorunda olmuş oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği hususunda duygu ve sezgi kazandırmaktır. Bir diğer ifadeyle de örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve tutumlarını biçimlendiren hakim değer ve inançlardır.

Türk kamu alanında hakim olan bürokratik kültür, bütün çalışanların belli sembollere, değerlere, davranış tutumlarına ve hipotezlerine uygun davranmasını gerekli kılmaktadır.

Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır.

## 2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün meydana gelmesinde farklı unsurların etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu meydana geliş sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü mevcuttur.

Çünkü kurucular daha öncesinde bulunan felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracak oldukları örgüt üzerinde etkilerinin olması çok doğaldır (Terzi, 2000).

Örgüt kültürünün oluşumu yalnızca kurucuların rolleriyle sınırlı değildir. Çalışanlarda, örgütsel ortamda kendilerine has değer ve normlardan meydana gelen bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi personellerin toplu yaşamasının birer sonucudur (Başaran, 1991).

Örgüt kültürü birçok yolla meydana getirebilir. Fakat genel olarak şu aşamaları da kapsamaktadır (Doğan, 1997):

İlk aşamada, tek bir kişi, kısacası örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim düşüncesine sahip olur.

İkinci aşamada, örgütün lideri bir ya da daha çok kilit personeli işletmeye getirir ve bu konulardaki fikirlerini bu grupta paylaşır. Bu gelen kişiler, işletme kurucusunun bakış açılarını paylaşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir düşüncenin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk barındırdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.

Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır. Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Gözlemlendiği üzere, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi fazlasıyla büyüktür. Çünkü o, ilk olarak kendisiyle benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylelikle, yeni kurulan bir işletmenin kültürü şekillenmeye başlamakta, işletmeye yeni katılım sağlayan kişilerle de farklılık göstermektedir. Kısacası işletmeye katılan her kişi, o işletmeye yeni bir değerın oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır.

### **2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Örgüt kültürü anlamı ve içeriği doğrultusunda çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikler genellikle kültür hakkında daha detaylı ve açıklayıcı bilgiler içerir (Mink vd. , 1993);

- Kültür, bir çevrede var olma orda yaşama ve hayatın devamı için bir çeşit yol haritasıdır birey için. Örgüt içi ilişkileri düzenler, uygun davranışların neler olduğunu belirler ve değerlerin ifade ediliş şekillerini gösterir. Bilgi akış sürecini tayin eder ve var olan problemlere çözüm arar. Örgüt içindeki ödül sistemini ve ödüllerin dağıtımını belirler.
- Kültür ortak bir amaca yönelik beraber çalışırken, karşılaşılan güçlüklerle ışık tutar, Grup ilgilileri ile bireysel ilgililer arasında bir denge kurar. Kültür grupların güçlüklerle baş edebilmesine olanak tanıyan öğrenilmiş düşünce, davranış ve hissetme biçimidir.
- Kültür bireyler tarafından oluşturulur. Bireyler kolektif olarak, kendilerini ifade edecekleri, destek ve kabul görecekları bir çevre edinirler ve bu çevrede kültür olur bireyler için.
- Kültürlerin devamlılıkları vardır ve çeşitli engel ve aksiliklere karşın dayanıklı, azimli ve kalıcıdır.

Araştırmalar örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi temel özellikten bahseder (Robbins ve Judge, 2009).

- *Yenilik ve risk alma*: İş görenlerin yenilikçi ve risk almaya teşvik dereceleri.
- *Detaya dikkat etme*: İş görenlerden analiz ve detaya önem vermeleri ile ilgili beklenti düzeyi.
- *Sonuç odaklılık*: Yönetimin sonucunu ulaştıran süreç ve tekniklerden ziyade sonucun kendisine odaklanma derecesi.
- *İnsan Odaklılık*: Yönetimin verdiği kararlarda, örgütsel sonuçların insanlar üzerindeki etkisi dikkate alma derecesi.
- *Takım Odaklılık*: İş aktivitelerinin bireyden ziyade takıma odaklanma derecesi.
- *Saldırganlık*: Çalışanların uyumlu olmak yerine saldırgan ve rekabet içinde olma düzeyi.
- *Durağanlık*: Örgütsel aktivitelerin büyüme yerine durağanlık ve statü vurgulama dereceleri.

Bu özelliklerin her biri en düşükten en yükseğe bir ölçek üzerinde yer alır. Bir örgütü bu özelliklere göre değerlendirme örgütün kültürü hakkındaki ortak anlayışları, işlerin genel yapılış şekli ve üyelerin nasıl davranması gerektiği ile ilgilidir (Aktaran: Erkmen 2010).

Örgütsel davranış şeklinin, çalışan memnuniyeti ile ilgili olmaya çaba göstermesi, bunun üzerinde fikir üreten araştırmacıların da konuyu kendi tarafından bakmaları, çalışan memnuniyeti olgusunun anlaşılır olmasının üzerinde oldukça durmuşlardır (Penfield, 1969). Morrow, bu bağlamda bakıldığında örgüt içinde çalışanların memnuniyet hissini oluşması ile ilgili çok farklı tanımın olduğunu ve literatür kısımlarında yer verildiğini dile getirmektedir (Aydın, 1991).

#### **2.4. Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi**

Başarılı örgütsel değerişim ve insan sermayesinin değerini arttırmak için örgüt kültürü gereklidir. Yönetimin önemli yetkinliklerinden biri olan kültürel yönetim örgütsel olarak gün geçtikçe önemini arttırmaktadır.

Örgütsel başarı için doğru kültüre sahip olmak önemli bir etmen olduğu kadar örgütsel çalışmaların normal koşullarda gerçekleşebilmesi için de bulunması gereken bir yeterlidir. Örgüt için en etkin kültürü belirlemek ve gerektiğinde kültürü etkin bir biçimde değiştirebilmek önemli bir yöneticilik özelliğidir (Erkmen, 2010).

Örgüt kültürü çalışanların olayları kavrama ve davranış tutum üzerinde yönlendirici bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü çalışanlara örgüt içindeki değişimler için bir referans çevresi oluşturur ve örgütler farklı kültürlere sahip oldukları için çalışanların örgütsel değişimlere karşı algılama ve yorumları ayrıca değişimi kabullenmeleri de beraberinde farklılıklar gösterir (Ke ve Wei, 2008).

Örgüt kültürünü bir araya getiren normla ve değerler, değişim ve değişimle gelen yenilikleri birleştirici özellikte olmalıdır. 1990'lı yılların başlarında başlatılan ve yaklaşık altı yıl süren Güney Afrika, Avrupa, Amerika ve Japonya gibi bazı Uzakdoğu ülkelerinden seçilen işletmeleri içine alan bir araştırmada, bazı norm ve değerlerin değişimi ve değişimin getirdiği yenilikleri destekler nitelikte oldukları ortaya konulmuştur (Tushman ve Anderson, 1997).

Bu araştırmada sözü edilen ülkelerdeki firmaların değişime karşı olumlu tutum ve rol modelleri geliştirme, açık iletişim, ortak hedefler, ekip çalışması, olumlu tutum ve rol modelleri geliştirme, kararlara katılım, uygulama sırasında çalışanlara yeteri derecede özerklik tanınması, esneklik, tepe yönetim desteği, yetkilendirme, çalışanlardan gelen yeni fikir ve önerilere değer verme ayrıca işbirliği ve etkin bir liderlik gibi konular yer almaktadır.

Bir işletme de değişim oluşturulurken bazı hususlara dikkat etmede fayda vardır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Aquino, 1994);

- Üyelerin katılımı sağlanarak örgüt içerisinde değişim programını harekete geçirmeye hazır olunmalıdır. Eğitim ve yetiştirmenin tam katılımını sağlama ve programı uygulamaya koymada önemli bir yeri vardır. Yönetimin değişime içten bağlılığının göstergesi eğitime yapmış olduğu yatırımlardır.
- Her şey söylenip uygulanmaya konulduğunda henüz görev gerçek anlamda tamamlanmış demek değildir.

- Değişim bir rutin haline gelmeli ve örgütün kültürüne karışmalıdır. Değişim örgütün ileriki başarısında daha anlamlı bir hale geldikçe, kültürde bu sayede önem kazanacaktır.
- Değişimle birlikte kazanılan yaklaşım, örgütün yargılarını ve kararlarını rutin olarak etkiler hale geldiğinde değişimin örgüt kültürünün bir parçası haline geldiği söylenebilir.

## 2.5. Örgütlerde Kültürel Değişim Süreci

Örgütler çevrelerden girdiler sağlayarak ve bunları işleyerek çevreye çıktılar biçimin de sunan ve yaşamları buna bağlı olan açık sistemlerdir. Hem çevresel sistemin bir alt sistemi hem de bir takım alt sistemlerden oluşmaktadırlar (Doğan, 2012).

Daha öncede belirtildiği gibi, örgüt kültürü en yalın biçimde örgütlerde işlerin yapılış biçimi olarak tanımlanabilir. Özellikle bir örgüte yeni müdahil olmuş, bir işi değişik bir biçimde yapıp yapmayacağını düşünen çalışanlara karşı örgüt kültürü, ‘bizim bu işteki iş yapma biçimimiz budur’ şeklinde bir mesaj göndererek standartlar, değerler ve kurallar konusunda yeni çalışanları bir düzene koyar ve kesinlik kazandırır.

Birdenbire ortaya çıkıveren ve incelenip benimsenmeyen kültürün başarıyı engelleyebileceği gerçeği ile yüzleşemeyen örgütler yıkılma ve bozulma tehlikesi ile karşı karşıyadırlar.

Öte yandan zihinde belirli bir strateji ile önceden planlanan ve kabul edilen bir kültür gelişme ve başarıya öncülük eder (Erkmen, 2010).

## 2.6. Örgütlerde Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

Örgüt kültürü, esasına bakıldığında pek çok yönden örgütsel süreçle ikili ilişkileri olan bir süreç ve mekanizmasıdır. Aşağıda örgüt kültürüyle örgüt iklimi, örgütsel iletişim ve sosyalleşme durumları irdelenmiştir.

### 2.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi herhangi bir örgütte mevcut olan personellerin ekseri olarak davranışsal ve tutumsal yanlarını ortaya koyarken, dış gözlemlere de dayandırıldığı bilinmektedir.

Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte ve örgüt haricinde var olan kişiler tarafından kolaylıkla algılanamamaktadır. Örgütsel iklim, örgüt kültürü olgusuyla karşılaştırıldığında, bir işletmenin daha çok gözle görülen tarafını meydana getiren bir olgudur.

Alan yazında, örgüt iklimi, kişilerin iş çevrelerini algılama yöntemleri olarak, örgüt kültürü de örgütsel bir birimde işlerin yapılma biçimi şeklinde aktarımı yapılmaktadır. Bu aktarım aradaki önemli esasında ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi ve kültürünün bu şekilde tanımlanması, iklimin bireyin bir özelliği olduğu, kültürün ise örgütün bir özelliği olduğu yargısına ulaştırmaktadır.

Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha çabuk değişmektedir. Örgüt iklimi, iş görenlerin kahve aralarında işle ilgili yaptıkları konuşmalar gibi, örgütün özel dili içinde bulunur. İklim, örgütün gözlemlenebilen rutin eylemlerinde ve ödülleriinde kendini belli eder. Burada rutin eylemlerle kastedilen olaylar ve uygulamalardır; ödüller ise kabul edilen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgilidir.

Kültür; bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum ve davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür. Kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler (Altun, 2001).

Örgüt kültürü, daha çok sosyoloji ve antropoloji bilimlerinin katkılarıyla gelişmiş bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramının tanımında ise, daha çok sosyal psikoloji biliminin etkileri gözlenmektedir. Örgüt kültürü, örgüt yaşamına ilişkin inançlar ve beklentilerin doğası hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, bu inançlar ve beklentilerin doyuma ulaşım ulaşmadığının göstergesidir.



Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşan, olduğu gibi benimsenen, çalışanlar tarafından benimsenen, paylaşılan ve onlar tarafından geliştirilmiş, değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir kavramdır. İklim kavramı ise, bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik çevreye işaret etmektedir (Bozkurt, 1996).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün organizasyon içinde yarattığı hava ya da atmosferdir. Örgüt iklimi, çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevreyi ifade eder.

Uygulamalar farklı bireylerce farklı algılanabilir. Her birey kendi algılaması yönünde tutum ve davranışlar girer. Burada önemli olan bireysel algıların genel iklime ve amaçlara ters düşmemesidir (Altun, 2001).

Taymaz' a göre örgüt iklimi öğeleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

- Birey: Örgütte görev alan ve çalışmalara katılan insanlardır(ihtiyaçları, beklentileri, güdüleri).
- Ekoloji: Örgütün fiziksel ve maddi kaynaklarıdır (tesis, bina, araç, teknoloji).
- Sosyal sistem: İnsanların oluşturduğu alt sistemlerden kurulu yapıdır (girdi, üretim, çıktı).
- Organizasyon: Örgütte görev ve yetkilerin dağılımıdır (ilişkiler, etkileşim, uyum).
- Kültür: Örgütteki insanların duyguları, algıları ve tutumlarıdır (inançlar, normlar, değerler) (Taymaz, 2003).

Hoy ve Miskel örgüt kültürünü paylaşılan varsayımlar, değerler ve normlar; iklimi ise davranışlarla ilgili paylaşılan algılar olarak tanımlayarak, bunlar arasındaki farkı aşağıdaki gibi belirtmişlerdir (Hoy ve Miskel, 1991 Akt; Altun, 2001).

<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>Örgüt İklimi</b>
Antropoloji/Sosyoloji	Psikoloji/Sosyal Psikoloji
Betimleme/Dil bilimsel analizi	Kamuoyu araştırma/İstatistik
Doğal	Rasyonel
Soyut	Somut
Paylaşılan değerler, varsayımlar, normlar	Davranışsal algılar(Altun, 2001).

### 2.6.2. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişim kavramının kültürel fonksiyonlarından biri de, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında veri sunulması, diğeri de örgüt üyelerinin örgütsel kültürle bütünleşmelerine yardımcı olması halidir. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri içerisinde iletişim gerçekleşir, öteki informal mesajlar, çalışanlar içerisinde aktarılan hikâyeler, laflamalar, formal iletişim vasıtasıyla oluşan mesajlar, örgütsel olarak hazırlanan dokümanlar, grup toplantıları ve halka dair yapılan toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle mana kazandığı görülmektedir.

Bir örgütsel kimliğin oluşması, örgüt üyelerinin bu konuda ki geçmişi, dünü, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel hayat hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel şekilde gerçekleşir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve sürdürülmesiyle kazanılır (Kreps, 1986).

Örgütsel iletişim, işletmelere yeni giren üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerin de önemli bir kanal olma eğilimindedir. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlamaktadırlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları içermektedir. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için elzem derece önem teşkil etmektedir (Kreps, 1986).

Örgüt kültürünün manalı kılınması da sadece iletişim sağlanmasıyla gerçekleşmektedir. Bu sebeple örgüt kültürüyle iletişim ikileminde çok yakın bir ilişki mevcuttur.

İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler başka bir ifadeyle de işletmenin sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2000).

### **2.6.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme**

Örgütler her zaman için çok daha keşmekeş tarafı bulunan sosyal sistemlerdir. Gerek örgütün gerekse iş görenlerin kendilerine has, değer, yargı ve tutumları bulunmaktadır.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla gerçekleşebilir. Bu uzlaştırma sürecinin tanımını da örgütsel sosyalleşme şeklinde ifade edebilmek mümkündür.

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan veya aynı örgütte farklı bir işe geçen asıl iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesiyle ilgilidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin esas hedeflediği, iş göreni örgütün etkin bir üyesi haline getirmektir (Can, 1991).

Örgütler kişisel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu hale gelmesini sağlamak için kişilerin tutumlarını sistematik olarak şekillendirir. Örgütsel olarak sosyalleşme süreci, örgütün kişisel boyutunun formal boyutuyla birleştirilmesi sürecidir. Bu süreçte iş görenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilmektedirler. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan sistematiklerdir. Örgütsel sosyalleşme esasında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamaktan geçmektedir (Çelik, 1993).

### **2.7. Örgütlerde Kültür ve Yöneticilik**

Örgüt kültürü, ilgili örgüte bir kültür kazandıran, iş çevresi içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir bütün yönlerin toplanması durumudur.(Nurullah G., Karcioğlu F., 2000.) Yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.

Kısacası yönetim örgütsel hedeflere ulaşabilmek için elde bulunan bütün kaynakları ve olanakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2008) .

Yönetim aynı zamanda örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici bir ögesidir (Şimşek 2006, Akt: Murt Şekerci, Ahmet Aypay).

Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve görevlerine uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir. Yöneticilik ise, yönetim tanımında belirtilen amaçların etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve sürekli kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur (Taymaz, A. H., 1995).

Yöneticilik: Yöneticilik hayatta herkesin sahip olmayı arzu ettiği fakat gereklerini genellikle yeterince yerine getiremediği bir mevkidir. Bir kişiye verilen her rütbe, makam veya amirlik; beraberinde taşınması gerçekten çok büyük bir ciddiyet gerektiren sorumluluklar getirir. Yönetici makamının bir orkestra şefi pozisyonunda olduğunu unutmamalı, orkestranın çalacağı parçanın ancak kendisinin yönlendirmesi ile mükemmel sunulabileceği bilincinde olmalıdır (Gökçe G. A., 2014) .

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.ÇOK ULUSLU İŞLETMELER, YÖNETİM AÇISINDAN KÜLTÜR VE YABANCI ÇALIŞAN YÖNETİMİ

#### 3.1. Çok Uluslu İşletmeler

Globalleşmenin önemli olan bir diğer çıktısı da çok uluslu işletmelerin şaşırtan boyutlara erişmiş olma halidir. Bazı çok uluslu işletmelerin ülkelerin GSMH'dan daha fazla cirolara sahip olmuş oldukları hali görülmektedir. En nihayetinde de, Amerika'da hazırlanan bir rapor en büyük 200 çok uluslu yapıdaki işletmeyi toplam satışının dünyanın toplam GSMH'nin %28,3'ünü meydana getirdiğini ifade etmektedir. Yine bu raporda geçen durumlara göre, bu işletmelerin ciroları toplamı Dünya'da 9 büyük ülke ekonomisi haricinde bütün ülkelerden çok daha fazladır. Bu hususta gerçekleşen bir diğer araştırma ise, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişme Komisyonu (UNCTAD) yardımıyla yapılmışlardır. UNCTAD'ın verilerine göre de, çok uluslu işletmelerin yıllık satış tutarları 5.5 trilyona kadar ulaşmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin dünyada özel sektör katma değerinin 1/3'ünü ürettiğini ifade eden UNCTAD, çok uluslu işletmeler arasında ilk sırayı ABD kökenli işletmelerin çektiğini, bunu Avrupalı ve Japon kökenli işletmelerin takip ettiğini ifade etmektedirler (Nusret Ekin; Küreselleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999) .

Diğer açıdan çok uluslu işletmeler doğrudan yatırımlar vasıtasıyla uluslararası piyasalarda önemli bir unsur olma yolundadırlar. Bu eğilim, bilhassa çok uluslu işletmelerin bağlı işletmeler vasıtasıyla yerel ve çevresel piyasalarda üretim ve dağıtım kanallarını kontrol etmesiyle oluşmaktadır (Ahmet Selamoğlu; Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı; İstanbul-1998) .

Çok uluslu işletmelerin son 20 yıllık süreçteki gelişme eğiliminin en önemli sebebi teknolojik değişim ve ticari liberalizmin uluslar üstü bir alan haline gelmesidir.

Özellikle piyasa kökenli liberal ekonomik politikalara doğru küresel bir kayış doğrudan yabancı yatırımlara dönük engellemeleri de kaldırmaktadır.

Böylelikle de çok uluslu örgütlerin uluslararası piyasalarda daha efektif hareket alanına sahip oldukları ve cazip şartlara sahip yatırımlarını kaydardıkları aktarılabilir.

Çok uluslu işletmelerin küresel düzeyde yarattıkları bu ekonomik etkiler istihdama da yansımaktadır. 1994 yılındaki Dünya Yatırım Raporu'nu çok uluslu işletmelerin Dünya'da 73 milyon iş alanı yarattıklarını ancak dünya istihdamının sadece %3'ünü barındıklarını belirtmektedir. Buna karşılık, gelişmiş ülkelerde tarım dışı alanlardaki istihdamın %20'si bu işletmeler aracılığıyla sağlanmaktadır. Doğrudan istihdam olanaklarının yanında çok uluslu işletmelerin bilhassa yerel işletmelere dönük yarattıkları iş olanakları ile ulusal istihdam fırsatlarını genişlettikleri görülmektedir (Murat Güven; Küreselleşen Ekonomide İstihdam"; Prof. Dr. Metin Kutul'a Armağan; İstanbul-1998).

### **3.2. Yönetim ve Kültür Arasındaki İlişki**

Yönetim kavramı, yabancı dilde administration veya management, Osmanlıca'da da idare sözcükleri ile anlatılmaktadır. Bazen idare sözcü ile birlite sevk (yönelme) sözcüğü de kullanılmaktadır. Yönetim için çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımın değişik açıdan yapılması iki nedene dayanır. Birincisi; yönetimi açıklayanların, yönetimimin biçimine ilişkin inançların değişik olmasıdır.

Yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine daha çok bağlı olanlar bu inançlara göre yönetimi değişik tanımlamaktadırlar. İkinci neden ise; yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden değişik olmasına da dayanmaktadır. Yönetim tanımları her ne kadar yönetimin biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişik yapılsa yapılsın kimi öz öğelerde özdeşlik göstermektedir (Başaran, 1989).

Kültürler arası yönetimin amacı; 'Farklı kültürlerdeki ülkeler ve benimsedikleri örgütsel davranışları araştırmak; ülkeler arası kültür ve örgütsel davranışlardaki farklılıkları ortaya koymak ve en önemlisi de farklı kültürlerle ait müşteri, çalışan, iş gören, meslektaş,

tedarikçiler ve ortak iş birlikçilerin ilişkilerini benimsemek ve günden güne iletişimlerini güçlendirmektir (Adler, 1991).

Yöneticilerin iş ilişkisinde bulunduğu çalışanların, değer yargılarını anlamamanın farklı kültürler arasında iyi ilişkilerin oluşturulmasında çok önemli bir rolü olduğu gerçeğiyle, bugünün yöneticilerinin yapması gereken şey, değerleri anlamak, tanımak ve bu bilgileri üretken davranışlar yaratan motivasyon stratejilerine dönüştürmektir (Mok, 1998).

### **3.3. Kültürel Değişimin Çalışan ve Yöneticiler Üzerine Etkileri**

Her örgüt değişmek ve kendini yenilemek zorundadır. Değişim olgusundan bahsedildiğinde rastlantılara bağlı bir değişimden ziyade planlı bir değişimden bahsedilmektedir. Kültürel bağlamda yöneticinin değişimin bir sorun olarak mı yoksa olumlu bir çaba olarak mı görüldüğü başarıyı etkileyecektir.

Örgütler değişim hareketlerini uygulamaya koyduklarında değişimin kendisi hakkında birçok bilgilerin doğrultusunda hareket etmek zorundadırlar (Terzi, 2000).

Kültürel değişimden bahsedildiğinde bu sürecin her şeyden önce tepe yönetiminin mevcut değerleri tekrar gözden geçirmesi ile başlaması gerekir. Böylece değerlerin ne yönde değişeceği tutum ve davranışları bundan sonra hangi norm ve değerlerin yönlendireceği daha açık bir biçimde belirlenebilir. Yöneticiler yeni temel değerler ve varsayımlar içeren eskisinden farklı yeni bir örgütsel görüşle karşı karşıya olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Kültürel değişimle beraber yöneticiler, bürokratik bazı süreçlerin ve bireysel rekabetin yerini iş birliği ve işe-örgüte bağlılığa bıraktığının farkında olmalıdırlar (Fitzgerald, 1988).

Profesyonel bir yönetici yabancı çalışan expatların süreçlerini iyi bir şekilde yönetmek işe yarar uluslar arası İKY uygulamalarına bağlı olduğu araştırmacılar tarafından açıkça belirtilmiştir. Bir örnekte Batı Avrupa ülkeleri ve Japon örgütlerin, Kuzey Amerikalı örgütlerden daha yararlı expatlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Nedeni ise; Batı Avrupa ve Japon örgütleri UİKY uygulamaları ikincisinden daha üst düzey geliştirilmiş ve etkililiği artırılmıştır.

ÜİKY uygulamalarına yönelik yapılan anketlerde yabancı çalışan yönetiminin kayda değer orandaki zorlukları yüzde 15 oranında uygun çalışanı bulmak görev giderlerini minimize etmek ve kariyer yönetimini şekillendirmek ve expatleri elinde tutmasıdır.

Yabancı çalışanların iş gücü, bilgi yeterliliğine, teknik bilgi ve becerisine, disiplinli kişiliği ve iş ahlakına uyumuna bağlıdır.

Bunun yanı sıra farklı kültürlerle uyum sağlamaları farklı kültürlerden gelen expatlarla ileri düzey iş ve kişi uyum süreci geliştirmelerine belirsizlikleri tolere edebilme gücüne bağlıdır (Aycan, Kanungo, Mendoza; 2016).

Kültürel değişimler üzerinde konuşulması gereken yöneticiler- üst tepe yönetiminin süreç bazında uygulamış oldukları kültürel değişimin çalışanlar açısından mevcut değerlerin ne olup olmadığını irdeleyerek gözden geçirmesi gerekmektedir.

Bu sayede tepe yönetimi bu değerlerin ne şekilde değişeceğini ve örgütteki tutum ve davranışların sonraki zamanlarda hangi norm ve değerlere göre yönlendireceğini daha basit bir şekilde planlayabilir. Yöneticiler açısından yenilenmiş temel değerler ve varsayımlar içeren daha farklı ve yenilenmiş örgütsel mantıkla yüz yüze olduklarının bilincinde olmaları gerekir. Kültürel değişimlerin beraberinde yöneticiler politik bazı süreçler ve kişisel rekabetin yerine işbirliği ve işe yarar örgüte bağlılığa kalanın farkında olmasıdır (Fitzgerald, 1988, s.12 Akataran; Erkmen 2010).

Doğru iş için doğru adayı doğru zamanda seçmek bütün iş prensiplerinde zorlu bir süreç olabilmektedir. Expat seçim kriterleri yöneticiler için kültürlerarası uyumu sağlamada ve yüksek iş gücü sağlamaya önem verilmelidir. Uzman yönetim kadrosundaki tepe yöneticilerin yabancı çalışan adaylarını puanlamak için aşağıdaki eleme yöntemlerini kullanmasında büyük yarar vardır (Caligiuri,2000; Harzing, 2004; Tung ve Varma, 2008; Mendenhall ve Oddou, 1985 Aktaran; Aycan, ve dg. 2016). Bunlar;

- İş ahlakı, disiplini ve iş davranışının farklı kültürlerden nasıl etkilendiğini ve kültürlerin ne şekilde değişiklikler belirttiğini kavramak.



- Ev sahibi ülkenin sosyokültürel, politik ve ekonomik kapsamda ayrıca tarihsel gelişimini ve geleceğe dair tahminlerini anlamak.
- Yeni bir kültür öğrenme, ev sahibi ülke ve expat çalışanın kendi ülkesinin değerlerini bir araya getirip harmanlama hissiyatının bulunması.
- Grupsal anlamda diğer ülkelerden gelen expatlerle etkili ve gelişime yönelik iletişim kurma kabiliyeti.
- Dışa dönüklük, yeni deneyim ve fikirlere açık olma, araştırmacı ve takım ruhu taşıyacak kişilikte olma.
- Stres, belirsizlik, karşısında sabır gösterebilecek ve yeni çözüm yolları oluşturabilecek esnek ir kişilik ve beceride olma.
- Herkese karşı yüksek oranlarda saygı ve öz yeterliliği sağlama.

Yapılan birçok araştırmalara göre yurtdışında çalışma isteği uyum sağlamada çok etkili bir faktör olduğu görülmektedir.

Farklı bir ülke ve farklı bir kültürde çalışan bir expat olmak benzersiz kabiliyet ve deneyim kazanma, kişisel ve uzmanlaşma anlamında gelişime katkısı, uluslar arası öz kimlik gelişimi ve aile içinde daha fazla deneyim kazanma fırsatı olarak görülür (Shaffer vd., 1998; Harvey vd., 2004; Kohonen, 2005; Richardson ve Mallon, 2005 Aktaran; Aycan, ve dğ., 2016)

### **3.4. Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Kültürel Etkileri**

Çok uluslu işletmeler için bir tanım yapmak gerekirse herkes tarafından kabul edilebilir, basit bir tanım vermek pek mümkün değildir. Çok uluslu işletme, birden fazla ülkede çalışan kamu veya özel işletmeyi kapsamaktadır (Özalp, 1998). Uluslar arası şirket kavramı genellikle kendi ülkesi dışında bir veya birden fazla ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler için kullanılmaktadır (Mutlu, s.9). Yalnızca kendi ülkeleri için değil, çeşitli yabancı ülkelerde faaliyet göstermekle birlikte, dışarıda sınırlı yatırımları olan ve çoğunlukla ana işletmenin yönetimi ülkesinin vatandaşlarının elinde bulunan işletmelerdir (Dinçer, Ö. 1988).

Çok uluslu işletme tanımı zaman geçtikçe fazlasıyla kullanılmaya başlanmış ve çok uluslu işletmelerin dünya üzerindeki yatırımları çok büyük rakamlara ulaşmasına rağmen herkes tarafından kabul edilen bir tanımı yapılamamıştır. Çok uluslu işletmeler için günümüzde değişik adlandırmalar yapılabilmektedir bunlar;

- Çok uluslu işletme (Multinational Corporation)
- Çok uluslu firma (Multinational Enterprise)
- Dünya İşletmesi (World Business)
- Global İşletme (Global Firm)
- Ulussuz İşletme (Transnational Firm)
- Uluslararası İşletme (International Company) (Özalp, 1998:11)

İşletmelerin varoluş nedenleri çoğunlukla tüketicilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmet karşılığını sağlamaktır. Temel amaç kar ve büyüme ilkesi olmasına rağmen çeşitli konularda çalışarak insanların sonsuz ihtiyaçlarına karar verirler.

Örgütte çalışan her insan değişik görevler yapar. Örgüt basamakları sırasında en alt düzeydeki işçiden, en üst düzeydeki genel müdüre kadar her kişi örgütün başarısı için uğraşır.

İşletme içindeki diğer birimler farklı görevleri yerine getirmesine rağmen her bölümün temel amacı işletmeyi başarıya ulaştırmasıdır. Son yıllarda işletmecilik sektöründe en büyük gelişmelerden biride, işletmelerin yurt içi fırsatları da değerlendirmek için çalışmalar yaparlar. Bu çalışma son 30 yılda önemli değişim ve gelişim göstermiş olup, batı devletleri bütün dünya ülkelerinde faaliyet gösteren büyük işletmelere sahip olmuşlardır (Özalp, 1998). Çok uluslu işletme olmada önemli bir diğer etmen organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.

Çok uluslu işletmelerin ülke için oluşturulduğu yapının uzantısı şeklinde bir organizasyon yapısı uluslar arası organizasyon yapısından çok ulusal organizasyonun genişletilmiş bir hali olarak görülebilir. Çok uluslu bir işletmenin dünya düzeyinde faaliyetlerinin gerektirdiği yapı sağlanamazsa işletme gerçek anlamda çok uluslu sayılmayacak ve aynı zamanda uluslar arası alanda yetersiz sayılabilecektir (Özalp,İ. 1998).

Dünyayı bir pazar olarak gören bu işletmeler ülkenin milletine bakmaksızın olanakların el verdiği oranda ülke dışına yayılıp faaliyetlerini geliştirirler. Buna karşılık bu firmaların faaliyetleri belli sınırların ötesine geçmemektedir. Sermayeleri, kullandıkları teknoloji ve yönetim uygulamaları kadar faaliyet gösterdikleri ülkenin genel tutumları da çok uluslu işletmelerin faaliyetlerine sınırlar koymaktadır.

Bütün dünyada çalışma gösteren çok uluslu işletmeler ülke içi ve yurt dışı faaliyetlerinde başarı elde edebilme için yeterli düzeyde bir kadro kurmak zorundadır. Özellikle büyümenin getirdiği sorunlarla karşılaşan bu işletmeler yönetimin her alanında birbirinden nitelik yönünden farklı sorunlarla karşılaşabilir. Yöneticilerin kalitesi işletmenin başarısında tek ve önemli bir nedendir. Çok geniş bir alanda faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerde yöneticiler başarının temel anahtarıdır. Bugünkü büyük işletmelerin başarısı üç önemli noktaya dayanır. Birincisi; işletme için uygun elemanı seçmek, ikincisi; seçilen elemanı uygun yerde çalıştırmak, üçüncüsü ise; hem kendi hem de faaliyet gösterdiği örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirebilmek.

İşletmeler büyüdükçe örgüt işletmenin ihtiyaçlarına cevap verme durumuna mecbur olur. İşletme örgütün gelişmesini kaliteli yöneticilerle sağlayabilir (Özalp, 1998).

İş görenlerin etkili bir biçimde üretim sistemine entegre edilmesi doğru bir biçimde yönlendirilmesi, dikkatli bir biçimde izlenmesi, insan kaynakları bölümünün stratejileri olmalıdır. Bu stratejiler gerçekleştirilirken uygulanan insan kaynakları politikaları ve süreçleri şunlardır (Mutlu, E. 1999).

- İş gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İş görenlerin; seçimi, yerleştirilmesi ve eğitimi, motivasyonu
- Ücretlendirilmesi
- İş disiplini
- İşten çıkarma ve işe son verme

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmaları ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının belirlenmesi için iş gücünün verimli bir şekilde tayin edilmesi olarak tanımlanabilir (Greenwood, 2002).

Buna göre insan kaynakları yönetimi, mevcut işgücünden en üst düzeyde faydalanmayı sağlayacak ve işletme politika ve uygulamalarının söz konusu işgücünün verimliliğini en üst düzeye taşıyacak şekilde oluşturulması amacıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi ise coğrafi sınırları pek önemsemeyen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla uluslararası insan kaynaklarından yararlanılması olarak tanımlanabilir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007).

### **3.5. Kültür Uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimini Ne Şekilde Etkiler?**

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun en değerli varlıklarının yönetimi için stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanır. İşletmelerde çalışanlar için, bireysel ve toplu olarak çalışanların hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur (Armstrong, 2006).

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, organizasyonun insanlar aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamaktır.

Ulrich ve Lake'in (1990) belirttiği gibi: 'İKY sistemleri, firmaların yeni fırsatları öğrenmelerine ve kullanmalarına imkân tanıyan örgütsel kabiliyetlerin kaynağı olabilir.

Zamanla gelişip globalleşen iş ortamlarında İnsan kaynakları yönetimi büyük ölçüde artmakta olan rekabet ortamlarında diğer etmenlerle karşı karşıya kalan örgütlerin kendini daha çok geliştirmesi ve kalıcı olmaları stratejik önem taşımaktadır. Birçok örgütün yüz yüze geldiği en büyük zorluk İKY uygulamalarının yerel ve uluslar arası kapsamda uyum gösterecek şekilde planlanması ve uygulamaya geçilmesidir. Bu bağlamda hem çok kültürlü örgütler hem de yerel faaliyetteki örgütler için büyük önem taşımaktadır.

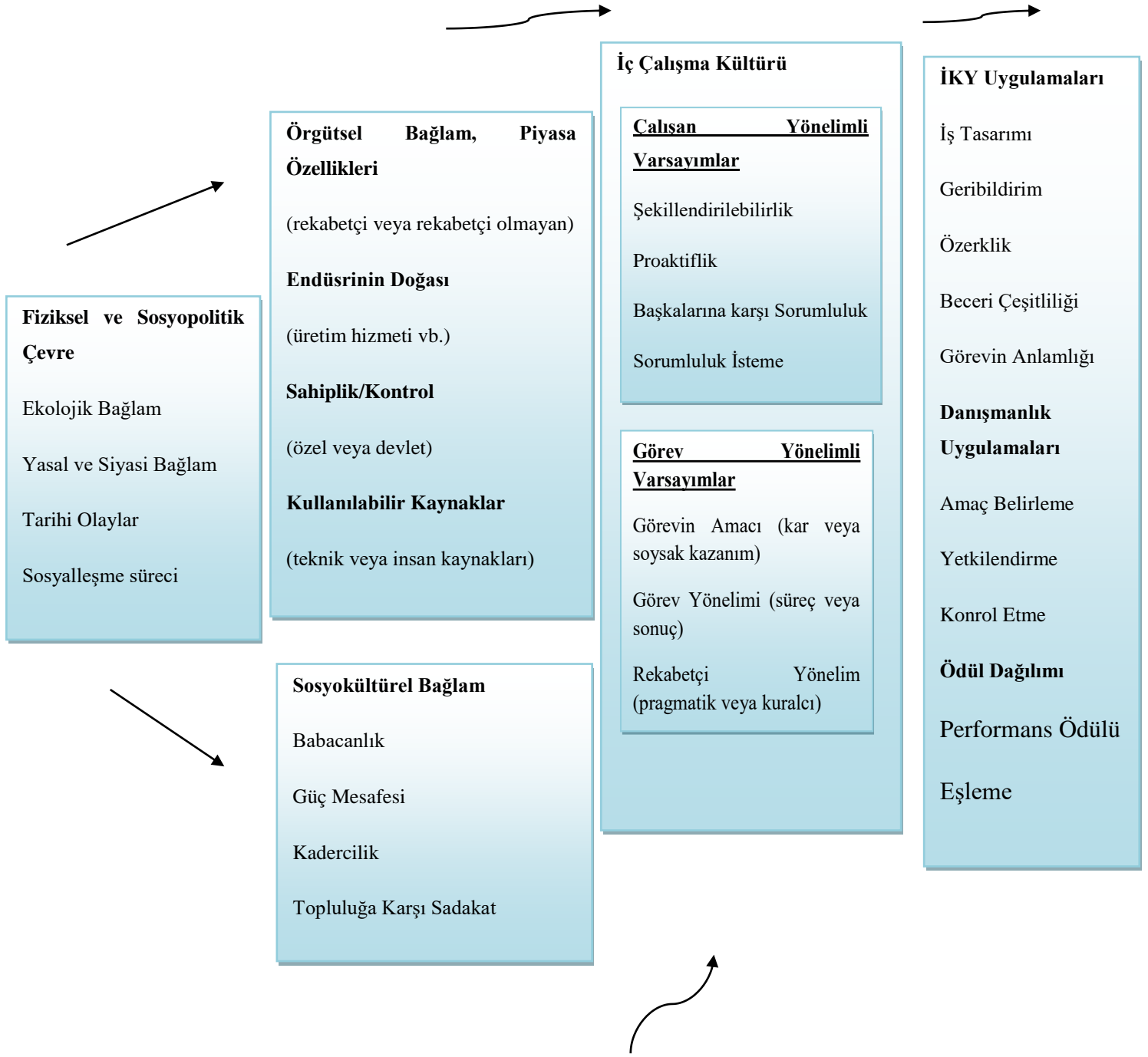
Çok uluslu şirketler bir yandan İKY uygulamalarını olağanlaştırma, diğer yandan ise yerleşik ülkelerin ekonomik, demografik, sosyal ve yasal ve dahası kültürel farklılıklara uyumu çoğaltmak için yerelleştirme öngörüsünü baskılamaktadır.

Çok uluslu bir kültüre sahip yerel örgütler İKY uygulamalarını belirlerken kültürel benzerlik veya farklılıklarına önem vermeye dikkat ederler. Dünya batısında yer almayan ülke örgütlerin, global olarak rekabet etmelerini sağlayacak, kültürel olarak uygun İKY uygulamalarını benimsemek isterler.

Globalleşme ve yerel farklılıklar yaklaşık yirmi yıldan fazla bir süre uluslar arası İKY literatürüne hâkim bir durumdadır (Aycan, Kanungo, Mendoça; 2016).

Yapılan literatür taramalarında kültürün İKY uygulamalarını önemli bir ölçüde etkilediği araştırılmıştır. Bu araştırmalar ışığında kültür İKY uygulamalarını nasıl etkilediği sorusunun cevabını almak için bu konu hakkında çalışmalar yapan Kanungo ve meslektaşları, Kültüre Uygunluk Modeli'ni (KUM) geliştirmişlerdir (Kanungo ve Jaeger, 1990; Mendoça ve Kanungo, 1994; Aycan, Kanungo ve Sinha, 1999). Bu model on farklı ülke üzerinde araştırma yapıp test edilmiştir. ABD, Kanada, Türkiye, Çin, Hindistan, İsrail, Romanya, Rusya ve Almanya.

Kültüre uygunluk modeline göre örgütlerdeki kültür farklılıkları örgüt bileşenleriyle ilgili yönetsel inançlar ve varsayımlar a göre uyumluluk göstermektedir; bu uyumda, görev ve çalışanlar. Görevlerle ilgili yaklaşımlarında görevin yapısı ve en iyi nasıl yerine getirilebileceğiyle çalışanların yapısı ve hareketleri ile ilgilidir. İşletme yöneticileri İKY uygulamalarını görevin ve çalışanların yapısıyla alakalı kendilerine göre geliştirmektedirler. 10 ülkenin aralarında veya bağımsız karşılaştırılması yapılan çalışmada gözlemlenen değişik durumlar bulunmuştur.



**Tablo 1.5** Kültürel Uyum Modeli (KUM) (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahi ve Khurshid, 2000, s.328).

Bir örnekte yüksek değerler kültürüne sahip bir ülkeden gelen yöneticiler çalışanların yaptığı işlerde fazla aktif olamayacağını, çalışanla ilgilenebilecek yakın rehber edinilmesine ihtiyacı olduğunu düşünmektedirler. Bu varsayımlar çerçevesinde çalışanlar işyerlerinde çalışanların kendi özerkliklerini ve kendi gelişim performanslarını sağlayacak geribildirim sağlamayacaktır. Olağan durumlara bırakılmış kaderci kültürlerden gelen yöneticiler çalışanların böyle gelmiş ve gider mantığıyla kendilerini geliştireceğine inancını taşımamaktadırlar. Bunun için çalışanlarını performanslarına göre ödül vermemektedir. Yüksek performansa göre ödül sistemi çalışana davranışını örgütün istediği yöne doğru şekillendirme yöntemi olur. Kısaca kaderci kültürlerden gelen yöneticiler çalışanlarının yapısı ve hareketlerini değiştiremeyeceğine inanır ve hizmet performansına dayalı ödüllendirme tekniğini kullanamazlar (Aycan ve dğ., 2016).

### **3.6. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Modeli**

Bir İşletmenin dünyanın herhangi bir bölgesinde bulunması yönetim tekniklerinde bir farklılık yaratmaz, bu teknikler evrensel olduğundan dünyanın her yerinde uygulanabilir. İşletmenin üretim faaliyetlerinin yürütülmesi, üretim için hammadde ve yardımcı maddelerin sağlanması, üretim mallarının pazara getirilmesi, kalitenin artırılması, personel seçimi gibi olaylar yönetim faaliyetlerinin oldu her yerde görülür. Kısaca, yönetim teknikleri dünyanın her yerinde aynıdır durumu farklı yapan, işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki koşulların farklı olmasıdır (Özalp 1995).

Yönetim tekniklerinin uygulanmasında farklılık yaratan nedenler dünyanın her yerinde bulunan tüketicilerin farklı özelliklere sahip olmasıdır. Ülkelerin politik düşünceleri farklıdır, dini inançlar farklılık göstermektedir veya toplumun ekonomik, politik ve sosyal yapısı farklıdır. Bu farklılıklar çok uluslu işletme yönetimini büyük oranda etkiler. Çok uluslu bir işletme tek bir kültür, dil, finansal ortam ve hukuki bir sistem içinde devamlılık gösterirken uluslararası işletme farklı ortamlarda faaliyet göstermek zorundadır. Böylece yönetimin karşılaştığı sorunlarla uluslar arası işletme faaliyetleri çok karmaşık hale gelmiştir. Zaman, uzaklık ve dil yönünden çok engeller vardır. Uluslar arası işletmelerde değişmeler, kota tahditleri, politik sosyal hareketler ve çalışanların ülkeye adaptasyon-kültür farklılığı gibi etmenler işletmelerin uluslar arası faaliyetlerini etkilemektedir. Böylece ulusal işletmenin basit olarak çözüm bulabildiği sorunlar uluslar arası alanda büyük boyutlara erişmektedir.

Çok uluslu işletmelere yönetici seçilirken; işletmede çalışan personel özellikle yönetim personeli, işletmenin yapısı itibariyle yeterli ise diğer bir ifadeyle, ülke dışı faaliyetleri yönetebilecek yeteneğe sahipse, organizasyon biçimi seçilirken dikkate alınır. İşletmenin çeşitli kuruluşlarında çalışacak personel yetersiz ise genellikle organizasyon yapısında değişiklik yapmak gerekir. Bunun yanında yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetiminin felsefesine uygun hareket edecek yöneticiler gereklidir (Özalp, 1995).

Uluslararası işletmeler organizasyonlarını belirlerken ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı kademelere doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun işleminde önce karar alma sonra kararı uygulama ve en sonunda faaliyetlerinin denetimi yapılır. Çok uluslu firma organizasyonu üst yöneticilerin ve şube yöneticilerinin değişik koşullar altında başarılı olabilecek şekilde yapılmalıdır.

İşletmelerin kaynaklarını (personel, sermaye ve teknik) ulusal ve uluslar arası faaliyetlerini planlarken düşündüğü ilk faktör devamlı olarak değişimlere uyabilecek bir organizasyon yapısı kurmaktadır. Bu değişimler işletme içinde olduğu gibi işletme dışında da olabilir. İşletme içinde meydana gelenler yönetici kadrosundaki değişiklik, işletme amaçlarında ve kaynaklarında meydana gelen değişimlerdir. İşletme dışında meydana gelen değişimler faaliyet gösterilen bölgedeki ekonomik, çevresel ve politik değişimlerdir. Çok uluslu işletmeler bu değişimlerin getireceği olumsuz etkileri en az seviyede tutacak bir yapıya sahip olmalıdır.

İşletmeler kurulurken genellikle uluslar arası faaliyetleri yürütmek ve uluslar arası faaliyet göstermek için kurulmaz. Ülke içi faaliyetleri olan hatta ülkenin belli bir bölgesinde faaliyet gösteren işletme, faaliyetlerini ülke çapında yaymaya başlar.

Büyüme daha büyük ölçülere ulaşıncaya ve ülke içi koşulların işletmeyi tatmin etmediği ve ülke dışına çıkıldığı zaman ise işletmenin organizasyon yapısında değişiklik yapma zorunluluğu ortaya çıkar.



### **3.7. Yabancı Çalışan Yönetimi; Uyum Sağlamak Ve Performansı Geliştirmedeki Etmenler**

Çok Kültürlü ve uluslar arası işletmelerde çalışan yabancı çalışanların örgütlerin yurtdışı merkezlerinde altı aydan fazla ve beş yıldan az olarak belirli sürelerde çalışanlardır (Aycan 1999).

Örgütler içinde yabancı çalışanların sağladığı yararlar çok fazladır. Bunlar; örgütler içindeki bilgi ve beceri aktarımı, yerel birimlerin kontrollü iletişimi ve birimlerin performansına bununla birlikte insan kaynakları gelişimine kattıkları değerlerdir.

Örgütler için globalleşme açılması bir kural haline gelmiştir. Çok kültürlü örgütlerin farklı ülkelerde merkezleri vardır. Bir ülkeden diğer ülkeye iş faaliyetini gerçekleştirmek için giden çalışanlar o bölgedeki coğrafi ve yabancı çalışan nüfusun artmasına sebebiyet verir. Görev icabına dayalı olarak kısa süreli gidip gelmeler, uluslar arası seyahat edenler ve esnek zamanlı çalışan yabancılar, merkez kadroda çalışmaya gelen yabancı yöneticiler, işletme kapsamında geçici süreli bir şubeden diğer şubeye geçiş yapan yöneticiler gibi farklı yurtdışı görevler sunulan yabancı çalışan olmak hala devam eden yaygın bir yurt dışı görev türleridir (Aycan, Kanungo, Mendoça; 2016).

HSBC Bankası'nın 2.155 yabancı çalışanıyla gerçekleştirmiş olduğu Uluslar arası Yabancı Çalışan Bulma Anketi (International Expat Explorer Survey, 2008) Dünya batısında kalan ülkelerdeki expatlerin öncelik tanıdığı ilk 3 ülke olan Birleşik Arap Emirlikleri, Singapur ve Hindistan olduğunu ve listenin son sıralarına gelindiğinde Birleşik Krallık ve Fransa olduğu gözlemlenmiştir. Zamanlı çoğalan expat sayılarının kültürel anlamda kendi yaşadıkları farklı yerlerde çalıştığının bir göstergesidir. Bundan dolayı doğru yabancı çalışanı bulmak, görevlerinde hazır hale getirmek ve elde tutup sahiplenmek anlamında çalışanları moralize etmek çok kültürlü örgütlerin uluslar arası insan kaynakları yönetimi (UİKY) gündeminin başlıca ana temasıdır.

Literatür kapsamında yapılan araştırmalara göre expatların başarısının iki unsura göre değerlendirilmesi konusunda fikirbirliği içerisindedirler (Harzing,2004 aktaran Aycan 2016). Kültürlerarası oryantasyon veya bağlaşma ve iş performansıdır.

Başarısız olan expat genellikle üstlendiği iş gücünden ziyade işe uyum sağlama problemleriyle karşı karşıya kalmaktadır.

Sonuç olarak, Globalleşen dünya da günümüzde yaşanan zorluklarına rağmen İKY uygulamalarının küresel bazda farklılıklar ortaya koyduğu görülmektedir.

Yöneticilerin unutmaması gereken, İKY uygulamalarının değişimi yani örgüt kültürünün değişimi ile aynı anlamlara geldiği ve bu nedenle değişim zamanlamasını iyi yönetmek gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar. Öne çıkan en büyük unsur ise bu bağlamda, örgütlerde kültürel açıdan uygun olmayan İK uygulamalarını düzenli bir şekilde yürütmek ve bir anda faaliyete geçecek radikal hızlı değişikliklerden sakınmalarıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN, İKY YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çok uluslu işletmelerin örgütlerdeki kültürel değişim ve farklılıklarının yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden, çok uluslu işletmeler üzerine kültür analizi kullanılmaktadır.

Çoğu işletmeler farklı kültürlere sahip yabancı çalışanların iş görme, adaptasyon süreçleri, kültürel uyumu ve kültürel farklılıklarının diğer çalışan ve örgüt kültürüyle uyumuna odaklanan bu araştırmanın deseni, bireylerin ya da grubun örgüt içerisindeki kültürünü ve bu kültürün insan kaynakları üzerindeki etkilerini tanımlamaya ve açıklamaya olanak tanınması nedeniyle kültür analizi yapılmaktadır.

Bu araştırmada yukarıda belirtilen amacı ve soruları açısından İKY kültürel farklılıkları anlamında tamamıyla açıklanması gerektiğinde nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Bu bakış açısıyla bakıldığında bu çalışmada evrenselci bakış açısıyla ele alınarak literatüre yön vermesi için; ‘çok uluslu işletmelerde kültürel değişimin, İKY uygulamalarına hangi yönde ve nasıl etkileri olmuş?’ araştırma sorusuna cevap aranmaktadır.

## 4.2. Araştırma Yöntemi

### 4.2.1. Yöntem ve Örneklem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemini esas alan, genel tarama modelinde mülakatlar yapılandırılmıştır.

Çalışmamızda araştırma sorusuna cevap alabilmek için nitel analiz tekniğiyle araştırma yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak görüşme yapılan çok uluslu firma yöneticilerine mülakat uygulanmıştır.

Nitel Araştırma; insan ve grup davranışlarının nedenlerini anlamaya yönelik araştırmalardır. Özneldir, bireylerin duygu ve düşüncelerini, tecrübelerini öznel verilerle ele alır. Olgu ve olayları söz konusu doğal ortamı içinde anlamaya ve açıklamaya yöneliktir. Araştırma sorusuna cevap bulmak için toplanan veriler, belirli şekil ve şablonlarla nasıl ve neden kuramları içerir. Araştırmacı olay ve olguları yakından inceler, bir yere kadar katılımcı tavır sergiler bunun sonucunda ise olay ve olguları kendi bağlamında değerlendirmeye çalışır.

Sosyal açıdan insan davranışlarının arkasında olan nedenleri anlamaya çalıştığı ve gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalardır. Mülakat Tekniği ise; araştırmada sözlü iletişim yoluyla kişileri ve onlarla ilişki durumlarını anlamaya çalışan veri toplama tekniğidir. Yapılan görüşmedeki amaç, araştırma sorusu hakkındaki verileri toplamaktır. Nitel görüşme, araştırma konusu olay ve durum bilgisi üzerinde yorumlarla ilgili görüşme yapılan kişilerin gerçek yaşama dair duygu ve düşüncelerinin tespitinde kullanılır. Nitel araştırma; Gözlem, Görüşme ve Doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların doğal ortamlarında gerçekçilik ve bütüncül bir tarzda ortaya çıkarmaya yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür.

Nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılanı Mülakat yöntemidir. Mülakat (yüz yüze görüşme) katılımcıların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve hislerini ortaya çıkarmada kullanılan doğru bir yöntemdir (Bogdan ve Biklen, 1992).

Mülakatta kullanılan temel yöntem sözlü iletişimdir. Araştırma yapan kişi süregelen hayatta kullanılan dil üslubu gibi konuşarak bilgi toplamaya çalışır. Mülakat ilk anda kolay bir bilgi toplama yöntemi sanılabilir; fakat genelde belirtildiği gibi olmayabilir. Görüşmeyi kullanan nitel araştırmacılar genellikle bu yöntemle, görüşme sorularını hazırlar, analiz eder, görüşmenin planlanması ve gerçekleştirilmesi gibi birçok konuda yoğun bir çalışma yapar.

Araştırmanın örneklemini uluslar arası firma statüsünde hizmet veren dört ayrı işletmeden oluşmaktadır.

Bu dört farklı işletmenin dört farklı yöneticisiyle yüz yüze ve her biriyle ortalama yarım saatlik görüşmeler yaparak kültür değişimlerinin çok uluslu işletmeler üzerindeki etkileri hakkında yöneticilere sorular sorulmuş ve yöneticilerin İK süreçlerine olan hâkimiyetleri ve bu süreç içerisindeki rolleri, farklılıkları çalışmanın kısıtları çerçevesinde ortaya konulmuştur.

Kültür analizinde veriler genellikle gözlem ve görüşme (yüz yüze) yapılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde katılımcı kişi düşüncelerini daha şeffaflık ve dürüstlük ve samimiyetle ortaya koymuştur.

Bu çalışmanın verileri Ankara ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli özel işletmelerde çalışan tepe yöneticiler ve İnsan Kaynakları müdürleriyle görüşülerek sağlanmıştır. Özel işyerleri gıda, enerji ve petrol ve eczacılık-kimya ve turizm sektörlerinde hizmet gösteren işyerleridir. Görüşme beş ayrı soru tipinde açık uçlu soru tiplerinden olup, görüşme yapılan yöneticilerin sesleri kayıt altına alınmıştır.

İlk görüşme Türkiye-Kırgızistan menşeli gıda sektöründe faaliyet gösteren Bişkek'de 3 ayrı AVM'si bulunan A firmasının İnsan kaynakları direktörüyle görüşme yapıldı. İşletme Türkiye-Kırgızistan yerleşkesi olarak toplam 3.867 çalışana sahip bunlardan yaklaşık 1650 kişi yabancı uyruklu çalışan, işletme iç ve dış ticaret yaparak her iki ülkede faaliyet göstermektedir. Rusya Federasyonu, Türk Cumhuriyetleri, Kafkaslar, Ortadoğu, Afrika, Avrupa Birliği ve Balkanlarda 40'ın üzerinde distribütörlükleri bulunmaktadır.

İkinci görüşme 1975’de kurulan Fransa menşeli petrol-gaz firması olan B firması Türkiye’de 80’li yıllardan bu yana faaliyet göstermektedir. İşletmenin Personel işleri ve aynı zamanda İnsan kaynakları müdürüyle görüşme sağlanmıştır.

İşletmenin dünya çapında yaklaşık 3000 den fazla çalışanı olup, 13 ayrı ülkede faaliyet göstermektedir. Bunlar; Güney Amerika, Kuzey Avrupa, Afrika ve Asya Kıtasıdır. Türkiye’deki yabancı çalışan sayısı 50 civarındadır. İşletme genel müdürlüğü Fransa’da olup Türkiye’de petrol arama ve çıkarma faaliyetinde bulunmaktadır.

Üçüncü görüşme İngiltere menşeli ilaç firması olan C firmasıdır. Bu işletmenin genel müdürlüğü İngiltere’de bulunmaktadır. Asya, Avrupa ve Ortadoğu olarak üç kıtada faaliyet gösteren işletmenin yaklaşık 20.000 den fazla çalışanı vardır. Türkiye’de yaklaşık 200 civarında yabancı çalışana sahip işletmenin İstanbul merkezinde İnsan kaynakları genel müdürüyle görüşme sağlanmıştır. Görüşme yapılan kişide yabancı uyrukludur. C firması Türkiye’de ilaç pazarına yenilik ve katkı sağlamada büyük başarılar elde etmiştir.

Dördüncü ve son görüşmede ise D firmasıyla gerçekleşmiştir. İşletme 1976’dan beri Türkiye’de inşaat, turizm, çimento, altyapı ve enerji yatırımları, enerji taahhüt, havacılık ve gıda alanlarında faaliyetlerini sürdüren Türk firmasıdır. İşletme de yaklaşık olarak 5000 çalışan bulunmakta olup bunlardan 400 kadar Türkiye’de yaşayan yabancı çalışanlardır. İşletmenin Ankara şubesindeki insan kaynakları müdürü ile mülakat yapılmıştır. İşletme Türkiye de ve çeşitli ülkelerde Ortadoğu ve bazı Avrupa ülkelerinde işler yürütmektedir. Hizmet ve ürün kalitesinin, işletme çalışanlarının kalitesine bağlı olduğunu benimsemiş olan D firması her türlü yabancı çalışan ve yerli çalışan haklarını Demokratik yönetim tarzını benimseyerek yönetim ve karar süreçlerine şeffaflıkla yaklaşabilen bir işletmedir.

#### **4.3. Veri Toplama**

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Kullanılan yöntem ne tamamen yapılandırılmış görüşme kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşme kadar esnek olmuştur. Bu iki belirleyici etmen arasında olduğu için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır.

Görüşme soruları tasarlanmadan önce, araştırma konusu ile alakalı gerekli ulusal ve uluslar arası alan yazı ve yayın taraması yapılmış sonra da konu başlıkları belirlenmiştir. Araştırmada görüşme yapılan işletmelerdeki tepe yöneticilerine şu sorular sorulmuştur;

**SORU 1:** Çokuluslu firma olarak gelen yabancı uyruklu çalışanlarınızın genel uyum ile ilgili yaşanan sorunları neler olur?

**SORU 2:** İşletmenizin işleyiş modelinin Türkiye'ye uyumunu nasıl değerlendirirsiniz?

**SORU 3:** İşletmenizde çalışan personelin kültür farkı diğer çalışanlarla ve örgüt kültürüyle uyumunu nasıl değerlendirirsiniz?

**SORU 4:** Size göre çalıştığınız kurumlarda Türk ve yabancı uyruklu yöneticiler arasındaki farklılıklar nelerdir?

**SORU 5:** Kültürel farklılıkların İKY üzerindeki etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Olumlu ve olumsuz yönleriyle anlatır mısınız?

Yukarıda belirtilen sorular da amaç, anlam ve kapsam açısından yorum yapılmak amacı ile çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin dört ayrı insan kaynakları müdürü ve personel şefleri unvanlarını taşıyan katılımcılar ile görüşülmüştür.

Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanarak araştırma rotasına şekil verilmiş ve sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler işletme yöneticilerinden farklı tarihler arasında görüşme yapılarak elde edilmiştir.

#### **4.4. Bulgular**

Yapılan araştırmalar çerçevesinde çalışmanın mülakat aşamasında yöneticilere sorulan sorular karşılığında elde edilen veriler şu şekilde tanımlanmıştır;

Mülakata başlarken tepe yöneticilerine yöneltilen ilk sorudan genel olarak dört işletme için de; Yabancı çalışan olarak çokuluslu İşletmelere gelen çalışanların birçoğu dil sorunu yaşamakta olup, çalışılan bölgeye İKY tarafından adapte edilmesi görülmüştür.

Mülakat esnasında yöneltilen sorulardan ilkinde göre her dört işletme için; yabancı çalışanların, aşağıdaki belirtilen başlıklara göre sorular sorulmuş ve cevaplar alınmıştır.

#### **4.4.1. Genel uyum ve adaptasyon süreçleri için sorulan soruda işletmelerin verdiği cevaplar şu şekildedir;**

Aileleriyle birlikte gelen yabancı çalışanlar için çok uluslu işletmelerin genel olarak dört işletme için kalacak yer ve ailelerin bakım süreçleri üstlenmiştir. Yabancı çalışan kişilerin eşlerine ve çocuklarına dil desteği sağlanarak kurslara göndererek çevreye ve yaşadıkları şehre uyumu kolaylaştırmıştır.

Fransa'dan gelen bir çalışanın çocukları Fransız koleji veya yabancı dil destekli kolejlere yazılarak eğitim hayatına devam ettirmede katkı sağlamıştır. Afrika ülkelerinden gelen yabancı çalışan çok fazla talepkar olduğu gözlemlenmiştir. Kültürün farklılıklarından dolayı Türkiye'deki kültüre hemen alışamadıkları ve zorluk çektikleri gözlemlenmiştir. Avrupa'dan gelen çalışanların ise daha kolay adapte oldukları belirlenmiştir.

Kültür farklılığına bağlı olarak profesyonel iş uygulama tarzında diğer çalışanlarla zıtlıklar yaşanabilir. Bu aşamada işletmelerin bölüm müdürleri devreye girmekte olup, eğitim ve çeşitli organizasyonlarla iş rotası oluştururlar. İşletme birim müdürlerinin takım çalışmasının takımlardaki kişiler arası süreçleri yönetmenin zorluklarıyla karşı karşıya kalınmıştır. Takımda bulunan çalışanlar değişik kültürlere sahip altyapılara mensup ise bunun zorluğu neredeyse iki katına çıkıyor.

Kültürel çeşitlilik, bu çeşitliliği yönetmek için harcanan emek ve zamana değecek önemli bir faktör olduğu görülür, fakat sadece bazı şartlar karşılanırsa. İngiliz kökenli işletmenin farklı kültür altyapısına sahip çalışanlardan oluşan takımların daha üst düzeyde bir iş performansı gösterdiği görülür.



#### **4.4.2. Çok uluslu işletmenin işletme modelinin Türkiye'ye uyumu üzerine sorulan soruda işletmelerin ifade ettikleri düşünceler şu şekildedir;**

Görüşme yapılan her dört şirketten biri işletme modelinin Türkiye'ye uyumunda Türkiye'deki petrol kanunlarını dikkate alması ve ona göre iş yapması, diğer firmanın aynı şekilde Türk kanunları çerçevesinde iş hukukuna uygun davranarak sürekliliğini devam ettirmesi gözlemlenmiştir. Ayrıca çok uluslu işletmeler genelde başka ülkelerde iş yapacakları zaman tepe yöneticilerini kendi ülkelerinden getirmeyi daha uygun bulduklarını belirtmişlerdir. Neden olarak, farklı bir ülkeye gittiklerinde o ülkedeki iş takip süreçlerini daha iyi izlemeyi daha uygun gördüklerinden dolayı genellikle işletmelerdeki kritik bölümleri yabancılar kendileri tarafından yönetilmesini istemektedirler.

Diğer bir işletmeye göre; işletmedeki her bir ofis çalışanını kapsamak üzere kendi kurumsal kimliğine sahip olduğunu belirtilmiştir.

Yapılan görüşmeye göre; Yabancı personelin uyum koşulları ile Türk personelinin şartları belirlendikten sonra sistemin oturturulması gerektiğinin altı çizilmiş ve Türkiye de yerleşik ve çok uluslu olmayan bir firma ile karşılaştırılmaması gerektiği belirtilmiştir.

Türkiye'de genel olarak babacan yönetim kavramı vardır. Yani bu kavramda ast-üst ilişkisinin baba-çocuk ilişkisine benzetildiği toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültür yaygındır. Bazen hiyerarşik, bağımlı ve doğası gereği duygusal bir yönetim anlayışı vardır.

Yönetici kişiler işletme içinde bütün çalışanlarına kısmen büyük bir ailenin bireyiymiş gibi davranır ve çalışanlarla yakın ve bireysel iletişimde bulunurlar.

Tersine olan bu sistem yabancı bir işletme de yani kurumsal olan yabancı menşeli işletmelerde güç mesafesi düşük ve bireyci kültürlerde bu tür yakınlılıklara pek yer verilmez. Kişisel gizlilik, her çalışana eşit yaklaşım, öz güven, yenilikçilik, duygusal olgunluk ve tarafsızlıkla belirlenmiş bu tür kültürlerde babacan davranışların sömürücü ve sıradanlaştırıldığını göstermektedir.

#### **4.4.3. Kùltür farklılıklarının diğer çalışanlar ve örgüt kùltürü ile uyumunda işletmelerin tanımlamış oldukları düşünceler şu şekilde ifade edilmiştir;**

Kùltürel topluluklar kendi içinde katışksız saf bir halde bulunabilir fakat kendi içinde büyük farklılıklar barındırabilir. Bir kùltüre ait her bireyin aynı yönde düşünmesi ve konuşması, aynı hissedip davranışlarını ona göre ayarlamasını beklemek çok yanlış olur.

Kùltürel boyutlar o ÷lkedeki herkese göre bir genelleme yapılmamalıdır. Yöneticiler etnik guruplar, örgütler ve bireyler arasındaki çeşitliliğin farkını her zaman ayırt edebilmelidirler.

Yapılan görüşmedeki bu soru açısından değişik cevaplar alınmıştır. Soruya göre işletmelerde genel olarak yabancı tepe yöneticilerin vücut dili zaman zaman yanlış anlaşılabilmesi çalışanlar arasında bazı dengesizliklere yol açmıştır. Bu durumda İKY çalışanların araya girip bu pürüzleri ortadan kaldırması, kùltür farklılıklarının ve yaşanabilecek aykırı olan veya olmayan davranışların önüne geçmiştir. Türkiye’de çalışan yerli bir mühendis kamu alanlarına girince kravat ve takım elbise giyebiliyorken yabancı çalışan bunun pek önemli olacağını düşündüğü, ya da bir toplantı sırasında oturuş kalkış konuşma şeklinin, Türk kùltürüne pek uyum sağlamadığı ve bundan dolayı yabancı çalışanın altındaki yerli çalışanın olayı çok farklı kavradığı ve üst yönetimin onu ciddiye pek almadığını anlayabilir. Yine bu durumda İKY çalışanları bu duruma müdahale edebildiği gözlemlenmiştir.

Diğer bir işletmeye göre elde edilen veriye göre; İlk etapta uyum göstermemektedir. Ancak zaman içinde sosyal çevre ve paylaşımlar arttıka taraflarının birbirlerinin kùltürlerine saygı göstermeleri doğrultusunda kùltürel alışkanlıklarını karşılıklı saygı çerçevesinde birbirlerine öğreterek uyum içinde geçinirler. Sonuç olarak; yabancı personelin de iş arkadaşı ile birlikte ÷lke anadilini de öğrenmesi mümkün olmaktadır.

Çok kùltürlü iş ortamındaki bireylerin birçoğunun var olma nedeni farklı fikir, görüş ve düşünceleri, yenilik ve yaratıcılık için kullanmalıdırlar. Çok kùltürlü bireyler takım tartışmalarına ve karar verme süreçlerine dahil olamadıklarında amaçlarını tam olarak yerine getiremezler. Katılımın en önemli nedeni ise iletişim yönünden farklı düşünmek istenileni dile getirememek iletişim de yaşanan zorlukları kapsar. Örn. Akıcı bir dil kullanamamak.

İletişim tarzlarında başka kültürlerde el kol hareketlerini bireyler fazlasıyla kullanır. Bazı kültürlerden gelen yabancı çalışanlar sessizliği ile mesaj iletmeyi tercih ederler. Bazı kültürlerde insanlar birbirinin sözünü keser ve aynı anda konuşurken, diğer farklı kültürdeki işletmeler bu tarz davranışları kabalık olarak görür. Bazı kültürlerde açık iletişim ve doğrudan söyleme tarzını benimserken bazı kültürler üstü kapalı şekilde iletişime geçer. Çok kültürlü örgütlere sunulan yönetim ve örgüt desteği değişik kültürlerin belirlenmesini sağlayan eğitim ve gelişim çalışmaları, bunun yanında başarılı takımlar oluşturmak ve ödüllendirmek için başarılı performans yönetim sistemi oluşturmak gibi insan kaynakları yönetiminde de uygulanmaktadır.

#### **4.4.4. Türk- Yabancı yönetici arasındaki farklılıklar sorusunda işletmelerin yapmış oldukları açıklamalar;**

Çok kültürlü örgütlerde çalışan davranışlarını geliştirme açısından politikalar ve uygulamalar, farklı kültürlerdeki çalışanların değer ve ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir.

Buna örnek olarak; öğrenmeye açık ve kişisel gelişimdeki fırsatları ortaya koyan farklı güçlükteki bir işe sahip olan bireyci düşüncede, ekonomi açısından gelişmişlik düzeyi yüksek olan ülkelerdeki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışını geliştiren faktörler oluşurken, toplulukçu değerler olgusunda ekonomik açıdan gelişmekte olan ülkelerde önemli unsur uyumlu iş takımı ve destekleyici bir yönetici olacaktır.

Çalışanların menşei yönetimin yönetiliş şeklini zaman zaman değiştirebiliyor.

Alman menşei işletmeler çok dakik, disiplinli ve kuralcıyken Fransız yöneticiler işin nasıl yapıldığına bakmaksızın daha çok sonuç odaklı olabildiği gözlemlenmiştir. Türk yöneticilerde hiyerarşik yapı daha çok etkili olduğu için tepe yönetim ve alt yönetimin olumsuz bir durum karşısında tepe yönetime ulaşamadıklarını ve iletişimde çok güçlük çekildiği gözlemlenmiştir. Türklerde mevkinin önemi büyük ve yönetici kademelerine göre davranışlar sergilendiği görülmüştür.

Türk yöneticiler genel olarak yabancı yöneticilere göre daha az analiz yapma özelliğine sahiptirler. Örneğin personel, bölüm, üst düzey yönetim vb.

Türk yöneticiler özellikle aile şirketlerinde kurumsallık çizgisini benimsememektedirler. Yabancı yöneticilerde en çok gözlenen özellik çalışanlarına olan saygıları ve cinsiyet ayrımı yapmamalarıdır. Yabancı yöneticiler kendilerine bağlı ekibe sosyal ve iş eğitimi konusunda oldukça fazla yatırım yapmaktadır. Ancak Türk yöneticilerde en çok gözlenen özellik ise bulunduğu koltuğu kaptırmama çabasıdır. Ekibini sosyal isteklendirme konusunda en fazla destekleyenler yabancı yöneticilerdir.

#### **4.4.5. Kültürel farklılıkların İKY üzerindeki etkisinin işletmeler üzerine araştırma sorusunda ise elde edilen cevaplar;**

Son soru olarak Kültürel farklılıkların İKY üzerindeki etkilerini mülakat yaptığımızda; yapılan işin gerekliliklerine bağlı olarak yani teknik olarak detaylara bakılıyor.

Yöneticilerin ve çalışanların genel davranışları ele alınıyor. Yöneticiler tek adam gibi genel şeylerde daha çok karar verebiliyor.

Kültürlerarası farklılıkların yönetiminde Kültürel değer, varsayım, normlar ve inançlarda bir değişim yaratmayı gerektirebilir.

Takım çalışmalarını arttırmada, geziler düzenlemede yabancı ve yerli çalışanı bir araya getirme ve kaynaştırma sürecinde etkin bir rol oynar.

Yabancı ülkelerden gelen çalışanların şirket araçlarını kullanırken çalıştığı şehirdeki trafik eğitimini vermek onları uyarmak gibi çalışmalar yapılmaktadır. Kültür farklılıkları ücret politikalarını da etkileyebilmektedir.

Yurt dışında çalışanların performansı üzerinde etkili olabildiği gibi performans yönetimi politikaları kavramını da etkileyebilmektedir.

Diğer taraftan bir diğer işletme için; işletmelerde kültür çeşitliliği olumlu taraflarıyla kullanılırsa farklı karakter ve alışkanlıklara sahip insanların bir araya gelmesi şirketin gelişmesine katkıda bulunabilir.

Örneğin yabancı personelin kendi ülkesinde insan motivasyonunu etkileyen kutlamalar özel günler birlikte yapılan organizasyonlar çalışanları kaynaştırmakla beraber verimliliği arttırabilir. Ayrıca yerel kültüre ait olmayan bir bakış açısı ülkeye bambaşka bir hareket ve pozitif ivme kazandırabilir.

Ancak bunun yanı sıra eğer yabancı personeli bünyesinde bulunduran işletme eğer mental ve ekip olarak buna hazır değil ise yabancı personelin farklı kültürel alışkanlıkları çatışmaya yol açabilir. İnsan kaynakları yönetiminin bu duruma profesyonel olarak belli kurallar çerçevesinde bir bakış açısı getirmesi ve pratik uygulamada sıklıkla kaynaştırma toplantıları yaparak farklılıkları ortadan kaldırması zorunludur.

Aksi takdirde sık sık çelişen durumlarla karşılaşabilir, dengeleri elinde tutmayı kaybedebilir ve bir müddet sonra iki taraftan birinin şirketten ayrılmasına kadar yol açabileceği belirtilmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin işletme için doğru çalışan seçme stratejilerini uygulaması, çalışma takımının kusursuz bir biçimde oluşturulmasını ve işlemlerini garanti etmez. Takım halinde çalışacak olan bireylerin (yerli-yabancı) en önemli amacı çalışanlar arasında güven ortamının oluşturulmasıdır. Güven kavramının oluşması bireyler arasında kültürler arası büyük farklar vardır.

İşletmedeki insan kaynakları yönetiminden sorumlu amirin yabancı bir çalışanı seçtikten sonra çalışacak olan kişiyi kültürlerarası bir eğitimden geçirmek zorundadır.

Kültürlerarası eğitimler; kendi kültürlerinden çok daha uzakta görevlendirilecek, ya da yeni bir iş bularak farklı bir ülkeye taşınmak zorunda olan kişilere işletme tarafından verilen bazen zorunlu eğitimlerdir.

İşletmelerin yarısından çoğu bu eğitimleri yabancı çalışan ailelerine de sunmaktadır. Bu eğitimin temel amacı; Kültürün kişi davranışları üzerindeki etkilerinin farkında olmak ve kültürlerarası farklılıkları benimsemek, gittiği ülkenin özelliklerini sosyal ve ekonomik bazen kanunları hakkında bilgilere sahip olmak, son olarak da stres ve zaman yönetimiyle kendi kendini yönetme bakma becerileri hakkında işletmenin yabancı çalışanlarına bu tarz oryantasyon programları oluşturabilir.

#### **4.5. Tartışma**

Bu çalışmada çokuluslu işletmeler tarafından var olan kültür farklılıklarının yöneticiler, çalışan diğer personel ve kurum kültürü açısından İKY süreçlerine etkilerini ve yöneticilerin bu konular üzerine bakış açılarını gösterebilmek amacıyla araştırma yapılmıştır.

Çok uluslu işletmelere uygulanan bu araştırma sonucunda yöneticilere yönelik sorulan sorulara verilen cevaplardan yola çıkarak bir takım bulgular elde edilmiştir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre; Kültürlerarası farklılıkların kaynağı ‘benlik’ kavramına dayandırılmaktadır. Bireysel kültürlerde benlik kavramı hâkimdir ve bağımsız benlik kişinin kendisini neyin eşsiz kıldığına dair düşüncelerini temsil etmektedir.

Toplulukçu olan kültürlerdeki benlik kavramı bağlantılı benlik olarak tanımlanır ve sosyal grubun belirlediği hedeflere ulaşmak için kişinin ait hissettiği sosyal grubun sorumluluklarını yerine getirme isteğiyle şekillenir. Kültürel farklılıklar barındıran bir iş ortamında zorluklar ikiye katlanır.

Yabancı uyruklu çalışanların işyeri uyum ve adaptasyon süreci içinde işyeri idari sisteminden başlanarak işletmenin ve birimlerinin tanıtma süreci, iş arkadaşıyla yakınlık ve uyumluluk süreci yapılmalıdır. Çalışanların kaynaşma ve birbirini kabul etme sürecinde beraber çalışabilecekleri ortak plan-proje-görev sorumlulukları verilmelidir.

Çalışılan şehirdeki önemli yerleri, tarihi yerleri işletmede çalışanlar ile oluşturacak gruplar ile işletme yönetim eşliğinde gezi programları düzenlenebilir ve böylelikle aidiyet duygusu kabul görme süreci daha hızlı gerçekleşebilir.

Farklı kültürlerden gelen çalışanların çok uluslu işletmelerdeki etkileşimi ortaya çıkan kültürel uyum sorunlarını beraberinde getirmektedir. Farklı yetişme ve olgunlaşma ve hatta farklı eğitim geçmişlerine sahip çalışanların dil, din, ırk, gelenek, görenek ve kültür gibi bileşenlerinden dolayı aynı ortamlarda yaşamını sürdürmek durumunda kalır.

Çok uluslu işletmelerde çalışan işçi ve yönetici kadrolarının, ülke ekonomilerinin çok uluslaştırılması ve küreselleşen yapısıyla beraber örgütlerde uluslar arası ve bununla birlikte çok kültürlü işletmelerde çalışmak zorunda kalmıştır. Farklılıkların yönetimine önem veren işletmelerin yani, yetkin ve donanımlı çalışanları işletmelere dahil etmesi işletmelerin başarı kalitesinde önemli bir etki yaratacaktır.

Yabancı çalışanların yeni ve değişik fikir ve değişik yönlerden bakış açılarıyla örgüte kazandırdıkları değer, işletme için yeni bir avantaj yaratma şansı sağlar. Yaratıcı projelere katkı sağlaması, pozitif değerlerin artması bu etmelerin bir sonucu olarak görülebilir. Farklılıkların yönetimde ele alınan ilk kriter işe alım esnasında gerçekleşir. Bununla birlikte örgüte seçilmiş olan bireylerin insan kaynakları departmanı tarafından seçilir ve bazı durumlarda gerekli görüldükçe tepe yönetimi bir seçim yapar İKY işe alınan kişinin eğitim programlarıyla ilgilenir. Seçilmiş bireyler örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde farklılıkların önemine müdahil olur ve bunu bir rekabet gücü olarak görür.

Çok kültürlü yönetimlerde üst düzeyde verimlilik sağlamak için iş görenlere verilen görevlerden ‘yaratıcılık’ ve ‘dayanışma’yı geliştirecek tarzlarda şekillenmesi gerekmektedir (Aycan ve diğerleri 2014).

Literatürde daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz Hofstede’nin kültür boyutları sınıflandırmasına göre; görüşmeler yaptığımız işletmelerin ait oldukları ülke yönetimine göre değerlendirme yapacak olursak ise;

- Kırgızistan menşeli A işletmesinde gücün eşit oranda dağılmadığı gözlemlenir. Kollektif bir kültüre ait olduğu gözlemlenmiştir. Ülkedeki nüfusun az olmasına rağmen etnik köken çeşitliliğinin yoğun olması kültürel çeşitlilik sağlamıştır. Ülke 90'lı yıllarda bağımsızlığını ilan etmiş ve beş orta Asya devletlerinden biridir. Ortalama işçi maliyetinin düşük olması (Çin gibi) yüksek eğitim alan insanların düşük ücretle çalıştırması gözlemlenmiştir.
- Fransa menşeli B firmasında Hofstede kültür boyutlarına göre yapılan araştırmamızda güç mesafesinin Fransa'da eşitsizce dağılışımdan bahsetmiştir. Güç mesafesi sadece şirketler ve hükümetler için geçerli değil aynı zamanda coğrafi olarak da merkezileştirilmiştir.

Yapılan karşılaştırmalı gözlemlerde, Fransız işletmelerin aslında Almanya ve Birleşik Krallıktaki aynı şirketlerden bir veya iki üst düzeydeki hiyerarşik seviyeye ait olduğu belirlenmiştir. Üst yönetim ayrıcalıklara sahiptir ve çoğu zaman erişilmez bir statüdedir. Yapılan çalışmalarda Fransa, 71 puanla bireyci bir toplum olarak belirleniyor. Fransızlar, iş yaparken en iyi olmak için kendilerini motive ederler. Bunun sonucunda yaptıkları işe saygı beklemektedirler, daha sonra iyi hizmet vermek için yaptıkları işi severek ve isteyerek yaparlar. Erilik- dişilik boyutunda düşük skora (Dişil) sahip olan Fransa, toplumdaki egemen değerlerin başkalarına ve yaşam kalitesine önem verdiği anlamına gelir. Kadınsı bir toplum, yaşam kalitesinin başarının işareti olduğu ve kalabalığın karşısına çıkmasının takdir toplayan toplumdur. Buradaki esas alınan şey insanları motive eden, en iyi olmak isteyen (meraklı) veya yaptıklarını beğenmesidir. Bundan dolayı da 43 puan ile Fransa'nın biraz kadınsı bir kültürü vardır.

- İngiltere menşeli C firmasında ise; Hofstede kültür boyutları çerçevesinde değerlendirme yaparsak ülkedeki güç mesafesinin toplumdaki bireylerin eşitliğinin olmadığı ve kültürün bu eşitsizliklere karşı olan tutumunu irdelemiştir.

Ülkedeki güç mesafesinde kurum ve kuruluşlardaki daha az güçteki bireylerin ne ölçüde olduğunun ve gücün eşitsizce dağıldığı görülmektedir.



Hofstede araştırmalarına göre İngiltere 89 puanla en yüksek bireyselci toplum olarak karşımıza çıkıyor.

Araştırmamızla bağdaştırınca İngilizlerin bireyselci ve özel insanlar olması, çocuklarına erken yaşta kendilerini ifade etme ve düşünmeye, hayattaki benzersiz amaçlarının ne olduğuna bununla birlikte topluma nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincini aşılamaktadırlar. Britanya eril bir toplumdur. Toplumun rekabet, başarı odaklı, başarı ile kazanılan organizasyonel yaşam tarzını benimsemiştir.

- Türkiye’de faaliyet gösteren yerli D firmasının ise; toplumdaki tüm bireylerin eşit olmadığını gösterir. Kurum ve kuruluşlardaki güçlü üyelerin eşitsizliklere karşı tutumunu ifade eder. Bağımlı, Hiyerarşik bir düzen hakimdir ve üst yöneticilere genellikle erişilemez olduğu görülür. Yöneticilere karşı tutum resmidir. Türkiye bir kolektivizm topluluğudur. Bu noktada ‘biz’ önemlidir. Zamanla güven ilişkisi kurulur. İlişkiler her zaman ahlaki bir değere sahiptir. Türkiye’de eril toplum egemendir. Toplumdaki rekabet başarı ile kazanılabilen ve başarı ile yönlendirilmiş organizasyonel bir değer sistemi tarafından belirir. Bireylerde fikir birliği önemlidir.

#### **4.6. Araştırmanın Kısıtlamaları**

Araştırmanın Uluslar arası çapta ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki üst yönetim pozisyonlarında görev yapan tepe yöneticilerle mülakat yapılmış ve görüşme yapılan kişilerden izin alınarak görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek için kayıt cihazı kullanılmıştır. İşletme yöneticilerine görüşme esnasında kayıt cihazı kullanımı belirtilmiş, bu esnada yapılan mülakatlar sonucunda kaydedilen kayıtların katılımcılar açısından dinlenebileceği, gerektiğinde ise kayıtlardaki görüşmelerin isteğe bağlı olarak yarısı veya tamamının çıkarılabileceği belirtilmiştir. Bu sayede katılımcılar açısından ses kaydının oluşturabileceği belirsizlikler nlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada işletme yöneticilerin mülakat sırasında kendilerini konfor içinde saygı ve huzur çerçevesinde hissedebileceği, görüş ve düşüncelerini içtenlikle paylaşabileceği bir güven ortamı oluşturulmasına zen gösterilmiş ve uygun bir iletişim ortamı sağlanmıştır.

Araştırmada mülakat yapılan kişilerin bilinçli bir biçimde toplumca beğenilen bir izlenim yaratarak araştırmacıyı yanıltması değil, bilinçsiz olarak kendisini toplumca beğenilen özelliklere sahipmiş gibi göstererek kendini yanıltma eğilimini de içermektedir.

## SONUÇ

Çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütlerdeki kültürel değişimin çok uluslu işletmelerdeki çalışanları nasıl etkilediği ve bu bağlamda yabancı çalışanların başka ülkelerdeki işletme koşullarına kültürel bağlamda nasıl çevreye ve işletme kültürüne nasıl ve ne şekilde adapte olabildiğinin üzerine keşifsel bir araştırma yapılmıştır.

Çok uluslu bir işletmede yapılan bütün işlerin yapılış biçimi, bu konuda paylaşımı olan gelenekler, statü manası taşıyan ve firmadaki bütün süreç ve uygulamaları kapsayan, firmanın faaliyetlerine yön veren bir kavram olarak örgüt kültürü, hem firmanın var olduğu ve yaşamına devam ettiği çevrede kendini ifade etmesi ve bu çevreye tepki vererek uyum sağlaması, hem de işletme çalışanları arasındaki birlik, beraberlik ve bütünlük yaratarak güven oluşturması bakımından en büyük faktörlerdir.

Günümüzün hızla değişen çevre koşullarına bağlı olarak değişen bazı trendler, ihtiyaç ve beklentiler, ekonomik ve politik koşullar, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme işletmeleri doğru ve güçlü kültüre sahip olarak uygun rekabet stratejilerini izlemeye zorlamaktadır.

Bir yandan değişimin yarattığı rekabet koşullarına uyumun sağlanması ve değişimin işletmeler için rekabet üstünlüğü ve fırsat yaratması, bir yandan da değişimin işletmeler için rekabet üstünlüğü ve fırsat yaratması, bir yandan da değişimin çalışanlar üzerinde yarattığı kaygı ve belirsizlikleri giderecek, değişimi destekleyen bir güven ortamı oluşturulması ve yeni oluşan değerlerin çalışanlara yol göstermesi güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleşebilecektir. İnsan kaynakları uzmanlarının aranan nitelikleri arasında işletme kültürünün yayılması, sürekliliği ve gelişmesinin sağlanması da yer almaktadır.

Bu araştırmada yabancı çalışanların yeni bir kültüre adapte olması o toplulukta süre gelen yaşamın gerekliliklerini yapması ve toplumun bireyleri arasında ilişkiler kurup bunu sürdürecektir etkin bir hale gelme süreçlerine değindik.

Yabancı çalışanların özellikleri; farklı kültürlere uyum sağlama becerisi ve isteği, o ülkenin insanlarıyla ilişki kurma isteği, kendi ülkelerindeki kültürel benliklerini korurken bir yandan da yeni bir kültürü öğrenmeye karşı pozitif bir tutum sergilemesi, yabancı çalışanların öğrenmeye yönelimleri, yüksek yeterlilik ve özgüven bulundurması, dışa dönüklük, uzlaşmacı yapı ve her durumda duygusal denge kurabilen çalışan özelliklerine sahiptir.

Yabancı çalışanların faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki işletmelerin yöneticileri bu çalışanlara karşı diğer işletme çalışanları arasında sosyalleştirme ve uyum programları hazırlamak, yerel birimdeki yöneticiden destek sağlanmalı çalışana.

Kültürlerarası eğitimlerin yabancı çalışanlar sürecinde büyük bir öneme sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında örgütlerin neredeyse birçoğu tüm yabancı çalışanlarına eğitim vermektedir.

İşletmelerde bulunan evli yabancı çalışanların eş ve çocuklarının uyum sağlamada, çalışanın görevini erkenden son vermesi en önemli nedenler arasında belirmiştir. Dilde yetkinlik ve anadili konuşamadaki güçlük, işletmelerin vermiş olduğu dil eğitimleri ile ortadan kaldırılmış ve yeri geldiğinde evrensel dil olarak İngilizce kullanıldığı tespit edilmiştir. Yabancı çalışanlar açısından işletmelerdeki kültürel duyarlılık, iyi ve etkili iletişim kurma, kültürel açıklık, esneklik ve uyum sağlamada iş tatminini arttırmada büyük bir role sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Kültürel farklılıklar bulunan çok uluslu işletmelerin iş ortamlarındaki çalışanların nasıl motive edilebileceği diğer yandan işe uyum adapte olmada kolaycı bir yol bulmaları konusunda çalışmamızın araştırma bölümünde yapmış olduğumuz mülakatlar çerçevesinde bazı önerilerde bulunursak;

Yabancı çalışanların işletme yöneticilerinin duygu, düşünce, ihtiyaç, değer, tercih ve bazı hedef önceliği olabileceğini unutulmamalıdır. Yabancı çalışanların kendilerini işe nasıl motive ettikleri o kişilerin kendi kültürleriyle alakalı olduğuna dayanır. Bu konuda açık görüşlülükle bütün varsayımlar gözden geçirilmelidir.

İşveren tepe yöneticilerin işe alma kararı belirlenmeden önce çalışanın değerleriyle kurum değerlerinin bağdaştığından emin olmalıdır.

Her ne kadar kültürler arası farklılıklar ile ilgili genellemelerden bahsettiysek her kültürün kendi içinde de bireysel farklılıklar barındırdığını unutmamak gerekir.

Tepe yöneticiler sürekli işletmenin nabzını tutmak zorundadırlar. İşverenlerin çalışanlar üzerinde iş motivasyon yöntemlerini kültürel farklılıklara sahip çalışanların ihtiyaç ve hedef önceliklerine göre şekillendirmeli ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik bir fikir sahibi olmak için işletme içinde yani iş ortamlarında isimsiz anketler tasarlayabilir ve toplantılar organize edebilir.

İleri gelen yöneticilerin para olgusunu her zaman çalışan için en iyi şekilde motive edici bir araç olarak düşünmek yanlış olur. Bazı kültürlerde çalışanları paradan daha çok motive edebilecek unsurlar olduğu unutulmamalıdır.

Yöneticiler açısından yenilenmiş temel değerler ve varsayımlar içeren daha farklı ve yenilenmiş örgütsel mantıkla yüz yüze olduklarının bilincinde olmaları gerekir. Kültürel değişimlerin beraberinde yöneticiler politik bazı süreçler ve kişisel rekabetin yerine işbirliği ve işe yarar örgüte bağlılığa kalanın farkında olması (Fitzgerald, 1988, Akataran; Erkmen 2010).

Kültürel değişimler üzerinde konuşulması gereken yöneticiler- üst tepe yönetiminin süreç bazında uygulamış oldukları kültürel değişimin çalışanlar açısından mevcut değerlerin ne olup olmadığını irdeleyerek gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu sayede tepe yönetimi bu değerlerin ne şekilde değişeceğini ve örgütteki tutum ve davranışların sonraki zamanlarda hangi norm ve değerlere göre yönlendireceğini daha basit bir şekilde planlayabilir. Yöneticiler açısından yenilenmiş temel değerler ve varsayımlar içeren daha farklı ve yenilenmiş örgütsel mantıkla yüz yüze olduklarının bilincinde olmaları gerekir. Kültürel değişimlerin beraberinde yöneticiler politik bazı süreçler ve kişisel rekabetin yerine işbirliği ve işe yarar örgüte bağlılığa kalanın farkında olmasıdır (Fitzgerald, 1988, s.12 Akataran; Erkmen 2010, s.125).

Sonuç olarak, herhangi bir ülkede kurulmuş bir şirket, kendi ülkesinde yatırım yapıp faaliyette bulunmanın yanı sıra başka ülkelerde de bu ülkelerin sunduğu avantajlardan yararlanmak amacıyla yatırımlar yapmaktadır. Çokuluslu şirketler, yabancı ülkelerde yatırımda bulduklarında birçok sorunla da karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu sorunlardan üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisi de uluslararası nitelik kazanan insan kaynakları yönetimidir.

Genellikle mülakat sorularını yanıtlarken kişiler gerçek eğilimleri yerine, sosyal olarak beğenilen eğilimleri yansıtmaları biçiminde de tanımlama yapmak mümkündür.

Seçilmiş bireyler örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde farklılıkların önemine müdahil olur ve bunu bir rekabet gücü olarak görür. Bu bulgular ışığında bu çalışmada yapılan araştırma sorusu sonucu ile uyum gösterdiği belirlenmiştir.

## KAYNAKÇA

Adler, N.J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason, OH: Thomson-South-Western

Ahmet Selamoğlu; *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*; İstanbul-1998; s.14.

Aycan, Z , Kanungo, B. N., Mendonça, M. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, Koç Üniversitesi Yayınları , İstanbul

Aycan, Z. (2005). The Interface between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management. *International Journal of Human Management*, 16(7).

Altun, S.A., 2001, *Örgüt Sağlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Aquino, N. R. (1994). *Managing Change*, *Business & Economic Review*, (p:19-20)

Başaran, İ. E. (1991). *Orgütsel davranış*. (İkinci baskı). Ankara, Gul Yayınevi.

Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*, Ankara, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (s:5-6)

Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1992) *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*, Boston: Allyn and Bacon.

Bozkurt, G. (1996). *İnsan ve Kültür*, İstanbul, Remzi Kitabevi, (s:96)

Brown. A.D. (1995). *Politics, Symbolic Action and Myth Making in Pursuit of Legitimacy*. *Organization Studies*

- Bozkurt, T., 1996, İşletme Kültürü Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Ortak Yayını, İstanbul
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara:Siyasal Kitapevi
- Cameron, K.S ve Quinn R. (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework, Prentice Hall Series in Organizational Development
- Celik, V. (2000). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Celik, V. (1993). "Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi", Verimlilik Dergisi, 1, 15-27.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın
- Dinçer. Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayınları
- Doğan. B. (2012). Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Yayınları
- Doğan, S. (1997). "İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğegötüren yol:orgut kültürü", Amme İdaresi Dergisi, 30 (4).
- Doğan, B. (2012). Örgüt Kültürü, Ankara, Beta Yayınları, (s:17)
- Dorfman, P. & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In R. N. Farmer & E. G. McGoun (Eds.), Advances in International Comparative Management (p:128). London, UK: JAI Press
- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Yayınları



- Eczacıbaşı, B. (2000). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yeni Perspektifler, Z. Aycan (der.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). Corporate culture: definition, diagnosis and change. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.) International Review of Industrial and Organisational Psychology, London: John Wiley and Sons (p:74)
- Fitzgerald, Thomas H. (1988). Can Change In Organizational Culture Really Be Managed? , Organizational Dynamics (p:12)
- Genç N., KARCIOĞLU F. 2000. Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği; Karizma Yayınları; İstanbul.
- Gökçe G. A., 2014. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Okul İklimine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Günün, F. (2001). Globalleşme ve Çok uluslu şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, Ankara, Kamu İş-Sendikası
- Gültekin N, Sığır Ü. (2007) ;Bir Kültür Boyutu Olarak "Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık" ve Örgütsel Kültüre Yansımaları. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; (2):327-342.
- Gordon, J.R. (1991). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Allyn and Bacon Inc.
- Harris P. R. ve Moran R. T. (1996). Managing Cultural Differences, Houston, Gulf Publications

Hodgetts, R.M. ,Luthans, F. (1997). International Management. Singapore McGraw-Hill, (p:120)

Hofstede G., (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications (p:43)

Hofstede, G. (1984). Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values, Sage Pub. (p:65)

Kâğıtçıbaşı, Çiğdem. (1979). İnsan ve İnsanlar, İstanbul, Cem Ofset Matbaacılık Sanayii AŞ., Üçüncü Baskı, (s:262)

Ke, Welling ve Kwok Kee Wei (2008). Organizational Culture and Lidership in ERP İmplementation, Decisions support systems (p:211)

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, (s:135)

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, (s:31)

Kreps, G.F. (1986). Organizational Communication. New York: Longman İnc.

Köse, S. Ve Ünal, A. (2000). Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulamaları, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir

Lewis, D. (1998). How Useful A Concept is Organizational Culture?. John Wiley & Sons Ltd. (p:252)

Lukasova, R. (2004). Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behavior, Organizacıjuvadyba Sistemınıai Tyrimai (p:95)

Nusret Ekin; Küreleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999; s.33.

Mayo, A. (1994). Managing Careers: Strategies for Organizations, London, Institute of Personnel Management, (p:37)

Mendenhall, M., Punnett, B. J. & Ricks, D. (1995). Global Management. Cambridge (Massachusetts): Blackwell Publisher, (p:79)

Minibaş, J. , Erkmen, T. (2008). Yönetim İletişim Kültür. İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım

Mink, O. G. , Esterhuysen P. W. , Mink P. B. , Owen Q. K. (1993). Chance At Work, San Francisco, Jossey- Bass Publishers.

Murt Şekerci, Ahmet Aypay, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2009, C:15 S: 57 Sayfa 133-160

Murat Güven; Küreselleşen Ekonomide İstihdam"; Prof. Dr. Metin Kutul'a Armağan;İstanbul-1998; s.499.

Mutlu, E. (1999). Uluslar arası İşletmecilik, İstanbul, Beta Yayıncılık s:9-408

Özalp, İ. (1998). Çok uluslu İşletmeler: Uluslar arası Yaklaşım, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları

Özalp, İ. (1995). Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları

Robbins S. ve Judge (2009). Organizational Behavior, Prentice Hall, 13th Edition (p:585-586)

Sargut, A. S. (2001). Kùltùrlerarası Farklılaşma, Ankara, İmge Kitabevi (s:92)

Sargut, A. S. (1994). Kùltùrlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara, Verso Yayınları (s:120)

Schein, E. (1988). Process Consultation, Vol.2, USA, Addison-Wesley (p:5-9)

Schein, E. (1990). Organizational Culture, American Journal of Psychologist, Vol.4

Schein Edgar H. (1986). What You Need to Know About Organizational Culture. Training & Development Journal (p:30-33)

Schein, Edgar H. (1988). Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Josey-Bass Publishers

Schein Edgar H. (2004). Organizational Culture and Leadership, London, Jossey-Bass Publishers

Schein, E.H. (1990). Organizational Culture, American Psycholoist, vol:45/2 s:11

Tayeb, M. (1992), The Global Business Environment, Sage, London.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, Second Edition, London & Santa Rosa, Nicholas Brealey

Taymaz, H., 2003, Okul Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara

Taylor Charles, (2006). Modern Toplumsal Tahayyüller, Metis Yayınları, İstanbul

Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayın

Tutar H. (2000). KreselleŒme sürecinde İŒletme Yönetimi, İstanbul Hayat Yayıncılık, s:182

Tushman, M. L. , Anderson P. (1997). Managing Strategic Innovation and Change, New York, Oxford University Press

**GÖRÜŞME FORMU VE GÖRÜŞME SORULARI**

**ARAŞTIRMA SORUSU:**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN, İKY YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİ

**YER:** \_\_\_\_\_

**TARİH VE SAAT:** \_\_\_\_\_

**GÖRÜŞMECİ:** \_\_\_\_\_

Merhaba, ben BURÇİN ÇERMİK, Başkent Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yazma aşamasında bulunduğum tezimde araştırma sorusu olarak size sunmuş olduğum; ‘Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Değişimin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri’ni araştırmak. Yağacağım görüşmede çokuluslu işletmelerde çalışan yöneticilerin işletme üzerinde kültürel değişimlerin etkisini ortaya çıkarmak temel amaçlarımdan biridir. Bu araştırma sonuçlarının; İK yönetimi uygulamalarında örgütlerdeki kültürel değişimin çokuluslu işletmeler üzerindeki etkisinin neler olduğunu ortaya çıkarmak ve bilimsel bir araştırmaya çalışmama katkı da bulunacağını düşünmekteyim.

Sizlerle görüşmemden elde edeceğim bilgiler ve sonuçlar gizli tutulacaktır. Sizin kimliğinizi ve işletme adını ifşa etmeden ve hiçbir ticari amaçla kullanmayacağım. Sadece bilimsel araştırma olan akademik düzeydeki tez çalışmam için kullanacağım.

Görüşmeyi uygun görürseniz (izin verirseniz) kaydetmek istiyorum. Böylelikle herhangi bir vereceğiniz bilgiyi atlamamış olacağım.

Görüşmenin gidişatına göre süresi yaklaşık yarım saat olacağını düşünüyorum.

Teşekkürler.

## GÖRÜŞME SORULARI

**SORU 1:** Çokuluslu firma olarak gelen yabancı uyruklu çalışanlarınızın genel uyum ile ilgili yaşanan sorunları neler olur?

**QUESTION 1 :** What are the problems related to the adaptation of foreign nationals who came as a multinational company?

**SORU 2:** İşletmenizin işleyiş modelinin Türkiye'ye uyumunu nasıl değerlendirirsiniz?

**QUESTION 2:** What are your thoughts about the adaptation of your company's business model to Turkey?

**SORU 3:** İşletmenizde çalışan personelin kültür farkı diğer çalışanlarla ve örgüt kültürüyle uyumu hakkındaki düşünceleriniz neler olurdu?

**QUESTION 3:** How do you define the cultural difference and compliance with other employees of foreign personel working at your company?

**SORU 4:** Size göre çalıştığınız kurumlarda Türk ve yabancı uyruklu yöneticiler arasındaki farklılıklar nelerdir?

**QUESTION 4:** What are the differences between Turkish and foreign managers?

**SORU 5:** Kültürel farklılıkların İKY üzerindeki etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Olumlu ve olumsuz yönleriyle anlatır mısınız?

**QUESTION 5:** What is the impact of cultural differences on human resource management? (Positive & Negative side both of)