

Örgütlerin İKY Uygulamaları Çerçevesinde Değişen Yasal Çevreye Tepkileri: Yeni Bir Tepki Olarak “Fırsatçı Uyum”

Organizations' Responses to Changing Legal Environment in Terms of Their HRM Practices: Opportunistic Adaptation as a New Response

Mert AKTAŞ¹, İrge ŞENER²

ÖZET

Bu araştırmada örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında değişen yasal çevreye verdikleri tepkiler incelenmektedir. Bu konu ele alınırken temel olarak kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve kurumsal kuramdan yola çıkılmış ve bu kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde örgütlerin yeni ortaya çıkan yasal yükümlülükler karşısında, ne ölçüde kaçındıkları ne ölçüde çevresel sınırlılıklara uyum sağladıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütlerin genel olarak kurumsal çevreyi reddetmedikleri fakat çevresel sınırlılıklar içerisinde kendi teknik faaliyetlerini koruyacak aktif seçimler yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, Oliver'ın (1991) çalışmasında belirlenen tepkilerden farklı olarak örgütlerin birçok durumda fırsatçı uyum tepkisi gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal uyum, stratejik seçim, yasal çevre, İKY uygulamaları

ABSTRACT

In this research, organizations' response to the changing legal environment in terms of their HRM practices was investigated. Within the frame of resource dependency approach and institutional theory, to what extent the organizations avoid the legal responsibilities and to what extent they adapt to their environmental constraints was examined. The findings suggest that, the organizations do not deny their institutional environments however; they prefer to make active choices to protect their technical operations within their environmental constraints. In this research, it was also discovered that different from the responses mentioned by Oliver (1991), organizations in most cases, comply opportunistically to their institutional environment.

Keywords: Institutional adaptation, strategic choice, legal environment, HRM practices

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını örgütleri çevreleyen bağlam içerisinde anlamak ve bu bağlam ile ilişkilerini incelemek insan kaynakları yönetiminde özellikle de makro İKY yazınında önemli araştırma alanlarından biridir. Mikro İKY alanı, insan kaynakları uygulamalarının bireyler veya benzer özdeşliğe sahip küçük çalışma grupları üzerindeki etkisini incelerken; makro İKY araştırmaları insan kaynakları uygulamalarının etkilerini örgüt değişkenleri analiz seviyesinde ele almaktadır (Wright ve Boswell, 2002).

Makro İKY yazınında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, vekâlet kuramı (Tosi ve diğerleri, 1989), koşulbağımlılık kuramı (Miles ve Snow, 1984; Schuler ve Jackson, 1987a, 1987b), kaynak bağımlılığı kuramı (Pfeffer ve Cohen, 1984), genel sistem kuramı (Snell, 1992), işlem maliyeti kuramı (Wright ve Mc Mahan, 1992) ve kurumsal kuram (Scott ve Meyer, 1994) çerçevesinde incelenmiştir. Birçok araştırmada, örgütün

yaşam döngüsündeki yeri (Milliman ve diğerleri, 1991; Kozlowski ve diğerleri, 1993; Cook ve Ferris, 1996), stratejisi (Ollian ve Rynes, 1984; Snow ve Snell, 1993), teknolojisi (Kozlowski ve Hults, 1987; Snell ve Dean, 1992) ve yapısı (Jackson ve diğerleri, 1989; Bowen ve diğerleri, 1991; Van Slujs ve diğerleri, 1991) gibi içsel ve emek piyasası koşullarının (Levine ve Tyson, 1990; Rynes, 1991) yanı sıra ulusal kültür (Erez ve Earley, 1993; Brewster ve Hegewish, 1994; Mendoca ve Kanungo, 1994; Wasti, 1996), yasal, sosyal, politik çevre (Rosenzweig ve Singh, 1991; Konrad ve Linnehan, 1992; Florowski ve Nath, 1993) ile endüstriyel özellikler (Rosen ve diğerleri, 1986; Johnson ve diğerleri, 1989; Ghoshal ve Barlett, 1990) gibi çevresel değişkenlerin, örgütlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Bu bağlamsal faktörlerden, örgütlerin yasal çevresi ve özellikle iş kanunları (Florowski ve Nath, 1993; Johns, 1993; Richard ve Joel, 2003) insan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli (Rosenzweig ve

¹ Yrd.Doç.Dr., Toros Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mert.aktas@toros.edu.tr

² Dr., Çankaya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, irge@cankaya.edu.tr

Singh, 1991) ulusal bağlamsal etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de Türkiye gibi devlete bağımlı iş sistemine sahip ülkelerde (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001) bu husus örgütlerin içsel faaliyet ve uygulamaların düzenlenmesinde daha da önem kazanmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, aynı yasal çevrenin örgütleri benzer insan kaynakları uygulamalarına yönlendirdiği vurgulanmıştır (Rosenzweig ve Singh, 1991; Konrad ve Linnehan, 1992; Florowski ve Nath, 1993). Ancak, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında yasal çevrelerine stratejik olarak nasıl tepki verdikleri, insan kaynakları uygulamalarının ne ölçüde yasal çevre tarafından belirlendiği ve ne ölçüde örgütlerin yasal çevre içindeki aktif seçimleri sonucu oluştuğu araştırılmamıştır. Hâlbuki örgüt kuramı yazınında örgütlerin yasal çevreden kaynaklanan kurumsal baskılara ne ölçüde uyum gösterdikleri veya ne ölçüde aktif seçim yaparak bu baskılardan kaçınmaya çalıştıkları önemli bir sorunsaldır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Oliver, 1991; Meyer ve Rowan, 1977; Suchman, 1995; Edelman ve Suchman, 1997) . Bu araştırmada, bu sorunsal temel alınmaktadır.

Örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında yaptıkları stratejik seçimleri inceleyen özellikle de Türkiye kaynaklı çalışmalar olmuş fakat bu araştırmalar insan kaynakları uygulamalarını daha genel bir kurumsal çevre içinde (Sayılar, 2008) veya normatif kurumsal baskılar yönünden (Sayılar, 2009) ele almışlardır. Bu sebeple de örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, zorlayıcı kurumsal baskı uygulayan yasal çevreye verdikleri tepkiler araştırmayı bekleyen önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Konrad ve Linnehan'ın (1992) da, belirttiği üzere örgütlerin İKY uygulamalarına yasal, sosyal ve politik çevrelerin etkisinin ele alınmasında kaynak bağımlılığı ve kurumsal kuram yaklaşımları önemli çerçeve oluşturmaktadır. Bu araştırmada da bu iki kuramdan faydalanarak Türkiye'de, yakın zamanda yürürlüğe giren yeni iş kanunu hükümlerine karşı örgütlerin nasıl ve ne şekilde tepki verdikleri araştırılmaktadır.

Türkiye'de 1971 yılından itibaren 32 yıl boyunca yürürlükte olan 1475 sayılı iş kanunu, 2003 yılında 4857 sayılı yeni iş kanunu ile değiştirilmiş ve yeni iş kanunu ile işgörenlerin lehine bir takım haklar, işverenlere ise çeşitli yükümlülükler getirilmiştir. Bu değişiklikler, temel olarak işçi sağlığı ve güvenliği ile iş güvencesi hususlarını kapsamaktadır. İşçi sağlığı ve güvenliği hakkında, çalışma zamanları, işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimlerin sağlanması ile ilgili olarak değişiklik yapılmıştır. Bunun yanı sıra, iş güven-

cesi ile ilgili bir takım haklar sağlanmış ve işgörenlerin hizmet akdinin işveren tarafından haklı feshinin zorlaştırılmasına ilişkin yeni düzenlemeler getirilmiş, toplu işçi çıkarma adı altında yapılan düzenlemelerle işverenlerin toplu işçi çıkarmasını düzenleyici ve zorlaştırıcı hükümler ortaya konmuştur. Kanun kapsamında, yeni çalışma türleri (belirli süreli iş sözleşmeleri, kısmi süreli iş sözleşmeleri, çağrı üzerine çalışma, geçici iş ilişkisi) belirlenmiştir. Ayrıca, ücret ve gelir güvencesi ile ilgili düzenlemeler, işçiler yararına yapılan düzenlemeler ve çalışma yaşamında esneklik sağlamayı amaçlayan düzenlemelerde yapılmıştır. Bu düzenlemeler, ücret garanti fonunun oluşturulması, fazla çalışma, telafi çalışması ve kısa çalışma ile ilgili hükümleri kapsamaktadır.

Bu yasal değişimler karşısında örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında sergiledikleri davranışların incelenmesi için Türkiye önemli bir bağlam oluşturmaktadır. 4857 sayılı yeni iş kanunu yürürlüğe girdiğinden itibaren 7 yıl geçmiştir ve bu zaman örgütlerin yeni kanun karşısındaki stratejilerinin oluşumu için yeterli bir zamandır.

Buradan hareketle, bu araştırmanın amacı, Türkiye'de yakın zamanda yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanunu ile uygulamaya konulan değişikliklerin örgütlerin İKY uygulamalarını nasıl biçimlendirdiğinin anlaşılmasıdır. Bu olguyu açıklamak için iki kuramsal yaklaşımdan yola çıkılmakta ve örgütlerin yeni iş kanunu karşısındaki tepkileri, kurumsal kuramın kurumsal uyum ve kaynak bağımlılığı kuramının stratejik seçim tezleri çerçevesinde ele alınmaktadır ve örgütlerin çevresel sınırlılıkları ve düzenleyici çevre içerisinde ne ölçüde aktif seçim yaptıkları incelenmektedir. Yeni iş kanunu karşısında örgütlerin bu kanunun gerekliliklerini tam olarak uygulamayı mı yoksa çeşitli stratejiler ile manipüle etmeyi mi tercih ettikleri, bu çalışmanın araştırma sorusudur ve örgütlerin genel olarak, kanun hükümlerine tam olarak uyum sağlamadıkları ve uygulamalarını manipüle ettikleri varsayılmaktadır. Bundan sonraki bölümlerde, temel olarak kurumsal çevre ve kurumsal çevre ile hukuki çevre konusundaki kuramsal yaklaşımlar, araştırmanın yöntemi, araştırmanın bulguları, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Uyum – Aktif Seçim

Örgütlerin yasal çevresi ve örgüt ile hukuk kavramları, örgüt sosyolojisi yazınında önemli bir konu haline gelmiştir (Edelman ve Suchman, 1997). Örgütlerin yasal çevreleri ile ilgili yazında temel olarak, iki yaklaşım tartışılmaktadır. Bunlardan ilki materyalist

rasyonel yaklaşım, diğeri ise normatif kültürel yaklaşımdır (Edelman ve Suchman, 1997). Edelman ve Suchman'a (1997) göre, materyalist yaklaşım daha çok aktörlerin kanunlar ve hukuksal çevre karşısında yaptıkları aktif seçimlere vurgu yapmaktadır ve düzenleyici çevre ile hukuk kurallarını genel maliyet fayda analizlerinin bir değişkeni olarak ele almaktadır. Ayrıca, materyalist yaklaşım örgütlerin kârını maksimize etmeye çalışan yapılar, hukuk kurallarını ise cezalar ve ödüller bütünü olarak ele almaktadır. Yazarlar, örgütlerin, materyalist yaklaşıma göre, hukuk kuralları karşısında stratejik hareketler sergilediklerini, ekonomik yükümlülük sağlayacak yasalardan kaçınmaya çalıştıklarını veya kendi çıkarları ile çelişen hukuk kurallarını manipüle etmeye ve engellemeye çalıştıklarını belirtmektedirler.

Materyalist yaklaşım bir anlamda kaynak bağımlılığı kuramının temel tartışmaları ile örtüşmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler sadece çevreye uyum sağlamamaktadırlar; örgütler, çevre ile olan ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içerisindeyler (Üsdiken, 2007). Örgütler, çeşitli stratejiler ile kurumsal çevrelerine tepkiler verirler; kaçınma ve kaytarma veya hukuk kurallarının kendi çıkarlarına uygun olması için lobi yapma davranışlarında bulunabilirler (Oliver, 1991; Suchman, 1995; Edelman ve Suchman, 1997).

Kültürel normatif yaklaşım ise, yeni kurumsal kuram çerçevesinden zorlayıcı, normatif ve bilişsel eşbiçimliliğe (DiMaggio ve Powell, 1983) vurgu yapmaktadır. Örgütler, hukuk kurallarını bir fayda maliyet analizi olarak değerlendirmezler, dolayısıyla kültürel

yaklaşım hukuk kurallarını, örgütler için normatif ve bilişsel bir yol gösterici olarak ele almaktadır (Edelman ve Suchman, 1997). Edelman ve Suchman'a (1997) göre, örgütler bazı uygulamaları ve yapıları, meşru, kabul edilir ve ideal oldukları için benimsemektedirler.

Materyalist yaklaşım ile normatif yaklaşım arasındaki ayrımın, Astley ve Van de Ven (1983) tarafından öne sürülen örgütsel yaşam, çevresel sınırların sonucu mu, yoksa stratejik yönetsel seçimlerin bir ürünü mü tartışmasının iki boyutuna benzediği düşünülebilir. Bazı yazarlar, stratejik seçim ile örgütlerin çevresinin, örgütlerin yönetsel çıkarları sonucu değiştirilip manipüle edilebileceğini ve örgütsel politikalar ile süreçler üzerinde örgütün karar vericilerinin rolü olduğunu öne sürmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Child, 1997).

Diğer taraftan, çevresel uyum tezine göre ise, örgütler eşbiçimlilik arz eden bir biçimde içsel süreçlerini ve yapılarını çevresel faktörlere göre organize etmekte ve ayarlamaktadırlar (Astley ve Van de Ven, 1983). Bu kapsamda, materyalist perspektif ile normatif perspektif bir anlamda stratejik seçim ve çevresel belirleme ikileminin iki ucunu temsil etmektedir.

Örgütlerin kurumsal süreçlere karşı sergiledikleri tepkiler, Oliver (1991) tarafından genişletilmiş, kurumsal süreçlere karşı örgütlerin geliştirdikleri stratejiler belirlenerek bir tipoloji geliştirilmiştir (Tablo-1). Bu tipoloji ile aktif seçimlerinin en üst ve en düşük seviyede olduğu kurumsal baskılar karşısında, örgütlerin geliştirdikleri stratejiler sınıflandırılmaktadır.

Tablo 1: Kurumsal Süreçlere Stratejik Tepkiler

Stratejiler	Tepkiler	Örnekler
Kabullenme	Alışkanlık	Normların olduğu gibi kabul edilmesi
	Taklit	Kurumsal örnekleri taklit etmek
	İtaat	Kurallara uyma ve normları kabullenme
Uzlaşma	Dengeleme	Tarafların beklentilerini dengeleme
	Etkisizleştirme	Kurumsal unsurların etkisizleştirilmesi ve birbirine uydurulması
	Pazarlık etme	Kurumsal paydaşlar ile müzakere edilmesi
Kaçınma	Gizleme	Uyumsuzlukların gizlenmesi
	Tampon oluşturma	Kurumsal bağlantıların gevşetilmesi
	Kaçma	Hedefleri, etkinlikleri veya faaliyet alanlarını değiştirme
Meydan Okuma	Önemsememe	Normları ve değerleri yok saymak
	Karşı çıkma	Kurallara ve gereksinimlere karşı koymak
	Saldırma	Kurumsal baskıların kaynaklarına saldırmak
Manipülasyon	Koaptasyon	Etkili temsilcileri örgüte dâhil etme
	Etki etme	Değerleri ve ölçütleri biçimlendirme
	Kontrol etme	Kurumsal bileşenleri ve süreçlere tahakküm etme

Kaynak: Oliver, Christine (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16(1):152

Bu stratejilerden ilki kabullenmektir. Kabullenme stratejisi, örgütün kurallara uyması, normları kabul etmesi ve kurumsal çevrenin öngördüğü kalıpları taklit etmesidir; bu strateji, örgütlerin meşruluğunu ve sosyal desteğini geliştirmektedir (Oliver, 1991). Örgütler kabullenme tepkisini üç farklı biçimde göstermektedirler.

Bu biçimlerden biri olan alışkanlık, taklit ve itaat olarak açıklanmıştır. Alışkanlık örgütlerin farkında olmadan uyum gösterdikleri ve kabullendikleri normlardır (Oliver, 1991) ve belirsizliği azaltmak ve meşruiyet sağlamak için kurumsal kuralların taklit edilmesi ve benimsenmesi olarak tanımlanmıştır (Di Maggio ve Powell, 1983). İtaat ise örgütlerin tamamen bilinçli olarak kurumsal normlara, gereksinimlere ve değerlere itaat etmesi olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1991).

Örgütlerin kurumsal baskılara karşı geliştirdikleri ikinci yol uzlaşma stratejisidir, bu stratejiye göre örgütler farklı paydaşlardan gelen talepleri uzlaştırmaya çalışmaktadırlar (Oliver, 1991). Uzlaşma tepkisi, üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Oliver'a (1991) göre, örgütler, dengeleme, etkisizleştirme ve pazarlık etme yolu ile farklı kurumsal çevrelerden gelen talepleri karşılamaya çalışmaktadırlar. Örgütler çevresel talepleri karşılamak konusunda bir eşitlik kurmaya çalışırlar; kurumsal süreçlere, belirli bir derecede direnç gösterirler ve bu dirence karşı kurumsal baskıları etkisizleştirmeye çalışırlar veya kurumsal baskılara uyum konusunda bir takım ayrıcalıklar ve imtiyazlar tanınması için kurumsal aktörler ile pazarlık ederler (Oliver, 1991).

Kurumsal baskılara karşı diğer bir strateji ise kaçınmadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Oliver, 1991). Bu stratejiye göre, kurumlar gizleme, tampon oluşturma ve kaçma gibi davranışlar ile kurumsal baskılardan kaçınmaya çalışmaktadırlar. Gizleme davranışında, örgütler uyum sağlamadıkları çeşitli kurumsal baskıların ön gördüğü düzenlemeleri yüzeysel olarak yaparak, kurumsal baskılara, kurumsal çevrenin öngördüğü biçimde değil görünüşte uymaktadırlar (Oliver, 1991). Tampon oluşturma davranışı, örgütün teknik çevresi ve kurumsal çevresinin taleplerinin birbirleri ile çeliştiğinde ortaya çıkmaktadır; temel olarak örgütlerin resmi yapıları ile içsel süreçleri birbirinden ayrıştırılmakta ve bu şekilde örgütler teknik faaliyetlerinin çevre ile temasını engellemektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1992). Kaçma davranışında ise, örgütler kurumsal baskılardan uzaklaşmak için alan değiştirmektedirler (Oliver, 1991). Burada örgütler kurumsal baskının geldiği alanı terk etmekte veya

uymayı gerekli kılacak hedefleri ve faaliyetleri değiştirmektedirler (Oliver, 1991).

Kurumsal baskılara örgütlerin verdiği diğer bir tepki ise meydan okumadır ve önemsememe, karşı çıkma ve saldırma olarak ortaya çıkmaktadır. Önemsememe, kurumsal normlara uymanın zorlayıcılığı düşük seviyelerde olduğu zaman örgütlerin kullandıkları bir stratejidir; karşı çıkma, örgütlerin kurumsal baskılara meydan okuması ve uymamasıdır; saldırma ise örgütlerin kurumsal baskıları uygulayan kurumlara karşı saldırması ve bu kurumları aşağılaması şeklinde ortaya çıkan bir stratejidir (Oliver, 1991).

Son olarak, manipülasyon davranışı kurumsal baskılara karşı örgütlerin gösterdikleri en aktif tepki olarak tartışılmaktadır (Oliver, 1991). Pfeffer ve Salancik (1978), örgütlerin kurumsal aktörleri, bünyesine alarak, etkileyerek ve bu aktörler ile ilişkiler kurarak kurumsal çevreyi etkilemeye çalıştıklarını belirtmektedirler. Örgütün bağlantılı olduğu kişilerin örgüt bünyesinde ve özellikle yönetim kadrolarında yer alması koaptasyon olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Etkileme davranışı, kurumsal değerlerin ve inanışların değiştirilmeye çalışılmasıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Oliver, 1991); kontrol davranışı ise, kurumsal baskıları ortaya çıkartan otorite üzerinde güç ve kontrol kullanılmasıdır (Oliver, 1991).

Kabullenme ve manipülasyon stratejileri, çevresel belirlenim ve aktif seçim olmak üzere iki uç noktayı temsil ederken; bu iki stratejinin yanı sıra, örgütler aynı zamanda çevresel sınırlılıklar içinde de aktif seçim yapabilmektedirler (Greening ve Gray, 1994). Bu çevresel sınırlılıklar içinde örgütlerin nasıl seçimler yaptıkları Oliver (1991) tarafından ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bu kapsamda, bu araştırma da örgütlerin yeni iş kanunu karşısındaki tepkileri bu çerçevede ele alınmaktadır.

2.2. 4857 Sayılı İş Kanununun Getirdiği Değişiklikler

Avrupa Birliği üyelik müzakereleri süreci, Türkiye'de çeşitli kurumsal değişimler için güçlü teşvik oluşturmuştur, bu süreç ile istihdamın kurumsal yapısının değiştirilme girişimleri de başlamıştır (Taymaz ve Özler, 2005). 4857 sayılı iş kanunu, 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiş, bunun sonucunda 1971 yılında kabul edilen 1475 sayılı iş kanunu uygulamadan kaldırılmıştır. 4857 sayılı iş kanununun yürürlüğe girmesi, uluslararası standartlara ulaşmada önemli bir aşamadır; bu kanun ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği (AB) normlarına uyum sağlanmasında önemli ilerleme kaydedilmiştir (Öke, 2005). Özellikle esnek istihdam ilişkilerinin yer-

leştirilmesi ile ilgili hükümlerle Avrupa Komisyonu yönergelerine uygun olarak değişiklikler yürürlüğe konulmuştur (Taymaz ve Özler, 2005).

Öncelikle, 4857 sayılı iş kanununda 1475 sayılı kanundan farklı olarak, işçi, işveren ve işyeri tanımlarında değişiklik yapılmıştır (Özmen, 2004). 4857 sayılı İş Kanununda (madde 2), işçi, bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi; işveren, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişi ya da tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar; işyeri ise, işveren tarafından mal ve hizmet üretmek amacıyla maddi olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birim olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, 4857 sayılı iş kanunu ile yeni kavramlarda oluşmuştur. Yeni iş kanunu yarı zamanlı (part-time) ve belirli süreli (fixed-term) istihdam gibi tipik olmayan istihdam ilişkileri için yasal bir temel sağlamıştır (Taymaz ve Özler, 2005).

Tanımlarda yapılan değişikliklerin ötesinde, 4857 sayılı iş kanunu işverenler için yeni yükümlülükler doğurmuştur. İlk olarak, yeni iş kanununa göre, işverenler tüm çalışma koşulları yönünden çalıştırdıkları işçilere karşı eşit davranmakla yükümlüdürler. Böylece, anayasanın eşitlik ile ilgili hükmü iş kanununda madde olarak yer almıştır. Bunun sonucunda, işverenlerin işçi alımında dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrımcılığa (4857 sayılı İş Kanunu, Madde 5) neden olabilecek davranışlara karşı dikkatli olmaları gerekmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu ile işyerlerinde hekim bulundurma zorunluluğu, iş güvenliğinden sorumlu eleman ya da mühendis bulundurma zorunluluğu, bildirimler ile ilgili yükümlülükler, idari para cezaları, işyeri bildirme yükümlülükleri, esnek çalışma, iş güvencesi, terör mağduru ve eski hükümlü çalıştırma oranları ile ilgili hükümlerde değişiklik yapılmıştır (Özmen, 2004). Bu hükümlerde işverenlerin yükümlülüklerinin artmasına neden olmakla birlikte, Taymaz ve Özler'e (2005) göre, yeni iş kanununun getirdiği değişiklikler, genel anlamda işverenlerin kısa-vadeli kaygıları ile ilgilidir.

4857 sayılı iş kanunu hükümleri arasında örgütlerin insan kaynakları uygulamaları üzerinde en fazla etkisinin olmasının beklendiği hususlar, iş güvencesi, iş sağlığı, iş güvenliği ve engelli, eski hükümlü ile terör mağdurlarının çalıştırılması ile ilgili hükümlerdir. 4857 sayılı iş kanununda, iş güvencesi ile ilgili olarak, farklı hususlara dair iş kanununda ilgili maddeler yer almaktadır. Bu kanun ile iş güvencesi ile ilgili olarak yapılan en önemli değişikliklerden biri, iş akdinin feshinin geçerli bir nedene dayanması zorunluluğudur.

Bu düzenleme ile çalışanların keyfi olarak işten çıkarılmasının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

İşverenin fesih nedeni, yazılı olarak açık biçimde kanunda belirlenen ve işçinin yeterliliğinden, davranışlarından, işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir nedene dayanarak belirtilmesi gereklidir. İşveren tarafından beklenmeyen haller hariç olmak üzere davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle iş akdinin feshi halinde işçinin yazılı savunmasının alınması gerekecektir. Hizmet akdinin neden gösterilmeden feshi halinde veya işçi gösterilen sebebin geçerli olmadığı iddiasında ise işçi tarafından bir ay içinde iş mahkemesinde dava açılacaktır. İşçi tarafından açılacak hizmet akdinin feshinin geçerli bir sebebe dayanmadığına ilişkin davada, feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat mükellefiyeti işverende olacak; işçi feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde bu iddiasını ispatla yükümlü bulunacaktır (Özmen, 2004).

4857 sayılı iş kanununda toplu işçi çıkarma ile ilgili olarak da düzenlemeye gidilmiştir. Buna göre, işverence ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istenildiğinde; çalışan sayısı 20 ile 100 işçi arasında ise, en az 10 işçinin, 101 ile 300 işçi arasında ise, en az yüzde on oranında işçinin, 301 ve daha fazla ise, en az 30 işçinin, işine 17 inci madde uyarınca ve bir aylık süre içinde aynı tarihte veya farklı tarihlerde son verilmesi toplu işçi çıkarma sayılacaktır. Toplu işçi çıkarmalarda, iş güvencesine ilişkin hükümlerin engellenmesine yönelik olduğu düşüncesinde olan işçi, iş güvencesine ilişkin hükümlerden yararlanabilecektir (Özmen, 2004).

İşverenler açısından, yeni iş kanunu işten çıkarma maliyetlerini özel Kıdem Tazminatı Fonu (Severance Payment Fund) aracılığıyla azaltmaktadır; işverenler, ücretlerin belirli bir bölümünü fona ödeme zorunluğundadırlar, fon, tüm kıdem tazminatı ödemelerini kapsamaktadır. Böylece, kıdem tazminatı sistemindeki değişikliğin genel etkisinin, örgütün (işe alma ve işten çıkarma) maliyetlerini muhtemelen azaltacağı yönünde olacağı düşünülmektedir (Taymaz ve Özler, 2005).

Diğer taraftan, 4857 sayılı iş kanununda yer alan iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili hükümler, 1475 sayılı iş kanundaki ilgili hükümlere göre daha ileri düzenlemeler getirmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili hükümler, 4857 sayılı iş kanununda 13 madde ile (77–89. maddeler) ile düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler, genel anlamda işverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri ve sağlık ve güvenlik tüzük ve yönetmelikleri-

ni kapsamaktadır.

4857 sayılı iş kanununda, iş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturma zorunluluğu yasa ile düzenlenmekte ve kurul kararlarına uyma zorunluluğu getirilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak, yeni kanunda bir yönetmelikle belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde işverenler tarafından işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, mesleki riskler, yasal hak ve sorumluluklar konularında işçilere eğitim vermek, bilgilendirmek ve denetleme zorunluluğu getirilmektedir. Sanayiden sayılan ve devamlı olarak en az 50 işçi çalıştıran ve altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurma yükümlülüğü kanun ile düzenlenmektedir (Özmen, 2004).

Tüm bu düzenlemelerin yanı sıra, 4857 sayılı kanununa getirilen yeni bir madde ile sürekli olarak en az 50 işçi çalıştıran işverenlere işçilerin sağlık durumu, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin sağlanması, ilk yardım ve acil tedavi ile koruyucu sağlık hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla, işyerindeki işçi sayısı ve işin tehlike derecesine göre bir veya daha fazla işyeri hekimi istihdam etme ve sağlık birimi oluşturma zorunluluğu getirilmiştir (4857 sayılı İş Kanunu, Madde 81). Ayrıca, sanayiden sayılan, devamlı olarak en az 50 işçi çalıştıran ve altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde işverenler, işyerinin iş güvenliği önlemlerinin sağlanması, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi için alınacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanmasının izlenmesi hizmetlerini yürütmek üzere işyerindeki işçi sayısına, işyerinin niteliğine ve tehlikelilik derecesine göre bir veya daha fazla mühendis veya teknik elemanı görevlendirmekle yükümlüdürler (4857 sayılı İş Kanunu, Madde 82).

İşverenlerin, 4857 sayılı iş kanunu hükümlerine göre çalıştırmakla yükümlü oldukları diğer gruplarda engelli, eski hükümlü ve terör mağdurları olarak belirlenmiştir. 1475 sayılı iş kanununda 50 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerleri için öngörülen %3 engelli, %3 eski hükümlü ve terörden zarar görenlerle ilgili toplam %8'lik zorunlu istihdam kotası yeni kanunda %6 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, engellilerle ilgili oranın, toplam oranın yarısından az olamayacağı hükme bağlanmıştır (Özmen, 2004).

4857 sayılı iş kanununun engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırılması zorunluluğu ile ilgili 30. maddesi uyarınca, çalıştırılma zorunluluğu bulunan bu kapsamdaki işçilerin sayısı aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenler için toplam işçi sayısına göre hesaplanmaktadır. Bu bölümde belir-

tildiği üzere, 4857 sayılı iş kanunu çalışma hayatına önemli değişiklikler getirmiştir. Bu değişikliklerin örgütlerin İKY uygulamaları üzerinde de önemli etkilerinin olması kaçınılmazdır.

3. YÖNTEM

4857 sayılı iş kanunu hükümleri karşısında, İKY uygulamalarında örgütlerin sergiledikleri davranışları ele alan bu çalışmada, niteliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Türkiye'de yeni iş kanunu karşısında, örgütlerin gösterdikleri tepkilerin belirlenmesi bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu sorunsalın anlaşılabilmesi için, öncelikle 1475 ve 4857 sayılı iş kanunları incelenmiş ve 4857 sayılı iş kanununun işverenler için getirdiği yeni yükümlülükler belirlenmiştir.

Araştırma Ankara ilinde gerçekleştirilmiş, araştırmanın verileri iki yöntem ile toplanmıştır. Farklı nitel araştırma yöntemleri ile veri toplanması, verilerin güvenilirliğini sağlamak açısından önemli bir husustur (Silverman, 2005; Ger, 2009).

Bu araştırmanın verileri, ikincil veriler ve yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilmiştir. Öncelikle, iş kanununda yapılan değişikliklere örgütlerin ve yöneticilerin tepkileri konusunda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının, İşçi ve İşveren Sendika ve Konfederasyonlarının, mesleki ve insan kaynakları dergilerinin ve insan kaynakları danışmanlığı konusunda profesyonel kuruluşların web-sayfaları incelenmiş ve bu konuda tespit edilen ikincil dokümanlar betimsel yöntem ile analiz edilmiştir. İkincil veri analizi sonucunda ortaya çıkan iş kanunundaki örgütler için yükümlülük getiren maddeleri ele alan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. İkinci aşama olarak, seçilen örgütlerin insan kaynakları alanında uzman ve yöneticileri ile hazırlanan mülakat protokolü kapsamında 18 görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, tamamı 500'den fazla çalışanı bulunan farklı şirketlerin İnsan Kaynakları Bölümünde çalışan yönetici veya uzmanlar ile yapılmıştır.

Örneklemin oluşturulmasında, kolayda örneklem ve kartopu örneklem yöntemlerinden faydalanılmıştır. Konunun yasal boyutlarının olmasından dolayı oluşan şirket yetkililerinin hassasiyeti nedeniyle, görüşme yapılan şirketler öncelikle kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Daha sonra ise, diğer şirket yetkililerine ulaşabilmek için kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme yer alan şirketlerin farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine dikkat edilmiştir. Örnekleme, turizm, medya, inşaat ve perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin yanı sıra bir holding de yer almaktadır. Araştırma kapsa-

mında görüşülen kişilerin tamamı en az dört yıllık lisans eğitimine sahiptir; bu kişiler, insan kaynakları alanında 5 ile 19 yıl arasında çalışmaktadırlar ve yaşları ise 30 ile 46 arasında değişmektedir.

Yapılan görüşmelerin yanı sıra, verilerin kontrolü için ve farklı kaynaklardan geribildirim alınmasını sağlamak için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın konu hakkında bilgi sahibi 2 uzmanı ve 3 sendikacının toplu iş sözleşmesi uzmanı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler bizzat araştırmacılar tarafından yürütülmüştür ve görüşmeler görüşülen kişilerin kendi işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişiler ile araştırmacılar arasında daha önceye dayanan bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmada hem mülakatlardan hem de ikincil kaynaklardan toplanan veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Aslında betimsel ve içerik analizi birbirine benzer kavramlardır; bir taraftan içerik analizi önceden belli olmayan temalar ve konuların ortaya çıkarılması durumunda kullanılan ve daha derinlemesine bir analizken, diğer taraftan betimsel analiz özellikle geri planda kuramsal çerçevesi olan araştırmalarda kullanılan daha yüzeysel bir analiz yöntemidir (Strauss ve Corbin, 1990). Bu sebeple, bu araştırmanın temel bir kuramsal çerçevesi olmasından dolayı betimsel analiz bu araştırma için daha uygun bir analiz yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır.

Betimsel analiz temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama verilerin betimsel bir analize tabi tutulacağı bir çerçeve oluşturmaktır (Strauss ve Corbin, 1990). Bu araştırmada Oliver'ın (1991) kuramsal çerçevesi betimsel analiz için temel alınmıştır. Betimsel analizde ikinci aşama belirlenen çerçeveye göre elde edilen verilerin işlenmesi araştırmada kullanılacak veya dışarıda bırakılacak verilerin belirlenmesidir (Strauss ve Corbin, 1990). Bu bölümde yapılan mülakatlar ve taranan ikincil kaynakların sonucunda elde edilen veriler incelenmiş ve kuramsal çerçeve ile ilişkili olan bölümler seçilerek diğer bölümler analiz

dışı bırakılmış ve veriler kodlama için hazırlanmıştır. Bu sırada aynı zamanda araştırmanın metninde sunulacak metin kesitleri de belirlenmiştir. Üçüncü aşama ise bulguların tanımlanması aşamasıdır (Strauss ve Corbin, 1990). Bu aşamada çıkarılan metin kesitleri kodlanmış ve kuramsal çerçeveye göre analiz edilmiştir. Analiz edilirken kuramsal çerçevede yer almayan bir boyut ortaya çıkmış ve o boyutta daha sonra kodlamalara eklenmiş ve tanımlanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanabilmesi için farklı araştırmacılara gönderilmesi ve verilerin farklı araştırmacılar tarafından analiz edilmesi sağlanmalıdır (Silverman, 2005). Bundan dolayı, araştırmada, analiz edilen metinler iki farklı araştırmacıya daha gönderilmiş ve araştırmacılar kendilerine göre metinlerin hangi kurumsal süreç için hangi tepkiyi temsil ettiğini kodlamaları istenmiştir. Kodlamayı yapan kişilere aynı zamanda her bir tepkiyi anlatan ve kodlamanın hangi kıstaslara göre yapılacağını anlatan bir de bilgi metni gönderilmiştir. Kodlamayı yapan kişiler yönetim ve organizasyon alanında uzman olan kişiler arasından seçilmiştir. Kodlamalardaki farklılıklar daha sonra araştırmacıların bir araya gelip metinler üzerinde tartışması ve uzlaşması yolu ile giderilmiş ve nihai kodlama ortaya çıkarılmıştır.

Betimsel analizin son aşaması ise bulguların yorumlanması aşamasıdır (Strauss ve Corbin, 1990). Bu aşama bulguların, açıklandığı çerçeve ile ilişkilendirildiği ve yorumlandığı aşamadır. Buna uygun olarak, nihai kodlamalar araştırmacılar tarafından yorumlanmıştır. Araştırmanın bulguları bir sonraki bölümde yer almaktadır.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında İKY alanında uzman kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, Tablo-2'de özetlenmektedir. Tablo-2 de yapılan görüşmelerin önemli metinleri yer almaktadır. Tabloda da görüleceği üzere 17 metnin çoğunluğu (%65) fırsatçı uyum tepkisi olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 2: 4857 Sayılı İş Kanunu Karşısında Örgütlerin Tepkileri

No	Metin Bölümü	Veri Kaynağı	Tepki
1-	Yeni İş Yasası ile birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi bir fantezi olmaktan çıkıp bir zorunluluk haline dönüşmüştür. İlk olarak ifade etmemiz gereken şey, çalışanların performanslarını doğru ölçmek zorundayız. Artık her işyerinin bir performans sisteminin olması zorunludur.	İK Yöneticisi	Fırsatçı Uyum

2-	Neden işletmeler hala iş güvencesi yasasına uyum sağlamadı? İş Güvencesi yasası çikali aylar olmasına rağmen işletmelerde bu yasaya uyum konusunda yol alınmadığını görüyoruz. Halen aynı şekilde işe alım, işlendirme ve işten çıkma süreçleri yaşanıyor.	Danışmanlık	Önemsememe (Meydan Okuma)
3-	Yeni İş Kanunu ile birlikte, bireysel performansın önemi de giderek artmaya başladı. Performans yönetimi ve ödül sistemleri 2-3 yıl öncesine göre şirketlerde çok daha oturmuş durumda. Böylece çalışanların bireysel anlamda şirkete kattığı değer, maaşlarına da direkt olarak etki edebiliyor. Zam oranlarındaki düşüşle birlikte, çalışan maaşlarındaki performanstan kaynaklanan 1-2 puanlık artış farkının, zaten yüksek olan maaş artışlarına göre çok daha etkili ve motive edici olduğu söylenebilir.	Danışmanlık	Fırsatçı Uyum
4-	Yeni iş kanunu ve iş güvencesi ile birlikte performans yönetimi uygulamalarının önemi artmıştır. Çünkü çalışanların performansı işten çıkarmada önemli bir kriter haline gelmiştir.	İK Uzmanı	Fırsatçı Uyum
5-	Bizim sektörde genelde sorun olmaz otomotiv sektöründe çalıştığımız için biz zaten bu iş kanunundan önce de esnek çalışma gibi birçok şeyi uyguluyorduk.	Sendika TİS Uzmanı	Alışkanlık (Kabullenme)
6-	Yeni iş kanunuyla birlikte artık işten çıkarma konusunda ciddi prosedürler öne sürülüyor. Bu nedenle işe alımlar çok daha önemli bir hal aldı. Artık şirketler performansları beklenin altında olan çalışanlarını işten çıkartmak istediklerinde bu durumu somut veriler ile ispat etmek zorundalar.	Danışmanlık	Fırsatçı Uyum
7-	İş güvencesi kanunu, insan kaynakları ve personel bölümlerinin görevlerini, sorumluluklarını ve stratejik önemini arttıracaktır. Çalışanların işe alımından işten ayrılımlarına kadar olan süreçte, insan kaynakları yöneticilerinin; Stratejik ve tutarlı davranışları Personel sicil dosyalarının güncel tutulması Şirket içi çalışma kurallarının, ilke(ler) ve politikalarının doğru saptanması ve uygulanmasının sağlanması, Norm kadroların gözden geçirilerek performans değerlendirme sisteminin kurulması, Fesih ile ilgili hak ve sorumlulukların zamanında, doğru ve özenli bir biçimde yerine getirilmesi, gibi sorumlulukları ön plana çıkacaktır. "insan kaynakları yöneticilerinin, iş akdinin feshine karşı açılan davalarda fesih nedenini ispatlayabilmeleri ve olası uyuşmazlıklarda başarılı olabilmeleri bu uygulamaların sıhhatine bağlıdır.	Danışmanlık	Fırsatçı Uyum
8-	Biz genel olarak iş kanunlarına uyuyoruz sadece tek yaptığımız şey engelli çalışan bulmak gerçekten zor oluyor bu sebeple bize bağlı olan iki şirket daha var o şirketlerin personel sayısını 49 da tutuyoruz ki zorunluluktan kurtulmak için.	Personel Müdürü	Fırsatçı Uyum
9-	Bu şirkette olmadı genelde kurallara uyuluyor ama eski çalıştığım şirketlerde genelde işverenler bazı şeylerden kaçınıyorlardı. Özellikle iki bordro düzenlenmesi gibi şeyler oluyorlardı. Çalışan iki tane bordro imzalıyor, bir normal ücreti bir de SSK ya bildirilen ücret. Çalışanlar birçok şirkette çift bordrolu oluyorlar aldıkları maaşları ile SSK ya tabi maaşları genelde farklı gösteriliyor.	Personel Müdürü	Gizleme (Kaçınma)
10-	İşyeri doktorumuz var ama bulundurmuyoruz. Gerekli olduğunda buraya geliyor. Evet, normalde sürekli burada bulunması gerekli ama birçok şirket sürekli olarak bulundurmuyor. Hepsinin tabipler odasına kayıtlı doktorları var ama haftada bir iki gün uğruyor ya da uğramıyor.	Personel Müdürü	Gizleme (Kaçınma)
11-	İK'nın yeni vizyonu 'İspat Edebilme Becerisi' İspat edebilmek kolay bir şey değildir. 4773 sayılı Kanun'a göre feshin geçerliliği, geçerli ve haklı sebeplerin olmasına ve bunların ispat edilebilmesine bağlı olacaktır. Bu ise İnsan Kaynakları'nın çalışanın işe alımından işten ayrılışına kadar olan süreçte hazırlıklı, tutarlı, stratejik ve donanımlı olması gerekmektedir.	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası	Fırsatçı Uyum

12-	Bu kanun ile birlikte performans yönetimi ön plana çıkmaya başladı yeni kanun işten çıkarmayı zorlaştırdı fakat eğer çalışan arka arkaya performans değerlendirmesinden düşük alırsa o zaman işten çıkarabiliyorsunuz iş kanunu bize böyle bir açık kapı bıraktı.	Holding Personel Uzmanı	Fırsatçı Uyum
13-	İşyeri doktorumuz var kayıtlı ama sürekli gelmiyor holdingin sanayi işletmelerimizde sürekli bulunuyor ama bizde sürekli olmuyor.	Holding Personel Uzmanı	(Gizleme) Kaçınma
14-	İşçinin hatalı davranışını ispatlayabilmek için; iş yerlerinin kural, ilke ve politikaları işe devamsızlık çizelgesi, tanıkların ifadeleri özel amaçlı e-mailler işçinin hatasından kaynaklanan iş kazası raporu ihtar yazısı gibi belgeler, fesih davalarında ispat kolaylığı sağlayabilecek önemli kaynaklardır. Ancak bu belgeler, işçinin personel dosyasına zamanında konulmalı ve güncel tutulmalıdır.	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası	Fırsatçı Uyum
15-	İşçinin yetersizliğini ispatlayabilmek için; iş yerinin kural, ilke ve politikaları, norm kadro, görev tanımları, İş Başvurusu Formu, Hizmet Akdi, Performans Değerlendirme Formu, ihtar yazısı ve varsa feshe en son çare olarak bakıldığına dair tutanaklar gibi, işçinin personel sicil dosyasına zamanında konulan ve güncel tutulan belgeler, fesih davalarında ispat kolaylığı sağlayabilecek önemli kaynaklardır.	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası	Fırsatçı Uyum
16-	İşletmelerin büyük bir çoğunluğu ya vergilerini, ya sigortalarını tam anlamı ile ödeyemedikleri gibi, birçoğu zaten ya sigortasız eleman çalıştırıyor, ya da çift bordro sistemini uyguluyor.	İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği	Gizleme (Kaçınma) ve Önemsememe (Meydan Okuma)
17-	Aslında bu iş yasası bizim işimizi kolaylaştırdı. Yeni iş yasası performans değerlendirmeye dayanarak çalışanın işten çıkarılmasına olanak veriyor ki biz de bu yeni iş yasası ile beraber performans değerlendirme sistemimizi yeniden tasarlayarak daha objektif hale getirdik. Buda bizim yetersiz performansı ispatlamamızı kolaylaştırdı.	İK Yöneticisi	Fırsatçı Uyum

Araştırma bulgularına göre, örgütlerin iş kanununun getirdiği yükümlülüklerle karşı çeşitli tepkiler gösterdikleri ortaya çıkarmaktadır. Bu tepkiler, Oliver'ın (1991) belirttiği beş tepki arasından uzlaşma ve manipülasyon tepkileri haricindeki tüm tepkileri içermektedir. Bununla birlikte, fırsatçı uyum tepkisi bu araştırmada daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin yeni yasal yükümlülüklerle karşı çoğunlukla uyguladıkları stratejilerden birisi, kaçınma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, yeni iş kanununda örgütlere getirilen yükümlülüklerden biri 50'den fazla işçi çalışan işyerinde iş yeri hekimi istihdam etme yükümlülüğüdür. Fakat yukarıdaki metinlerden anlaşılacağı üzere örgütler daimi olarak hekim istihdam etmek yerine görünürde bir hekim ile anlaşmakta fakat bu hekim tam zamanlı olarak istihdam etmemekte ve işyerinde bulundurmamaktadırlar. Burada örgütler, Oliver'ın (1991) vitrin süslemesi deyimini ile kanuna uymakta fakat aslında kanunun öngördüğü biçimde davranmamaktadırlar.

Örgütlerin kaçınma stratejisi uyguladıkları diğer

bir konu ise maaş bordroları hususunda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin yasal olarak bordro düzenledikleri maaş tutarı işveren için aynı zamanda sigorta ödeneği açısından bir yükümlülük doğurmaktadır. Bu konuda işverenler iki bordro düzenlemekte ve bir tarafta resmi kurumlara gönderdikleri asgari ücretten maaş bordrosunu yasal olarak kullanmakta iken diğer tarafta personele daha yüksek tutarda ödeme yapmaktadırlar. Burada bir anlamda örgütler yasal yükümlülüklerini yerine getiriyormuş gibi görünmekte ve bu şekilde faaliyetlerinin incelenmesinin önüne geçmektedirler.

Örgütlerin hukuk kurallarına karşı diğer bir tepkisi olarak ise önemsememe gelmektedir. Bu tepki Oliver'ın (1991) çerçevesinde meydan okumanın altında yer almaktadır. Örneğin on-altıncı metin ke-sitinde örgütlerin yasal olarak zorunlu olmasına karşı sigortasız işçi çalıştırdıkları belirtilmiştir. Bu da bir anlamda Oliver'ın (1991) önemsememe stratejisi ile örtüşmektedir. Örgütler ya yakalanmayacaklarını düşündüklerinden veya uymamanın maliyeti teftiş

edilip yakalanmanın maliyetinden düşük olduğu için, kanunda açık bir şekilde öngörülmesine rağmen kanun hükümlerine uymamaktadırlar.

Araştırma bulguları arasında en fazla dikkat çekici olan husus ise, işverenler arasında yaygın olan tepkinin fırsatçı-uyum tepkisi olarak ortaya çıktığıdır. Fırsatçı uyum (opportunistic complying) Schwartz ve Carroll (2003) tarafından belirtilen hukuksal beklentilere karşı tepkiler içerisinde kurumların kanundaki boşluklardan yararlanması olarak tanımlanmıştır. Burada da Schwartz ve Carroll'ın, (2003) tanımı ile aynı biçimde, fırsatçı uyum tepkisi gösteren örgütler kanun yükümlülüklerini yerine getirmekte fakat kanundaki boşlukları ve kanunun ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirerek teknik faaliyetlerinin bir başka ifade ile kârlılıklarının zarar görmesini engellemektedirler. Bu tepki, bu yönleriyle hem kaçınma tepkisinden hem de kabullenme tepkisinden de farklıdır.

Fırsatçı uyum tepkisi Oliver'ın (1991) çizdiği kurumsal baskılara karşı örgütlerin tepkilerini gösteren tipolojide yer alan tepkilerden farklı bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler hukuksal olarak yasalara uymakta fakat teknik işlevlerini korumak için bir takım önlemler almakta ve çıkarlarını korumaya çalışmaktadırlar. Örgütler İş Kanununun yükümlülüklerini çoğunlukla yerine getirmekle birlikte, kanunun getirdiği maddi yükümlülüklerden kaçınmak için farklı yapısal fırsatlar yaratmaktadırlar. Özellikle örgütlerin personel ve performans kayıtları konusunda attıkları adımlar buna örnektir. Örgütler yeni iş kanununun fesih ile ilgili getirdiği hükümlere uymaktadır; fakat kanun ile işverenin fesih için sunduğu fırsatların üzerinde durulmakta ve kanunun feshi zorlaştırmasına karşın feshi mümkün kılacak politikaları uygulamaktadırlar. Ayrıca yine bir başka olguda örgütler kanuna uymakta fakat kanunun öngördüğü engellileri çalıştırmamak için çalışan sayısını belirli bir sayıda tutacak önlemleri almaktadırlar. Örgütler, kanun kapsamında belirlenen hükümlere uymakta fakat kanunun kendisini veya kanundan kaynaklanan boşlukları fırsat olarak kabul etmekte ve bu şekilde de kurumsal baskıların teknik işlemlerine zarar vermesini engellemektedirler. Burada tartışılan fırsatçı uyum davranışı Edelman ve Suchman'ın (1997) belirttiği gibi Amerika'daki firmaların vergiden kaçınmak için dikey bütünleşmeye gitmesi ile benzeşmektedir. Burada da örgütler vergi kanunlarına uymakta fakat vergi kanunlarının zararlarından kurtulmak için yapısal değişikliklere gitmektedirler. Bir anlamda kanuna uymaktadırlar fakat kanunun teknik faaliyetlerine zarar vermesini engellemek için de gerekli önlemleri almaktadırlar ve açıklıkları değerlendirmektedirler.

Özellikle iş güvencesi ile ilgili olarak örgütler, performans değerlendirme sistemi, devam kontrol sistemi, insan kaynakları yönetiminde personele ilişkin kontrol ve kaydın daha yoğun olduğu sistemlere doğru kaymaktadırlar. Örgütler için iş güvencesi ve çalışanın işten çıkartılması fazladan bir mali yükümlülük doğurmakta ve çalışanın işten çıkarılması zorlaşmaktadır. Fakat örgütler, yukarıdaki metinlerden de anlaşıldığı gibi işten çıkarma konusunda ispat yükümlülüğünü yerine getirmek ve bu şekilde haksız feshin yükümlülüklerinden kurtulmak için personelin açıkları ile ilgili verileri tutmaya çalışmaktadırlar.

Fırsatçı uyuma diğer bir örnek ise yine şirketlerdeki personel sayılarını farklı şirketler kurmak yolu ile kontrol etmek ve bu şekilde personel sayısını, kanunun engelli çalıştırmak için öngördüğü 50 çalışanın altında tutarak, engelli ve eski hükümlü istihdamından kurtulmaya çalışmaktadır. Bu tepki ile aslında şirketler kanuna uymakta fakat kanundaki boşluktan yararlanıp şirket sayısını arttırmakta ve eski hükümlü ve engelli çalıştırma yükümlülüğünden kurtulmaktadırlar. Özellikle engelli istihdamı Türkiye bağlamında Avrupa ülkelerindeki gibi bir fon yardımı ile desteklenmediği için işverenlere daha fazla maddi yükümlülük getirmekte ve bu da yine işletmelerin teknik verimliliği öne çıkarmak için kanunlar çerçevesinde kaçınma davranışlarında bulunmasına sebep olmaktadır. Eğer, Edelman ve Suchman'ın (1997) tartıştığı gibi hukuk kuralları örgütler için kabul edilen, ideal yapılar, uygulamaları düzenlemeleri açısından yol gösterici olsa idi, örgütler engelli istihdamının etik tarafını ele alıp kaçınmayacaklardı. Fakat bu örnekte de görüldüğü gibi, örgütler için engelli istihdamı ile ilgili yasal çerçeve sadece maliyet unsuru olarak görülmekte ve örgütler bundan kaçınmaya çalışmaktadır.

Genel olarak bulgulara bakıldığında örgütler hukuki çevreye karşı fazla aktif tepkiler vermemekte, örgütlerin tepkisi daha çok daha kaçınma gibi pasif stratejiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Fırsatçı uyum tepkisinin de yine niteliği itibari ile pasif stratejiler arasında düşünülmesi yerinde olacaktır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada yeni İş Kanununun örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkileri ele alınıp incelenmiştir. Bu çalışmada temel olarak iki kurumsal yaklaşımdan yola çıkılmıştır. Örgütler için hukuksal çevrenin ideal yapı ve uygulamalar için yol gösterici olduğunu ve örgütlerin hukuksal kurallara uyma davranışı göstereceğini varsayan normatif yaklaşım, kurumsal kuram kaynaklıdır. Diğer taraftan,

materyalist yaklaşımda ise örgütlerin teknik çevresine vurgu yapılmakta ve örgütlerin hukuksal çevrelerinin bir maliyet unsuru olduğu bu sebeple de örgütlerin kaynak bağımlılığı kuramının temel tezleri ile benzer bir şekilde hukuk kurallarından kaçınmak için bir takım stratejiler uygulamakta oldukları savunulmaktadır. Oliver (1991) ise bu yaklaşımları detaylandırmış ve uyum ile seçim arasında örgütlerin kurumsal süreçlere karşı beş temel stratejik tepki verdiklerini tartışmıştır. Bu çalışmada bu yaklaşımlardan yola çıkılarak, Türkiye bağlamındaki İş Kanunundaki değişimin örgütlerin var olan insan kaynakları uygulamalarını nasıl etkilediği incelenmiştir.

Analiz edilen örgütlerdeki, araştırma bulguları ile örgütlerin birer kurumsal süreç olan hukuk kurallarına karşı çevresel sınırlılıklar içerisinde aktif seçimler yaptıkları tespit edilmiştir. Örgütlerin ortaya koydukları bu stratejik tepkiler çok aktif olmamakla birlikte Oliver’ın (1991) çizdiği çerçeve de daha çok kaçınma stratejisinin içinde yer almaktadır. Kaçınma stratejisi Oliver’ın (1991) tipolojisinde belirtilen aktif ve pasif stratejilerin ortasında yer almaktadır. Örgütlerin kaçınma stratejisi uygulamaları, hukuk kurallarının örgütler için genel olarak teknik ve kurumsal çevrenin taleplerinin çatışmasına neden olmasından kaynaklanmaktadır. Bu iki çevrenin taleplerinin çatışmasında, örgütler genelde teknik fonksiyonlarını temel alacak ve koruyacak bir biçimde stratejik tepkiler vermektedirler. Fakat bunu yaparken de kurumsal baskıları da göz ardı etmemekte ve çoğunlukla kurumsal çevrenin taleplerine de çok aktif tepkiler vermemektedirler. Bu araştırma yapılan bağlamda, örgütler yasal çevrelerini red etmemekle birlikte, fırsatçı uyum göstererek yasal boşlukları kendi menfaatleri doğrultusunda değerlendirmektedirler.

Bu araştırma ile, örgütlerin İKY uygulamaları ile ilgili tepkileri arasında uzlaşma ve manipülasyon ile ilgili tepkilerin bulunmadığı görülmektedir. Devlete bağımlı iş sisteminin hakim olduğu Türkiye’de örgütler için, devlet ile iyi ilişkiler kurulması daima öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bu nedenle, örgütler özellikle manipülasyon davranışları sergilememektedirler. Manipülasyon ile ilgili tepkilerden koaptasyon tepkisi genellikle büyük ölçekli örgütler tarafından uygulanabilmektedir, zira etkili temsilcilerin örgüte dâhil edilmesi oldukça maliyetlidir ve her zaman için mümkün olmayabilmektedir. Diğer taraftan manipülasyon ile ilgili etki etme ve kontrol etme tepkilerinin sergilenmesi durumunda ise örgütlerin devlet ile ilişkilerinin zarara uğrayacağı düşünüldüğünden bu tepkilerde sıklıkla oluşmamaktadır. Bununla birlikte uzlaşma tepkisinin de, diğer tepkilere

göre maliyeti yüksek olduğundan örgütler tarafından tercih edilen bir tepki değildir. Örgütlerin yasal çevrelerindeki tüm değişimler ile ilgili olarak kurumlar ile uzlaşma sağlanmaya gidilmesi oldukça zordur. Örgütler bunun yerine daha az maliyetli olan kabul etme ve kaçınma stratejilerini tercih etmektedirler.

Örgütlerin yasal değişikliklere uyum haricinde, belirli uygulamaları benimseme hususunda benzer tepkiler vermelerinin nedenleri bu çalışmada ortaya konulmamıştır. Bu çalışmanın bulguları ile örgütlerin aynı hususlarda yasal boşluklardan yararlanmak durumunda benzer tepkiler gösterdikleri tespit edilmiştir, örgütlerin stratejik tepkileri bile eş biçimli olarak ortaya çıkmaktadır ki, bu da farklı bir çalışmaya konu olabilir. İncelenen internet dokümanlarından elde edilen verilerde, hem danışmanlık firmalarının, hem işveren sendikalarının hem de PER-YÖN ve İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği gibi kuruluşların yeni İş Kanununa ilişkin yapılacak insan kaynakları yönetimi düzenlemeleri konusunda eğitimler, seminerler ve toplantılarla örgütlerin tepkilerini yönlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu da bu araştırma verilerinin sunulduğu tablodaki metinlerdeki benzeşmeden anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, bu araştırma sonucunda örgütlerin tepkilerinin biçimlenmesinde kurumsal aktörlerin rolünün araştırılması, araştırma sonucunda tespit edilen ileri bir araştırma önerisi olarak çıkmaktadır.

Meşruiyet önceliğinin daha öne çıktığı kurumsal çevresi baskın olan örgütler ile teknik çevrenin daha baskın olduğu verimlilik önceliğini ön plana çıkan örgütler arasında hukuksal çevreye uyma veya kaçınma yönünden ne tip farklılıklar olduğu önemli bir araştırma sorusu olarak ortaya çıkmaktadır. Yine yöneticilerin yasal çevreyi ne ölçüde zorlayıcı olarak algıladıkları ve yaptırımları ne ölçüde caydırıcı buldukları, örgütlerin uyma davranışını nasıl şekillendirmekte oldukları bir başka araştırma konusudur.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından değerlendirildiğinde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yeni iş kanunundan sonra biçimsellik ve kayıt tutma örgütlerin kendi verimliliklerini koruyabilmeleri ve çalışanlarını işten çıkarabilmeleri konusunda gücü ellerinde bulundurabilmeleri için önemli bir öncelik haline gelmiştir. Özellikle çoğunlukta olan iş güvencesi konusundaki değişiklikler, işveren kuruluşlarından ve danışman firmalardan elde edilen verilerden de anlaşıldığı üzere örgütleri aktif seçim ve çevresel belirlenim arasında kaçınma noktasında bir eş biçimliliğe doğru götürdükleri de tartışılabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma hukuk kurallarına karşı örgütlerin aktif seçimlerini ortaya koymuştur. Burada tartışılanlardan farklı olarak ortaya çıkan bir olgu özellikle iş güvencesine verilen tepkilerde uyma davranışı ile eş biçimlilikten farklı olarak örgütlerin aktif seçim ortaya koyarak da eş biçimliliğe gittikleri yönündedir. Fakat araştırmanın sınırlı örnekleme araştırma sonucundaki varsayımların genellenmesini engellemektedir. Burada tartışılan ve öne sürülen birçok olgu, nitel araştırmanın doğasından ötürü araştırmanın yapıldığı bağlam için geçerlidir. Araştırmanın ileri bir araştırma ile daha geniş bir örneklem de gerçekleştirilmesi, çalışma sonucu elde edilen bulguları daha fazla destekleyecektir.

Araştırmada ortaya çıkan fırsatçı uyum tepkisi ve araştırmanın temel sorunsalı ve kurumsal kuramı ele alış biçimi hem kurumsal kuram çalışmalarına hem de Türkiye kaynaklı çalışmalara önemli kuramsal katkılar yapmaktadır. Ancak, araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri Türkiye’de tek bir ilde gerçekleştirilmesidir. Diğer bir sınırlılık ise, araştırma kapsamındaki örgütlerin tepkilerinin faaliyet gösterdikleri sektörler arasındaki farklılıkların incelenmemesidir. Bu hususlar araştırma için sınırlılık oluştursa da, bu araştırmanın bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri olmasından dolayı araştırma bulgularının bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmalar için ışık tutacağı beklenmektedir.

KAYNAKLAR

- 4857 Sayılı İş Kanunu, 10 Haziran 2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazete.
- Astley, W. G. and Van de Ven, H. A. (1983) "Central Perspectives and Debates in Organization Theory" *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 245–273.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. Jr and Nathan, B.R. (1991) "Hiring for the Organization, not the Job" *Academy of Management Executive*, 5(4): 35–51.
- Brewster, C. and Hegewisch, A. (1994) *Policy and Practice in European Human Resource Management*, London, Routledge.
- Buğra, A. (1994) *State and Business in Turkey*, Albany, NY: State University of New York Press.
- Child, J. (1997) "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect" *Organization Studies*, 18(1): 43–76.
- Cook, D.S. and Ferris, G.R. (1986) "Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline" *Human Resource Management*, 25(3): 441–457.
- Delery, J.E. and Doty, H.D. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions" *Academy of Management Journal*, 39(4): 802–835.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Edelman, L.B. and Suchman, M.C. (1997) "The Legal Environments of Organizations" *Annual Review of Sociology*, 23: 379–515.
- Edelman, L.B. (1990) "Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace" *American Journal of Sociology*, 95(6): 1401–1440.
- Edelman, L.B. (1992) "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law" *American Journal of Sociology*, 97(6): 1531–1576.
- Erez, M. and Earley, C.P. (1993) *Culture, Self-Identity, and Work*, New York: Oxford University Press.
- Florowski, G.W. and Nath, R. (1993) "MNC Responses to Legal Environment of Human Resource Management" *International Journal of Human Resource Management*, 4(2): 305–324.
- Ger, G. (2009) "Tüketici Araştırmalarında Nitel Yöntemler Kullanmanın İncelikleri ve Zorlukları" *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 1–19.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1990) "The Multinational Corporation as an Inter-organizational Network" *Academy of Management Review*, 15(4): 603–625.
- Gooderham, P.N., Nordhaug, O. and Ringdal, K. (1999) "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms" *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 507–531.
- Gökşen, N.S. and Üsdiken, B. (2001) "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding" *British Journal of Management*, 12(4): 325–340.
- Greening, D.W. and Gray, B. (1994) "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues" *Academy of Management Journal*, 37(3): 467–498.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Rivero, C.J. (1989) "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices" *Personnel Psychology*, 42(4): 727–786.
- Jackson, S.E. and Randell, S.S. (1995) "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments" *Annual Review of Psychology*, 46: 237–264.
- Johns, G. (1993) "Constraints on the Adoption of Psychology Based Personnel Practices: Lessons from Organizational Innovation" *Personnel Psychology*, 46(3): 569–591.
- Konrad, A. and Linnehan, F. (1992) "The Implementation and Effectiveness of Equal Opportunity Employment" F. Hoy (Ed.), *Best Papers Proceedings*, 380–384. Anaheim, CA: Academy of Management.
- Kozlowski, S.W., Chao, G.T., Smith, E.M. and Hedlund, J.A. (1993) "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications" *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 8: 263–332.
- Kozlowski, S.W. and Hults, B.M. (1987) "An Exploration of Climates for Technical Updating and Performance" *Personnel Psychology*, 40(3): 539–563.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" *American Journal of Sociology*, 83(2): 340–363.
- Mendoca, M. and Kanungo, R.N. (1994) "Managing Human Resources: The Issue of Cultural Fit" *Jour-*

nal of Management Inquiry, 3(2): 189–205.

Miles, R.E. and Snow, C.H. (1984) “Designing Strategic Human Resource Systems” *Organizational Dynamics*, 13(1): 36–52.

Milliman, J., von Glinow, M.A. and Maria, N. (1991) “Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory” *Academy of Management Review*, 16: 318–339.

Johnson, N.B, Sambharya, R.B. and Bobko, P. (1989) “Deregulation, Business Strategy and Wages in the Airline Industry” *Industrial Relations*, 28(3): 419–430.

Levine, D.I. and Tyson, L.D. (1990) “Participation, Productivity and Firm’s Environment” Alan Blinder (Ed.), *Paying for Productivity*: 183–235. Washington DC: Brookings Inc.

Oliver, C. (1991) “Strategic Responses to Institutional Processes” *Academy of Management Review*, 16(1): 145–179.

Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1984) “Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy” *Industrial Relations*, 23(2): 173–183.

Öke, M.K. (2005) “Employment and Social Dialogue in Turkey from the Perspective of EU Integration” Lafoucriere, Celine and Magnusson, Lars (Ed.), *The Enlargement of Social Europe – The Role of the Social Partners in the European Employment Strategy*: 239–268. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety, Brussels.

Özen, Ş. (2007) “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar” Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (Der): *Örgüt Kuramları*: 237–331. Ankara: İmge.

Özmen, R. (2004) *İş Kanunu ve İlgili Mevzuat*, Ankara, Seçkin.

Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. and Cohen, Y. (1984) “Determinants of Internal Labor Markets in Organizations” *Administrative Science Quarterly*, 29(4): 550–572.

Richard, M. and Joel, F. (2003) “Human Resource Management and Individualization in Australian Labor Law” *Journal of Industrial Relations*, 45(3): 292–325.

Rosenzweig, P.M. and Singh, J.V. (1991) “Organizational Environments and the Multinational Enterprise” *Academy of Management Review*, 16(2): 340–361.

Rosen, C.M., Klein, K.J. and Young, K.M. (1986) *Employee Ownership in America*, Lexington, MA: Lexington

Rynes, S.L. (1991) Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences: A Call for New Research Directions. Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2*, 399–444. Palo Alto, CA: Consult.

Sayılar, Y. (2009) “Moderating Effect of Normative Institutional Mechanism on the Relationship between Business Strategy and HRM Model” *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17: 154–188.

Sayılar, Y. (2008) “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63(2): 219–249.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987a) “Linking Competitive Strategy and Human Resource Management Practices” *Academy of Management Executive*, 1(3): 207–219.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987b) “Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices” *Human Resource Planning*, 10(3): 125–141.

Schwartz, M.S. and Carroll, A.B. (2003) Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, *Business Ethics Quarterly* 13: 503–530.

Scott, R.W. (1992) *Organizations Rational Natural and Open Systems*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Scott, R.W. and Meyer, J. (1994) The Rise of Training Programs in Firms and Agencies An Institutional Perspective. Scott, W.R. and Meyer, J. (Ed), *Institutional Environments and Organizations*: 228–252, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*, London: Sage Publications.

Snell, S.A. (1992) “Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information” *Academy of Management Journal*, 35(2): 292–327.

Snell, S.A. and Dean, J.W. Jr. (1992) “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective” *Academy of Management Journal*, 35(3): 467–504.

Snow, C.C. and Snell, S.A. (1993) “Staffing as Strategy” Schmitt, N., Walter, C., Borman, & Associates (Ed), *Personnel Selection in Organizations*: 448–478. San

Francisco, CA: Jossey- Bass.

Suchman, M.C. (1995) “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches” *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.

Strauss, A. and Corbin, J. M. (1990) *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory, Procedures and Techniques*, Newbury Park: Sage.

Taymaz, E and Özler, Ş. (2005) “Labor Market Policies and EU Accession: Problems and Prospects for Turkey” Hoekman, B. and Togan, S. (Ed.), *Turkey: Economic Reform and Accession to the European Union*: 223–260. The World Bank, Trade and Development Series, Washington.

Tosi, H.L. and Gomez-Mejia, L.R. (1989) “The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective” *Administrative Science Quarterly*, 34(2): 169–189.

Üsdiken, B. (2007) Çevresel Baskı ve Talepler Karşı-

sında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı” Sargut A. Selami ve Özen, Şükrü (Der). *Örgüt Kuramları*: 77–133. Ankara: İmge.

Van Sluijs E, Van Assen A. and Den Hertog J.F. (1991) “Personnel Management and Organizational Change: A Socio-technical Perspective” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1: 27–51.

Wasti, S.A. (1998) “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case” *International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 608–631.

Wright, P.M. and Boswell, W.R. (2002) “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research” *Journal of Management*, 28(3): 247–276.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992) “Theoretical Perspectives in Strategic Human Resource Management”. *Journal of Management*, 18(2): 295–320.