

Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürlerarası Yönetim

İlkay SAVCI^(*)

Giriş

Küreselleşme süreci ekonomik, politik ve kültürel değerleriyle batı kültürünün dünyaya daha hızla yayılmasına olanak sağlarken, kültürlerarası etkileşim konusunu da gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, çokuluslu, ulusaşırı, küresel gibi adlarla nitelenen şirketlerin, dünyanın çeşitli ülkelerinde etkinlikte buldukları görülmektedir. Başka bir deyişle, sermayenin küreselleşerek, emeğin ucuz olduğu ülkelere taşınması, bu ülkelerde kurulan işletmeler aracılığıyla batılı şirket yönetimlerinin gidilen ülkenin işgücünü istihdam etmesini gündeme getirmiştir. Bu şirketlerin kendi yönetsel ve teknik kadrolarından seçtikleri veya iş ilanlarıyla istihdam ettikleri çekirdek personeli bu ülkelere taşıdıkları görülmektedir. Küreselleşme aynı zamanda gelişmekte olan ülkelere beyin göçünü, vasıfsız ve yarı vasıflı emeğin yasal ve yasal olmayan yollardan ulusal sınırlar dışına hareketini de artırmaktadır (Stalker, 1994). Her durumda, farklı kültürlerden insanların farklı kültürel değerleriyle karşı karşıya gelmeleri ve birlikte yaşamak, birlikte çalışmak şeklinde sosyal etkileşime girmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Farklı kültürden insanların ortak bir yaklaşımla üretim yapabilmesi, her

^(*) Yard. Doç. Dr., A.Ü. SBF ÇEEİ Bölümü Öğretim Üyesi

şeyden önce iletişim kurabilmelerine bağlıdır. İletişim ise, aynı sembol ve anlamların, aynı düşünce tutum ve davranışları yansıtmak üzere etkileşim sürecinde kullanılmasını gerektirir. Oysa farklı kültürlere mensup insanların bir arada bulunmaları, kültürel farklılıklar nedeniyle iletişimin doğru gerçekleşmemesine neden olabilmektedir. Bu durum farklılığın daha çok göze batmasına ve uyum konusunun daha önemli hale gelmesine yol açmaktadır. Diğer yandan, rekabet üstünlüğü arayışında olan ve stoksuz, tam zamanında üretim yapan uluslararası şirketlerin kırılğan bir yapıya sahip olmaları, yanlış anlama, anlaşmazlık, grev, çatışma gibi üretimi zaafa uğratacak olumsuz durumlar karşısında tahammülsüzlüğe yol açmaktadır. Farklı kültürlerin bir araya geldiği iş organizasyonlarında, bu nedenle iletişimin sağlıklı olması ve uyumun sağlanması açısından kültürel farkları anlamının ve yönetimde etkisini belirlemenin önemli hale geldiği düşünülebilir. Son 20-25 yıldır konuya verilen önemin göstergesi olarak sosyoloji, sosyal antropoloji, psikoloji ve yönetim disiplinleri alanlarından gelen araştırmacıların, "ulusal ve toplumsal kültür", "çokkültürlülük", "şirket kültürü", "kültürlerarası karşılaştırmalar" ve "kültürlerarası yönetim" alanlarında yapmış oldukları çok sayıda araştırma ve kuramsal çalışma gösterilebilir (Hofstede, 1980a; 1980b; Triandis, 1995; Mendonca ve Kanungo, 1996; Sparrow ve Chun-Wu, 1998; Aycan ve Kanungo, 2000; Liu ve MacKinnon, 2002).

Farklı kültürlere mensup insanları bir arada çalışmaya yönelten düzenlemelerde, kullanılan yönetim modellerinin ne olduğu ve nasıl olması gerektiği tartışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, 1980'li yıllardan bu yana İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY), evrensel özellikler yüklenerek, popüler bir yönetim yaklaşımı olarak sunulduğu ve uygulanmaya çalışıldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adıyla anılan üretim modelinin uygulanması için felsefi temel oluşturan bu modelin, ülkemiz de dahil olmak üzere tüm dünyada geniş kabul gördüğü söylenebilir. Ancak İKY de diğer yönetim modelleri gibi batı kültürünce yaratılmıştır ve modelin aynı başarıyı uygulamada yakalamış olduğunu söylemek zordur (Yıldırım 2000; Emerald Now, 2000). Bu nedenle "küresel bir yönetim anlayışı"nın ve kültürel sinerjiye sahip küresel yöneticilerin nasıl olması gerektiği üzerine değerlendirmeler yapılmaktadır (Miroshnik, 2002). Bu çalışmada kültür ve yönetim konusu mümkün olduğunca bütün özellikleri bir arada düşünülerek değerlendirilmeye çalışılacaktır. İKY'nin değişik ülkelerde kültürel uygunluğuna ilişkin tartışmalara yer verilirken, bu bağlamda insan kaynaklarının uluslararası hareketliliği ile farklı kültürlerde çalışmaya ilişkin sorunlara da değinilmeye çalışılacaktır.

I. Küreselleşme, Kültür ve İnsan Kaynakları

I.1. Küreselleşme ve Kültür

19. yüzyılın ortalarından itibaren sosyal antropoloji alanında İngiltere, Hollanda, ABD gibi ülkelerin başını çektiği çok sayıdaki araştırmanın temelinde, mevcut kültürleri ve farklılıklarını anlamak konusundaki bilimsel merakın yanında, kolonilerdeki egemenliğini daha uzun süre garanti altına almak isteyen emperyalist ülkelerin, hükmedilen ülkelerin kültürünü anlamak ve gerektiğinde çıkarlarının hizmetine sokmak niyetini görmek hiç de zor değildir. Nitekim, kültür konusunda eğitim almış yönetici ve bilim adamlarının kolonilerde danışman olarak kullanıldığı bilinen bir gerçektir. (Turhan, 1987). Sömürgeci ülkelerin egemenliklerini sürdürebilmek amacıyla kullandıkları yöntem ve teknikler, zaman içinde değişiklik göstermesine karşılık, daha fazlasını alabilme arzuları hiç değişmemiştir. Bunun bir göstergesi olarak, emperyalizm yerini küreselleşmeye bırakırken, belirli bir kültüre değil tüm dünya kültürüne yönelen bir özelliğe bürünmüştür. Batı kültürünün dünya kültürü üzerinde bu denli etkili hale gelmesinde, gelişme ve endüstrileşme arzusunda bulunan ülkelerin çağdaş olabilmeye ölçütlerinin, gelişmiş batılı ülkeleri izlemek şeklinde kurgulanmasının da rolü vardır. Nitekim bu ülkelerin batıda geliştirilmiş yol, yöntem ve modelleri hiç sorgulamadan almaları söz konusu olmaktadır (Hofstede, 1980a; Sargut, 1994a; Koçel, 1996).

Işıklı (2002), küreselleşmeyi "yeni bir dünya düzeni" söylemini kullanarak demokratik temellere dayanmayan odakların, ulusal ve uluslararası ilişkiler üzerinde belirleyici hale gelmesi ve egemenliğin kayıtsız şartsız uluslararası sermayenin eline geçmesi" olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda, küreselleşme süreci beraberinde bir dizi yeni oluşumu da getirmiştir. Bu oluşumlar yeni kültürel dönüşüm, çokuluslu şirketlerin ve uluslararası örgütlerin ekonominin baş aktörleri olarak ortaya çıkması, bilgisayar ve internet gibi yeni bir elektronik bazlı kültürel ortamın oluşması, ulus-devletin küçülmesi ve zayıflaması, çok kültürlülük, karma kimliklilik (kozmpolitainizm), küresel, ulusal ve yerelin kesişme alanı olarak "küresel kültürel mekânın" ortaya çıkışı, küresel tüketimin kısıktırılması ve yeni tüketim kalıplarının ortaya çıkışı şeklinde özetlenebilir (Marshall, 1999:449; Feathersone, 1996).

Bir küresel şirket yöneticisinin küreselleşmenin "zorunlu olarak", 21. yüzyılda geometrik bir artış göstereceğini ifade etmesi (Burke, 1997: 73), daha fazla şirketin giderek daha fazla ülkede iş göreceği olması (Emerald

Now, 2001), bu kavramın birçok yönünün bir arada düşünülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu şekilde ele alındığında, küreselleşmeye karşı özellikle farklı kültürlerle sahip toplumların onama, reddetme veya sentezleme şeklindeki tepkileri ortaya çıkmaktadır. Burada kültürün anlamı, *türdeşleşme* (homogenisation), *kutuplaşma* (polarisation) ve *melezleşme* (hybridisation) kavramlarıyla birlikte düşünülmelidir. Türdeşleşmenin, artan iletişim ve teknolojiye yakın olmanın yarattığı sosyal temas sonucu olduğu ifade edilmekte, yerel kültürün küresele dönüştürülmesine ve bu yolla örneğin yerel markaların dünya markası haline getirilmesine dikkat çekilmektedir. (Levitt,1983; Featherstone 1996). McDonalds ve Coca Cola gibi şirketler küresel gelirlerini defalarca katlarken, karşıt bir süreç olarak da Hint kültürü objelerinin, tütsüler, kumaş ve pamuklu giysilerin otantik görümlü satış mağazalarının, "Japon suşi" restoranları ve "Çin yemekleri" gibi kültürel örneklerin diğer toplumlara taşındığı görülmektedir. Bu durumun küreselleşmenin eşitlikçi duruşunun bir göstergesi olarak sunulmasına karşın, görüntünün aldatıcı olduğu bu tür işletmelerin bir türlü küresel, çokuluslu ya da uluslararası olamamalarından, dünya pastasından aldıkları payların çok küçük olmasından anlaşılabilir (Nader ve Walle, 2002).

Kutuplaşma türdeşleşmenin karşıtı olarak, kültürün farklı ve ayırt edici olan özelliklerinin (özgün karakterler, geçmişin kalıtları, değerler gibi) ön plana çıkarılmasıdır. Bu bağlamda küresel kültürün yaygınlaşan unsurlarına onay vermeyen, yerel kültür unsurlarını savunan ve daha geleneksel yapıları alt kültür gruplarının direnişi şeklinde, köktenci dini ve etnik değerleri ön plana çıkaran hareketlerin güçlendiğini görmek mümkündür. Melezleşme ise, türdeşleşme ve kutuplaşmanın bir arada yaşatılması anlamında, farklı kültürel özelliklerin iç içe bulunmasıdır. Örneğin milliyetçi bakış açısını korurken, diğer kültürlerin (özellikle batı) ürünlerini tüketmek, sanatını takip etmek gibi. Melezleşme aynı zamanda bir dereceye kadar farklılaşan ve çatışan sistemlerin yeni bir kültürel uyumu olarak sunulabilir (Nader ve Walle, 2002). Bu noktadan bakıldığında Tomlinson (1999: 254)'a göre "küreselleşme, ekonomik olarak güçlü olan ülkeler de dahil olmak üzere, bütün ulus devletlerin kültürel bütünlüğünü zayıflatmak" şeklinde bir görevi üstlenmiş gibi görünmektedir.

Küreselleşmenin öne çıkardığı bir değer de bu çalışmada üzerinde önemle duracağımız, toplulukçu-bireyci şeklinde kültürleri sınıflandırmakta araçsal bir kavram olarak kullanacağımız bireysellik/bireyciliktir. Bireysel özgürlüğün toplulukçu değerlere üstünlüğünü ön plana çıkaracak biçimde, bireyciliğin değer kazandığı görülmektedir. Oysa bireyciliği ve birey-

sellığı adeta kutsayan ve bununla örtüşen değerlerini evrenselmiş gibi dünyanın kabulüne sunan ülkelerin, dünya nüfusu içinde küçük bir yüzde oluşturduklarını görmek düşündürücüdür (Dengiz 2002).

Antropolojik olarak kültür, insanların içinde yetiştikleri "bütün bir yaşam tarzı" anlamına gelir (Linton, 1945). Hofstede (1980a: 12)'in ifadesiyle kültür, "bir kültüre ait insanların, onlara programlanmış bir bakış açısı sağlayan inanç ve değerleri"dir. Bu tanımın içine neler girer? Bunlar genel olarak, insanların doğayla, diğer insanlarla ve kurumlarla ilişkileri, zaman ve mekanı kullanım biçimleri, üretim-tüketim davranışları, alışkanlıkları ve bunları oluşturan inançları, değerleri şeklinde sıralanabilir (Güvenç, 1974). Bu kavramlaştırma, toplumlar arasında farklılaşabilen bir "çalışma kültürü" konusunda yorumlara temel teşkil edebilir. Bu anlamda çalışanların işe karşı tutumlarının, değerlerinin ve davranışlarının ait oldukları toplumsal kültürden etkilendiği söylenebilir.

Kültür insanların diğerleriyle dili kullanarak iletişimde bulunmasını, bu yolla öğrenme ve paylaşımın gerçekleşmesini sağlar. Kültür aynı zamanda iyi-kötü, doğru-yanlış, emniyet-tehlike, makul olan-olmayan gibi ayrımlar için de standartlar sunar. En önemli işlevlerinden biri üyelerine kazandırmış olduğu kimliktir. Ortak geçmiş ve özellikler bazında, diğerleriyle kendimizi aynı kategoriye koyup koymayacağımızı belirler (Miroshnik, 2002). Dolayısıyla kendimizi nasıl algıladığımızı gösteren bir kavramdır. Bu anlamda etnosentrizme, "bir bireyin, toplumun veya kültürün kendini diğerleri arasında en iyi, üstün ve en saf görmesi, dolayısıyla diğerlerini küçümsemesi"ne yol açabilir (Güvenç 1974: 5). Bu yönüyle farklı kültürlerin bir arada yaşamasında sorun yaratabilecek, kültürlerarası etkileşimin sağlıklı devamını tehlikeye sokabilecek bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı kültürlerden, ırk ve etnik gruplara karşı ayrımcı davranışa ve düşmanlığa yol açabilecek bir tutum, "başka insanlardan aşırı hoşlanmama, korkma (xenophobia)"dır. Kültürler arası etkileşimde sorun yaratan bir oluşum da, farklı kültürlerle karşılaşıldığında yaşanan kültür şokudur. Farklı bir kültürün içine giren insanların karşılaştıkları kültürden, fiziksel, bilişsel ve psikolojik açıdan negatif etkilenmeleri (Marshall 1999: 443) olarak tanımlanan kültür şoku, içine girilen topluma uyum sürecinde insanların davranış ve ilişkilerine farklı biçimlerde yansıtılabilecek bir tepki olarak kavramlaştırılabilir. Görülüyor ki, kültürlerarası etkileşimde kültürel farklılıkların neden olabileceği bir çok sorun vardır. Bu sorunların çözümünde hukuksal, ekonomik, politik düzenlemeler kadar önemli olan, kültürel farklılıkların doğal olduğunu anlamak ve anlatmaktır.

Kültürlerarası etkileşimde, kültürel çeşitliliği görmezden gelen evrenselci yaklaşımın, batının ekonomik, politik ve kültürel değerlerini var edebilme amacına yönelik işlediği ortadadır (Sargut, 1994a: 324). Bu nedenle yerel olan ihmal edilmiş görünmektedir. Ancak küreselleşme olgusu, evrenselci yaklaşım çerçevesinde gelişirken, uluslararası iş dünyasının gerekleri, kültürel farklılıkları göz önüne alan yönetim, pazarlama anlayışlarının geliştirilmesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Evrensel-yerel tartışmasına kültürel görecelilik yaklaşımıyla yanıt verilmektedir. Sargut (1994b: 46) kültürel görecelilik kavramıyla, "değerlemeye dayanan inanç ve ilkelerin evrensel olmayıp, zamana bağlı olması nedeniyle kültürden kültüre değişebileceğini" ifade etmektedir. Bu yaklaşım batılı olmayan toplumların kültürel özelliklerini belirleme, anlama ve batı kültürüne anlatma çabalarını desteklemektedir (Marshall, 1999: 445-446).

I.2. Küreselleşme ve İnsan Kaynağı:

Küreselleşme, insan kaynaklarının daha iyi bir yaşam için daha iyi iş olanakları bulacakları ülkelere doğru hareketliliğini artırmaktadır. Bu insanların bir kısmı gittikleri ülkelerde yasal yollardan istihdam olanakları bulurken, büyük çoğunluğu yasal olmayan yollardan ülkeye girdikleri için herhangi bir güvenceye sahip olmadan, üstelik de çok olumsuz koşullarda çalışmaktadırlar (Stalker, 1994). Beyin göçü, öteden beri yaygın olarak, gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğru olmaktadır. Benzeri bir uygulama, "entelektüel sermaye" olarak nitelenen vasıflı işgücünün dolaşımıdır (Ulrich, 1997: 175). Ulusal sınırlar dışına giden uzman mesleklerden çalışanlar ve yöneticiler (expatriate professionals), çokuluslu, uluslararası ve küresel olarak nitelenen şirketlerde istihdam edilmektedir. Bu anlamda, ulusal sınırlar dışına hareket edenler sadece işgücü değildir. Küresel rekabette üstünlük amacıyla ucuz işgücü maliyeti ve esneklik arayan şirketlerin ulusal sınırlar dışına taşınmaları, kendi yönetim ve uzman kadroları ile kendi yönetim yaklaşımlarını farklı ülkelere taşımalarını sağlamıştır. 1990 yılında 800.000 yan kuruluşuyla 60.000'in üzerinde çokuluslu şirketin olduğu (Breeze, 2002) ve bu şirketlerin bugün 40 milyon kişiyi istihdam ettikleri bilinmektedir (UNCTAD, 2000). Kendi ülkelerinin çalışma kültürünü yansıtan yaklaşımlarla ve davranışlarla gittikleri ülkede faaliyet gösteren bu şirketler, gidilen ülkelerin farklı kültürel özellikteki işgücünü istihdam etmektedirler. Çokuluslu şirketlerin, mevcut örgüt kültürüne aşina uluslararası güvenilir bir emek havuzu oluşturma ve aynı şirkette farklı kariyer yolları için fırsatlar kollayan bir ekip yaratma şeklinde iki işlevi yerine getirmeye çalıştıkları görülmektedir (Stalker, 1994: 37). Vasıflı işgücünün ulusal

sınırlar ötesinde dolaşımına ilişkin bir örnek GATS (General Agreement on Trade in Services/Hizmet Ticareti Genel Anlaşması)dır ve Türkiye'nin de imzaladığı bu anlaşma, hizmetlerin ve gerçek kişilerin uluslararası hareketliliğini ve kültürel etkileşimini getirecek olan hizmet ticaretinin serbestleştirilmesini sağlamaktadır. Bu tür düzenlemelerle giderek daha fazla insanın ulusal sınırlar dışında istihdamı söz konusu olacaktır (Erdoğan; 2002).

İşgücünün ulusal sınırlar dışında çalışmasında en fazla hareketlilik, ABD, Kanada ve Batı Avrupa ülkelerinden yöneticilerin çokuluslu şirketlerde (ÇUŞ) çalışması şeklinde ortaya çıkarken, aynı ülkeler diğer dünya ülkelerinden beyin göçü almakta ve diğer işgücü için de çekim merkezi olmaktadır. Bir diğer çekim merkezi, zengin Arap ülkeleridir (Stalker, 1994). Çarpıcı bir örnek olarak Kuveyt verilebilir. Kuveyt'in 825.000 nüfusuna karşılık, bu ülkede bulunan yabancı nüfus 1 milyon 400 bin olup, bunların çoğu özel sektörde istihdam edilmektedir (Al-Kazemi ve Ali, 2002). Büyük çoğunluğu Güneydoğu Asya ülkelerinden ve bir kısmı batı ülkelerinden gelen yönetici ve diğer çalışanlardan oluşan bu nüfusun farklı kültürel özellikleriyle, kendi kültürlerine hiç benzemeyen bir kültürde çalışmaları söz konusudur. Bu boyutta olmasa da, Türkiye de işgücü ihraç eden bir ülkedir. Ülke dışında bulunan Türk nüfusu 3.574.164, çalışan sayısı ise 1.194.092'dir. En fazla Türk çalışanın bulunduğu ülke Almanya'dır. Bu ülkede Alman ve Türk işçi çalıştıran Türk işletmelerinin sayısı 59.500'ü bulmuştur. 327.000 çalışanı bulunan bu işletmelerde Türkler, Almanlar ve diğer ülkelerden işçiler istihdam edilmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Raporu, 2002: 31-43). Bu tür örnekler, farklı kültürlerden insanların bir potada yaşamalarının ve çalışmalarının ortaya çıkardığı etkileşim sorunlarına eğilmeyi gerektirmektedir.

İnsan kaynaklarının ulusal sınırlar dışındaki hareketliliğinde en fazla karşılaşılan sorunlar, farklı toplumların, farklı tarihsel geçmişi ile gelişmişlik düzeyleri başta olmak üzere, siyasi, sınıfsal, hukuksal, kurumsal ve kültürel açıdan farklı düzenlemeleri olmasından kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında, alt yapı sorunları, hükümet müdahaleleri, terör, yolsuzluk vb. sayılabilir (Stalker, 1994; Miroshnik, 2002; Al-Kazemi ve Ali, 2002; Triandis, 1995; Hofstede, 1980a). Bu durum aynı zamanda işgücünün ülkeden ülkeye hareketliliğini engelleyici de olabilmektedir. Örneğin, çift kariyerli aile olmak, kariyer fırsatları aramak, çocuklar için uygun eğitim olanakları gibi beklentileri karşılayacak düzenlemelerin gidilen ülkede yetersiz oluşu, özellikle vasıflı işgücünün gelişmekte olan ülkelerde çalışması önünde engel olabilmektedir (Pucik, 1997). Bu nedenle, ikamet etme, sosyal güvenlik

şemsiyesinden yararlanma, iş güvencesi ve iş hukuku mevzuatları açısından uyum çalışmalarının yapılması, yaşama standartlarına ilişkin düzenlemele-
rin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında kültürlerarası sağlıklı
iletişim için eğitim konusu ayrıca önem taşımaktadır (Çalışma ve Sosyal
Güvenlik Bakanlığı Raporu, 2002; Stalker, 1994). Oysa ülkesinde yabancı
kültürlerden nüfus ve işçi barındıran ülkelerin (Almanya gibi), bu nüfusun
ülkelerinde "geçici olduğu" şeklinde algıya sahip olmaları, onlara karşı ka-
bullenme tavrı ve uygun politikalar geliştirememelerine yol açmaktadır
(Stalker, 1994; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Raporu, 2002). İster
açık ister gizil olsun, insan hakları konusunda hassas olduklarını iddia eden
batılı ülkelerde ırkçı ayrımcı tutumların var olduğu, engel olmaya çalışılsa
da sık sık davranışa dönüştüğü bilinen bir gerçektir. Bu konuda çokkültür-
lülük yaklaşımını benimsemeyen ülkelerin başını Almanya ve İsviçre gibi
ülkeler çekerken, en hoşgörülü ve bütünleşmeye önem veren ülke olarak İs-
veç öne çıkmaktadır (Stalker, 1994:74) Sonuç olarak, bu tür ayrımcı önyar-
gıların, çalışma yaşamı içindeki ilişkilere de yansıdığı ve yöneticilerin et-
nosentrik davranışlar sergilemelerinde etkili olduğu görülmektedir.

Endüstri İlişkileri, küreselleşme sürecinden en fazla etkilenen alanlardan
biri olmuştur. Esneklik uygulamaları, bireysel performans değerlendirme, bi-
reysel pazarlık, çalışanın bağlılık duygusunu sendikalardan alıp, çalıştığı
örgüte aktarmasını öneren tekilci yönetim yaklaşımları, sendikaların güç
kaybetmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sendikaların
İKY'ne karşı olmaları doğaldır (Yılğör, 2000; Savcı, 2001). Böylesi bir du-
rumda farklı ülkelerde yatırım yapan yabancı ülke şirketleri, hissedarlar, iş-
verenler ve sendikalar, kendilerinden oldukça farklı kültürlerden gelen çalı-
şanlarla sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu sorunların bir kısmı, endüstri
ilişkileri alanındaki farklılıklar, sendikaların tutumları, çalışma etiği, güdü-
leme sistemleri, liderlik biçimleri, görüşme ve arabulma teknikleri, uygun
olmayan iletişim biçimleri, yorumlar, düşünme, hissetme ve yanıtlama tarz-
larının altında varolan temel inançlar ve değerlerde yatmaktadır (DeSilva,
1997). Nitekim farklı ülkelerde Endüstri ilişkileri ve İKY uygulamalarının,
ülkeden ülkeye değişebildiği gözlenmektedir. Örneğin Hindistan'da sendi-
kalar ve diğer baskı gruplarının İKY uygulamaları üzerinde güçlü etkisi
varken, İngiltere'de işgücünün küçültülmesi şeklinde oluşuma engel oluna-
mamaktadır (Budhwar ve Khatrı, 2001).

II. Kültür, Örgüt ve Yönetim

II.1. Kültür ve Yönetim:

Küreselleşmenin toplumsal, ekonomik ve politik düzenlemelerine de-ğindikten sonra, uluslararası arenada ve küresel bazda etkinlik gösteren iş dünyasındaki "örgüt ve yönetim" uygulamalarına bakmak gerekir. Bu açı-
dan küreselleşme, örgütlerin dünyada olup bitenlerden etkilenişi, yönetimin diğer ülkeler ve kültürlerden gelen insanlarla nasıl uğraşacaklarını ve dün-
yanın her yerindeki örgütsel uygulamaları nasıl çabuk öğrenebileceklerini ifade eden bir anlamı içermektedir (Schermerhorn vd. 1998). Günümüzde örgüt ve yönetim konusunda insan kaynaklarının etkili yönetimi ve uygula-
maları (TKY, öğrenen örgütler, tam zamanında üretim, yalın yönetim vb) ön plana çıkmaktadır. Bu uygulamalar toplumsal kültür, yasal düzenleme-
ler, ekonomik yapı ve işgücü piyasaları gibi bileşenlerden oluşan bir küme ile etkileşim içinde bulunmaktadır.

Her örgüt içinde bulunduğu toplumun bir parçası olduğu gibi, aynı za-
manda o toplumsal kültürü yaşatan bir yapıdır ve bu bağlamda toplumsal kültürden gelen " paylaşılan değerler kümesi"ne sahiptir (Koçel 2001; Hofstede, 1980b). O halde bir örgütte çalışanların mensup oldukları kültür-
rün önerdiği değerleri, tutum ve davranışları işyerine taşımaları doğaldır. Sargut (1994b: 11), evrensel olduğu iddia edilen yönetim modelleri altında bu çalışanların göstereceği iş başarısının önemli olduğunu, bir kültürde in-
sanların çalışma davranışlarını ve başarılı olma kriterlerini belirleyen ku-
rallar ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı sonucu elde edip etmeyecekleri üzerinde düşünmek gerektiğini söylemektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarına bakıldığında, örgüt kültürünün sadece toplumsal kültüründen etkilenmediğini, örgütün yaşı, büyüklüğü, teknolojisi gibi kültürden bağımsız etmenler ile ulusal kültür ve kurumlar gibi kültürle sınırlı etmenlerin bir arada etkili olduğunu söylemek mümkündür (Budhwar ve Khatri, 2001:801; Sparrow ve Chun-Wu, 1998). Bu bağlamda, "örgüt kültürü" kavramı rasyonel ve görüntüsel boyutlarıyla açıklanabilir. Rasyonel boyut yapı, teknoloji, prosedür, kurallar, seçilmiş politikalar, denetim ve kontrol ile ödül-ceza sistemlerini ifade eder. Görüntüsel boyut ise, dil, dav-
ranış kalıpları, sembol ve simgeler, fiziksel ortam, sloganlar, törenler, başarı mitleri, deneyimler giyim kuşam olarak sıralanabilir (Koçel 2001).

Kültürlerarası etkileşimi en fazla yaşayan şirketler, var olan yetenekleri-
ni yabancı piyasalara girmek için kullanan Honda ve GM gibi *uluslararası şirketler*, çok sayıda ülkede, çeşitli yan şirketle işleyen, tek bir işe dayalı

çalışan, bütünüyle özerk ve karmaşık biçimli *çokuluslu şirketler*, çokuluslu firma olarak işlemlerini kendi ülkesinden yürüten *küresel şirketler* ve çokuluslu şirketin yerel sorumluluğuyla, küresel şirketin bütünleşme sağlayan karmaşık mekanizmalarını bir arada bulunduran *ulusaşırı şirketler*dir (Mi-roshnik, 2002). Bu şirketler için, kültürlerarası iletişimin karmaşık boyutunu anlamak önemlidir. Çünkü küreselleşme "yerel sınırların ötesini görmeyi ve hareket etmeyi" gerektirmektedir (Ulrich, 1997). Küresel rekabet üstünlüğü ve şirketleri küresel hale getirecek olan, gidilen ülkenin kültürel beklentilerine yanıt verecek yaklaşımlardır. Örneğin, Terpstra, ABD’de sattığınız bir deterjanı aynı sloganla Avrupa’da satmanızın mümkün olmadığını, hatta ABD’nin kendi içinde bile Latinler ile Afrika asıllı Amerikalılar için farklı yaklaşım ve sloganlar gerektiğini ileri sürmektedir (Emerald Now, 2001). Bu nedenle Ulrich (1997:176)’e göre, örgütlerde değişim iki alanda gelmektedir: Birincisi, temel bir değişim olarak kültür ve kimliğin değişimi, diğeri etraflarında olup biten değişime yanıt verme kapasitesi. Bu bağlamda, küresel arenaya çıkan şirketlerin (Coca-Cola, ve McDonalds, IBM, General Motors gibi) kendi yerel kültürel yapılarını küresel hale getirme çabalarını görmek mümkündür.

Ülke sınırları dışına çıkan şirketler ev sahibi ülke (home country) kültürünü, şirketi kabul eden, konuk eden ülkenin (host country) kültürüne taşımaktadır. Bu şirketler, konuk eden ülkenin işgücünü istihdam ettiğinde ise, konuk eden ülkenin kültürü, evsahibi ülke şirketine taşınmış olur. İşte bu etkileşim sonucu herkes için kabul görececek bir küresel örgüt kültürü yaratmak, büyük ölçüde yöneticiye düşen görev olmaktadır. Bu bağlamda, küresel şirketler, "bir kültürdeki insanların ve etik normlarının farklı bir kültürün insanlarıyla teması geçmesi" konusunu göz önüne almadıkça ve bu ülkelerde çalışacak, empati yeteneğine sahip, bu konuda eğitilmiş yönetici ve personel kullanmadıkça, rekabet yeteneklerinin zarar göreceği belirtilmektedir (Barker, 1999).

II. 2. Karşılaştırmalı Kültür Çalışmaları ve Yönetim:

Karşılaştırmalı kültür çalışmaları, toplumsal kültürün ya da ulusal kültürün ne dereceye kadar yönetim alanında etkili olduğunu, farklı kültürler arasında ortak ve farklı noktaların belirlenmesinin, yönetsel artılara nasıl dönüştürüleceği konusuna odaklanmıştır. Bu açıdan toplumlar arasında karşılaştırma yapmak mümkündür. Liu ve MacKinnon (2002), yönetim biçimlerini karşılaştırılmasında "aileye ve kabileye ait olma", "kültür ve din", "dil ve yönetim" konularının dikkatlice belirlenip, birbirleriye ilişkisini göz önüne almak gerektiğini söylemektedir.

Genel olarak doğu ve batı kültürlerinin karşılaştırılması, dinsel kaynaklardan, tarihten, mitlerden ve hikayelerden, edebiyattan ve yaşam deneyimlerinden gelen bilgiler ışığında olmuştur. Bu şekilde bakıldığında, batı düşüncesinde nedenselliğin tek yönlü olduğu, nedenin bir etki yaratarak "bir şeyin diğerinden sonra olmasını" sağladığı ifade edilmektedir. Doğuda ise iki yönlü nedensellik olabilir Bir şey, hem bir şeyin nedeni hem de sonucu kabul edilebilir. Batı kültürü, nesnelere ve olayları sınıflandırarak algılamaya, doğu kültürü onların içeriklerini algılamaya yönelir. Yine batı doğuya hükmetmeye, bilim ve pragmatizm üzerinde gerçekliğe dayalı olmaya yönelimlidir. Doğru ise, doğayla uyuma ve deneyimden çok kutsal esinle ortaya çıkmış "hakikat"e dayanan bir gerçeklik üzerine yönelir (Pheyse, 1993: 3-4).

Kültürlerarası karşılaştırmada Hofstede (1980a)'in araştırması en fazla yankı uyandıran çalışmalardan biri olmuştur. Çok sayıda ülkede kuruluşları olan çokuluslu bir şirket üzerinde yaptığı araştırmada, yeni yönetim model ve tekniklerinin uygulanmasında, örgütsel davranış ve ilişkilerin analizinde kullanılan, ülkeler arasındaki (gelişmiş-gelişmemiş, doğu-batı karşılaştırmasına da olanak tanıyan) kültürel farklılıkları Hofstede (1980a; 1980b; 1991) dört boyut halinde belirlemiştir. Daha sonra bu boyutlara ek olarak, "zamanın anlamı ve kullanımına" ilişkin bir boyut daha eklenmiştir:

• *Güç aralığı/mesafesi*: Bu kavram bir toplumun kurumlar ve örgütlerde gücün eşitsiz dağıldığı gerçeğini kabul etme derecesi olarak tanımlanabilir. Yüksek güç aralığına sahip gelişmekte olan toplumlarda fırsat eşitsizliği ve işçi-işveren/yönetici arasında mesafe olduğu kabul edilir, statü, ünvan ve pozisyonlar önemlidir. Mendonca ve Kanungo (1996)'ya göre yüksek güç aralığı olan kültürlerde yöneticiler ve astlar, örgütsel hiyerarşide sıralanmış kendi pozisyonlarını kabul eder ve bu pozisyon üzerinden çalışmalarını devam ettirirler. Ne yönetici astların "kendi gibi olduğunu" düşünür ne de astlar yöneticilerini "kendileri gibi" düşünürler. İtaat herhangi bir rasyonel temele dayanmaz, sadece şekilde pozisyonu elde tutmak için ve itaat edilen yöneticinin otoritesinden dolayı gerçekleşir. Bu tür kültürlerde yönetici kararlarının arkasında yatan nedenleri açıkladığı zaman, büyük olasılıkla çalışanlar bu açıklamayı onun zayıflığı olarak yanlış yorumlayacaklardır.

• *Belirsizlikten kaçınma*: İnsanların "fikir ve davranışlardan sapmayı ne derece hoşgörüyle karşıladığı", daha fazla resmi kurallar konulması, kariyer düzenliliğinin sağlanması, uzmanlık kazanma ve gerçeklere inanma gibi konularda "belirsizlik" olmasını tehdit edici görüp görmediği ile ilgili bir

kavramdır. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan kültürlerde risk alma konusunda isteksizlik, dışsal kontrole inanç görülmektedir. Bu kültürel özelliğe sahip toplumlarda değişim ve farklılık hoş karşılanmaz ve çalışma yaşamında denge ve süreklilik aranırken, çalışanlar yöneticilerin kendilerini yönlendirmelerini beklerler (Hofstede 1980a; 1980b; 1991).

• *Bireycilik/toplulukçuluk*: Bireycilik, yalnız kendileri üzerine odaklanmış insanlar arasında zayıf dokulu sosyal ilişkilerin hakim olduğu toplumların özelliğidir. Bu tür toplumlarda bireysel başarı ve kişisel kararlar önemli yaşam yönelimleridir. Oysa toplulukçu kültürler iç grup dış grup ayırımına önem veren sıkı dokulu sosyal çevrenin bulunduğu, akraba, klan örgütler gibi iç gruplarından kendilerine sahip çıkılmasını bekleyen ve karşılığında kesinlikle sadakat ve bağlılık sunan özellikte yönelimler barındırırlar. Bu yaklaşım, iç grup çıkarlarının bireyin çıkarlarından önde gelmesini sağlar (Hoefstede 1980a; 1980b; 1991). Mendonca ve Kanungo (1996), düşük bireycilik gözlenen kültürlerin batı kültürlerinden farklı olarak, çalışmanın insan için kendini ifade etme veya gerçekleştirme eylemi olmadığını, ama ailenin (yaşlı ebeveyn, eş ve çocuklar) yaşamın sürdürülmesi için can alıcı bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle bireylerin önceliği iş değildir. Düşük bireycilik şeklinde karakterize olan bir çalışma kültüründe, işçiler işi çok iyi düzeyde başardıkları zaman onları tatmin eden "işin iyi derecede başarılmış olması" değil, "iyi" olarak tanınan bir iş olmasıdır. Triandis (1995), dikey (hiyerarşik) ve yatay (eşitlikçi) toplulukçu kültürler ile dikey ve yatay bireyci kültürler ayrımı yapmaktadır. Dikey toplulukçu kültürlerde grup kendi üyelerinden bazılarını daha önemli bulurken (otoriteye itaat), yatay toplulukçu toplumlarda grup içinde çoğu üyeler eşit görülür. Dikey bireyci kültürlerde, birey grup içinde diğerlerinden farklı süper birisi olarak algılanır. Oysa yatay bireyci toplumlarda, grup üyeleri her biri özgün ama süper değillerdir.

• *Dişil (kadınsı)/eril (erkeksi) özellikler*: Dişil veya eril kavramları, iddialı olma, para ve diğer şeylerin elde edilmesi, yaşam kalitesine ve insanlara önem verme konularında toplumda varolan baskın değer derecesini ifade etmek üzere kullanılır (Hofstede 1980a; 1980b). Erkeksi değerlere önem veren kültürlerde güç ve başarı önemlidir. Uyuşmazlık durumlarında tartışmalar yoluyla çözüme ulaşma hedeflenir. Kadınsı değerlerin yüksek olduğu kültürlerde bakıldığında anlaşmazlıkların çatışmaya gitmesi arzu edilmez, örtbas etme yoluna gidilir, mutluluk ve huzur, başarı ve güç elde etme arzusunun önünde yer alır. Mendonca ve Kanungo (1996) düşük eril veya yüksek dişil özelliklere sahip kültürlerde, işçilerin yöneliminin performanstan

çok insanlara ve kişiselleştirilmiş ilişkilere doğru olduğunu ifade etmektedir. Düşük erillği gösteren bir davranış biçimi, kişiler arası bağlamda sosyal olarak onaylanmış görevleri yerine getirebilmek için, iş performansının kolayca bir kenara itilebilmesi anlamına gelir. Bireyler arası ilişkiler sözleşmeye dayalı olmaktan çok kişiselleştirilmiş olduğu için, geri bildirim gözlenen davranışlar üzerine değil, birey üzerine saldırı şeklinde yanlış anlaşılabilir.

• *Zamanın Kullanımı (uzun veya kısa erimli yönelme)*: Kültürleri zamanı kullanma biçimlerini üç özellik açısından karşılaştırmak gerekir. Birincisi *uzun/kısa erimli olmak*, ikincisi *dakiklik/esneklik* (zamana verilen değer) ve son olarak *tek/çok odaklanma* olarak sıralanabilir. Uzun erimli yönelmede, stratejik planlama eğilimi olarak, daha uzaktaki hedefleri planlama ve gelecekteki ödüllere ulaşma kararlılığı gözlenir. Kısa erimli yönelmede ise, günü yaşarken durumu korumaya yönelik gerekenleri yapmak, geçmişle bugünün bağlantılarını korumaya çalışmak önemlidir. Zamana verilen değere bakıldığında, bazı kültürlerde önceden belirlenmiş bir zaman noktasına (belirlenen saatte buluşma, toplantı ya da gösterinin tam zamanında başlaması) tam olarak uymaya çok değer verildiği görülmektedir. Tek odaklanmanın, her defasında planlanmış tek bir görev ya da konuya yönelme olduğu ve iş başarılincaya kadar titizlikle programların izlendiği, buna karşın çok odaklanma yaklaşımı ile plan ve programlar dışında insani ilişkilerinin ön plana çıktığı görülmüştür (Dengiz, 2002; Miroshnik, 2002).

Aycan ve Kanungo (2000: 31), daha önceki kültürlerarası araştırmalarda derinlemesine ele alınmamış ve batı toplumlarında gözlenmeyen kültürel özellikler olarak tanımladıkları *babacanlık/pederşahilik* (paternalism) ve *kadercilik* (fatalism) üzerinde durmuşlardır. Pederşahi toplumlarda yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkinin baba-evlat ilişkisini andırdığı, yöneticinin tıpkı bir baba gibi, çalışanını ya da astını koruyup kollayacağı, onun iyiliği adına kararlar alabileceği, yol gösterici olacağı kabul edilmektedir. Buna karşılık astlar itaat ve bağlılık göstereceklerdir. Kadercilik ise, insanların yapmış oldukları işlerde kontrolü ellerinde bulundurmaları konusundaki düşüncelerini ifade etmektedir. Bu anlamda kadercilik dine ilişkin bir tutum olarak alınmamalıdır.

II.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Evrensel bir Model Olabilir mi?

İnsan kaynakları yönetimi örgütte insan ve kalite kavramlarını bütünleştiren, hem kendi hem de dış sistemi için örgütün kalite üretmesini ifade

eden, bunun için de oluşturulan kapasitenin sürekli biçimde geliştirilmesini sağlayacak bir yapılanma önermektedir. Bu anlamda insan kaynağı "örgüt hedeflerine katkıda bulunmaya istekli ve hazır insan"dır (Werther ve Davis 1996:636). İnsan yetenek, beceri, bilgi ve çalışma arzusu yanında, sahip olduğu cinsiyet, ırk, kültürel farklılıklar vb. gibi diğer özellikleriyle de çalışma yaşamı içinde yer almaktadır. İKY'nin söyleminde engelli olma, cinsiyet, ırk, etnik ve milliyet farklılıkları gibi özellikler nedeniyle çalışanlara karşı ayrımcı yaklaşımlar bulunmadığı ifade edilmektedir (Pucik, 1997: 164). İKY'ni benimsemiş şirketlerin "rekabet üstünlüğü" açısından entelektüel sermayenin etkili yönetimine (işe alma, eğitim, kariyer, performans değerlendirme, ödüllendirme) önem verdikleri görülmektedir.

İKY kuramsal olarak ve uygulamada son yirmi yıldır popüler bir yönetim modeli olmuştur. Ancak insan kaynaklarının yönetilmesinde varolan yöntem, model, uygulama ve tekniklerin evrensel modeller olamayacağı, üretildikleri toplumlar, kültürler için işlevsel olanların, farklı toplumların kültürlerinde aynı sonuca ulaşamayabilecekleri görüşü tartışılmaktadır. (Hofstede, 1991; Mendonca ve Kanungo, 1996; Aycan ve Kanungo, 2000; Sparrow ve Chun-wu,1998; Pucik, 1997). Oysa günümüzün popüler yönetim yaklaşımı olan İKY uygulamalarına bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerde, özel sektördeki ve daha sonraları da kamu sektöründeki örgütlerin Avrupa ve Kuzey Amerika'da geliştirilmiş İKY kuram ve uygulamalarını kullanmak için dikkate değer ölçüde zaman, kaynak ve çaba sarf ettikleri görülmektedir.

Bu yönetim modelinin evrensel olup olmadığı tartışmasında evrenselci bakış açısı, bazı insan kaynakları uygulamalarının tüm işletmeler için uygun olduğunu ileri sürerken, durumsallık yaklaşımı, teknoloji, çevresel denge durumu ve stratejilere bağlı olarak İK uygulamalarının etkilerinin değişebileceğini ifade etmektedir (Bowen vd., 2002). Diğer yandan İKY gibi, geçmişten aktarılan ve bir tek topluma veya seçilmiş bir grup çalışana odaklanmış "etnosentrik ve dar görüşlü" yaklaşım ve politikaların, "küresel örgütsel süreçler" olarak kullanılmasının, etkili İK uygulamaları için engel oluşturduğu üzerinde durulmaktadır (Pucik, 1997: 163).

Henkoff aslında üst yönetimin örgüte, klasik ekolün bakış açısıyla bakmaya devam ettiğini, örgüt performansını geleneksel kriterler olan kar ve hisse senedi değerleri ile ölçtüğünü ileri sürse de, İKY program ve uygulamaları konusunda belirli bir sosyal çevrede bulunan yöneticilerin birbirlerinden etkilendikleri, yeni akımların dışında kalmak istemedikleri, görül-

mektedir. Bu yöneticilerin kendilerini çevrenin profesyonel normlarına uymak zorunda hissettikleri için, akılcı ve ilerici kabul edilen yöntem ve teknikleri kolayca benimsedikleri ifade edilmektedir (Furman 1996)¹. Nitekim Özen (1999: 114), Türkiye’de de yöneticilerin İKY’ne "dünyada geçerli ise, Türkiye için de geçerli olur" bakış açısından bir moda gibi yaklaştıklarını, "farklı görünerek bireyselliklerini tatmin edip, bu yaklaşımı grupça benimseyerek kınanmaktan kaçındıklarını", bunu riskli olmayan prestij kazandırıcı bir tavır olarak gördüklerini belirtmektedir. Bu yaklaşımın benimsenmesinde uluslararası şirketlerin Türkiye’deki kuruluşlarının, yabancı sermaye katkılı holdinglerin etkileri yanında, MPM, KAL-DER, TUSİAD gibi kuruluşların bu uygulamaları yaygınlaştırmak için yoğun çaba göstermelerinin katkısı büyüktür (Özen: 2000: 304-305). Buna uygun bir yaklaşımla, yönetimin istemiyle şirket kültürünün yaratılabileceği veya değiştirilebileceği ya da işçi davranışlarının istenilen şekilde yönlendirilebileceği anlayışının kalite guruları arasında yaygın olduğundan söz edilmektedir (Yıldırım, 2000). Böylece modaya uymak adına örgütlerin personel yönetimi birimleri hızla İKY birimlerine dönüştürülmektedir (Guest, 1987).

Bu örgütlerin yöneticileri için, etkili olduğu kanıtlanmış yönetim uygulamalarını benimsemek en uygun seçenektir. Yeni yönetim modelleri oluşturmak için kaynak ve zaman harcamak "tekerleği yeniden icat etmek"ten daha fazla değeri olmayan bir yatırım yapmaktır. Bu örgütlere yerleşmiş olan zayıf yönetim uygulamaları, bürokratik yetersizlikler, düşük verimlilik düzeyleri işveren ve yöneticiler üzerinde baskı yaratmakta, hızlı ve hemen sonuç veren stratejiyi benimsemek zorunda kalmaktadırlar. Bu yolla etkililik düzeylerinin artacağını, acımasız küresel rekabet pazarında savaşma gücü kazanacaklarını düşünmektedirler. Çözümü modern bilim ve teknolojinin faydalarını ülkelerine taşımakta görmüşlerdir (Mendonca ve Kanungo 1996). Nispeten genç ve yerleşik bir örgüt kültürüne sahip olmayan örgütlerin bu yeni teknikleri benimsemeye daha açık oldukları, kemikleşmiş yapıları olmadığı için uygulamaya kolaylıkla geçebildikleri gözlenmektedir (Furman 1996).

Diğer yandan, gelişmekte olan ülkelerin sosyo-kültürel özelliklerinin değil insan kaynakları yönetiminin gelişmesine yardım etmek, böyle bir gelişmeye karşı olan özellikler yapılandırmış olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin kültürel özelliklerin bazıları bizzat bu gelişmeyi engelleyici olarak zik-

¹ Furman’ın kaynağı için bkz. HENKOFF, R. (1994), "CEO’s Still Don’t Walk the Talk", *Fortune*, April, 16-17

redilmektedir: İş etiğinin olmayışı, bireylerin dışsal kontrole inançlarını teşvik eden kadercilik bakış açısı, bu yaşamda iyi olanı gözden kaçırmamasına neden olan öteki dünyada kazanacağı inancını sağlayan dinsel yönelim ve ek olarak aile ve kabilelerinin gönencini kendi gönencine tercih etmesini sağlayan kaderciliği besleyip, aile ve sadakat kavramını ön plana çıkaran yaklaşım sıralanabilir (Al-Kazemi ve Ali, 2002; Mendonca ve Kanungo, 1996; Hofstede, 1980a). Durum böyle olunca, batının yöntem teknik ve pratiklerini yerleşik çalışma kültürüne empoze etmek şeklindeki yaklaşım, "işçilerin işe geldiklerinde giriş kapısında kültürel bagajlarını bırakmalarını, iş bitiminde örgüt dışı yaşamlarında kullanmak üzere bu bagajları almaları" varsayımını getirmektedir (Mendonca ve Kanungo, 1996). Oysa insanlar bilgi ve becerileri yanında sahip oldukları kültürel değerleri ve kendi dünya görüşlerini çalıştıkları örgüte taşırlar. Önemli olan bu kültürel farklılıklar ve görüş ile örgütün görüşünün ne derece uyumlu olduğudur (Koçel, 1996).

İnsan kaynakları yönetiminin kültürel uygunluğu konusunda tartışmalar aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır (Mendonca ve Kanungo 1996):

- Gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel bağlamında düzenlenmiş ve evrilmiş İKY uygulama ve teknikleri, gelişmekte olan ülkelerin temelde farklı sosyo-kültürel çevrelerinde yer alan örgütlerde başarılı biçimde uygulanabilir mi?
- İnsanın doğasından kaynaklanan özde aynı, sosyo-kültürel farklılıklara karşın yeni kültürel uygulamaları olan yönetim anlayışının belli çekişirdek unsurları yok mudur?
- Gelişmekte olan ülkelerde bu uygulamaların etkili kullanımını kolaylaştıracak çalışma kültürlerinin önemli/can alıcı özellikleri nelerdir ve hangi özellikler sınırlayıcı olmaktadır?
- Yöneticiler hangi belirli stratejileri kültürel araçları geçerli kılmak üzere uygulayabilirler ve bu uygulama ve tekniklerin etkili sonuçlara ulaşabilmesi için kültürel engelleri nasıl aşabilirler?
- İKY'nin rolü ülkelere göre değişiklik gösterir mi? Ülkeden ülkeye İKY birimlerinin statüsünde değişim var mıdır? Ayrıca İKY uygulamaları ile işletmenin başarısında bunu ne kadar önemli bulduğu arasındaki bağ da ülkeden ülkeye değişmekte midir? (Bowen vd. 2002: 104)

Bu soruların yanıtları çok sayıda araştırmacının bulgularında yatmaktadır. Örgütlerde İKY birimlerinin çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanışlarının ülkeden ülkeye farklılaşabildiği belirtilmiştir. Bowen vd. (2002) tara-

findan 10 ülkede işletmelerin İKY birimlerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre örgütlerde İKY biriminin statü itibariyle en yüksek olduğu ülkenin Avustralya, en düşük statülü ülkenin de Endonezya sonra Tayvan olduğu belirlenmiştir. Schuler'in araştırmasında ABD'de İKY'nin önemi artıyor bulunurken, örgütsel başarıda "insanın yerinin çok önemli olduğu" inancının bir değer olarak yaşatıldığı Japonya'da hat yöneticilerinin İKY işlevlerinin kendi ana görevlerinden olduğunu ifade etmeleri ilginçtir. Nitekim Japonya'da tüm İKY etkinliklerinde İKY birimlerinin mütevazı bir rol oynadığı düşünülmektedir. Benzer sonuçlar, Batı Avrupa ülkeleri ve Avusturalya için de geçerlidir (Bowen vd, 2002: 104).²

İKY'nin ayrımcı bir söyleme sahip olmadığı söylene de, Chan ve Pearson (2002)'in Brunei, Malezya ve Singapur'da yaptıkları araştırmada kadınlar için yönetim kadrolarına geçişte "cam bile değil bambu engeller" olduğu ortaya çıkmıştır. Batıda da bu konuda fazla ilerleme olmadığı ortadadır. Yine ABD'de benzeri ayrımcılığın, cinsler arasında olduğu gibi, Latin asıllı ve Afro-Amerikalılar için geçerli olduğu bilinmektedir (Stalker, 1994).

Hofstede (1980a; 1980b) tarafından kavramlaştırılan dört kültürel boyutu kullanarak yapılan araştırmalara bakıldığında, kültürlerarası yönetim konusunda karşılaştırma yapma olanağı ortaya çıkmaktadır. İKY ve uygulamalarında nesnel ölçütler ön planda olmasına karşın kültürden kültüre değişebilen yorumlar nedeniyle farklı uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin iş ile kişisel durumların karıştırıldığı, sadakat kabiliyetinin iş kabiliyeti üzerinde değer taşıdığı Kuveyt gibi Arap kültürlerinde (Al-Kazemi ve Ali, 2002), işe alma ve terfi ettirmede aile ve toplulukların, politik bakışların önem taşıdığı Hindistan gibi kültürlerde etkili İKY ve uygulamalarını hayata geçirmek zor görünmektedir. Bu bağlamda, Hindistan ve İngiltere işe alma, tazminatlar, eğitim ve geliştirme, çalışanlarla iletişim gibi yönetsel olarak karşılaştırıldığında, Hint örgütlerinin daha az rasyonelleşmiş ve yapılanmış olduğu ortaya çıkmaktadır (Budhwar ve Khatri, 2002).

Aycan, vd (1998), Aycan ve Kanungo (2000)'nin çeşitli ülkelerde İKY uygulamaları konusunda yaptıkları araştırmalarda, yüksek pederşahi özellik gösteren Türk toplumunda, toplulukçu değerlerin öne çıktığı belirlenmiştir. Türkiye, güç aralığı ve kadercilikte batılı ülkelere farklı bulunmamıştır. Yönetimler tarafından çalışanlara özerklik tanınması boyutu düşük bulun-

² Bowen'in kaynağı için bkz. Schuler, R.S. (1994) World Class Human Resource Departments: Six Critical Issues, Accounting and Business Review, 1/1, 43-72

muş, çalışanların pasif oldukları, takipçiliği ve yönlendirilmeyi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. ABD ve Kanada'da İK uygulamalarının yöneticilerin inanç ve varsayımlarından bağımsız geliştiği belirlenirken, Türkiye gibi ülkelerde yönetici kadrolardaki insanların inanç ve düşüncelerinin İK uygulamalarını belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların yöneticilerinde ve liderlerinde pederşahi özellikler aradıkları, yöneticilerin kendileriyle ilgilenmelerini bekledikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle şirkette aile ortamının yaratılmasının önemine dikkat çekilmektedir. Bu özellikler aynı zamanda kültürün dışı özelliklerini de yansıtmaktadır. Benzer nedenlerle Wasti (2000: 156), yüksek güç aralığı özelliğine sahip Türk kültürünün dik ve kesin dikey ayrımları olan Japon örgüt yapısına daha yakın olduğu, bu nedenle Japon yönetim modeli ve tekniklerinin Türk kültürüne uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Hofstede (1980a), Türk kültürü ile Japon kültürünün belirsizlikten kaçınma konusunda birbirine çok yakın olduklarını belirlemiştir. Nitekim Japon kültüründe ev ve aile ile örgütler arasındaki yapısal benzerlik, örgüt ve yönetim anlayışının toplumsal kültürün bir parçası olduğunu göstermektedir (Bhappu, 2000). İKY söyleminde "örgütsel bağlılığın" örgüte yönelmesi anlayışı olmakla birlikte, bireyci ve esnek bir yönetim anlayışının egemen olduğu, toplam iş sürecinin ön plana çıkarıldığı bir yönetim anlayışında, aileye duyulan bağlılığın esneklik nedeniyle iş güvencesi veremeyen bir örgüte nasıl taşınabileceği sorusu üzerinde düşünmek gerekir.

Yine Aycan, vd. (1998)'nin araştırmasında, kadercı kültürlerde yöneticilerin çalışanların yapılarının değiştirilemeyeceğine inandıkları gözlenmiştir. Güç aralığı yüksektir ve yöneticiler çalışanlara özerklik vermenin, geri bildirim sağlamanın gerekli olmadığını düşünmüşlerdir. Güç aralığı düşük olan bir toplumdaki güç aralığı yüksek bir topluma, bir başka deyişle bireyci toplumdaki toplulukçu bir topluma yönetici aktarılması sonucu, yerel şirket çalışanlarının bu yöneticileri anlayışsız ve çaba harcamayan kişiler olarak tanımladıkları görülmüştür Sargut (1994b: 148), Türk toplumunda çatışmadan kaçma eğiliminin, güçlü bir belirsizlikten kaçma arzusunun yansıması olduğunu, insanların "hayır" demeleri gereken yerde "evet" diyerek çatışmadan kaçmaya çalıştıklarını ifade etmektedir.

Dengiz (2002) toplumun belirsizliğe hoşgörüsünün azaldığı ekonomik kriz, terör ve yolsuzluk gibi dönemlerde ve durumlarda, toplumların birbirlerine kenetlenerek ve güç mesafesi açılarak tepki verdiğini ileri sürmektedir. Benzer biçimde örgütsel koşullarda olumsuz durumlar yaşandığında örgütsel ilişkilerin niteliğinde benzer durumlar yaşanabileceğini ifade etmek-

tedir. Örneğin zamana verilen değer açısından bakıldığında, Türk kültüründe yöneticilerin, toplantılara "en son gelen kişi" olduklarını, zamanı esnek kullanarak, önemli ve beklenmeye değer kişi oldukları imajını vurguladıklarını söylemektedir. Yine çok odaklanma (aynı andan birden fazla şey yapmaya yönelme) açısından da Türk kültüründe işe sıkı başlanılıp, sonra detay içinde kaybolarak zaman harcadığını görmek mümkündür.

Özen (1996)'in kamu örgütlerinde çalışanların kültürel davranış biçimleri ve bunların kamu örgütlerinin işleyişi üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında, dört değer boyutu-yetkecilik benmerkezcilik, adanmacılık (korunma ve kollanma güdüsüyle örgüte, kurallara, gruba kendilerini adanma) ve pragmatizm (koşullar karşısında esnek tutumlarla sonuç alma eğilimi)- kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türk yöneticilerin yetkeci boyutu ve benmerkezciliği benimseme dereceleri düşük bulunmuş, buna karşılık adanmacılık boyutu yüksek ve görece de pragmatik oldukları ortaya çıkmıştır. Polat (2002)'ın Türkiye'de klasik yönetim değerleri ile toplam kalite yönetimi değerlerinin onanma derecelerini karşılaştırdığı çalışmasında ise, Türk toplumunun klasik yönetime göreceli olarak daha yakın olduğu sonucuna varmıştır. Klasik yönetim anlayışının emir, kontrol ve kural olarak ifade edilen değerlerinin tamamen onandığı, herkesin bir amiri olması (kumanda birliği) görüşünün % 95 oranında, hiyerarşinin % 80, yetkinin % 75, işbölümünün ise % 63 oranında onandığı ifade edilmektedir. TKY için onanma dereceleri daha düşük olarak belirlenmiştir. En yüksek onanma derecesi olarak sürekli gelişme(%75) kavramı, sonra sırasıyla müşteri odaklılık (% 70), süreç odaklılık (% 65) ve takım çalışması (% 58) belirlenmiştir. TKY açısından bu sonuçların en önemlisi, takım çalışması konusundaki olumsuz yaklaşımdır. Türk yönetim anlayışına bir örnek, bürokratik ve demokratik yapıları iki örgütte- sendikalarda ve KİT'lerde- yöneticilerle yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticiler tarafından tercih edilen ilk iki davranış biçiminin her iki yönetici kesiminde de aynı olması (Dengiz, 2002) verilebilir.

Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi, batıda geliştirilmiş İKY ve TKY gibi "sıfır hata" anlayışının varolduğu, zamanı ön plana çıkaran, yatay örgütsel yapı öneren, işe almada nesnel kriterlerden hareket eden, yetkilendirme ve katılım kavramlarına önem veren bir yönetim modelinin farklı toplumsal kültür özelliklerine birebir uyması pek mümkün görünmemektedir. Özen (2000: 307), TKY'ni savunanların bu modeli "Türk toplumuna kültürel hat-ta dinsel olarak en uygun yönetim anlayışı" olarak ilan ettiklerini ifade etmektedir. Oysa İKY uygulamalarının Türkiye'de uygulanmasında sorunlar

çıkabileceği bunların da, toplumsal kültür ve kurum kültürü farklılıklarından kaynaklanabileceğini ifade edilmektedir (Aycan ve Kanungo 2000). Hiyerarşiye önem verilen kültürlerde örgütlerin İKY'nin basık yapılı örgüt anlayışına uyum sağlamakta zorlanabilecekleri, toplulukçu kültürlerin takım çalışması uygulamalarına yakın olmakla birlikte belirsizlikten kaçınma derecelerinin yüksek olması nedeniyle, kararlara katılım ve riske girme eğilimlerinin düşük olmasına yol açacağı düşünülebilir.

III. Kültürlerarası Yönetim ve Öneriler

Son yıllarda İKY ve TKY'nin başarısı konusunda şüpheler oluşmaktadır (Yıldırım, 2000). ABD ve Avrupa'da yapılan bir araştırmada TKY'nin popülaritesinde keskin bir azalmanın yaşandığını ifade edilirken, başarısızlığın sorumlusunun TKY modelinden çok, yanlış uygulayan yöneticiler olduğu ileri sürülmektedir (Emerald Now, 2000). Yeni yönetim modelleri ülkelerin farklı yapısal özellikleri yanında, yöneticilerin bilgi, beceri, kültür farklılıkları vb. gibi nedenlerle istenilen uygulamalara dönüşmüyor olabilirler. Bu nedenle İKY'nin sağlıklı uygulanabilmesi için reçeteler yazıldığı görülmektedir.

Kültürel farklılıkların bulunduğu örgütlerde yönetimler, "bizim yönetim tarzımız tek tarzdır" anlayışını benimsemişlerse, küresel yöneticilerin kültürel farklılıkları anlamaları ve bunun örgüt üzerindeki etkileri konusunda bir şey bilmeleri mümkün değildir. "Bizim yönetim tarzımız en iyisidir" diyen yöneticiler ise, kültürel farklılığı sadece sorun kaynağı olarak görürler ki, bu kendi başına zaten sorunun kendisidir (Miroshnik, 2002). Nitekim bu tarz etnosentrik ve evrenselci yönetim yaklaşımlarına olumsuz tepkiler gelmektedir. Küresel bir firmada, bir yönetim anlayışı olarak insan kaynakları felsefesinin ne kadar özgün olabileceği üzerine vurgu yapılmakta, daha çok kendi kültürleri ve değerlerinin kutsanması ve taklit edilmesinden öte bir anlamı olmayan bu uygulamaların evrenselliği sorgulanmaktadır. Sargut (1994a: 328), her ülkenin ithal etmek yerine, zahmetli de olsa kendine özgü bir yönetim modeli yaratabileceğini, "yönetim ve örgütlenmenin toplumsal teknolojisini kurmanın" mümkün olacağını ileri sürmektedir. Küreselleşmenin özgün koşulları ve kültürlerarası farklılıklarla yönetim zorlukları sentezci yaklaşımları özendirici olmaktadır. "Bizim yönetim tarzımız ile onların tarzının bileşimi en iyi tarzdır" diyen yönetim yaklaşımı sinerjik bakışı yansıtmaktadır ve kültürel farklılığın yönetimi için en iyi yöntem olduğu ifade edilmektedir (Miroshnik, 2002). Böyle melez bir örgüt kültürüyle, kültürel farklılıkları avantaja dönüştürecek şekilde yapılanma, herkesin

onayacağı bir ortak etik anlayışın üretilmesi gereklidir (Barker, 1999; Nader ve Walle, 2002).

Bu önerilerin ışığında, bir "küresel yönetim" yaklaşımı ön plana çıkarırken, yöneticiliğin çok daha önemli hale geldiği görülmektedir. Örneğin, insan kaynakları uygulayıcılarının bilmesi gereken öncelikli konulardan birisi, işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun kültürden kültüre farklılıkların etkisini anlamaktır. Zira yöneticilerin, kültürlerarası iletişimde sorun yaşamasından çok, kültürel "farklılık ve çeşitliliği anlama konusundaki yetersizlikleri, eksiklikleri" önemli görünmektedir (Pucik, 1997; Burke, 1997; Chan ve Pearson, 2002; Liu ve Mackinnon, 2002).

Bu bağlamda çok kültürlü bir ortamda insan kaynakları yöneticilerinin yapması gereken kültürel gelenekleri savunmak da olmamalıdır. Mevcut İKY program ve tekniklerinin farklı kültürlerde özellikle gelişmekte olan toplumların kültürleri içindeki örgütlerde uygulanmak üzere, örgütün iç çalışma kültürünün güçlendirilmesi (DeSilva, 1997) ve kısıtların üstesinden gelinmesi için, kültürel farklılıklar ve iletişim konusunda kültürel etkilere duyarlı örgütsel stratejilerin hayata geçirilmesi önerilmektedir (Pucik, 1997; Mendonca ve Kanungo 1996; Lin ve Mackinnon, 2002). Kendi kültürünü iyi tanımak, konuk eden ülke kültürünü bilmek, gerekiyorsa bu konularda eğitim almak ve vermek yapılması gereken bir eğitim süreci gibi görünmektedir. Bu anlamda farklı ülkelerde çalışmak zorunda olan insan kaynağına ilişkin sorunların çözümünde, küresel insan kaynaklarının oluşturulmasını sağlayacak, bir küresel "düşünsel anlayış"(mindset) geliştirme fırsatından söz edilmektedir. Bu fırsatın eğitim yanında, uluslararası çalışma deneyiminin bizzat kendisinden türetilbileceği de ileri sürülmektedir (Pucik, 1997: 165). Batılı bir yöneticinin astlarına daha fazla yol gösterici ve yardımcı olması, görev yaklaşımı ve iletişim yollarını, batıda kullandığından daha fazla kullanarak, toplulukçu yönetim anlayışına köprü kurması önerilmektedir (Liu ve MacKinnon, 2002). Bu ortamı sağlamak üzere işgücünü gönderen ve alan ülkelerin birbirleriyle etkileşim içinde politikalar üreterek hayata geçirmesi öncelikle gerçekleştirilmelidir. Örgütlerin de bu çerçevede mevcut işgücü içinde küresel kadrolar ve küresel liderlik geliştirme gibi iki önemli görevi üstlenmeleri, ulusal sınırlar dışına hareket edebilen, sınırlar ötesi iş kalıpları, nakiller, çoklu kültürel görev güçleri ve proje takımları oluşturma deneyimi yaratmaları önerilmektedir (Pucik, 1997: 165-167).

Değerlendirme

Küreselleşen dünyada batı toplumlarında geliştirilmiş yönetim modellerinin çok başarılı olmadığı, kültürlerarası farklılıkları göz önüne alan yaklaşımlara gereksinim olduğu ortadadır. İKY'nin her derde deva olabileceği anlayışı yerini yeni arayışlara bırakmış görünmektedir. Nitekim son yıllarda bütün dünyada popüler hale gelen İKY'nin "insanın önemi"ni kutsadığı söyleme uygun olarak, insana yakışır çalışma biçimini ve ilişkilerini getirdiğini söylemek artık pek mümkün değildir. Çalışma yaşamı kalitesi ve yaşam kalitesi gibi kavramları gündeminden hiç düşürmeyen İKY, bu olanakları yalnız sınırlı bir insan kaynağına sunabilmekte, diğer kesimler için yaşam kalitesi, göreceli biçimde kötüleşmektedir. Küresel sermayenin bilinen öncelikleri, sendikalaşmanın gerilemesi, işsizlik ve devletin küçülmesi yanında, ırk, cinsiyet, etnik ve kültürel ayrımcılık, eğitim ve vasıf düzeyleri artırılmayan işgücü gibi nedenlerle çözüm olarak önerilen "küresel yönetim" anlayışı da sınırlı gibi görünmektedir.

Küreselleşmenin kültürlerarası farklılıkların yönetimi konusunu gündeme getirmiş olması, sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulmasını sağlayacak yaklaşımların üretilmesi ve uygulanmaya konulması açısından elbette çok önemlidir. Çalışanlar ve yönetimler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasının yolu, sadece kültürlerarası farklılıkları anlamak ve iletişimin hiçbir yanlış yoruma meydan bırakılmaksızın sağlanmasıyla gerçekleşemez. Bu bağlamda kültürlerarası farklılıkları sinerjik bir yaklaşımla ele alacak küresel bir yönetim anlayışı başarıyı yakalayabilir mi? Bu sorunun yanıtı belki şu şekilde formüle edilebilir: İnsanlara gelir getirecek bir iş, bunu devam ettirecek iş güvencesi, sosyal güvenlik şemsiyesi altına aile bireyleriyle girebilme şansı, yaşam standartları ve çalışma koşullarının insan onuruna yakışır seviyede bulunması gibi uygulamaların öncelikle gerçekleştirilmesi durumunda, kültürlerarası yönetimde küresel bir yönetim modelini başarılı kılmak mümkün olabilir.

Kaynaklar

- AL-KAZEMI, A.A, ve Ali, A. (2002), "Managerial Problems In Kuwait", **The Journal Of Management Development**, 21/5, 366-375.
- AYCAN, Z. (1998), "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi'nde Toplumsal Kültürün Yeri", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 21-34.
- AYCAN VE KANUNGO (2000), "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları**, Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.
- BARKER, T.S. (1999), "A Survey Of Ethics and Cultural Dimensions Of MNCS", **Competitiveness Review**, 9/2.
- BHAPPU, A. (2000), "The Japanese Family: an Institutional Logic For Japanese Corporate Networks and Japanese Management", **Academy Of Management Review**, 25/2, 409-415.
- BOWEN, D.E., Galang, C. ve Pillai, R. (2002), "The Role Of Human Resource Management: An Explatory Study Of Cross-Country Variance", **Human Resource Management**, 41/1, 103-122.
- BUDHWAR, P.S., ve Khatri N. (2001), "A comparative Study of HR Practices in Britain and India", **International Journal of Human Resource Management**, 12/5, 800-826.
- BURKE, W.W. (1997), "What Human Resource Practitioners Need To Know For The Twenty-First Century", **Human Resource Management**, 36/1, 71-79.
- BREEZE, J. (2002), "Text Of Amman Speech", www.worldbank.org/mdf/mdf4/papers/breeze.pdf
- CHAN, C.C.A ve Pearson, C.A.L. (2002), "Comparison Of Managerial Work Goals Among Bruneian, Malaysian and Singaporean Managers", **The Journal Of Management Development**, 21/7, 545-556
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2002), **2000-2002 Raporu:Yurt Dışındaki Vatandaşlarımıza İlişkin Gelişme ve Sayısal Bilgiler**, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını
- DENGİZ, M. (2002),"Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açıdan Bakış", www.pyd.org.tr/001.pdf
- DeSILVA, S. (1997), "The Changing Focus Of Industrial Relations and Human Resource Management" www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/asiawksh.htm
- EMERALD NOW (2000), "Paying Lip Service To TQM", www.mcb.co.uk/emrld/now/editorial.htm.
- EMERALD NOW (2001), "Spotlight On Vern Terpstra", www.mcb.co.uk/emrld/now/soptlight.htm
- ERDOĞDU, S. (2002), "GATS Hükümü Olarak Gerçek Kişilerin Hareketi", **Hizmetler Ticaretinde Küreselleşme: GATS**, Ankara: DİSK Genel-İş Yayını

- FEATHERSTONE, M. (1996), **Post Modernism ve Tüketim Kültürü**, (Çev: M. Küçük), İstanbul: Ayrıntı
- FURMAN, B.O. (1996), "Yeni Yönetim Paradigmaları", **Mercek**, İstanbul: MESS Yayınları, 42-53.
- GUEST, (1987) "HRM and Industrial Relations", **Jurnal Of Management Studies**, 24/5.
- GÜVENÇ, B. (1974), **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitabevi
- HOFSTEDE, G. (1980a), **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, London: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1980b), "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad", **Organizational Dynamics**, 9/1, 42-62.
- HOFSTEDE, G. (1991), **Cultures and Organizations**, London: McGraw-Hill Book Company.
- İŞIKLI, A. (2002), **Dünya Bankasının Laik İmparatorluğunda Kumarhane Kapitalizmi**, İstanbul: Otopsi
- KOÇEL, T. (1996), "İşletme Yönetimi İle İlgili Son gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **Mercek**, İstanbul:MESS Yayınları, 26-38.
- KOÇEL, T. (2001), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta.
- LEVITT, T. (1983), **The Marketing Imagination**, New York: Free Press
- LINTON, R. (1945), **The Cultural Background of Personality**, New York: Appleton Century
- LIU, J. ve MacKinnon, A. (2002) "Comparative Management Practices and Training", **The Journal Of Management Development**, 21/2, 118-132.
- MARSHALL, (1999), **Sosyoloji Sözlüğü**, (Çev: O.Akınhay ve D. Kömürcü) Ankara: Bilim ve Sanat
- MENDONCA, M. ve Kanungo, R.N. (1996), "İmpact of Culture on Performance Management in Developing Countries", **International Journal of Manpower**, 17/4-
- MIROSHNIK, V. (2002), "Culture and International Management: A Review", **The Journal Of Management Development**, 21/7, 521-544.
- NADER, A. VE WALLE, A. (2002), "The Cultural İmpact Of Globalisation: Economic Activity and Social Change", **Cross-Cultural Management**, 9/3, 58-75.
- ÖZEN, Ş. (1996), **Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- ÖZEN, Ş. (1999), "Türkiye'de Guru Söylemi Modasının Nedenleri", **Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 54/1, 98-121
- ÖZEN, Ş. (2000), "Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye 'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri", **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Kayseri: Erciyes Ü. Yayını

- PHEYSEY, D.C. (1993), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, London: Routledge.
- POLAT, S. (2002), "Türk Yönetim Anlayışı: Klasik mi Toplam Kalite Yönetimi mi?", www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=118
- PUCIK, V. (1997), "Human Resources In The Future: An Obstacle or A Champion of Globalization?", *Human Resource Management*, 36/1, 163-167.
- SARGUT, S. (1994a), "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1-2, 321-332.
- SARGUT, S. (1994b), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: V Yayınları.
- SAVCI, İ. (2001), "Endüstri İlişkilerinde Kalite Arayışı", *Toplam Kalite Yönetimi ve Sendikalar*", *II.Kalite Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Bursa: TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayını, 77-83.
- SCHERMERHORN, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1989), *Basic Organizational Behavior*, N.Y.: John Wiley & Sons.
- SPARROW, P. ve Chun-Wu, P. (1998), "Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees", *Employee Relations*, 20/1.
- STALKER, P. (1994), *The Work Of Strangers: A Survey Of International Labour Migration*, Geneva: ILO
- TOMLINSON, J.(1999), *Kültürel Emperyalizm*, (Çev: E. Zeybekoğlu), İstanbul: Ayrıntı
- TRIANDIS, H.C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder Co: Westview Press
- TURHAN, M. (1987), *Kültür Değişmeleri*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını
- ULRICH, D. (1997), "HR Of Future:Conclusions And Observations", *Human Resource Management*, 36/1,175-179.
- UNCTAD (2000), *Global Investments, Mergers & Acquisitions, And The United Nations. The Eye Of Hurricane?*, <http://r0.unctad.org/wir/bookreview/wir00br.en.htm>
- WASTI, A. (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları*, Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 201-224.
- WERTHER, W.B. ve ve Davis, K. (1996), *Human Resources And Personnel Management*, N.Y.: McGraw-Hill
- YILDIRIM, E. (2000), "Türkiye’deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri", *Toplum ve Bilim*, 86, 260-280
- YILGÖR, A. (2000), *Esnek Üretim, Esnek İstihdam, İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? Neden Karşınız?*, Ankara: DİSK-Genel-İş Yayını.