

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN “STRATEJİK” İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DÖNÜŞÜM

THE TRANSFORMATION FROM HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO
“STRATEGIC” HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Ar. Gör. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

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

ÖZET

Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabetçi avantaj kazanabilmeleri sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu kaynakları ellerinde tutabilme düzeylerine bağlıdır. Geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin tek başına uygulamaya koyduğu yapısal değişiklikler; işletmelerde köklü bir değişimin gerçekleştirilmesi ve işletmeye sürekliliğin kazandırılmasında yeterli olamamaktadır. Rekabette söz sahibi olabilmek, çağın gerisinde kalmamak ve en önemlisi hayatta kalmak için değişmek zorunda olan örgütler insan kaynaklarına stratejik perspektiften bakmak zorundadırlar. Nitekim bu kavramsal çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ve kavrama ilişkin geliştirilen bakış açıları tartışılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla beraber gelişen yatay ve dikey uyum kavramları ve belirleyicileri de irdelenerek yazına katkıda bulunulmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yatay Uyum, Dikey Uyum, Bakış açıları

ABSTRACT

In today's challenging, competitive arena; organizations should have qualified human resources in order to survive and gain competitive advantage. Retaining such qualified personnel is another issue that organizations face. The

transformation from traditional personnel management to human resource management has not been enough to meet the changing expectations of today's workers and overcome the challenges of changing external conditions. Structural changes that are conducted solely are not enough to transform organizations. In order to survive and meet the challenges of changing world, organizations have to deal with human resources from a strategic perspective as human is the initiator of a change/transformation process. In this regard; strategic human resource management concept and the perspectives developed to explain it, has been studied in this conceptual paper. Besides vertical and horizontal fit and their determinants are also discussed to understand the evolution of the concept better.

Key Words: Strategic Human Resources Management, Horizontal Fit, Vertical Fit, Perspectives.

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynağına daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi alanında bazı gelişmeler yaşanmaktadır. Geleneksel olarak personel seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi alt işlevler bazında ifade edilen insan kaynakları biriminin faaliyet alanı genişlemekte ve örgüt hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısı ile yaklaşılmaktadır.

Özellikle 1990'ların başından itibaren insan kaynaklarına ilişkin yazında insan kaynakları yönetiminin bütünü ile örgütsel strateji arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve insan kaynakları yönetiminin tanımında da bu doğrultuda değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda yazında yer alan tanımlarda insan kaynakları yönetimi; örgütsel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek üzere tasarlanan faaliyetler bütünü (Schuler, 1992) ya da örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış insan kaynakları faaliyetleri sistemi (Wright ve McMahan, 1992) biçiminde tanımlanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmalarda örgütsel performans ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkileri çözümlenmeye çalışan modeller ve bakış açıları ile karşılaşılmaktadır. Bu yaklaşımlar evrensel bakış açısı, bağlamsal bakış açısı, yapılandırıcı bakış açısı ve koşulsal bakış açısı olmak üzere dört alt başlık olarak ileriki bölümlerde detaylı bir şekilde irdelenmektedir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE “STRATEJİK” BOYUT VE ÖNEMİ

Yazında gerçekleşen iki gelişmeye paralel olarak 1970’lerin sonunda insan kaynakları yönetiminde stratejik boyut ilgi görmeye başlamıştır. Bu gelişmelerden ilki geleneksel personel yönetimi anlayışından daha modern bir kavram olan insan kaynakları yönetimine geçiştir. Diğer gelişme ise jenerik stratejik modellerin örgütün içsel süreçlerinde tartışılmaya başlanması ve bu yöndeki tutum değişikliğidir (Martin-Alcazar vd., 2005: 633). Stratejik insan kaynakları modellerinin gelişiminde Galbraith ve Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981), Lindtroh (1982) öncü araştırmacılar olarak yazında yer almaktadır.

Wright ve McMahan (1992), Jackson ve Schuler (1995) ve Kamoche (1996)’nın kuramsal çalışmaları ve *International Journal of Human Resource Management* (1997) ile *The Human Resource Management Review* (1998) dergilerinin konuya ilişkin çıkardıkları özel sayılar aracılığı ile konunun popüleritesinde artış yaşanmıştır.

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performans yerine *örgütsel* performans üzerine odaklanılmasıdır. Bir diğer farklılık ise işletme problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine insan kaynakları *sistemlerine* vurgu yapılmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi en basit şekilde bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir (Becker ve Huselid, 2006: 899).

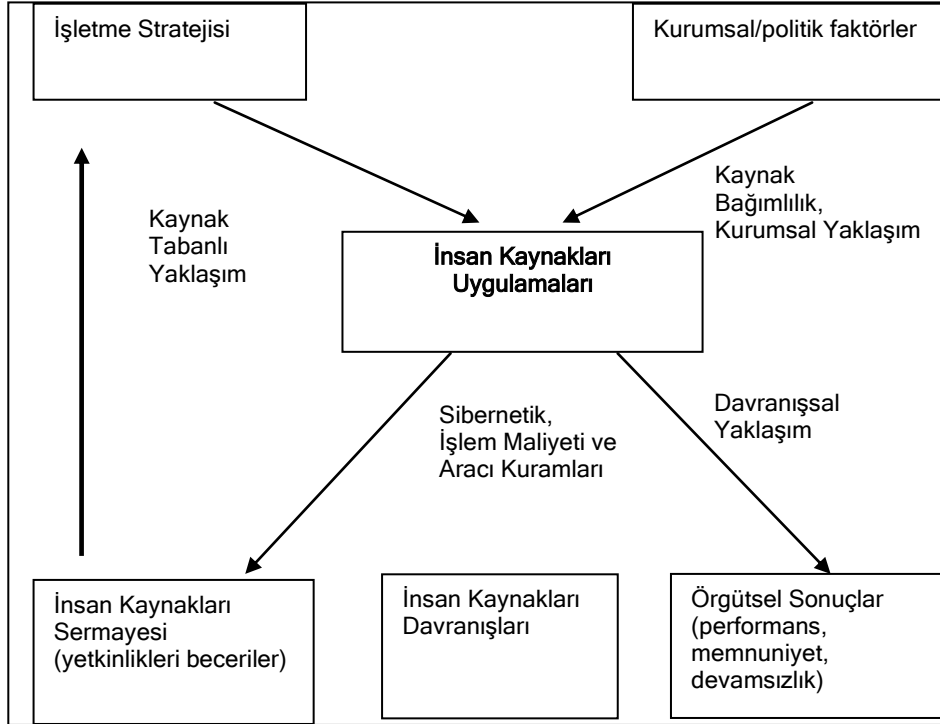
Bu bağlamda insan kaynakları mimarisi metaforu (Becker ve Gerhart, 1996; Becker ve Huselid, 1998, Lepak ve Snell, 1999; Wright, Dunford, ve Snell, 2001) değer yaratmanın önemini vurgulamakta ve insan kaynakları sistemlerini, sistemlerin gerektirdiği iş gücü kabiliyet ve yetkinliklerini, çalışan bağlılığı ve katılımını içermektedir (Becker ve Huselid, 2006: 900).

Stratejik İnsan Kaynakları yönetimine temel teşkil eden bazı modeller vardır (Schuler ve Jackson; 1999: 53). Bunlar kaynak tabanlı yaklaşım, işlem maliyeti ve aracı (vekalet) kuramları, davranışsal yaklaşım ve kaynak bağımlılığı-kuramsal yaklaşım olarak belirtilmektedir.

Kaynak tabanlı yaklaşım temel olarak insan kaynakları uygulamaları, strateji ve insan kaynakları sermayesi arasındaki ilişkilere odaklanırken; davranışsal yaklaşım strateji, insan kaynakları uygulamaları ve davranışlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin nasıl ilişkili olduğunu sorgulamaktadır. Sibernetik ve İşlem Maliyeti ve Aracı (Vekalet) Kuramları; insan kaynakları uygulamaları, strateji, insan kaynakları sermayesi arasındaki ilişkilere ek olarak davranışları da irdeler ve kaynak tabanlı yaklaşımdan farklılaşır. Son olarak kaynak tabanlı ve kuramsal

teoriler politik ve kurumsal faktörlerin insan kaynakları uygulamaları üzerine odaklanmaktadır (Schuler ve Jackson; 1999: 54). Bu modeller Şekil 1’de özetlenmektedir.

Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller



Kaynak: Wright P.M ve McMahan G. C. (1999): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, s. 53 içinde Schuler, R. S., ve S. E. Jackson (Ed.), Strategic Human Resource Management, London: Prentice Hall.

3. “STRATEJİK” İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

“Stratejik” insan kaynakları yönetimini etkili bir şekilde tanımlayabilmek için insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramları arasındaki farklılıkları vurgulamak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde fonksiyonlar birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; performans değerlendirme sisteminin nasıl daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği tartışılırken bu sistemin personel seçme sistemi ile nasıl bütünleştirilebileceği ya da ilişkisi gibi konular göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde “stratejik yönetim” kavramı önem kazanmıştır (Wright ve McMahan, 1999: 51).

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993). Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür (Gümüş, 1995 içinde Güçlü, 2003: 70-71).

Bu kavramın öneminin fark edilmesiyle beraber insan kaynakları yönetimine ilişkin her bir fonksiyonel alanın işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu noktada “stratejik seçme ve yerleştirme”, “stratejik değerlendirme”, “stratejik ödüller”, “stratejik gelişim” gibi kavramlar gündeme gelmiştir (Fombrun vd., 1984; Galbraith ve Nathanson, 1978).

Bu kavramların gelişimi, her bir fonksiyonun örgütsel hedefler ile tutarlılığını vurgulayarak insan kaynakları yönetimi bakış açısını genişletmiştir. Ancak bu anlayış fonksiyonlar arası *etkileşimi* vurgulamak açısından yetersiz kalmıştır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Wright ve Snell, 1991 içinde Wright ve McMahan, 1999: 51).

Bu bağlamda örgütsel stratejiler (örn: insan kaynakları yönetimi politikaları, uygulamaları, sistemleri vb.) ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği ve süreçlere daha geniş bir perspektiften yaklaşan stratejik insan kaynakları yönetimi önem kazanmaya başlamıştır (Chadwick ve Cappelli, 1999; Wright ve Sherman, 1999 içinde Way ve Johnson, 2005: 3).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel odak noktalarından biri insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile tamamen bütünleştirilmesidir (Guest, 1989: 48).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Şimşek ve Öge, 2004 içinde Ögüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 282).

Schuler (1992: 18) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin geniş ölçüde bütünleştirme ve uyumlaştırma üzerinde durduğunu vurgulayarak aşağıdaki konulara odaklanmıştır:

1. İnsan kaynakları yönetiminin firmanın stratejik ihtiyaçları ve genel stratejisiyle tamamıyla bütünleştirilmesi,
2. İnsan kaynaklarının hem politikalarla uyumlaştırılması hem de hiyerarşik düzen ile karşılıklı tutarlılığının sağlanması,
3. İnsan kaynakları uygulamalarının günlük çalışmaların bir parçası olarak hat yöneticileri ve çalışanlarca düzeltilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması

Bütüncül bir perspektif ile yaklaşıldığında stratejik insan kaynakları yönetiminin; politikalar, kültür, yapabilirlikler, yetkinlikler, değer yaratma ve uygulamaları içine

alan birbirinden farklı elemanlardan oluştuğu görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimindeki amaç örgütün stratejik ihtiyaçlarıyla birlikte insan kaynaklarından daha etkin yararlanmaktır. Schuler (1992: 19) stratejik insan kaynakları yönetiminde 5-P modelini ortaya atmıştır. Bu modelde stratejik ihtiyaçlarla değişik insan kaynakları faaliyetleri birbiri içerisinde eritilmiştir. Bu açıdan bakıldığında 5-P'nin içerisinde belirtilen çok sayıda faaliyet "stratejik" nitelikte olmaktadır.

5-P modeline dahil edilen unsurlar; *İnsan Kaynakları Felsefesi* (iş değerleri ve kültürünü tanımlayacak ifadelerle açıklanır), *İnsan Kaynakları Politikaları* (Paylaşılan değerler olarak ifade edilir), *İnsan Kaynakları Programları* (insan kaynakları stratejileri olarak duyurulur), *İnsan Kaynakları Uygulamaları* (Liderliğe ilişkin, yönetsel ve operasyonel roller belirlenir) ve *İnsan Kaynakları Süreçleri* (Diğer faaliyetlerin yapılandırılması ve uygulanmasında yararlanır) olarak Schuler (1992: 20) tarafından tanımlanmıştır. Bu modelin en önemli faydası faaliyetlerin birbirleriyle *içsel ilişkilerini* kapsamasıdır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin bireysel veya grup düzeyinde davranışları nasıl etkilediğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Model strateji-faaliyet ilişkisinde önemli olan kavramların altını çizmesi açısından da faydalıdır. Örgütler değişim hatta dönüşüm çağında stratejik iş ihtiyaçlarını belirlemeli veya yeniden tanımlamalıdır. Bu ihtiyaçlar yönetimin yaşamını sürdürme, büyüme, uyum sağlama ve karlılık için bütünsel planlarını yansıtmalıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin yazın tarandığında Jackson vd. (1989); Brewster (1995, 1999); Delery ve Doty (1996), Martin-Alcazar vd. (2005)'nin kavramı; evrensel perspektif, koşulsal perspektif, yapılandırılmış perspektif ve bağlamsal perspektif olmak üzere dört temel yaklaşım bağlamında açıklamaya çalıştıkları görülmektedir (Martin-Alcazar vd.; 2005. 634). Söz konusu yaklaşımlar stratejik insan kaynakları kavramına yönelik geliştirilen ve Şekil 1'de belirtilen tüm kuramsal çerçeveleri ve olası yaklaşımları içermektedir.

3.1. Evrensel Bakış Açısı

Stratejik insan kaynakları yönetimine evrensel yaklaşım temelde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisine odaklanmaktadır (Terpstra ve Rozell, 1993). Bu yaklaşıma göre bazı insan kaynakları uygulamaları tüm örgütlerde ve tüm koşullarda örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Lengnick-Hall vd., 2009: 5). Delery ve Doty (1996: 803) evrensel bakış açısını benimseyen araştırmacıların stratejik insan kaynakları yönetimi alanında "*en iyi uygulamaları*" varlığına inandıklarını belirtmektedir.

Bu anlayışa göre bazı uygulamalar daima diğerlerine nazaran daha iyidir ve tüm işletmeler bu en iyi uygulamaları hayata geçirmelidir (Harris ve Ogbonna, 2001: 158).

Bu bağlamda evrensel yaklaşım çalışanların kabiliyetlerini pekiştirmeyi hedefleyen belirli uygulamalar (Gerhart ve Milkovich, 1990), belirli işe alma ve

seçme yöntemleri (Terpstra ve Rozell, 1993), kapsamlı eğitim programları (Russell vd., 1985) ve performans değerlendirmeleri (Borman, 1991) üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanların bağlılığı ve katılımı, sorunların çözümünde mutabakat arayışı, takım çalışması ve işe yönelik teşvikler, iş tasarımı ve ücretlendirmeye ilişkin geliştirilen yeni politikalar (Youndt vd., 1996) evrensel yaklaşım kapsamında irdelenmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005: 635).

Diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında evrensel bakış açısının eksiksiz ve net olarak nitelendirilebilecek kuramsal temellerinin olmadığı görülmektedir. Evrensel yaklaşıma ilişkin önermelerin İşlem Maliyeti ve Aracı (Vekalet) Kuramları çerçevesinde hayat bulduğu söylenebilir. Beşeri Sermaye Kuramı'nın “değerli bilgi, beceri ve kabiliyetlere sahip örgütlerin daha yüksek performans düzeyine sahip olacağı” şeklindeki temel önermesi de birçok evrensel bulguyu desteklemiştir (Bknz: Duncan ve Hoffman, 1981; Tsang, 1987; Rumberger, 1987).

3.2. Koşulsallık Bakış Açısı

Evrensel yaklaşımda savunulan *doğrusallığın* aksine koşulsal yaklaşımda Woodward (1965), Dewar ve Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven ve Drazin (1985) ve Venkatraman (1989) tarafından geliştirilen Jenerik Koşulsallık Modeli'nin temelinde yatan *etkileşim* ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışa göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki durağan kabul edilen ilişki artık koşulsal değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda koşulsal değişkenler insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide moderatör değişken rolü oynayarak daha yüksek performansı sağlayacak “en iyi” uygulamaların varlığını reddetmektedir (Galbraith ve Nathanson, 1978; Delery ve Doty, 1996: 807).

Martin-Alcazar vd. (2005: 635-636) yaklaşımların çeşitliliği nedeni ile yazında belirtilen koşulsal önermeleri üç jenerik sınıf bağlamında değerlendirmiştir:

(1) Stratejik değişkenler: İnsan kaynakları uygulamalarının performans düzeyine katkısının söz konusu uygulamaların işletme stratejisiyle uyum düzeyi ile doğrudan bağlantılı olduğuna dair çalışmalar (Bknz: Niniger, 1980; Fombrun vd., 1984; Hax, 1985; Van de Ven ve Drazin, 1985; Kerr, 1985; Slocum vd., 1985; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Rhodes, 1988a, 1988b; Miller, 1989; Kerr ve Jackofsky, 1989; Butler vd., 1991; Cappelli ve Singh, 1992; Begin, 1993).

(2) Örgütsel değişkenler: Büyüklük, teknoloji ve yapı (Jones, 1984; Jackson vd., 1989; Jackson ve Schuler, 1995), içsel politik ilişkiler (Jones, 1984; Pfeffer ve Cohen, 1984; Pfeffer ve Langton, 1988; Pfeffer ve Davis-Blake, 1987; Balkin ve Bannister, 1993, Pfeffer, 1987).

(3) İçsel faktörler: Rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik ve işgücü bağlamı (Kanter, 1983, 1989; Warner, 1984; Coates, 1987; Walker, 1988; Schuler ve Walker, 1990; Becker ve Gerhart, 1996; Boxall, 1998; Jackson ve Schuler, 1995) dikkate alınmış ve üçüncü kategori olarak belirtilmiştir.

Davranışsal kuram koşulsallık yaklaşımının gelişimini hızlandırmıştır. Bu bağlamda Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisi ve çalışmaları davranışsal perspektifin önemli bir örneğidir. Yazarlar belirli insan kaynakları uygulamalarının belirtilen strateji tiplerine göre farklılaşacağını belirterek işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamalarının nasıl uyumlaştırılabileceğini sorgulamışlardır. Bu kapsamda Miles ve Snow (1978) işletme stratejilerini, Fırsatçı, Analizci, Savunmacı ve Tepkici olmak üzere dört grupta ele almaktadır.

Benzer şekilde Schuler ve Jackson (1987)'da farklı strateji tiplerinin (maliyet azaltma, kalite iyileştirme ve yenilikçilik) farklı çalışan rolleri gerektirdiğini vurgulayarak davranışsal bakış açısına ve stratejik insan kaynakları yönetiminde koşulsal yaklaşıma temel teşkil etmiştir (Lengnick-Hall vd., 2009: 2).

Öte yandan koşulsallık yaklaşımının kuramsal temelini oluşturan kaynak tabanlı bakış açısı sadece işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyuma odaklanmanın yeterli olmadığını savunmuştur. Bu bağlamda insan özellikleri ile örgütsel stratejilerin oluşturulması arasındaki karşılıklı ilişkinin irdelenmesi gerektiğini belirtmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel strateji ve performans arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik araştırmalar üzerinde en ağırlıklı etkiye sahip bir diğer kuram, kaynak bağımlılığı kuramıdır. İktisat kuramından (Penrose, 1958) stratejik yönetim yazınına taşınan kaynak bağımlılığı kuramı içinde tanımlanan rekabetçi üstünlükler, örgütsel strateji ve örgütün içsel kaynakları ile ilişkilendirilmektedir (Wernerfelt, 1984; Schuler ve McMillan, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991, 1998, 2001; Mueller, 1996; Wright, vd. 1994; Barney ve Wright, 1998). Bu kuram kapsamında anahtar kavram, temel yetkinliktir (Lado ve Wilson, 1994; Wright ve Snell, 1991; Collins ve Clark, 2003). Kuram, insan unsurunun örgütün stratejik başarısı için önemli bir kaynak oluşturduğu savını meşrulaştırmaktadır (Wright vd. 2001). Böylece, stratejik yönetim süreci içinde örgütsel strateji ile uyumlu olması gerektiği kabul edilen insan kaynakları yönetiminin neden önemli olduğu, bir başka perspektiften açıklanarak örgütsel performans ile insan kaynakları yönetimi arasında varsayılan ilişkinin mantıksal temelleri inşa edilmektedir (Sayılar, 2008: 230).

Jackson ve Schuler (1995) ise örgütsel çevreyi içsel (teknoloji, büyüklük, işletme stratejisi) ve dışsal (yasal, sosyal, politik çevre vb.) olmak üzere ikiye ayırarak insan kaynakları sistemlerini etkileyen bağlamsal faktörleri irdemiş ve stratejik insan kaynaklarına önemli katkılarda bulunmuşlardır (Lengnick-Hall vd., 2009: 3).

3.3. Yapılandırıcı Bakış Açısı

Yapılandırıcı bakış açısı koşulsal ve evrensel yaklaşımlara nazaran daha karmaşık niteliktedir (Delery ve Doty, 1996: 808). Bu bakış açısına göre insan kaynakları fonksiyonu çok boyutlu bir sistem olarak ele alınmakta ve bünyesindeki elemanlar farklı şekillerde birleştirilerek sonsuz sayıda farklı

konfigürasyonlar elde edilebilmektedir. Bu bağlamda fonksiyonun içsel özellikleri ve elemanları arasındaki sinerjik ilişkilere odaklanılmaktadır. Sistemin sadece çevresel ve örgütsel koşullar ile uyumu yeterli olmamakta, içsel tutarlılık önem kazanmaktadır (Venkatraman ve Prescott, 1990; Doty vd., 1996; Delery ve Doty, 1993 içinde Martin-Alcazar vd.,2005: 637).

Bu bakış açısına göre insan kaynakları fonksiyonu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele alınmaktadır. Yapılandırıcı modeller koşulsallık yaklaşımlarının önemini vurgulamakla beraber eşsonluluk ilkesi bağlamında tanımlanmaktadır. Bu ilkeye göre çeşitli, özgün konfigürasyonlar maksimum performansa ulaşmayı sağlayabilecektir (Doty ve Glick, 1994; Meyer vd., 1993 içinde Delery ve Doty, 1996: 808). Diğer bir deyişle eşsonluluk bir sistemin aynı son duruma farklı ve özgün başlangıç noktalarından ulaşabileceği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda evrensel bakış açısının “en iyi uygulama” varsayımı reddedilmektedir (Martin-Alcazar vd.,2005: 637).

3.4. Bağlamsal Bakış Açısı

Bu bakış açısı diğerlerine nazaran daha kapsamlı bir model önererek stratejik insan kaynaklarına ilişkin tanımlayıcı ve tüm endüstrileri ve bölgeleri kapsayan küresel nitelikte bir açıklama getirmektedir. Bu görüşü benimseyen araştırmacılara göre stratejik insan kaynakları uygulamalarının sadece içsel işleyişi ve işletme hedeflerine ulaşmadaki rolüne odaklanmak yetersizdir. Aynı zamanda bu uygulamaların dışsal ve örgütsel bağlam üzerine etkileri de irdelenmelidir (Brewster, 1999). Bu bağlamda bağlamsal bakış açısının temel farkı stratejik insan kaynakları sistemi ile bağlam arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesinde yatmaktadır. Diğer yaklaşımlar bağlamı en fazla koşulsal bir değişken olarak ele alırken bu bakış açısı örgütsel düzeyi aşarak insan kaynakları fonksiyonunu makro-sosyal bir çerçevede irdelemektedir. Bu konuda çalışan araştırmacılara göre (Bknz: Brewster ve Bournois, 1991; Brewster vd.,1991; Brewster, 1993, 1995, 1999) bağlam hem koşulsal bir değişkendir hem de insan kaynakları stratejisine göre değişen bir değişkendir. Bu noktada bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Stratejiler sadece örgütsel performansa katkıları çerçevesinde açıklanmamalıdır. Stratejilerin örgütün içsel unsurları ve dışsal çevresi üzerine etkileri de tartışılmalıdır (Martin-Alcazar vd.,2005: 638).

Bu bakış açısı daha önceki çalışmalarda göz ardı edilen çevresel unsurlara (örn: yerel yönetimlerin etkisi, ticaret odaları, birlikleri gibi) odaklanmaktadır (Legge, 1989; Gaugler, 1988; Albert, 1989; Guest, 1990; Pieper, 1990; Bournois, 1991; Brewster ve Bournois, 1991 içinde Martin-Alcazar vd.,2005: 638).

Daha önce tartışılan evrensel, koşulsal ve yapılandırıcı yaklaşımlar genel olarak değerlendirildiğinde benzer kuramsal temelleri içermektedir. Öte yandan bağlamsal bakış açısı rasyonel ve normatif kuramı eleştirmektedir (Martin-Alcazar vd.,2005: 638).

4. İNSAN KAYNAKLARI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi yazınında önem teşkil eden bir diğer konu ise insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkidir. Nitekim yazında stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel performans ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik bir çok ampirik çalışma ile karşılaşmak mümkündür (Bknz: Huselid 1995; Bjorkman ve Fan, 2002; Chan, Shaffer ve Snape, 2004).

İnsan kaynaklarının işletme performansı ile ilişkisinin değerlendirilmesinde stratejik insan kaynaklarına ilişkin çalışmaların büyük çoğunluğu Barney (1991)'nin kaynak tabanlı yaklaşımının görüşlerini benimsemektedir. Kaynak tabanlı görüş bir örgütün sahip olduğu kaynaklar aracılığı ile rekabetçi avantaj kazanacağını varsaymaktadır. Bu görüş dikkati; bir işletmenin kendisini dış çevrede nasıl konumlandığından, işletmenin içsel kaynaklarına ve bu kaynakları rekabetçi avantaj kaynağı olarak nasıl kullandığına yönelmektedir. Bir kaynağın rekabetçi avantajın temeli olabilmesi için nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez nitelikte olması gerekmektedir.

Değerli, nadir bulunan ve taklit edilemez olma özelliklerinden yola çıkarak Wright vd. (1994) ve Barney ve Wright (1997) insan kaynaklarının kendisinin rekabetçi kaynağın temeli olabileceğini önermişlerdir.

Nitekim mikro boyuttaki insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalışmalarda belirli uygulamaların karlılığa olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. İşletmenin kaynaklarına odaklanması gerekliliğine yönelik bu anlayış stratejik insan kaynaklarına ilişkin yazında önem kazanmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşım insan kaynağının rekabetçi avantaj açısından önemini vurgulamakla beraber söz konusu insan kaynağının nasıl geliştirileceği ve destekleneceği üzerinde yeterince durmamaktadır (Delery, 1998: 290).

Bu gerçekten hareketle işletmenin insan kaynakları yönetimini işletme amaçları ve stratejileri ile uyumlaştırması gerektiği nosyonu önem kazanmıştır. İşletmelerin stratejilerini insan kaynakları sistemleri ile uyumlaştırma düzeyleri hakkında yeterince bilgi mevcut değildir (Collis ve Rukstad, 2008). Kaplan ve Norton (2004a: 54; 2004b: 10) bu sorunun üstesinden gelebilmek için çalışmalarında strateji haritalarına atıfta bulunmuşlardır. Strateji haritaları soyut varlıkların ölçülmesine ve stratejilerin neden-sonuç ilişkileri bağlamında değerlendirilmesine olanak tanıyan bir çerçevedir. Haritalar üst düzey yönetim takımlarına işletmenin öncelikleri ve yönü hakkında kılavuzluk eder. Söz konusu strateji haritalarının stratejik insan kaynakları sistemi ve sistemin etkinliği üzerine yeterince çalışma yoktur (Lengnick-Hall vd. 2009: 17-18).

Bu noktada araştırmacılar dikey uyum ve yatay uyum olmak üzere iki tip "*uyum*"a odaklanmaktadır (Schuler ve Jackson, 1987; Baird, ve Meshoulam 1988; Wright ve McMahan 1992).

Dikey uyum Delery (1998: 291)'nin çalışmasında dışsal uyum olarak adlandırılırken yatay uyum ise içsel uyum ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Yatay uyum ve dikey uyum kavramlarını daha net anlamak adına bu kavramlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Bu kavramları açıklamadan önce “uyum” ile ne kastedildiğini açıklamak faydalı olacaktır. Wright ve McMahan (1992: 298)' a göre uyum; işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya yönelik olarak insan kaynakları uygulamalarının ve stratejilerinin planlanmasıdır.

4.1. Yatay Uyum (İçsel Uyum)

Woodward (1965); Burns ve Stalker (1961) çalışmalarında yapı, teknoloji ve insan kaynakları arasındaki uyumun örgüt başarısını belirlediğini vurgulamışlardır. Leavitt (1965)'de yapı, görev, teknoloji ve insan unsurları arasındaki uyumu vurgulamıştır. Lorsch ve Allen (1973) ile Lorsch ve Morse (1974) ise daha sonraki çalışmalarında; yapı, görev, insan ve idari süreçler arasındaki uyum arttıkça performansın artacağı yönündeki önermelerini ampirik olarak doğrulamışlardır. Bu uyum arayışı insan kaynakları uygulamalarına da uyarlanabilir. İnsan kaynakları uygulamaları hem kendi içerisinde hem de örgütün gelişim aşaması ile uyum içerisinde olmalıdır (Baird ve Meshoulam 1988: 122).

Nitekim yatay uyum insan kaynakları uygulamalarının uyumlu ve tutarlı bir sisteme dönüştürülmesi ve tüm uygulamaların birbirleri ile uyum içerisinde faaliyet göstermesi gerekliliğini vurgular (Delery, 1998: 291).

Yatay uyuma ilişkin alan çalışılması zor olmakla beraber daha fazla irdelenmeyi beklemektedir. İnsan kaynakları sisteminin elemanlarının neler olduğu konusunda mutabakata varıldığı söylenebilir (örn: Arthur ve Boyles, 2007; Kepes ve Delery, 2006, 2007; Schuler, 1992). Ancak bu elemanların ölçülmesi ve çalışılması konusunda hala sorunlar ile karşılaşmaktadır. Kepes ve Delery (2006, 2007) çalışmalarında yatay uyumun sağlanması için birçok içsel uyumu teşvik eden faaliyetlerin hayata geçirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu noktada stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında yatay uyum irdelenirken insan kaynakları sistemi elemanlarının ayrıştırılması gerekmektedir. Nitekim bu sistem kapsamında işletmenin politikaları, programları ve uygulamalarının tarafsız ve dışardan bir gözlemci tarafından ayrıştırılması ve uyumlaştırılması gerekecektir. Bu noktada çalışanların farklı sistem elemanlarından birbirleri ile çelişen mesajlar alıp almadığı sorgulanmalıdır (Lengnick-Hall vd. 2009: 17-18).

4.2. Dikey Uyum (Dışsal Uyum)

Yapıların, sistemlerin ve yönetsel uygulamaların örgütlerin gelişme aşamalarıyla uyumlaştırmasının önemi yazında geniş ölçüde kabul görmüş ve dışsal uyum olarak nitelendirilmiştir (Davis, 1981; Kimberly, Miles vd., 1980; Meshoulam,1984). Örgütlerin büyümesi ve gelişmesiyle ihtiyaçları da

değişmektedir. Bu bağlamda büyüme ve örgütsel değişimin nasıl gerçekleşeceğini anlaşılmasıyla insan kaynakları yönetiminin nasıl değişmesi gerektiği de anlaşılacaktır (Baird ve Meshoulam 1988: 116).

Dikey uyum örgütsel bağlam ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyuma odaklanmaktadır (Delery, 1998: 291). Diğer bir deyişle insan kaynakları uygulamalarının stratejik yönetim süreci ile uyumlaştırılması dikey uyum olarak ifade edilmektedir (Schuler ve Jackson, 1987). İşletme dikey uyumu sağlayabilmek için stratejisini gerçekleştirmeye ve örgütsel performansını arttırmaya yönelik optimal bir insan kaynakları sistemi geliştirmelidir (Wei, 2006: 50).

4.3. Yatay ve Dikey Uyumun Belirleyicileri

İnsan kaynakları fonksiyonuna ilişkin faktörler yatay uyumu etkiler ve insan kaynakları politikaları, uygulama seçenekleri ve insan kaynakları yönetimi yatırımı ya da bütçesi olmak üzere üç alt başlık çerçevesinde değerlendirilebilir. Yatay uyum insan kaynakları yönetimi sisteminin bileşimi ve düzeni üzerinde durur. Bu sistem bağlamında insan kaynakları politikaları hangi uygulamalara daha fazla önem verileceği konusunda yol göstericidir. Önem, söz konusu uygulamalara ayrılan bütçe ile ortaya konur. Dolayısıyla bu üç unsurun birbiri ile ilişkili ve uyum içerisinde çalışması gerekmektedir (Wei, 2006: 52).

Uygulamalara ilişkin seçenek sayısı arttıkça işletmenin optimal seçeneği seçme olasılığı artacaktır. Öte yandan işletme düzeyinde insan kaynakları fonksiyonuna yapılan yatırım ve ayrılan bütçe arttıkça insan kaynakları departmanına tahsis edilen kaynak düzeyi artacaktır. Daha önce kaynak bağımlılığı kuramında vurgulandığı üzere bir örgütün kaynakları arttıkça rekabetçi avantajı artacaktır. Bu ilişki insan kaynakları departmanı için de geçerlidir. Rekabetçi avantaj beraberinde yüksek nitelikli uygulamaları getirecektir. Bu bağlamda kaynak tahsisi, insan kaynakları politikaları ve seçeneklerin sayısı yatay uyumu teşvik eden unsurlar olarak nitelendirilebilir (Wei, 2006: 53).

Bireysel faktörler bağlamında değerlendirilen insan kaynakları müdürlerinin yetenekleri, üst düzey yöneticilerin yetenek ve destekleri ile çalışanların bilgi ve yetenekleri ise örgütsel hedeflerin ve stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayarak (Lado ve Wilson 1994: 708-709) hem yatay hem de dikey uyumu teşvik etmektedir.

İnsan kaynakları sistemi; işletmenin strateji ve hedeflerini uygulamak amacıyla çalışan bireyleri seçen bir fonksiyon olarak işletme stratejisinin hayata geçirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda yönetsel yetkinliklerin, çalışanların bilgi ve yetkinliklerin ve üst yönetimin desteğinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerini irdelemekte fayda vardır (Wei, 2006: 53).

Yetkinlik perspektifi temelinde belirlenen yönetsel yetkinlikler; işletme kaynaklarının değer yaratacak şekilde tahsisini ve bu tahsis sonucunda mal ve

hizmetlere değer katacak dönüştürme süreçlerinin belirlenmesini hedeflemektedir (Lado, Boyd ve Wright,1992: 83-84).

İnsan kaynakları yöneticileri içsel olarak tutarlı bir insan kaynakları sisteminin geliştirilmesinde de önemli rol oynamaktadır (Dutton ve Ashford, 1993). İnsan kaynakları fonksiyonuna genellikle “danışman” veya “destek bölümü” olarak yaklaşılmaktadır. Bu noktada “insan kaynakları fonksiyonu” örgüte katma değer yaratıyorsa tepe yöneticilerin insan kaynakları fonksiyonunun tanınması ve desteğini ifade etmeleri hayati derecede önemlidir. Tepe yönetimin desteği ile stratejilerini hayata geçirmeye karar veren insan kaynakları yöneticileri yetkin ve bilgili çalışanlara ihtiyaç duyacaktır. Nitekim çalışanların bilgi ve yetkinlik düzeyi insan kaynakları sisteminin kalite ve performansını etkileyerek (Wright ve Snell 1998) yatay ve dikey uyumu teşvik edecektir (Wei, 2006: 54).

Bir işletmenin stratejisinin doğası, değerleri ve kültürü ise dikey uyumu etkilemektedir (Wei, 2006: 54). Bu noktada örgüt kültürü ve örgüt kültürünün bir alt unsuru olan değerlere kısaca değinmekte fayda vardır.

İnsan kaynakları okulunun 1930 ve 1940’lı yıllarda gerçekleştirdikleri örgütsel araştırmalar resmi olmayan kültürel kalıpların örgütler üzerinde ne denli önemli olduğunu vurgulayan çok sayıda sonuca ulaşmıştır (Mayo, 1933; Roethlisberger ve Dickson, 1949). Antropolijistlerin örgüt ve kültüre ilişkin gerçekleştirdikleri diğer bir grup çalışmada ise belirli değerlerin örgütün hedeflerine ulaşmasındaki başarı ya da başarısızlığa olan katkıları ortaya konmaya çalışılmıştır (Davis, 1984; Frost vd., 1991; Kotter ve Heskett, 1992). Tüm bu ve benzeri çalışmalar örgütlerin ayırt edici sosyal yapıları, faaliyetleri, dili, söylemi, kuralları, rolleri, ritüelleri, gelenekleri, törenleri, normları, folklorü, hikaye ve inançları, efsaneleri olan minyatür topluluklar olarak algılanmasını teşvik etmektedir (Morgan vd., 1983: 18).

Kültürün işletme ve örgüt yazınında ve araştırmalarda çok farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. İşletmeciler ve araştırmacılar tarafından en çok kullanılan tanımlardan biri Schein (1997)’ a aittir: Schein (1997: 12) örgüt kültürünü; örgütün nasıl başarılı bir şekilde dış çevrede değişken taleplere yanıt verebileceğine (uyum) dair paylaşılan inançlar ile örgüt içerisindeki fonksiyonel ilişkilerin sürekliliğini sağlayan süreçlerin korunmasına (bütünleşme) dair paylaşılan inançlar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda grup dış çevrede yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeyler örgütsel kültürü oluşturur.

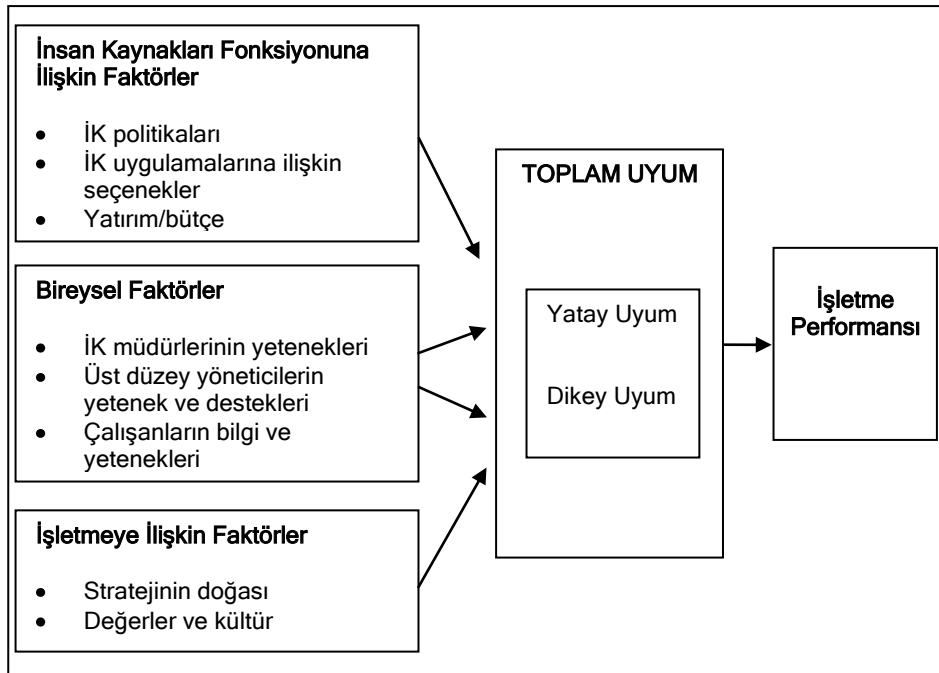
Tüm örgütsel süreçler örgüt kültürü bağlamında gelişmekte ve örgüt kültürü ışığında şekillenmektedir. Nitekim örgütsel kültür ve değerler insan kaynakları uygulamalarını da biçimlendirmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004). Değerler ve örgüt kültürü liderler ve yöneticiler tarafından yaratılır. Bu bağlamda liderler ve kültür arasındaki ilişki insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesi açısından önemli bir diğer unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin seçimleri gerçeğe ilişkin bakış açılarını, diğer bir deyişle kariyerleri sürecinde onları yönlendiren inanç ve normlarını yansıtır (Schwartz ve Davis, 1981: 35). Bu seçimler aynı zamanda örgütün kültürünü yeniden doğrular ve örgüt içerisinde beklenen davranışları pekiştirir. Hatta liderlerin (ister yönetici olsunlar ister olmasınlar) işinin “*kültür yaratmak*” olduğu bile söylenebilir. (Schein, 1991: 171). Bu noktada dikey uyuma önem veren lider ve yöneticiler dikey uyumu teşvik edecek kültürün örgüte yerleşmesinde temel teşkil edecektir (Wei, 2006: 55).

Wei (2006: 53)’ e göre dikey uyumu etkileyen bir diğer örgütsel unsur ise stratejinin doğasıdır. Bu bağlamda stratejik hedeflerin belirsizlik düzeyi azalıp, anlaşılabilirliği arttıkça dikey uyumun sağlanması kolaylaşacaktır.

Yatay ve dikey uyumun açıklanan tüm belirleyicileri ve uyum türleri üzerindeki etkileri Şekil 2’de özetlenmektedir.

Şekil 2: Yatay ve Dikey Uyumun Belirleyicileri



Kaynak: Wei, L.Q. (2006): Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits, Research and Practice in Human Resource Management,14(2), s. 52.

5. SONUÇ

Başlangıçta personel yönetimi, özlük işleri, gibi fonksiyonlar ile sınırlı olan insan kaynakları yönetimi faaliyetleri günümüzde daha kapsamlı hale gelmiş,

çalışanların bir maliyet unsuru olarak kabul edilmesinden bir yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi anlayışına geçilmiştir. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi bir destek hizmeti olmaktan sıyrılıp ‘stratejik’ bir anlam kazanmıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren insan kaynaklarına ilişkin yazında insan kaynakları yönetimi ile işletme stratejisi arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve insan kaynakları yönetiminin tanımında bu doğrultuda değişiklikler yapılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının önem kazanmasıyla beraber örgütsel performans ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkileri çözümlenmeye yönelik evrensel bakış açısı, bağlamsal bakış açısı, yapılandırıcı bakış açısı ve koşulsal bakış açısı olmak üzere dört temel yaklaşım yazında yerini almıştır. Bu yaklaşımlar arasındaki farklılıklar ve içerdikleri kuramsal temeller çalışma kapsamında irdelenmiştir.

Son bölümlerde ise stratejik insan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişkiye yönelik yazın derinlemesine taranmış ve uyum kavramı çeşitli yönleri ile ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile uyum içerisinde faaliyet göstermesi gerekliliğini vurgulayan yatay uyum ve örgütsel bağlam ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyuma odaklanan dikey uyum kavramları ve belirleyicileri üzerinde durulmuştur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında gerek uyum kavramı gerekse strateji-uygulamalar ilişkisi irdelenirken sadece mevcut yazını çalışmak yerine örgütler ve insan kaynakları profesyonelleri ile doğrudan iletişime geçerek öneriler geliştirilmesi ve uyumun *nasıl* sağlanabileceğinin sorgulanması gerekmektedir. İleriki çalışmalarda “ne yapılmalı” sorusunun önüne geçilerek “*nasıl gerçekleştirilmeli*” sorusunun yanıtı kalitatif ve kantitatif çalışmalarla Türkiye bağlamında aranmalıdır.

KAYNAKÇA

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

Becker Brian E. ve Huselid Mark A. (2006):Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, Journal of Management, Vol. 32 No. 6, ss. 898-925.

Begin, J.P. (1993): Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons Learned from Organizational Theory’, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 3: ss. 3-20.

Borman, W.C. (1991): Job Behavior, Performance, and Effectiveness içinde Dunnette, M.D. ve Hough, L.M. (eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, ss. 271-326.

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

Brewster, C. (1993): Developing a "European" Model of Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management*, 4(4): ss. 765-84.

Brewster, C. (1995): Towards a European Model of Human Resource Management', *Journal of International Business Studies*, First Quarter: ss. 1-21.

Brewster, C. (1999): SHRM: The Value of Different Paradigms', *Management International Review*, 39(3): ss. 45-64.

Brewster, C. ve Bournois, F. (1991): Human Resource Management: A European Perspective, *Personnel Review*, 20(6): ss. 4-13.

Brewster, C., Hegewisch, A. and Lockhart, J.T. (1991): Researching Human Resource Management: Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European Trends, *Personnel Review*, 20(6): 36-40.

Bjorkman, I., 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

Burns, T., ve Stalker, G. M. (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.

Butler, J.E, Ferris, G.R., ve Napier, N.K (1991): *Strategy and Human Resource Management*, Cincinnati: South-Wstern.

Cappelli, P. veSingh, H. (1992): Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management içinde Lewin, D., Mitchell, O.S. and Sherer, P. (eds) *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association, ss. 165-192.

Chadwick, C. ve Cappelli, P. (1999): Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. içinde G. R.Ferris (Series Ed.), P. M.Wright, L. D. Dyer, J.W. Boudreau,&G. T. Milkovich (Sup. Eds.), *Research in personnel and human resources management: Supplement 4. Strategic human resource management in the 21st century* (ss. 1-30). Stamford, CT:JAI Press.

Chan, L.L.M., Shaffer, M.A., ve Snape, E. (2004): In search of sustained competitive advantage: The impact of organisational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), ss.17-35.

- Davis, R.C. (1981) 'Relating Human Resources Management to Business Strategy', Proceedings of the Human Resource Policy Institute.
- Davis, S. (1984), Managing Corporate Culture, Cambridge, MA: Ballinger.
- 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), ss. 802-35.
- Dewar, R. ve Werbel, J. (1979): Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict, Administrative Science Quarterly, 24: ss. 426-448.
- Doty, D.H. ve W.H. Glick (1994): Typologies as a Unique Form of Theory Building: Towards Improved Understanding and Modeling, Academy of Management Review, 19: 230-251.
- Duncan, G. ve Hoffman, S. (1981): The Incidence and Wage Effects of Overeducation, Economics and Education Review, 1: ss. 75-86.
- Dutton, J.E., ve Ashford, S.J. (1993): Selling issues to top management. Academy of Management Review, 18, ss. 397-428.
- Fombrun, C., N. Tichy, ve M. Devana (1984): Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley
- Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundenberg ve J. Martin (eds) (1991): Reframing Organizational Culture, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Galbraith, J. ve Nathanson, D. (1978): Strategy Implementation: The Role of Structure and Process. St. Paul, MN: West Publishing.
- Gerhart, B. ve Milkovich, G.T. (1990): Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, The Academy of Management Journal, 33, ss.846-60.
- Guest, D.E. (1989).: Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions içinde Storey, J. (Eds),New Perspectives on Human Resource Management, Routledge, London, ss. 41-55.
- Güçlü Nezahat (2003): Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, ss. 61-85
- Gümüş, M. (1995): Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. İstanbul: Alfa Yayınları
- Harris Lloyd C., ve Ogbonna Emmanuel (2001): Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance, Journal of Business Research, 51, ss. 157-166.

- Hax, A.C. (1985): A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy, Training and Development Journal, 39(5): ss. 76-82.
- Howe, S. (1993): Corporate Strategy. Hongkong: The Mcmillan Press.
- 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.
- Jackson, S.E. ve Schuler, R.S.(1995): Understanding human resource management in the context of organizations ve their environment, Annual Review of Psychology, 46, ss.237-264.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. ve Rivero, J.C. (1989): Organizational characteristics as predictors of personnel practices", Personnel Psychology, 42, ss. 727- 786.
- Kaplan, Robert ve Norton, David P. (2004a): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review; Vol. 82 Issue 2, ss. 52-63.
- Kaplan, Robert ve Norton, David P. (2004b): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy & Leadership, Volume: 32, Number: 5, ss.10-17.
- Kotter J. P. ve Heskett J. (1992): Corporate Culture and Performance, NY: Free Pres
- Kerr, J.L. (1985): Diversifications Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study, The Academy of Management Journal, 28: ss.155-179.
- Kerr, J.L. ve Jackofsky, E.F. (1989): Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection', Strategic Management Journal, 10: 157-170.
- Lado, A.A., ve Wilson, M.C. (1994): Human resource systems and sustained competitive advantage: a competencybased perspective. Academy of Management Review, 19(4), ss. 699-727.
- Lado, A.A. Boyd, N. G., ve Wright, P. (1992): A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, Journal of Management, 18(1), ss.77-91.
- Leavitt, H. (1965): Applied organizational change in industry. In J. March (Ed.), The handbook of organizations (ss. 1144-1170). Chicago: Rand McNally.
- Lengnick-Hall, C.A. ve Lengnick-Hall, C.A. (1988): Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology', The Academy of Management Review, 13(3): ss. 454-470.

Lengnick-Hall Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade ve Brian Drake (2009): Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, doi:10.1016/j.hrmr.2009.01.002, ss. 1-22.

Martin-Alcazar Fernando, Romero-Fernandez Pedro M. ve Sanchez-Gardey Gonzalo (2005): Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16, 5, ss. 633-659.

Meyer, A.D., Tsui, A.S. ve Hinings, C.R. (1993): Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis', *Academy of Management Journal*, 36, ss. 1175-1195.

Lindtroh, J. (1982) 'How to Beat the Coming Labor Shortage', *Personnel Journal*, 61(4): 268-72.

Lorsch, E. E., ve Allen S. A. (1973): *Managing diversity and interdependencies*. Cambridge, MA: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.

Lorsch, J. W., ve Morse, J. (1974): *Organizations and their members*. New York: Harper ve Row.

Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, NY.

Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill Book Company.

Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1984): *Designing Strategic Human Resource Systems*, *Organizational Dynamics*, 13(1), ss. 36-52.

Miller, E.L. (1989): *Strategic HRM: What It Is and What It Isn't*, *Personnel Management*, February: ss. 46-52.

Morgan G., P.J. Frost ve L.R. Pondy (1983), *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT: JAI Pres Inc.

Niniger, J.R. (1980): *Human Resources and Strategic Planning: A Vital Link*, *Optimum*, 11(4): ss.33-46.

Öğüt A., Akgemci Tahir ve Demirel M. Tahir (2004): *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*, Sayı: 12, ss. 277-290.

Penrose, E.T. (1958): *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Rhodes, D.W. (1988a): Can HR Respond to Corporate Strategy?', The Journal of Business Strategy, 9(2): ss.57-59.

Rhodes, D.W. (1988b): Employees - Strategy Makers or Breakers', The Journal of Business Strategy, 9(4): ss.55-58.

Roethlisberger, F.J. ve Dickson, W.J. (1949): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Harvard University Press, Cambridge, MA, .

Rumberger, R.W. (1987): The Impact of Surplus Schooling on Productivity and Earnings', Journal

of Human Resources, 22, ss. 24-50.

Russell, C.G., Terborg, J.R. ve Powers, M.L. (1985): Organizational Productivity and Organizational Level Training and Support', Personnel Psychology, 38, ss. 849-63.

Sayılar Yücel (2008): Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim Ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 63, Sayı: 2. ss. 219-249.

Schein, E.H. (1991): Organizational Culture and Leadership, San Fransisco, Oxford, Jossey Bass.

Schoonhoven, C.B. (1981): Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory, Administrative Science Quarterly, 26: ss. 349-377.

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

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

Schwartz, H. ve Davis, S.M. (1981): Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics, Summer, ss. 30-48.

Schuler, R.S. (1981) Personnel and Human Resource Management. St. Paul, MN: West Publishing.

Slocum, J.W., Cron, W.L., Hansen, R.W. ve Rawlings, S. (1985): Business Strategy and the Management of Plateaued Employees, The Academy of Management Journal, 28: ss.133-54.

Van de Ven, A.H. ve Drazin, R. (1985): The Concept of Fit in Strategy Research içinde Cummings, L. ve Staw, B.M. (eds) Research in Organizational Behavior, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, ss. 333-365.

Şimşek, M. Şerif ve Serdar Öge (2004): İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, elken Basım Yayım Dağıtım, Konya, 2004.

Terpstra, D.E. ve Rozell, E.J. (1993): The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance', Personnel Psychology, 46, ss. 27-8.

Tsang, M.C. (1987): The Impact of Underutilization of Education on Productivity: A Case Study of the U.S. Bell Companies, Economics of Education Review, 6, ss. 239-54.

Venkatraman, N. (1989): The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, The Academy of Management Review, 14: ss. 423-444.

Venkatraman, N. ve Prescott, J.E. (1990): Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Text of its Performance Implications, Strategic Management Journal, 11: ss.1-23.

Way Sean A. veT, Johnson Diane E. (2005): Theorizing about the impact of strategic human, resource management, Human Resource Management Review, 15, ss.1-19.

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

Woodward, J. (1965): Industrial organization: Theory and practice. New York: Oxford University Press.

Wright, P. M., ve Sherman, W. S. (1999): Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems içinde G. R. Ferris (Series Ed.), P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, ve G. T.Milkovich (Sup. Eds),Research in personnel and human resources management: Supplement 4. Strategic human resource management in the 21st century (ss. 53-74). Stamford, CT: JAI Press.

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

Wright P.M ve McMahan G. C. (1992) Theoretical Perspectives for Startegic Human Resource Management, Journal of Management, Journal of Management, 18, 295-320.

Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ ve Tamer KEÇEÇİOĞLU

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, Jr., J.W. ve Lepak, D.P. (1996) 'Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance', The Academy of Management Journal, 39(4), ss. 836-66.