

REKABET AVANTAJI YARATMADA KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

Yasemin BAL*

Özet

Günümüzün rekabetçi ortamında, küreselleşen pazarlar, sürekli değişen müşteri talepleri, artan pazar ve ürün rekabeti gibi unsurlar insanları ve insanların nasıl yönetildiğini çok daha önemli bir hale getirmektedir çünkü tüm bu koşullar dikkate alındığında diğer rekabet kaynakları yetersiz kalmaktadır. Rekabet avantajını insan kaynakları yoluyla sağlayabilmek, istihdam edilen insan kaynağı ile başarıyla çalışmayı ve insan kaynağını bir maliyet unsuru olmaktan ziyade, rekabet avantajı kaynağı olarak görmeye bağlıdır. İnsan kaynağının, rekabet avantajı için önemli bir değer olarak kabul edilmesi ile beraber, akademisyenler de işletmelerdeki İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını, Kaynak Temelli Yaklaşım bağlamında incelemeye çalışmışlardır.

Bu çalışma kapsamında, öncelikle rekabet avantajı elde etmede Kaynak Temelli Yaklaşım üzerinde durulacak, daha sonra ise insan kaynaklarının bu süreçteki rolü ve önemi teorik çerçevede ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Temelli Yaklaşım, İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet Avantajı

Abstract

In a highly competitive context, characterized by such phenomena as the globalization of markets, changing customer demands and increasing product-market competition, people and

* Araştırma Görevlisi Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

the way they are managed acquire greater importance because many other sources of competitive success are less powerful. But, to achieve competitive advantage through people involves changing the way of thinking about employment relationships. It needs successfully working with people and seeing human resource as a source of competitive advantage rather than merely a cost.

As the value of human resource has been accepted for a potential of competitive advantage resource, academicians began to understand the human resource practices of firms based on Resource Based View. In this context, first the importance of Resource Based View on gaining competitive advantage will be discussed and then the role of human resources as the most important asset of firms will be analyzed in a theoretical concept.

Key Words: Resource Based View, Human Resources Management, Competitive Advantage

1. Giriş

İnsan Kaynakları Yönetiminin hem uygulama hem de akademik alandaki çalışmalarının kapsamında, son çeyrek yüzyılda birçok gelişme olmuştur. Bu gelişmeler, 1980'lerde oluşmaya başlayan değişimlerin yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişmelerle beraber, işletmeler de İ.K. profesyonellerini, firmanın stratejik karar verme sürecinde yer alması gereken potansiyel ortaklar olarak görmeye başlamışlardır (Schuler ve Jackson, 2005: 2).

İnsan Kaynakları Yönetiminin evrimi ve gelişiminin temel nedenleri arasında rekabet, küreselleşme, pazardaki sürekli değişim ve teknoloji sayılabilmektedir (Beer, 1997: 50). İşletmelerin yenilikçi olma zorunluluğu, Gelecekteki İnsan Kaynakları Yönetimi'ni, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ne dönüştürmüştür. Stratejik İ.K.Y. teorilerinin başlangıç noktası organizasyonel ekonomi ve stratejik yönetim literatüründen gelen Kaynak Temelli Yaklaşımdır (Rangone, 1999: 233). Bu yaklaşımın etkisi ile beraber insan kaynağı işletmeler için en önemli ve farklılık yaratan rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında, öncelikle Kaynak Temelli Yaklaşımın gelişiminden bahsedilecek, daha sonra ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile bu yaklaşım arasındaki ilişkiler açıklanarak, rekabet avantajı yaratmada insan kaynağının öneminden bahsedilecektir.

2. Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimi

Rekabet avantajının kaynaklarını anlamak, uzun süredir stratejik yönetimin en önemli araştırma alanları arasında yer almaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak çoğu araştırma işletmelerin dış çevresindeki fırsat ve tehditlere odaklanmıştır. İşletmenin içsel analiz ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve dışsal analiz ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ilgi görmüş olsa da, yapılan çalışmaların birçoğu öncelikli olarak işletmelerin rekabetçi çevrelerindeki fırsat ve tehditlerin analiz edilmesine üzerine yoğunlaşmıştır. Michael Porter'ın öncülüğünü yapmış olduğu bu yaklaşım, işletmelerin gösterdikleri yüksek performansları dış çevredeki koşullar ile açıklamaya çalışmıştır. Porter, geliştirmiş olduğu "Beş Güç Modeli" ile cazip bir sektörü tarif etmiş ve bu tür sektörlerde fırsatların fazla, tehditlerin ise düşük olacağını ileri sürmüştür. Porter, işletmelerin öncelikli olarak rekabetçi çevrelerini analiz etmelerini, buna göre rekabet stratejilerini belirlemelerini ve daha sonra da bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli kaynakları bulmalarını önermektedir. İşletmelerin stratejilerini uygularken aynı kaynaklara sahip oldukları veya bu kaynaklara eşit derecede ulaşım imkanları olduğu varsayımına dayanmıştır (Barney, 1991: 99-100).

Sürdürülebilir rekabet avantajının, işletmelerin sahip oldukları kaynaklara dayalı olduğunu savunan Kaynak Temelli Yaklaşımına ise ilk katkılar Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. Penrose; işletmelerin yönetsel birimlerden daha fazlası olduğunu, farklı kullanıcılara ve zamana yayılan üretim kaynaklarından oluşan bir bütün olduğunu savunmaktadır. Daha sonraki katkılar ise; Ansoff (1965), Andrews (1971), Selznick (1975) ve Wernerfelt (1984) tarafından olmuştur (Rangone, 1999: 233). 1959 yılında Penrose ve diğer araştırmacıların çalışmalarına dayalı olarak, Wernerfelt'in 1984'de Kaynak Temelli Yaklaşımı dile getirmesi teorisinin ilk tutarlı ifadesini oluşturmuştur (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 702).

İşletmelerin uzun dönemdeki rekabetinin rakiplerinden farklı, taklit edilmesi zor olan ve ikamesi olmayan ürünler geliştirmeye dayalı olduğu görüşüne dayanan katkılar da Grant (1991), Peteraf (1993), Collis ve Montgomery (1995), Mahoney ve Pandian (1992), Barney (1991), Prahalad ve Hamel (1990, 1994), tarafından yapılmıştır. Literatürde bunların dışında çeşitli tanımlamalar ve sınıflandırmalar da sunulmuştur. Bu yazarlardan Grant (1991) ve Azzone (1996) ise; kaynakları; finansal kaynaklar, fiziksel

kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, işletme ünü ve organizasyonel kaynaklar olarak homojen bir şekilde sınıflandırmıştır. Hall (1992), Zahara (1993), Collis ve Montgomery (1995); somut kaynakları; insan, finansal veya fiziksel kaynaklar; soyut kaynakları da işletme ünü, organizasyon, bilgi veya patent şeklinde sınıflandırmışlardır. Prahalad ve Hamel (1989, 1994), Azzone ve Rangone (1996), Grant (1991), Verdin ve Williamson (1994) gibi yazarlar da yetkinlik ve beceri kavramlarını ele almıştır (Rangone, 1999: 234).

Teorinin ilk ifadesi Rumelt (1984), Barney (1996), Dierickx ve Cool (1989) tarafından daha da genişletilmiştir. Ancak Jay Barney'nin sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli karakteristikleri belirlemesi teoriyi stratejide ve diğer literatürde popülerize etmiştir. Barney makalesinde, değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaklarını belirtmiştir. Kaynak Temelli Yaklaşımın teori mi, totoloji mi olduğu ile ilgili tartışmalar artarken, bu eleştiriler yaklaşımın sayısız stratejik araştırma programlarındaki yayılımına da katkıda bulunmuştur. Barney'nin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları için temel olan teorik model ve kriterin taslağını çizmesiyle beraber, Kaynak Temelli Yaklaşım, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde hem teorinin gelişiminde hem de ampirik araştırmalarda en çok kullanılan teori haline gelmiştir (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 703).

Barney, sayısız işletme kaynaklarının temelde üç ana kategoriye ayrılabilirliğini belirtmiştir. Kaynaklar; *maddi kaynaklar*, *insan kaynakları* ve *organizasyonel kaynaklar* olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır. Maddi kaynaklar; işletmede kullanılan teknoloji, işletmenin fabrika ve ekipmanı, coğrafi yerleşimi ve ham maddelere ulaşımını içerebilir. İnsan kaynakları; işletme çalışanlarının eğitim, deneyim, zeka, ilişki, yargı gibi faktörlerini içerebilir. Organizasyonel kaynaklar ise; işletmenin formel raporlama yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri gibi faktörleri içerebilmektedir (Barney, 1991: 101). Ancak elbette tüm bu işletme kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip değildir. Bu potansiyele sahip olabilmesi için, işletme kaynaklarının aşağıda belirtilen dört özelliğe sahip olması gerekmektedir: (Barney, 1991: 105-111).

Değerli: İşletme kaynakları değerli olduklarında, bir işletmeye rekabet avantajı yaratabilirler. İşletmeye stratejilerini tasarlama veya uygulama im-

kâını veren kaynaklar değerli olarak görülmektedir (Barney, 1991: 105-111). Fırsatlardan yararlanabilmek için yeteneklerini etkili olarak kullanan firmalar, aynı zamanda müşterilerine de değer yaratmaktadırlar (Hitt, Ireland ve Hoskisson, yıl: 84).

Firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi göstergelerini değerlemeye başlarken, yöneticiler ilk olarak değer sorusunu cevaplamalıdır. “Firmanın kaynakları ve yetenekleri, fırsatları değerlendirme ve/veya tehditleri etkisizleştirmeye olanak verecek değer katıyor mu?” Bu soruya verilecek cevap bazı firmalar için “Evet” olmaktadır. Örneğin; Sony tasarım, üretim ve minyatür teknoloji satma konusunda çok önemli bir deneyime sahiptir. Sony, bu kaynaklarını, portatif radyo ve teyp çalar, portatif disk çalar, portatif tv ve 8 mm video kameralarını da içeren sayısız pazar fırsatını değerlendirmede kullanmıştır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, yıl: 84).

Nadir: Sektördeki birçok mevcut veya potansiyel rakipler tarafından sahip olunan değerli kaynakların rekabet avantajı kaynağı olmaları mümkün değildir. Değerli bir kaynağın rekabet avantajı kazandırabilmesi için, işletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olarak bulunabilir olması gerekmektedir (Barney, 1991: 105-111).

Eğer belirli bir kaynak ve yetenek birçok rekabetçi firma tarafından kontrol ediliyorsa, o halde bu kaynak bu firmalardan herhangi biri için rekabet avantajı olmaktan çıkar. Değerli ancak genel olarak kolaylıkla bulunabilen yani nadir olmayan kaynaklar ve yetenekler ise rekabetçi eşitliğin kaynaklarıdır. Yöneticiler için kaynak ve yeteneklerin rekabetçi göstergelerini değerlendirme sürecindeki gözlemler ikinci kritik soruyu gündeme getirmektedir; “Kaç tane rekabetçi firma halen bu değerli kaynak ve yeteneklere sahiptir?” (Barney, 1997: 17).

Rekabet avantaj kaynağı olan kaynak ve yeteneklerin rekabetçi firmalar arasında ender olması gerekirken, bu aynı zamanda genel ama değerli kaynakların önemli olmadığı anlamına da gelmemektedir. Aslında, bu tip kaynak ve yetenekler bir firmanın var oluşu ve devamlılığı için gerekli olabilir. Diğer yandan; eğer bir firmanın kaynakları değerli ve nadir ise, bu kaynaklar firmaya en azından geçici bir rekabetçi avantaj sağlayabilmektedir (Barney, 1997: 17).

Taklit Edilemez: Değerli ve nadir olan kaynaklar ancak bu kaynaklara sahip olmayan işletmeler tarafından tamamen taklit edilemez olduklarında, rekabet avantajı kaynağı olabilmektedirler. (Barney, 1991: 105-111). Değerli ve nadir bulunabilen kaynak ve yeteneklere sahip olan bir firma en azından geçici bir rekabetçi avantaj kazanabilmektedir. Eğer buna ek olarak, rekabet halinde olan firmalar bu kaynak ve yetenekleri taklit etmede başarısız olurlarsa, o halde bu özellikli becerilere sahip olan firmalar sürekli bir rekabet avantajı elde edebilirler (Barney, 1997: 18).

İkame Edilemez: Bir işletme kaynağının rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için gereken son özellik ise, stratejik olarak bir ikamesinin bulunmamasıdır. Bir işletme kaynağı her ne kadar değerli olsa da, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla ikame edilebilir bir özellikte ise rekabet avantajı kaynağı olması muhtemel değildir.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişiminde Kaynak Temelli Yaklaşımın Etkisi

Walker'ın (1978) stratejik planlama ile insan kaynakları yönetimi arasında bağlantı kurmasıyla beraber, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı dikkat çekmiştir ancak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin doğuşu 1980'lerin başında Devana, Fombrum ve Tichy'nin insan kaynakları ile iş stratejileri arasındaki ilişkiyi keşfeden makaleleri ile olmuştur. SİKY, direkt olarak Kaynak Temelli Yaklaşımdan doğmamış olmakla beraber, bu yaklaşımın gelişimi için bir araç olmuştur. Bunun en büyük nedeni de; Kaynak Temelli Yaklaşımın, rekabet avantajının kaynakları olarak strateji literatüründe dikkati dışsal faktörlerden içsel faktörlere çekmesi olmuştur. İçsel kaynakların rekabet avantajı kaynağı olduğunun giderek artan bir şekilde kabul görmesi, insan kaynağının işletme başarısı için stratejik öneme sahip olduğu iddiasına meşruiyet kazandırmıştır (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 701-702).

1990'ların başında, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetimden gelen kaynak temelli yaklaşımın etkisi altında kalmıştır (Boxall ve Purcell, 2003: 71). Wright ve McMahan (1992) çalışmalarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde uygulanan teorik perspektifleri tanıtmış ve Kaynak Temelli Yaklaşımı, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak insan

kaynaklarının nasıl bir potansiyel olduğunu açıklayan bir perspektif ile sunmuşlardır. Eş zamanlı olarak (1992), Cappeli ve Singh endüstri ilişkileri literatüründe Kaynak Temelli Yaklaşım ve S.İ.K.Y uygulamalarının incelemelerini sunmuşlardır. Kısa bir süre sonra ise, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı oluşturmada insan kaynaklarının potansiyele sahip olduğu konusunda tamamen iki zıt görüşü savunan iki makale yayınlanmıştır. Wright (1994), firmanın insan kaynakları (*insan kaynağı havuzu*) ve insan kaynakları uygulamaları (*insan kaynağı havuzunu yönetmek için kullanılan insan kaynakları araçları*) arasında bir ayırım yapmış ve değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez gibi özelliklere sahip olmada, insan kaynakları uygulamalarının, rakipler tarafından kolayca taklit edilebileceğinden dolayı, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olamayacağını ileri sürmüştür. İnsan kaynağı havuzunun (*yüksek niteliklere ve motivasyona sahip işgücü*) sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı oluşturacak daha fazla potansiyele sahip olduğunu savunmuştur. Lado ve Wilson ise (1994), insan kaynakları uygulamalarının, rekabet avantajı kaynağı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Firmanın yetkinliklerini etkilemede, insan kaynaklarının rolünü keşfetme perspektifinden hareketle, insan kaynakları sistemlerinin firmaya özgü ve tek olarak, sinerjik, nedensel anlam belirsizliğine sahip olabileceğini iddia etmişlerdir. Bu bakış açısı, mevcut S.İ.K.Y paradigmasında da kabul görmüştür (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 703-704).

Boxall (1996); insan kaynakları avantajının iki parçadan oluştuğunu iddia eden Kaynak Temelli Yaklaşım – SİK Y paradigmasını oluşturmuştur. Boxall; insan kaynağı avantajının, çok iyi yetenekleri bulabilme ve sahip olma potansiyeline işaret ettiğini belirtmiştir. Boxall daha sonra, bu modelini daha detaylı bir SİK Y modeli geliştirerek genişletmiştir. Ayrıca işletmelerin en önemli görevlerinden birinin de, başarılı, işletmeye bağlı ve becerikli işgücü yaratabilmek için müşterekliğin yönetilmesi olduğunu söylemiştir. İnsan kaynağı avantajı ile sonuçlanan da, bu görevin başarı ile yerine getirilmesidir. İkinci unsur ise; işletmeyi sektör içinde öğrenen organizasyon haline getirebilecek şekilde çalışanların ve takımların geliştirilmesidir. Bu görevin başarı ile yerine getirilmesi de, organizasyon sürecinin avantajı ile sonuçlanacaktır (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 704). Boxall'a göre; yetenekli insanları işe alarak, geliştirerek ve onların katkıları ile sinerjilerinden yararlanarak, insan kaynakları yönetimi rekabet avantajı kaynağının temelini oluşturabilir. Böylece de, organizasyonel insan kaynakları uygulamaları eğer

düzgün bir şekilde oluşturulduysa, işletme performansı üzerinde direkt ve ekonomik olarak belirgin bir katkı sağlayabilir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 126).

Lepak ve Snell (1999) yine kısmen Kaynak Temelli Yaklaşımaya dayalı olarak SİKY'ye daha mimari bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Modellerinde, bazı çalışan gruplarının diğerlerine göre rekabet avantajı yaratma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bu nedenle de bu grupların daha farklı bir şekilde yönetilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Lepak ve Snell, bu düşünceleri ile SİKY araştırmacılarının, işletmedeki İ.K uygulamalarında geçerli farklılıklar ve çelişkiler olabileceğini ve tek bir İ.K stratejisini aramanın işletmede mevcut olan insan kaynağı arasındaki önemli farklılıkları da gizleyeceğini fark etmelerine yardımcı olmuşlardır. Özünde, SİKY alanındaki kavramsal gelişmeler, Kaynak Temelli Yaklaşımaya göre bazı alanlarda insan kaynağına dayalı olarak sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılabileceğini göstermiştir. Özet olarak, Kaynak Temelli Yaklaşım, SİKY literatürünün kavramsal ve teorik olarak gelişiminin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Sürdürülebilir rekabet avantajının sadece tek bir değişkenin fonksiyonu olmadığını, insan sermayesi elemanlarının bir bileşimi olduğunu betimlemektedir (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 704).

SİKY araştırmalarında Kaynak Temelli Yaklaşımı derinlemesine anlamak, işletmenin temel yeteneklerine, yeteneklerine ve bunları geliştirmede insan yönetim sistemlerinin oynadığı role odaklanmayı gerektirmektedir. Kaynak Temelli Yaklaşımı kabul eden stratejistler, rekabet avantajının organizasyon düzeyindeki beceriler, güdüler ile beraber organizasyon sistemleri, yapıları ve süreçlerinden kaynaklandığını ileri sürmektedirler. İ.K araştırmacıları çoğunlukla organizasyon performansının tamamen bireylerin kümülatif faaliyetlerinden kaynaklandığı düşüncesi üzerine odaklanmakta ancak Kaynak Temelli Yaklaşım, stratejik kaynakların bundan çok daha karmaşık ve ilginç olduğunu belirtmektedir. Örneğin, ürün geliştirmede ve yenilikte başarılı olan işletmeler, basit anlamda, sürekli yeni ve yaratıcı fikirler üreten kişilere sahip değillerdir. Ürün geliştirme yetenekleri, organizasyon sisteminde ve süreçlerine yerleşmiştir. İnsanlar bu sistemleri idare ederler ancak onlardan bağımsız değillerdir. Bu nedenle de, temel yetenekler bilgi tabanlı olduklarından, tamamen insani değillerdir. Temel yetenekler, insan kaynağı, sosyal kaynaklar, (içsel ve dışsal ilişkiler ve değişimler), organizasyonel

kaynaklar (süreçler, teknolojiler, veritabanları) gibi faktörleri içermektedir. Bu da, insan kaynaklarının önemini yok etmemekte, aksine daha da kuvvetlendirmektedir (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 711).

Görüldüğü üzere, Kaynak Temelli Yaklaşım, insan kaynaklarının stratejik kaynaklar üzerindeki etkisini keşfetmek için daha geniş bir perspektif sunmaktadır. Kaynak Temelli Yaklaşım; İ.K.Y alanını iki yolla etkilemiştir. İlki, yaklaşım, İ.K.Y. alanının daha makro bir perspektif kazanması için araç olmuş, ikinci olarak da, bu alana teorik ve kavramsal bir altyapı kazandırmıştır (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 711).

4. Rekabet Avantajı Yaratmada İnsan Kaynaklarının Önemi ve Etkisi

Rekabet avantajı; firmanın fırsatlara odaklanmasına ve sektördeki tehditlerden kaçınmasına imkan veren yetenekler, kaynaklar, ilişkiler ve kararları kapsamaktadır. Porter; insan kaynakları yönetiminin maliyetleri düşürerek, ürün ve hizmet farklılaştırması için kaynakları arttırarak, rekabet avantajına katkıda bulunduğunu söylemektedir. Rekabet avantajını, İ.K.Y. yoluyla sağlamak, bu faaliyetlerin stratejik perspektiften yönetilmesini gerektirmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988, 454).

İşletmelerin birçok kaynaklara ve yeteneklere sahip olmaları tek başına başarı için yeterli olmamaktadır. Rekabet avantajı; işletmenin kontrol ettiği ayrıcalıklı yetenekler veya kaynaklardan doğmaktadır. Bu nedenle de; doğal kaynaklar, teknoloji, ölçek ekonomisi gibi geleneksel rekabet avantajı kaynakları işletme için değer yaratırken, Kaynak Temelli Yaklaşım bu faktörlerin, personel sistemi gibi karmaşık sosyal yapılara kıyasla, giderek artan bir şekilde kolaylıkla taklit edilebildiğini belirtmektedir. Bu noktadan hareketle, iyi geliştirilmiş insan kaynakları sistemi önemli bir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 124). Kaynak Temelli Yaklaşım, insan kaynaklarının firmanın stratejik değer olarak potansiyel rolüne teorik anlamda temel sağlamaktadır. Firmaların, rekabet avantajı elde etmede, değerli ve taklit edilemez içsel kaynaklara yönelmesi, insan kaynaklarının stratejik önemini arttırmaktadır (Becker ve Huselid, 2006: 900).

Günümüzün rekabetçi ortamında, küreselleşen pazarlar, sürekli değişen müşteri talepleri, artan pazar ve ürün rekabeti gibi unsurlar insanları ve in-

sanların nasıl yönetildiğini çok daha önemli bir hale getirmektedir çünkü tüm bu koşullar dikkate alındığında diğer rekabet kaynakları yetersiz kalmaktadır. Rekabet avantajını insan kaynakları yoluyla sağlayabilmek, istihdam edilen insan kaynağı ile başarıyla çalışmayı ve insan kaynağını bir maliyet unsuru olmaktan ziyade, rekabet avantajı kaynağı olarak görmeye bağlıdır. Kaynak Temelli Yaklaşım açısından baktığımızda, işletmelerin yatırım yaptığı insan kaynağı veya insan sermayesinin yüksek düzeyde performans yaratabilecek bir potansiyele sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de; Kaynak Temelli Yaklaşım, İnsan Kaynakları Yönetimi ve işletme başarısı hakkındaki tartışmalar üzerine önemli bir perspektif sunmaktadır (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 123-124).

İnsan kaynağının işletmeye değer kattığını söylemek mümkündür çünkü insanlar sahip oldukları yetenek ve becerilerde, dolayısıyla da işletmelere olan katkılarında farklılıklar göstermektedir. İnsan kaynağı nadirdir çünkü emek pazarının heterojenliğine bağlı olarak, işletmede yüksek performansı garanti edecek insanları bulmak zordur. İnsan kaynağının taklit edilemezliği ise, insanların bilgi, deneyim ve davranışlarını en azından kısa sürede kopya etmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İnsanlar ikame edilmesi zor olan kaynaklardır çünkü herkes farklı çevreye, teknolojiye adapte olma konusunda aynı kapasiteye sahip değildir ve belirli bir alanda değer yaratan kişilerin her alanda değer yaratması da olası değildir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 125).

Stratejik yönetimin, insan kaynaklarını katma değer yaratan bir rolde inceleme ilgisi, insan kaynakları yönetimi araştırmalarının odağını mikro bir perspektiften (*bireysel etkililik odağı*), daha makro bir perspektife (*organizasyonel etkililik odağı*) taşımıştır (Richard ve Johnson, 2001: 299). İşletmenin sahip olduğu insan değerinin, rekabet avantajı için bir potansiyel olarak görülmeyle başlaması ile beraber, birçok akademisyen Kaynak Temelli Yaklaşımı, işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerinin rolünü anlamaya uygulamışlardır (Barney ve Wright, 1998: 31).

İnsanları yönetme politikalarının stratejik iş planlaması ile entegre edildiğinde, firmanın insan kaynaklarının bir rekabet avantajı haline geldiği hem akademi hem de iş dünyasında kabul görmektedir. Özellikle son yıllarda firmalar stratejik amaçlarını başarabilecek şekilde İ.K.Y. sistemlerini geliştire-

tirmeye odaklanmışlardır (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris, 2003: 680).

5. Sonuç

Rekabet avantajı ile ilgili yapılan çalışmalarda, strateji araştırmacıları git-tikçe artan bir şekilde insan kaynağının katkıları, entelektüel sermaye ve bilgiyi kritik öneme sahip bileşenler olarak ele almaya başlamışlardır. Bu süreçte, Kaynak Temelli Yaklaşım, rekabet avantajı için insanların önemine dikkat çekmede mükemmel bir platform yaratmıştır (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 711). İnsan kaynağının işletmeler için öneminin anlaşılmasıyla beraber, İ.K.Y. de stratejik bir özellik kazanmış ve tüm İ.K. fonksiyonlarının hem birbirleri ile hem de işletme stratejileri ile uyumlu bir şekilde tasarlanması ve yürütülmesi ihtiyacı doğmuştur.

Kaynaklar

- Barney, Jay ve Patrick M. Wright, (Spring 1998).“On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”. Journal of Human Resource Management. Vol. 37. No. 1. ss. 31-46.
- Barney, Jay. . (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of ManagementVol. 17. No.1. ss. 99-120.
- Barney, Jay. (1997). “Looking Inside for Competitive Advantage”. Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). Core Competency Based Strategy. (13-30). England: Thomson Business Press.
- Becker, Brian E. ve Mark A. Huselid, (2006). “Strategic Human Resources Management:Where Do We Go From Here?”, Journal of Management. Vol. 32. No.6. ss. 900-925.
- Beer, Michael. (1997). “The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and A New Strategic Role”, Human Resource Management, Vol. 36, No. 1, s. 50.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson. (2005). Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts. Sixth Edition. Thomson South Western Publishing: Ohio.

- Cynthia A. Lengnick-Hall ve Mark L. Lengnick-Hall, (1988). "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, s. 454.
- Panayotopoulou, Leda, Dimitris Bourantas ve Nancy Papalexandris, (2003). "Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 4, s. 680.
- Prahalad, C.K ve Gary Hamel. (May-June 1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. ss. 79-91.
- Rangone, Andrea. (1999). "A Resource-Based Approach to Analysis in Small-Medium Sized Enterprises". *Small Business Economics*. Vol: 12. Kluwer Academic Publishers.
- Richard, Orlando C ve Nancy Brown Johnson, (March 2001). "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12. No. 2. ss. 299-310.
- Saa-Perez, Petra De ve Juan Manuel Garcia-Falcon, (February 2002). "A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13. No. 1. ss. 123-140.
- Randall S. Schuler ve Susan E. Jackson, (2005). "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Revue*, Vol. 16, Issue. 1.
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford ve Scott A. Snell. (2001). "Human Resources and the Resource Based View". *Journal of Management*. Vol. 27. ss. 701-721.