

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROFESYONELLERİNİN ULUSLARARASI VE YEREL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FARKLARINA BAKIŐI: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR UYGULAMA**

**Dr. Öğr. Üyesi Ece KUZULU<sup>1</sup>**  
**Damla KANIK<sup>2</sup>**  
**Gülce ERDOĞAN<sup>3</sup>**  
**Tuğçe ASLAN<sup>4</sup>**  
**Durdu YILMAZ<sup>5</sup>**

### **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı; uluslararası insan kaynakları yönetimi (İKY) literatüründe yer alan, uluslararası ve yerel İKY arasında bulunduğu iddia edilen farkların, Türkiye’de faaliyette olan çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan İK profesyonelleri tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır (Dowling, vd., 2013). Diğer bir deyişle amaç, literatürde ortaya konulan uluslararası ve yerel İKY uygulama farklarının İK profesyonelleri tarafından desteklenip desteklenmediği sorusunu cevaplamaktır. Görüşme örnekleme, kolayda örnekleme ve kartopu yöntemiyle belirlenmiştir. Mülakat soruları, Dowling ve meslektaşlarının (2013) belirttiği uluslararası ve yerel İKY farklarına dayanarak hazırlanmış ve keşfedici bir araştırma olması dolayısıyla yarı yapılandırılmış mülakat tercih edilmiştir. İK profesyonelleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen kayıtlar deşifre edilmiş, veriler MAXQDA Analytics Pro 2020 Nitel Veri Analiz Programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Dowling ve meslektaşlarının belirttiği 6 fark, görüşme yapılan İK profesyonelleri tarafından teyit edilmiştir. İK profesyonellerinin Dowling ve meslektaşlarından ayrıştığı tek nokta “risk faktörü” olarak tespit edilmiştir. Buna göre Dowling ve meslektaşları uluslararası İKY’yi daha riskli bulurken, görüşme yapılan İK profesyonellerinden 4’ü risk anlamında uluslararası İKY ile yerel İKY arasında fark olmadığını belirtmiş, diğer 4 katılımcı yerel İKY’yi daha riskli bulmuştur. 13 katılımcıdan 8’inin uluslararası İKY’nin daha riskli olduğu savına katılmadığı görülmüştür. Yapılan mülakatlar neticesinde Dowling ve meslektaşlarının belirttikleri dışında da bazı farklılıklar katılımcılar tarafından ortaya konmuştur. Katılımcıların belirttiği bu farklılıklar; çalışma saatleri, toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamaları, iletişim, kariyer fırsatları, adalet, etik, çalışan memnuniyeti, mentorluk ve koçluk, raporlama ve kurumsallaşma olarak sayılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası ve Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi Farklılıkları.

---

<sup>1</sup> İzmir Demokrasi Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-2172-1619, ece.kuzulu@idu.edu.tr

<sup>2</sup> İzmir Demokrasi Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-8736-5293, dkdamlakanik@gmail.com

<sup>3</sup> İzmir Demokrasi Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-0622-4262, g.gulceerdogan@gmail.com

<sup>4</sup> İzmir Demokrasi Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-7327-7981, tugceaslann00@gmail.com

<sup>5</sup> İzmir Demokrasi Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8430-1553, durduyilmz33@gmail.com

Araştırma Makalesi/Research Article, Geliş Tarihi/Received:16/11/2021–Kabul Tarihi/Accepted: 18/01/2022

## HRM PROFESSIONALS' POINT OF VIEW ABOUT DIFFERENCES BETWEEN INTERNATIONAL AND NATIONAL HRM: AN QUALITATIVE PRACTICE IN AUTOMOTIVE SECTOR

### ABSTRACT

The purpose is to cover the evaluation of the alleged differences between international and local HRM in the literature by HR professionals from multinational automotive companies operating in Turkey. The aim is to answer the question of whether the differences in international and local HRM practices revealed in the literature are supported by HR professionals. Interview sample was determined by convenience sampling and snowball method. A semi-structured interview was preferred because it was an exploratory research based on the international and local HRM differences by Dowling et al. (2013). The records obtained from the interviews were deciphered and the data were analysed in the MAXQDA AnalyticsPro2020 Qualitative Data Analysis Program. The 6 differences noted by Dowling et.al. were confirmed by the HR professionals interviewed. The only point where HR professionals differ from Dowling et.al has been identified as the “risk factor”. While Dowling et.al. found international HRM to be riskier, 4 HR professionals stated that there was no difference between international and local HRM in terms of risk, while the other 4 participants found local HRM to be riskier. 8 out of 13 participants did not agree with the argument that international HRM is riskier. Some differences were revealed by the participants, apart from what Dowling et.al. stated. These differences stated by the participants, working hours, gender equality practices, communication, career opportunities, justice, ethics, employee satisfaction, mentoring and coaching, reporting and institutionalization.

**Keywords:** International Human Resource Management, International and National Human Resources Management Differences.

### GİRİŞ

Küresel ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik değişimler ile ekonominin temel dinamiği olan işletmeler, sadece ülke sınırları içerisinde değil aynı zamanda uluslararası alanda da faaliyet göstermeye başlamıştır (Akar, vd., 2011:98). Çok uluslu işletmeler faaliyet alanlarının genişlemesine bağlı olarak uluslararası piyasalarda, yerel piyasalarda karşılaştıkları fırsat ve risklerden daha fazlası ile karşı karşıya kalmış (Filizöz, 2003:162), 1980’lerden bu yana işletmeleri ve işletmelerin yönetim şeklini değiştiren küreselleşme, bunun nedeni olarak gösterilmiştir (Akar, vd., 2011:98). Küreselleşmenin sınırları aşan özelliği; ürünlerin, bilginin, insanların ve hizmetlerin bölgesel sınırlılıklara takılmadan hareket etmesine olanak sağlamış, aynı zamanda ekonomide, toplumda, siyasette, teknolojiye ve işgücünde gerçekleşen değişimlerin hızını arttırmıştır (Schuler ve Tarique, 2007:719).

Artan rekabet ve küreselleşme olgusu sonucunda çok uluslu işletmelerin sayısı artmış ve giderek dünya ekonomisinde belirleyici konuma gelen çok uluslu işletmeler; bünyelerinde barındırdıkları insan kaynağının yapısal farklılığından dolayı insan kaynakları yönetim uygulamalarında da farklılığa ve çeşitliliğe gitmek durumunda kalmıştır (Akar, vd., 2011:98). Bu durumda işletmelerin başarılı olabilmesi, yapısal farklılıkları da baz alarak insan kaynaklarını yönetmeleri ve gereken düzenlemeleri yapabilmeleri ile mümkün olmaktadır (Filizöz, 2003:161). Schuler ve Tarique'ye (2002) göre, bu işletmelerin insan kaynakları yönetimi sorunları ile başa çıkmada operasyonel bir temelde, uluslararası ya da küresel bir platforma ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Küreselleşen bir dünyada uluslararası İKY, özellikle birden fazla bölgede faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin bakış açısıyla ele alındığında, en önemli kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Schuler ve Tarique, 2007:719).

Uluslararası İKY alanı, üç ana yaklaşım tarafından karakterize edilmektedir. Bu alandaki ilk çalışmalar kültürler-arası yönetim yaklaşımına dayanmakta ve örgütlerdeki insan davranışını uluslararası bir bakış açısı ile açıklamayı hedeflemektedir (Dowling, 1999:28). Bu noktada Kidger'in (2006) de belirttiği üzere, çok uluslu işletmeleri derinden etkileyen makro unsurlardan biri kültürdür. Ulusal ve kurumsal kültürdeki farklılıklar ve kültür yönetimi, uluslararası İKY için önem arz eden bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Kidger, 2006:151). İkinci yaklaşım, farklı ülkelerdeki İKY sistemlerini tanımlama, karşılaştırma ve analiz etme amacı ile karşılaştırmalı endüstriyel ilişkiler ve İKY alan yazınının bir araya gelmesinden türetilmiştir. Son yaklaşım ise, çok uluslu işletmelerde İKY'nin görünümüne odaklanmaktadır (Dowling, 1999:28). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, bu çalışmanın uluslararası İKY'nin yaklaşımlarından biri olan çok uluslu işletmelerde İKY görünümüne odaklandığını ve çok uluslu işletmeler ile yerel işletmelerin İKY uygulamaları arasındaki farklılıkları temele alan bir perspektifte ilerlediğini belirtebilmek mümkündür. Bu araştırma Dowling ve meslektaşlarının ortaya koyduğu çok uluslu işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri (uluslararası İKY) ile yerel işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri (yerel İKY) arasındaki farkların günümüzde uluslararası İKY profesyonelleri gözünde geçerli olup olmadığını tespit etmek amacıyla gütmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı Dowling'in yerel ve uluslararası İKY arasındaki farklara dair görüşlerinin, çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan İK profesyonelleri tarafından değerlendirilmesini sağlamak ve bu farkların varlığına katılıp katılmadıklarını ortaya koymaktır. Çalışmanın araştırma soruları "Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe ortaya konulan uluslararası ve yerel İKY uygulama farkları, İK profesyonelleri tarafından destekleniyor mu?" ve "Çok uluslu işletmelerde çalışan İK profesyonelleri, literatürde belirtilen bu farkların dışında, uluslararası ve yerel İKY arasında başka farkların bulunduğunu iddia ediyor mu?" olarak belirlenmiştir. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi alanında Türkçe akademik çalışma sayısının görece az olması ve bu çalışmanın literatür ile uygulama karşılaştırma yapması çalışmanın özgünlüğünü ve önemini ortaya koymaktadır.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Yerel İnsan Kaynakları Yönetiminden Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimine

Yerel İKY, endüstriyel değişim ve ekonomik gelişim bağlamında şekillenmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, endüstrileşmenin toplum ve çalışma yaşamı üzerindeki radikal ve süregelen etkisine bir cevap bulabilme amacıyla evrimleşmiştir (Kiessling ve Harvey, 2005:24). Stiles ve Trevor (2006), insan kaynakları yönetiminin gelişim sürecinde, geçmişte geleneksel personel bakış açısının egemen olduğunu ve bu bakışın endüstriyel ilişkiler ya da çalışan ilişkilerine ve genel anlamda idari işlere odaklandığını belirtmiştir. Bu gelişim süreci dikkate alındığında, yerel İKY'den sonraki basamak uluslararası İKY'dir. Bunun nedeni; artarak karmaşıklaşan yeni çalışan tiplerinin varlığı ve bu çalışanların uluslararası İKY'nin bir parçası olarak değerlendirilen faaliyetlere sağladıkları farklı katkılardır. Bu yeni çalışanlar ev sahibi ülke vatandaşı, ana ülke vatandaşı ya da üçüncü ülke vatandaşı olarak bir arada çalışabilmekte ve bu da bir işletme içerisinde insan kaynakları yönetimi politikalarının bu karmaşıklığı yönetebilecek düzeyde olmasını gerektirmektedir (Kiessling ve Harvey, 2005:24). Diğer bir ifadeyle, işletmelerin çok uluslu bir hal alması ile örgütsel yapılarında meydana gelen değişimler, mevcut yapı içerisindeki insan kaynağının yönetimi için önemli farklılıkları da beraberinde getirmiştir (Cascio ve Bailey, 1995:19). Buna bağlı olarak çok uluslu işletmeler; faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için başta İKY fonksiyonları olmak üzere İK politika ve uygulamalarında değişime gitmek durumunda kalmıştır (Çetinel ve Yılmaz, 2016:150).

### 1.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslararası İKY, çok uluslu işletmelerin insan kaynağını kendine çekebilme, geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak için gerçekleştirdiği bir dizi farklılaşan faaliyet, fonksiyon ve süreçleri ifade etmektedir (Taylor, vd., 1996:960). Farndale ve meslektaşlarına (2017) göre; uluslararası İKY birçok farklı yönü bir araya getiren, sürekli genişleyen ve çok uluslu işletmelerde expatları da kapsayan kültürlerarası yönetim, karşılaştırmalı uluslararası İKY ve stratejik uluslararası İKY olmak üzere birçok farklı yaklaşımın bir araya gelmesinden oluşan bir araştırma alanıdır.

Uluslararası İKY çok uluslu işletmelerin yer aldığı ana ülkedeki çalışanların farklı sosyo-kültürel, ekonomik, siyasi ve hukuki özelliklere sahip ülkelere gönderilmelerini (expatriate); ev sahibi ülkenin kültürüyle etkileşimlerini ve çalışanları ile ilişkilerini içermektedir (Dereli, 2005:64-65). Bu doğrultuda uluslararası İKY'nin ortaya çıkma sebebi; yönetim uygulamalarının ve çalışanların uluslararası transferi ile alakalı mikro düzeydeki değişkenlerin anlaşılmasını sağlamaktır (De Cieri ve Dowling, 2006:15-16). Çok uluslu işletmelerin farklı coğrafi bölgelerde ticari faaliyette bulunması beraberinde; daha fazla çeşitlilik içeren daha büyük birimleri yönetmeyi, daha çeşitli çalışan gruplarını, dışarıdan daha fazla paydaş etkisini, farklı ülkelerin çalışma kanunlarına hâkimiyeti ve çoklu kültürler ile başa çıkma konusunda daha yüksek seviyelerde riske maruz kalmayı getirmektedir (Briscoe ve Schuler, 2004 akt. Kuzulu, 2021).

Çok uluslu bir işletmenin etkinleştirilmesi noktasında uluslararası İKY'nin amacı, küresel düzlemde başarılı bir işletme yaratmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek; dünya çapında rekabetçi, etkili, yerel taleplere cevap verebilir, değişiklikler karşısında esnek ve değişikliklere en hızlı şekilde adapte olmaya dayanmakta ve küresel olarak dünyanın farklı bölgelerinde konumlanmış birimler arasında, bilgi ve öğrenme transferini gerçekleştirebilmeyi gerektirmektedir (Schuler, vd., 2002:41-42). Bu bağlamda uluslararası İKY'nin iki özelliği; yerel cevap verebilirlik ve işletmenin küresel entegrasyonu önem arz etmektedir. Bunu karşı karşıya gelen iki boyut olarak değerlendirmek de mümkündür. Bir tarafta bütünleşmenin, koordinasyonun ve küreselleşmenin avantajları; diğer tarafta farklılaşmanın, yerel cevap verebilirliğin ve yerelleşmenin avantajları yer almaktadır (Dickmann ve Camen, 2006:582). Bununla birlikte Dickmann ve Camen (2006), standardizasyon seviyesinin çok uluslu işletmelerin politika ve uygulamalarının belirlenmesinde önem arz ettiğini vurgulamıştır. Standardizasyonun yüksek olması insan kaynaklarını küresel olarak karakterize etmekte; uluslararası İKY strateji, ilke ve araçlarını faaliyet gösterilen bölge fark etmeksizin entegre ederek tek bir formata dönüştürmektedir. Düşük standardizasyon seviyesi ise, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının şekillenmesinde yerelliği ön plana çıkarmakta, buna göre; politika ve stratejilerin belirlenmesi işletmenin faaliyet gösterdiği bölgenin yerelliğinden ve kültüründen etkilenmektedir (Dickmann ve Camen, 2006:582). Burada bu küresel-yerel ikilemini dengede tutabilmek ve bunları eş zamanlı olarak yönetebilmek, işletmeler açısından hem bir gereklilik hem de zorlayıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Almond (2011), çok uluslu işletmelerin her yerde geçerli olan, tek tip İKY bakış açısı ile farklı coğrafyalarda farklı koşullara uyum sağlayabilen İKY bakış açısı arasındaki dengeyi sağlaması gerektiğini belirtmektedir.

Dowling (1999), uluslararası İKY'yi Morgan'ın 1986 yılındaki çalışmasında yer verdiği üç boyutlu uluslararası İKY modeli üzerinden açıklamıştır. Buna göre, insan kaynakları fonksiyonları ya da uygulamaları aynı kalmakla birlikte, uluslararası bir boyut kazanmıştır. De Cieri ve meslektaşlarına (2007) göre bu uluslararası boyuta ek olarak, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kültürlerarası bir bağlamda şekillendiğini de belirtebilmek mümkündür. Kültürlerarası ve uluslararası bu bağlamı temele alan, Morgan'ın modelinde yer verdiği, üç boyut aşağıdaki gibidir (Dowling, 1999:29):

1. İnsan kaynakları faaliyetlerinin tedarik, tahsis ve kullanımdan oluşan üç boyutu. Bu üç boyutun, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının temelinde yer aldığını belirtmek mümkündür.

2. Uluslararası İKY faaliyetlerinde üç farklı ulusal ya da ülkesel kategori bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; yan kuruluşun yer aldığı “ev sahibi ülke”, ikincisi; işletmenin genel merkezinin yer aldığı “ana ülke” ve son olarak üçüncüsü; işletmeye iş gücü ya da finansal kaynak sağlayabilen “diğer ülkeler” olarak kategorize edilmiştir.

3. Uluslararası bir işletmede üç farklı çalışan tipi bulunmaktadır. Birincisi; ev sahibi ülke vatandaşları, ikincisi; ana ülke vatandaşları ve son olarak, üçüncü ülke vatandaşları şeklinde bir ayrıma gidilmiştir (Dowling, 1999:29-30).

Brewster ve meslektaşları (2002) ise uluslararası İK fonksiyonunun çok uluslu işletmelerin küreselleşme stratejilerini gerçekleştirebilmesi için; yetenek yönetimi, küresel ağlar aracılığıyla yönetim, bilginin yönetimi aracılığıyla entelektüel entegrasyonun gelişiminden oluşan dört ana rolü yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir (Stiles ve Trevor, 2006:51).

### **1.3. Yerel İKY ile Uluslararası İKY Arasındaki Farklar**

Çok uluslu işletmelerin farklı coğrafi bölgelerde uluslararası ölçekte ticari faaliyetler yürütmesi ve buna bağlı olarak görülen çok kültürlü yapılanma dolayısıyla uluslararası İKY'nin yerel İKY'ye göre daha karmaşık stratejik değerlendirmeler içerdiği, daha karmaşık koordinasyon ve kontrol gerektirdiği savunulmakta; bu durumun uluslararası İKY ile yerel İKY arasında uygulamada birçok farklılığa neden olduğu ve uluslararası İKY açısından bu farklılıkların yönetilmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir (Dowling ve Welch, 2004; Sparrow, vd., 2004, akt. Kuzulu, 2021). Operasyonlarını farklı ülkelerde yapmak ve farklı ulusal kimliklerden çalışanları istihdam etmek; yerel ve uluslararası İKY farklılaşmasını açıklayan temel değişken olarak tanımlanmaktadır (Kiessling ve Harvey, 2005:24; De Cieri, vd., 2007:283). Dowling (1999) de buna benzer şekilde, yerel İKY ile uluslararası İKY arasındaki temel ayrımın, farklı ülkelerde operasyon yürütmenin ve farklı ulusal kategorilerden çalışanları istihdam etmenin yarattığı karmaşıklıktan kaynaklandığını belirtmektedir.

Yerel İKY ile uluslararası İKY arasındaki temel farklılığın karmaşıklıktan kaynaklandığını belirten Dowling ve meslektaşları (2006), bu karmaşıklığın sonucu olarak altı farklı faktörün var olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Dowling, vd., 2013) tarafından;

1. Daha çeşitli İK uygulamaları,
2. Daha geniş bir bakış açısına duyulan ihtiyaç,
3. Çalışanların kişisel yaşamlarına daha fazla dahil olunması,
4. Yerel çalışanlar ve yabancı yöneticilerden (expatlar) oluşan iş gücüne bakış açısındaki değişimler,
5. Riske maruz kalma,
6. Daha geniş dış etkiler, olarak ortaya konmaktadır.

Ayrıca Dowling De Cieri ile birlikte yürüttüğü çalışmada (2006), uluslararası İKY'nin ulus devlet sınırları içerisinde uygulanan İKY ile aynı öğeleri içermesine rağmen, farklı kültürlerden ve uluslardan çalışanları bünyesinde barındırması ve çeşitli ulusal bağlamaları içermesi dolayısıyla daha karmaşık bir yapıda olduğunun altını da bir kere daha çizmiştir.

Ulusal ve uluslararası insan kaynakları yönetimi arasında karmaşıklık yaratan üç ana farklılık şu şekilde ifade edilmektedir: İlki; çalışanların yerel mi yoksa diğer ülke vatandaşları arasından mı seçildiği, ikincisi; faaliyetlerin ev sahibi ülkelerde mi yoksa diğer ülkelerde mi gerçekleştiği, üçüncüsü ise; bunlara bağlı olarak insan kaynakları fonksiyonlarının nasıl şekillendiğidir (Filizöz, 2003:172). Dowling (1999) ise yerel ve uluslararası İKY arasındaki farklılıkları etkileyen dört değişken bulunduğunu belirtmektedir. Bu değişkenler; kültürel çevre, çok uluslu işletmenin öncelikli olarak yer aldığı endüstri, çok uluslu işletmenin ana ülkenin iç piyasasına duyduğu güven derecesi, son olarak üst yönetimin tutum ve eğilimlerinden oluşmaktadır (Dowling, 1999:30-31).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Sorusu

Bu çalışmada, Dowling ve meslektaşları (2013) tarafından ortaya konulan ve çok uluslu işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri (uluslararası İKY) ile yerel işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri (yerel İKY) arasındaki farkların, uluslararası İKY profesyonelleri için de geçerli ve doğru olup olmadığını tespit etmek hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, Dowling ve meslektaşlarının (2013) yerel ve uluslararası İKY arasındaki farklara dair görüşlerinin, çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan İK profesyonelleri tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Araştırma soruları:

1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe ortaya konulan uluslararası ve yerel İKY uygulama farkları, İK profesyonelleri tarafından destekleniyor mu?
2. Çok uluslu işletmelerde çalışan İK profesyonelleri, literatürde belirtilen bu farkların dışında, uluslararası ve yerel İKY arasında başka farkların bulunduğunu iddia ediyor mu?

### 2.2. Örneklem Seçimi

Bu çalışmada evren; Türkiye’de faaliyette olan otomotiv sektöründe çalışmakta olan İK profesyonellerinden oluşmaktadır. Bu araştırma, Sakarya, Kocaeli ve İstanbul illerindeki çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan 13 İK profesyoneli ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü belirlenirken, Lopez ve Whitehead’in (2012) nitel bir çalışmanın temsil gücü göz önüne alındığında 8 ile 15 katılımcı ile gerçekleştirilebileceği yönündeki beyanları dikkate alınmış; 15 katılımcıya ulaşılarak görüşmelere başlanmıştır.

Bununla birlikte; Morgan ve Morgan (2008), nitel araştırmalarda tekrarlanma döngülerinin önemine vurgu yapmış ve belirli bir sayıda örneklem ile görüşme gerçekleştirdikten sonra katılımcıların tekrarlayan cevaplar vermeye başladığını vurgulamıştır. Benzer şekilde Onwuegbuzie ve Collins (2017), mülakat sürecinde katılımcıların verdiği cevapların tekrara düşmesi halinde, mülakatın tekrar başladığı katılımcıda sabitlenmesi önerisinde bulunmuştur.

Bu bakış açısıyla örneklem büyüklüğü 13'e ulaştığında katılımcıların verdiği cevapların tekrara düştüğü tespit edilmiş ve örneklem sayısı 13'te sabitlenmiştir. Araştırma örnekleme, kolayda örnekleme ve kartopu yöntemleri ile oluşturulmuştur.

### **2.3. Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışma Dowling'in yerel ve uluslararası İKY farklarına dair görüşlerinin, çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan İK profesyonelleri tarafından değerlendirilmesi üzerine kurgulanmıştır. Bu doğrultuda 2021 yılı mayıs ayında Sakarya, Kocaeli ve İstanbul illerindeki çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan 13 İK profesyoneli ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat öncesinde katılımcılardan randevu alınmış ve mülakatlar online olarak Zoom üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşme, katılımcıların her birinin onayı ile kayıt altına alınmış ve katılımcıların istedikleri soruyu cevapsız bırakabileceği ya da görüşmeyi istediği zaman sonlandırabileceği bilgisi mülakat başlamadan önce katılımcılara verilmiştir. Veri toplama ve araştırma ile ilgili çalışmaların yürütülmesi için İzmir Demokrasi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan gerekli izin alınmıştır (Protokol no: 2021/39, Kabul Tarihi: 04/06/2021, Karar Sayı ve No: 2021/06-05).

### **2.4. Veri Toplama Araçları**

Mülakat soruları; Dowling ve meslektaşlarının (2013) yerel İKY ve uluslararası İKY'nin farklılaşan yönleri hakkındaki görüşlerine dayanarak hazırlanmıştır. Dowling ve meslektaşlarının (2013) uluslararası İKY'yi daha karmaşık bulması, yerel ile uluslararası İKY'nin temel farklılığının bu karmaşıklığa dayandığını belirtmesi ve bu karmaşıklığı da altı farklı faktörle temellendirmesi 19 adet mülakat sorusunun özünü oluşturmaktadır. Ayrıca keşfedici bir çalışma olması nedeniyle yarı yapılandırılmış bir mülakat tercih edilmiştir.

### **2.5. Analiz Yöntemi**

Katılımcıların izni dahilinde kayıt altına alınan mülakatlar tek tek deşifre edilmiş ve elde edilen çözümler MAXQDA Analytics Pro 2020 Nitel Veri Analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

## **3. BULGULAR VE TARTIŞMA**

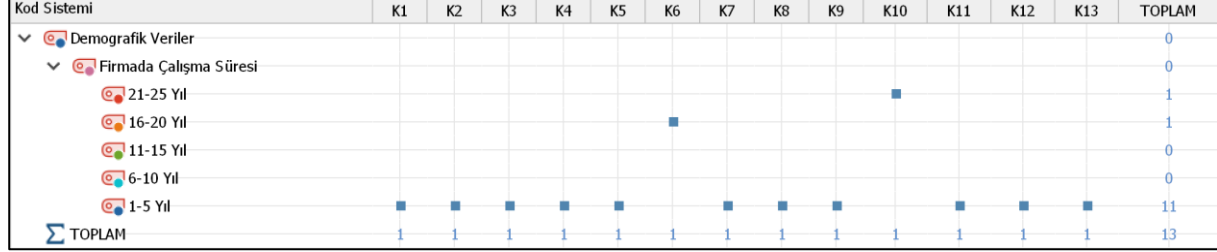
### **3.1. Demografik Bulgular**

Bu çalışmada demografik bulgular; katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, şu an çalıştıkları firmadaki deneyim süreleri, toplam deneyim süreleri ve şu an çalışmakta oldukları firmadaki pozisyonlarından oluşmaktadır. Aşağıda, çok uluslu işletmelerde çalışan ve görüşme gerçekleştirilen İK profesyonellerinin demografik verilerini içeren tablolar yer almaktadır.



## Firmada Çalışma Süresi

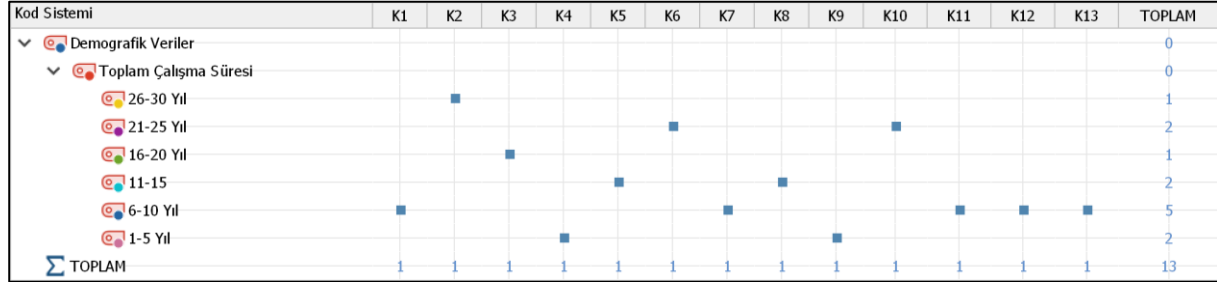
**Tablo 1: Katılımcıların Şu An Çalışmakta Oldukları Firmadaki Çalışma Sürelerinin Dağılımı**



Tablo 1’de yer alan, İK profesyonellerinin şu an çalıştıkları firmada çalışma süreleri incelendiğinde; 13 katılımcıdan 11’inin şu an çalıştıkları otomotiv firmasında 1 ile 5 yıl arasında deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Bunun haricinde, şu an çalıştığı firmada en çok deneyim sahibi olan katılımcı 21 ile 25 yıl arasında tecrübeye sahiptir.

## Toplam Çalışma Süresi

**Tablo 2: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Dağılımı**



Tablo 2’ye yansıyan veriler ışığında, bugüne kadar çalışılan diğer sektörler de dahil edilerek değerlendirildiğinde; görüşme gerçekleştirilen İK profesyonellerinin toplam çalışma süreleri en az 1-5 yıl, en çok ise 26-30 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan İK profesyonelleri 2 katılımcıdan oluşurken, toplam çalışma süresi 26-30 yıl aralığında olan sadece 1 İK profesyoneli bulunmaktadır. Diğer katılımcıların toplam çalışma sürelerinin 5 yıldan fazla 26 yıldan az olduğu belirtilebilmektedir.

## Çalışılan Pozisyon

**Tablo 3: Görüşülen İK Profesyonellerinin Çalışmakta Oldukları İşletmelerde Görev Aldıkları Pozisyonlar**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Demografik Veriler														0
Pozisyon														0
İK Şefi											1			1
İşe Alım Uzmanı									1					1
İşe Alım Uzman Yrd.				1										1
Kıdemli Eğitim ve Gelişim Uzmanı					1									1
İK Yöneticisi						1		1						2
İK Müdürü		1	1							1				3
İK İş Ortağı	1												1	2
İK Kıdemli Uzmanı							1					1		2
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

Uluslararası ve Yerel İK uygulamalarına dair görüşme yapılan İK profesyonellerinin çalıştıkları kurumdaki İK departmanında hangi pozisyonlarda çalıştıklarını gösteren Tablo 3'e bakıldığında; katılımcıların en çok İK müdürü olarak görev yaptıkları görülmektedir. Bu katılımcıları takiben görüşme yapılan İK profesyonelleri arasında İK Yöneticisi, İK İş Ortağı ve İK Kıdemli Uzmanı olarak yer alan ikişer katılımcı; İK Şefi, İşe Alım Uzmanı, İşe Alım Uzman Yardımcısı ve Kıdemli Eğitim ve Gelişim Uzmanı pozisyonunda çalışan ise birer katılımcı yer almaktadır.

## Eğitim Düzeyi

**Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Demografik Veriler														0
Eğitim Düzeyi														0
Yüksek Lisans										1	1	1	1	4
Lisans	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

Bu çalışma özelinde otomotiv sektöründe çalışan ve görüşme gerçekleştirilen İK profesyonellerinin eğitim düzeylerini gösteren Tablo 4'e bakıldığında; 9'unun lisans, 4'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

## Cinsiyet

**Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Demografik Veriler														0
Cinsiyet														0
Erkek	1	1			1	1	1	1		1				7
Kadın			1	1					1		1	1	1	6
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

Tablo 5'e yansıyan verilere göre; görüşme yapılan İK profesyonellerinin 7'si erkek, 6'sı kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Bu bulgular ışığında; otomotiv sektöründe İK profesyoneli olarak çalışan katılımcıların bu çalışma özelinde cinsiyet olarak dengeli bir dağılıma sahip olduğunu belirtebilmek mümkündür.

## Yaş

**Tablo 6: Katılımcıların Yaş Aralıkları**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Demografik Veriler														0
Yaş														0
46-50		1								1				2
41-45						1								1
36-40			1		1									2
31-35	1						1	1			1		1	5
26-30									1			1		2
21-25				1										1
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

Otomotiv sektöründe İK profesyoneli olarak çalışan ve görüşme yapılan katılımcıların yaş dağılımı gösteren Tablo 6 incelendiğinde; en az katılımcı 21-25 yaş ve 41-45 yaş aralığında yer alırken, en çok katılımcının 31-35 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir.

## 3.2. Araştırma Bulguları

### Çok Uluslu İşletmenin Ana Ülkesi

**Tablo 7: İK Profesyonellerinin Çalıştıkları Çok Uluslu İşletmelerin Merkezlerinin Bulunduğu Ana Ülkeler**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Ana Ülke														0
Güney Kore					1			1				1	1	4
Almanya				1										2
Amerika	1									1				2
Japonya		1		1		1	1		1		1			6
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

Görüşme yapılan İK profesyonellerinin çalıştıkları çok uluslu işletmelerin ana ülkelerini gösteren Tablo 7 incelendiğinde; 4 katılımcı Güney Kore menşeli, 2 katılımcı Almanya menşeli, 1 katılımcı Amerika menşeli ve son olarak 6 katılımcı Japonya menşeli çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışmaktadır. Bu bağlamda; bu çalışma içerisinde yer alan otomotiv işletmelerinin ana ülkelerinin Güney Kore, Almanya, Amerika ve Japonya olduğunu belirtebilmek mümkündür.

## Genel Merkezce Belirlenen İKY Uygulamaları

**Tablo 8: Çok Uluslu İşletmelerin İKY Uygulamalarının Belirlenmesinde Karar Mercilerinin Konumu**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Genel merkezce belirlenen İKY Uyg.														0
Bölge		2					2							2
Ev Sahibi Ülke		2				2	2	2	2	2	2	2		8
Ana Ülke	1		1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	12
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

Tablo 8; görüşme yapılan İK profesyonellerinin bağlı oldukları işletmelerin İK uygulamalarına dair kararların ana ülke, ev sahibi ülke ya da işletmenin bulunduğu bölgedeki yönetim tarafından mı alındığını göstermektedir. Bu bağlamda, görüşme yapılan İK profesyonellerine İKY uygulamalarının ev sahibi ülke tarafından mı ana ülke tarafından mı ya da bölgesel olarak mı belirlendiği sorulduğunda; katılımcılar tek bir tercihte bulunmamış ve İKY uygulamalarının hem ana ülke hem ev sahibi ülke hem de bazı durumlarda bölgesel olarak belirlendiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda katılımcıların ifadelerine dayanarak, İKY uygulamalarının büyük oranda ana ülke tarafından (12 kez ifade edilmiş), daha sonra ev sahibi ülkenin etkisiyle (8 kez ifade edilmiş) ve en düşük düzeyde (2 kez ifade edilmiş) ise bölgesel olarak belirlendiğini söyleyebilmek mümkündür.

Çalışmanın bu noktadan sonrası Dowling ve meslektaşlarının (2013) belirttiği; uluslararası ve yerel İKY arasındaki farklılara odaklanmakta ve bu farklılığın nedenlerini çok uluslu otomotiv işletmelerinde görev alan İK profesyonelleri aracılığıyla test etmektedir. Aşağıda, örnekleme yer alan İK profesyonellerinin verdikleri cevaplar ışığında hazırlanan tablolar ve analizler yer almaktadır. Tabloların analizine geçmeden önce Dowling ve meslektaşları (2013) uluslararası ve yerel İKY arasındaki temel farklılığın karmaşıklığından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu karmaşıklığın da uluslararası İKY'nin uygulama çeşitliliğinden, çok uluslu işletmelerde çalışan İK profesyonellerinin daha geniş bakış açısına sahip olması gerekliliğinden, uluslararası İKY uygulamalarında yabancı yöneticilerin özel yaşamlarına daha fazla dahil olunmasından, iş gücü çeşitliliğinden ve uluslararası İKY'nin dış etkilere daha fazla açık olması nedeniyle daha çok riske maruz kalma ihtimalinden kaynaklandığını hatırlatmakta yarar görülmektedir.

## İKY ve UİKY Farkları

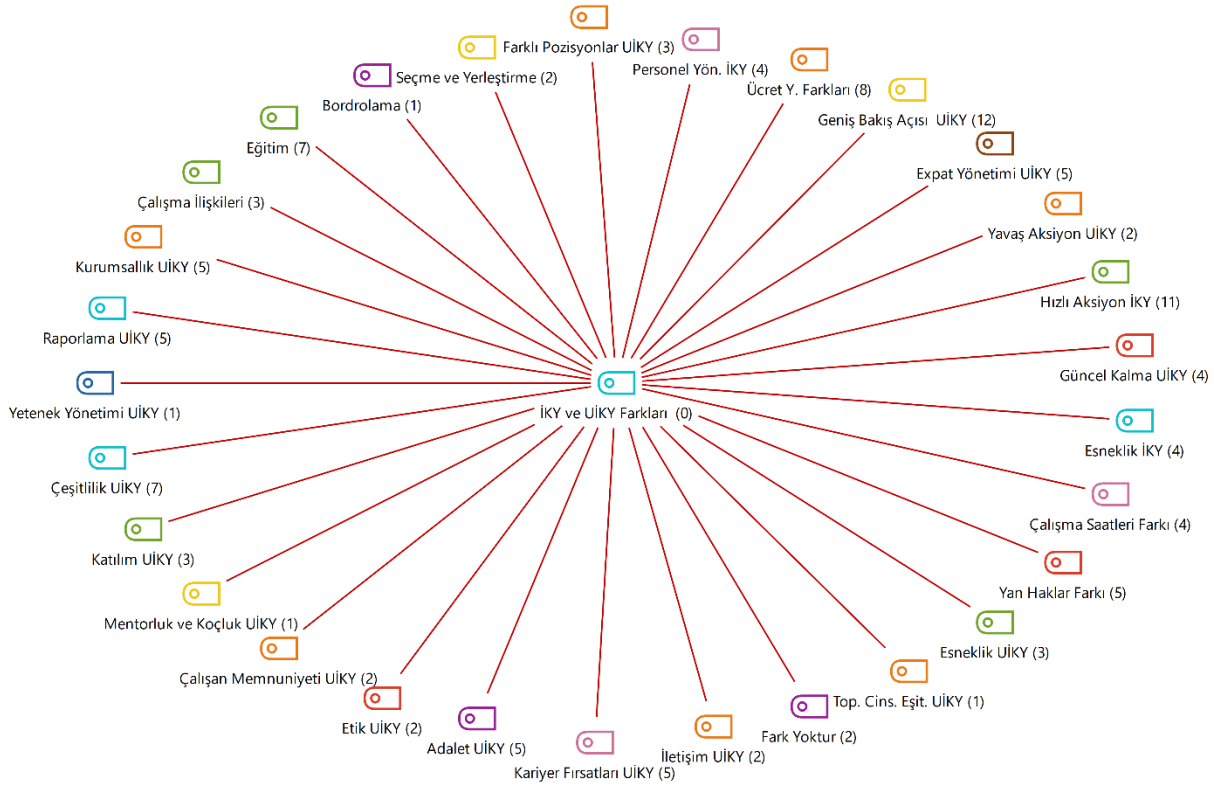
**Tablo 9: Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi ile Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
İKY ve UİKY Farkları														0
Esneklik İKY														2
Çalışma Saatleri Farkı														3
Yan Haklar Farkı														4
Esneklik UİKY														1
Top. Cins. Eşit. UİKY														1
Fark Yoktur														2
İletişim UİKY														2
Kariyer Fırsatları UİKY														3
Adalet UİKY														3
Etik UİKY														1
Çalışan Memnuniyeti UİKY														2
Mentorluk ve Koçluk UİKY														1
Katılım UİKY														1
Çeşitlilik UİKY														5
Yetenek Yönetimi UİKY														1
Raporlama UİKY														3
Kurumsallık UİKY														4
Çalışma İlişkileri														3
Eğitim														4
Bordrolama														1
Seçme ve Yerleştirme														2
Farklı Pozisyonlar UİKY														1
Personel Yön. İKY														1
Ücret Y. Farkları														6
Geniş Bakış Açısı UİKY														9
Expat Yönetimi UİKY														4
Yavaş Aksiyon UİKY														2
Hızlı Aksiyon İKY														5
Güncel Kalma UİKY														3
<b>TOPLAM</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>80</b>

Görüşme yapılan İK profesyonellerinin mülakat sorularına verdikleri cevaplara dayanarak hazırlanan Tablo 9'daki yerel İKY ile uluslararası İKY arasındaki farklara odaklanıldığında; katılımcılar tarafından en çok dile getirilen farklılık uluslararası İKY'nin daha geniş bir bakış açısına sahip olduğudur. Bu ifadeyi katılımcılar görüşme boyunca 9 kez dile getirmiştir. Bu ifadeyi takiben katılımcılar, yerel İKY ile uluslararası İKY arasındaki farklılığın ücret yönetimi farklılığına dayandığını belirtmektedir. Buna göre yerel İKY ile uluslararası İKY arasında katılımcılar tarafından ikinci olarak en çok vurgulanan farklılık (6 kez) ücret yönetimi farklılığına dayanmaktadır. Bunun dışında katılımcılar 5 kez yerel İKY'nin daha hızlı aksiyon aldığını ve yine 5 kez uluslararası İKY'nin daha çeşitlilik odaklı bir anlayışı yansıttığını vurgulamıştır. Buna ek olarak görüşme yapılan katılımcılar 4'er kez yerel İKY ile uluslararası İKY arasında yan haklara dayanan farklılıklar olduğunu, uluslararası İKY'nin daha kurumsal bir yapı sunduğunu, yine uluslararası İKY'nin eğitim yönünden yerel İKY'den farklılaştığını ve son olarak uluslararası İKY'nin ayırt edici bir unsuru olarak İK süreçlerinde Expat yönetiminin varlığını vurgulamışlardır.

Bunun dışında, yerel İKY ile uluslararası İKY'nin farklılaşması noktasında Dowling'in ifade ettiği farklara ek olarak bazı kavramlar katılımcıların cevaplarına istinaden yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Örneğin katılımcılar Dowling'in belirttiği farklılıklara ek olarak; uluslararası İKY'nin çalışma saatleri (3 kez), toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamaları (1 kez), iletişim (2 kez), kariyer fırsatları (3 kez), adalet (3 kez) ve etik (1 kez) duruş gibi yönlerden de yerel İKY'den farklılaştığını belirtmektedir. Yine katılımcılar buna ek olarak; uluslararası İKY'nin çalışan memnuniyeti (2 kez), mentorluk ve koçluk (1 kez) fırsatları yönünden de yerel İKY'den farklılaştığını belirtmekte, bununla birlikte uluslararası İKY'de raporlama (3 kez) süreçlerinin fazlalığını ve kurumsallaşma (4 kez) düzeyinin yerel İKY'den daha fazla olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca uluslararası İKY'nin güncel kalabilme (3 kez) becerisine dair yapılan vurgu da önem arz etmektedir. Katılımcılar tarafından ortaya konan farklar Şekil 1'de de görülmektedir.

**Şekil 1: Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar Kod Haritası**



Yerel ve uluslararası İKY arasındaki farklara dair katılımcı görüşlerine yer vermek gerekirse; bu çalışmada K2 olarak adlandırılan katılımcı, yerel ve uluslararası İKY arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir:

*“Kültürel nedenler, yönetimin vizyonu, yöneticilerdeki farkındalık eksikliği denilebilir.” (K2; İnsan Kaynakları Müdürü, Erkek).*

K2 olarak adlandırılan katılımcının görüşlerine ek olarak K4 olarak adlandırılan katılımcı da yerel ve uluslararası İKY arasındaki farklılıklara dair değerlendirmelerde bulunmuştur:

*“Bence çalışanlar farklı ülkelerden geldiği için onların yetiştirilme tarzı, bakış açıları, bir soruna yaklaşma şekilleri bile farklı olduğu için farklılık olduğunu düşünüyorum.” (K4; İnsan Kaynakları Yöneticisi, Kadın).*

Daha önce bağlı bulunduğu işletmenin Güney Afrika’daki fabrikasında expat olarak görev alan K7 olarak adlandırılan katılımcı, görev süresince yerel ve uluslararası İKY farklarına dair keşfettiklerini şu sözlerle ifade etmektedir:

*“Güney Afrika’daki bir fabrikamızda da bulundum, ciddi anlamda çalışanların, çalışan farklılığı, çeşitliliği çok fazla, sizin için çok çok iyi olan bir uygulama onlar için hiç önemsiz değersiz olabiliyor ya da dikkat ettikleri ya da onları işe motive eden faktörler çok farklılaşıyor.” (K7; İnsan Kaynakları Kıdemli Uzmanı, Erkek).*

### İKY ve UİKY Farklarının Altında Yatan Nedenler

**Tablo 10: Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi ile Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasında Farklılığa Neden Olan Unsurlar**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
İKY ve UİKY Fark Nedenleri														0
Maddi Kaynak Farkı											1			1
Yönetim Tarzı Farkı		1	1			1		1	1				1	6
Örgüt Büyüklüğü	1												1	3
İşgücü Çeşitliliği		1		1		1	1	1					1	6
Hedef Farklılığı			1				1							2
Kültür Farkı	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	12
Yasal Farklar			1		1	1	1	1	1	1	1		1	9
<b>TOPLAM</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>39</b>

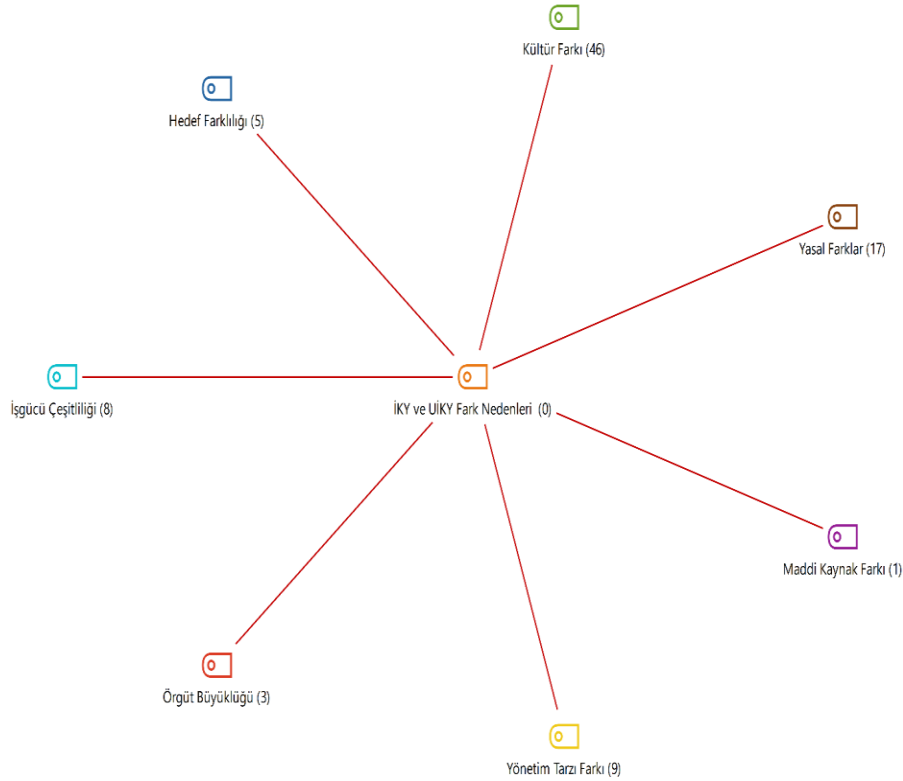
Tablo 10’da gösterilen uluslararası İKY ile yerel İKY arasındaki farklılığın nedenlerine bakıldığında yine görüşme katılımcılarının cevaplarına dayanarak; bu farkı yaratan en büyük nedenin (12 kez ifade edilmiş) kültür farkı olduğu vurgulanmıştır. Katılımcılar kültür farkından sonra en çok (9 kez ifade edilmiş) yasal farklılıkların varlığını, uluslararası İKY ile yerel İKY arasındaki farklılığa neden olarak göstermiştir. Bu farklar Şekil 2’de de gösterilmektedir. Katılımcılara göre; kültür farkı ve yasal farklardan sonra yerel İKY ile uluslararası İKY’yi birbirinden ayıran en önemli unsurlar yönetim tarzı farklılığı ve iş gücü çeşitliliği olarak belirtilmiştir. Bu noktada görüşme gerçekleştirilen katılımcılardan K10 olarak adlandırılan katılımcı yerel ve uluslararası İKY arasındaki farkların nedenlerine dair şunları belirtmiştir:

*“Temelde tabi ki yasal farklılıklar. Ama bunun yanı sıra ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, eğitim durumu, genel seviyesi işte refah durumu bütün bunlar da etken.” (K10; İnsan Kaynakları Müdürü, Erkek).*

K13 olarak adlandırılan katılımcı ise yerel ve uluslararası İKY arasındaki farklılıkların temelde örgüt büyüklüğünden kaynaklandığını belirtmiş ve görüşme esnasında şunları ifade etmiştir:

*“Tabii firmanın ölçeği ile de çok alakalı. Küçük ölçekli veya orta ölçekli bir şirketin yetenek yönetimi yapıp bununla ilgili bir gelişim planı ortaya koyup yeteneği elde tutmak için gerekli liderlik eğitimlerine bir bütçe ayırması mümkün olmuyor ya da böyle bir beklentisi yok firmanın... Ülkenin ekonomik düzeyi de aslında bunu getiriyor. Şirketlerin İK alanında birçok süreci maliyet olarak görmeleri, işte “Ne gerek var?” zihniyetini getiriyor. Maliyet getirecek hiçbir şey yapmayalım, her şeyi biz yapalım, danışmanlık almayalım, o kadar kurumsal düşünmenize gerek yok gibi. Yönetimin bakış açısı da tabii buna etmen ama bunların hepsinin altına baktığınız zaman kültür yatıyor.” (K13; İnsan Kaynakları İş Ortağı, Kadın).*

## Şekil 2: Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farkların Altında Yatan Nedenler Kod Haritası





## UİKY Uygulama Çeşitliliği

**Tablo 11: Katılımcıların Belirttiği Şekli ile Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Çeşitlilik**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
UİKY Uyg. Çeşitliliği														0
Arasında fark yoktur														2
UİKY daha çeşitlidir	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>TOPLAM</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

Tablo 11’de gösterilen, görüşme yapılan İK profesyonellerinin yerel ve uluslararası İKY uygulamaları arasındaki çeşitlilik farklarına dair yaptıkları değerlendirmelerde; 11 katılımcı UİKY’yi, uygulama çeşitliliği anlamında yerel İKY’den daha farklı bulmaktadır. Yerel İKY ile uluslararası İKY arasında uygulama çeşitliliği anlamında fark olmadığını ifade eden yalnızca 2 katılımcı bulunmaktadır. Uygulamalar bakımından, uluslararası İKY’yi yerel İKY’den daha çeşitli bulunduğunu belirten, K4 olarak adlandırılan katılımcı bu farklılıklara dair şunları ifade etmiştir:

*“Çok uluslularda çeşitlilik daha fazla, daha fazla aktivite var, İK daha yoğun, daha fazla yapılacak iş var diyebiliriz. Çünkü farklı bir kültür olduğu için sürekli örgüt kültürüyle farklı çalışanlar arasında mesela ev sahibi ülke ile bir bağ kurmak zorundasın. Örgüte uyum sağlamasını sağlamak zorundasın. Çalışma disiplinleri çok farklı.” (K4; İşe Alım Uzman Yardımcısı, Kadın).*

## UİKY Profesyonellerinin Bakış Açısı Farkı

**Tablo 12: Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Bakış Açısı Farkı**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
UİKY Profesyonellerinin Bakış Açısı Farkı														0
Vardır	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Yoktur								1		1				2
<b>TOPLAM</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

Çok uluslu otomotiv işletmelerinde İK profesyoneli olarak görev yapan katılımcılarla yapılan görüşmede elde edilen veriler Tablo 12’de gösterilmiş; katılımcıların 11’i uluslararası İKY profesyonellerinin bakış açısı olarak yerel İK profesyonellerinden farklı olduğunu, uluslararası ve yerel İK profesyonelleri arasında bakış açısı farkı “vardır” diyerek belirtmiş, 2 katılımcı ise uluslararası ve yerel İK profesyonelleri arasında bakış açısı yönünden fark olmadığını belirtmiştir. Uluslararası İK profesyonellerinin yerel İK profesyonellerinden daha farklı bakış açılarına sahip olması gerektiğini belirten katılımcılardan K6 olarak adlandırılan katılımcı; uluslararası İK profesyoneli olarak çalışanların daha geniş bakış açısına sahip olması gerektiğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“Kesinlikle daha geniş bir bakış açısına sahip olması gerekir. Çünkü farklı farklı kültürel gruplarla ve farklı farklı yasal mevzuatlarla ilgilenmek zorundasınız.” (K6; İnsan Kaynakları Yöneticisi, Erkek).*

## Özel Yaşama Dahil Olma

**Tablo 13: Ev Sahibi Ülkede Çalışan İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Yabancı Yöneticilerin Özel Yaşamlarına Dahil Olduğu Konular**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Özel yaşama dahil olma														0
Araç Tahsisi				•									•	2
Vize İşlemleri/İzinler												•	•	2
Barınma	•		•	•		•		•	•	•	•	•	•	10
Sosyalleşme					•		•					•	•	4
Eşin Uyumu				•								•	•	3
Çocukların Eğitimi	•		•	•		•	•	•		•		•	•	9
Oryantasyon		•					•						•	3
<b>TOPLAM</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>33</b>

Çok uluslu işletmelerde görev alan ve görüşme yapılan İK profesyonellerine, bağlı buldukları kurumlarda İK departmanlarının yabancı yöneticilerin özel yaşamlarına dahil olup olmadıkları sorulduğunda, verdikleri cevaplar Tablo 13'te sıralanmış; katılımcıların hepsi expatların özel yaşamlarına dahil olduğunu belirtmiş, özellikle barınma ihtiyacının karşılanması (10 kez) ve çocukların eğitim süreçlerinin takip edilmesi (9 kez) konusunda aktif olarak katılım gösterildiğini vurgulanmıştır. Bunlara ek olarak; expat ve ailesinin sosyalleşmesi (4 kez ifade edilmiş), expatın eşinin uyumlandırma sürecinin ve expatın oryantasyon sürecinin yönetilmesi (3'er kez ifade edilmiş), ayrıca expat ve ailesine araç tahsis işlemlerinin gerçekleştirilmesi (2 kez ifade edilmiş), expatın ev sahibi ülkeye giriş ve çıkışları noktasında vize işlemlerinin yürütülmesi ve gerekli özel izinlerin alınması (2 kez ifade edilmiş) İK profesyonelleri tarafından değinilen diğer noktalar. Buna istinaden K11 olarak adlandırılan katılımcı; İK departmanlarının bu sürecin bir parçası olmak durumunda kaldığını şu şekilde belirtmiştir:

*“Destek oluyolar. Olmak zorunda da kalıyorlar. Haliyle hiç bilgileri olmadan geldikleri için içeriden bir yönlendirmeye de ihtiyaç duyuyorlar. Ev bulma süreci, kiralar, işte elektriği, suyu, doğal gazı gibi bütün süreçlerinde destek oluyolar. Taşınacaksa taşınma sürecine de destek oluyolar.” (K11; İnsan Kaynakları Şefi, Kadın).*

K11'in ifadelerinin yanı sıra, K12 olarak adlandırılan katılımcı expatların uyumlandırılması sürecine dair geniş kapsamlı bir bakış açısı sunmuştur:

*“Çocuklarının okul seçiminden, eşlerinin görmek istediği rotaları belirlemeye kadar birçok anlamda destek oluyoruz. Ama bu bence işin bir parçası, bir angarya olarak değil de sonuçta bir çalışma arkadaşımızın aramıza katılışında ona destek vermek gibi. Çalışma izinlerinin alınmasından, ev seçiminden, özel sağlık sigortasının kapsamının belirlenmesinden tutun da hastane işlemlerine kadar onlara refakat ettiğimiz oldu.” (K12; İnsan Kaynakları Kıdemli Uzmanı, Kadın).*

## UİKY İş Gücü Çeşitliliği

**Tablo 14: Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Bakış Açısından İş Gücünün Çeşitliliği**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
UİKY İşgücü Çeşitliliği														0
İşgücü çeşitlidir	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
İşgücü çeşitli değildir														0
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

Tablo 14’te gösterilen, çok uluslu işletmelerde çalışan ve bu araştırmada yer alan İK profesyonellerinden uluslararası İKY’nin iş gücü çeşitliliğini değerlendirmeleri istendiğinde; katılımcıların tamamı çok uluslu işletmelerde ve uluslararası İKY süreçlerinde iş gücünün çeşitli olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda K3 olarak adlandırılan katılımcı; uluslararası İKY’nin iş gücü çeşitliliğini şu şekilde açıklamıştır:

*“Günümüz şartlarında hem kültürel değişimler hem de küresel değişimler çok hızlı meydana geliyor. Yönetici değişiklikleri çok fazla olabiliyor. Expat olarak adlandırdığımız yabancı ülkeden gelen yöneticilerle birlikte çalışıyoruz. Bir Fransız yönetici ile farklı çalışıyorsunuz ama yarın bir Alman veya Hintli yönetici gelirse onlarla başka çalışmanız gerekiyor. Bu da sizin hızlı ayak uydurmanız anlamına geliyor.” (K3; İnsan Kaynakları Müdürü, Kadın).*

## Yönetici Kompozisyonu

**Tablo 15: Çok Uluslu İşletmelerde Görev Alan Yöneticilerin Kompozisyonu**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Yönetici Kompozisyonu														0
Farklı Dil		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			10
Farklı Din		1	1		1	1	1	1		1		1		9
Farklı Etnik Köken	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	11
TOPLAM	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	2	1	30

Görüşme yapılan İK profesyonellerine çok uluslu işletmelerde yer alan yöneticilerin kültürel çeşitlilikleri sorulduğunda, alınan cevaplar Tablo 15’te sıralanmış; buna göre farklı etnik köken (11 kez ifade edilmiş), farklı dil (10 kez ifade edilmiş) ve farklı dini inanç (9 kez ifade edilmiş) kaynaklı çeşitliliğin yöneticilerin kültürel kompozisyonunu oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yönetici kompozisyonunun çeşitliliğini vurgulayan K7 olarak adlandırılan katılımcı, kültürel çeşitliliği şu şekilde açıklamıştır:

*“Global çerçevede dediğim gibi farklılıklar tabii ki yönetiliyor. Beklentiler kesinlikle aynı olamaz; farklı din, dil, ırk ve farklı ülkeden insanları yönetim noktasında bir arada yönetebiliyorsunuz, bu da bir artısı diyebilirim. Bence güzel şeyleri de yakalayabiliyorsunuz.” (K7; İnsan Kaynakları Kıdemli Uzmanı, Erkek).*

## Risk Oranı

**Tablo 16: Yerel İnsan Kaynakları Yönetimi ile Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Risk Yönünden Karşılaştırılması**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Risk Oranı														0
İKY daha risklidir			1		1				1		1	1		4
Fark yoktur	1	1						1		1				4
ÜİKY daha risklidir				1		1	1				1		1	5
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

Görüşme yapılan ve çok uluslu işletmelerde çalışan İK profesyonellerine işleri ile ilgili konularda karşı karşıya kaldıkları risk oranını, yerel işletmelerdeki İK profesyonellerinin risk oranıyla kıyaslamaları istendiğinde elde edilen cevaplar Tablo 16’da gösterilmiş; 5 katılımcı uluslararası İKY’nin daha fazla risk barındırdığını belirtirken, 4 katılımcı yerel İKY’yi daha riskli bulmuş, 4 katılımcı ise aralarında risk anlamında fark olmadığını vurgulamıştır.

Uluslararası İKY’nin daha riskli olduğunu belirten K11 ve K13 olarak adlandırılan katılımcıların bu durumun nedenlerini şu şekilde açıklamıştır:

*“Bence yabancılarla çalışmak daha çok risk doğuruyor. Şu anlamda hem kendinizi anlatmak hem de onları anlamak zorunda kalıyorsunuz.” (K11; İnsan Kaynakları Şefi, Kadın).*

*“Risk anlamında karşılaştırsak, Türkiye’de yaşanan durumlardan etkileniyoruz. Ekstra globalde de yine onların karşılaştığı olumsuzluklardan da etkilendiğimiz için, riskin çok uluslu şirketlerde daha fazla olduğunu düşünüyorum.” (K13; İnsan Kaynakları İş Ortağı, Kadın).*

## Dış Faktörler

**Tablo 17: Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Şekillenmesinde Etkili Olan Dış Faktörler**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	TOPLAM
Dış Faktörler														0
Etkisi yoktur		1						1			1	1		4
Mücbir Sebep						1								1
Terör						1								1
Politika							1							1
Ekonomi	1		1	1	1	3	2	1	1	1			1	9
TOPLAM	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	16

Görüşme yapılan İK profesyonellerine İK uygulamalarını etkileyen dış faktörler sorulduğunda, alınan cevaplar Tablo 17’de gösterilmiş, buna göre; 7 katılımcı İK uygulamalarını en fazla etkileyen faktörün yalnızca ülkenin ekonomik durumu olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte K6 adlı katılımcı ülkenin ekonomik durumuna ek olarak mücbir sebeplerin ve terör olaylarının İK uygulamalarını şekillendirdiğini belirtirken, K7 adlı katılımcı ülkenin ekonomik durumunun yanı sıra politikanın da İK uygulamalarının belirlenmesinde rol oynadığını vurgulamıştır. 4 katılımcı ise dış faktörlerin İK uygulamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmektedir.

Dış faktörlerin İK uygulamaları üzerindeki etkilerini deneyimleyen K5 olarak adlandırılan katılımcı, özellikle ekonomik etkilerin üzerinde durmuş ve bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Aslında birincisi ekonomi. Özellikle biliyorsunuz Türk ekonomisi maalesef biraz kırılğan bir yapıya sahip, biraz daha güvenin az olduğu ya da daha temkinli adım atılması gereken. Bu nedenle etkenlerden birisi ekonomi diyebiliriz. Dediğim gibi aslında ilk başta aklıma gelen bu kırılğan ekonomik yapı. Çünkü bu kırılğan ekonomik yapı dolayısıyla İK profesyonellerinin de belli periyotlarda onaylanmış bir İK bütçesi oluyor ve bu bütçe üzerinden bütün projeleri yürütüyorlar. Bu tarz ülkedeki ekonomik kırılımlarda da sizin mevcut bütçeniz üzerinden belli kısıtlamalar veya belli tasarruflar yapabiliyorlar. Bu da aslında hayata geçirmek üzere olduğunuz belki emek harcadığınız bazı projeleri bir süre rafa kaldırmak anlamına gelebiliyor. Boşa harcanmış bir iş gücü ve ciddi bir motivasyon kaybına sebebiyet verebiliyor. Aklıma gelen aslında en önemli faktör bu.” (K5; Kıdemli Eğitim ve Gelişim Uzmanı, Erkek).*

Ekonomik faktörlerin yanı sıra farklı değişkenlerin de varlığını belirten K6 olarak adlandırılan katılımcı, görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Son dönemde örneğin; Covid-19 döneminde dışarıda çalışanların sağlığının korunması, ulaşım ihtiyaçlarının giderilmesi, ekstra bir sıkıntıydı bunları takip etmek. Bunun dışında ekonomik farklar oluştuğunda; bu durumun maaşlara yansımaları, bunları takip etmek, bunları ayarlamak bir sıkıntı. Ya da ülkelerde yeri geliyor terör olayları oluyor, ne bileyim farklı olaylar oluyor. Bulduğunuz ülkeye göre o ülkedeki çalışanların dönmek istemesi, gitmek istememesi ve çeşitli koşulların yönetilmesi gibi dış faktör etkisi bizim için önemli böyle söyleyebilirim.” (K6; İnsan Kaynakları Yönetici, Erkek).*

## SONUÇ

Bu araştırma; çok uluslu işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile yerel işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri arasındaki farkların insan kaynakları yönetimi profesyonelleri tarafından literatürde belirtildiği şekilde algılanıp algılanmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, bu araştırmanın uygulama aşaması Dowling ve meslektaşlarının (2013) uluslararası ve yerel İKY faaliyetleri arasındaki farklar hakkında Türkiye’de yer alan çok uluslu otomotiv işletmelerinde çalışan 13 İK profesyoneline sorular sorularak ve onların bu farklılıklara dair görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlar neticesinde elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçlarına yukarıdaki tablolarda detaylı bir şekilde değinilmiştir. Dowling ve meslektaşlarının (2013) belirttiği teorik farklılıkların İK profesyonelleri tarafından nasıl deneyimlendiğini tespit etmek, teori ve pratiğin uyumlandırılması anlamında önem arz etmektedir. Bu noktada öncelikli olarak değinilmesi gereken; Dowling ve meslektaşlarının (2013) uluslararası ve yerel İKY arasındaki farkların temel nedeninin, uluslararası

İKY'nin farklı ülkelerde operasyonlarını yürütmesi anlamında daha karmaşık bir yapıda olduğunu vurgulamasından kaynaklanmaktadır. Dowling ve meslektaşları (2013) bu karmaşıklığın sonucunda, uluslararası İKY uygulamalarının yerel İKY uygulamalarından daha çeşitli olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda, görüşme gerçekleştirilen 13 İK profesyoneli uygulama çeşitliliği anlamında uluslararası ve yerel İKY arasında bir değerlendirme yapmaları istenmiş, 11 katılımcı Dowling ve meslektaşlarının görüşlerine paralel olarak uluslararası İKY uygulamalarının yerel İKY uygulamaları ile karşılaştırıldığında daha fazla çeşitliliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Dowling ve meslektaşlarının (2013) perspektifinden bakıldığında; uluslararası İK profesyonellerinin daha geniş bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla uluslararası ve yerel İK profesyonelleri arasında bir bakış açısı farklılığından söz edebilmek mümkündür. Bu bağlamda görüşme yapılan katılımcılardan uluslararası ve yerel İK profesyonelleri arasındaki bakış açısı farklarını değerlendirmeleri istendiğinde; katılımcılardan 11 İK profesyoneli, çokuluslu işletmelerde görev yapan İK profesyonelleri ile yerelde görev alan İK profesyonelleri arasında bakış açısı farklılığı olması gerektiğini vurgulamıştır.

Yine Dowling ve meslektaşlarının (2013) belirttiği şekilde, bu gerekliliğin temelinde ana ülke, ev sahibi ülke ve diğer ülke vatandaşlarının bir arada çalışmasından kaynaklanan iş gücü çeşitliliği ve kültürel çeşitlilik yatmaktadır. Bu da İK profesyonellerinin daha geniş bakış açısına sahip olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde uluslararası ve yerel İKY farklarının altında yatan nedenleri değerlendiren katılımcılar 12 kez kültür farklılığını bir neden olarak belirtmiş ve 6 kez iş gücü çeşitliliğini vurgulamıştır. Bu perspektiften bakıldığında, uluslararası ve yerel İKY arasındaki farklılıklar aynı zamanda İK profesyonellerinin bakış açısını da etkilemektedir.

Dowling ve meslektaşlarının (2013) belirttiği bir diğer faktör; çok uluslu işletmelerde İK profesyonellerinin veya genel anlamda İK departmanının yabancı yöneticilerin özel hayatlarına daha fazla dahil olduğu yönündedir. Bu bağlamda görüşme katılımcılarına, çok uluslu işletmelerde çalışan İK profesyonelleri yabancı yöneticilerin özel yaşamlarına dahil olmak durumunda kalıyor mu diye sorulduğunda; katılımcılar, yabancı yöneticilerin en çok barınma ihtiyaçlarının giderilmesi (10 kez ifade edilerek) ve çocuklarının eğitimleriyle ilgilenilmesi (9 kez ifade edilerek) noktasında özel yaşamlarına dahil olduğunu belirtmiştir.

Dowling ve meslektaşları (2013) uluslararası İKY'de yerel çalışanlar ve yabancı yöneticilerin bir arada çalışmasından dolayı iş gücü çeşitliliğinin yerelde olduğundan daha fazla olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda çok uluslu işletmelerde çalışan ve görüşme gerçekleştirilen İK profesyonellerinden uluslararası İKY'nin iş gücü çeşitliliğini değerlendirmeleri istendiğinde, 13 katılımcının tamamı uluslararası İKY'yi iş gücü yönünden çeşitli bulmuştur. Ayrıca katılımcılardan yönetici kompozisyonlarını değerlendirmeleri istendiğinde; iş gücü çeşitliliğinin kaynağı olarak farklı dil (10 kez ifade edilmiş), farklı din (9 kez ifade edilmiş) ve farklı etnik kökenden (11 kez ifade edilmiş) çalışanların bir arada bulunması gösterilmiştir.

Bunlarla birlikte Dowling ve meslektaşları (2013) tarafından vurgulanan diğer faktörler; uluslararası İKY'nin risklere daha fazla maruz kaldığı ve dış etkilere daha açık olduğu yönündedir. Bunlara dair araştırma katılımcılarına sorulan sorular neticesinde; 5 katılımcı Dowling ve meslektaşları gibi uluslararası İKY'yi daha riskli bulmuş, 4 katılımcı yerel İKY'yi risklere daha açık bulurken, diğer 4 katılımcı ise risk anlamında uluslararası ve yerel İKY arasında fark olmadığını belirtmiştir. Şu ana kadar Dowling ve meslektaşlarının uluslararası ve yerel İKY arasındaki farklara dair ifadelerinin karşısında konumlanan tek faktör, risk faktörü olmuştur. Buna göre; 13 katılımcıdan 8'i risk konusunda Dowling ve meslektaşları gibi düşünmemektedir. Son olarak, katılımcılara İK uygulamalarını etkileyen dış faktörler sorulmuştur. Buna göre; 4 katılımcı dış faktörlerin İK uygulamalarını etkilemediğini belirtirken, 7 katılımcı yalnızca ekonomik faktörlerin İK uygulamalarını etkilediğini belirtmiştir. Ekonomik faktörlerin İK uygulamaları üzerindeki etkisine vurgu yapan katılımcılardan biri aynı zamanda mücbir sebeplerin ve terör olaylarının da İK uygulamalarını etkileyebileceğini belirtmiştir. Yine ekonomiye vurgu yapan katılımcılardan bir diğeri, politikanın da İK uygulamaları üzerinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda katılımcılar farklı faktörler sıralasa da genel anlamda dış faktörlerin İK uygulamaları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir.

Tüm bunlara ek olarak; yukarıda da değinilen yerel İKY ile uluslararası İKY arasındaki farklara dair katılımcı görüşlerinden bazılarını burada yeniden hatırlamak; Dowling ve meslektaşlarının 2013 yılındaki çalışmalarında belirttikleri farklılıklara İK profesyonellerinin pratikte deneyimlediği farklılıkları da eklemek önem arz etmektedir. Dowling ve meslektaşlarının (2013) belirttikleri uluslararası ve yerel İKY farklarına ek olarak; görüşmeye katılan İK profesyonelleri uluslararası İKY ile yerel İKY arasında; çalışma saatlerinden, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya dönük uygulamalardan, iletişim yönünden, kariyer fırsatlarından, adalet ve etik duruştan, çalışan memnuniyetinden, mentorluk ve koçluk desteklerinden, raporlama süreçleri ve kurumsallaşma düzeylerinden kaynaklanan farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar; tüm bu süreç ve uygulamaları uluslararası İKY açısından daha olumlu olarak değerlendirmiştir. Bu açıdan bakıldığında, çalışma saatlerinin uluslararası İKY bakış açısında daha adil bir şekilde belirlendiğini, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya dönük uygulamaların uluslararası İKY bakış açısında ve uygulamalarında kendine daha fazla zemin bulduğunu, uluslararası İKY'nin çalışanlarla yürüttüğü iletişimin çalışanların anlaşılması noktasında daha etkili olduğunu, yine bununla ilintili olabilecek çalışan memnuniyetinin uluslararası İKY uygulamalarında kendine daha fazla yer bulduğunu, kariyer fırsatlarının, çalışanlara sağlanan mentorluk ve koçluk desteklerinin ve kurumsallaşma düzeylerinin uluslararası İKY'yi yerel İKY'den ayırtıran diğer faktörler olduğunu katılımcıların ifadelerine dayanarak yorumlayabilmek mümkündür. Ayrıca yine katılımcı ifadelerine dayanarak; uluslararası İKY'nin raporlama süreçlerinin yerel İKY'den daha fazla olmasının, uluslararası İKY'yi yerel İKY'ye göre cevap verebilirlik anlamında yavaşlattığını da belirtebilmek mümkündür. Katılımcılar uluslararası İKY'yi aksiyon alma anlamında yavaş bulmakla birlikte; uluslararası İKY'nin gelişmeleri takip etmek ya da gelişmelere yön vermek anlamında güncel uygulamaları daha fazla yakaladığını belirtmektedirler.

Araştırma bulguları, Cascio ve Bailey (1995) tarafından ortaya konduğu gibi işletmelerin çok uluslu bir hal alması ile örgütsel yapılarında meydana gelen değişimler, mevcut yapı içerisindeki insan kaynağının yönetimi için önemli farklılıkları da beraberinde getirmekte olduğu iddiasını desteklemektedir. Bunun yanı sıra Kiessling ve Harvey'in (2005) belirttiği gibi bir işletme içerisinde insan kaynakları yönetimi politikalarının uluslararası insan kaynakları yönetimi karmaşıklığını yönetebilecek düzeyde olmasını gerektirmekte olduğu araştırmanın katılımcıları tarafından da doğrulanmıştır.

COVID-19 kaynaklı pandemi koşulları nedeni ile mülakatlar yüz yüze yerine online olarak gerçekleştirilmiştir ve araştırmanın kısıtlarından biri budur. Uygulama kapsamında görülecek uluslararası insan kaynakları yönetimi profesyonelleri belirlenirken sektör otomotiv ile sınırlı tutulmuştur, araştırmanın diğer bir kısıtının da bu olduğu belirtilebilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise uluslararası ve yerel insan kaynakları uygulamaları arasındaki farkların sadece Dowling ve meslektaşlarının ortaya koyduğu farklar kapsamında incelenmesi ve diğer akademik çalışmaların bu çalışmada kapsam dışında bırakılmasıdır.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi literatüründe etkili akademisyenlerden olan Dowling, Festing ve Engle'in ortaya koyduğu yerel insan kaynakları yönetimi ile uluslararası insan kaynakları yönetimi farklarının bazılarının etkisini yitirdiği ya da ortadan kalktığı tespit edilmiştir. Bu anlamda, bu çalışmanın literatüre en önemli katkısının söz konusu farklardan geçerliliğini yitirenlerin belirlenmesi olduğu belirtilebilmektedir. Buna ek olarak bir diğer önemli katkı ise; görüşme yapılan İK profesyonellerinin kendi deneyimlerine dayanarak belirttikleri farklılıkların, hem Dowling ve meslektaşlarının öne sürdüğü farklılıkları test etmiş olması hem de Dowling ve meslektaşları tarafından belirlenen bu farklılıklara ek başka unsurları da ortaya koymuş olmasıdır.

Uluslararası ve yerel İKY uygulamaları arasındaki farkları bilmenin ve anlamının, yerelden uluslararası platforma geçen işletme yöneticilerine daha geniş kapsamlı bir İKY departmanı oluştururken yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yerel bir işletmede çalışmış ve çok uluslu bir işletmeye geçen İKY profesyonellerinin de uluslararası ve yerel İKY uygulamaları farklarını bilmelerinin ve anlamalarının uygulamalarında başarılı olmalarına yardımcı olacağı iddia edilebilir.

## KAYNAKÇA

- AKAR, N. Y., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., vd. (2011). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 97-113.
- ALMOND, P. (2011). The Sub-National Embeddedness of International HRM. *Human Relations, The Tavistock Institute*, 64(4), 531-551.



- CASCIO, W. F. ve Bailey, E. (1995). International Human Resource Management: The State of Research and Practice. Global Perspectives of Human Resource Management (Edt. O. Shenkar), New Jersey, Prentice Hall, 15-36.
- ÇETİNEL, E. ve Yılmaz, S. E. (2015). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimine Kültür Perspektifinden Bir Bakış. Journal of Entrepreneurship & Development/Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 10(2), 147-163.
- DE CIERI, H. ve Dowling, P. J. (2006). Strategic International Human Resource Management in Multinational Enterprises: Developments and Directions. Handbook of Research In International Human Resource Management (edited by Stahl & Björkman), 15-36.
- DE CIERI, H., Cox, J. W. ve Fenwick, M. (2007). A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation. International Journal of Management Reviews, 9(4), 281-302.
- DERELİ, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 59-81.
- DICKMANN, M. ve Camen, M. M. (2006). A Typology of International Human Resource Management Strategies and Processes. The International Journal of Human Resource Management, 17(4), 580- 601.
- DOWLING, P. J. (1999). Completing the Puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management. Management International Review, 39(3), 27-43.
- DOWLING, P. J., Festing, M. ve Engle, A. D. (2013). Introduction (Chapter 1). International Human Resource Management, Cengage Learning, 6th Edition, 1-21.
- FARNDALE, E., Raghuram, S., Gully, S., Liu, X., Phillips, J. M. ve Vidovic, M. (2017). A Vision of International HRM Research. The International Journal of Human Resource Management, 28(12), 1625-1639.
- FİLİZÖZ, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 161-180.
- KIDGER, P. J. (2006). The Emergence of International Human Resource Management. The International Journal of Human Resource Management, 2(2), 149-163.
- KIESSLING, T. ve Harvey, M. (2005). Strategic Global Human Resource Management Research in the Twenty-First Century: An Endorsement of the Mixed-Method Research Methodology. The International Journal of Human Resource Management, 16(1), 22-45.
- KUZULU, E. (2021). İKY 4.0-İnsan Kaynakları Yönetimine Modern Bir Bakış. Nobel Akademik Yayıncılık (Edt. E. Kuzulu).
- LOPEZ, V. ve Whitehead, D. (2013). Sampling Data and Collection in Qualitative Research. Nursing & Midwifery Research: Methods and Appraisal for Evidence-Based Practice (Edited by Z. Schneider & D. Whitehead), Elsevier-Mosby, 123-140.
- MORGAN, D. L. ve Morgan, R. K. (2008). Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences. SAGE Publications.
- ONWUEGBUZIE, A. J. ve Collins, K. M. (2007). A Typology Of Mixed Methods Sampling Designs In Social Science Research. The Qualitative Report, 12(2), 281-316.
- SCHULER, R. S. ve Tarique, I. (2007). International Human Resource Management: A North American Perspective, A Thematic Update and Suggestions for Future Research. The International Journal Of Human Resource Management, 18(5), 717-744.

- SCHULER, R. S., Budhwar, P. S. ve Florkowski, G. W. (2002). International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- STILES, P. ve Trevor, J. (2006). The Human Resource Department: Roles, Coordination and Influence. *Handbook of Research In International Human Resource Management* (edited by Stahl & Björkman), 49-68.
- TAYLOR, S., Beechler, S. ve Napier, N. (1996). Toward An Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.