

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA KURAM VE ARAŞTIRMANIN GELİŞİMİ : STRATEJİK OLAN VE OLMAYAN PERSPEKTİFLERDEN BİR İNCELEME

Yücel SAYILAR

Uludağ Üniversitesi

## ABSTRACT

*Research content and methodology in human resource management has been increasingly effected by strategic perspective. Much of the writing in the field, relied on this perspective, describe human resource management as a source of competitive advantage. Thus they argue that human resource management should be analyzed in organizational level; human resource practices with organization specific pattern should fit organizational strategy and by this way it will be possible to explain role of human resource practices in firm performance. But there are some research in this field which have different perspectives. Researchs are relied on institutional theory question some arguments of strategic human resource management and they pay attention different factors which may determine human resource practices and systems. These factors are important to explain human resource practices in Turkish context.*

**Keywords :** *Strategic Human Resource Management, Institutional Theory, Critical Theory, Turkey*

## GİRİŞ

Organizasyonlardaki insan unsuru, bu unsura yönelik formel ve informal düzenlemeler, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel sistem içindeki rolü, konumu ve etki alanları kimi zaman görünürde, kimi zaman derinlemesine yeniden yorumlamalara uğramaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi ile ifade edilen alanı sadece getirdiği yeni öneriler ya da ‘tekniklerle’ tanımlamak, bu alandaki gelişmeleri kavramayı güçleştirmektedir. Oysa insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalar, uygulamaya yansıyan gelişmelerin ötesinde, üretildikleri ortamlara bağımlı kuramsal ve epistemolojik boyutları da içermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi şemsiyesi altında önerilen modellerin yapısal özellikleri kadar dayandıkları düşünsel temelleri ve buradaki problemleri anlamak önem taşımaktadır.

Bu çalışmada öncelikle, insan kaynakları yönetiminde 1980’lerin başından itibaren, ABD kaynaklı yazının öncülüğünde gelişen stratejik perspektif tanıtılmaktadır. Bu perspektiften

yapılan araştırmaların temel önermeleri ortaya konarak bunlar üzerinden stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde oluşan kuramsal gelişmeler, araştırma soruları ve çözümler irdelenmektedir. Öte yandan söz konusu stratejik perspektifin kendisi de farklı önermelere dayalı araştırmalar yoluyla eleştirilmekte ve yetersizlikleri ortaya konmaktadır. İzleyen bölümlerde, insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak, deyim yerinde ise bu stratejik olmayan yaklaşımlar tartışılmaktadır. Amaç, insan kaynakları yönetimi araştırmalarını şekillendiren bu ana akımların etrafında, özellikle Türkiye bağlamını açıklamak yolunda yakalanabilecek kuramsal açılımlara dikkat çekmektir.

### 1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Perspektif

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel olarak personel seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi alt işlevleri bazında ifade edilmekte ve araştırılmaktadır. Alandaki bu çalışmalar, her bir insan kaynakları (İK) alt işlevini görece bağımsız kabul etmekte, işlevler arasındaki ilişkiler, uyum ya da uyumsuzluklar araştırma konusu yapılmamaktadır. Örneğin performans değerlendirme sistemi üzerine yapılan çalışmaların temel problemi, değerlemenin doğruluğu ve etkinliğinin nasıl sağlanabileceğine odaklanmaktadır. Personel seçme süreci ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasında bir ilişki olup olmadığını anlamaya yönelik çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Yani her bir alt işlevin kendi alanındaki teknik gelişimine odaklanan mikro düzeyde analizler, alanda geniş ölçüde yer bulmuştur. Söz konusu alt işlevlere ilişkin bilgiler toplamı da geleneksel anlamda insan kaynakları yönetimi (İKY) literatürünü oluşturmaktadır.<sup>1</sup> Son yıllarda İKY'ne ilişkin literatürdeki önemli değişimlerden biri, yapılan araştırmaların mikro düzeydeki çözümlenmelerden makro düzeyde analiz ve çözümlenmelere doğru evrilmesidir.

Özellikle 1990'ların başından itibaren literatürde ağırlık kazanan makro düzeyli analizler, İKY'nin bütünü ile organizasyonel strateji arasındaki ilişkilere odaklanmıştır ve İKY'nin tanımında da bu doğrultuda değişiklikler yapılmıştır. Verilen tanımlarda İKY, organizasyonel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek üzere tasarlanan faaliyetler bütünü<sup>2</sup> ya da organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış İK faaliyetleri sistemi<sup>3</sup> biçiminde tanımlanmaktadır. Yani stratejik İKY, geleneksel kabul edilen İKY'nin işlevini ve rolünü daha geniş bir organizasyonel bağlamda görebilme iddiası taşımaktadır.

Yukarıda verilen stratejik İKY tanımları, gelenekselden farklılaşarak, kendi önermelerinden hareketle, alandaki kuram ve araştırmalar için gerekli değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Öncelikle İKY'ni alt işlevleri bazında ifade eden yaklaşımın bir uzantısı olarak, alandaki ilk çalışmaların her bir alt işlevin organizasyonel strateji ile ilişkisini konu aldığı belirtilmektedir. Yani stratejik yönetim açısından yapılan ilk tartışmalarda, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının organizasyonel stratejiye uygunluğu ya da uygunsuzluğu gündeme getirilmiştir. Bu doğrultuda 'stratejik seçim', 'stratejik ödüllendirme', 'stratejik personel geliştirme' gibi kavramlar tartışılmaya başlanmıştır.<sup>4</sup> Bu çalışmaların, alt işlevlerle strateji arasındaki ilişkilere dikkat çekerek bir katkı yaratmakla birlikte işlevlerin kendi

<sup>1</sup> Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, 'Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 1992, s. 297.

<sup>2</sup> Randall S. Schuler, 'Linking the People with the Strategic Needs of the Business', *Strategic Human Resource Management*, Vol. 21, No. 1, 1992, s. 30.

<sup>3</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective....', s. 298.

<sup>4</sup> Patrick M. Wright, Scott A. Snell, 'Toward an Integrative view of Strategic Human Resource Management', *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 3, 1991, s. 205.

aralarındaki ilişkiselliği yine de gözden uzak tuttuğu belirtilmektedir.<sup>5</sup> Çünkü bu düzeydeki kavrayış, üç temel problemi beraberinde getirmektedir. İlk olarak işlevsel ayırılma tartışılan stratejik değişim kavramının teorik bütünlüğü ile uyusmamaktadır. İkincisi insan kaynakları uygulamaları arasındaki çatışmaları veya sinerjik etkileşimleri görmeyi güçleştirmektedir ve son olarak da organizasyonun farklı insan kaynakları stratejisi seçimlerini sınırlandırmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının bütüncül bir örüntü içinde düşünülmesi gerektiği öne sürülmektedir.<sup>6</sup>

İKY'ni işlevsel ayırımların ötesinde bütüncül ve iç ilişkilere sahip bir sistem olarak tasarlama çabası, bu alanın öteden beri varola gelen kısıtlarından birini, yani teorik bir çerçeve geliştirememeye sorununu aşmayı hedeflemektedir. Alanın bilimsel değerini geliştirmek ve bir teorik altyapıya oturtabilmek için makro düzeyde analizlere ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Öte yandan bu türden bir kuramsal bütünlük, insan kaynaklarının organizasyonel stratejiyi destekleyecek biçimde nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin soruların cevap bulması açısından da önem taşımaktadır.

Söz konusu mikro çözümlerinin ve işlevler arası ilişkisizliğin ürettiği sorunlara karşılık, stratejik İKY'ni doğru resmedebilmek için insan kaynaklarının içinde varolduğu sistemi anlama, diğer bir deyimle İK fonksiyonunun organizasyondaki rolünü açıklayabilecek doğru modeli seçme<sup>7</sup> arayışları netleşmektedir. Yani insan kaynakları yönetiminde gelişen stratejik perspektif alanda iki sonuç üretmiştir. Bunlardan ilki, özellikle 1980'lerden itibaren farklılaşan rekabet koşullarından doğan organizasyonel gereksinimlere koşut olarak, bu işleyle ilgili soyut ve somut değişkenlerin tümünü birden belirli modeller çerçevesinde kurgulayıp analiz etmenin yollarını aramaktadır. Böylelikle insan kaynakları hem bir bilimsel disiplin olarak kimliğini geliştirecek hem organizasyonların yeni varoluşsal ihtiyaçlarına cevap üretebilecektir. İşte bu noktada ilk olarak İKY, birçok unsur ve işlevi bir arada anlatan bir şemsiye kavram niteliğine kavuşmaktadır. İKY ile birlikte (a)personel seçme, eğitim, performans değerlendirme gibi uygulamalar, (b)doğrudan ya da kısmi olarak söz konusu uygulamaların geliştirilmesini belirleyen formel İK politikaları (c)organizasyonun politika ve uygulamalarını şekillendiren değerleri ortaya koyan İK felsefesi ve (d)çalışan bireyler olarak insan kaynağının kendisi akla gelmektedir.<sup>8</sup> İdeal olarak bu unsurların, organizasyonun varlığını sürdürmesi yolunda etkin biçimde işlev göreceği bireylerin seçilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli bütüncül bir sistemi oluşturduğu kabul edilmektedir. Stratejik perspektifin ikinci sonucu ise İKY'nin bu dört bileşenin varolduğu bağlamla nasıl bir ilişki içinde olduğunu anlama çabasıdır. Bu çerçevede organizasyonel yapı, ölçek, yaşam eğrisinde bulunulan aşama, teknoloji, organizasyon kültürü ve strateji içsel ; yasal, sosyal, politik çevre koşulları, sendikalaşma, işgücü piyasası koşulları, sektör karakteristikleri ve ulusal kültür de dışsal bağlamı belirleyen faktörler olarak kabul edilmektedir.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective....', s. 298.

<sup>6</sup> Wright, Snell, 'Toward an Integrative....', s.206.

<sup>7</sup> Wright, Snell, 'Toward an Integrative....', s.205.

<sup>8</sup> Suzan E. Jackson, 'Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments', *Annual Review Psychology*, Vol. 46, 1995, s. 238.

<sup>9</sup> Tony Grundy, 'How Are Corporate Strategy and Human Resources Strategy Linked?', *Journal of General Management*, Vol.23, No.3, Spring 1998.

Homa Bahrami, Stuart Evans, 'Human Resource Leadership in Knowledge Based Entities : Shaping the Context of Work', *Human Resource Management*, Vol.36, No.1, Spring 1997.

Jay B. Barney, Patrick M. Wright, 'On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage', *Human Resource Management*, Vol.37, No.1, Spring 1998.

Michael Beer, 'The Transformation of the Human Resource Function : Resolving the Tension Between a

### *1a. Kaynak Bağlılığı Kuramı Temelinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*

Yukarıda belirtildiği gibi stratejik İKY alanında, hem tahmin yapabilmek hem de insan kaynaklarının organizasyonel işleyiş etkilerini anlayabilmek açısından kuramsal modellere ihtiyaç olduğu ileri sürülmekte ancak alandaki en büyük eksiklik olarak da yine bu türden bir kuramsal alt yapının yokluğu gösterilmektedir. Bu alanın, daha çok tanımlayıcı tipolojileri içeren çalışmalardan oluştuğu, organizasyonel strateji ile İK uygulamaları arasındaki ilişkilerin nasıl, neden ve ne zaman varolduğunu açıklayabilen modellerin geliştirilemediği; bu çerçevede gelişen araştırmaların da uygulamaya dönük öneriler oluşturmak veya ampirik veriler sunmaktan öteye gidemediği belirtilmektedir.<sup>10</sup> Bu sorunların çözümü yolunda, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin hem içeriksel hem de ilişkisel olarak çözümlenebilmesi açısından kaynak bağlılığı kuramı (resource based theory) uygun kuramsal zemini sağlamaktadır.

Kaynak bağlılığı yaklaşımı iktisat literatüründe geliştirilen firma kuramlarının çözümlenmelerine dayanmaktadır. Kaynakların firma stratejisi ve karlılığında oynadığı rolün tartışmaya açılması, neoklasik iktisattaki statik ve dengeli firma kuramının yetersizliklerinden kaynaklanmış; karlılık ve rekabet koşullarına ilişkin analizler Ricardo\*, Schumpeter\*, Penrose<sup>11</sup>, ve Williamson\* gibi iktisatçılar tarafından yeniden ele alınmıştır. Bu perspektif temelde, firmanın içsel kaynaklarını rekabetçi üstünlüğün birincil belirleyicisi olarak kabul etmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise, söz konusu üstünlüğe temel oluşturan kaynaklar ve bu kaynaklardan elde edilen performansa rakipler tarafından ulaşılamaması durumunda ortaya çıkmaktadır.<sup>12</sup>

Kaynak bağlılığı yaklaşımı neoklasik iktisadın tam rekabet, kaynakların firmalar arasında hareketliliği ve homojenliği varsayımlarını eleştirmektedir. Diğer bir deyimle firmaların normalin üstünde karlılık düzeylerine ulaşmasına, sahip oldukları kaynaklar ve bunların kullanış biçimi yol açmaktadır. Ancak söz konusu kaynakların bir rekabetçi üstünlüğe temel oluşturabilmeleri için iki önkoşul gereklidir. Bunlardan ilki kaynakların firmalar arasında çeşitlenmesi ve farklılaşması (resource heterogeneity), diğeri ise kaynakların firmalar arasında aynen el değiştirememesidir (resource immobility). Kuramda firmalar, uzun dönemli normal üstü karlılığın temeli olarak, rakiplerce taklit edilemeyen, taklit maliyeti yüksek (cost-to-copy) özgün kaynaklar arayan birimler olarak tanımlanmaktadır.<sup>13</sup> Yani fiziksel, organizasyonel ve beşeri kaynaklar klasik iktisat kuramındaki kabuldən farklı olarak homojen değil, farklı özelliklere sahip

---

Traditional Administrative and a New Strategic Role', *Human Resource Management*, Vol.36, No.1, Spring 1997.

Bob Berman,, Arthur K. Yeung, 'Adding Value Through Human Resources : Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance', *Human Resource Management*, Vol.36, No.3, Fall 1997.

Richard E. Wintermantel, Karen L. Mattimore, 'In the Changing World of Human Resources : Matching Measures to Mission', *Human Resource Management*, Vol.36, No.3, Fall 1997.

<sup>10</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective....', s. 297.

\* David Ricardo, *Principles of Political Economy and Taxation*, (London: G-Bell, 1817)

\* J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, (Cambridge: Harvard University Press, 1934)

<sup>11</sup> Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, (Newyork: Wiley, 1958)

\* O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies :Analysis and Antitrust Implications*, (Newyork: Free Press, 1975)

<sup>12</sup> Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, Abigail McWilliams, 'Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, 1994, s. 303.

<sup>13</sup> Kathleen R. Conner, 'A Historical Comparison of Resource- Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?', *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, s. 132.

varsayılmakta ve bu kaynakların birbiri ile rekabet eden firmalar arasında hareket etmediği kabul edilmektedir.

Bu kuramın getirdiği perspektifi netleştirebilmek için rekabetçi üstünlük kavramını biraz ayrıntılandırmak gerekmektedir. Barney rekabetçi üstünlüğü, bir firmanın, değer yaratan bir uygulamayı, mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak uygulanamayacak biçimde hayata geçirmesi olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, firmaya ait bir kaynağın sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe dönüştürülebilmesi, beş temel kritere göre belirlenmektedir. Bunlar kaynağın firmaya artı değer yaratması, rakipler arasında eşsiz ya da az bulunur nitelikte olması, tam olarak taklit edilememesi yani aynen sahip olunamaması ve rakipler tarafından bir başka kaynakla ikame edilebilir olmamasıdır.<sup>14</sup>

İK, bu kuramın varsayımları çerçevesinde değerlendirildiğinde, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratacak bir kaynak olarak kabul edilmektedir.<sup>15</sup> Öncelikle firmaya özgü insan sermayesi kuramına\* göre klasik iktisat kuramının işgücü piyasasındaki işgücü talebine (çalışanların tam olarak birbirine ikame edilebilir) ve arzına (bütün işgörenler ve potansiyel işgörenler üretim kapasiteleri itibariyle eşitirler) ilişkin varsayımları geçerli görülmemektedir. Aksine piyasada arz ve talep değişken/çeşitli niteliktedir. Bu nedenle çalışanlar firmaya kattıkları değer de değişkenlik gösterecektir. Yani çalışanlar, firma açısından değer yaratan bir kaynak olarak kabul edilebilirler.<sup>16</sup>

Yine klasik bilimsel yönetim anlayışındaki uzmanlaşma kavramı ve işleri çok az beceri gerektirecek biçimde tasarlama ilkesi göz önüne alındığında çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler görece olarak önemsizleşmektedir. Ancak işlerin gerektirdiği bilgi ve beceriler arttıkça üretilen bireysel katkıdaki değişkenliğin artacağı ve söz konusu becerilerin genel nüfus içinde normal dağılım göstereceği öngörülmektedir. Bu koşullar altında insan kaynağı, az bulunur niteliğe sahip olmak durumundadır.<sup>17</sup>

Öte yandan İK, rakipler tarafından tam olarak taklit edilemezlik ölçüsünü de karşılar nitelikte görmektedir. Organizasyonun sahip olduğu kendine özgü tarihsel geçmiş ve pratikler, yine bu bağlamda oluşan ve dışarıdan tam olarak çözümlenemeyen nedensel belirsizlikler ve insan kaynağının sosyal alandaki karmaşık örtüntüsü bu kaynağın aynen taklit edilmesini engellemektedir. Aynı nedenlerden dolayı insan kaynağı firmalar arasında tam olarak el değiştirmemekte ve ikame edilememektedir.<sup>18</sup>

Özetle, Wernerfelt<sup>19</sup> ve Barney'in çalışmaları ile stratejik yönetim literatürüne taşınan kaynak bağlılığı kuramı içinde rekabetçi üstünlükler, geleneksel stratejik yönetim literatüründe olduğundan farklı konumlandırılmaktadır. Burada rekabetçi üstünlük, strateji ve firmanın işsel

<sup>14</sup> Jay Barney, 'Firm Resource and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, s.102.

<sup>15</sup> Randall S. Schuler, Ian McMillan, 'Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices', *Human Resources Management*, Vol.23, 1984, s. 241.

\*Gary Becker, *Human Capital a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, (Newyork: Colombia University Press, 1964)

Gary Becker, 'Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis', *Journal of Political Economy*, Supplement, 70, 1962.

<sup>16</sup> Wright, McMahan, McWilliams, 'Human Resource and Sustained.....', s. 306.

<sup>17</sup> Wright, McMahan, McWilliams, 'Human Resource and Sustained.....', s. 308.

<sup>18</sup> Wright, McMahan, McWilliams, 'Human Resource and Sustained.....', s. 309.

<sup>19</sup> Birger Wernerfelt, 'A Resource-based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, ss. 171-180.

Birger Wernerfelt, 'The Resource-based View of the Firm: Ten Years After', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, ss. 171-174.

kaynakları ile ilişkilendirilmektedir. Kullanılan anahtar kavram organizasyonel yetkinlik (core competency) kavramıdır<sup>20</sup>. Yani geleneksel stratejik analiz endüstri-çevre odaklı iken kaynak bağıllığı perspektifi bakışı, organizasyonun kendisine ve iç süreçlerine kaydırmıştır. Dolayısıyla kuram, insan kaynaklarının organizasyonun stratejik başarısı için önemli bir kaynak oluşturduğu savını meşrulaştırmaktadır.<sup>21</sup> Bu noktada, stratejik yönetim süreci içinde organizasyonel strateji ile uyumlu olması gerektiği kabul edilen<sup>22</sup> İK işlevinin, neden önemli olduğu açığa kavuşmaktadır ve organizasyonel performans ile İKY arasında varsayılan ilişkinin mantıksal temelleri inşa edilmektedir. Stratejik İKY'ne ilişkin araştırmaların büyük bir kısmı da, kaynak bağıllığı kuramının getirdiği 'rekabetçi üstünlük yaratan örgütsel bir kaynak olarak İKY' temel kabulünden hareket etmektedir. Bu içeriği itibarıyla stratejik insan kaynakları yönetiminin temel problematiği, organizasyonel performans istenen doğrultuda ve düzeyde geliştirecek bir insan kaynakları sisteminin nasıl tasarlanacağıdır. İnsan kaynakları yönetiminde gelişen bu stratejik perspektif, kendi önermeleri doğrultusunda söz konusu ilişkinin belirleyicilerini de ortaya koymaktadır.

### *1b.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı Temel Önergeler*

Yukarıda sayılan kabullerden hareketle, stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmalara temel oluşturan önermeleri sıralamak mümkün olmaktadır.

Önerme 1 : İnsan kaynakları, firmalar arası performans farklılıklarını yani rekabetçi üstünlükleri yaratan kaynaklardan birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ile organizasyonel performans arasında bir ilişki mevcuttur.

İlk olarak rekabetçi üstünlük kaynağının aslında ne olduğu konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Birincisi, organizasyondaki insan kaynağının 'kendisini' ya da 'İK havuzunu' asıl rekabetçi üstünlük kaynağı olarak görmektedir. Bu görüşe göre İK havuzu, belli bir zamanda, organizasyondaki bireylerin sahip olduğu beceri ve bilgi stoğundan oluşmaktadır. Bu birikimin nasıl daha fazla geliştirilebileceği ve organizasyonun stratejik amaçları ile arasındaki uyumun nasıl yakalanacağı araştırmaların odağında yer almalıdır.<sup>23</sup> Çünkü değer katma, az bulunurluk, taklit edilememe ve ikame edilememe kriterleri bazında düşünüldüğünde İK uygulamaları değil İK havuzu rekabetçi üstünlük kaynağı olmaya adaydır.<sup>24</sup> İkinci görüş ise aksine, İK 'uygulamalarının' rekabetçi üstünlük kaynağı olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar, İK'nin organizasyonel yetkinliklere etkisi açısından bakıldığında tekil uygulamaların değil, organizasyona özgü İK sisteminin bütüncül olarak taklit edilemeyeceğini savunmaktadırlar.<sup>25</sup> Yani bir sistemi bütün bileşenleri, iç bağımlılıkları ve ilişkileri ile birlikte taklit etmenin imkansızlığına vurgu yapılmaktadır. Ancak bu iki görüş arasındaki ortak nokta, İKY ile organizasyonel strateji arasındaki ilişkinin kabul edilen varlığıdır.

Rekabetçi üstünlüğe temel oluşturan kaynağın 'ne' olduğu kadar, bu kaynağın organizasyonel performansla ilişkisinin 'nasıl' olduğu da bir diğer tartışmalı konuyu oluşturmaktadır. Literatürde, İKY ile organizasyonel performans arasındaki ilişkinin kara

<sup>20</sup> Marcy C. Wilson, 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency Based Perspective', *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, 1994, s. 699.

<sup>21</sup> Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, 'Human Resources and the Resource Based View of the Firm', *Journal Of Management*, Vol. 27, 2001, s. 702.

Barney, Wright, 'On Becoming a Strategic Partner.....'

<sup>22</sup> Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman, 'Organizational Strategy, Structure and Process', *Academy of Management Review*, July 1978, s. 546.

<sup>23</sup> Wright, Dunford, Snell, 'Human Resources and the Resource Based ....', s. 704.

<sup>24</sup> Wright, McMahan, McWilliams, 'Human Resource and Sustained.....', s. 316.

<sup>25</sup> Augustine A. Lado, Mary C. Wilson, 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective', *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, 1994, ss. 699-727.

kutusunu çözmeye yönelik çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Bu çalışmalarda ‘en iyi uygulamalar’ ve ‘en iyi uyum’ olarak adlandırılan<sup>26</sup> iki akımın varlığı belirtilmektedir.<sup>27</sup> Bir başka ayırmda bu akımlar evrenselci (universalistic), durumsalçı (contingency) ve biçimleştirici (configurational) olarak adlandırılmaktadır.<sup>28</sup>

Evrensel yaklaşıma sahip kabul edilen modellerde, önerilen İK uygulamaları stratejiden bağımsız olarak organizasyonel performansı etkileyecek geçerli formüller olarak ortaya konmaktadır.<sup>29</sup> Evrenselci yaklaşıma sahip çözümler bazı İKY pratiklerinin her koşulda diğerlerinden daha başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı, dolayısıyla her organizasyonun bu pratiklere sahip olması gerektiği savını öne sürmektedir. İKY’nde ‘yüksek performans uygulamaları’<sup>30</sup> veya ‘en iyi uygulamalar’<sup>31</sup> olarak adlandırılan bu yaklaşımların kültürel ve kurumsal farklılık ve etkileri göz önünde tutmadığı belirtilmektedir.<sup>32</sup> Durumsallık ve biçimleştirme yaklaşımına sahip kabul edilen araştırmalar ise ‘uyum’ kavramı üzerine kurgulanmaktadır. Burada evrenselci yaklaşımın ileri sürdüğü doğrusal ve basit nedensel ilişkilerin ötesine geçilmektedir. Performans hedeflerine ulaşılması için, bir organizasyonun insan kaynakları stratejisinin, organizasyonun diğer boyutları ile tutarlı olması gerektiği savı, temel kabul edilmektedir. Bu çerçevede yapılan analizlerde örneğin, hangi insan kaynakları uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlara sahip firmalar için uygun olduğu ve bunların organizasyonel performansı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır.<sup>33</sup> Buradaki argüman, işletme stratejisinin İKY’ni, dolayısıyla da organizasyonel performansı etkileyen temel durumsal faktör olarak kabul edilmesidir. Yine bu doğrultuda biçimleştirme kuramı (configuration theory) çeşitli içsel bağımlılık ilişkilerine sahip değişkenlerden oluşan bir tasarımın, belirli bir bağımlı değişkenle olan ilişkisine odaklanmaktadır. Söz konusu tasarımın kendisi, bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede organizasyona özgü İK örüntüsünün (pattern), kendi belirleyicileri ve organizasyonel performansla arasındaki ilişkiler sorgulanmaktadır.<sup>34</sup> Yani İKY ile organizasyonel performans ilişkisi çok değişkenli ve doğrusal olmayan bir denkleme dönüşmekte ve bu denklemin her iki tarafındaki değişkenler anlaşılmaya çalışılmaktadır. Organizasyonel performans ile İKY arasındaki ilişkileri çözümlenmeye çalışan modeller genel olarak sistem yaklaşımı ve davranışçı yaklaşımın izlerini taşımaktadırlar.

<sup>26</sup> S. Wood, ‘Human Resource Management and Performance’, *International Journal of Management Reviews*, Vol.41, No.1, 1999, ss. 367-413.

<sup>27</sup> Paul Boselie, Jaap Paaue, Ray Richardson, ‘Human Resource Management, Institutionalisation an Organizational Performance: a Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 8, 2003, ss. 1408.

<sup>28</sup> John E. Delery, D. Harold Doty, ‘Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions’, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, ss. 802-835.

<sup>29</sup> Barry A. Colbert, ‘The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management’, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 2004, s. 344.

<sup>30</sup> D.E. Guest, ‘Human resource Management – The Workers Verdict’, *Human Resource Management Journal*, Vol.3, No.9, 1999, ss. 5-25.

<sup>31</sup> Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage through People*, (Boston: HBS Press, 1994)

Mark A. Huselid, ‘The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance’, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 1995, ss. 635-672.

John T. Delaney, Mark A. Huselid, ‘The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance’, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, ss. 949-969.

Jeffrey B. Arthur, ‘Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance And Turnover’, *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, ss. 670-987.

<sup>32</sup> Boselie, Paaue, Richardson, ‘Human Resource Management, Institutionalisation....’, s.1408

<sup>33</sup> Miles, Snow, Meyer, Coleman, ‘Organizational Strategy...’, s. 547.

Huselid, ‘The Impact of Human Resource...’, s. 951.

<sup>34</sup> Colbert, ‘The Complex Resource-Based...’, s. 344.

İlk olarak Katz ve Khan'ın çalışmasında İKY bütüncül bir sistemin (organizasyonun) alt sistemi olarak tanımlanmıştır.<sup>35</sup> Yaklaşım, İKY'nin sosyal sistemin devamlılığı için gerekli çabanın ve motivasyonun taşıyıcısı olduğunu; insan davranışının sosyal yapısının da organizasyonel çıktılara yaratan dönüşüm süreçleri üzerinde etkili olduğunu varsaymaktadır. Bu kabullerden hareket edildiğinde, çalışanların yetkinlikleri yani bilgi, beceri ve yetenekleri sistemin girdileri, çalışan davranışları dönüşüm süreci, çalışan tatmini ve performansı da sistemin çıktıları olarak tanımlanmaktadır.<sup>36</sup> Dolayısıyla İKY'nin rolü, yetkinlikler ve davranışlar ile organizasyonel strateji arasındaki keşişim alanını yönetmektir

Sistem yaklaşımını temel alan modellerde, İK sisteminin çıktılarının tamamen sistemin girdileri ve dönüşüm süreçleri tarafından belirlendiği kabul edilmektedir. Hedeflenen çıktılara yönelik birey davranışını yönlendirmenin ya da kontrol etmenin<sup>37</sup> araçlarından biri olarak İKY'nin, organizasyonel performans üstünde etki yaratması beklenmektedir. Yani İKY-organizasyonel performans ilişkisi dolaylı bir ilişkidir ve aracı değişkenlerin varlığı söz konusudur. Yürütülen araştırmalarda, çalışan davranışları, yetkinlikleri, entelektüel sermaye<sup>38</sup> yöneticilerin organizasyon içi ve dışına yönelik olarak kurdukları sosyal ilişkiler ağı<sup>39</sup> aracı değişkenler olarak değerlendirilmektedir. Bu durum sistem yaklaşımı ile yapılan analizlerdeki işlem sürecine odaklanan davranışsal perspektifin de çıkış noktasını oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde davranışsal perspektif<sup>40</sup> köklerini durumsallık kuramında (contingency theory) bulmaktadır. Çalışan davranışları, strateji ile organizasyonel performans arasında bir aracı değişken olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede İK uygulamalarının amacı da çalışan davranışlarını kontrol etmek ve belirlemektir. Spesifik davranışlar, strateji de dahil organizasyonun sahip olduğu farklı karakteristiklere göre farklı etkinlik düzeylerine sahip olacaktır. Dolayısıyla organizasyonel stratejinin gereklerine göre değişen bu rol davranışları, söz konusu davranışların gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için farklı İK uygulamalarını gündeme getirecektir. Bu varsayım iki açıdan stratejik İKY için uygun görülmektedir. Birincisi davranışlar üzerinden İK uygulamaları ile strateji arasında net bir bağıntı kurulmaktadır. İkinci olarak da ortada ölçülebilir bir aracı değişken (davranışlar) olduğundan, bu durum araştırmacılar açısından hem gerekli kuramsal ilişkileri kurmak hem de sonuçları test etmek için uygun bir zemin yaratmaktadır. Ancak davranışsal perspektif, bireysel ve organizasyonel davranışın dış çevresel koşullar tarafından belirlendiği varsayımına dayanmakta, bireylerin iradeleri, değerleri ya da içsel bilişsel süreçlerini, organizasyonel sonuçların nasıl yaratıldığını anlama sürecinde analize dahil etmemektedir.

<sup>35</sup> Daniel Katz, Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, (Newyork: John Wiley Pub. 1978).

<sup>36</sup> Wright, Snell, 'Toward an Integrative....', s. 211.

Scott A., Snell, 'Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information', *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2, 1992, ss. 292-327.

<sup>37</sup> Ouchi, William G., 'Markets, Bureaucracies and Clans', *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1980, ss. 129-141.

<sup>38</sup> Mark A. Youndt, Scott A Snell., 'Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance', *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI, No. 3, Fall 2004, s.338

<sup>39</sup> Christopher J. Collins, Kevin D. Clark, 'Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage', *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, 2003, s.740

<sup>40</sup> Raymond E. Miles, Charles, C. Snow, 'Desigining Strategic Human Resource Systems', *Organizational Dynamics*, 1984, ss.36-52.

Randall S. Schuler, Suzan E. Jackson, 'Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices', *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 3, 1987, ss. 125-141.

Snell, 'Control Theory in Strategic.....'

Wright, Dunford, Snell, 'Human Resources and the Resource Based.....'



Önerme 2 : Organizasyonel strateji insan kaynakları yönetiminin temel belirleyicisidir.

İnsan kaynaklarının örgütsel davranış ve performans üzerinde varsayılan etkisi, firmalar arası İKY farklarının nereden kaynaklandığını çözümlenme ihtiyacını beraberinde getirmektedir. İKY alanındaki araştırmalarda uzun bir dönem boyunca, İK uygulamalarının çalışan performansı, iş tatmini ya da işgören devir hızı üzerine etkilerine yoğunlaşmış yani İKY bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Ancak özellikle 1980'lerden bu yana İKY daha çok bağımlı değişken olarak ele alınmakta, İKY'nin üzerinde oluşan etkiler yani işlevin temel belirleyicileri ortaya konmaktadır. Araştırmaların strateji, içsel işgücü piyasası, sendikal faaliyetler, sektördeki düzenleme ve uygulamalar gibi faktörlerin İK öncelikleri ve uygulamaları üzerindeki etkisini incelemeye yöneldiği gözlemlenmektedir.

Stratejik İKY alanındaki araştırmaların, İK uygulamalarının belirleyicileri, ile birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir.<sup>41</sup> Söz konusu araştırmalarda, organizasyonel stratejinin üç kavramsal değişkenle uyum göstermesi gerektiği kabul edilmektedir. Bunlar İK uygulamaları, çalışan davranışları ve çalışanların becerileridir<sup>42</sup>. Yani İKY'nin temel belirleyicisi olarak organizasyonel strateji gösterilmektedir. Bir yandan İKY tasarımının iç uyumluluğu<sup>43</sup>, öte yandan da bu tasarımın organizasyonel strateji ile uyumunun nasıl sağlanacağı<sup>44</sup>, bu problemin hangi düzeylerde analiz edilmesi gerektiği<sup>45</sup>, söz konusu uyuma etki edecek faktörlerin neler olduğu<sup>46</sup> ve kullanılacak ölçümleme metodolojisi<sup>47</sup> araştırmaların ana eksenini oluşturmaktadır.

Özetlemek gerekirse literatürdeki hakim görüş, organizasyonel stratejinin farklı gerekleri doğrultusunda, İKY'nin tasarımında da farklı seçimlere gidildiğini kabul etmektedir. Ancak bu seçimin ne derece rasyonel olduğu tartışmalı bir konudur. Yöneticilerin izledikleri stratejiye ve onun gerektirdiği insan kaynağına ilişkin bilgilere tam olarak sahip olup olmadıkları, strateji-insan kaynakları uyumunu tam olarak belirleyip belirlemedikleri ve İKY'nin

<sup>41</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective for Strategic.....', s.298

<sup>42</sup> Patrick M. Wright, Scott A. Snell, 'Toward A Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management', *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 1998, ss. 756-772.

<sup>43</sup> Snell, 'Control Theory in Strategic...'

<sup>44</sup> Wright, Snell, 'Toward an Integrative view of Strategic....'

Wright, Snell, 'Toward A Unifying Framework for Exploring .....

Randall S. Schuler, Suzan E. Jackson, 'Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations', *Journal of Management*, Vol. 15, No. 1, 1989, ss. 89-99.

Cynthia A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall, 'Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology', *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 1988, ss. 454-470.

Schuler, 'Linking the People with the....'

Barney, Wright, 'On Becoming A. Strategic Partner....'

Lloyd Baird, Ilan Meshoulam, 'Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management', *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, 1988, ss. 116-128.

John Milliman, Mary Ann Von Glinow, Maria Nathan, 'Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory', *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1991, ss. 318-339.

<sup>45</sup> Colbert, 'The Complex Resource-Based View.....'

Wright, Snell, 'Toward a Unifying Framework for.....'

<sup>46</sup> Paul R. Sparrow, Andrew M. Pettigrew, 'Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supplier Industry', *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, 1988, ss. 25-42.

<sup>47</sup> Scott A. Snell, J. Dean, 'Advanced Manufacturing and Human Resource Management: Conceptual Model and Empirical Test', *Academy of Management Journal*, 1992

Arthur, 'Effects of Human Resource Systems.....'

Huselid, 'The Impact of Human Resource.....'

John E. Delery, 'Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research', *Journal of Management*, Vol. 8, No. 3, 1998, ss. 289-309.

tasarımında varsayılan rasyonalite dışında hangi faktörlerin etkili olduğu henüz netlik kazanmış değildir. Öte yandan strateji ile insan kaynakları uygulamalarını uyumlaştırma arayışı, aynı organizasyonda çalışan bireylerin çalışma yaşamları boyunca farklı insan kaynakları uygulamaları, dolayısıyla da farklı beklentiler ve çalışma ilişkileri ile karşı karşıya kalmaları sonucunu doğurabilmektedir. Bu durumda söz konusu değişimlerin çalışanlar açısından ne anlam ifade ettiği, nasıl karşılandığı ve istenen değişimlerin başarıya ulaşmaması durumunda ne yapılması gerektiği, insan kaynakları değişikliklerinin organizasyonun farklı birim ve düzeylerinde aynen yaşanmasının gerekip gerekmediği ve bu değişikliklere sendikalar ve devlet düzenlemelerinin ne tepki vereceği soruları gündeme gelmektedir.

Önerme 3 : Birey, sistemin içsel bileşenlerinden biridir ve davranışları kontrol edilebilir.

İKY alanına ilişkin bir diğer önermeyi, alanda yer bulan araştırmaların temel paradigmasına ve buna dayalı olarak öne çıkan birey kabulüne dair formüle etmek mümkün görünmektedir. İnsan kaynakları yönetimini yukarıda ayrıntılandırılan stratejik perspektiften tanımlayan yaklaşımlarda, işlevselci anlayış hakimdir. İKY, organizasyondaki düzen ve entegrasyonu sağlamakla görevlendirilmektedir. Buradan bakıldığında İK, üretimin kara kutusu olarak kabul edilmekte ve üretimin girdilerinden birinin, yani insanların seçilmesini, değerlendirilmesini, eğitimi ve geliştirilmesini esas almaktadır. Yani İKY, teknik içerikli bir araç olarak konumlandırılmaktadır. Yaklaşımın temelinde yatan paradigma ağırlıklı biçimde modernist ve pozitivist niteliklidir. Söz konusu rasyonel paradigma, bir şeyin yönlendirilebilmesi ya da yönetilebilmesi için öncelikle onun bilinmesi gerektiğini kabul etmektedir<sup>48</sup>.

Bu bakış açısıyla birey, insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturan analiz birimi konumundadır. Ancak geleneksel olarak işe ve onu yapan kişinin doğasına ilişkin bilgiler üreten, organizasyonun iç yapısını, zamanı, hareketleri disipline etmeye çalışan, çeşitli teknikleri, görevleri ve ilişkileri kategorize edip ölçümleyerek etkinliği sağlamaya yönelik İKY'nin, farklı bir perspektife kavuşması gerektiği belirtilmektedir<sup>49</sup>. Diğer bir deyimle İKY'nin sadece düzen sağlaması değil, bireyleri içinde buldukları sosyal bağlamla birlikte değerlendiren ve organizasyon içindeki faaliyetlerin ilişkisel, göreceli niteliğini göz önünde bulunduran bir sistem olarak çalışması beklenmektedir.

İKY'deki araştırma ve kuramlar yukarıda belirtildiği biçimde daha çok pozitivist ve rasyonel paradigmalardan yansımaları altında, iş odaklı bir yapıya sahip olmuştur. İş kavramı karmaşık bir organizasyonel yapıyı çözümlenmenin temel unsurudur. İş odaklı yaklaşımın popülaritesi Winslow Taylor'un çalışmalarından bu yana gelişmiş ve işlerin analizi, spesifikleştirilmesi, standartlaştırılarak rasyonelliğin sağlanması esas alınmıştır. Aynı doğrultuda İKY'nin temel analiz birimini de spesifik bir işi yapan kişiler oluşturmuştur. Bu mantığa sahip bir İKY sistemi, bireyleri yaptıkları iş için yeterli ve istekli kılmaya yönelmiştir. Bireyler işe uygun biçimde seçilmekte, işi yapacak biçimde eğitilmekte, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına göre ödüllendirilmektedirler. İş tanımları da bireyleri bir organizasyonel birim içinde düzenlemenin temelini oluşturmakta ve bütüncül olarak organizasyonel yapının rasyonelle edilmesi amaçlanmaktadır. Tarihsel olarak sergilediği geçerliliğe rağmen son yıllardaki gelişmeler iş odaklı yaklaşımın, organizasyonel bağlamda bireyi değerlendirmek açısından yetersiz kaldığı ortaya koymaktadır. Örneğin temel yetkinlik ve becerilere dayalı olarak rekabet etme gerekliliği ile birlikte bireylerin temel rekabetçi değer durumuna geçmelerinin, iş odaklı yaklaşımdan birey odaklı bir yaklaşıma geçmeyi gerektirdiği savunulmaktadır<sup>50</sup>. Ancak bireye yaklaşımdaki bu

<sup>48</sup> Barbara Townley, 'Foucault, Power, Knowledge and Its Relevance for Human Resource Management', *Academy of Management Review*, Vol.18, No.3, 1993, s. 521.

<sup>49</sup> Townley, 'Foucault, Power, Knowledge....', s. 526.

<sup>50</sup> Edward E. Lawler III, 'Form Job-Based to Competency Organizations', *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, s. 5.

değişim, daha irrasyonel değişkenlerle yönlendirme ya da kontrol etme anlayışına sahiptir<sup>51</sup>. Geline nokta, endüstri ötesi toplumda organizasyonel başarıyı sürdürmenin koşullarındaki değişimden kaynaklanmaktadır. Yoksa bireyi kontrol etme arayışının kendisi, büyük ölçüde sorgulanmayan alanda kalmaya devam etmektedir.

## 2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Olmayan Perspektif

Yukarıda anlatıla geldiği üzere genel olarak organizasyonel strateji, İK uygulamalarının temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Ancak aynı mantıktan bağımsız olmayan bir biçimde, stratejik İKY kararlarının oluşum sürecinin tahmin edilmesi ve anlaşılmasında politik ve kurumsal etkilerin de açıklanması gerektiği; çünkü bu kurumsal ve politik güçlerin, farklı İK uygulamalarının belirli bir strateji doğrultusunda koordine edilmesini engelleyebildiği belirtilmektedir.<sup>52</sup>

Organizasyonlarda stratejiyi ya da organizasyonel amaçları destekleyici işlev görmeyen, hatta birbiri ile çelişen uygulamalara sahip İK süreçleri işleyebilmektedir. Bu durumda İKY'nin stratejik olmayan belirleyicileri gündeme gelmektedir. Stratejik olmayan belirleyicilerden kasıt, rasyonel stratejik karar sürecinin bir sonucu olmayan, daha çok organizasyon içindeki veya dışındaki kurumsal ve politik güçlerden/aktörlerden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörlerin anlaşılması, sosyal süreç ya da eylemlerin analizinde rasyonel olarak 'tanımlananın' dışına çıkan bir analiz biçimini gerektirmektedir.

Bu çerçevede, özellikle kurumsalcı kurama dayalı çözümler İKY alanında gelişen bilgiyi ve bu bilginin/tekniklerin hem akademik çevreler hem de uygulamacılar arasındaki yayılımını anlamak açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Stratejik perspektifin dışında kalan bakış açılarını alana taşımak yönünden insan sermayesi kuramı, işlem maliyetleri, kaynak bağımlılığı ve vekalet kuramları çeşitli katkılar sağlamaktadır. Ancak bu kuramlar etkinlik sağlama amacını merkeze koyan yaklaşımlara sahiptirler. Kurumsalcı kuramın önermeleri ise organizasyonel düzeyde tanımlanan rasyonel gerekliliklerin dışarıda bıraktığı bir dünyayı anlamak açısından önem taşımaktadır.

Bu nedenle izleyen başlıklar altında adı geçen kuramlar çerçevesinde İKY alanına yönelik olarak yapılan araştırma ve tartışmalara yer verilmektedir.

### 2a. Kurumsalcı Kuram

İK uygulamalarının belirleyicilerini anlamak açısından katkı sağlayan bir yaklaşım kurumsalcı kuramdan gelmektedir. Örgütsel analize nüfuz etmiş haliyle kurumsalcı yaklaşımın, gerek örgütlerin yapısal özelliklerini ve uygulamalarını, gerekse değişimi açıklamada dayandığı en temel kavram 'kurumsal çevre' fikridir. Kurumsal çevre, maddi şartların olduğu 'teknik' çevreden farklı olarak, organizasyonların faaliyetleri ile ilgili fikir ve inançları kapsamaktadır. Organizasyonlar açısından neleri nasıl yapmanın 'doğru' ve 'uygun' olduğunu içermektedir. Vurgulanması gereken, bu fikir ve inançların oluşturduğu 'kuralların' organizasyonlar üstü

<sup>51</sup> Gideon Kunda, *Engineering Culture*, (Philadelphia: Temple University Press, 1992)

Stephan R. Barley, 'Semiotics and Study of Occupational and Organizational Cultures', *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1993, ss. 393-413.

<sup>52</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective for Strategic.....', s. 299.

olduğu, benzer işi yapan ya da aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla organizasyonu etkileyebildiğidir.<sup>53</sup>

Kuram iki temel önerme getirmektedir. Bunlardan birincisi kurumsallaşmış eylemlerin değişime direnmesi, diğeri ise kurumsallaşmış bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların birbirine benzemeye zorlanmasıdır. Scott'a göre kurumsalcılık, bireyler tarafından sosyal gerçekliğin paylaşılan bir tanımı olarak kabul edilen sosyal süreçleri ifade etmektedir. Bu sosyal sürecin geçerliliği ya da değeri, aktörlerin kendi düşüncelerinden ya da eylemlerinden bağımsız olarak var kabul edilmektedir.<sup>54</sup> Diğer bir ifade ile, işleyen bir sosyal süreç, sorgusuz biçimde 'burada işler böyle yürür' ya da 'bu iş böyle yapılır' yargıları eşliğinde varlığını sürdürmektedir. Söz konusu benzeşim (isomorphism) ya da eşbiçimcilik<sup>55</sup> ise rekabetçi ve kurumsal olmak üzere iki türde kendini göstermektedir. Rekabetçi eşbiçimcilik, piyasa rekabetine, piyasada boşluklar bulmaya ve yaratmaya, organizasyonel başarı göstergelerine ve tam ve açık rekabetin yaşandığı piyasalara vurgu yapan bir gerçeklik (rationality) anlayışını yansıtmaktadır. Bu durum, Weber tarafından gözlemlenen bürokratikleşme sürecini açıklamaktadır. Ancak modern dünyadaki organizasyonların gelişimini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Burada oluşan alternatif perspektif kurumsal eşbiçimciliştir. Organizasyonların karar süreçlerini benzeşim yolunda etkileyen üç tür kurumsal mekanizma tanımlanmaktadır. Bunların ilki politik etkiler ve meşruiyet problemlerinden kaynaklanan zorlayıcı (coersive) mekanizmalar, ikincisi belirsizliğe karşı verilen standartlaşmış cevapları yani sektördeki bir veya iki lider organizasyonun yaptıklarını taklit etmeyi ifade eden öykünmecici (mimetic) mekanizmalar, üçüncüsü de profesyonellik anlayışındaki ve mesleki eğitimdeki gelişmelerden kaynaklanan normatif mekanizmalar olarak sayılmaktadır<sup>56</sup>. Buradan bakınca, rasyonel kabul edilen bir çok organizasyonel yapı ve uygulamanın sadece böyle görünüyör olabileceği ve söz konusu uygulamaların bir takım işlevsel amaçları olmakla birlikte bunların sadece bu amaçlar için tasarlanmamış olabileceği düşünülmektedir.<sup>57</sup>

Kurumsalcı kuramın önermeleri, İKY açısından bir çok direnişin ya da değişimin nedenlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Öncelikle İKY uygulamaları, her organizasyonda bir geçmişe ve kendine özgü geleneklere sahiptir. Dolayısıyla organizasyonel geçmiş analiz edilmeden anlaşılması mümkün görülmemektedir. Organizasyonlardaki bazı uygulamalar, yazısız kurallar çerçevesinde, kuruluş tarihinden bu yana ya da uzun yıllardır uygulana geldiği için kurumsallaşabilmekte ve organizasyonun işleyişinin bir parçası olabilmektedir.<sup>58</sup> Bu durumda söz konusu uygulamalarda bir değişime gidilmesi, rasyonel gerekliliklerin varlığına rağmen güçleşebilmekte, yönetim tarafından tasarlanan değişim pratikte kırılmalara uğrayabilmektedir.

İkinci olarak da İK uygulamalarının organizasyonlar arasındaki yayılımını anlamak gerektiğinde sözü edilen birbirine benzeme eğiliminden yararlanmak mümkündür. Sektörde liderlik eden bir veya iki organizasyonun uygulamalarını taklide çalışmak, bir meşruiyet ve kabul edilme anlayışı tarafından yönlendirilebilmektedir.<sup>59</sup> Aynı çabanın kökeninde, sektördeki diğer organizasyonların yaptıklarını yaparak varlığını sürdürebilme 'inancı' da yer alabilmektedir. Belli bir konuda başarılı olmuş organizasyonlar örnek alınarak bazı uygulamaların aktarılması, gelişim

<sup>53</sup> Behlül Üsdiken, Zeynep Erden, 'Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık : Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim', *Anme İdaresi Dergisi*, Cilt.34, Sayı.4, 2001, s. 8.

<sup>54</sup> Richard W. Scott, *Institutions and Organizations*, (London: Sage Publications, 2001), s. 496.

<sup>55</sup> Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, (Ankara: İmge Kitabevi, 2001), s. 132.

<sup>56</sup> Paul J. Dimaggio, Walter W. Powell, 'The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, 1983, ss. 147-160.

<sup>57</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective for Strategic.....', s. 313.

<sup>58</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective for Strategic.....', s. 314.

<sup>59</sup> Jackson, 'Understanding Human Resource Management.....' s. 240.

gösterdiğini, kendini yenilediğini ortaya koymak amacı taşıyabilmektedir. Kalite kontrol çemberlerinin uygulanmasında görülen hızlı yayılım bu türden bir etkileşimi ifade edebilecek tipik örnek konumundadır.

Bazı uygulamalar organizasyonların gönüllü başvuruları sonucunda bir üst makam veya kuruluş tarafından onanmakta ve meşrulaştırılmaktadır. Örneğin hastanelerin veya eğitim kurumlarının akreditasyon sürecinden geçmeleri, uyguladıkları sistem ve süreçlere bu anlamda bir meşruyet kazandırmaktadır. Benzer biçimde organizasyonlar tarafından yerine getirilen bazı faaliyetler de özellikle sivil toplum kuruluşları nezdinde bir sosyal tanınma ve onanma arayışından kaynaklanabilmektedir. Bu türden ‘akredite olma’ ve ‘tanınma’ arayışı, etkinlik ve etkililik düzeyine bakılmaksızın İK uygulamalarında da bir takım düzenlemelere gidilmesine neden olmaktadır. Yine bu kapsamda kalite ödül modelleri, daha yüksek kalitede üretim yapma yolundaki çabaları yönlendiren programlar ortaya koymaktadır.<sup>60</sup> Bu bakışla, Avrupa Kalite Ödülüne başvuran firmalarda takım çalışmasına yönelmenin, takım bazlı performans ölçümlerine gitmenin, rasyonel olarak işin ve organizasyonel stratejinin gereklerinden değil, girilen ödül sürecinin öne sürdüğü koşulları yerine getirme ve böylelikle bir meşruiyete sahip olma ya da ‘diğerlerinden’ geri kalmama dürtüsünden de kaynaklanabileceği varsayımında bulunmak mümkündür.

Bazı uygulamalar ise devletin yasal düzenlemeleri ya da bir organizasyonda yönetimin diğer birimler üzerindeki otoritesi yoluyla hayata geçirilebilmektedir. Personel istihdamına ilişkin yasal düzenlemeler, İK uygulamalarının dışsal bir zorlayıcı güç tarafından nasıl şekillendirilebildiğine örnek oluşturmaktadır. Benzer biçimde asgari ücret uygulaması da organizasyonun ücretleme biçimi üzerinde doğrudan belirleyici etkiye sahiptir. Bu tür düzenlemelerin yokluğu düşünüldüğünde, bir çok İK uygulamasının bugünkünden farklı bir içeriğe sahip olabileceğini varsaymak mümkündür.

Bu perspektiften bakıldığında Pfeffer tarafından önerilen en iyi uygulamaların ya da konfigürasyonel çözümlerinin geçerliliğinin ABD koşullarına bağımlılık gösterdiğini, farklı kültürel ya da kurumsal ortamlarda kısmi bir geçerlilik taşıyacaklarını ileri sürmek mümkün görünmektedir. Ancak en iyi uygulamalar gibi önerilerin ya da yetkinliklere göre yönetim gibi uygulamaların ABD dışındaki ülkelere yayılımı da rekabetçi rasyonaliteden veya stratejik gerekliliklerden değil kurumsal etkilerden kaynaklanabilmektedir. Örneğin Avrupa ülkelerinde, özellikle Almanya ve Hollanda’da yapılan araştırmalar, zorlayıcı mekanizmaların İKY’nin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. ABD’deki Anglo Sakson gelenek içindeki organizasyonel davranış rekabetçi mekanizmalar ile açıklanabilir bir içerik taşıırken, Almanya ve Hollanda’da İKY’nin, kurumsal mekanizmalar tarafından biçimlendirilip etkilendiği tespit edilmiştir. Yapılan bir araştırma, Pfeffer’in on iki uygulamasından onunun, Hollanda’da, iş konseylerinin ve sendikal etkilerin sonucunda bir çok organizasyonda yaygın biçimde kullanılmaya başladığını göstermektedir.<sup>61</sup>

Bu doğrultuda İK uygulamalarına bakıldığında, gündeme gelen her değişiklik ya da düzenlemenin organizasyonlar tarafından benimsenme nedenlerinin ve biçimlerinin, bilinçli ve rasyonel gerekçelerden kaynaklanamayabileceğini ve söz konusu düzenlemelerin organizasyonel düzeydeki sonuçlarının karar sürecinde ön görüldüğünden farklı olabileceğini öne sürmek mümkündür. Yani tüm İK uygulamaları, organizasyonun stratejik amaçları temelinde oluşan rasyonel karar alma sürecinin bir sonucu değildir ve İK uygulamalarındaki değişkenliklerin stratejik karar alma süreci tarafından açıklanamayan boyutları da gözler önüne serilmektedir.

<sup>60</sup> Wright, McMahan, ‘Theoretical Perspective for Strategic...’, s. 314.

<sup>61</sup> Boselie, Paauwe, Richardson, ‘Human Resource Management, Institutionalisation...’, s. 1425.

### 2b. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, stratejik perspektifin dışında, İK pratikleri ile strateji arasındaki ilişkiselliği konu almayan bir niteliğe sahiptir. Bu kuram, İKY literatürüne Pfeffer'in çalışmaları ile katılmıştır.

Kurumsalci kuram gibi kaynak bağımlılığı kuramı (resource dependency theory), organizasyon ile içinde bulunduğu çevresel ortam arasındaki ilişkileri çözümlenmekte ve esas olarak organizasyon içinde ve organizasyonun çevresiyle arasında oluşan güç ilişkilerine odaklanmaktadır. Kuram, organizasyonların varlıklarını sürdürülebilirle problematiğini esas almakta ve bu sürekliliğin nasıl sağlanabileceğinin anlaşılabilmesi için organizasyonel bağlamın çözümlenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Pfeffer'a göre organizasyonlar etkin olabildikleri sürece varlıklarını sürdürülebilirler ve söz konusu etkinlik, organizasyonların gerekli kaynaklar ve destekler için bağımlı olduğu ilgi gruplarının taleplerinin yönetimini gerektirmektedir. Öte yandan organizasyonlar, başka organizasyonları da içeren belli bir çevresel ortama yerleşik olarak yaşamlarını sürdürmektedirler ve kendileri için gerekli farklı türdeki birçok kaynak için bunlara bağımlıdırlar. Örneğin demekler, federasyonlar, müşteri-tedarikçi ilişkileri, rekabetçi ilişkiler, yasal-sosyal araçlar, söz konusu ilişkilerin doğasını ve sınırlarını tanımlayıp kontrol eder...Organizasyon araştırmalarından çoğu, mevcut bir kaynaktan elde edilecek çıktının nasıl maksimize edilebileceği üzerinedir. Oysa kaynağın nasıl elde edileceği sorusu çoğu kez görmezden gelinmektedir.<sup>62</sup> Bu değerli kaynaklar üzerinde kontrol oluşturma yeteneği, birey ya da gruplar için aynı zamanda bir güç kaynağı da oluşturmaktadır. Dolayısıyla söz konusu kaynağın kıtlık düzeyine göre, o kaynağı kontrol eden birimin sahip olduğu güç de artmaktadır. İK uygulamaları ve politikalarının da bir organizasyon içindeki gücün dağılımını yansıttığı varsayılmaktadır. Örneğin personel departmanları, organizasyona insan gücü girişinde diğer departmanların kendisine bağımlılığı ölçüsünde güç kazanmaktadır.

İKY, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, stratejik perspektiften farklılaşan iki görünüm ortaya çıkmaktadır. Birincisi, strateji, İKY tasarımının tek belirleyicisi değildir. Organizasyonun kendi içinde ve dış çevresiyle oluşturduğu ilişkiler ağı İKY uygulamalarının da belirleyicisi olabilmektedir. Örneğin Pfeffer ve Langton tarafından ödül dağılımının belirleyicilerini tespit etmek amacıyla yürütülen araştırmada, işin yapılandırılış ve idare ediliş biçimlerinin ödül dağılımını nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Araştırma sonuçları, ücret dağılımındaki değişkenliğin klasik varsayımın aksine çalışanların verimliliğindeki değişkenlikle değil; çalışan birimin büyüklüğü, ücrete ilişkin bilginin paylaşılma yoğunluğu, bağımsız ya da birlikte çalışma şeklinde beliren işgörmeye biçimleri, organizasyonun özel ya da kamuya ait oluşu, idare tarzının demokratik ya da otokratik oluşu gibi değişkenlerle açıklanabilir olduğunu vurgulamaktadır.<sup>63</sup> Benzer biçimde, üniversitelerin bütçeleme süreçleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda, ödemelere ilişkin düzenlemelerin performans kriterlerinden çok, güç ilişkilerine dayandığı sonucuna varılmıştır.<sup>64</sup> Pfeffer'in diğer bir çalışmasında ise, aynı düzeyde (pozisyonda) çalışanlar arasında, kamu sektöründe görev yapan kişilerin, özel sektördekilere göre daha yüksek ücret aldığı tespit edilmiştir. Burada, organizasyonel bağlama göre değişik yorumlara uğrayan 'pozisyonun kritikliği' faktörünün, ücret yapıları konusunda organizasyonlar arası farklılığı yarattığı belirtilmektedir. Yani pozisyonlar, daha önemli görüldükleri kurumlarda görece olarak daha yüksek ücretlendirilmektedirler.<sup>65</sup> Güç

<sup>62</sup> Jeffrey Pfeffer, *The External Control of Organizations*, (California :Stanford Business Classics, 2003), s. 2.

<sup>63</sup> Jeffrey Pfeffer, Nancy LANGTON 'Wage Inequality and the Organization of Work: The Case of Academic Departments', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, 1988, ss. 598.

<sup>64</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective for Strategic....', s. 311.

<sup>65</sup> Jeffrey Pfeffer, Alison Davis-Blake, 'Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach', *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, 1987, s. 437.

ilişkilerinin içsel işgücü piyasasının gelişimini etkilediği hipotezinden hareketle tasarlanan bir diğer araştırmada da sendikası olmayan firmaların bir içsel işgücü piyasası geliştirmeye daha uygun oldukları ve bu piyasanın sendikalaşmaktan korunmak için bir araç olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.<sup>66</sup>

Değinilen araştırma sonuçları İK uygulamaları üzerinde etkili olan bağlamsal faktörler ile ilgili ipuçlarını vermektedir. Kuramın sağladığı perspektif, İK uygulamalarında, stratejik amaçlara yönelim ile açıklanamayan değişkenlikleri anlama fırsatı sunmaktadır. Böylelikle İK uygulamalarının şekillenmesinde organizasyon içindeki teknik olanakların ya da stratejik gerekliliklerin dışında, politik süreçlerin, güç ilişkilerinin, dışsal etkileşimlerin olası etkileri tartışmaya açılmaktadır.

### 2c. İşlem Maliyetleri Kuramı

İşlem maliyetleri kuramı işlemlerin neden piyasa yerine organizasyonlar tarafından gerçekleştirildiğini açıklamaya çalışmaktadır. Williamson'a göre firma, işlem maliyetlerinin ekonomize edilmesi amacıyla oluşturulan bir örgütlenme biçimidir. Yani işlem maliyetleri açısından firma piyasaya göre daha avantajlı ve etkin bir organizasyondur. Her şeyden önce firma, her bir işlem için ayrı ayrı sözleşmeler yerine tek bir sözleşme ile ve hiyerarşik bir yapı içinde maliyetlerini düşürmüş olmaktadır. Bu durumda piyasanın işleyişinden doğan işlem maliyetlerinin yanında firma içi ilişkiler de maliyet yaratmaktadır. Bu iki maliyet türü arasında da ayırım yapmak gerekmektedir çünkü ticaretin yapısını değerlendirmede piyasa yapısı nasıl etkili ise organizasyonun içini değerlendirmede de onun içsel yapısı önem taşımaktadır. Özetle organizasyonlar, sınırlı rasyonellik ve fırsatçı davranışın doğurduğu artan işlem maliyetlerini ekonomize etme ve daha etkin çalışma amacıyla ortaya çıkmaktadırlar.<sup>67</sup> Bu sınırlı rasyonellik ve fırsatçı davranış faktörleri, belirsiz çevresel koşullar altında ve çok sayıda takas ilişkisinin kurulduğu durumlarda işlem maliyetlerini artırmaktadır. Bu kuram, bürokratik maliyetler bağlamında İK ile ilişkilendirilmektedir. Bürokratik maliyetler, insan kaynağını belirli bir hiyerarşi içinde yönetmekten kaynaklanmaktadır. Yani bürokratik maliyet, bir otorite ilişkisinin varlığı durumunda, insan kaynağının yönetimi ile birlikte ortaya çıkan uyumlulaştırma, denetleme, değerlendirme ve geliştirme maliyetlerini içermektedir. Bu yaklaşımın, insan kaynakları uygulamalarının altında yatan kuramsal rasyoneliteyi ifade etmek açısından önem taşıdığı belirtilmektedir.<sup>68</sup> Kuram, İKY'nin varlık sebebinin bürokratik maliyet kavramı temelinde açıklamakta ve sistemin belirleyicilerini de bu maliyetleri düşürme eylemleri ile ilişkilendirmektedir.

### 2d. Vekalet Kuramı

Bu kuram, bir vekalet veren ve bir vekilden oluşan iki taraf arasındaki sözleşmelere dikkat çekmektedir. Taraflar arasındaki bu vekalet ilişkisi iki temel nedenden dolayı sorunlar taşımaktadır. Birincisi, tarafların sahip oldukları amaçlar birbiri ile çatışmaktadır, ikincisi vekilin performansını değerlendirmek ve denetlemek vekil veren için zor ve maliyetli bir iştir. Sözleşmeler, bu ilişkiyi düzenlemek amacı ile kullanılmaktadır. Etkili bir sözleşme de tarafların amaçlarını uyumlaştıran ve vekalet verenin maliyetlerini minimize edebilen sözleşmedir. Bu

<sup>66</sup> Jeffrey Pfeffer, Yinon Cohen, 'Determinants of Internal Labor Markets in Organizations', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984, s. 550.

<sup>67</sup> Feridun, Yılmaz, 'Güç İlişkileri ve Firma Teorisi', *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt.57, Sayı.1, Ocak-Mart 2002, s. 161.

<sup>68</sup> Wright, McMahan, 'Theoretical Perspective for Strategic.....', s. 310.

kuram genellikle üst düzey yönetime yönelik ücretleme uygulamalarını anlamak açısından önemli görülmektedir.<sup>69</sup>

### 2e. Eleştirel Kuram

İKY alanında, hem varsayılan birey profilinin hem de alanda üretilen bilginin kendisi, farklı paradigmalara sahip analizlere konu olmaktadır. Örneğin ilk olarak, stratejik perspektifin birincil önem atfettiği ve ‘kaynak’ biçiminde nitelendirdiği insan unsurunun, daha doğrusu söz konusu bireyin, kim olduğu sorusu gündeme gelmektedir. Global bir insanlık teorisinden damıtılan bu birey profilinin, üretim sürecinin bir bileşeni olarak kabul edilmesi, kullanılan, denetlenen ve maliyeti minimize edilebilen bir kaynak olarak kabul edilmesi eleştirilmektedir.<sup>70</sup> Yani İKY alanındaki hakim paradigmalarda bireyin konumlandırılışı itibarıyla tartışmaya dahil edilmektedir. Bu çerçevede, özellikle gelişmiş batı toplumlarındaki organizasyonların etkinlik problemlerine ve geleceklere ilişkin sorular soran araştırmacıların, geleneksel işlevselci paradigmadan farklı olarak radikal hümanist ve marksist kavramlaştırmalara ihtiyaçları olduğu belirtilmektedir. Bu gereklilik özellikle pasif-itaatkar Taylorist birey profilinin aktif ve işbirliğine açık bir profile nasıl dönüştürülebileceğini anlayabilmek açısından önemli görülmektedir.<sup>71</sup>

İkinci bir sorun, bireyin konumlandırılışını belirleyen paradigmadan bağışık olmayan bir biçimde, alanda üretilen bilginin niteliğine yönelik tartışmalarda ortaya çıkmaktadır. Burada ilk olarak, yine işlevselci anlayış içinde, alanda üretilen bilginin uygulamaya aktarımı konusunda yaşanan sorunlar masaya yatırılmaktadır. Yani, organizasyonel alanda yapılan araştırmaların uygulamada kullanımından doğan sıkıntı ve kısıtlar üzerine dikkat çekilmekte, bunun nedeni olarak da araştırmacılar ile karar verici pozisyonda çalışanların bilgi kavramına ilişkin varsayımlarındaki farklılıklar gösterilmektedir. Yöneticiler açısından daha yararlı bilgiler üretebilmek için, araştırmacıların bilginin yaratımı ve kullanımını karakterize eden farklı varsayımlar arasında köprü kurması gerektiği belirtilmektedir.<sup>72</sup> Diğer bir deyimle hangi kesimin bakış açısı ya da değerlerinin kuramın değerinin belirlenmesinde etkili olması gerektiği tartışılmaktadır. Özellikle yöneticilerin düşüncelerine karşılık akademisyenlerin düşünceleri bu durumun en tipik örneğini oluşturan karşıtlıklardandır. Yöneticilerin ve akademisyenlerin, iyi bir kuramın ne olduğuna ilişkin değerlendirmelerini farklı referans çerçevelerine göre yaptıkları ancak araştırmacıların akademik olmayan bir piyasada kabul görme beklentilerinin, bu pazarın ihtiyaçlarını göz önüne almalarını gerekli kıldığı öne sürülmektedir. Öte yandan bir kuramın değerlendirilmesinde yönetsel perspektife karşı çıkan görüşler de dile getirilmektedir. Buna göre iyi bir kuram, spesifik bir olgunun tahminine ilişkin açıklama getirebilmelidir. Dolayısıyla her kuram, yanlışlanabilme durumunu doğal olarak taşımaktadır. Yöneticilerce kullanılabilen bilgi üretimi ise bir süreklilik ifade etmektedir ve gelecekteki yeni kuramların gelişimine engel olmaktadır.<sup>73</sup>

Bir diğer analiz, epistemolojik açıdan, genelde organizasyon bilimine, özelden de İKY alanında üretilen bilgiye yönelik olarak gerçekleşmektedir. Yani İKY sistemlerine, tekniklerine dair oluşan bilginin kabul edilmiş ve konumlandırılış biçimleri sorgulanmaktadır. Yukarıda belirtilen pozitivist içerikli ve işlevselci bakış açısı, organizasyonda uyumun ya da düzenin sağlanması için araçlar tasarlayan bir mantığı içermektedir. Bu mantık, doğa bilimlerinden

<sup>69</sup> Jackson, ‘Understanding Human Resource Management.....’, s. 242.

<sup>70</sup> Omar Aktouf, ‘Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Humanism’, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, 1992, s. 411.

<sup>71</sup> Aktouf, ‘Management and Theories of Organizations...’, s. 407.

<sup>72</sup> Paul Shrivastava, Ian I. Mitroff, ‘Enhancing Organizational Research Utilization: The Role of Decision Makers’ Assumption’, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, 1984, s. 18.

<sup>73</sup> Richard Klmoski, ‘Theory Presentation in Human Resource Management’, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.4, 1991, s. 261.



aktarılan araçlar ve yöntemlerin kullanımı ile de kendi bilimsel kimliğini pekiştirmektedir. Ortaya konan bilgi, objektif, bireyden ve üretildiği ortamdan bağımsız, evrensel olma iddiası taşıyan bir bilgidir.

Eleştirel kuram perspektifinden bakıldığında ise, kuramcılar ya da araştırmacıların objektif ve değerlerden arınmış varsayılması mümkün değildir. Aksine bu bireyler, eğitimleri boyunca, meslektaş gruplarının etkisi ile edindikleri inançları, bağlı olarak araştırma yaptıkları kurumun amaçları ve yapısıyla şekillenen değerleri ile yüküldürler. Bu etkenler, araştırma için bir normatif epistemolojiyi oluşturmakta ve yönlendirmektedir. Organizasyon bilimini doğal bilimlerin temelinde tasarlama eğilimi de organizasyonların sosyal süreç ve olayları tahmin ve kontrol eden düzenlemeler olarak manipüle edilmesini sağlamaktadır. Bu durum, araştırmacıları, hukuki bilgi ve teknik kurallara dayalı bir normatif organizasyonel düzene yöneltmektedir.<sup>74</sup> Bu çerçevede eleştirel kuram, organizasyon bilimi ile organizasyon pratiği arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır. Geleneksel çizideki organizasyon bilimi, pratikle (uygulamayla) doğrudan ilişkili değildir. Söz konusu ilişki dolaylıdır. Yani organizasyon biliminin kendisi, pratikteki değişimin bir aracı değildir. Aksine, araştırmadan kazanılan bilgi, sadece tekniği kullanan karar vericilerin dolayısıyla pratiğe yansımaktadır. Teknoloji ve teknik akıl yürütme (technical reasoning/rationality), bilgi ile pratik arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Öte yandan teknolojinin kendisi aslında sosyal olarak nötr bir yapıya sahiptir ve pür olarak bir sosyal kontrol aracı olamaz. Ancak bugünkü anlamı ile sözü geçen teknoloji hem maddi hem de davranışsal anlamlara sahiptir. Örgüt geliştirme, amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme ve diğer uygulama odaklı eylemler, organizasyonel davranış ve psikoloji alanından beslenmektedir ve insan kaynakları yönetimi de bu anlamda bütün bu davranışsal teknolojileri içermektedir. Bu elbette insan kaynakları yönetimi gibi bir disiplinin uygulamaya hiçbir etkisinin olmadığını söylemek anlamına gelmemektedir. Ancak eleştirel kuram perspektifinden bakıldığında, bu disiplinlerin pratiğe etkisinin, sadece karar verme kurallarının düzenleyici etkisi dolayısıyla gerçekleştiğini söylemek gerekmektedir. Söz konusu dolaylı ilişkiyi açıklamak için Habermas'ın eylem biçimine ilişkin ikili ayırımına atıfta bulunmak gerekmektedir\*. Habermas'a göre 'amaçsal-rasyonel' eylem, teknik akıl yürütmeye dayalı bir sosyal düzen içinde gerçekleşmektedir ve sosyal aktör, düzenin amaçlarına ulaşması için bir araç kabul edilmektedir. 'İletişimsel' eylem ise sosyal aktörlerin karşılıklı sosyal mübadelelerine göre normatif olarak tanımlanan sosyal düzen içinde gerçekleşmektedir. Rasyonel eylem formunun esas alındığı durumda organizasyonel bilgi, objektif olarak gerçekliği ispatlanabilir kriterlere göre değerlendirilmektedir. Eylemin iletişimsel bağlamda kabulü ise bilginin geçerliliğini grup normlarına, inançlarına, sosyal olarak inşa edilmiş değerlere ve deneyimlere göre belirlenmesine yol açmaktadır. Yine Habermas'a göre her sosyal grup, grubun içinden ya da dışından gelen bilgiyi değerlendirebilmek için dil, iletişim biçimleri ve anlamların kurgulanma süreci üzerinde kontrol oluşturmak zorundadır. İletişimsel uzlaşma teknik rasyonalite tarafından disipline edildiği zaman bilginin geçerliliğinin değerlendirilmesi, işlevsel olarak sosyal grubun dışına çıkmaktadır. Teknik rasyonalite, iletişimde tek doğrultulu, uzmanlaşmış ve kesin olarak belirlenmiş, çok az değişkenlik gösteren bir dili dayatmaktadır. Bu koşullar altında organizasyonel bilgi, paylaşılan uzlaşma göre değil a priori olarak belirlenmiş objektif kriterlere göre değerlendirilmektedir. Pratiğe ilişkin sorular, teknik sorulara dönüştürülmektedir ve sonuç olarak nötr teknoloji, sosyal kontrol aracı haline gelmektedir. Bu durumda teknik akıl yürütme, pratiği belirleyen normatif bir güce dönüşmekte ve sonradan pratiği yorumlayan bireylerin günlük eylemlerine sirayet etmektedir.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Brian D. Steffy, Andrew J. Grimes, 'A Critical Theory of Organization Science', *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 1986, s. 328.

\* Jürgen Habermas, *Communication and Evolution of Society*, (Boston: Beacon Press, 1979).

<sup>75</sup> Steffy, Grimes, 'A Critical Theory of Organization Science...' , s. 329.

Bu bağlamda İKY alanında üretilen modeller ve teknikler net biçimde amaçsal-rasyonel eylem mantığını taşımaktadır. İşlevin varlık sebebi de zaten, bu mantığı yeniden üretmenin araçlarını tasarlamak biçimindedir. İletişimsel eyleme vurgu yapan yaklaşımların, çoğu kez bu temel mantığı aşmaksızın değerler, semboller ya da dil gibi kavramları disiplinin araştırma alanına çektiğini görmek mümkündür. İkinci bir sorun, bu alandaki bilginin üretiminden başka, iletimi ve taşınmasına ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Ağırlıklı ABD kökenli araştırmalardan türeyen alan bilgisi, ABD dışındaki ülkelere belli bir zaman farklı ve yorum sorunları ile birlikte taşınmaktadır.<sup>76</sup> Kendi içindeki epistemolojik sorunları bir yana, sadece evrensellik iddiasının aynen kabulü, ithal edilen bilginin, hem kuramsal hem de teknik alanda bir geçerlilik sorunu taşınmasına yol açmaktadır.

## SONUÇ

İKY'nin ilk olarak, ABD'de I. Dünya Savaşı yıllarında Taylorizm ve işçi refahı akımlarının endüstri psikolojisinin katkılarını da içererek birleşmesi ile doğduğu kabul edilmektedir. Personel yönetiminin oluşumunu şekillendiren Taylorizm, işçi refahı ve endüstri psikolojisi akımlarının yönelimleriyle de personel işi, düzensiz ve kişilere bağlı dolayısıyla da verimsiz olduğu kabul edilen uygulamaların yerine akılcı ve sistemli düzenlemelerin getirilmesi olarak anlaşılmıştır. Bu anlayış verimlilik kaygısını başa koymakta, bunun sağlanabilmesi için de işlerin tasarımı, işe alım ve yerleştirme ile çalışmanın fiziki ve psikolojik zorluklarını azaltmaya ilişkin teknikleri geliştirmeye dayanmaktadır.<sup>77</sup> Alanda bugün de varlığını sürdüren düzen tesis etme ve rasyonel nedensellikleri ortaya koyma arayışının köklerini, bu gelenekte bulmak mümkündür.

Çalışmanın başından itibaren ayrıntılandığı üzere, İKY'nin ABD'deki gelişim çizgisi 1980'lerden itibaren önemli değişikliklere sahne olmuştur. İlk olarak personel yönetimi mahiyet değiştirmiş, çalışanların bir masraf unsuru olarak kabul edilmesinden bir yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesine geçilmiş, dolayısıyla iş, artık 'insan kaynakları yönetimi' halini almıştır. Buna koşut olarak personelcilik bir destek hizmeti olmaktan sıyrılıp 'stratejik' bir anlam kazanmıştır.<sup>78</sup> Bu stratejik perspektif, İKY'ne yüklenen yeni işlevleri kurgulamakta, kuramsal temellere oturtmakta ve meşrulaştırmaktadır. Ancak araştırmaları yöneten mantık temelde rasyonel seçim ve kontrol kavramları üzerine inşa olmaktadır. Öte yandan İKY'nin strateji dışında belirleyicileri olabileceğini yani İK sistemlerinin tasarımında ve uygulanmasında başka etkenlerin rol alabileceğini savunan görüşler, kaynak bağımlılığı, vekalet kuramı ya da işlem maliyetleri kuramından hareketle İK sistemini anlamaya ve resmetmeye çalışmaktadırlar. Kurumsalı kuram ise, organizasyonların içinde bulunduğu kurumsal çevre ile ilişkilerine dair taşıdığı varsayımlarla daha farklı bir perspektif sunmaktadır. Burada rasyonel seçim ve ilişkilendirmelerin dışında, organizasyon içinde ve dış çevre ile kurulan ilişkilerin irrasyonel boyutları göz önüne serilmektedir. Dolayısıyla İKY faaliyetlerini şekillendiren, sadece organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kurguladığı eylem ve tasarımlara hizmet etmek ya da 'uymak'tan öteye geçen saikler ortaya çıkmaktadır. Bu kurumsal perspektif, İKY alanında üretilen bilginin Türkiye'deki akademik çalışmalara ve İK uygulamalarının Türkiye'deki organizasyonlara yayılımını açıklamak açısından önemli ip uçları taşımaktadır. Nitekim bu

<sup>76</sup> Üsdiken, Erden, 'Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe...', s. 10.

<sup>77</sup> Behlül Üsdiken, S. Arzu Wasti, 'Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:3, 2002, s. 4.

<sup>78</sup> Üsdiken, Wasti, 'Türkiye'de Akademik Bir İnceleme.....', s. 5.

noktadan hareket eden araştırmalar da Türkiye bağlamındaki kuramsal ve uygulamaya ilişkin gelişmenin içeriği ve yönü hakkında bilgiler ortaya koymaktadır<sup>79</sup>.

Personel yönetimi kavramının Türkiye'ye, 1950'lerin başında ABD ile doğrudan akademik temasların başlaması ile taşındığı belirtilmektedir. Alanın bağımsız bir disiplin olma yolundaki ilerleyişinde ilgi, personel yönetiminin 'sistemlerini' ya da 'fonksiyonlarını' yerine getirmekte olan tekniklere yönelmiştir. Türkiye'de sendikalar ve toplu sözleşmeler ile ilgili sorunlar sosyal siyaset alanına bırakılmış, insan ilişkileri yaklaşımı da örgütsel davranışa dönüşerek ayrı bilim dalı olarak kabul edilmiştir.<sup>80</sup> Personel yönetiminden İKY'ne doğru yaşanan evrimin Türkiye'deki çizgisine bakıldığında ise, alandaki çalışmaların 'teknik' boyuta ve 'sorun çözmeye' daha çok ağırlık verdiğini,<sup>81</sup> analizlerin işlevsel ayrımlar düzeyinde kaldığını, organizasyonel düzeydeki modellemelere ilgi duyulmadığını söylemek mümkündür.

Yönetim bilgisinin organizasyonlar arasında yayılımı ise, yayılıma neden olan etmenler, yayılımı sağlayan aktörler, yayılım sürecinin mekanizmaları ve sonuçları temelinde incelenmektedir. Yapılan görgül araştırmalar, yerel bağlamın kendine özgü kültürel, kurumsal, yasal niteliklerinden ötürü transfer edilen yönetim uygulamasının orjinalinden farklılaşarak yeniden kurgulandığı görüşünü desteklemektedir.<sup>82</sup> Burada ortaya çıkan temel sonuç, söz konusu yayılımın sadece ussal gerekçelere dayanmadığı, yani organizasyonların, sadece varlıklarını sürdürmek için formüle ettikleri stratejilerinin rasyonel ve nötr araçları olarak bir takım teknik ya da yöntemleri kullanma yoluna gitmedikleri, aksine kurumsal bağlamın söz konusu tercihler üzerinde geniş ölçüde etkili olduğudur.

Örneğin toplam kalite yönetiminin Türkiye'deki yayılımının sadece 1980 sonrası pazar ekonomisine geçişle birlikte değişen piyasa koşullarına organizasyonların uyum çabalarının bir sonucu olarak açıklanamayacağı ve bu yayılımın temelde 'ekonomi-politik' bir olgu olduğu belirtilmektedir. Ekonomik sistemdeki kendine özgü değişimlerle birlikte elverişli bir zemin üzerinde oluşan kurumsal bağlam, toplam kalite yönetiminin yayılma sürecini biçimlendiren temel etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan yayılım sürecinin doğurduğu kurumsal değişimin kökten değil kısmi bir değişim olduğu ifade edilmektedir.<sup>83</sup> Aynı biçimde İK uygulamalarına dair bilginin Türkiye'ye taşınması ve organizasyonlar arasındaki yayılımının nasıl gerçekleştiği önem taşımaktadır. Yani söz konusu İK uygulamalarının gerçekten organizasyonel stratejilere göre farklılık gösterip göstermediği, İK sistemlerinin organizasyonel performans üzerinde etkili olup olmadığı kadar, hangi uygulamanın neden seçildiği, seçim kararının kimler tarafından verildiği, bu kararın oluşumunda organizasyon dışında hangi aktörlerin ya da dinamiklerin yer aldığı cevaplanması gereken sorular olarak durmaktadır. İnsan kaynakları kavramı ile birlikte söylemde hakim olan değerlilik vurgusu gerçekte nasıl algılanmaktadır? Daha 'stratejik' bir konuma gelmek, İK departmanlarının organizasyonlar içinde farklı

<sup>79</sup> Behlül Üsdiken, Yorga Pasadeos, 'Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.26, sayı.2, 1993, ss. 73-93.

Behlül Üsdiken, Nisan Selekler, Demet Çetin, 'Türkiye'de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu : Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:31, Sayı.1, 1998, ss. 57-87.

Şükrü Özen, 'Türk Yönetim Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu : Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme', *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2000, ss. 89-119.

Ümit Berkman, 'Amme İdaresi Dergisi'nde Yayınlanan Makaleler ve Türk Yönetim Bilimi' *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:20, Sayı.4, 1987, ss. 19-42.

<sup>80</sup> Üsdiken, Wasti, 'Türkiye'de Akademik Bir İnceleme...', s. 5.

<sup>81</sup> Üsdiken, Wasti, 'Türkiye'de Akademik Bir İnceleme...', s. 8.

<sup>82</sup> Şükrü Özen, 'Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması : Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:35, Sayı.1, 2002, s. 106

<sup>83</sup> Şükrü Özen, 'Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci', *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2, 2002, s. 80

konumlandırılmasını beraberinde getirmekte midir? İK sistemlerinin tasarımını ve etkinliğini etkileyen bu 'stratejik' olma durumu mudur yoksa başka 'kabullerin' etkisinden söz etmek mümkün müdür?

Özetlemek gerekirse, 1980'lerden itibaren İKY alanında görülen gelişmeler, farklı varsayımlar etrafında sürmektedir. Bu alandaki bilginin Türkiye'deki akademik yazına ne şekilde ulaştığı, üretilen kuramsal yaklaşımların Türkiye bağlamını açıklamakta karşılaşılabileceği sorunlar ve İK şemsiyesi altında geliştirilen uygulamaların Türkiye'deki organizasyonlar açısından sergilediği görünüm, gelecek araştırmaların sorularını oluşturmaya aday görünmektedir.