

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL TEMELLERİ: EVRENSELÇİ, KOŞUL BAĞIMLILIK VE YAPISALCI YAKLAŞIMLAR

Sait GÜRBÜZ*

Öz:

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) alanına dair çalışmaların genelde uygulamaya dönük tavsiye ve görgül bilgi sunumları şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların sağlam kuramsal temellere dayandırılmaması eleştirilmekte, dolayısıyla örgüt stratejisiyle bütünleşmesi gereken insan kaynakları uygulamalarının anlaşılmasını ve henüz yeni sayılabilecek SİKY alanının kuramsal gelişimini zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada SİKY'nin dayandığı temel kuramlar olarak kabul edilen evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalci yaklaşımlar ile bu kuramların SİKY-örgütsel performans ilişkisindeki varsayım ve katkılarını incelemek amaçlanmıştır ve bu üç kuramın gelişimi, varsayımları ile görgül çalışmalar incelenmiştir ve genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Ayrıca işbu üç kuramın önerdikleri yaklaşımların farklılıkları, kuramsal alt yapıları ve analiz düzeyleri irdelenmiştir. Sonuç olarak SİKY'ndeki kuramsal gelişimin, İKY-örgütsel performans ilişkisini tek kuramla açıklamak yerine farklı boyut ve önceliklere odaklanan ve yanıt arayan kuram arayışları yönünde sürdüğü; evrenselci kuramın Kuzey Amerika dışındaki bağlamlarda da yaygınlaştığı, ancak üç kuramın sınanması açısından Kuzey Amerika dışında da çalışma gereksinimi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, evrenselci kuram, koşul bağımlılık kuramı, yapısalci kuram.

*Doç. Dr., Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi ABD.
sgurbuz@kho.edu.tr

THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY AND CONFIGURATIONAL APPROACHES

Abstract:

Most of the studies about strategic human resources management generally intensify on practical recommendations or empirical information. But it is criticized that these studies are not based on valid theoretical basis, so it makes theoretical development of SHRM field more difficult and to understand human resources applications which are required to become integrated with the organization strategy. This study aims to examine the three approaches (universalistic, contingency, configurational) accepted as the main foundations of SHRM and contribution and assumptions of these approaches about SHRM-organizational performance relation. Moreover development and assumptions of these three approaches and empirical studies are viewed and a general evaluation is made. Also differences, theoretical basis and levels of analysis of these three approaches are reviewed. Finally, it is seen that theoretical development of SHRM focus on different dimensions and priorities instead of explaining HRM-organizational performance relation with only one theory; universalistic approach become more widespread in the other contexts outside North America but also these three approaches should be tested outside North America as well.

Keywords: Strategic human resources management, universalistic approach, contingency approach, configurational approach.

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda yapılan araştırmaların, 1990'lı yıllardan itibaren mikro-analitik yaklaşımdan makro-stratejik perspektife yöneldiği görülmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011). Bu kapsamda, insan kaynaklarının işletme stratejileriyle uyumlu hale getirilmesini öngören ve örgütteki insan kaynağının yönetimini stratejik yönetim sürecine entegre etmeyi esas alan stratejik İnsan kaynakları yönetimi(SİKY) yaklaşımı ileri sürülmüştür. Stratejik İKY'nin, başta örgütsel performans olmak üzere çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi üzerine son yıllarda oldukça fazla çalışma yapılmaya başlandığı gözlemlenmektedir (Gürbüz, 2011).

İlgili alan yazın incelendiğinde, stratejik İKY alanına ilişkin yazılanların genellikle pratik tavsiye ya da görgül bilgi sunumuna ilişkin olduğu görülmektedir. Pratik tavsiye veya görgül ilişkilerin niçin olduğu ve olması gerektiği, sağlam bir kurama dayandırılmadığı takdirde, bu husus stratejik İKY alanı için hem bir eleştiri konusu olmakta hem de stratejik İKY'nin anlaşılmasını gcleştirmektedir. Stratejik İKY ile ilgili birçok görgül çalışma yapılmış olmasına rağmen alan kuramsal temel eksikliği nedeniyle geçmişten günümüze eleştiri konusu olmuştur. Nitekim daha çok alanın genç olmasından kaynaklanan bu sorun, hem yabancı yazında (Bacharach, 1989; Dyer, 1985; Martin-Alcazar vd., 2005) hem de yerli yazında (Coşkun, 2009; Tutar,2009) eşitli eleştirilere konu olmaktadır. Stratejik İKY'nin kuramsal temeli konusunda ortaya atılan birtakım eleştirilerin doğru olduğu bizzat stratejik İKY araştırmacıları tarafından da kabul edilmektedir. (rneğin, Wright ve McMahan, 1992; Bacharach, 1989). Bu durum, bir yandan örgüt stratejisini destekleyecek İK uygulamalarının uygulayıcı ve araştırmacılar tarafından anlaşılmasını zorlaştırırken, diğer taraftan da henüz olgunlaşma evresinde olan stratejik İKY alanının kuramsal gelişimini engellemektedir.

Bu çalışmanın amacı, stratejik İKY'nin dayandığı temel kuramlar olarak kabul edilen "evrenselci", "koşul bağımlılık" ve "yapısalcı" yaklaşımları gözden geçirmek ve anılan kuramların stratejik İKY-rgtsel performans ilişkisindeki varsayım ve katkılarını incelemektir. Çalışmanın stratejik İKY alanının kuramsal gelişimi noktasında yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca Sargut ve zen (2007)'in Türkçe yönetim ve örgüt yazınında temel kuram bilgisinin zayıf olduğu yönündeki yerinde tespitleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın, genelde Türk yönetim ve örgüt yazını, özelde de stratejik İKY

alanındaki “kuramsal bilgi eksikliği” sorununa en azından teorik düzeyde de olsa mütevazı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Stratejik İKY’ye ilişkin üç kuramın irdeleneceği bu çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak stratejik İKY’nin gelişimi ve kavramsal tanımı üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde, evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı kuramlara ve bunların dayandığı varsayımlara yer verilecektir. Bu bölümü takiben söz konusu üç kuramın sınındığı önemli görgül çalışmalara değinilecektir. Son bölümde ise stratejik İKY kuramlarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılacaktır.

I) STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EVRİMSEL GELİŞİMİ

Stratejik İKY’nin kökenleri, personel yönetiminden evrilen İKY’ye dayanmaktadır. Dolayısıyla, stratejik İKY’nin hem kavram hem de teori olarak ortaya çıkması, İKY disiplininin gelişim süreci içerisinde değerlendirilebilir. Çalışma ortamında “insan”la ilgili sorunlar ve “insan”ın yönetimi, çok eski tarihlerde ortaya çıkmış olsa da, daha çok 18. yy.ın ikinci yarısında meydana gelen Sanayi Devrimi ile belirginleşmiştir (Ekin, 1994). Sanayi Devrimi ile çalışma ilişkilerinde meydana gelen dönüşüm, işgücünün karşılaştığı sorunlara bilimsel çözüm arayışlarını gündeme getirmiştir. 20. yüzyılın başlarında Frederic Taylor’un önderliğinde oluşturulan Bilimsel Yönetim Akımı, 1920’li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Beşeri İlişkiler Akımı ve 1950’li yıllarda insanı bütüncül ve sistem olarak ele alan ve insan davranışlarını bilimsel olarak irdeleyen Örgütsel Davranış Yaklaşımı modern İKY’nin gelişiminde ve bir disiplin olarak ortaya çıkışında önemli kilometre taşlarıdır (Gürbüz, 2011).

“İKY kavramı, 1960-70’li yıllarda ABD’deki akademik çalışmalarla gelişmiş ve bu dönemden itibaren dünya geneline yayılmıştır” (Brewster, 1994:1). Her ne kadar alan yazında ‘personel yönetimi’ ve ‘İKY’ terimlerinin birbirlerinden farklı olup olmadığı yönünde tartışma olsa da, İKY’nin, son yıllarda meydana gelen birtakım dönüşüm ve değişimlerin etkisiyle, personel yönetiminden evrildiğini söylemek daha uygun düşmektedir. İKY teriminin yaygınlaşmasıyla birlikte, ‘personel yönetimi’ adıyla basılan kitapların içeriğinde temel değişiklikler yapılmaksızın ‘İKY’ adıyla yayımlanması bu varlığın bir göstergesi olmaktadır. Ancak İKY’nin, çalışma ortamındaki insanı örgüt için değer oluşturan potansiyel bir kaynak olarak görmesi, personel yönetimindeki geleneksel kayıt tutma rollerinin ötesinde, örgütsel kararlarda tam ortak rolünün olması, yine personel yönetimine kıyasla örgüt ve örgüt dışındaki insan kaynağına stratejik bir bakış açısı ile yaklaşması, bu kavramı personel yönetiminden ayırtıran özellikler arasında

sayılabılır. Sonuç itibarıyla, İKY'yi geleneksel personel yönetiminden köklü ve devrimsel bir kopuş olarak değil; konjonktüre göre personel yönetiminin yeniden yorumlanması ve evrilmesi şeklinde görmek daha uygun gözükmektedir. Schuler ve Jackson'a (2005: 12) göre, İKY'de meydana gelen bu evrilme ile birlikte (1) örgütlerin başarısında İKY'nin önemi daha fazla oranda ilgi görmeye başlamış (2) belirli İKY işlevlerinin daha etkili nasıl uygulanacağına ilişkin akademisyenlerin araştırmalarında artış meydana gelmiş ve (3) İKY uygulamacıları arasında profesyonelleşme başlamıştır.

Stratejik İKY'nin yeni bir araştırma alanı olarak gelişmeye başlaması ise 1970'li yılların sonu 1980'li yılların başına rastlamaktadır. Bu zamana kadar İKY alanı ile ilgili çalışmalar, çoğunlukla çeşitli İKY işlevlerine yönelik müstakil araştırmalardan ibarettir. Stratejik İKY'nin önem kazanmasında, küresel rekabetin artışı, sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik arayışlar (Dyer ve Reeves, 1995), stratejik yönetim alanında örgüt içi faktörlerin de incelenmeye başlanması (Swiercz, 1995) gibi hususların etkili olduğu söylenebilir. Anılan faktörlerin de etkisiyle, İKY işlevleri strateji ile bütünleştirilmeye başlanmış ve stratejik kadrolama, stratejik ücret yönetimi gibi araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (McMahan, Bell, Virick, 1998). Bu çalışmalardan sonra, İKY'nin stratejik yönü (ya da stratejik İKY), hem kuramsal hem de görgül araştırmalarda inceleme konusu yapılmıştır. Jim Walker'ın (1980) "*İnsan kaynakları planlaması*" başlıklı kitabı, İK planlaması yapılırken örgüt stratejisinin de dikkate alınması gerektiğini öne süren ilk çalışmadır. Devanna ve arkadaşlarının(1981) "*İnsan kaynakları yönetimi: Bir stratejik bakış*" adlı makaleleri, stratejik İKY'ye ilişkin öncü olan bir başka çalışmadır. Bunlara ilave olarak, Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981), Lindroth (1982), Sweet (1982) tarafından yapılan çalışmalar stratejik İKY modellerinin geliştirilmesi sürecindeki ilk araştırmalar olarak zikredilebilir.

Bu çalışmalardan sonra İKY'nin; eğitim (Russel, Telborg ve Powers, 1985), işgören seçimi (Terpstra ve Rozell, 1993), performans değerlendirme (Borman, 1991) ve ücretleme (Milkovich, 1992) gibi işlevleri ile finansal performans arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak anılan çalışmalarla birlikte stratejik İKY alanı, kuram eksikliği nedeniyle büyük oranda eleştirilerle karşılaşmıştır (Zdeck ve Cascio, 1984: Dyer, 1985: Bacharach, 1989). Alanın bir araştırma alanı olarak gelişiminde asıl kayda değer ilerleme, 1990'lı yılların ortasında başlamıştır. Özellikle Wright ve McMahan (1992), Jackson ve Schuler (1995), Kamoche (1996) gibi araştırmacıların çalışmaları ve yönetim bilimi alandaki önemli dört derginin¹ çıkardıkları özel

sayılar, stratejik İKY modellerinin ve kuramlarının anlaşılmasında önemli katkılar sağlamıştır. Bu gelişimde özellikle Huselid'in (1995) İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi gösteren çalışmasının önemli payı vardır. Yine, aynı yıl MacDuffie'nin (1995) endüstri odaklı çalışmasında, belirli İKY uygulamalarının bir set halinde fabrika performansını nasıl geliştirdiğini konu alan çalışmasını da unutmamak gerekir.

Stratejik İKY'nin tanımı konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak, çoğunluğunun stratejik İKY'nin örgütlerin İK uygulamaları ile işletme stratejilerinin arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmaları kapsadığı konusunda hemfikir oldukları söylenebilir. Bazı araştırmacılar İKY ve stratejik İKY'yi birbirlerinin yerine kullanmaktadırlar. Örneğin Brewster (1994) İKY'nin temel işlevlerini tanımlarken, Hendry ve Pettigrew'in (1986) stratejik İKY tanımını kullanmaktadırlar. Benzer şekilde Beer vd. (1984: 13) stratejik İKY tanımını kullanmak yerine, "İKY'yi stratejik perspektif olarak gördüklerini" belirtmektedirler. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin kavramsal bazda bir semantik sorunu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu biraz da stratejik İKY'nin nispeten yeni bir alan olması ve hâlâ gelişim evresinde bulunması nedeniyle ve böyle bir durumda, bazı terimlerin tanımlanmasındaki farklılıklar olağan sayılabilir.

Truss ve Gratton'a (1994: 663) göre stratejik İKY; "işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY'nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir". Wright ve McMahan (1992: 298) stratejik İKY'yi "işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlanmış İKY faaliyetleri" olarak tanımlamışlardır. Stratejik İKY, Snell vd. (1996: 62) tarafından ise, "insanlar vasıtasıyla rekabet avantajını sağlamak için örgütsel sistemlerin tasarlanması" şeklinde ifade edilmiştir. "İKY uygulamalarının örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmesi süreci" tanımı ise Ulrich'e (1997: 89) aittir. Stratejik İKY örgütün ekonomik ve sosyal performansını artırmak amacıyla, iş görenlerle işbirliğini esas alan ve birbirleri ile uyumlu İKY uygulamalarının yapılandırılması anlamına gelmektedir (Wood, 1999; Way, 2002; Godard, 2004). Yukarıdaki farklı tanımlar ve stratejik İKY'ye ilişkin araştırmalar dikkate alındığında, stratejik İKY'nin üç varsayıma dayandığı ifade edilebilir:

1) Stratejik İKY, örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmada insan kaynağının önemine işaret etmektedir.

2) İKY uygulamalarının, örgütsel amaç/strateji ve diğer faktörlerle bütünleştirilmesine odaklanmaktadır.

3) Nihai amacı, etkili İKY uygulamaları vasıtasıyla örgütsel performansı geliştirmektir.

Colbert (2004)'e göre ise stratejik İKY iki açıdan önem arz etmektedir. “Birincisi, bir örgütün insan kaynağı kritik stratejik öneme sahiptir ve yetenekler, davranışlar ve işgörenle ilişkileri itibarıyla hem stratejinin oluşturulmasında hem de uygulanmasında potansiyeli vardır. İkincisi, örgütün İKY uygulamaları, insan kaynağı havuzunun stratejik kabiliyetinin geliştirilmesinde önemli bir araçtır” (Colbert, 2004: 341).

SİKY genel bir ifadeyle örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için insan kaynağının planlı ve etkili kullanılmasıdır (Greer, 2000). Başka bir ifadeyle, İK politika ve uygulamaları ile örgütsel performansı artırmaya odaklanan; rakiplerinden daha iyi olabilmek için, örgütün nasıl ve ne yapacağını belirleyen uzun dönemli bir yönetim biçimidir. Ayrıca geleneksel İK'dan farklı olarak bireysel değil; örgütsel performansla yani makro seviyeye odaklanmakta ve etkinliği takım temelli iş tasarımı, esnek işgücü ve güçlendirilmiş çalışanlar gibi İK uygulamalarından kaynaklanmakta (Richard ve Johnson, 2001), İK uygulamaları ve stratejik planlamanın bütünleşmesi ve İK politika ve uygulamalarının örgüt performansına katkısı çerçevesinde şekillenmektedir (Guthrie vd., 2011). Stratejik İKY'nin, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlayabilmesi için örgütlerin faaliyette bulunduğu bağlama uygun İKY uygulamaları geliştirmeleri gerekir. Örneğin, ABD'de üreticiler maliyet odaklı rekabet yaptıklarından bireysel performansa dayalı bir ücret sistemi stratejisi, bireyci kültürel özellikleri olan ABD için uygun bir İKY modeli olabilirken (Schuler ve Jackson, 2005: 15), toplumsal ve iş kültürü farklı olan bağlamlarda aynı model arzu edilen sonuçlar getirmeyebilmektedir. Artık kültürün örgütler üzerinde etkisi olduğu ve örgüt kültürünü ve diğer İK uygulamalarını etkilediği bilinmektedir. “Özellikle örgütsel yapıları, örgütün içinde ve dışında yaşayan insanların sosyokültürel özelliklerinin belirlediği savı genel kabul görmektedir” (Sargut, 2010: 138). Sözelimi Horgan ve Mühlau'nun (2005) yaptığı çalışma İrlanda'da Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları (YPIKYU)'nın örgütsel performans ile olumlu ilişkisi olduğunu gösterirken, toplumsal özellikleri itibarıyla YPIKYU'na elverişli koşullar sağlamayan Hollanda'da bu tür bir ilişki görülmemektedir.

Stratejik İKY'ye ilişkin halen tartışmalı olan bir başka konu da hangi İKY uygulamalarının stratejik olduğudur. Miller (1989) sadece bazı İKY

uygulamalarının stratejik olabileceğini, bazılarının olamayacağına işaret etmektedir. Benzer şekilde Guest de (1989), bütün İKY uygulamalarının stratejik olamayacağına dikkat çekerek, bazılarının stratejik, bazılarının ise stratejik olmayan ancak fonksiyonel olabileceğini belirtmektedir. Buna karşın, kimi yazarlar ise stratejik İKY'nin bütün işlevlerinde bir stratejik bakış olduğunu öne sürmüşlerdir (Torrington ve Hall, 1995). Olian ve Rynes (1984: 172)'in "stratejik kadrolama", Balkin ve Gomez-Mejea (1990: 158)'in "stratejik ücretleme" üzerinde yaptıkları müstakil çalışmalar bunlara örnek gösterilebilir. Hendry ve Pettigrew (1986); Miles ve Snow (1984) gibi araştırmacılar ise stratejik İKY'nin, İKY uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleştirildiği takdirde ortaya çıkacağını belirtmektedirler. Zikredilen farklı bakış açıları değerlendirildiğinde, aslında stratejik İKY'nin, geleneksel İKY işlevlerinde (kadrolama, performans değerlendirme, ödül ücret yönetimi vb.) radikal bir değişimi öngörmediği görüşünün daha yaygın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte stratejik İKY'de temel odağın, yalnızca İKY uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi değil; buna ilaveten anılan uygulamaların örgütsel etkinliğe olan katkısının ölçülmesi ve örgütsel stratejilerle bütünleştirilmesi olduğu görülmektedir. Yakın bir zamanda Fransa'da küçük ve orta ölçekli toplam 388 işletme üzerinde yapılan çalışmada, stratejik İKY uygulamalarının - çalışan katılımı, güçlendirme, etkili eğitim geliştirme, değişken (performansa dayalı/durumsal) ücretleme - gelişim içinde olduğunu, buna karşın İKY'nin birtakım geleneksel idari rollerinin ise gerileme gösterdiği tespit edilmiştir (Razouk ve Bayad, 2009).

İKY faaliyetleri ile örgütsel etkinlik ve verimlilik arasında bağlantı kurmak suretiyle, örgütsel performansı geliştirmenin, stratejik İKY'nin özünü oluşturduğu yukarıda belirtilmiş idi. Örgütsel verimlilik kapsamında, İKY-örgütsel performans ilişkisinin stratejik İKY alanında yapılan çalışmaların temel ilgi odağı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, stratejik İKY'nin örgütsel performansla olumlu ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Örneğin; Harris vd., 2001; Huselid 1995; Huselid vd., 1997). Ayrıca, stratejik İKY'nin; verimlilik artışına (Fox vd., 1999; Ichniowski vd.,1997; MacDuffie 1995), etkinlik artışına (Becker ve Gerhart 1996), şirket değerinin artmasına (Huselid, 1995), daha yüksek kâr ve finansal performans artışına (Becker vd., 1996; Delery ve Doty 1996) neden olduğu öne sürülmektedir. Stratejik İKY-örgütsel performans ilişkisini irdeleyen çalışmalara ilave olarak, İK departmanlarının stratejik rolleri (Tyson ve Fell, 1986; Ulrich, 1997; Ulrich ve Brockbank, 2005) ve örgütün insan sermayesinin geliştirilmesi (Heneman, vd., 2000, Lepak ve Snell, 1999, Nodofor ve Levitas, 2004, Sirmon vd., 2007, Wright vd., 1994) üzerine yapılan çalışmaların da İKY'nin

örgüte katkısının teşhis edilmesi bakımından alana hatırı sayılır katkı yaptığını not etmek gerekir. İKY ve performans üzerine yapılan araştırmalar büyük oranda çalışanların değerlerine, güdülerine ve bireysel farklılıklarına dayanan kuramları göz ardı etmektedir (Wright ve Boswell, 2002 akt. Guest, 2011). Bu anlamda kuramsal olarak İK ve performans arasındaki ilişkiyi anlamada zorluklar bulunmaktadır. Ancak hangi uygulamalar bütününe örgütsel performans ve diğer çıktılar üzerinde daha çok etkisi bulunduğunu belirlemek için henüz cevapsız olan bu soruya odaklanmak gerekmektedir. Ayrıca kuramsal temelleri İKY sürecinde bütünleştirilerek göz önüne almak mevcut işletme körlüğünün aşılmasına yardımcı olabilir. Bu anlamda kuramsal temellerin anlaşılması İKY ve performans arasındaki bağlantıyı anlamaya ışık tutacaktır (Guest, 2011).

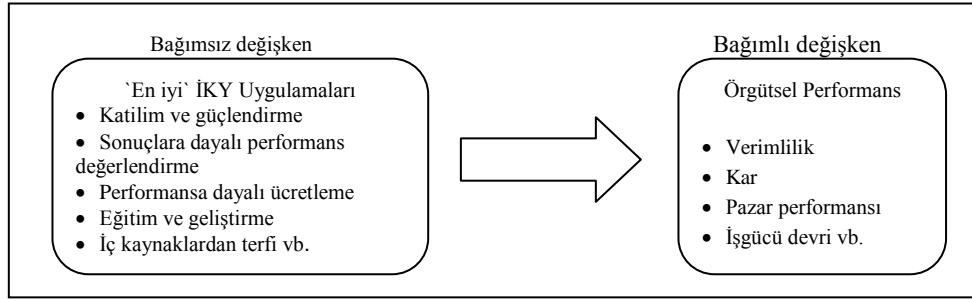
II) STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KURAMLARI

Yazında stratejik İKY'nin kuramsal gelişimine önemli katkıları olan araştırmacıların (Örneğin, Baird ve Meshoulam, 1988; Brewster, 1995; 1999; Lengnick-Hall vd., 2009; Delery ve Doty, 1996; Gürbüz ve Mert, 2011; Jackson vd., 1989; Martin-Alcazar vd., 2005) sınıflandırmaları ve konuya ilişkin çalışmaları dikkate alındığında, stratejik İKY'nin kuramsal temeli yaygın olarak ilgi gören üç kuram bağlamında tartışılacaktır. Bunlar, “evrenselci”, “koşul bağımlılık”, “yapısalcı” kuramlardır.

A) Evrenselci kuram

Evrenselci kuramı² öne süren araştırmacılara (Becker ve Gerhart, 1996, Delery ve Doty 1996; Huselid, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994) göre “en iyi uygulamalar” olarak adlandırılan bazı İKY uygulamaları (bağımsız değişken) ile örgütsel performans (bağımlı değişken) arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur ve anılan uygulamalar yüksek örgütsel performansı artırmaktadır. Bu yaklaşıma göre, stratejik İKY uygulamaları örgütsel stratejiden bağımsız olarak yüksek örgütsel performans getirirler. Dolayısıyla kuramın temel tezi, “en iyi uygulamalar”ın bütün örgütlere genellenebileceği ve bunları uygulayan örgütlerin yüksek örgütsel performans elde edecekleri varsayımdır (Gürbüz, 2011). Nitekim bu sav, konuyla ilgili yapılan farklı araştırmalarla da teyit edilmiştir. Örneğin, Delaney ve Huselid (1996) genel olarak kabul gören yedi adet İKY uygulamasının örgütsel performansla ilişkili olduğunu bulmuştur. Evrenselci yaklaşım, bağımlı bir değişken ile bağımsız bir değişken arasındaki ilişkinin bütün örgüt ekolojileri için evrensel olacağını savunduğundan, stratejik İKY kuramları arasında en basit olanı olarak zikredilebilir. Kuramın şekilsel izahı, Şekil-1’de sunulan modelde

verilmiştir. Evrenselci kuramın tezi doğrultusunda, öncelikle stratejik öneme sahip İK uygulamalarının teşhis edilmesi, daha sonra ise bu uygulamaların örgüt performansı ile bağlantısının kurulması gereklidir (Delery ve Doty, 1996: 805).



Şekil: 1

Stratejik İKY`de Evrenselci Kuram

Kuramın odağında örgütsel performans ile ilişkilendirilen ve “en iyi uygulamalar” olarak adlandırılan çeşitli İKY uygulamaları yer almaktadır. Ancak bunların hangi uygulamalar olduğu ve hangi kavram ile adlandırılacakları konusunda araştırmacılar arasında mutabakat olmadığı görülmektedir. “Yüksek katılımlı yönetim uygulamaları” (Arthur, 1994), “yüksek bağlılık uygulamaları” (Walton, 1985), “yüksek performanslı yönetim uygulamaları” (Becker ve Huselid, 2006; Pfeffer, 1998), “stratejik İKY uygulamaları” (Delery ve Doty, 1996), “yüksek performanslı İK uygulamaları” (Gürbüz, 2009) terimleri aslında benzer İKY işlev ve uygulamaları için kullanılan farklı terimlerdir. “En iyi uygulamaları”n ilk çıkış noktası Kuzey Amerika’dır. Bu kapsamda, konuyla ilgili ilk çalışmada Pfeffer (1994) katılım ve güçlendirme, teşvikli ücretleme, iş güvencesi, iç kaynaklardan terfi, eğitim ve geliştirme gibi 16 adet İK uygulamasının örgütlere yüksek verimlilik ve kâr getirdiğini ileri sürmüştür. Aynı araştırmacının 1998 yılındaki çalışmasında ise bunlar yedi İKY uygulaması altında özetlenmiştir: iş güvencesi, secici işe alma, kendini yöneten takımlar (veya takım çalışması), firma performansına dayalı durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim uygulamaları, statü farklılıklarının indirilmesi ve bilgi paylaşımı. Osterman (1994) ise takım halinde çalışma, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi yenilikçi uygulamaların Kuzey Amerika’daki bütün örgütler için verimlilik getireceğini savunmuştur.

Delery ve Doty (1996), evrenselci yaklaşımı benimseyen araştırmacıların önerdikleri (Kerr ve Slocum, 1987; Miles ve Snow, 1984; Osterman, 1987; Pfeffer, 1994; Sonnenfeld vd., 1988) uygulamalardan, üzerinde en fazla görüş birliğinin olduğu yedi uygulama olarak şunları sıralamaktadırlar: Örgüt içi kariyer olanakları, eğitim sistemi, performans değerlendirme, kâr paylaşımı, iş güvencesi, çalışan katılımı, işgörenle iletişim (bilgi paylaşımı) ve kapsamlı iş tanımları.

Bunlar içerisinde, örgüt içi kariyer olanakları, örgüt içindeki insan kaynağının kullanılması başka bir deyimle işgören ihtiyacının karşılanmasında iç kaynaklara veya dış kaynaklara öncelik verilmesi ile ilgilidir. İkinci olarak eğitim sistemi, işgörelere sağlanan eğitimin nitelik ve niceliği ile alakalıdır. Örgütler, çalışanlara geniş bir eğitim programı sunabileceği gibi ihtiyacı olduğu yetenekteki yeni işgöreleri dış kaynaklardan da temin edebilirler. Performans değerlendirme ise davranışlara veya sonuçlara dayalı olabilir. “Davranışa dayalı değerlendirmede, genellikle işin etkili bir biçimde yapılması için gerekli işgören davranışlarına odaklanılırken, sonuçlara dayalı değerlendirmede bu davranışların çıktıları üzerinde durulmaktadır” (Delery ve Doty, 1996: 805). Kâr paylaşımı uygulamaları da benzer şekilde örgütsel performansla ilişkilendirilen stratejik İKY uygulamaları arasındadır. “İş tanımlarının, işgörelerin rol tanımlarının açık ve anlaşılır bir şekilde yapılması da önem arz etmektedir” (Delery ve Doty, 1996: 806).

Osterman (1994), uzun dönemde işgörelerin bağlılığına değer veren işletmelerin geçici işgören istihdamını tercih etmeyeceklerini, işgörelerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve teşvik edici ücretleme gibi yenilikçi iş uygulamalarına yatırım yapacaklarını rapor etmiştir. Örgüte bağlılığı sağlanan işgörelere örgütün verimliliğine katkı sağlar ve böylece eğitime yapılan yatırımdan bir ölçüde örgüte geri dönmüş olur. Yine teşvik edici ücret sistemleri, işgörelerin bağlılıklarını artırdığı gibi yüksek performans gösteren adayları da örgüte cezbedebilir. Benzer şekilde, geçerli bir seçim sistemi, yüksek performans gösteren işgöreleri ortaya çıkarma özelliği bulunan bir değerlendirme sistemi ve yüksek performansı ödüllendiren bir ücret sistemi ile birlikte daha olumlu sonuçlar verecektir. “Örgüt içi kariyer olanaklarının bulunması da, teşvik edici ücretleme ve performans değerlendirme ile birleştii takdirde, işgörelerin örgütte kalmaları için güçlü bir teşvik edici sistem olabilir ve böylece örgüt işgören eğitim ve geliştirmesine yaptığı yatırımın geri dönüşünü sağlamış olacaktır” (Huselid, 1995: 642).

“En iyi uygulamalar” için yukarıda arz edildiği üzere, farklı yazarlar tarafından farklı uygulamalar öne sürülse de, konuyla ilgili yapılan çalışmalar

gözden geçirildiğinde “en iyi uygulamalar” başlığı altında öne sürülen işlevlerin işgören seçimi, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme ve ücretleme konuları üzerinde belirginleştiği tespit edilmektedir. Aslında, en iyi uygulamalar olarak sunulan bazı işlevlerin genel olarak ortak kabul gördüğü söylenebilir. Örneğin “işe alımda işin gereklerine göre yapılandırılmış mülakatların, yapılandırmamış olanlara; iş davranış ve sonuçlara dayalı performans değerlendirmenin, karakter özelliklerine dayalı performans değerlendirmeye kıyasla daha iyi sonuçlar vereceği çoğu araştırmacı tarafından savunulmaktadır” (Boxall ve Purcell, 2000: 189). En iyi uygulamaların hem örgütün paydaşları hem de işgörenlerin ortak amacına hizmet eden uygulamalar olması durumunda bir itiraz söz konusu olmamaktadır. Ancak “paydaşlar için olumlu sonuçlara, işgörenler için olumsuz sonuçlara yol açan veya bunun tam tersi durumun söz konusu olduğu en iyi uygulamalara yönelik eleştiriler bulunmaktadır” (Boxall ve Purcell, 2000: 189).

Stratejik İKY’de, İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasında temel yaklaşımlardan birisi olan evrenselci kuram konusunda yapılan bazı araştırmalar kuramın geçerliliğine ilişkin görgül kanıtlar sunmaktadır (Örn.; Delery ve Doty, 1996; Delaney ve Huselid, 1996; Huselid, 1993, 1995; Youndt vd., 1996). Ancak buna rağmen kuramın çeşitli açılardan bazı eleştirilere de hedef olduğunu belirtmek gerekir. Bu eleştiriler üç temel konu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Birincisi kuramın belirli İKY uygulamalarının (ya da kuramın diliyle “en iyi” uygulamaların) evrensel olduğu ve bunları uygulayan bütün işletmelerin yüksek performans elde edeceği tezidir. Kuram her ne kadar İKY uygulamalarının evrensel olarak uygulanabileceğine yönelik pragmatik bir bakış önerse de, yapılan bazı çalışmalar “en iyi uygulamaları benimsediği halde performansı yüksek olmayan işletmelerin mevcut olduğuna işaret etmektedir. Nitekim bazı araştırmacılar (Khatrı, 2000; Fey vd., 2000) “en iyi uygulamalar” yaklaşımının daha çok Kuzey Amerika’ya özgü olduğunu ve diğer ülkelerde başarılı sonuçlar vermediğini tespit etmişlerdir.

İkinci eleştiri konusu kuramın analiz birimi olarak, belirli İKY uygulamalarının müstakil olarak örgütsel performansla ilişkilendirilmesine odaklanması (Terpstra ve Rozell, 1993), buna karşın İKY uygulamalarının sinerjik etkisine veya birbirleri ile bütünleştirilmesine değinmemesi ve örgüt kültürü, çalışan tatmini gibi örgütsel değişkenleri göz ardı etmesidir. Nitekim Colbert (2004: 344) kuramın kültürel ve kurumsal farklılıkları ve bunların etkilerini yeterli ölçüde dikkate almadığını öne sürmüştür. Dolayısıyla da kuramın örtülü olarak,

aslında farklı bağlamlar için farklı uygulamalara yer verilmesi gerektiği yaklaşımını kabul etmediği ifade edilebilir.

Son olarak kuram bütün işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmaları ve yüksek performans elde etmeleri için “en iyi uygulamaları” benimsemesini önermektedir. Ancak, “en iyi uygulamalar” belirli bir süre sonra rakip işletmeler tarafından taklit edilebilir olduğu için, anılan uygulamaların ekonomik bir değer yaratması uzun dönemde mümkün olmamaktadır. Bu uygulamaların kurumsallaşarak işletmelerin çoğu tarafından kullanılıyor hale gelmesi, bazı araştırmacıların “en iyi uygulamaların” işletmelerin rekabet avantajını yakalamada etkili olamayacağı görüşünü dile getirmelerine neden olmuştur. Yaklaşımında, temel felsefe olarak bir işletmenin başka işletme ya da işletmelerin taklit edilmesini esas alınmaktadır. Bu süreç ise işletmelerin yaratıcılığına ve kendi örgüt kültürlerine uygun uygulamalar geliştirmelerine engel olabilmektedir (Porter, 1996, s.641’den aktaran Gürbüz, 2011).

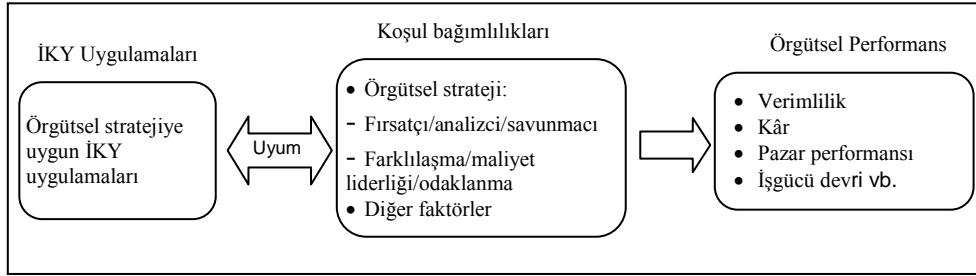
Netice olarak, evrenselci kuram belirli İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrusal ilişki olduğunu savunmakta ve genellenebilir olma özelliği olan en iyi uygulamaların tercih edilmesi üzerinde durmaktadır. Kuramın, çeşitli örgütsel değişkenlerle (yapı, kültür, işletme stratejisi vb.) İKY uygulamaları arasındaki etkileşim konusunda herhangi bir şey söylememesi, temel eleştiri konusudur. Strateji, örgütü farklılaştıran ve faaliyette bulunduğu sektörde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kazanılmasına katkı sağlayan uygulamalar olarak kabul edildiğinde, evrenselci yaklaşımın öne sürdüğü İKY uygulamalarının evrensel olarak uygulanabileceğine yönelik faydalı bir bakış sunmakla birlikte, İKY’nin stratejik yönüne ilişkin katkısının çok fazla olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, evrensel kabul edilen bu uygulamalar rekabet halindeki örgütleri farklılaştırmaktan ziyade onların eşbiçimli hale gelmesi anlamına gelmektedir.

B) Koşul bağımlılık kuramı

Stratejik İKY’nin kuramlarından birisi olarak koşul bağımlılık³ yaklaşımı, genel örgüt kuramları arasında zikredilen ve temel olarak her yer ve koşulda geçerli olabilecek bir örgüt yapısının bulunmayacağını ve koşul bağımlılıklarının örgütsel yapıyı belirleyeceğini vurgulayan “yapısal koşul bağımlılık kuramı” (Sargut, 2007: 35) ile benzerlik arz etmektedir.

Stratejik İKY’de koşul bağımlılık kuramının temel savı, örgütsel etkinlik için İK uygulama ve politikalarının örgütün diğer bağlamları ya da çeşitli koşul

bağımlılıkları ile tutarlı ya da uyumlu olması gerektiğidir. Dolayısıyla kuramın savunucuları, çeşitli İK uygulamalarının farklı stratejilerle tutarlılığını (ya da uyumluluğunu) ve bunların örgüt performansı ile ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır (Begin, 1993; Chenevert ve Tremblay, 2009; Delery ve Doty, 1996; Dyer, 1985; Fombrum vd., 1984; Kochan ve Osterman, 1994;; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Martin-Alcazar vd., 2005; Milkovich, 1988; Schuler ve Jackson, 1987; Youndt vd., 1996). Kuram, “evrenselci” kuramda öne sürülen doğrusal ilişkinin ötesinde, genel örgüt yazınındaki koşul bağımlılık kuramından hareketle, stratejik İKY bağlamını daha etkileşimsel bir temele dayandırmaktadır. Buna göre, “evrenselci” kuramdaki bağımlı (örgütsel performans) ve bağımsız (İKY uygulamaları) değişken arasındaki ilişkide, koşul bağımlılıkları (örgütsel strateji) olan üçüncü bir değişken devreye girmektedir. Koşul bağımlılıklarının söz konusu ilişkideki rolünden dolayı da bu kuramı savunan araştırmacılar, en iyi uygulamaların her koşul ve şartta yüksek örgütsel performans getireceği görüşüne katılmamaktadırlar (Delery ve Doty, 1996; Galbraith ve Nathanson, 1978;). Kuramın şekilsel izahı, Şekil:3`de sunulan modelde verilmiştir.



Şekil: 2

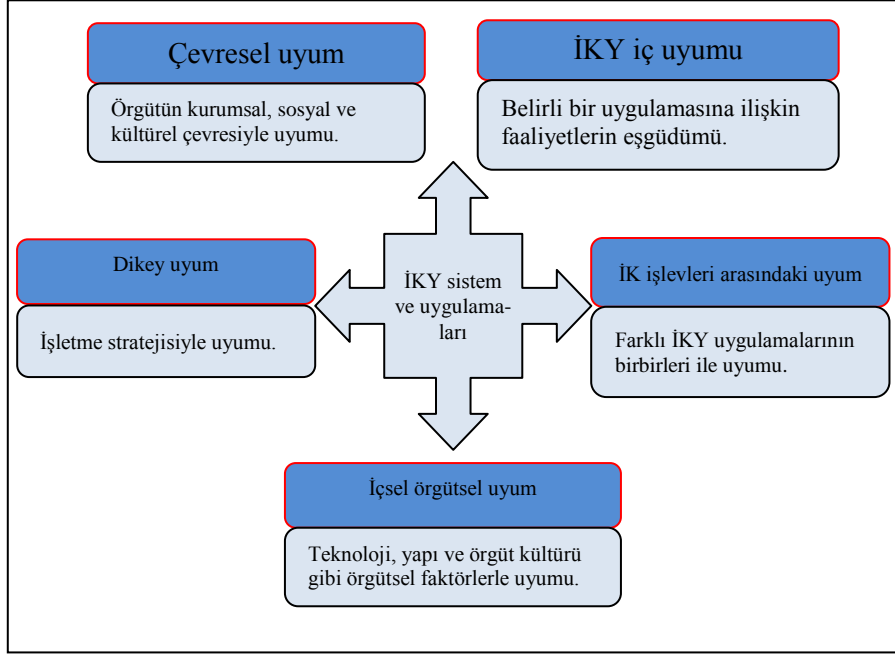
Stratejik İKY de Koşul bağımlılık Kuramı

C) Stratejik İKY’de Uyum

Yönetim ve örgüt yazınında yapısal koşul bağımlılıklarında anahtar öge olan “uyum” kavramı, birey, grup ve örgüt düzeyinde geliştirilen çeşitli kuramlarda sık sık kullanılmaktadır. Uyum, “bir parçanın ihtiyaç, talep, amaç ve/veya yapılarının başka bir parça ya da sistemin ihtiyaç, talep, amaç ve/veya yapıları ile tutarlı olmasıdır (Nadler ve Tushman, 1980: 40). Uyum ilkesine göre bir yapılanmaların örgütler için daha etkili ve verimli sonuçlara getirdiği kabul edilmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988).

Gerek koşul bağımlılık kuramında gerekse ileriki bölümde açıklanacak olan yapısal kuramda bahsedilen İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkide, İKY'nin içsel ve dışsal koşul bağımlılıkları ile uyumlandırılması kritik önem taşımaktadır. Chenevert ve Tremblay (2009), diğer araştırmacıların (Baron ve Kreps, 1999; Gerhart, 2007; Wood, 1999a) yaklaşımlarını da dikkate alarak, İKY alanı için Şekil-3'de gösterilen beş uyum türü tanımlamışlardır. Bunlar, “çevresel uyum”, “dikey uyum”, “içsel örgütsel uyum”, “İK işlevlerinin kendi içindeki uyumu” ve “İK faaliyetlerinin iç uyumu”dur. Farklı İKY uygulamaları ile çevresel değişkenler arasındaki bağlantıyı simgeleyen “çevresel uyum”, İKY sistemlerinin örgütün kurumsal, sosyal ve kültürel çevresine ait özelliklerle uyumlu hale getirilmesidir. Dikey uyum ya da stratejik uyum, İKY uygulamaları ile işletme stratejisi arasındaki uyumu temsil etmektedir. Buna göre İKY; örgütün misyon, vizyon ve anahtar amaçlarının yerine getirilmesi için gerekli işgören güdü ve becerilerini harekete geçirmelidir. İçsel uyum İKY uygulamaları ile teknoloji, yapı, üretim sistemi ve örgüt kültürü gibi örgütsel faktörler arasındaki uyumu vurgulamaktadır. İK işlevlerinin kendi içindeki uyumu ise İK sistemi içindeki farklı İKY uygulamalarının uyumuna işaret etmektedir. İKY uygulamalarının kendi içinde uyumlu olması ve birbirlerini destekleyecek şekilde tutarlı hale getirilmesi sonucunda İKY'nin stratejik rolünün ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. Son olarak, İK faaliyetlerinin iç uyumu, belirli bir İKY uygulamasına ilişkin faaliyet, politika ve diğer prosedürlerin eşgüdümü anlamına gelmektedir (Chenevert ve Tremblay, 2009: 739-740).

Yukarıda sunulan beş uyum türü stratejik İKY'ye ilişkin çalışmalarda, genellikle dikey uyum ve yatay uyum olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlardan “dikey uyum, İKY uygulamalarının belirli bir örgütsel bağlam ile uyumluluğudur” (Delery, 1998: 291). Yatay uyum ise İKY uygulamalarının birbirlerini destekleyecek şekilde bütünlük içinde birbirleri ile uyumlu hale getirilmesidir. Başka bir deyimle, İKY uygulamalarının kendi içindeki tutarlılığıyla ilgilidir ve örgütsel amaçlara ulaşmada bu uygulamaların bir sistem olarak nasıl çalıştığına vurgu yapmaktadır. Temel varsayım, bir İKY uygulamasının etkinliği yürürlükteki diğer uygulamalara bağlıdır. Bütün uygulamalar birbirleri ile uyumlu olacak şekilde tutarlı ya da bağdaşımli bir sistem haline getirilir ise böyle bir sistemin performansa etkisi, uygulamalardan her birisinin etkisine göre daha fazla olacaktır (Ichniowski vd., 1997). İlgili araştırmacılar (Delery, 1998, Becker vd., 1997; MacDuffie, 1995; Ichniowski vd., 1997;) tarafından bu etkileşim, İKY uygulamalarının sinerjik etkisi olarak açıklanmaktadır.



Şekil: 3

Stratejik İKY Alanındaki Uyum Türleri

Kaynak: Chenevert ve Tremblay (2009: 739) dan esinlenerek geliştirilmiştir.

İlgili yazında “İKY uygulamalarının iki türlü sinerjik etkisinden bahsedildiği görülmektedir” (Delery, 1998: 294). Birincisi, iki İKY uygulamasının birbirlerinin etkinliğini artırmak için bir arada çalışmasıdır (olumlu sinerji). Olumlu sinerjiye bir örnek olarak, örgütün eğitim-geliştirme programlarının, kadrolama işlevi ile bütünleştirilmesi verilebilir. Eğer örgüt yeni materyalleri öğrenme yeteneği olan bireyleri seçebilirse eğitim programlarının etkinliği de artabilecektir. Bu iki uygulamanın birbirleri ile uyumlu hale getirilmesi ya da olumlu sinerji oluşturulması, Becker vd. (1997) tarafından “güçlü bağlantı” olarak nitelendirilmiştir (aktaran Delery, 1998: 294). İkinci durumda ise bu uygulamalar birbirlerinin aksine de hareket edebilir (olumsuz sinerji). Bu durumda ise bu iki uygulamayı bütünleştirmeye çalışan örgütler, uygulamaların sadece birisine kullanmalarına kıyasla daha düşük performans elde edebilirler. Bu olumsuz sinerji

ise “ölümcül kombinasyon” olarak nitelendirilmektedir (Delery, 1998: 294). Buna örnek olarak da, takım halinde çalışma anlayışına uygun bir iş ortamı tasarlayan bir örgütün, işgörenleri bireysel performanslarına göre ödüllendirilmesi gösterilebilir. Zira “böyle bir ödüllendirme takım ve ekip çalışması ile çelişecektir” (Delery, 1998: 294). İKY uygulamaları arasında söz konusu olabilecek bu iki yönlü sinerjik etkiden daha çok olumlu sinerji araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Delery (1998) ve Becker vd. (1997) dışında olumsuz sinerjiden bahseden araştırmacılara rastlanılmadığını belirtmek gerekir.

Kuramın ortaya atılmasında önemli katkıları olan ve çalışmaları oldukça fazla atıf alan Baird ve Meshoulam (1988), örgütün gelişim evreleri ile uyum içinde olması gerektiğine dikkat çekmekte ve bu tür uyumu dışsal uyum olarak isimlendirmektedirler. Buna göre, örgütlerin başlangıç evresinde resmi olmayan ve daha esnek yapıları İKY sistemleri, büyüme evresinde ve nispeten daha fazla işgören istihdam eden işletmelerde ise daha resmi ve profesyonelleşmiş İKY sistemlerine yer verilmesi önerilmektedir. Aynı yazarlar içsel uyumu, “İKY sistemlerinin kendi içinde uyumlaştırılması ve birbirleri ile desteklenmesi” için kullanılmaktadır (s.12). Dışsal uyum bakış açısı noktasında en çok ilgi örgütlerin gelişim evrelerinden ziyade, İKY sistemlerinin rekabet ve kurumsal stratejiler ile bütünleştirilmesine gösterilmiştir.

Koşul bağımlılık kuramında örgütsel strateji: Koşul bağımlılık kuramı, İKY politika ve uygulamaları ile örgütsel performans göstergeleri arasındaki doğrusal ilişkide, örgüt stratejisinin de önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Ana bakış açısı, yatay uyumdan (İKY uygulamalarının kendi aralarında uyumlu hale getirilmesi) ziyade dikey uyumun (örgütsel strateji ile uyum) sağlanmasıdır. Bu bakış açısıyla, strateji ile İKY uygulamaları ilişkisi asıl ilgiyi görürken, uygulamaların kendi içindeki uyumluluğu daha geri planda kalmaktadır (Colbert, 2004). Evrenselci kurama göre daha karmaşık olan koşul bağımlılık kuramında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin koşulların özelliğine (koşul bağımlılıkları) göre farklılaşacağı kabul edilmektedir. Daha önce belirtildiği üzere, örgütsel strateji temel koşul bağımlılık faktörü olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla kuram, araştırmacıların örgüte uygun stratejiyi tespit etmesi ve örgütsel performansa neden olacak stratejiyle uyumlu İK uygulamalarının belirlenmesini öngörmektedir.

Koşul bağımlılık kuramı, yöneticilerin örgütlerin karşı karşıya oldukları belirli çevrede rekabet etmek amacıyla stratejilere sahip olduklarını varsayar. Buna göre, örgütün tercih ettiği stratejiye uygun İK uygulamaları seçilmeli ve stratejiyle bütünleştirilmelidir (Lundy ve Cowling, 1996). Bu konuda araştırma yapan

akademisyenler, İKY uygulamalarının örgütsel strateji ile bütünleştirilmesinde (dikey uyum), daha çok Miles ve Snow (1978, 1984) ile Porter`in (1980, 1985) öne sürdükleri örgütsel strateji tipolojilerini kullanmışlardır. Bunun temel nedenleri arasında, söz konusu araştırmacılar tarafından öne sürülen strateji türlerinin yazında en çok tercih edilen tipolojiler olması, bunların bazı İKY uygulamalarını da ihtiva etmesi ve diğer strateji tipolojilerine kıyasla örgütsel etkinliğe daha belirgin bir vurgu yapmaları sayılabilir.

Miles ve Snow (1978, 1984) 10`dan fazla sektörde faaliyet gösteren yüzlerce işletme üzerinde rekabetçi stratejilerin neler olduğuna dair çalışma yaparak, örgütlerin pazar ve ürün stratejilerini dört grup altında sınıflandırmışlardır: Fırsatçı, analizci, himayeci ve tepkici. Miles ve Snow`a (1984) ait strateji tipolojisi, koşul bağımlılık kuramına uyarlandığında, örgütlerin tercih ettikleri stratejiye göre, İKY sistem ve işlevlerinin yapılandırılması gerekmektedir. Bu kapsamda ürün miktarı, hizmet ve pazar yenilikçiliği gibi değişkenlerin temel koşul bağımlılık değişkenleri olarak ele alındığı görülmektedir (Hambrick, 1983; Zajac ve Shortell, 1989).

Buna göre, himayeci konumunda olan örgütler daha dar ve durağan bir ürün-pazar yapısına sahip olduklarından, teknoloji ve yapıda nadiren büyük değişikliklere gitmektedirler. Temel amaç, daha iyi ürün ve hizmet üretimi ile pazarın muhafaza edilmesidir. Savunmacı stratejiyi takip eden örgütler, AR-GE`ye çok fazla yatırım yapmamakta; yeni bir ürünün üretilmesi söz konusu olduğunda ise teknolojiyi dış kaynaklardan temin etmektedirler. Fırsatçılar ise pazara yeni ürün ve hizmet sunmak için sürekli araştırma çabaları ile bilinmektedirler. Bu tür örgütler, buldukları pazarda değişimi yapanlardır ve diğer örgütlerin cevap vermek zorunda kaldıkları asıl oyunculardır. Yeni fırsat arayışı içinde olduklarından, savunmacılar kadar verimli olamayabilirler. Analizciler ise hem savunmacıların hem de fırsatçıların özelliklerini taşımaktadırlar. Genellikle savunmacılar gibi durağan pazarda olmayı tercih edebilirler veya fırsatçılar gibi yeni ürün arayışı içindedirler. Dolayısıyla, “fırsatçılar kadar değişimci olamamakta, himayeciler kadar da değişimi takip edememektedirler” (Delery ve Doty, 1996: 810). Özetle, yüksek oranda yenilikçi olan örgütler fırsatçı, orta düzeyde yenilikçi olanlar analizci ve nadiren yenilikçi olan örgütler ise himayeci olarak nitelendirilmektedir. Örneğin fırsatçı bir strateji izleyen örgütler yenilikçi teknoloji için örgüt dışından personel teminine giderek yeni yetkinlikleri örgüte kazandırmak isterler. Bu tür örgütler “yeteneği dış kaynaklardan temin eden” işletmeler olarak adlandırılır. Performans değerlendirmeye önem verilir ve ürün/pazar yeniliği arayışı içerisinde çok değişken bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, işgücü devri

daha yüksektir. Buna karşın “tepkici stratejiyi kullanan bir örgüt ise istikrarlı bir ortamda faaliyet gösterdiğinden yeteneği iç kaynaklardan temin eder” (Delery ve Doty, 1996: 810).

Bilindiği üzere, Porter`in (1980, 1985) temel rekabetçi stratejilerine göre, üç farklı rekabet stratejisi bulunmaktadır: Farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri. Koşul bağımlılık kuramına göre, İKY sistem ve uygulamalarının, anılan üç rekabet stratejisiyle bütünleştirilmesi durumunda, örgütsel performansta iyileşme olacağı beklenmektedir (Schuler ve Jackson, 1987). Maliyet düşürme stratejisini takip eden bir örgüt, yenilikçi teknoloji ve üretim maliyetlerini kontrol ederek ürün ve hizmet sunarlar. Bu tür örgütler için iş dizaynı, üretimin miktarını artıran eğitim sistemi, performans değerlendirme, iç eşitliğe dayalı ücretleme önem kazanan İKY uygulamalarıdır (Liouville ve Bayad, 1998). Diğer yandan, farklılaşma stratejisini izleyen bir örgüt ise sektörde yenilikçiliği esas alarak pazara yeni ürün ve hizmet sunma arayışı içindedirler. Bu kapsamda, İKY`nin daha esnek ve öngörücü olması gerekmektedir. Geniş özerklik, yetkinliklerin yönetimi, bireysel hedeflere dayalı ücretleme uygulanması gereken başlıca İKY işlevleridir. Son olarak “odaklanma stratejisini seçen örgütler ise bu iki modele göre orta bir yol tercih edeceklerdir” (Razoukve Bayad, 2009: 48). Yapılan bazı görgül çalışmalar örgüt stratejileri ile uyumlu olan belirli İKY uygulamalarının maliyet düşürme, kalite geliştirme ve yenilikçilikte etkili olduğunu ortaya koymuştur (Cappelli ve Crocker-Hefter 1996; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Jackson vd., 1989).

Koşul bağımlılıkları kuramının gelişimine katkı sağlayan bazı temel kuram ve yaklaşımlardan olduğunu hatırlatmak gerekir. Bunlar arasında “davranışsal teori, vekalet yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım, beşeri sermaye yaklaşımı” sayılabilir (Delery ve Doty, 1996: 808; Martin-Alcazar vd., 2005: 636). Anılan yaklaşımlar İKY uygulamalarının örgütsel ve çevresel faktörlerle ilişkilendirilmesi ya da bu ilişkinin anlaşılması konusunda faydalı bakış açısı sunmaktadır. Örneğin Jackson ve arkadaşlarının (1989) öne sürdüğü davranışsal teoriye göre, örgüt stratejisinin başarılı bir şekilde tatbik edilmesinin, büyük oranda işgören davranışlarına bağlı olduğu ifade edilmektedir. Örgüt stratejisi, örgütsel başarının elde edilmesi için işgören davranışlarını yönlendirecek ve kontrol edecek İK uygulamalarının kullanılmasını gerektirir. Bu nedenle örgütler, “örgüt stratejisi ile uyumlu işgören davranışlarını cesaretlendirecek İK uygulamalarına yer vermelidirler” (Delery ve Doty, 1996: 808). Davranışın, yetenek ve güdülenmenin bir fonksiyonu olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin öncelikle İK uygulamalarını yüksek yetenekli işgörenleri örgüte kazandırmak ve elde tutmak, daha sonra da

onları örgütün stratejileriyle uyumlu davranışlarını güdüleyecek biçimde yapılandırılması gerekmektedir. Bu durumda işgören seçimi ve geliştirme, önem kazanan başlıca İKY uygulamaları olmaktadır.

Diğer taraftan Delery ve Doty (1996), koşul bağımlılık kuramında belirtilen İK uygulamaları-örgüt stratejisi ilişkisinde, vekâlet yaklaşımının da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, işveren/örgüt, işgörenlerin hangi davranışlarına ihtiyacı olduğunu bildiği takdirde, örgüt bu davranışların sergilenmesini sağlayıcı uygulama ve politikaları hayata geçirecektir. Başka bir ifadeyle vekil teorisi, örgütün/işverenin beklentileri (asil) ile işgörenin beklentileri (vekil) arasında bağlantı kurmaktadır. Dolayısıyla, koşul bağımlılık açısından vekil teorisi değerlendirildiğinde “işgören-işveren beklentileri bağlantılı hale getiren örgütlerin daha yüksek performans elde edebilecekleri” ifade edilebilir (s. 808).

Martin-Alcazar vd. (2005), diğer araştırmacılardan farklı olarak, koşul bağımlılığı kuramı kapsamında İKY uygulamalarının örgütsel stratejiye ilave olarak diğer örgütsel ve çevresel değişkenlerin de birer koşul bağımlılıkları olarak incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bunlar büyüklük, teknoloji, yapı gibi örgütsel değişkenler; teknoloji, makro ekonomik ve istihdam sistemleri de çevresel koşul bağımlılıkları olarak İKY-örgütsel performans ilişkisinde dikkate alınmasını savunmaktadırlar. Martin-Alcazar ve arkadaşlarının (2005) bu görüşü, her ne kadar kuramın kapsamını ele alınan örgütsel ve çevresel değişkenler bakımından genişletse de, diğer araştırmacıların büyük çoğunluğunun, koşul bağımlılık kuramı altında daha çok örgütsel stratejiyi odak aldıklarını ifade etmek gerekir.

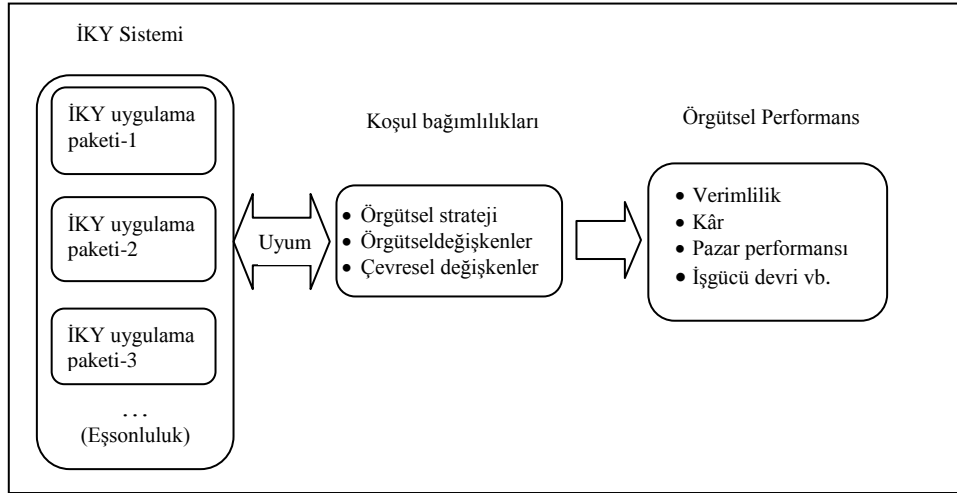
Netice olarak stratejik İKY’de koşul bağımlılık kuramı şunu söylemektedir: Yüksek örgütsel performans için sadece “en iyi” İK uygulamalarının seçilmesi ve örgütte uygulanması yeterli olmamakta; buna ilave olarak bu uygulamaların örgütün tercih ettiği strateji ile bütünleştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda örgütsel strateji, İKY uygulamaları-örgütsel performans etkileşiminde temel koşul bağımlılığı olarak görülmektedir.

D) Yapısal Kuram

Koşul bağımlılık kuramının devamı niteliğinde olan yapısal kuram⁴, örgüt teorisi ve stratejik yönetim yazınından hareketle ortaya atılmıştır. Kuram, koşul bağımlılık ve evrenselci kuramdan görece daha bütüncül bir bakış açısı sunması ve İKY-örgütsel performans ilişkisinde sistem yaklaşımını kullanması itibarıyla ayrılmaktadır. Temel sav; yüksek örgütsel performans için İKY uygulamaları kendi içinde bütünleştirilmeli (yatay uyum) ve İKY sistemi hem örgütsel (strateji,

yapı, kültür vb.) hem de çevresel (sosyal, ekonomik ve kurumsal çevre vb.) bağlam veya koşul bağımlılıkları ile tutarlı (dikey uyum) olmalıdır. Buna ilave olarak kuram, “eşsonluluk (equifinality)” ilkesinden hareketle aynı örgütsel amaçların başarılmasının farklı birleşimdeki politikalarla mümkün olacağını savunarak, koşul bağımlılıklarına göre kullanılacak çeşitli İKY uygulama paketleri olduğuna dikkat çekmektedir (Delery ve Doty, 1996). Kuramın şekilsel izahı Şekil:4’de görülmektedir.

Şekil: 4’den anlaşılacağı gibi yapısalıcı kuram, her ne kadar bir önceki bölümde arz edilen koşul bağımlılık kuramı ile büyük ölçüde örtüşse de, iki açıdan koşul bağımlılık kuramından farklılaşmaktadır (Boudreau, 2003; Delery ve Shaw 2001; Gomez-Mejia ve Balkin 1992; Wright ve Snell 1998; Schuler ve Jackson, 1987). Birincisi, kuramın İK uygulamalarının kendi içinde olumlu sinerji oluşturacak biçimde uyumlaştırılmasına (eşsonluluk ilkesi) koşul bağımlılık kuramına kıyasla çok daha fazla vurgu yapmasıdır.



Şekil: 4

Stratejik İKY’de Yapısalıcı Kuram

İkincisi ise yapısalıcı kuramda, stratejik İKY-örgütsel performans ilişkisi, çoklu bağımsız değişkenlerin bağımlı bir değişkenle ilişkisi üzerine kurgulanmış olmasıdır (Meyer vd., 1993; Miller ve Friesen, 1984). Yapısalıcı kuramda strateji, yapı, kültür ve süreçler gibi çeşitli örgütsel değişkenler, bağımsız değişken olarak

kabul edilmektedir. Koşul bağımlılıktan ayrılan nokta bu kuramda büyüklük, teknoloji ve belirsizlik gibi koşulsal bağımlılıklar arasındaki ilişkilerin incelenmesidir (Meyer vd., 1993: 1175). Dolayısıyla, farklı İKY uygulamalarından oluşan bir İKY paketinin, daha geniş bağlamla uyumlaştırılması vurgusu ağırlık kazanmaktadır. Başka bir deyimle belirli setten oluşan İKY uygulamalarının kendi içinde daha uyumlu oldukları ileri sürülerek bunların örgüte özgü bağlamla (koşul bağımlılıkları) daha uyumlu çalışabilecekleri belirtilmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988; Delery ve Doty, 1996; Ichniowski, 1990; MacDuffie 1995).

Yapısalcı kuram, birbirleri ile uyumlu olan bir bütün halindeki İKY uygulamalarının sinerjik etkisinin örgütsel performansla ilişkisine “eşsonluluk” ilkesi ile dikkat çekerek stratejik İKY'nin anlaşılmasına katkı sağlamıştır (Doty ve Glick, 1994). İKY-örgütsel performans ilişkisinde, performansı artırmanın birden fazla yolu olduğu kabul edilmiştir ve bu husus “eşsonluluk” ilkesi ile açıklığa kavuşturulmuştur. Eşsonluluk “bir sistemin aynı son duruma farklı ve özgün başlangıç noktalarından ulaşabileceği” olarak tanımlanmaktadır (Martin-Alcazar vd., 2005: 637). İKY sistemi içinde çok yönlü olan çeşitli işlevler vardır ve bunların farklı yollarla birleştirilmesi suretiyle, insan kaynağının yönetilmesinde farklı tasarımlar/biçimler elde edilebilir (Ketchen vd., 1993). Başka bir ifadeyle, aynı örgütsel amaçların başarılması, farklı birleşimdeki İKY politikalarıyla mümkündür ve bu durum örgüt için eşit miktarda etkililik getirecektir (Delery ve Doty, 1996). Bu kapsamda, İKY uygulamalarının birbirlerinden bağımsız uygulamalar olarak el alınmasının olumlu sonuçlar vermeyeceği; birlikte bir paket dahilindeki İKY uygulamalarının daha etkili sonuçlar elde edileceği ifade edilmektedir (Ichniowski vd., 1997; Marchington ve Grugulis, 2000). Nitekim bu sav yapılan çalışmalarla da görgül olarak desteklenmiştir (Örneğin, Perry-Smith ve Blum, 2000; Stavrou ve Brewster, 2005). “Kuramın bakış açısının üstünlüğü, bütünün parçalarının toplamından daha çok olacağından hareketle sistemsel etkileşimlere odaklanması ve İKY uygulamalarını da sistemin geneli için kritik bir güç olarak görmesidir” (Colbert, 2004: 345). Dolayısıyla, kuramın savunucuları “en iyi” İKY uygulamalarının her zaman yüksek performans getireceği savını reddederek (Martin-Alcazar vd., 2005: 637), daha çok İKY uygulamalarının sinerjik etkisine odaklandıkları söylenebilir.

Yapısal kuram-örgütsel strateji ilişkisi: Diğer taraftan yapısal kuramda da, koşul bağımlılık kuramında olduğu gibi İKY sistemlerinin-örgüt stratejisi etkileşiminde Miles ve Snow'un (1984) strateji tipolojisi kullanılmaktadır. Miles ve Snow (1984) tarafından öne sürülen ve temel özellikleri bir önceki kısımda zikredilen örgütsel strateji tipolojisi, stratejik İKY'deki yapısal kuram açısından

şunu ifade etmektedir: Fırsatçı, analizci ve himayeciler arasındaki stratejik farklılık örgütlerin bu alternatif stratejilere göre farklı çalışma ve İKY sistemlerine sahip olmasını gerektirmektedir. Buna göre, himayeciler, mevcut pazar ve ürünlerdeki etkinliğe odaklanacaklarından, işgörenlerin örgüte uzun dönemde bağlılıklarını sağlayıcı İKY uygulamalarına öncelik vermeleri önem arz edecektir (Delery ve Doty, 1996). Örgüte ve belirli bir ürüne özgü özel beceri ve yetkinliğe sahip olan işgörenler, bu tür örgütler için oldukça değerlidir. Özel beceri ve yetkinlik, uzun dönemli gelişimi esas alan formal eğitim sistemi, iç kaynaklardan terfiyi öngören kariyer sistemi, performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi uygulamaları vasıtasıyla işgörenlere kazandırılabilir (Delery ve Doty, 1996: 811).

Miles ve Snow (1984)'un fırsatçı stratejisini benimseyen örgütlerin, sürekli olarak daha önce çok fazla tecrübe etmedikleri bir ürün veya pazarın keşfinde oldukları daha önce belirtilmişti. Bu nedenle de bu alanlarda ihtiyaç olabilecek belirli davranışlara daha az oranda odaklanırlar. Bu tür örgütler, yeni ürün ve pazarın gerektirdiği becerileri örgüt içinden değil; örgüt dışından temin yoluna giderek, yüksek performansa ulaşmaya çalışırlar. Sürekli değişim nedeniyle bu tür örgütlerde uzun vadeli bağlılığa çok fazla önem verilmez. Yeni ürün veya pazarda bekledikleri karlılığa ulaşamadıkları takdirde, hemen başka bir alana yönelirler. Dolayısıyla da “hat ve alt kademe için sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi kullanırlar” (Delery ve Doty, 1996: 811). Himayeci stratejiyi takip eden örgütler için “içsel çalışma sistemleri” daha uygun gözükmektedir. Bunlar, örgüt içi kariyer olanakları, formal eğitim sistemi, davranışlara dayalı performans değerlendirme, kıdeme dayalı ücretleme, iş güvencesi, işgören katılımı ve dar ve net olarak belirlenmiş iş tanımlarıdır. Buna karşın fırsatçı strateji takip eden işletmeler için ise “pazara odaklı çalışma sistemleri” daha öncelikli olmaktadır. Bunlar; “nadir örgüt içi kariyer olanakları, az miktarda formal eğitim sistemi, sonuçlara dayalı performans değerlendirme, kâr paylaşımı, düşük iş güvencesi, nadir işgören katılımı ve geniş iş tanımları” olarak ifade edilmektedir (Delery ve Doty, 1996: 811).

Özet olarak, yapısalcı kuramda örgütlerin kullandıkları strateji, benimseyecekleri İKY sistemlerini doğrudan ilişkilendirilmektedir. Örneğin performans değerlendirme açısından savunmacı ve analizci örgütler, süreç odaklı bir sistemi kullanırken, fırsatçı örgütler sonuç odaklı bir sistemi tercih edeceklerdir. Ücretleme konusunda himayeciler daha çok örgütteki hiyerarşiye dayalı bir sistemi uygularken, fırsatçılar performansa dayalı, analizciler ise performans ve hiyerarşinin karışımı bir sistemi benimseyebilirler (Kazmi ve Ahmed, 2001: 135).

Yapısalcı kuram, genel yönetim ve örgüt yazınındaki “örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğini” savunan (Özen, 2007: 240) yeni kurumsal kuram bakış açısıyla da büyük oranda örtüşmektedir. Hatta, Boselie vd., 2001; Paawe ve Boselie (2005) gibi araştırmacılar, başta devlet olmak üzere diğer çevresel faktörlerin, örgütlerin İK politikaları üzerinde etkili olduklarını bildirmişlerdir. Kinnie, Swart ve Purcell (2005) ise örgüt şebekelerinin (tedarikçiler, müşteriler, düzenleyiciler vb.) İK stratejisi üzerine etkilerini incelemişlerdir. Genel paradigma her ne kadar İK aktörlerinin kendi İK sistemlerini tasarlama serbestiyetine sahip oldukları yönünde olsa da, bu bakış şebeke ilişkilerinin örgütsel yapı üzerindeki etkili olduğu savı ile çelişmektedir. Yazarlar vaka çalışmasından yola çıkarak örgüt şebeke ve diğer çevresel dinamiklerinin İK uygulamalarını şekillendirdiğini keşfetmişlerdir (Kinnie, Swart ve Purcell, 2005).

Sonuç olarak stratejik İKY’de yapısalcı kuram, İKY-örgütsel performans ilişkisinde İKY uygulamalarının hem kendi içinde bütünleştirilmesi, hem de bunların daha geniş koşul bağımlılıkları (örgütsel ve çevresel) ile tutarlı hale getirilmesi gerektiğine vurgu yaparak, diğer iki kurama kıyasla görece daha bütüncül bir bakış sunmaktadır. “Kurama yöneltilen temel eleştiri, öne sürülen modelin birçok değişkeni ihtiva etmesi nedeniyle karmaşık olması ve örgütler açısından bu karmaşıklığın altında yatan yapıların birkaçından fazlasının yapılandırılmasının ve test edilmesinin oldukça zor olmasıdır” (Colbert, 2004: 345).

SONUÇ

Bu çalışmada stratejik İKY’nin temelini teşkil ettiği düşünülen evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı kuramlar gözden geçirilerek, anılan kuramların stratejik İKY-örgütsel performans ilişkisindeki varsayım ve katkıları irdelenmiştir. Stratejik İKY, 1980’li yıllardan itibaren yeni bir araştırma alanı olarak gelişmeye başlamış olmakla birlikte, alanla ilgili yapılan görgül ve kuramsal çalışmaların daha çok 1990’li yıllardan itibaren önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Kavramın tanımına ilişkin farklı yaklaşım ve semantik sorunların varlığı söz konusu olsa da stratejik İKY, sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak ve örgütsel performansı geliştirmek amacıyla, İKY uygulamalarının örgütsel strateji ve diğer faktörlerle (örgütsel, çevresel vb.) ilişkilendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Stratejik İKY alanı, kuramsal temel eksikliği sorunu nedeniyle zaman zaman eleştirilmiştir (Coşkun, 2009; Tutar, 2009; Bacharach, 1989, Dyer, 1985). Bu eleştirilerin, daha çok alanın oldukça genç olması ve hâlâ olgunlaşma evresinde

bulunmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Alanda çalışan araştırmacılar bu eleştiriye üç değişik kuramla cevap vermektedirler: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı kuram.

Evrenselci kuram, belirli İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki doğrusal ilişki olduğunu savunmakta ve genellenebilir olma özelliği olan en iyi uygulamaların tercih edilmesi üzerinde durmaktadır. Strateji örgütü farklılaştıran ve faaliyette bulunduğu sektörde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kazanılmasına katkı sağlayan uygulamalar olarak kabul edildiğinde, evrenselci yaklaşım ile İKY uygulamalarının evrensel olarak uygulanabileceğine yönelik faydalı bir bakış ileri sürülse de, bu kuramın İKY'nin stratejik yönüne ilişkin katkısının çok fazla olmadığı söylenebilir.

Stratejik İKY'nin temelini teşkil ettiği düşünülen koşul bağımlılık kuramı, yüksek örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak için sadece “en iyi” İKY uygulamalarının seçilmesinin ve örgütte uygulanmasının yeterli olmadığını, buna ilave olarak bu uygulamaların örgütün seçtiği strateji ile bütünleştirilmesine ihtiyaç bulunduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımda örgütsel strateji, İKY uygulamaları-örgütsel performans etkileşiminde temel koşul bağımlılığı olarak varsayılmaktadır. Analiz düzeyi açısından koşul bağımlılık kuramı, evrenselci kuramdan çok fazla farklılaşmamakta, İKY uygulamalarının sinerjik etkisinden bahsetmemektedir (Martin-Alcazar, vd., 2005: 636).

Stratejik İKY'de yapısalcı kuram ise İKY-örgütsel performans ilişkisinde İKY uygulamalarının hem kendi içinde bütünleştirilmesi (sinerjik etki ve eşsonluluk ilkesi), hem de bunların daha geniş koşul bağımlılıkları (örgütsel ve çevresel) ile tutarlı hale getirilmesi gerektiğine vurgu yaparak, diğer iki kurama görece daha bütüncül bir bakış sunmaktadır. Ancak kuramda öne sürülen modelde birçok değişkenin bulunması nedeniyle, örgütler ve araştırmacılar açısından karmaşıklığa yol açabileceği belirtilmektedir (Colbert, 2004). Başka bir deyimle bu kuramda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler oldukça karmaşıktır.

Üç kuramın temel farklılıklarından biri de önerdikleri yaklaşımların karmaşıklık-basitlik derecesiyle ilgilidir. Evrenselci yaklaşım örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiye neredeyse hiç vurgu yapmazken, koşul bağımlılık kuramında bu ilişki daha belirgindir. Yapısalcı kuramda ise bu ilişki kritik derecede önem taşımaktadır (Colbert, 2004).

Stratejik İKY'ye ilişkin incelenen üç kuram kıyaslandığında, evrenselci kuramın teorik alt yapısının, diğer stratejik İKY kuramları kadar sağlam olduğu

söylenemez. Evrenselci yaklaşım, İKY uygulamalarının örgüt stratejisi veya belirli örgütsel değişkenlerle bütünleştirilmesine gerek olmadığını savunmaktadır. Evrenselci kuram, her ne kadar İKY uygulamalarının performansla ilişkisini görgül olarak sınanmasına vurgu yapsa da, bu etkileşimde diğer yapı, değişken ve ilişkilerin göz ardı edilmiş olması önemli bir eksiklik olarak gözükmektedir.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda İKY ve performans arasındaki bağ tam olarak çözülememiş bir kara kutu olarak durmaktadır. Şayet İKY'nin performans üzerindeki etkisi çözülebilirse, bir İKY kuramına, bir performans kuramına ve bu ikisi arasındaki bağlantıyla ilgili bir kurama ihtiyaç duyulacaktır (Guest, 1997). Nitekim stratejik İKY alanında var olan şu andaki kuramsal gelişime bakıldığında İKY'nin örgütsel performans ilişkisini tek bir kuramla açıklamak yerine, farklı ihtiyaç ve önceliklere cevap veren kuramlarla açıklama niyet ve çabalarının sürdürüğü tespit edilmektedir. Bu durumun, hem genel yönetim ve örgüt yazınında olduğu gibi kuramsal çeşitliliğin artmasına neden olacağını, hem de alanın ihtiyacı olduğu kuramsal zenginliğe katkısı bakımından faydalı olacağını ifade etmek gerekir.

Stratejik İKY alanında öne sürülen kuramların genellenebilirliği ve diğer bağlamlardaki geçerliliği önemli bir konudur. Zira incelenen her üç kuram kapsamında, stratejik İKY ve örgütsel performans ilişkisi konusunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun, Kuzey Amerika'da yapıldığı görülmektedir. Gerek Avrupa gerekse Asya'daki ekonomik modellerin ABD'den farklılaştığı bilinmektedir. Brewster (1999) Kuzey Amerika'da geliştirilen stratejik İKY kuramlarının Avrupa bağlamına teşmil edilemeyeceğini, çünkü Avrupa Birliği'ni çevreleyen bağlam farklı olduğunu savunmuştur. Ericksen ve Dyer (2005) stratejik İKY kuramlarının genellemesinde, kültür veya ülke farklılığına ilave olarak, örgüt bağlamı ve stratejisi açısından farklılığa dikkat çekmiştir. Dolayısıyla, stratejik İKY'ye ilişkin öne sürülen üç modelin geçerliliğinin sınanması konusunda, Kuzey Amerika'ya ilave olarak Avrupa ve Asya ekonomik modelleri üzerinde çalışma ihtiyacı olduğu görülmektedir.

Stratejik İKY kuramları arasında, iki kurama göre evrenselci kuramın Kuzey Amerika dışındaki diğer akademik dünyaya nüfuzu ve yaygınlığının daha belirgin olduğu görülmektedir. Bunun muhtemel nedenleri arasında, koşul bağımlılık ve yapısalci kuramlarının odağında İKY uygulamalarının belirli örgütsel ve çevresel değişkenlerle ilişkilendirilmesindeki zorluk olabilir.

Bu çalışmada stratejik İKY'ye ilişkin üç kuram incelenmiştir. Ancak gerek bu üç kuramın temelini oluşturan gerekse bazı araştırmacılar tarafından stratejik

İKY kuramları arasında zikredilen, beşeri sermaye, kaynak tabanlı yaklaşım, vekâlet yaklaşımı, İşlem maliyeti gibi kuram ve yaklaşımların stratejik İKY açısından bundan sonraki araştırmacılarca incelenmesi yararlı olacaktır.

SONNOTLAR

¹Academy of Management Journal, 1996; Industrial Relations, 1996; The International Journal of Human Resource Management, 1997; The Human Resource Management Review, 1998.

²İngilizcede çoğunlukla `universal approach` ya da `best practices (ya da `best fit`) biçimlerinde adlandırılan yaklaşımın karşılığı olarak bu çalışmada `evrenselci kuram` terimi kullanılmıştır.

³İngilizcede çoğunlukla `contingency` (ya da `fit approach`) biçimlerinde adlandırılan yaklaşımın karşılığı olarak bu çalışmada `koşul bağımlılık` terimi kullanılmıştır. Zira Sargut (1994) da anılan kavramın yerine Türkçe alan yazında `koşul bağımlılık` teriminin kullanılmasının daha uygun olacağını belirtmektedir.

⁴İngilizcede çoğunlukla “configurational” ya da “contextual” approach (ya da “theory”) biçimlerinde adlandırılan yaklaşımın karşılığı olarak bu çalışmada `yapısal kuram` terimi kullanılmıştır.

KAYNAKÇA

- ARTHUR, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- BACHARACH, S. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515.
- BAIRD, L. ve MESHOULAM, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- BALKIN, D.B. ve GOMEZ-MEJIA, L.R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11(2), 153-169.
- BARON, J. ve KREPS, D. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53.
- BECKER, B.E., ve GERHART, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- BECKER, B., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S., SPRATT, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- BECKER, B. E., ve HUSELID, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- BEER, M., LAWRENCE, P.R., MILL. Q.D., WALTON. R.E. (1984) *Human Resource Management*. New York: The Free Press.
- BEGIN, J.P. (1993). Identifying patterns in HRM systems: Lessons learned from organizational theory. *Research in Personnel and Human Resource Management. Supplement 3*, 3-20.
- BORMAN, W.C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In Dunnette, M.D. and Hough. L.M. (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 271-326.
- BOSELIE, P., PAAUWE, J., JANSEN, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- BOUDREAU, J.W. (2003). Strategic Knowledge Measurement and Management. In Jackson, S., DeNisi, A., Hitt, M.A. (Eds.). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for effective HRM*. USA: Josey-Bass, pp.360-396.
- BOXALL, P. ve PURCELL, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- BREWSTER, C. (1994). Leeway with labour. *Personnel Today*, August, 29-30.
- BREWSTER, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies, First Quarter*, 1-21.

- BREWSTER, C. (1999). SHRM: The value of different paradigms. *Management International Review*. (90), 45-64.
- CAPPELLI, P. ve CROCKER-HEFTER (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies. *Organizational Dynamics*, Winter, 7-22.
- CHENEVERT, D. ve TREMBLAY, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770.
- COLBERT, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- COŞKUN, R. (2009). Yönetim organizasyon ders kitaplarında biçim ve ideoloji. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 239-258.
- DAVIS, R.C. (1981). Relating human resources management to business strategy. *Proceedings of the Human Resource Policy Institute*.
- DELANEY, J.T. ve HUSELID, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- DELERY, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*. 8(3), 289-309.
- DELERY, J.E. ve DOTY, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4): 802-35.
- DELERY, J.E. ve SHAW, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
- DEVANNA, M., FOMBRUN, C. ve TICHY, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, Winter, 51-67.
- DOTY, H.D. ve GLICK, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- DYER, L. (1985). Strategic human resources management and planning. In Rowland. K.M. and Ferris, G.R. (eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich. CT: JAI Press, pp. 1-30.
- DYER, L. ve REEVES, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we Know and where do we need to go? *Paper presented at the 11th International Congress of the International Industrial Relations Association*. Washington. DC.
- EKİN, N. (1994). *Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Beta.

- ERICKSEN, J. ve DYER, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- FEY, C.F., BJORKMAN, I., PAVLOVSKAYA, A. (2000) .The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. ve DEVANNA. M. (1984). *Strategic Human Re.source Management*. New York: Wiley.
- GALBRAITH, J. ve NALHANSON, D. (1978). *Strategy implementation: The Role of Structure andProcess*. USA: West Publishing.
- GERHART, G. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. In *Perspectives on Organizational Fit*, C. Ostrof and T. Judge (eds). London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 317-350.
- GODARD, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378,
- GOMEZ-MEJIA, L.R. ve BALKIN, D.B. (1992), *Compensation organizational strategy and firm performance*, Cincinnati: South West Publishing
- GREER, C.R. (2000). *Strategic human resources management: A general managerial approach*. USA: Prentice Hall.
- GUEST, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), 48-51.
- GUEST, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- GUTHRIE, J.P., FLOOD, P.C., LIU, W., MACCURTAIN, S. ve ARMSTRONG, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672-1685.
- GÜRBÜZ, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 110-123.
- GÜRBÜZ, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), 397-418.
- GÜRBÜZ, S. ve MERT, I.S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803
- HAMBRICK, D.C. (1983). High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach *The Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.

- HAMBRICK, D.C. (1983). High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach *The Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.
- HARRIS, L. ve OGBONNA, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2),157-166.
- HENDRY, C. ve PETTIGREW. A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3-8.
- HORGAN, J. ve MÜHLAU, P. (2005). Human resource management and performance: A comparative study of Ireland and the Netherlands. *The International Review of Management Studies*, 16(2), 242-258.
- HUSELID, M.A. (1993). Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity. *Paper presented to the Annual Meeting of the Academy of Management*. Atlanta.
- HUSELID, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-67.
- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E., ve SCHULER. R.S, (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-88.
- ICHNIOWSKI, C. (1990). Human resource management systems and the performance of U.S. manufacturing businesses. *National Bureau of Economic Research Working Paper No.*
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. ve PRENNUSHI, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- JACKSON, S.E. ve SCHULER, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- JACKSON, S.E., SCHULER, R.S., RIVERO, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-86.
- KAMOCHE, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2): 213-33.
- KAZMÍ, A. ve AHMED, F. (2001). Differencing approaches to strategic human resource management. *Journal of Management Research*, 1(3),133-140.
- KERR, J. ve SLOCUM, W.J. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1(2), 130-138.
- KETCHEN, D.J., THOMAS, J.B., SNOW, C.C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *The Academy of Management Review*, 36, 1278-313.
- KHATRI, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 3-36.

- KINNIE, N.J., SWART J., PURCELL J. (2005). Influences on the choice of HR system: the network organization perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1004-1028.
- KOCHAN, T. ve OSTERMAN, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Business School Press. Boston: Harvard.
- LEPAK, D.P. ve SNELL, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- LEGNICK-HALL, C.A. ve LENGNICK-HALL, M.L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- LEGNICK-HALL, M.L., LENGNICK-HALL, C.A., ANDRADE, L., DRAKE, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- LINDROTH, J. (1982). How to beat the coming labor shortage. *Personnel Journal*, 61(4), 268-72.
- LIUVILLE, J. ve BAYAD, M. (1998). Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, 24(1), p. 31-48.
- LUNDY, O. ve COWLING, A.G. (1996). *Strategic human resource management*. USA: Routledge.
- MacDUFFIE, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MARCHINGTON, M. ve GRUGULIS, I. (2000). "Best Practice" human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion'. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6): 1104-24.
- MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P.M. ve SANCHEZ-GARDEY, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational, and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- McMAHAN, G.C., BELL, M.P., VIRICK, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8, 193-214.
- MEYER, A., TSUI, A., HINNINGS, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- MILES, R. ve SNOW, C. (1978). *Organizational Structure, Strategy and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILES, R. ve SNOW, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, Summer 36-52.
- MILLER, E.L. (1989). Strategic HRM: What it is and what it isn't. *Personnel Management*, February, 46-52.
- MILLER, M. ve FRIESEN, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. NJ: Prentice-Hall.

- MILKOVICH, G.T. (1988). *Personnel/human resource management: A diagnostic approach*. USA: Business Publications.
- MILKOVICH, G.T. (1992). Tomorrow's compensation and rewards shaped by today's choices(CAHRs Working Paper #92-34). Ithaca, NY: Cornell University.
- NADLER, D.A. ve TUSHMAN, M.L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics, Autumn*, 35-51.
- NINIGER, J.R. (1980). Human resources and strategic planning: A vital link, *Optimum,1(4)*, 33-46.
- NODOFOR, H.A. ve LEVITAS, E. (2004). Signaling the strategic value of knowledge. *Journal of Management, 30*, 685-702.
- OLIAN, J.D. ve RYNES, S.L. (1984). Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 23(2)*, 170-183.
- OSTERMAN, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations, 26(1)*, 46-67.
- OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review, 47(2)*, 173-188.
- ÖZEN, Ş. (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. İçinde Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Ed.) *Örgüt Kuramları*, (237-330). Ankara: İmge.
- PAAUWE, J. ve BOSELIE, P. (2005). Best practices in spite of performance: Just a matter of imitation? *The International Journal of Human Resource Management, 16(6)*, 991-1007.
- PFEFFER, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Vnctosbig the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review, 40(2)*, 96-124.
- PORTER, M. (1980).The five competitive forces that shape strategy.*Harvard Business Review, July*, 78-93.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- RAZOUK, A., ve BAYAD, M. (2009). Investigating the use of strategic human resource management in French small and medium-sized enterprises: Longitudinal study. *Human Systems Management, 28(1)*, 47-56.
- RICHARD, O.C. ve JOHNSON, N.B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance.*The International Journal of Human Resource Management, 12(2)*, 299-310.
- RUSSELL, C.G., TERBORG, J.R. ve POWERS. M.L. (1985). Organizational productivity and organizational level training and support. *Personnel Psychnlogy, 38*, 849-63.
- SARGUT, A.S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.

- SARGUT, A.S. ve ÖZEN, Ş. (2007), Örgüt kuramlarına genel bir bakış: Karşılaştırmalı bir çözümlenme, İçinde Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Ed.) *Örgüt Kuramları*, (11-35). Ankara: İmge.
- SCHULER, R.S. (1981). *Personnel and Human Resource Management*. Si. Paul. MN: West Publishing.
- SCHULER, R.S. ve JACKSON. S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- SCHULER, R.S. ve JACKSON, S.E. (2005). *Managing human resources through strategic partnerships*. Ohio: South Western Publishing Company.
- SIRMON, D.G., HITT, M.A., IRELAND, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32, 273-292.
- SONNENFELD, J.A., PEIPERL, M.A., KOTTER, J.P. (1988). Strategic determinants of managerial labor markets: A career systems view. *Human Resource Management*, 27(4), 369-88.
- SNELL, S.A., YOUNDT, M.A. ve WRIGHT, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds.). *Research in personnel and human resources management*, Volume 14, JAI Press: 61-90.
- STAVROU, E. ve BREWSTER, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Review*, 16(2), 186-201.
- SWEET, J. (1982). How manpower development can support your strategic plan? *Journal of Business Strategy*, 3(1), 77-81.
- SWIERCZ, P. (1995). Research update: Strategic HRM. *Human Resource Planning*, 18(3), 53-64.
- TERPSTRA, D.E. ve ROZELL. E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-8.
- TORRINGTON, D. ve HALL, L.(1995). *Personnel Management*. HRM in Action.
- TRUSS, C. ve GRATTON, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- TYSON, S. ve FELL, A. (1986). *Evaluating the personnel function*, USA: Hutchinson.
- ULRICH, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- ULRICH, D. ve BROCKBANK, W. (2005). *The HR value proposition*. USA: Harvard Business Press.
- WALKER, J.W. (1980). *Human Resource Planning*. USA: McGraw Hill.
- WALTON, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work. *Harvard Business Review*, March-April.

- WAY, S.A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785
- WOOD, S. (1999a). Getting the measure of the transformed high-performance organization. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 391-417.
- WOOD, S. (1999b). Human resource management and performance. *International Journal of Management Review*, 1, 367-413.
- WRIGHT, P.M. ve McMAHAN, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- WRIGHT, P.M., McMAHAN, G.C. ve McWILLIAMS. A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-26.
- WRIGHT, P.M. ve SNELL, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W.Jr. ve LEPAK, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- ZAJAC, F.J. ve SHORTELL, S.M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal* 10, 413-430.
- ZEDECK, S. ve CASCIO, W. (1984). Psychological issues in personnel decisions. *Annual Review of Psychology*, 35, 461-518.