

**İşçilerin Karar Alma Sürecine Katılımlarına Yönelik Tutumlar :
Amerikan Çok Uluslu Şirketlerinde Amerika ve Avrupalı Yöneticilerin
Karşılaştırılması ***

Yazarlar: Dean B. McFarlin, Paul D. Sweeney, John L. Cotton

Çeviren: H. Şebnem SEÇER**

Özet

Bu makale, işçilerin karar alma sürecine katılımlarına yönelik idari tutumlardaki karşılıklı ulusal farklılıkları bir Amerikan çok uluslu şirketinde ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Ana şirketin Avrupalı bağlı kuruluşlarına yönelik insan kaynakları uygulamaları, özellikle de işçi katılımı konusuyla ilgili uygulamalar araştırılmıştır. Veriler İngiltere, Hollanda, İspanya ve Amerika'daki imalat fabrikalarından toplanmıştır. Yöneticilerle katılıma yönelik tutumları açısından görüşülmüştür. Görüşmeler, ana şirketin işçi katılımı konusundaki Amerikan vizyonunu diğer Avrupalı bağlı kuruluşlarına ihraç etmesine karşı koyulduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları, tutumsal farklılıkların Avrupalı yöneticiler kadar Amerikan şirketleri arasında da ortaya çıktığını göstermiştir. Bu anlamda makalede, olası çözüm yolları, insan kaynakları yöneticilerine ilişkin hususlar ve araştırma yönleri tartışılmıştır.

Giriş

Amerikan çok uluslu şirketleri açısından, bütünleşmiş Avrupa pazarında çalışma biçimlerinin mevcut durumu hayal kırıklığı yaratmaktadır. Amerikalı uzmanların Amerikan şirketlerinin yeni bir dinamik çevrede gelişim sağlamaları gerekliliği konusunda çok sayıda öneride bulunmaları şaşırtıcı

* Attitudes Toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Managers in a United States Multinational Company, Human Resource Managemen Winter 1992, Vol.31, Number4, Pp. 363-383'den çevrilmiştir.

değildir. Örneğin, en yaygın öneri, pazar ihtiyaçları ve rekabet baskılarına karşı daha sorumlu olabilmek için karar alma organlarının ademi merkezileştirilmesidir. Bu öneri, yöneticilerin işçileri her düzeyde olmasa bile, önemli kararların alınmasında yetkili kılınmalarına dikkat çekmektedir. Gerçekten de Amerikan şirketlerinin pek çoğu, rekabet baskılarına karşı gelmenin tek yolunun işçilerin esnekliğini ve motivasyonunu arttıran katılım modellerini kullanmak olduğunu düşünmektedir. İşçilerin karar alma sürecine katılımı, Amerikalı uzmanlarca şirketlerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilecekleri bir yol olarak önerilmektedir.

Bu Çalışmanın Amaçları

İşçilerin katılımına ilişkin Amerikan vizyonunu Avrupalı bağlı kuruluşlarına ihraç etmeye çalışan Amerikan çok uluslu şirketleri, kültürel farklılıkların neden olduğu bazı engellerle karşılaşabilirler. Bu nedenle bu çalışmanın ana hedefi, bir Amerikan çok uluslu şirketinin Avrupalı bağlı kuruluşun katılım meselesini nasıl uygulayacağını araştırmaktır. 1991'de Adler'in de belirttiği gibi işçilerin değerleri, tutumları ve davranışları ülkeler arasında oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, farklı ülkelere yöneticilerin işçilerin karar alma sürecine katılımalarını farklı şekilde tanımlayacaklarını ve bunun etkileri hakkında karşıt görüşe sahip olabileceklerini beklemek doğaldır. Katılıma ilişkin gelenekler ve katılım düzeyleri Avrupa ülkeleri arasında önemli ölçüde değişmekte ve Amerikan tecrübesinden farklılaşmaktadır.

Görüşme ve alan bilgileri içeren bu çalışma, bir Amerikan çok uluslu şirketinde yönetici tutumlarından ve insan kaynakları uygulamalarından yansıyan bu farklı geleneklerin kapsamını araştırmaktadır.

** Araş.Gör. D.E.Ü. İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Tutumlarla ilgili olarak, Amerikalı yöneticilerin Avrupalı bağı kuruluşlarındaki meslektaşlarıyla farklı olarak yapabileceklerine ilişkin aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Bağı kuruluşlar gerçekten ne kadar katılımcılığa sahip?
- Bağı kuruluşların uygulaması gereken katılımın ideal düzeyi hakkında ne düşünüyorlar?
- Artan katılımın sağladığı faydalara nasıl bakıyorlar?
- Bağı kuruluşlarının gerçekte ne derecede katılım istedikleri hakkında ne düşünüyorlar?
- Kararlara katılımın kapsamıyla ilgili olarak bağı kuruluşların açık politikalar oluşturmaları gerektiğini düşünüp düşünmedikleri
- Kararlara katılmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünüp düşünmedikleri

Bunlara ek olarak, Amerikan çok uluslu şirketlerinde yapılan araştırmalar Avrupa'da özellikle işçi katılımlarıyla ilgili insan kaynakları uygulamalarının Amerikan değerlerini yansıttığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmanın İnsan Kaynakları Yöneticilerine İlişkin Bulguları

Bu çalışma, çok uluslu şirketlerdeki insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel kültürle çeşitli yabancı ülkelerin gelenekleri ve kültürel talepleri arasında nasıl denge kurulacağı gibi temel bir mücadeleye dikkat çekmektedir. Kuşkusuz, Amerikan çok uluslu şirketlerinin "örgüt kültürü" her zaman için ulusal sınırlar ötesine kolay nakledilemeyen Amerikan değerleri, inançları ve yönetici taktiklerini yansıtmaktadır. Bu durum, insan kaynakları yöneticilerine yabancı bağı kuruluşlardaki insan kaynakları uygulamalarını şekillendirirken ev sahibi ülke içindeki kültürel değerler konusunda duyarlı olma ihtiyacında olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Katılıma yönelik tutumlar sadece insan kaynakları programlarının düzenlenmesini değil, yabancı bağı kuruluşlarca bu

düzenlemelere verilen tepkileri de etkilemektedir. Bunun anlamı, katılıma yönelik yönetimsel tutumlardaki kültürel farklılıkları anlayan insan kaynakları yöneticilerinin her bir ülke için en uygun katılım stratejisini düzenlemede ve uygulamada en iyi pozisyonda olacağıdır.

Bu çalışma, Avrupalı ve Amerikalı yöneticilerin katılıma yönelik tutumlarındaki farklılıkları göstererek, planlama sürecinde bu tür kültürel farklılıkları dikkate alma ihtiyacına işaret etmektedir. Buna ek olarak, bir takım dikkate alınmayan farklılıklar hususunda mantıksal açıklamaları aydınlatmak koşuluyla, bu çalışma Amerikan çok uluslu şirketindeki insan kaynakları yöneticilerinin katılım stratejilerini her bir Avrupalı bağlı kuruluşa uygun hale getirmek konusunda değişiklik yapabilmelerine imkan verebilecek türde önerilen bir uygulamadır.

Aynı zamanda, bazı Amerikan uzmanları arasında katılım, temel kaynakları geliştirici stratejik bir hareket noktası olarak değerlendirilme eğilimindedir. Bu tür eğilimler, ne yazık ki artan katılım ile ayrıntılı şirket performansının arasındaki bağlantının açık olmadığını gösteren bulguların gözden kaçırılmasında olduğu kadar kültürel farklılıkların da gözden kaçırılmasına yönelmektedir. Katılımın yanısıra katılım ile şirket performansı arasındaki direk bağlantının kurulmasının zor olduğunu gösteren faktörlerin farklılığı da şirket performansını etkilemektedir. Artan katılım ile iş memnuniyeti, moral ve beceri gösterme gibi çalışan tepkileri arasında pozitif bir bağ oluştuğunda bu bulgu daha da güçlenmektedir.

Çalışmanın Akademik Araştırmacılara İlişkin Bulguları

Bu çalışma, Akademik araştırmacılar için birçok avantaj sunmaktadır. Başlangıçta, araştırma sonuçları, ürünleri, işletme tarzları ve fabrikaları oldukça benzer olan bir şirkete ait dört imalat kuruluşundan toplanmıştır. Bazı farklılıklar olmakla birlikte, karşılaştırmada birçok ortak faktör kontrol

edilmiştir. Böylelikle, çalışma işçilerin karar alma sürecine katılımları konusundaki karşılıklı ulusal alandaki idari farklılıkları bundan sonraki araştırmalarla kontrol edilebilecek ve ortaya çıkarılabilecek şekilde belirlemekte uygun bir pozisyona ulaşmıştır. Bu durum, karşılıklı ulusal tutumlar konusunda bilinen çalışmaların özellikle işçi katılımı konusuna odaklaşmaları yüzünden önem taşımaktadır. Diğer yandan, katılım konusunu araştıran çalışmalar bile ya basit verileri kullanmışlar ya sadece bir ülke üzerine odaklaşmışlar ya da ülke içindeki farklı örgüt tiplerinde şirkete ya da endüstriye özgü bir takım spesifik faktörler nedeniyle kültürel farklılıkları bulmak konusunda başarısızlığa düşmüşlerdir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Şirketin Profili

Araştırmanın konusu, tüketim malları üreten çok uluslu bir şirkettir. Şirket kendini bir yandan girişimciliği ve işçiler arasında katılımcılığı teşvik eden, diğer yandan da güçlü bir örgüt kültürüne sahip olarak insancıl bir çalışma ortamı yaratan bir şirket olarak görmektedir. Örneğin, şirketin misyonu, dünya çapında rekabet etme becerisinin işçilerinin yaratıcı ve girişimci yeteneklerini teşvik etmeye bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Şirketin ana üretim birimi Amerika'da 1950'lerin ortasından beri bulunmakla birlikte, sonradan büyük değişimlere sahne olmuştur. 1960'larda şirket İngiltere'de, Hollanda'da ve İspanya'da üretim birimleri kurmuştur. Avrupa fabrikaları bölgesel pazarlara üretim yapmaktadırlar. Örneğin, İspanyol fabrikası İberya Yarımadası'na; İngiliz fabrikası bütün İngiltere'ye ve İrlanda'ya ve Alman fabrikası ise Batı Avrupa'nın geri kalan kısmına üretim yapmaktadırlar. Bütün fabrikalar benzer teknoloji ve süreçleri kullanarak benzer ürünler üretmektedirler. Her Avrupa fabrikası yaklaşık olarak

Amerika'dakinin %40-50 kadarını üretmektedir. İngiliz ve İspanyol fabrikaları da Amerikan ve Alman fabrikalarından daha fazla gelişmiştir.

Yöneticilerle Görüşmeler

Bu çalışma açısından bir dizi kesinleşmemiş görüşmeler her fabrikadaki 8-10 yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, araştırmanın gelişimine katkıda bulunmasının yanısıra, katılım ve bununla ilgili konulara dayanan nitel bilgiler toplamaya göre de planlanmıştır. Her görüşme 1-2 saat kadar devam etmiş, fabrikada ve tüm şirkette katılıma yönelik yönetsel tutumlara odaklanmıştır. Amerikan şirketi ile onun diğer ülkelerdeki kuruluşları ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiler de katılım konusuna dayanarak irdelenmiştir. Görüşmeler fabrikalardaki her bölümdeki yöneticileri temsil edici bir düzende gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler tamamlandıktan birkaç ay sonra, görüşme sonuçları toplam 115 alt, orta ve üst düzey yöneticilere dağıtılmıştır. İspanya'da dağıtılan araştırma sonuçları bile İngilizceye çevrilmiştir. Toplam yöneticilerin 91'i (%79) araştırma sonuçlarını geri göndermiş olup, cevap oranları ülkeler arasında önemli ölçüde farklılaşmamıştır. Cevap oranları; İspanya için %87 (30 yöneticinin 26'sı), Alman yöneticiler için %70 (25 yöneticinin 18'i), İngiliz yöneticiler için %75 (20 yöneticinin 15'i) ve Amerikalı yöneticiler için ise %80 (40 yöneticinin 32'si) şeklindedir.

Ölçüler

Araştırma çerçevesinde işçilerin karar alma sürecine katılımına ilişkin bir dizi soru yöneltilmiştir.

- Karar alma sürecine astların katılım düzeyine ilişkin olarak: "Astlarınız performans hedeflerinin belirlenmesine ne derecede katılabilir?"

- Diğer yöneticilerin astlarının katılım düzeyleri ne?
- Karar alma sürecine katılımıda ideal düzey hakkında ne düşünüyorlar?
- Astların katılımı karar alma sürecini geliştirir: Örnek olarak, eğer bir ast karar alma sürecine katılırsa performans hedeflerinin belirlenmesinde daha iyi kararlar alınabilir gibi bir ifadeye “katılıyorum” ya da “katılmıyorum” gibi cevaplar istenmiştir.
- Karar alma sürecine katılım için astların tercihleri ne?
- Şirket katılım konusunda açık politikalar belirlemeli mi?.
- Astlar karar alma sürecine katılma konusunda ahlaki açıdan doğrudur?

Görüşme Sonuçları

Görüşmelerden çıkan sonuçlar aşağıda tartışılmış ve Tablo 1.'de özetlenmiştir.

Uluslararasılaşmanın ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Düzeyi

Amerikan çok uluslu şirketinde, insan kaynakları yönetimini içeren global uygulamalara ilişkin anahtar nitelikli stratejik kararlar verilmektedir. İncelenen uluslararası şirket, global bir strateji geliştirmek ve uygulamak isterken, Avrupalı bağlı kuruluşlarının kendi çevrelerinde uygun gördükleri daha serbest rekabet tercihiyle mücadele etmek zorundadır.

"Tablo 1. Ülkelere Göre Görüşmelerin Ana Noktaları

Önemli noktalar	İspanya	İngiltere	Hollanda	Amerika
Genel İlgi Odağı	Bölgesel	Bölgesel	Bölgesel	Küresel
İnsan Kaynakları Planlama Girdileri	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek
İnsan Kaynakları Geliştirme Odağı	Yerel İnsan Gücü	Yerel İnsan Gücü	Yerel İnsan Gücü	Dünya Çapında Üst Yönetici
Ana Şirketin Sosyalleşme Çabalarına Bakış	Olumlu	Olumsuz	Olumsuz	Olumlu
Katılım Konusundaki Bakış Açısı	Karmaşık	Merkezi Kontrolden Korku	Toplumsal Zorunluluk	Performans Geliştirici
Varolan Katılım Mekanizması	Yok	Yok	İşçi Konseyi	Kendi Kendini Yöneten Çalışma Grupları
Tercih Edilen Katılım Mekanizması	Biçimsel Programlar	Biçimsel Olmayan Programlar	Biçimsel Olmayan Programlar	Biçimsel Programlar

Amerikan şirketlerinde işe alma ve işten çıkarma, en üst düzey yöneticiler için bile astlara bırakılmıştır. Bununla birlikte, şirket astlara insan kaynakları stratejileri, büyüme, ürün farklılaşması ve örgüt ile ilgili kararlarda gerçek bilgi vermek konusunda isteksizdir. Şirket, Avrupalı bağlı kuruluşların örgüt kültürünün temel prensiplerine uyum sağladıklarını da belirtmektedir. Aynı zamanda Amerikan yöneticilerin çoğu, görüşmelerde Avrupalı fabrikalarla başa çıkmaya çalışırken esneklik arzusunda olduklarından bahsetmişlerdir. Esasen, şirket süreçlerle ilgilenmektedir. Kesin çıktılar meydana gelmeli fakat bu süreç olabildiğince çatışmasız geçirilmelidir. Bununla birlikte hiçbir Amerikan taktığı İngiliz ve Hollandalılara etki etmemiştir. Nitekim görüşme yapılan pek çok yönetici, şube kararlarının hiçbir etkisi olmadığından şikayetçi olmuştur.

Her koşul ve durumda, görüşmeler, şirketlerin uluslararası insan kaynakları uygulamalarının esasen bölgesel olduğunu göstermiştir. Şirket, Amerikan ana şirketinin temel kültür ve değerlerini alan üst düzey yöneticiler geliştirmeye ve belirlemeye odaklanmıştır. Bu kişiler ulusal orijinlerine

bakılmaksızın seçilmektedir. Bu yaklaşım, daha çok fabrika düzeyi, yöneticiler veya daha üst düzeyler ile sınırlıdır ve genellikle yabancı bağlı kuruluşlarda meydana gelmektedir. Örneğin, İngiliz fabrikası yöneticisi Hollandalıdır. Diğer yandan, edinilen bilgiler Amerika'da sadece bir üst düzey yöneticinin Amerikalı olmadığını göstermektedir. Fabrika düzeyi yöneticiler altında yer alan Avrupa fabrikalarındaki insan kaynakları yöneticilerini de kapsayan yönetim pozisyonları yerel insan gücü tarafından doldurulmuştur.

Şirkete ters düşen kendi ulusal kültürlerinin çekimser kalıcı görünüşüne rağmen görüşülen fabrika müdürleri ortak oldukları şirketin hedeflerini ve örgüt kültürlerini özümseme konusunda oldukça isteklidirler. Örneğin, bir Hollandalı yönetici Hollanda kültürüyle alay etmiştir. Çünkü, ona göre, Hollanda kültürü, şımarık ve otoriteye karşı saygısız çalışanlar yaratmaktadır. Bu durum, insancıl bir çalışma öngören örgüt kültürü nosyonu ters düşmektedir.

Diğer faaliyetler olarak; şirket, Avrupalı bağlı kuruluşları ile örgüt kültürü çerçevesinde bütünleşmek için üst kademe yöneticilerini Amerika'dan diğer ülkelerdeki bağlı kuruluşlara göndermektedir. Hollandalı ve İngiliz yöneticilerin çoğu bu ziyaretleri "dikkat dağıtıcı" ve "fabrikalarına zorla girme" olarak algılamakta ve bundan hoşnut olmamaktadırlar. Diğer yandan, İspanyol yöneticiler bu ziyaretlerden memnun görünmektedirler.

Sonuç olarak, şirket Avrupalı çalışanları arasında örgüt kültürünü geliştirmek için bir takım Amerikan taktikleri de kullanmaktadır. Bunlar çalışanlara şirket değerlerini içeren kartlar vermek, misyon raporlarıyla posterler yapmak gibi uygulamalardır. Amerikalı yöneticiler, genellikle bu tür taktiklerin Amerikan fabrikalarında çalışan işçilerin şirket değerleri üzerine odaklaşmasını sağladığını, Avrupalı fabrikalarda da aynı etkiyi yapabileceğini düşünmektedirler. İspanyol yöneticiler dışındaki diğer Avrupalı yöneticiler bu taktikleri etkisiz olarak algılamaktadır. Bu yargı, Avrupalıların böyle taktiklere

alayıcı ve engelleyici gibi tepkiler vermeye yatkın olduklarını gösteren raporlara uygundur.

Katılımda Uluslararası Değerlendirmeler

Amerikalı yöneticiler bütünleşmiş Avrupa pazarındaki paylarını özellikle yabancı çok uluslu şirketlere karşı korumakla olduğu kadar, kendi ülkelerinde rekabetçi kalabilmekle de son derece ilgilidirler. Amerikalı üst düzey yöneticiler, çalışanların karar alma sürecine daha fazla katılımıyla şirketin daha çevik olabileceğini düşünmektedirler. Geçen birkaç yılda işletme yönetimi özellikle Amerikan şirketlerinde, itçilerin daha çok katılım beklentileriyle birleştirilmiş artan rekabet ihtiyacına önem vermiştir. Gerçekten işçilerin katılımını arttırmak için, Amerikan şirketleri birkaç ürün alanında kendi kendini yöneten çalışma grupları oluşturmuştur.

Diğer yandan, işletme yönetiminin güncel politikası, Avrupalı bağlı kuruluşları, katılımı arttırmak için uygulanan özel plan ve programlara uyup uymadıklarına göre sıralamaya tabi tutmaktan kaçınmak olmuştur. Şirketin yaklaşımı, Avrupalı fabrika yöneticilerinden orta ve üst düzey yöneticilerle haberleşme yoluyla işçi katılımını teşvik etmektir. Birçok Amerikan yöneticisinin, kendi kendini yöneten grupların başarılı olacağını ve Avrupalıları Amerikan ana şirketinin bazı yeniliklerine adapte etmenin faydalı olacağını düşünmeleri ilginçtir. Gerçekten de, işçilerin karar alma sürecine katılımını arttırmak için Amerikan fabrikası birkaç üretim alanında kendi kendini yöneten gruplar oluşmasını öngörmüştür.

Hollanda fabrikasının, Hollanda hukukuna göre yönetilen bir işçi konseyi vardır. Konsey, örgüte ilişkin önemli kararların verilmesinde başvurulması gereken ve işçiler tarafından seçilen üyelerden oluşur. Bu önemli kararlar genellikle personel politikalarıyla ilgilidir ve kuramsal olarak konsey, çalışanların menfaatini temsil etmelidir. Konseyin üyeleri yönetici ya da işçi

olabilir. Gerçekte, konsey yönetim tarafından atanır. Bu çalışmada esas alınan fabrikada, konseyle yönetim birbirini etkilemektedir. Gerçekten üst yönetim konseyi kendi amaçlarına yardımcı bir işlev olarak görmektedir.

Avrupalı yöneticilerin katılım konusundaki bakış açıları dile getirildiğinde ve Amerikan fabrikasının bu konuda ne yaptığı hususu üzerinde durulduğunda oldukça farklı bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Hollandalı ve İngiliz yöneticilerin çoğu, Amerikan menşeli ana fabrikanın işçi katılım programları yolu ile verimliliği arttırmadaki formel ve programlanmış çabalarına ilişkin ısrarcı tutumuna anlam veremedikleri gibi bunun kendi fabrikaları için yanlış bir fikir olacağı görüşünü savunmaktadırlar. Onların bu uygulamanın hatalı olacağına ilişkin tahminleri genellikle Amerikan yaklaşımının yerel değer ve tutumlarla uyumsuzluğu nosyonundan kaynaklanmaktadır.

Örneğin, çoğu Hollandalı yöneticinin endişesi iki temel konuda odaklaşmaktadır. İlk olarak, çoğu Hollandalı yönetici, katılımı arttırmak için yeni ve ayrı bir program ihtiyacı olduğuna inanmamaktadır. Onlara göre, yasa gereği oluşturulan İşçi Konseyleri, çalışanlara fabrika faaliyetlerinde söz hakkı vermek konusunda Hollanda sosyal tedbirlerini yerine getirmeye daha uygundur. Diğer yandan, Hollandalı yöneticiler, Amerikalılardan farklı olarak, katılımı temel kaynakları geliştirmek bakımından değil fakat çalışanların toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmeye ilişkin değerleri bakımından tayin etme eğilimindedirler.

Bunlara ek olarak, çoğu Hollandalı yönetici katılımı arttırmak için Amerikalıların uyguladığı çabaların programlanmış yapısının, çalışma gruplarının bireysel farklılıklarını hesaba katmaması nedeniyle performans ve motivasyona zarar verebileceğini düşünmektedirler. Birkaç Hollandalı yönetici, Amerikan ana şirket tarafından onaylanan programlanmış ve formalize edilmiş

abaların, yöneticilere katılımı teşvik etme imkanı vermeyeceğini ve bunun kendi stilleri ve bağlı kuruluşlarının ihtiyaçları ile ters düşeceğini beyan etmişlerdir. Hollandalı yöneticilerden bir tanesi “başlıklar Hollanda şirketlerinde çalışanlar için hiçbir anlam ifade etmez” şeklinde bir yorum yapmıştır. Egemen görüş, Hollanda fabrikasında gelişen informel çalışma kültürünün Amerikan fabrikalarında uygulanan formaliteli ve zaman harcayıcı program olmaksızın kendi kendini yöneten gruplar için pozitif unsurlar içerdiği şeklinde-dir. Hollanda fabrikasındaki st düzey insan kaynakları yöneticisi tarafından srdrlegelen bu durum şu şekilde ifade edilmektedir: “Amerikalılar planlarken biz uyguluyoruz.”

İngiliz yöneticilerin hemen hemen hepsinin yine katılımı arttırmada programlanmış Amerikan yaklaşımını kullanmaya karşı bazı şartları vardır. Hollandalılar gibi İngiliz yöneticiler de bu tür programların gerek yönetim biçimlerinde gerekse işçi yetenekleri bakımından ortaya çıkan bireysel farklılıkları gözardı ettiği konusuyla ilgilenmektedirler. Bir İngiliz yönetici, böyle bir uygulamanın yöneticiler arasında yaklaşımlar konusunda ortaya çıkan bireysel farklılıklara izin verebilen informel bir yol ile katılımın en iyi şekilde uygulandığını söylemiştir. Ayrıca, İngiliz yöneticilerden birkaçı katılımı arttıran herhangi bir değişimin yavaş ve devrimsel olmaktansa (Amerika’da kendi kendini yöneten gruplarda görüldüğü gibi) evrimsel olması gerektiğini vurgulamıştır. Yönetim burada sistemi bozabilecek veya çalışanlara çok fazla kontrol imkanı verebilecek bir değişiklik yaratmayacak orta nokta bulma arayışındadır. Amerikan stili gruplarda uygulanan karar alma otoritesi, çoğu İngiliz yöneticiye tehditkr görünmektedir.

Sonuç olarak, İşpanyol yöneticilerin çoğu kendi kendini yöneten çalışma gruplarını onaylamaktadırlar ve bunun İşpanyol fabrikasında işe yarayacağı görüşünü desteklemektedirler. Bir yönetici, İşpanya’nın Avrupa

ekonomisinde etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için otokratik geleneğini terk etmeye ihtiyacında olduğunu söylemiştir. İlgi çekici olarak, şirketin rekabet edebilirliği nadir olarak katılıma ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır ve bu konu ulusal bir temelde değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, İspanyol yöneticilerden birçoğu, artan katılımın herhangi bir biçimiyle başa çıkabilmek için işçilerin yetenekleri konusunda bir takım şartları ileri sürmüşlerdir (ilk olarak çok yoğun bir eğitim gerekecektir). Orta düzey yöneticilerden birkaçı, İspanyol fabrikasının üst düzey yönetici üyelerinin artan katılıma karşı geleceğini çünkü bunu kendi güç ve statülerine bir tehdit olarak gördüklerini söylemişlerdir.

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Veri Analizi Stratejisi

Araştırma bilgileri çok değişkenli analiz yöntemi kullanılarak analiz edildi. Bunun sonuçları ülkeler arasında önemli farklılıkların olduğunu gösterdi. Bundan sonra özel bağımlı değişkenler analiz edildi. Tablo 2 bu analizin sonuçlarını göstermektedir¹.

Ülkeler Arasındaki Farklılıklar

Tablo 2'deki ilk satır, yöneticilerin astlarının katılım düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri ile ilgilidir. Analiz, Hollandalı ve Amerikan yöneticilerinin İspanyol ve İngiliz yöneticilere göre daha yüksek bir katılım imkanı verdiklerini göstermiştir.

Tablo 2. Araştırma Sonuçları: Ülkelere Göre İşçi Katılımına Yönelik Tutumlar

Bağımlı Değişkenler ^a	Ülkeler için F değeri	Df	İspanya	İngiltere	Hollanda ^a	Amerika	Ülke Karşılaştırmaları ^b
Astların katılım düzeyi	10.70***	(3.83)	2.94	3.24	4.01	4.08	US, N > S,B
Diğer yöneticilerin astlarının katılım düzeyi	3.49*	(3.80)	2.60	3.53	3.61	3.55	B, N, US > S
Astlar için ideal katılım düzeyi	5.65**	(3.83)	4.50	4.13	4.83	5.13	N, US > B, US > S
Daha fazla katılımın daha iyi kararlar almaya yol açıp açmayacağı	6.05***	(3.87)	5.69	4.78	5.25	5.84	S, US > B
Astların karar alma sürecine katılım istekleri	6.78***	(3.87)	5.27	4.07	5.81	4.74	N > B, US, S > B
Şirketin bu konuda açık politikalar belirlemesi gerektiği	3.95**	(3.83)	5.33	4.13	3.11	3.50	S > N, US
Çalışanların karar alma sürecine ilişkin katılım hakkı	2.93*	(3.87)	5.65	4.40	4.78	5.00	S > B

p < .05, **p < .01, *** p < .001.

^a Bütün değişkenler için, yüksek değerler daha fazla katılım düzeyini ifade etmektedir.

^b Ülkeler arasındaki anlamlı farklılıklar bütün bağımlı değişkenler için Student-Newman-Keuls prosedürünün kullanıldığını ifade etmektedir.

Yöneticilere, fabrikadaki diğer yöneticiler tarafından kendi astlarına sağlanan katılım düzeyi hakkında sorulan soruya verilen cevaplar şu sonuçları ortaya çıkarmıştır. Tablo 2'den görülebileceği gibi, İspanyol yöneticileri

fabrikadaki diğer yöneticilerin astları için İngiliz, Hollandalı ve Amerikan yöneticilere göre oldukça düşük düzeyde katılım düzeyi öngörmüştür. Diğer yandan yöneticilere yöneltilen bir diğer soru ise astlar için olması gereken ideal katılım düzeyi hakkındaki düşünceleridir. Bu durumda, Amerikan yöneticiler en yüksek ideal katılım düzeyini benimsemişlerdir. Diğer ülkeler arasında, İngiliz yöneticilerin ideal katılım düzeyleri en düşük düzeyde belirlenmiştir. Gerçekten de Amerikan ve Hollandalı yöneticilerin düzeylerinden belirgin derecede düşük olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, İspanyol ve Hollandalı yöneticiler birbirlerinden çok farklı olmayıp, en düşük düzeye sahip İngilizler ile en yüksek düzeye sahip olan Amerikalılar arasında yer almışlardır.

Yöneticilere eğer astları karar alma sürecine gerçekten fazla katılırlarsa ne olacağı konusu da sorulmuştur. Amerikalı yöneticiler artan katılım konusunda en fazla olumlu düşünceye sahip grup durumundadır fakat bu düşüncelerinde Hollandalı ve İspanyol yöneticilerden çok farklı bir şekilde ayrılmamışlardır. Bununla birlikte, İngiliz yöneticiler artan katılımın yaratacağı sonuçlar konusunda daha şüpheli gibi görünmüşlerdir; bu konuda Amerikan, İspanyol ve Hollandalı yöneticilere göre daha az olumlu düşünceye sahiptirler.

Katılım programının uygulanmasında önemli diğer bir konu, işçilerin artan katılımı isteyip istemediklerini belirleyen motivasyon düzeyleri olmuştur. Tablo 2'den de görülebileceği gibi Hollandalı ve İspanyol yöneticiler işçilerinin katılım istekleri konusunda en ümitli olanlardır. Diğer yandan, Amerikalı ve İngiliz yöneticiler, işçilerinin karar alma sürecine katılım istekleri konusunda düşüncelerini ifade eden çok düşük oranlar vermişlerdir.

Bu araştırmada, çalışanların karar alma sürecine katılımları hakkında yöneticilerin sahip olduğu felsefelerde sorulmuştur. Ayrıca, bu sonuç çerçevesinde yöneticilere eğer şirketleri açık bir politika uygulayacak olduğu takdirde çalışanların karar alma sürecine katılımlarına ne ölçüde imkan

tanınmasının gerekli olduğu konusunda soru yöneltilmiştir. İspanyol yöneticiler, şirketin bu konuda açık politikalar belirlemesi konusunda diğer üç ülkeden (özellikle Amerikalı ve Hollandalı yöneticilere göre) daha hem fikir görünmektedirler. Son olarak, yöneticilere, işçilerin kararlara katılma uygulamasının ahlaki bir değeri taşıyıp taşımadığı konusundaki düşünceleri de sorulmuştur. İspanyol yöneticiler bu soruda diğer ülkelerdeki yöneticilere oranla daha yüksek oran vermeye dikkat etmişlerdir. Bununla birlikte, en önemli farklılık İngiliz yöneticilerde göze çarpmıştır: onlar işçilerin kararlara katılımları konusunun daha az bir ahlaki değeri taşıdığı düşüncesindedirler.

TARTIŞMA

İncelenen Amerikan çok uluslu şirketinde, İspanyol yöneticiler diğer bağılı kuruluşlar arasında Hollandalı ve Amerikalı bağılı kuruluşlarına göre daha az düzeyde bir katılım göstermiştir. Özellikle, İspanyalı yöneticiler çalışanlarına sadece öğüt verirlerken, Hollandalı ve Amerikalı yöneticiler çalışanların tavsiyeleri konusunda daha isteklidirler. Amerikalı yöneticiler katılımın ideal düzeyi ve ortak karar alma konusunda daha yüksek bir düzeye sahip olmaya dikkat etmişlerdir. Diğer yandan, İngiliz yöneticiler katılımın ideal düzeyi konusunda daha düşük bir değere sahip olma eğilimindedirler; onlar sadece karar alırken çalışanlardan bilgi almanın üzerinde durmuşlardır. Amerikalı yöneticiler de artan katılımın yararları konusunda daha pozitif bir düşünceye sahipken İngiliz yöneticiler bu konuda pek olumlu düşünmemektedirler. Çalışanların gerçekten yüksek düzeyde katılım istedikleri görüşünde güçlü bir şekilde birleşmiş bulunanlar Hollandalılardır. İspanyol yöneticiler Amerikalı ve özellikle de İngiliz yöneticilerin anlaşmaya daha uzak olduklarını düşünmektedirler. Aynı zamanda İspanyol yöneticiler katılımın işçiler için ahlaki bir değeri taşıdığı konusuna İngiliz yöneticilere göre daha çok inanmaktadırlar. Sonuç olarak, İspanyol yöneticiler, Amerikalı ve

Hollandalı yöneticilerin pek fazla katılmadığı astların görüşlerinin etki derecesinin şirket tarafından belirlenmesi gerektiğine büyük ölçüde inanmaktadırlar.

Karşılıklı Ülkeler Arası Farklılıklar İçin Uygun Açıklamalar

Araştırma sonuçları ve ülkelerin işçi katılımı ile ilgili tarihsel tecrübeleri elde ettiğimiz sonuçları anlamlı bir zemine oturtulmasına yardımcı olabilir. Örneğin, Hofstede (1980), İspanya gibi güney Avrupa ülkelerindeki çalışanların kuzey Avrupa ülkeleri ve Amerika'ya göre belirsizlikten daha çok çekindiklerini ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki güç farklılıklarını daha fazla kabullendiklerini belirtmiştir. Katılım yukarıdan aşağıya doğru karar verme sürecinden daha belirsiz bir yapıya sahip olduğu için bu durum İspanyolların neden daha az katılım düzeyi istediklerini ve neden şirket tarafından daha direkt bir şekilde yönetilmek istediklerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Araştırmalarımız, Amerikalı yöneticilerden gelen ziyaretler ve direktiflere ilişkin yüksek bir istekliliğin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Eğer bazı İspanyol yöneticiler artan katılımı kendi güç ve statülerine bir tehdit olarak görüyorlarsa katılım konusunda şirket yönetiminden gelen açık direktifler “rahatlatıcı faktör” olabilir. Bu bulgular İspanyol yönetim tarihinin gelişimiyle uyum göstermektedir. İspanya’da gelenek, çok yüksek derecede yapılanmış hiyerarşi ve sabit bir komuta zinciri altında iş görmektir. Gerçekten de, 1970’lerin sonuna kadar, İspanya’nın temel endüstrileri, işçileri korumak adına katı ve kuralcı iş yasaları uygulayan devlet tarafından sıkı sıkıya kontrol ediliyordu. Bu anlamda, İspanya’da diğer Avrupa ülkelerinde görüldüğü gibi işyeri demokrasisi çok uzun bir geçmişe sahip değildir.

Yukarıda açıklananlar, bizim örneğimizdeki İspanyol yöneticilerin kararlara katılım konusunda neden olumlu göründüklerini ve işçilerinin katılım konusunda istekli olduklarını hissetmelerine açıklama getirememektedir. Geniş

güç farklılıklarının kültürel kabulüne rağmen, bu bulgular İspanyol yöneticilerin otokratik geleneklerinin ihmalî konusundaki duyarlılıklarını ve diğer ülkelerde uygulanan katılım taktiklerinin farkında olmadıklarını yansıtabilir. Araştırma verilerimiz, bazı İspanyol yöneticiler için, Amerikalı ortağının katılıma verdiği önemi benimseme konusundaki motive olmalarını, bu anlayışın İspanya'nın yeniden en büyük olmasına yardım edebileceği konusundaki inançlara bağlı olduğunu göstermiştir. Gerçekten de, son gelişmeler, İspanya'da rekabet edebilirlik konusundaki etkisine ilişkin temel değişimleri göstermektedir. İşçi katılım prensiplerinin tüzüklere geçirilmesi, işçi konseylerinin geliştirilmesi ve Avrupa Ekonomik Topluluğuna son girenlerden bir olmaları gibi örnekler verilebilir.

İspanyol yöneticilerin tersine, Amerikalı yöneticiler belirsizliğe karşı daha toleranslıdır ve kendi kendini yöneten takımlar gibi katılımı arttırmak için programlanmış uygulamalar üzerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar. Bu yönelimlere uygun olarak, Amerika'da geniş ölçüde katılım yaygınlaştırılmış ve en iyi yol olarak görülmüştür, verimliliği ve rekabeti arttırmak için mekanikleşmenin gerekli olmadığı düşünülmüştür. Bu durum, örneğimizde Amerikalı yöneticilerin neden daha yüksek düzeyde katılım oranları verdiklerini ve karar vermeyi geliştirme konusunda katılımdan emin olduklarını açıklamaya yardımcı olabilir. Aynı şekilde, bu durum, katılım üzerindeki bir rekabet silahı olarak şirket kültürünün önemini olduğu kadar bu önemi diğer bağlı kuruluşlara aktarma isteğini de açıklamaktadır. Eğer katılım astlara kabul ettirilirse ve günlük yaşamdaki ilişkiler ve kalitenin arttırılmasından çok performansı arttırmada bir araç olarak görülürse yöneticiler astlarını değerleri hakkında şüpheli bulabilirler².

Gerçekten, Hollandalı yöneticilerin yüksek katılım düzeyleri tamamen farklı gelenek ve inançlar setini yansıtmaktadır. Bir Hollandalı, Amerikalı gibi

belirsizliğe yüksek hiyerarşiye düşük tolerans vermeye dikkat etmektedir. Yine bir Hollandalı diğer Amerikalı bağlı kuruluşlarına göre üst yönetimle daha az ve kişilerle daha fazla ilgilendiğini belli etmeye dikkat etmektedir. Araştırmada Hollandalı yöneticilerin belirttiği gibi, astları katılım konusunda daha isteklidirler ve yöneticiler çalışanların onlardan uyumlu bir yaklaşım beklediğine inanmaktadırlar. Hollandalılar işyerinde demokrasiyi arttırmak için danışma kurulları kullanmaktadırlar.

Bunun tersine, çalışma ortamındaki demokrasi hakkındaki son İngiliz tecrübeleri geniş ölçüde işçi katılımına engel olmuştur. Araştırmalarımız, İngiliz yöneticilerin diğer üç ülkedeki yöneticilere oranla katılımın etkisi ve çalışanların bu konudaki istekleri konusunda daha az iyimser olduklarını ortaya koymuştur. İngiliz yöneticiler yıllardır çalışma ortamındaki demokrasi konuları ile uğraşırken bu tecrübeleri keskin olmuştur. Özellikle, 1970 ve 1980'lerde ortaya çıkan çalışanların geniş ölçüde temsil edilmesi için baskıların çoğu ve karar alma sürecindeki kararlar sendikaların İngiliz endüstrisindeki gücünü arttırmada bir araç olarak görülmüştür. Yönetimden değişime karşı gelen tepki, İngiliz Hükümetinin diğer Kuzey Avrupa ülkelerinde görülen katılım programları tiplerini teşviklerindeki yetersiz çabaları olarak bugünlere yansımıştır.

İngiltere'de yöneticiler, tarihsel süreç içinde işçilerinden farklı olarak yorumlayıcı katılıma önem vermeye dikkat etmişlerdir. Özellikle, çalışanlar ve sendikalar katılımı tek yönlü yönetim faaliyetlerinin önünü kesmek için bir metot olarak görürlerken, yönetim bu meseleyi, şirket içindeki işçilerin ilgisini arttırmak için bir araç olarak görmeye özen göstermiştir. İngilizler hiyerarşi ve formel statüye çok daha fazla dikkat ederler ve bu durum İngiliz yöneticilerin katılım konusunda daha az hevesli olduklarını gösterir. Gerçekten de,

Amerika’da yıllardan beri uygulanan kalite çemberleri gibi katılımı teşvik edici uygulamalara İngiliz şirketlerinde uyum sağlamak daha yavaş olmaktadır.

Amerikan Çok Uluslu Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Tavsiyeler

Araştırma sonuçlarımız, Amerikalı yöneticilerin diğer ülkelerdeki yöneticilere göre işçi katılımı konusunda farklı değer ve bakış açıları olduğunu göstermiştir. Araştırmalarımızdan çıkan diğer bir sonuç da Amerikan ana şirketinin diğer ülkelerdeki insan kaynakları taktik ve stratejilerini kontrol ettiğidir. Bu durum, yabancı bağlı kuruluşların işçi katılımı konusunda Amerikan bakış açısına uymalarını güçlendirici kontrolleri elinde bulunduran Amerikan çok uluslu şirketi için teşvik edicidir. Bu özellikle şirketlerin dünya çapında yapısal ve teknolojik olarak artan benzerlikleri ortaya çıkmasından beri çoğu şirket için ilgi çekici görülebilir. Şirketler makro düzeyde benzer hale gelseler bile sahip oldukları kültürel ve milli özgünlükler tutum ve davranışlara dayalı olarak sürdürülebilir. Gerçekten de, Laurent yerel şirketlerin tam tersine çok uluslu şirketlerde kültürel farklılıkların daha fazla dile getirildiğini ifade etmiştir. Kısaca, ana şirketin kültürü ulusal farklılıkları azaltmaktan çok şiddetlendirebilir. Bu olgu için olası açıklamalardan biri yabancı ana şirketin yerel işçileri korumak istedikleri kadar onların ulusal özellik ve kültür farklılıklarını da arttırmalarıdır.

Gerçekten, üzerinde inceleme yapılan Amerikan çok uluslu şirketi, kendi bakış açısını Avrupalı bağlı kuruluşlarına kabul ettirmeye kalkışınca insan kaynakları bakış açısında ortaya çıkabilecek sorunları göstermektedir. Şirketin çabaları, Avrupalı yöneticiler tarafından yerel değerlerin dışında ve başarılması zor olarak algılanır. Yöneticiler şirketin çabalarını sözlü olarak destekleseler bile (İspanyolların yaptığı gibi) davranışları çoğu zaman şirket

kültürüyle ters düşmektedir. Örneğin, İspanyol yöneticiler bağlı kuruluşları ile başa çıkarmaya çalışırken daha az katılımcı davranmaktadır.

Bu sonuçlar, Avrupalı bağlı kuruluşları için insan kaynakları stratejileri geliştiren ve uygulayan Amerikan yöneticilerin yerel görüşler konusunda daha hassas olduklarını hissetmeleri gerçeğine rağmen ortaya çıkmıştır. Bizim görüşlerimiz bu tür hassaslığın özel bir mesajın nasıl ulaştırılabileceği gibi bir sürece dayandırılarak açıklandığıdır. Diğer yandan daha kötü bir ihtimalle, katılımı arttırmak için şirketin çabalarının yerel hassasiyetlerle çelişkili olmasıdır. Örneğin, şirketin kullandığı “kültür kartları” ve sloganları çoğu İngiliz ve Hollandalı yöneticiler tarafından gülünç olarak karşılanmıştır. Kısaca, hassasiyet şirketin temel hedeflerini ve katılım konusundaki inançlarının yeniden incelenmesini sağlamamıştır; onlar Amerikanın kültürel perspektifini yansıtmaya devam etmişlerdir. Gerçekten, şirket katılım üzerindeki kültürel önemine, yabancı bağlı kuruluşlarının aynı yöntemlerle hareket etmesini sağlayıcı, diğer bir anlatımla, ulusal değer ve perspektifleri umursamamaya yardım edici bir değer olarak bakmaktadır.

Bu durum, genel olarak Amerikan çok uluslu şirketinin ve özellikle de insan kaynakları yöneticilerinin, ulusal kültürlerin ve bir ülkedeki geleneklerin çeşitli şekillerdeki işçi katılım programlarını uygulamada yöneticilerin yeteneklerini nasıl etkilediğini hassasiyetle araştırmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu, Amerikan çok uluslu şirketinin yerel hassasiyet gösterebilmesi için bir uygulama tarzına olduğu kadar onarıcı bir hedefe ve katılım tipine ihtiyacı olabileceği anlamına gelmektedir. Çoğu Amerikan çok uluslu şirketinde çalışan ülkeler için, bu durum insan kaynakları yöneticilerinin bir kısmında alışılmamış bir kültürel anlayış ve esneklik gerektirebilir. Bu tür esneklik ve anlayış olmaksızın yönetim kendini, katılım konusunda yerel görüş

farklılıklarının gereğinden fazla olması nedeniyle kafası karışmış ve engellenmiş olarak görebilir.

Adler, çalışanların karar alma sürecine katılımlarında ilginin arttığını savunan Avrupa'daki Amerikan çok uluslu şirketleri tarafından uygulanabilecek kültürel sinerjiyi elde etmek için bir süreç tanımlamıştır. Kültürel sinerji, yönetimin kültürlerin karmaşıklığından da öte sonuçlar verebilecek problemlere çözüm bulabilmek için varolan karşılıklı kültürlerin benzerlikleri ve farklılıkları üzerine odaklanmasıyla ortaya çıkar. Adler, açık olarak yönetimin üç aşamalı bir süreci üstlenmesi gerektiğini tavsiye etmektedir: (1) her bir kültürün görüş açısından durumu tanımla (çalışanların karar alma sürecine katılımlarında değerleri ve rolleri nelerdir?); (2) her bir kültürel bakış açısındaki temel benzerlik ve farklılıkları çıkarmaya yönlendiren tahminleri ortaya koy (katılım konusunda farklı olan tutumlarımız nerede ortaya çıkıyor ve neden?); (3) bütün kültürlerle uyuşabilecek kültürel olarak yaratıcı bir çözüm yolu geliştir (kültürel farklılığımızı nasıl her bir yabancı bağlı kuruluşu en iyi şekilde buna dahil edebilen yaratıcı bir katılım tarzı oluşturacak şekilde kullanabiliriz?)

Örneğin, bu yaklaşımı üzerinde çalışılan Amerikan çok uluslu şirketine adapte etmek, Amerikalı insan kaynakları yöneticilerinin, katılımın en azından yöneticiler ile astlar arasındaki çalışma ilişkilerindeki gayri resmîlik beklentilerine dayalı sosyal bir değer olarak kabul edilen Hollanda görüşünü anlamalarını gerektirebilir. Böylece, katılımı arttırıcı çabalar bu sosyal değeri yansıtabilir. Bu durum, Amerika'da şimdi uygulanan kendi kendini yöneten çalışma gruplarının programlanmış kullanımından daha evrimsel ve gayri resmî çabaları gerektirebilir.

Böyle bir yaklaşımı geliştirmek ve uygulamak için, büyük bir olasılıkla insan kaynakları yöneticilerinin diğer yabancı bağlı kuruluşlardaki

meslektaşlarıyla geçmiştekinden daha fazla birlikte zaman geçirmeleri gerekecektir. Bu durumda, insan kaynakları yöneticileri üç temel hedefi başarmaya çalışmalıdırlar:

1. Yerel ihtiyaçlara her zaman cevap veremeyen, kültürel olarak spesifik inançları yansıtabilen, önceki insan kaynakları stratejilerini taşıyan ve kendini sinerjik politikalar geliştirmeye adanmış yerel yöneticilerle haberleşme yoluyla güven oluşturmak.
2. Karar alma sürecine katılım konusundaki tutumları etkileyebilecek yerel kültürel gelenekler konusunda daha duyarlı olmak.
3. Çalışanların katılımında bütünleşmiş stratejiler yaratmak için yerel insan kaynakları yöneticileri ile bir birliktelik yaratmak. Bu durum, Amerikalı insan kaynakları yöneticileri ile onların yabancı meslektaşları arasında ortak karar almayı gerektirecektir.

Sonuç olarak, üzerinde çalışılan şirkette, insan kaynakları uygulamaları, örgüt kültürüyle çatışma içinde görünen yerel kültürel değerleri küçümsemeyi ya da umursamamayı hedef almıştır. Şirket Avrupa'daki görevlerini yerine getirmek için özel bir ulusal kimlikle ayrılmamış bir "kurum vatandaşı" yaratmaya çalışmıştır. Analiz edilen bu yaklaşım Avrupa'daki bağlı kuruluşlarda iki konuda küskünlük yaratmıştır. İlk olarak, bu yaklaşımla Amerikan şirketi yerel değer ve geleneklerin önemli olmadığına işaret etmiştir. İkinci olarak ise, şirket yönetiminin diğer yabancı bağlı kuruluşlardan doğru bir bilgi almaksızın insan kaynakları politikalarını belirlemeye devam edecekleri kuşkusunu doğrular gibi görünmüştür. Gerçekten, burada insan kaynakları yöneticilerinin, sadece kurum kültürünü anlayan değil aynı zamanda bunu onaylayan ve yerel kültürlerin değerlerini iletmeye istekli yöneticileri işe almaları ve geliştirmeleri gerektiği savunulmaktadır. Bu durum, yöneticilere

katılımdaki karşılıklı kültürel konulara nasıl sinerjik bir şekilde yaklaşılabileceğini öğreten programların tasarlanmasını gerektirebilir.

Şu açıktır ki; bundan sonraki tavsiyeler daha uzun bir liste şeklinde olacaktır. Örneğin, son incelemede, çoğu uluslararası yöneticinin çok uluslu problemleri çözmek için böyle bir sinerjik yaklaşım konusunda destekçi oldukları, birkaçının ise böyle uygulamaları zaten şirketlerinde uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

Adler, N. (1986). Do MBAs want international careers? *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 277-300.

Adler, N (1991). *International dimension of organizational behavior* (2nd ed.). Boston:PWS-Kent Publishing.

Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey-Bass.

Child, J. (1981). Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. In L.L. Cummings andB. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol.3, pp. 303-356). Greenwich, CT: JAI Press.

Clark, O. (1987). Industrail democracy in Great Britain. *International Studies of Management and Organization*, 17, 38-51.

Cordova, E. (1982). Workers' participation in decisions within enterprises: Recent trends and problems. *International Labour Review*, 121, 125-140.

Cressey, P. (1991). Trends in employee participation and new technology. In R. Russell and V. Rus (Eds.), *International handbook of participation in organizations* (vol. 2, pp. 9-27). London: Oxford University Press.

Dachler, H. P., &Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23,1-39.

Dale, B. (1984). Facilitator viewpoints on specific aspects of quality circle programmes. *Personel Review*, 13, 22-29.

DIO (Decisions in Organizations). (1979). Participative study. *Industrial Relations*, 18, 295-309.

Dowling, P. J., & Schuler, R. S. (1990). *International dimensions of human resource management*. Boston:PW-Kent.

The Economist (March 11, 1989). *Who speaks for Spain?* 2-22.

Foy, N., & Gadon, H. (1976). Worker participation: Contrasts in three countries. *Harvard Business Review* (May-June), 71-84.

Goetschy, J. (1991). An appraisals of French research on direct worker participation. In Russell and V. Rus (Eds.), *International handbook of participation in organizations* (vol. 2, pp. 232-247). London: Oxford University Press.

Heller, F. (1991). Participation and competence: A necessary relationship. In R. Russell and V. Rus (Eds.), *International handbook of participation in organizations* (vol. 2, pp. 265-284). London: Oxford University Press.

Heller, F., P. Drenth, P. Koopman, & V. Rus. (1988). *Decisions in organizations; A three-country comparative study*. London: Sage Publications.

Higgins, J. M., & T. Santalainen. (1989). Strategies for Europe 1992. *Business Horizons*, 32, 54-58.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics* (Summer), 42-63.

IDE (Industrial Democracy in Europe International Research Group). (1981). *Industrial democracy in Europa*. London: Oxford University Press.

Jones, D. C., & Pliskin, J. (1991). The effects of worker participation, employee ownership, and profit sharing on economic performance: A practical review. In R. Russell and V. Rus (Eds.), *International handbook of participation in organizations* (vol. 2, pp. 43-63). London: Oxford University Press.

Kirk, R. E. (1968). *Experimental design: Procedures for behavioral sciences*. Belmont, CA: Brooks/Cole.

Koopman, P.L., Drenth, P. J. D., Bus, F. B. M., Kruyswijk, A. J., & Wierdsma, A. F. M. (1981). Content, process, and effects of participative decision making on the shop floor: Three cases in the Netherlands. *Human Relations*, 34, 657-676.

Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, 13, 75-96.

Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, 91-102.

Lawler, E. E. (1986). *High involvement management, Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Levine, D. L. (1990). Participation, productivity and the firm's environment. *California Management Review*, 32, 86-100.

Long, R. J. (1988). Factors affecting managerial desires for various types of employee participation in decision-making. *Applied Psychology: An International Review*, 37, 15-34.

Magee, J. F. (1989). 1992: Moves Americans must make. *Harvard Business Review*, 67, 78-84.

Ondrack, D. (1985). International transfer of managers in North American and European MNEs. *Journal of International Business Studies*, 16, 1-19.

Palgi, M. (1991). Worker participation in Histadrut-owned enterprises in Israel. In R. Russell and V. Rus (Eds.), *International handbook of participation in organizations* (vol.2 pp. 285-300). London: Oxford University Press.

Phatak, A. V. (1989). *International dimension of management* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent.

Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Knopf.

Poole, M. (1979). Industrial democracy: A comparative analysis. *Industrial Relations*, 18, 262-272.

Schneider, S. C. (1991). Nationals vs. corporate culture: Implications for human resource management. In M. Mendenhall and G. Oddou (Eds.), *International human resource management* (pp. 13-27). Boston: PWS-Kent.

Strauss, G. (1982). Workers participation in management, An international perspective. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 4, pp. 173-265). Greenwich, CT: Jai Press.

Tsiganou, H. A. (1991). *Workers' participative schemes: The experience of capitalist and paln-based societies*. New York: Greenwood Press.

SONNOTLAR

1. Yöneticilerin yaşları, işlerinde çalıştıkları süre, ve düzeyleri de araştırmamızda dikkate alınmışlardır. Bu değişkenlerin kontrol edilmesi, sonuçlarımız üzerinde kayda değer bir etki yaratmamıştır.
2. Örneğimizdeki Amerikalı yöneticiler (hatta İngiliz yöneticiler) astlarına güvenmenin iyi olacağını İspanyol ve Alman

meslektaşlarına göre daha az düşünüyorlardır. Bununla birlikte, bu soru katılım konusunda tam bir güveni olduğu anlamına gelmemektedir, işçilerin karar alma sürecine katılımlarına yönelik bir yaklaşımın maliyetlerinden birini yansıtmaktadır. Ayrıca, görüşme verilerimiz katılımı arttırmak için Amerikan stiline uymaya zorlanan yabancı bağlı kuruluşların desteklenmesinin de bir ek maliyet olduğunu ortaya çıkarmıştır. Görüştüğümüz İngiliz ve Amerikalı yöneticilerin çoğu, kendi kendini yöneten çalışma grupları yoluyla performans artırma çabalarına şüpheci ve güvensizlik olarak bakmaktadırlar.