

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KAYNAK BAZLI BAKIŞ AÇISI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

EVALUATIONS ON STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
REGARDING TO RESOURCE-BASED PERSPECTIVE

Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü, tamer.kecccioglu@ege.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada insan kaynaklarının rekabetçi avantaj oluşturmadaki rolü çok boyutlu ve bütüncül bir bakış açısıyla irdelenmiştir. Özellikle paydaşlar açısından değer yaratarak saygınlık kazanması gereken insan kaynaklarının strateji ile bağlantısı araştırma bulgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bazlı bakış açısı, sürdürülebilir rekabetçi avantaj açısından insan kaynaklarının koşullarının sağlanmasının önemli olduğunu ortaya çıkarırken literatürdeki tartışma farklılıkları da bizlere yol gösterici olmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynak Bazlı Bakış Açısı, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.

ABSTRACT

In this study; the role of Human Resources Management in creating competitive advantage is discussed with an integrated view. The linkage between strategy ve human resources, whose main target should be creating value for stakeholders, is also discussed via this research. As the resource-based view shows us that human resources are essential for sustainable competitive advantage, the different views held in literature also encourages and guides this study.

Key Words: Human Resources Management, Resource-Based Approach, Strategic Human Resources Management.

1. GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün insan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşımdır (Wei,2006: 49). İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımla hedeflenen insan kaynakları politika ve uygulamalarının örgütün stratejik amaçlarıyla bağlantılandırılmasında gereksinilen yönetsel süreçlere işaret edilmektedir. İşin stratejik ihtiyaçlarını formüle etme ve uygulama faaliyetlerinde bireylerin davranışlarını etkileyen eylemlerin bütünüdür (Schuler,1992). Örgütün hedeflerine ulaşmasını kuvvetlendirmeyi amaçlayan planlanmış insan kaynakları faaliyetleri ve bunların yayılması kalıbdır (Wright ve McMahan,1992: 298). Teknik insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığında göreceli olarak yeni bir kavramdır. İnsan kaynakları fonksiyonları stratejik (uzun vadeli) yaklaşımlarda temel konu olan iş stratejileriyle bağlantılandırılarak potansiyel esneklik ve kararlılık kavramları öne çıkartılmıştır (Devana, Fombrun ve Tichy,1981: 51-67). İnsan kaynakları fonksiyonlarını stratejik yaklaşımlardaki temel konu iş stratejileriyle bağlantılandırılarak, potansiyel esneklik ve kararlılık kavramları öne çıkartılmıştır. Örgütün iş amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan insan sermayesini oluşturacak örgüt içi tutarlı politika ve uygulamalar kümesini tasarlamayı ve hayata geçirmeyi içeren temel fonksiyonlar üzerinde geniş bir mutabakat olmasına rağmen (Schuler ve MacMillan,1984; Baird ve Meshoulam,1988; Jackson ve Schuler, 1995) tanımı üzerinde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Tartışmaların bir cephesinde kavramsal netlik eksikliği bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin oluşturulması, geliştirilmesi ve teorilerinin test edilmesinde kavramsallaştırma ve işletilmesinin yanında, nüfuz alanının tanımlanması gerektiğini öne sürülmektedir (Wright,1998). İş stratejileriyle teknik/geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarının bütünleştirilmesiyle oluşan stratejik insan kaynakları yönetimi; rekabetçi avantaj kazanmada örgütlere yardımcı olmaya ve insan kaynaklarından örgütsel amaçlara ulaşmada faydalanılmasını ve daha esnek düzenlemeleri yansıtır. İnsan kaynakları uygulamaları ve kuralları ile strateji kavramını bütünleştirir.

2. İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN

İnsan kaynakları uygulamaları ve iş stratejileri arasındaki uyum veya ahenk stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkili çok sayıda çalışmada ele alınmıştır (Miles ve Snow,1984; Baird ve Meshoulam,1988; Wright ve McMahan,1992). Uyum Wei (2006) tarafından bir firmanın stratejisi içerisinde insan kaynakları fonksiyonun eritilmesinin öncelikli mantığı olarak ifade edilmiştir. Boxall (1996) ile Boxall ve Purcell (2000) stratejik insan kaynakları yönetimini insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı nasıl etkilediğini açıkladığı üzerinde durmuşlardır. Örgütler insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşıma uyarlama konusunda daha fazla ısrarcı olurlarken farklı insan kaynakları stratejilerini oluşturacak politika ve uygulamalar üzerinde durulan başka bir alanı oluşturmuştur. Tüm insan kaynakları faaliyetleri doğrudan ve dolaylı olarak

stratejik amaçları ve vizyona ulaşmada örgüte yardımcı olmalıdır. Örgüt stratejisinin iş stratejilerinin başarıyla uygulanmasındaki zorunluluğuyla uyumlu insan kaynakları sisteminin tasarımı ve etkin insan kaynakları uygulamalarının işletilmesi iddiası yine önem kazanmıştır (Lengnicik-Hall ve Lengnicik-Hall 1988).

Daha önce yaptığımız Wright ve McMahan (1992)'nin tanımı üzerinde durulması gereken alanlardan birincisi, birincil kaynak olarak örgütün insan kaynaklarının (soyut varlıklar) rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak stratejik anlamda kaldıraç olmaya odaklanmasıdır. Bu durum Porter (1980, 1985) ile Prahalad ve Hamel (1990)'dan farklılığı oluştururken Ulrich (1997) ile Kaplan ve Norton (2004)'a yakınlaştırmaktadır. Tanımdaki "faaliyet" kavramı örgütün rekabetçi avantaj kazanmasına göre yayılması için insan kaynakları programları, politikaları ve uygulamalarının önemini altı çizilmektedir. Stratejinin süreci ve amacını tasvir eden hem "kalıp" hem de "plan", tutarlı bir biçimde birlikte ele alınmalı veya tasarlanmalıdır. Buradaki anahtar kelime uyum olmaktadır. Bu konuya daha sonra ayrıntılarıyla değineceğiz. Soyut varlıklar, uygulamalar ve planlanan kalıpların tümü hedefe ulaşmak için amaçlı olarak düzenlenir ve ele alınır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans veya rekabetçi avantaj arasındaki ilişkiler farklı içerikte ampirik çalışmalarla ele alınmıştır (Huselid,1995; Bjorkman ve Fan,2002; Chan, Shaffer ve Snape,2004). Stratejik insan kaynakları temelde örgütün yapabilirliğinin insan kaynaklarının daha iyi yayılması yoluyla dış çevreye verdiği tepkiyi geliştirme üzerinde durmaktadır.

3. REKABETÇİ AVANTAJ AÇISINDAN

Örgütün stratejisi stratejiyle tutarlı geniş kabiliyet aralığına sahip insan sermayesiyle rekabetçi çevredeki değişime tepkisini yansıtırken çalışanlar arasındaki davranışsal faydaları teşvik etmek yoluyla stratejik hedeflere örgütsel paydaşlar için değer yaratma yoluyla ulaşmak için bir katalizördür. Stratejik insan kaynakları kavramına rekabetçi avantaj kazanmanın bir yolu olarak bakılırsa örgüt performansı için seçilen insan kaynakları stratejilerinin hayata geçirilmesi kesinlikle temel bir faktördür. Rekabetçi avantaj çalışmasını iş seviyesindeki stratejilerle birlikte analiz etmek için Porter (1980, 1985)'in modelini tartışmaya açmak gerekir. İş seviyesindeki strateji "nasıl rekabet edeceğiz" sorusuna yanıt arar. Şekil 1 'de Porter (1985)'den uyarlanan rekabetçi stratejiler görülmektedir.

Şekil 1: Porter'ın Rekabetçi Stratejileri

		Düşük Maliyet	Özgünlük
		REKABETÇİ AVANTAJ	
ALANI	Geniş Hedef (bölümlendirme)	Düşük maliyet liderliği	Farklaştırma (ürün liderliği)
	Dar Hedef (bölümlendirme)	Odaklanma Düşük maliyet liderliği	Odaklanma Farklaştırma

Kaynak: Porter, M.E. (1985). Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, s. 39.

Porter (1985) üç adet genel rekabetçi stratejileri tasvir edecek bir çerçeve formüle ederek iş stratejilerinin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Kaplan ve Norton'un çalışmasında (2001) ise sorunun strateji formüle edilmesinden ziyade stratejiyi yürütmekten kaynaklandığı, strateji ile elemanları arasındaki uyumsuzluk ve birlikte ele alamama nedeniyle örgütsel sinerji yaratılmadığını ifade etmişlerdir. Daha sonra Miles ve Snow (1984)'un çalışmaları da Porter'in kine benzer stratejik yönelimleri ifade etmiştir. Barney (2002) sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanma ve sürdürmede "esneklik" kavramını dikkate almıştır. İş stratejileri ve insan kaynakları yönetimi stratejilerini bütünleştirmeye duyulan ihtiyaç gündeme gelmiştir. Stratejik insan kaynakları literatürünün kökeni iş gücü planlamasına dayanırken Ouchi (1981) ve Peters ve Waterman (2004) rekabetçi avantaj kaynağı olarak insanın etkin yönetiminin önemini vurgulayarak akademisyenleri insan kaynakları fonksiyonunun stratejik rolü üzerinde duracak bir çerçeve geliştirmeye cesaretlendirmişlerdir (Beer vd., 1984; Fombrun vd.,1984). İnsan kaynakları yönetimine daha fazla saygınlık kazandırıcı, statüsünü artırıcı çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Pfeffer ve Salancik,1978; Purcell

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE
KAYNAK BAZLI BAKIŞ AÇISI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

ve Ahlstrve,1994). Örgüt stratejisi ve insan kaynakları uygulamalarının uyumunun oluşturulmasını kolaylaştırıcı kavramsal çerçevenin çizilmesi gerekir. Tablo 1’de bu kavramsal çerçeve görülmektedir.

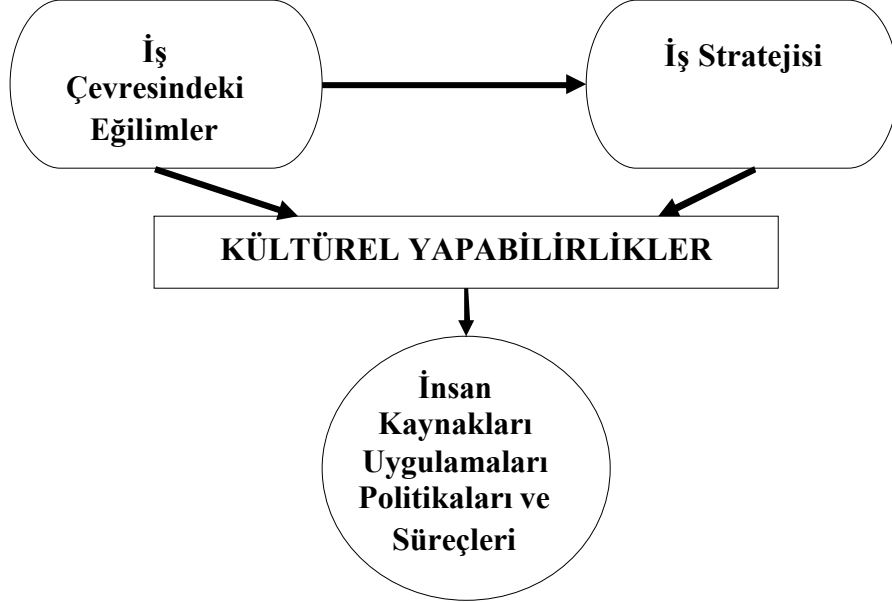
Tablo1: Uyumun İki Tipi

“UYUM” ÖRGÜTÜN HEDEFLERİNE ULAŞMASINDA GÜÇLENDİRMEYİ AMAÇLAYAN FAALİYETLER VE PLANLANAN İNSAN KAYNAKLARININ YAYILMA KALIPLARI (Wright ve McMahan, 1992)	
YATAY UYUM DEĞİŞİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAKİ TUTARLILIK (Baird ve Meshulam, 1988) “EŞGÜDÜMLEME”	DİKEY UYUM ÖRGÜTÜN STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİYLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİRLİKTE ELE ALINMASI (Schuler ve Jackson, 1987) “TUTARLILIK”

Kaynak: Wei,L.Q.(2006). ”Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits”, Research ve Practice in Human Resource Management,14(2), s.50)

Genelde dikey uyum örgüt amaçlarıyla birlikte ele alınan bazı insan kaynakları faaliyetlerine girilmesi yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmaya kalkışılmasına doğru kritik bir adım olarak görülürken yatay uyum bu kaynaklar etkin kullanıldığında meydana gelir. Huselid (1995) ile Delery ve Doty (1996) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş stratejileri arasında ilişki kurarak iki perspektifin eşleştirilmesi üzerinde çalışmışlardır. Her iki tipteki uyumda örgütün rekabetçiliğine katkıda bulunur. Pfeffer (1994) insan kaynakları uygulamalarının uygun biçimde hayata geçirilmesinin örgüt performansına önemli katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ve strateji arasındaki bağıntı çeşitli yazarlar tarafından ortaya konulmuştur (Wright ve McMahan,1992; Wright ve Snell,1998). Strateji kapsamı içerisinde insan kaynaklarının birincil sağladığı örgütsel yapabilirliktir ve merkezi elemanı örgütün kolektif zekası olan örgütsel kültürdür (Ulrich ve Brockbank,2005: 153). Ayrıca yazarlar Şekil 2’de görüldüğü üzere insan kaynakları stratejisini temel alarak kültür-yapabilirlik için bir çerçeve saptamışlardır.

Şekil 2: Kültür-Yapabilirlik Temelli İnsan Kaynakları Stratejisi İçin Çerçeve



Kaynak: Ulrich, D. ve Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition, Boston, Mass: Harvard Business School Press, s.151.

Örgütün şimdi ve gelecekte yüzleşecekleri gerçekleri şekillendiren paydaşların beklentileri açıkça anlaşıldıktan sonra rekabetçi avantajın kaynakları ve bunların ölçülmesi, çevre içerisinde başarıyı teşvik edecek ve rekabetçi stratejiyi harekete geçirmeye ihtiyaç duyulacak örgütsel kültür tanımlanır. Bu noktada Kaplan ve Norton (2004) örgütlerde büyük sorun olarak gördüğü strateji yürütmede soyut varlıkların harekete geçirilmesi ve birlikte ele alınmasını sağlayacak bütüncül bir bakış açısı olarak "strateji haritalarını" geliştirmişlerdir. Soyut varlıkların iyileştirilmesi öncü bir gösterge olarak örgütsel performansa olumlu katkıda bulunmaktadır. Soyut varlıkların değeri stratejilerini hayata geçirmede yardımcı olma kabiliyetinden türetilir. Soyut varlıkları stratejiyle birlikte ele alma ile örgütler stratejilerini yürütmede ihtiyaç duyulan değişim sürecini harekete geçirme ve sürdürme yeteneğine sahip olurlar. Özellikle konuya insan kaynakları açısından baktığımızda stratejiye en fazla katkıda bulunan kritik süreçlerin, stratejik görev ailelerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi ile insan sermayesi geliştirme programları oluşturularak insan kaynakları-strateji birlikte ele alınır. Bu ele alınma strateji-insan kaynakları uygulamaları arasındaki zayıf ilişki var eleştirisine karşıt olarak önümüzde durmaktadır. Snell ve arkadaşları (1996) stratejik insan kaynakları yönetimini insanlar yoluyla sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanmak için tasarlanan örgütsel sistemler olarak "sonuç" biçiminde değerlendirmektedirler. Ulrich (1997:89) ise stratejik insan kaynakları yönetimini insan kaynakları uygulamalarıyla iş stratejilerini bağlantılamak "süreci" olarak bakmaktadır. Yine benzer olarak Bamberger ve

Meshoulam (2000:6) üyelerinin insan, sosyal ve entellektüel sermayesini örgütün stratejik ihtiyaçlarıyla bağlantılandırma olarak görmektedir.

4. KAYNAK BAZLI BAKIŞ AÇISINDAN

Kaynak bazlı bakış açısını geliştiren Barney (1986,1991) örgüt stratejisiyle birlikte ele alınan insan kaynakları sistemlerinin rekabetçi avantaj yaratmak için faydalı olacağını öne sürmektedir. Yaklaşım kaynakların heterojen olduğu, farklı örgütlerin sahip olduğu kaynakların birbirlerine benzemedikleri varsayımına dayanır. Geleneksel strateji paradigmalarından farklı olarak örgütün iç kaynakları ve strateji arasında bağıntı kurar. Temel bir farklılıkta kaynak bazlı yaklaşım örgüte odaklanırken, geleneksel stratejik analiz paradigması sektör-çevreyi odak noktası alır. Barney (1991), "Bir firma herhangi mevcut veya potansiyel rakipler tarafından uygulanana benzer olmayan değer yaratma stratejisini hayata geçirdiğinde" rekabetçi avantaja ulaşıldığını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda rekabetçi avantaj yalnızca örgüt kaynakları (fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermaye) heterojen ve hareketsiz olduğu rekabetçi örgütün diğer örgütteki kaynakları oluşturmada yetersizliği koşullarında geçerlilik kazanır.

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamada kaynakların örgüte katma değer yaratması, mevcut ve potansiyel rakipler arasında özgün veya nadir durumda olması, taklit edilememesi ve rakip firmalar tarafından diğer kaynaklarla ikamesinin olmaması gerekir (Barney ve Clark,2007: 69). Bunlarla karşılaşıldığında sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir kaynağı olurlar. Ancak bu sonsuza kadar sürmez. Bazı yazarlar insan kaynaklarının yukarıda ifade edilen zorunlulukları karşıladığını ifade etmektedir (Snell, Youndt ve Wright,1996). Barney (1991) ve Boxall (1998) örgüt stratejisi ve kaynak bağlantısının sosyal karmaşıklık ve nedensel belirsizlik sebebiyle kolaylıkla tanımlanamadığı ve taklit edilemediğini öne sürmektedir. Kaplan ve Norton (2004:4) çalışmalarında stratejinin paydaşlar için nasıl değer yaratılacağını tasvir ederken, özellikle soyut varlıklarla strateji arasındaki ilişkiyi neden-sonuç açısından ayrıntılı irdeleyerek bu çekincelere bir bakıma karşılık vermiştir. Aslında insan kaynaklarının rekabetçi avantaja hizmet etmesi yeni değildir. Schuler ve MacMillan (1984) rekabetçi avantajın kazanılması ve sürdürülmesinin anlamı olarak üstün insan kaynakları yönetiminin sermayeleştirilmesi potansiyelini tartışmışlardır. Aynı yaklaşımı temel olarak Huselid, Jackson ve Schuler (1997) teknik insan kaynaklarının stratejik insan kaynakları faaliyetlerinden farklılaştırmışlardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle şirket stratejilerinin bütünleştirilmesi veya uyumlaştırılması ile örgütün insan kaynaklarının taklit edilememesini garanti etmiş oluruz. Ulrich (1991) kısmen rekabetçi avantaj olarak insan kaynaklarını tasvir etmede kaynak bazlı perspektife inanmaktadır. Yazar sürdürülebilir rekabetçi avantaja öncülük edecek stratejileri geliştirmede örgütün insan kaynakları uygulamalarının nasıl kullanacağını tartışırken, insan kaynakları, stratejiler ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Hem Schuler ve MacMillan (1984) hem de Ulrich (1991) uygulamaya yönelik çalışmalar sergilerken Barney (1991) doğru sürdürülebilir rekabetçi avantajın

geliştirilmekten çok keşfedilmesinin daha doğru olacağını ilk olarak insan kaynaklarının bu açıdan sınanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Wright ve arkadaşları(1992) bireysel yapabilirliklerin normal olarak dağıtıldığı varsayımına güvenerek insan kaynaklarının Barney (1991)'in ölçütlerini karşılayan koşulları değerlendirmeye kalkışmıştır.

İnsan kaynaklarının örgüte katma değer yaratması emeğin talebinin heterojen (görevlerin farklı kabiliyet tiplerini gerektirmesi) ve emek arzının heterojen olduğu (bireylerin kabiliyet seviyeleri ve kabiliyetlerinde farklılığı) gerçeğine dayanır. Bu koşullar altında insan kaynakları örgüte katma değer yaratır. Ulrich ve Brockbank (2005) değer kavramı üzerinde ayrıntılı olarak durduğu kitabında değeri bir eylemle kıymeti birilerinden almak biçiminde, "alıcılar" açısından tanımlanmıştır. Değer insan kaynakları için öncüdür. İnsan kaynakları çalışmalarında odak olarak değer kavramı temel alındığında insan kaynakları güvenilir, saygın ve etkileyici olur. İnsan kaynakları profesyonelleri paydaşların ne istediklerine açık olmalıdır. İyi görebilmek için yukarıdan bakmalı, inançları, hedefleri ve eylemleri onların istedikleri içerisine dönüştürmelidir. İnsan kaynakları çalışmaları için kendisiyle başlamalıdır.

Ulrich ve Brockbank (2005: 10) insan kaynakları değer teklifinde, dışarıdaki iş gerçeklerini bilmek, paydaşlara hizmet etmek, insan kaynakları faaliyetlerini yaratmak, insan kaynaklarını oluşturmada ve insan kaynakları profesyonelliğini garanti etmek gibi elemanlar belirlemişlerdir. Yapabilirliklerin normal dağılımı yüksek kabiliyet seviyeli insan kaynaklarının nadir olmasıyla tanımlanır. İşe seçme programları da yüksek kabiliyetli adayların cezbedilmesi ve elde tutulması için ödül sistemlerinin oluşturulması gerekir. Barney ve Clark (2007:125) örgütün insan kaynaklarının değeri rekabetçi avantaj için zorunlu fakat yetersiz olduğunu ifade etmektedirler. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütün insan kaynaklarının rekabetçi avantaj kazandıracak nadir özellikleri nasıl keşfedecekleri ve geliştirecekleri üzerinde durulması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının değer katması ve nadir olması özelliklerinin kısa vadede örgüt için normalin üzerinde karlılık sağladığı, insan kaynakları yöneticilerinin rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek özelliklerin geliştirilmeli ve beslemelidir. Hem Barney (2002) hem de Ulrich (1997) bu aşamada örgüt kültürünün önemine odaklanılması üzerinde durmuşlardır.

Örgütsel kültür ve değerler insan kaynakları uygulamalarını şekillendirir (Bowen ve Ostroff,2004). Barney ve Clark (2007) örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olması gerektiğini savunmaktadırlar. Kültür rekabetçi avantaj oluşturacak eylemleri cesaretlendirmelidir. Kültürün tanımlanması gerekir. Kültür ekonomik değer yaratma yollarına öncülük edecek davranışları ve eylemleri gerçekleştirmede örgütü güçlendirmelidir. Pozitif ekonomik sonuçlara sahip olmalıdır. Kültür nadir özelliklere sahip olmalı ve taklit edilmemelidir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli konu örgütlerin rekabetçi koşulları ile tutarsız davranılırsa o kültür üstün ve sürdürülebilir performansın kaynağı olmaktan çıkar. Rekabetin dinamiklerini yansıtmalıdır. Tüm örgütlerde atfedilen özellikler olmaması nedeniyle kültür rekabetçi avantajın kaynağı

olmaktan çıkar. Örgüte katma değer yaratan kavramları tasvir etmek ve sınıflandırmak zordur (Barley,1983; Gregory,1983). Kültüre atfedilen özellikler birbirinden farklı olması nedeniyle (Alchian,1950; Alchian ve Demsetz,1972) sürdürülebilir rekabetçi avantajın nedenini açıklarken (Demsetz,1973:2) kültürün yeniden şekillendirilmesi gerekir.

Denison (1984: 5-22) ile Kotter ve Heskett (1992) kültürün bir iş performansını etkilediğini ve kaldıraç rolünü ifade etmektedir. Ulrich (1997: 267) kültür değişiminin iş başarısında merkezi bir eleman olduğunu ifade etmektedir. Kültür değişimi örgütün müşterilerine katma değer yaratırken pazardaki rekabetçi konumunu iyileştirmelidir. İnsan kaynakları profesyonelleri kültürde merkezi ve kritik bir rol oynamalıdır, bunun içinde yeni yetkinliklerde ve bağlılığa gereksinim duyulurken kültür değişimini tasarlamalı ve öncüsü olmalıdır. Kaynak bazlı teori ile örgütler rekabetçi avantaja ulaşmada insan kaynaklarını geliştirmeye kalkışmalıdırlar. Kabiliyet havuzu olarak insan kaynaklarını görmektedir. Örgüt sermayesinin formüle edilmesi ve yürütülmesi aşamasında insan kaynakları ile bütünleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

5. SONUÇ

Örgütlerde insan kaynakları fonksiyonları örgütün en değerli kaynaklarını yaratmak, yönetmek ve yönlendirmekten sorumlu olurken, değer yaratmalıdırlar. İnsan kaynakları fonksiyonu iş sonuçlarına ulaşılmasına yardımcı olmalıdır. Değer zinciriyle insanı bağlantılandırmamız gereken bir felsefe yaratmamız gerekir. İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde özellikle devir hızı oranları ve teşvik sistemleri hem maliyetleri hem de gelirleri etkiler. Örgüt insan kaynaklarını sermayeleştirmeyi, örgütler ise sürdürülebilir rekabetçi avantajın ölçütlerini yerine getirir. Açık, net bir insan kaynakları fonksiyonu örgütlerin rekabetçi avantajını geliştirmede ve devam ettirmede önemli bir rol oynarken bunu örgütteki insan kaynaklarının karakterlerini güçlü bir şekilde etkileyerek veya doğrudan kontrol ederek yapar. Rekabet yaratacak kaynaklara doğru odaklanacak eylemlere girişilmelidir.

Örgütün insan kaynaklarının ekonomik değerini bilmesi insan kaynakları yöneticilerinin stratejik anlamda fonksiyonu yönetmeye başlamadan önceki zorunlu bir ön koşuldur. Çalışanların örgütün başarısına nasıl katkıda bulunacakları bilinmeli ve bu konuda bir ortam hazırlanmalıdır. İnsan kaynakları yöneticisinin stratejik ortak olarak davranması zorunlu bir başlangıç noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetçi avantajda örgütlerde insanların rolünün anlaşılması gerekir. İnsan kaynakları uygulamaları insan sermayesi ve çalışan bağlılığını geliştirirken değeri örgüte sunan işgücünün kabiliyetini doğrudan etkilerken aynı zamanda sonuçlara ulaştıracak ayırıcı davranışları oynamaya gönüllü insanları teşvik eder. İnsan kaynakları yapılan bir işin parçası olarak iç müşterilerinin kim olduğunu ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Başarılı olmada iç müşterilerini zorlayan örgütsel politikalar ve uygulamaları bilmelidir. Diğer rakip örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarını da takip etmelidirler.

KAYNAKÇA

Alchian, A. (1950), "Uncertainty, Evolution ve Economic Theory", Journal of Political Economy, 58, ss.211-221.

Alchian, A. ve Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs and Economic Organization", American Economic Review, 62, ss.777-795.

Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988), "Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management", Academy of Management Review, 14, ss.116-128.

Barney, J.B., (1986), "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward and Integrative Framework", Academy of Management Review, 11(3), ss.791-800.

Barney, J.B., (2002), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", N.J.: Prentice-Hall.

Barney, J.B. (1991), "Firms Resource and Sustainable Competitive Advantage", Journal of Management, 17(1), ss.99-120.

Barney, J.B. ve Clark, D.N. (2007), "Resource-Based Theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage", Oxford: Oxford University Press.

Barley, S.P. (1983), "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 28, ss.393-413.

Beer, M., Spencer, B. ve Lawrence, P.R. (1984), "Managing Human Assets, New York: Free Press.

Bjorkman, L. ve Fan, X. (2002), "Human Resource Management And The Performance of Western Firms in China", International Journal of Human Resource Management, 13(6), ss.853-864.

Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", Academy of Management Review, 8(3), ss.265-288.

Boxall, P. (1998), "Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics", Human Resource Management Review, 8(3), ss.265-288.

Boxall, D.F. (1996), "The Strategic HRM Debate and The Resource-Based View of the Firm", Human Resource Management Journal, 6, ss.59-75.

Boxall, D. 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), ss.183-203.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE
KAYNAK BAZLI BAKIŞ AÇISI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

- Chan,L.L.,Shaffer, M.A. ve Snape,E. (2004), "In Search of Sustained Competitive Advantage:The Impact of Organizational Culture,Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), ss.17-35.
- Delery,J.E. ve Doty,D.H.(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), ss.949-969.
- Demsetz, H.(1973)."Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy", *Journal of Law and Economics*,16, ss.1-9.
- Denison,D.(1984)."Bringing Corporate Culture to the Bottom Line",*Organizational Dynamics*, ss.5-22.
- Devanna, M.,C.Fombrun ve N.Tichy (1981),"Human Resource Management:A Strategic Perspective", *Organizational Dynamics*, Winter, ss. 51-67.
- Fombrun,C.,Tichy,N. Ve Devana,M. (1984), "Strategic Human Resource Management", New York:Wiley.
- Gregory,K.L.(1983)."Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28, ss.359-376.
- Huselid,M.A.(1995), "The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity And Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*,38(3), ss.635-672.
- Huselid,M.A.,Jackson,S.E. ve Schuler,R.S.(1997)."Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance",*Academy of Management Journal* ,40(1), ss.171-178.
- Jackson,S.E. ve Schuler,R.S.(1995), "Understanding Human Resource Management In The Context Of Organizations And Their Environment. In J.T.Spence,J.M.Barley ve D.J.Foss (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 46,ss. 237-264, Palo Alto,CA.:Annual Review Inc.
- Kaplan, R.S. ve Norton,D.P.(2004), "Strategy Maps", Boston, Mass.:Harvard Business School Press.
- Kotter,J.P. ve Heskett,J.(1992), "Corporate Culture and Performance", New York: Free Press.
- Lengnick-Hall,C.A. ve Lengnick-Hall,M.L.(1988), "Strategic Human Resource Management: A Review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, 13(3), ss.454-470.
- Miles, R.E. ve Snow,C.C.(1978) "Organizational Strategy, Structure, and Process", New York: McGraw-Hill Book Company.

Miles, R. Ve Snow,C.(1984), "Designing Strategic Human Resource Systems", Organizational Dynamics,13(1),ss.36-52.

Ouchi,W.G.(1981),Theory Z, Reading,MA.:Addison-Wesley.

Peters,T.J. ve Waterman,R.H. (2004), "In Search of Excellence", New York: Harper and Row.

Pfeffer,J. (1994), "Competitive Advantage Through People", Cambridge, MA.:Harvard Business School Press.

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

Porter,M.E.(1980), "Competitive Strategy",New York:The Free Press.

Porter, M.E. (1985), "Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York,

Prahalad,C.K. ve Hamel,G.(1990), "The Core Competence of the Corporation",Harvard Business Review 68,No.3:79-91.

Purcell,J. Ve Ahlstrve,D.(1994), "Human Resource Management in the Multidivisional Company", Oxford:Oxford University Press.

Schuler, R.S. (1992)."Strategic Human Resource Management:Linking the People with the Strategic Needs of the Business", Organizational Dynamics,Summer, ss.18-31.

Schuler, R.S. ve MacMillan, I.C. (1984)."Gaining competitive advantage through human resource management practices", Human Resource Management, 23(3), ss.241-256.

Schuler,Randal S., ve Susan E. Jackson (1987), "Linking Competitive. Strategies with Human Resource Management Practices." Academy of Management Executive , 1(3), ss. 207-219.

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 J.Shaw,P.Kirkbride and K.Rowl (Eds.), Research in Personnel and Human Resource Management, 14, ss.61-93, Greenwich, CT: JAI Press.

Ulrich,D.(1997), "Human Resource Champions", Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. ve Brockbank, W. (2005), "The HR Value Proposition, Boston, Mass: Harvard Business School Press.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE
KAYNAK BAZLI BAKIŞ AÇISI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

Ulrich,D.(1991), "Using Human Resources for Competitive Advantage" ss.:129-155, In R.Kilmann, I.Kilmann and Associates (Eds.). Making Organizations Competitive, , San Francisco,CA.: Jossey-Bass.

Wei,L.Q.(2006), "Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits", Research and Practice in Human Resource Management,14(2), ss.49-60.

Wright, P.M. ve Snell,S.A.(1998), "Toward a Unifying Framework from Exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management", Academy of Management Review, 23(4), ss.:756-772.

Wright, P.M., McCormick, B. ve Sherman,W.S.(1998), "Strategy,Core Competence and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance", Human Resource Management,37(1), ss.17-29.

Wright,P.M., McMahan,G.C. ve McWilliams, A.(1992), "Human Resources as a Sustained Competitive Advantage:A Resource Based Perspective", Working Paper, Department of Management, Texas A&M University.

Wright,P. ve G.McMahan,(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management", 18, ss.295-320.