

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ

Bülent BAYAT*

Öz:

Son çalışmalar İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda bir birinden farklı tanımlama eğilimlerinin varlığını göstermektedir. Bu eğilimlerden biri geleneksel personel yönetimi yaklaşımı üzerine yapılırken diğer eğilim insan kaynakları yönetimi yaklaşımı (kaynak temelli) üzerine yapılmaktadır.

Geleneksel "personel yönetimi" yaklaşımı insan kaynakları yönetimi kavramının personel yönetiminin yeni adı olduğunu iddia eder. Yeni yaklaşımların iddiası ise bu kavramın geleneksel tanımlamalarla hiçbir biçimde benzeşmediği ve farklı olduğudur. Buna karşılık her iki yaklaşımın ortak noktası/ortak kabulü örgütlerde insan faktörünün artık "stratejik" bir nitelik taşıdığıdır. Her iki yaklaşımın "stratejik" kavramsallaşturmaları da farklı olmakla birlikte "stratejik" olma temel kabuldür. Bu "stratejik" nitelmesi örgütlerin "stratejik iş planları/süreçleri" ile insan kaynakları faktörlerinin arasındaki yakın ilişkileri (organik ilişkiler) vurgulamak için kullanılmaktadır. Bu yakın ilişkiler insan kaynakları yönetimini ya da yöneticilerini bir "üst yönetici" olarak örgütlerin üst pozisyonlarına taşır.

Yukarıda ifade ettiklerimiz örgütlerdeki insan kaynakları ile ilgili yeni perspektiflerdir. Zira geleneksel anlamda örgüt-insan ilişkisi kolektif/çoğulcudur ve "insan yönetimi" alt düzey yönetsel işlevler içerisinde kabul edilir. Ek olarak, personel yönetimi yaklaşımında insan faktörü uzun dönemli örgütsel planların içerisinde değerlendirilmez. Bu değişimle örgütler "insan" faktörünü geleneksel anlamından farklı olarak ele alıp yeni ve uzun dönemli iş stratejileri ile bütünleşmiş bir konuma taşıdıklarında aslında örgütlerdeki "insan yönetimi" gelenekleri ile ilgili her şey radikal biçimde değişmiştir.

Bu değişimden sonra ortaya çıkan yeni durumun adı artık stratejik personel yönetimi ya da stratejik insan kaynakları yönetimi değil "insan kaynakları yönetimi"dir.

Bu makale örgütlerde insan kaynaklarını örgüt içi fonksiyonlar ve pozisyonlar bakımından ya da stratejik niteliği ile ele alarak tanımlar, süreçleri ve değişimi ortaya çıkaran nedenler konusunda tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, strateji, stratejik yönetim, personel yönetimi, stratejik bir yapı olarak insan kaynakları yönetimi teorileri.

* Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, bbayat@gazi.edu.tr.

STRATEGIC QUALIFICATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract:

Recent studies show that there are dualistic description trends on HRM. One of these trends is based on traditional personnel management approach, the other is based on contemporary (resource based) HRM approach.

Traditional personnel management approach claims that human resource management is the new name of personnel management. The new approach has a different claim about description of HRM. However, both approaches have accepted that "human factor in organization" is strategic.

Although the way of describing "strategic" qualification is different, both approaches have agreed on the term "strategic". This strategic qualification can be explained as close/organic relation with strategic job process and human factors in organization. Thus, human resource management or managers to rise on top management position are called as "vice president". At the same time, human in organization no longer has an individual importance. In addition, human factors have been included in organizational planning process.

These factors both suggest a new perspective about HR in organization because traditional relationship between organization and human is collective/plural and operational. Human factor has also become an evaluation of long term organizational planning process.

When HR factor added in top organizational process or integrated in organizational strategies, all of the traditions (approaches, descriptions etc.) about HR in organization have changed. The name of this new concept is Human Resource Management not personnel or strategic personnel management.

In this article, we deal with HR function and position in organizations as a strategic factor or strategic structure of an organizational process.

Keywords; Human Resource Management, strategy, strategic management, personnel management, theories of HRM as a strategic structure.

GİRİŞ

Yeni yüzyılın endüstri ilişkileri sisteminin önemli kavramlarından biri olan "insan kaynakları yönetimi" çok sayıda yazar tarafından ele alınmış ve tartışılmıştır. Hemen her ilgili yazıda "insan kaynakları yönetimi" konusunda düalist nitelikli bir ele alış, tanımlama eğiliminin varlığı gözlenebilir. Bu durumun en önemli nedeni geleneksel terminoloji ve geleneksel açıklama biçimlerinin kullanılması eğiliminin devam etmesidir.

Oldukça uzun zamandır endüstri ilişkileri literatüründe yer alan örgütlerde insan davranışlarının yönetimi işi "geleneksel olarak" personel yönetimi süreçlerinin kapsamında değerlendirilmekteydi. Kuramsal ve uygulama olarak ise "personel yönetimi" yaklaşımı örgüt içerisindeki insanı bir girdi olarak tanımlama ve ele alma

eğilimi içindedir. Bunun bir sonucu olarak geleneksel “personel yönetimi” yanlısı yazar ve yaklaşımlar örgüt içerisinde önemi artarak “stratejik” bir nitelik kazanan ve örgütsel stratejiler ve amaçlarla bütünleşen “insan” unsurunu bir yandan personel yönetimi kavramsallaştırması ile ele alırken diğer yandan stratejik yeni kimliğini de bu ele alışın içerisine dâhil etmeye çalışmaktadır. İşte düalist tanımlamalar da burada ortaya çıkmaktadır. Personel yönetimi yanlısı yazarlar için bu yeni “insan kaynakları” kavramını tanımlamak işi kavramın başına yeni niteliği olan “stratejik” özelliğini eklemek ve sonuna da “yönetim” fiilini eklemekle gerçekleştirilebilecektir. Böylece “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramsallaştırması bu geleneksel personel yönetimi yanlısı yazarlar bakımından anlaşılabilir bir durum olmaktadır.

Oysa geleneksel yaklaşımın tanımlamasında örgüt içerisinde insan unsuruna ilişkin kavramsallaştırma “insan kaynağı” değil “personel” dir. Böylece yeni yaklaşımın kavramı olan “insan kaynağı” terimini eskiden kullanılan bir kavrammış gibi kabul etmek ve kavramsallaştırmayı buna göre inşa etmek uygun olmayan bir yaklaşım olacaktır.

Zira “insan kaynağı” kavramsallaştırması “personel” kavramının yirminci yüzyılın son çeyreğinden başlamak üzere örgüt içerisinde “stratejik” bir rol kazanması ile ortaya çıkmış bağımsız bir kavramdır. Buradan yola çıkarak tanımlamalar ya “stratejik personel yönetimi” olacaktır ya da sadece “insan kaynakları yönetimi” aksini düşünmek ise nerede ise imkânsızdır zira örgüt içerisinde örgütsel amaçlarla bütünleşmiş olmayan yani stratejik bir nitelik kazanmayan “insan unsuru” eskiden tanımlandığı haliyle “personeldir”. O halde stratejik personel yönetimi zorlama bir kavramsallaştırmaya ve dolayısı ile tanımlamaya karşılık gelecektir ki, bu durumda tek yol “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramını kullanmak olacaktır. Oysa bu durum mümkün gibi görülmemektedir; insanın girdi/maliyet olarak görülmekten çıkarılıp “kaynak olarak” görülmesi stratejik bir karardır ve stratejik olma özelliğini tanımlayan iki kavramın yan yana kullanılması en azından dil açısından uygun değildir. Burada gerçekleştirilen tartışmalar çeşitli yazarlar bakımından yapılan çalışmalarını ele alarak “insan kaynakları yönetimi” kavramının stratejik niteliğini açıklamayı amaçlar. Burada hemen vurgulamak gerekiyor ki, bu çalışma “stratejik insan kaynakları yönetimi” gibi bir kavramın kullanılmayacağı varsayımını/iddiasını desteklemekte ve “insan kaynakları yönetimi” kavramının zaten stratejik niteliği içerisinde barındırdığını varsaymaktadır.

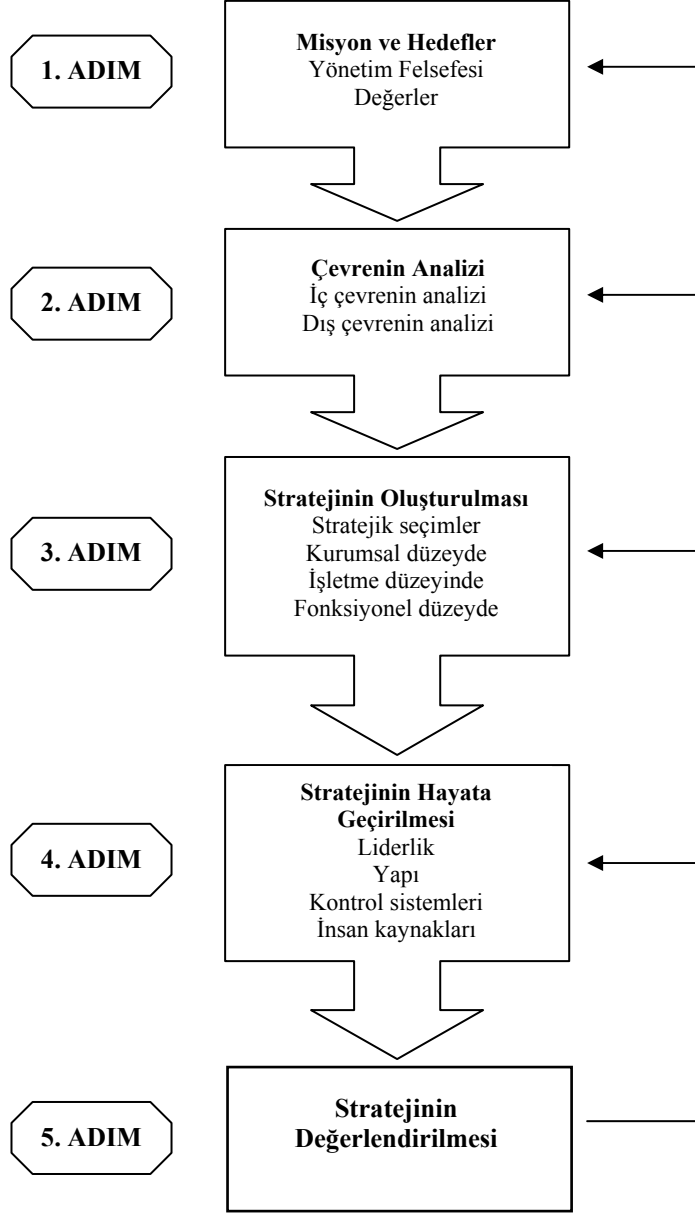
D) STRATEJİ NEDİR

“Strateji” kelimesi, ilk defa İngiltere’de 1656 yılında kullanılmıştır. Yunanca “başkomutan” anlamına gelen “strategus” kelimesinden türemiştir. Strategus kelimesi ise “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle muştur (Bratton ve Gold, 1999: 38).

H. Mintzberg, stratejiyi hem gelecek için açıkça yapılan planları hem geçmişten gelen üstü kapalı modelleri (örnekleri) içine alan bir kavram olarak tanımlamıştır. Mintzberg “gerçekleşen” stratejileri “geçmiş uygulamalardan ortaya çıkmış örnekler” olarak ele alırken, “tasarlanan” stratejileri rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla (muhtemel bir geleceğe) geleceğe yönelik olarak kurgulanan planlar olarak ele alır (Sheppeck ve Militello, 2000: 5). Yönetim literatüründe ise strateji kavramı, daha geleneksel bir terim olan ve örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla üst yöneticilerin yerine getireceği faaliyetleri belirleyen “uzun dönemli planlama” yerine kullanılmaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 38).

Wheelen ve Hunger’a göre stratejik yönetim, firmanın uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel karar ve faaliyetlerin tümüdür. Aktouf tarafından stratejik yönetim kavramına benzer bir açıklama getirilmiştir. Aktouf’a göre stratejik yönetim, içsel ve dışsal çevreden elde edilen verilerle sürekli güncellenen bir gelecek vizyonunun oluşturulması işidir. Strateji ve stratejik yönetime ilişkin diğer tanımlar, daha çok performans hedeflerine ulaşmaya vurgu yapmaktadırlar. Kısacası strateji, firma hedeflerine ulaşmak amacıyla yöneticilerin aldığı kararlar ve faaliyetlerin spesifik bir kalıbıdır. Bu tanımda “firma hedeflerine ulaşmak” yerine “üstün performansı sağlamak” cümlesini koymak mümkündür. Çünkü birçok firmanın hedefi üstün performansı gerçekleştirmektir (Bratton ve Gold, 1999: 39).

Yani diyebiliriz ki, yüksek düzeyde performansı gerçekleştirmek isteyen firmalar, bir strateji belirlemek zorundadırlar. Firmalar iç ve dış çevrelerini sürekli takip ederek ve bu çevrelerden sağlanan verileri analiz ederek gelecek için planlar tasarlamalıdırlar ve kendilerine ‘esnek’ hedefler koymalıdırlar. Firmalar ancak bu stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde koydukları hedeflere ulaşabilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilirler.



Şekil : 1
Stratejik Yönetim Modeli, Bratton ve Gold, 1999: 41'den alınmıştır

II) STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Örgütsel bakımdan stratejik yönetim birbirine bağlı üç temel değişkenin uyumunu gerektirir. Bu üç temel değişken; üst yönetim değerleri, çevre ve kaynaklardır. Ayrıca stratejik yönetim, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ışığında, dışsal tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi gereğine işaret etmektedir. Çevredeki herhangi bir değişiklik, içsel ve dışsal kaynaklar yakından izlenmelidir ki, hedefler/amaçlar ortaya çıkabilecek değişikliklere hemen uygun hale getirilebilsin. Bu anlamda hedeflerin/amaçların esnek ve değişikliklere açık olması gerekmektedir (Bratton ve Gold, 1999: 39).

Stratejik yönetim süreci genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır;

1. Örgütün yönü; misyon ve hedefler,
2. Çevresel incelemeler,
3. Strateji oluşturma (strateji formülasyonu),
4. Stratejinin hayata geçirilmesi,
5. Stratejinin değerlendirilmesi (Bratton ve Gold, 1999: 40).

Bu beş adımın birbirini nasıl izlediği ve birbirleriyle nasıl etkileşim içinde oldukları Şekil : 1’de gösterilmiştir. Birinci adımın kapsamında yer alan “**misyon ve hedefler**” örgütün yönünü tanımlama bakımından son derece önemlidir. Misyon, en basit ifadeyle, örgütün var olma nedenidir. Bir iki cümleyle ifade edilecek kadar basit görünmesine rağmen örgütsel misyonu oluşturmak çok zordur. Çünkü misyon, örgütün yaptığı her şey için bir temel oluşturmaktadır (Mello, 2002: 64). Hedefler/amaçlar ise örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı arzu edilen geleceği ev örgütün bu gelecekteki durumunu ifade etmektedir (Bratton ve Gold, 1999: 41).

Çevresel incelemeler, örgütün zayıf ve güçlü yönleri ile dışsal tehdit ve fırsatların analizini içeren bir adımdır. Bu adımda örgütün iç çevresi kadar dış çevrenin kırılma noktasını oluşturan bileşenlerinin analizi de önemlidir. Bu bileşenler rekabet, endüstrinin yapısı, yasal düzenlemeler, teknoloji, piyasa eğilimleri ve ekonomik eğilimlerdir (Mello, 2002: 64).

Strateji oluşturma adımı, stratejik faktörlerin değerlendirilmesi ve örgütü hedeflerine ulaştıracak stratejik seçimlerin yapılmasını içermektedir. Yani çeşitli stratejik seçenekler üretme faaliyeti olan strateji oluşturma (stratejilerin formülasyonu) olanaklarla fırsatları uyumlaştırmayı amaçlayan ve yaratıcılık gerektiren bir süreçtir (Bratton ve Gold, 1999: 41; Yüksel, 2004: 19). Bu aşamada kurumsal düzeyde, işletme düzeyinde ve fonksiyonel düzeyde stratejilerin oluşturulması şeklinde bir hiyerarşik yapılanma söz konusudur. Örneğin; insan kaynakları yönetimi, pazarlama, finans, araştırma geliştirme gibi faaliyetler fonksiyonel düzeyde yer almaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 43).

Dördüncü adımda yer alan **stratejinin hayata geçirilmesi**, stratejilerin uygulanması amacıyla yöneticiler tarafından kullanılan teknikleri kapsamakta ve liderlik tipine, örgütün yapısına, bilgi ve kontrol sistemlerine ve insan kaynaklarının

yönetimine ilişkin faaliyetleri ifade etmektedir. Bunların içerisinde, liderlik, strateji uygulama sürecinin en önemli ve en zor parçasını oluşturmaktadır. Son adım olan **stratejinin değerlendirilmesi** ise gerçekleşen değişim ve performansın arzu edilen değişim ve performans ile ne derece örtüştüğünün değerlendirilmesini içeren bir süreçtir (Bratton ve Gold, 1999: 42).

Aşamalarını kısaca açıklamaya çalıştığımız “stratejik yönetim” kavramı; “bir örgütün belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak amacıyla, kendi zayıf ve güçlü yönleri doğrultusunda dış çevresinden gelen tehdit ve fırsatları sürekli analiz etmesi. Stratejik seçenekleri oluşturması, oluşturulan stratejileri hayata geçirmesi ve bunların sonucunda gerçekleşen performansın arzu edilen performans ile ne kadar uyduğunu değerlendirmesi sürecidir” olarak tanımlanabilir.

III) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ

1980’li yıllara kadar “Fordist-Taylorist” paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları/örgütteki insan unsuru küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu stratejik öneminin ardında, örgüt performansına yaptığı katkının ve örgüte sağladığı rekabet üstünlüğünün olduğunu söyleyebiliriz.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği, insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır (Richard ve Johnson, 2001: 299). Bu durumun anlamı örgütün toplam performansı diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok “insan kaynakları” uygulamalarının etkisi altında olduğuna yapılan vurgudur. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, özellikle 1980’lerden itibaren birçok araştırmaya konu olmuş, birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır.

Miller’a göre insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, örgütün yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik olarak örgüt üst yönetimi tarafından tasarlanan “örgütsel stratejilerin” uygulanmasına ilişkin karar ve davranışları ile ilişkilidir (Chew ve Chong, 1999: 1036). Huselid, Jackson ve Schuler, (1997: 171) “stratejik” olarak tanımladıkları “insan kaynakları yönetimini” firma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlamışlardır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyarılma olarak gören Schuler (1992: 86) bu görüşü şu şekilde açıklamaktadır; İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşmesini amaçlar. Ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının hiyerarşik yapıdaki yöneticiler ve çalışanlar tarafından

günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesini ve kullanılmasını sağlar. Mello'ya göre ise (2002: 100) insan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesi anlamını taşır.

Yukarıda gerçekleştirdiğimiz açıklamaları da göz önünde bulundurarak örgütsel bakımdan stratejik bir nitelik taşıyan insan kaynakları yönetimini şu şekilde tanımlayabiliriz; İnsan kaynakları yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir.

IV) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

İnsan kaynakları yönetimi konusu, birçok araştırmacı tarafından ele alınmış, değişik açılardan incelenmiş ve bu konu hakkında birbirinden farklı modeller geliştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir yapı olarak gelişiminde Tichy, Fombrun ve DeVanna'nın önemli katkıları olmuştur. Bu araştırmacıların yanı sıra Davis, rekabet üstünlüğünü ve ürün yaşam döngülerini kullanarak, stratejik açıdan insan kaynakları yönetimini açıklamıştır. Walker gibi bazı araştırmacılar, insan kaynaklarını stratejik planlama ile birlikte ele alan bir çerçeve çizmişler; Miles, Snow, Cameron ve Greiner ise stratejik uyumun mutlaka sağlanması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116).

Stratejik uyum kavramı, insan kaynakları yönetimi literatürünün önemli bir parçası olmuş; yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal olmak üzere uyumun türleri incelenmiştir (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris, 2003: 681). Baird ve Meshoulam (1988: 116) dışsal uyumu birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının örgütün gelişim evreleriyle uyumlu olması olarak; içsel uyumu ise birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının birbirini desteklemesi ve tamamlaması olarak açıklamışlardır. Dışsal uyuma dikey, içsel uyuma yatay uyum da denmiştir. Dikey uyum, insan kaynakları stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki uyumu ifade ederken; yatay uyum ise insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Boxall ve Purcell, 2000: 187; Ericksen ve Dyer, 2005: 907).

1980'lerde insan kaynakları yönetimi modellerinin gelişiminde öncü olarak kabul edilen Galbraith, Nathanson, Niniger, Schuler, Davis, Lindtroh ve Sweet'ten sonra, özellikle 1990'larda Wright, McMahan, Jackson, Schuler ve Kamoche tarafından insan kaynakları yönetimi alanında (stratejik boyutu vurgulanarak) teorik revizyonlar yapılmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: 633). Biz burada daha iyi

anlaşılabilirliği için insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunu açıklamaya çalışan yaklaşımları dört gruba ayırarak inceleyeceğiz.

A) Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım

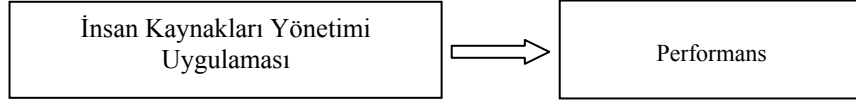
Evrenselci yaklaşım, örgüt performansını artıran ve genellenebilen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tanımlamaya ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamaya çalışmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: 634). Evrenselci yaklaşımın ilk odak noktası; değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı veya performans değerlendirme gibi çalışanların yeteneklerini güçlendirmeye yönelik uygulamalardır. Zamanla bu odak noktası değişmiş ve ilgi; çalışan bağlılığı, çalışan katılımı, problem çözmede uzlaşma, takım çalışması, çalışmaya teşvik etme, işin yeniden tasarımı ve yeni ödeme sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara yönelmiştir (Martin-Alcazar vd., 2005: 635).

Evrenselci yaklaşım, her zaman diğerlerinden daha iyi olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının var olduğunu ve bu nedenle örgütlerin bu uygulamaları kabul etmeleri gerektiğini savunmuştur (Harel ve Tzafrir, 1999: 186). Ayrıca “en iyi uygulama” da denen bu yaklaşım, insanları yönetme konusunda en iyi uygulamayı kabul eden firmaların başarılı olacaklarını ileri sürmüştür (Youndt vd., 1996: 839; Becker ve Gerhart, 1996: 784; Boxall ve Purcell, 2000: 186).

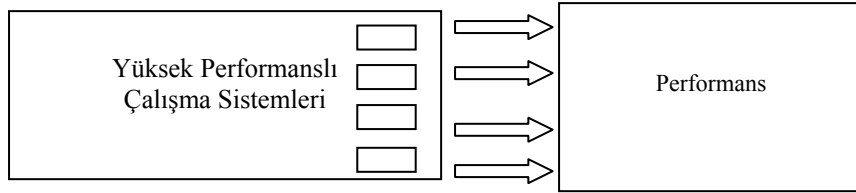
Evrenselci yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi ile performans arasında doğrudan bir ilişki vardır (Youndt vd., 1996: 837; Martin-Alcazar vd., 2005: 634). Şekil : 2’de “en iyi uygulamalar”ın performansa olan doğrudan etkisi gösterilmiştir. Bu ilişkiye dair birçok araştırma yapılmış ve destekleyici veriler elde edilmiştir. Örneğin; Arthur, karar alma sorumluluğunun dağıtılması, kapsamlı eğitim ve geliştirme, maaşlı ödeme sistemi ve çalışan katılımı gibi çalışan bağlılığını artıran insan kaynakları uygulamalarının yüksek performans ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmış; kontrol, verimlilik ve çalışanların beceri ve isteklerini azaltmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarının ise işgücü devrini artırdığını ve performansını düşürdüğünü bulmuştur (Youndt vd., 1996: 838).

Huselid’e göre (1995: 635) kapsamlı seçme ve yerleştirme yöntemleri, teşvik edici ödeme ve performans yönetimi sistemleri, çalışanların bağlılığı ve geliştirilmeleri gibi uygulamalar, firmanın mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini iyileştirebilir, motivasyonlarını artırabilir, görevden kaçınmayı azaltabilir ve kalifiye çalışanların firmada kalmasını sağlayabilir. Bütün bunların sonucunda da işgücü devri düşer, verimlilik ve örgütsel performans artar (Youndt vd., 1996: 839).

En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması



En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Grubu



Şekil : 2

Evrenselci Yaklaşım, Fernando Martín-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, 2000: 642'den alınmıştır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yüksek performansı etkileyen faktörler, farklı yazarlar tarafından farklı değerlendirilmiştir. Araştırmalar arasında “en iyi uygulama”nın ne olduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Örneğin; Arthur’un yüksek performanslı istihdam sistemi [buna ‘bağlılık sistemi’ adını vermiş], değişken ücrete çok önem vermezken, Huselid ve MacDuffie tarafından tanımlanan yüksek performanslı çalışma sistemleri, değişken ücrete önem verir. Ayrıca Huselid ve Pfeffer, firma içindeki terfi ve çalışan şikâyet mekanizmalarını yüksek performansı sağlayıcı uygulamalar olarak görürken, Arthur ve Ichniowski, bu uygulamaları daha az verimlilik sağlayan, katı insan kaynakları yönetiminin unsurları olarak nitelendirirler (Becker ve Gerhart, 1996: 784). Tablo : 1 incelendiğinde bu farklar daha açık olarak görülebilir.

B) Durumsal (Contingent) Yaklaşım

Evrenselcilerin doğrusallığa dayanan modeline karşılık olarak Woodward, Dewar, Werbel, Schooven, Van de Ven, Drazin ve Venkatraman tarafından etkileşime dayanan modeller geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalmaz ve durumsal değişkenler denen üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişir (Martin-Alcazar vd., 2005: 635).

Durumsal değişkenleri stratejik, örgütsel ve dışsal/çevresel olmak üzere üç grupta toplayabiliriz. Stratejik değişkenler, insan kaynakları uygulamalarının performansa olan katkısının doğrudan firma stratejisi ile uyumuna bağlı olduğunu ifade eder.

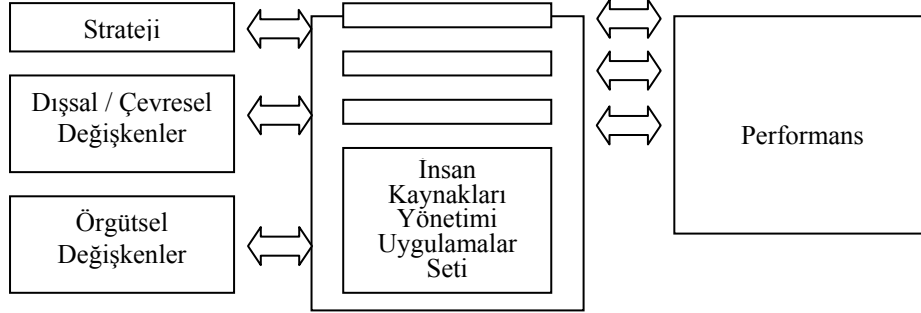
Örgütsel değişkenler büyüklük, yapı ve kullanılan teknoloji gibi faktörlerdir. Rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik faktörler ise çevresel değişkenler olarak nitelenmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005: 636).

Tablo : 1
İnsan Kaynaklarında “En İyi Uygulamaların” Özeti

Freund & Epstein	Arthur	Pfeffer	Delaney, Lewin, Ichniowski & Huselid	MacDuffie
İş genişletme	Detaylı tanımlanan işler	İş güvenliği	Personel seçme	Çalışma takımları
İş rotasyonu	Çalışan katılımı	Çalışan bulmada seçicilik	Performans değerlendirme	Problem çözme grupları
İş tasarımı	Çatışmaların formel çözümü	Yüksek ücretler	Teşvik edici ödeme	Çalışan önerileri
Formel eğitim/geliştirme	Bilgi paylaşımı	Teşvik edici ödeme	İş tasarımı	İş rotasyonu
Kişiselleştirilmiş çalışma saatleri	Kalifiye çalışanlar	Bilgi paylaşımı	Şikâyet mekanizması (çözüm yöntemi)	Sorumluluğun dağıtılması
Öneri sistemleri	Kendi kendini yöneten takımlar	Katılım	Bilgi paylaşımı	Çalışan bulma ve seçme
Kalite çemberleri	Kapsamlı beceri geliştirme	Güçlendirme	Tutum değerlendirme	Koşullu ödeme
Mavi yakalı işçiler için maaş	Kapsamlı hak ve yetkiler	İşin yeniden tasarımı/takımlar	İşgücü/yönetim katılımı	Statü farklılaşması
Tutum anketleri	Yüksek ücretler	Eğitim ve beceri geliştirme	Çalışan bulma yoğunluğu	Yeni çalışanların eğitimi/gelişimi
Üretim takımları	Maaşlı işçiler	Karşılıklı faydalanma	Eğitim/geliştirme	Deneyimli çalışanların eğitimi/gelişimi
İşgücü/yönetim komiteleri	Hisse (senedi) sahipliği	Karşılıklı eğitim	Yükselme kriterleri (kıdem-liyakat)	
Grup verimliliğinin teşviki		Sembolik eşitlikçilik		
Kar paylaşımı		Ücret baskısı		
Hisse (senedi) satın alma planı		İçerden terfi		

Kaynak: Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean Jr. ve David P. Lepak, 1996: 840'dan alınmıştır.

Durumsal teorinin temelinde davranışsal teori vardır. Davranışsal teoriye göre eğer etkili bir performans hedefleniyorsa, strateji gibi örgütsel özellikler benzersiz davranış ve roller gerektirir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları faaliyetlerinin firmanın ihtiyaç duyduğu çeşitli çalışan davranışlarını sağlamak ve güçlendirmek için kullanılan temel araçlar olduğu görülür (Youndt vd., 1996: 841). Davranışsal bakış açısını şu şekilde de açıklayabiliriz: Belirli örgütsel hedefler, belirli çalışan davranışları gerektirir; belirli insan kaynakları stratejileri de belirli çalışan davranışlarını üretir (Erickson ve Dyer, 2005: 908). Şekil : 3'de ise insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin bu durumsal değişkenlere bağlı olduğu görülmektedir.



Şekil : 3

Durumsal Yaklaşım, Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, 2005: 642'den uyarlanmıştır.

Davranışlara odaklanmanın yanı sıra yetkinlik yönetimi de firmalar için önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda, örgütün mevcut stratejisi ile uyumlu yetkinlikler gösteren çalışanları işe alan firmaların daha yüksek performans gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalardan çıkan bir diğer sonuç da şu şekildedir; mevcut çalışanların yetkinlikleri ile uyumlu strateji bulduklarında firmalar yüksek performans göstermişlerdir. Kısacası, insan kaynakları yetkinlikleri ile strateji arasındaki sıkı uyumun, örgütü üstün performansa götürdüğü görülmüştür (Youndt vd., 1996: 842).

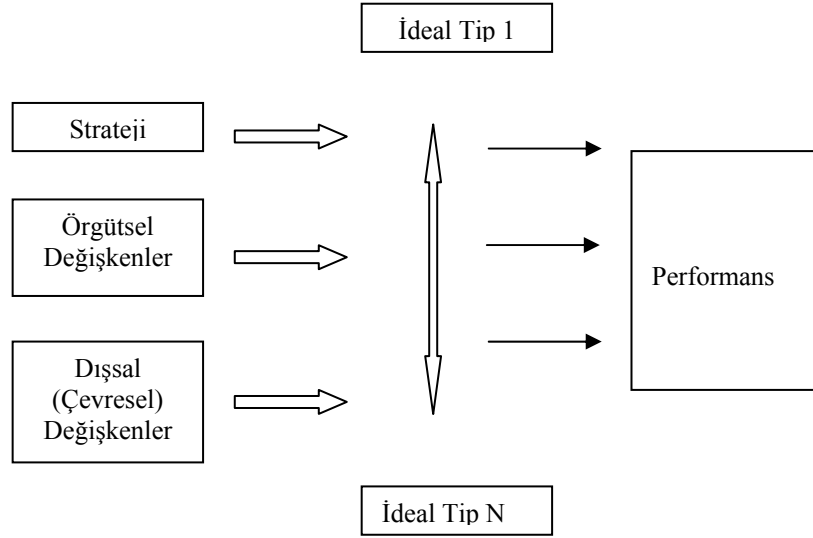
Sonuç olarak, her zaman her yerde her koşula uyan “en iyi uygulamaların” varlığını reddeden durumsal yaklaşım, örgütün iç ve dış çevre etmenlerinden etkilendiğini ileri sürmüştür. Bu nedenle örgütün yapısı, çalışanların özellikleri, teknoloji, yapılan işler, ekonomik ve sosyal çevre gibi içsel ve dışsal faktörlerin incelenmesi gerektiğini ve insan kaynakları stratejisinin bu koşullarla birleştirildiğinde daha etkili olacağını vurgulamıştır.

C) Biçimlendirme (Configurational) Yaklaşımı

Durumsallık kuramının bir uzantısı olan biçimlendirme yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan farklı olarak insan kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele almış, örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışmış ve bütüncül bir bakış açısı getirmiştir (Yüksel, 2004: 19; Martin-Alcazar vd., 2005: 637).

Biçimlendirme yaklaşımına göre örgüt, çoklu değişkenler kalıbı; birbirine bağlı iç ve dış alt bileşenlerden oluşan karmaşık bir sistemdir. Hiçbir etken örgütü tek başına sürükleyemeyeceği için de bu karmaşık sistemler bütüncül olarak ele alınmalıdır (Sheppeck ve Militello, 2000: 6; Yüksel, 2004: 19). Yani sistemin hem çevresel hem örgütsel koşullarla uyumlu olması hem de içsel olarak tutarlı olması gerekir (Martin-

Alcazar vd., 2005: 637). Bu ilişki Şekil : 3’de ele alınmıştır. Buradaki “ideal tip” yönetim kalıplarını ifade etmektedir.



Şekil : 4

Biçimlendirme Yaklaşımı, Fernando Martín-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, 2005: 643’ten alınmıştır.

Bu yaklaşımın ileri sürdüğü en önemli görüşlerden bir diğeri de insan kaynaklarının, örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dâhil edilmesi gerektiğidir. Bunun nedeni, örgütün görevini başarması için alt sistemler arasındaki çaba birliğini, yani bütünleşmeyi insan kaynağının sağlayacak olmasıdır (Yüksel, 2004: 19). Kısacası biçimlendirme yaklaşımı, insan kaynakları yönetimine strateji hazırlama aşaması içinde yer vermesi, örgüte ve örgüt fonksiyonlarına bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşması ve durumsal yaklaşıma oranla daha esnek bir yapı sunması gibi nedenlerle stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe son derece önemli bir yer edinmiştir.

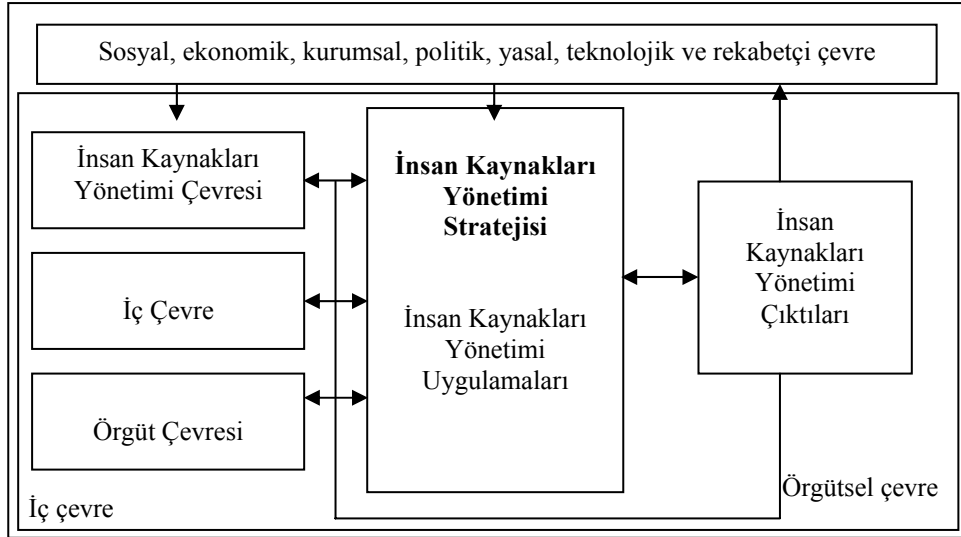
D) Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım

Tanımlayıcı ve küresel bir açıklama getiren bağlamsal yaklaşım, bütün farklı coğrafi ve endüstriyel şartlara uygulanabilen geniş bir model önermiştir. Bu yaklaşımda stratejik insan kaynakları yönetiminin içsel işleyişi ve firma hedeflerine ulaşılmasına yaptığı katkının yanı sıra yönetsel kararların alındığı dışsal ve örgütsel şartlara (çevreye) olan etkisi açıklanmıştır (Martín-Alcazar vd., 2005: 637),

Bağlamsal yaklaşımda stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevresi arasındaki ilişki yeniden incelenmiş, örgüt düzeyini aşan ve onu daha büyük bir makro sistemin

parçası olarak gören bir açıklama getirilmiştir. Teorik temelleri endüstri ilişkileri alanına daha yakın olan bu yaklaşım kamu işletmeleri, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmelerin etkisi gibi çevresel faktörlerin önemine yeniden değinmiştir (Martin-Alcazar vd., 2005: 638). Şekil : 4'te parçası olduğu makro sistemi etkileyen ve makro sistemden etkilenen insan kaynakları yönetimi stratejisinin nelerle ilişki içinde olduğu gösterilmiştir.

Schuler ve Jackson'ın 'çıkar grupları modeli' adını verdiği bir model ile beraber bağlamsal yaklaşım geliştirilmeye çalışılmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: 637). ABD'de geliştirilen, ancak Avrupa'da özellikle İngiltere'de kabul gören çıkar grupları modeli, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen bütün yönetim kararları ve eylemleri içeren bir modeldir. Bu model, insan kaynakları yönetimi ile firma stratejisi arasında sembolik bir bağ kurmuş ve daha çok işçiler üzerinde yoğunlaşmıştır (Erdut, 2002: 5).



Şekil : 5

Bağlamsal Yaklaşım, Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, 2005: 643'ten uyarlanarak alınmıştır.

Şu ana kadar açıklamaya çalıştığımız evrensel, durumsal, şekillendirme ve bağlamsal yaklaşımlar stratejik insan kaynakları yönetimini değişik açılardan ele almışlar, farklı açıklamalar getirmişler ve stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesine çok önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bir arada görülebilmeleri ve aralarındaki fark ve benzerliklerin kolaylıkla anlaşılabilmesi açısından bu dört yaklaşım "Tablo : 2'de" özetlenmiştir.

Tablo: 2
İ.K.Y'nin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Analiz Düzeyi	
Evrensel	En iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır	Doğrusal ve genellenebilir	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür. (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne almaz)
Durumsal	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir
Şekillendirme	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, insan kaynakları yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonunda n yola çıkarak tanımlanır	İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi	
Bağlamsal	Stratejik insan kaynakları yönetimi, yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. makrosistemin parçasıdır	İKY değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir	Örgütler üstü bir analiz düzeyi	

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez- Gardey, 2005:640-641

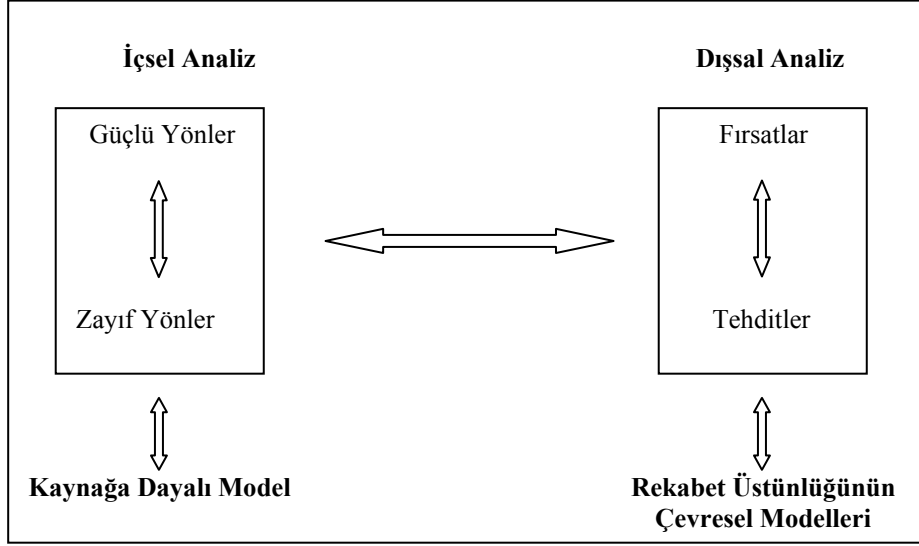
E) Kaynağa Dayalı Yaklaşım ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Küreselleşme, değişen müşteri talepleri ve artan rekabet “insanı” ve “insanı yönetme şekli”ni geçmişe oranla daha önemli hale getirmiştir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 123). Rekabet üstünlüğünün geleneksel kaynakları olarak nitelenen teknoloji, doğal kaynaklar ve ölçek ekonomileri ise zamanla eski önemlerini yitirmişlerdir (Becker ve Gerhart, 1996: 779; Harel ve Tzafrir, 1999: 185). Bunun nedeni, rekabet üstünlüğünün bu geleneksel kaynaklarının bir değer yaratmalarına rağmen kolaylıkla taklit edilebilir olmalarıdır. Rekabet üstünlüğünü sürdürmek için ise rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek değerler yaratmak gerektiği ve uygun bir biçimde geliştirilen insan kaynakları sisteminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı olabileceği anlaşılmıştır (Becker ve Gerhart, 1996: 779; Harel ve Tzafrir, 1999: 185; Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 124).

İnsanın rekabet üstünlüğünü sürdürmede en önemli kaynak olduğu görüşü, davranışsal teoriyi tamamlayan (Lado ve Wilson, 1994: 699) kaynağa dayalı yaklaşıma içinde açıklanmaya çalışılmıştır. Kaynağa dayalı yaklaşıma göre bir firma ancak taklit edilmesi zor değerler yaratarak rekabet üstünlüğünü sürdürebilir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 124).

Kaynağa dayalı yaklaşımın öncülerinden Barney, sadece dış piyasa analizi ile başarıya ulaşamayacağını, örgütün beceri ve yeteneklerinin, rakipler tarafından taklit edilemez özelliklerinin de analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. SWOT analizinde yerine koymak gerekirse, daha önce bahsettiğimiz yaklaşımlar dışsal ‘Tehdit ve Fırsatlar’ın” stratejik önemine vurgu yaparken, kaynağa dayalı yaklaşım örgütün içsel “Güçlü ve Zayıf” yönleri’nin stratejik önemi üzerinde durmuştur. Barney’e göre örgütler, dışsal tehditleri yok ederek ve kendi zayıf yönlerinden kaçınarak, dışsal fırsatları değerlendirip güçlü yönlerini geliştiren stratejileri hayata geçirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilirler. Ayrıca Barney, örgütün kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğünü sürdürmede dört özelliğinden söz etmiştir. Bu özellikler kaynak ve yeteneklerin *değerli, az bulunur, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz* oluşudur (Bratton ve Gold, 1999: 52).

Kaynaklar, örgütün sahip olduğu ve örgüt tarafından kontrol edilen mevcut faktörlerdir. Bunlar teknoloji, yönetim bilgi sistemi, teşvik edici sistemlerle birlikte firmanın diğer varlıkları kullanılarak nihai ürün ve hizmete dönüştürülür. Yetenekler ise arzu edilen sonuca ulaşmak için kaynakları kullanma kapasitesidir. Bunlar bilgi temellidir, firmaya özgüdür ve kaynaklar arasındaki karmaşık etkileşim doğrultusunda zamanla gelişmişlerdir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 124). Örgütün yapısı, teknoloji, süreçler ve kişilerarası ilişkilerle iç içe geçmiş olan bütün firma varlıkları, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eden bu örgütsel yetenekler (firmaya özgü/çekirdek yetenekler) bir firmadan diğerine kolayca transfer edilemezler. Çünkü bunlar örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, liderlik, örgütsel gelenekler, firmanın ünü ve imajı gibi firmanın geçmişinden getirdiği yeteneklerdir (Lado ve Wilson, 1999: 702).



Şekil : 6
SWOT Analizi ile Kaynağa Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli
Arasındaki İlişki, John Bratton ve Jeffrey Gold, 1999: 5'den alınmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin buradaki rolü ise firmaya özgü bu yetenekleri desteklemektir. Bailey'e göre seçme, değerlendirme, eğitim-geliştirme ve ücret sistemleri gibi insan kaynakları uygulamaları kalifiye çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutmak için kullanılabilirler. Geçerli ve güvenilir bir seçme sistemine ve normalden daha yüksek ödeme paketleri ve çeşitli gelişim fırsatları gibi çekici insan kaynakları programlarına sahip bir firma, yüksek kaliteli kaynak havuzunu yaratabilir. Ayrıca ödül, iletişim, eğitim-geliştirme ve sosyalleştirme sistemleri de firma çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri için çalışanları teşvik edebilir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 125).

İnsanların bilgi, beceri ve yeteneklerini birebir kopya etmek mümkün olmadığından bir insan, başka bir insanın yerini kolayca dolduramaz. Ayrıca bir durumda belirli koşullarda başarılı olmuş bir insan başka bir durumda bir değer yaratamayabilir. Bu nedenle insan kaynağını bulma, doğru çalışanları işe alma, yeni çalışanları işe alıştırma, teşvik edici ve yetkinlik bazlı ödeme sistemleri kurma, etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturma, bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme, motivasyon ve çalışanların işe ve örgüte bağlılığını sağlama gibi işlevleri sayesinde insan kaynakları yönetimi, firmanın hedeflerine ulaşmasına önemli katkılarda bulunarak firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve uygulamaları incelendiğinde “stratejik” niteliğinin sadece “örgüt içi” faktörler (süreç, kuram, ön kabul ve uygulamalar) aracılığı ile anlaşılamayacağı kolaylıkla görülecektir. Zira geçmişte olduğundan farklı bir konseptle karşılık gelen bu yeni ve “stratejik” durum örgüt çevresinde gerçekleşen değişimle ilişkili bir dizi faktörün (dışsal) etkisi ile ortaya çıkmıştır. Hatta denilebilir ki, insan kaynakları yönetimi anlayışındaki stratejik nitelikli bu değişim içsel faktörlerden çok bu dışsal bazı faktörlerin etkisi altında gerçekleşmiştir. Dolayısı ile örgüt içi süreçlerin (örgütlenme biçimi, üretim, kalite, insan unsuru vb.) radikal biçimde değişmesine neden olan bu dış çevre faktörleri anlaşılmadan “insan kaynakları yönetimi” konusunun stratejik bir dönüşüme uğraması (sadece örgüt içerisinde bakılarak) nedensel olarak anlaşılabilir. Bu nedenle son kısımda bu değişikliğe neden olan dışsal faktörlerden bazılarını (önemli gördüklerimizi) ele alıp açıklamaya çalışacağız.

V) İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK NİTELİĞİNİ BELİRLEYEN DIŞSAL FAKTÖRLER

Küreselleşme, küreselleşmenin en önemli aktörlerinden olan çok uluslu şirketler, artan uluslararası rekabet, küreselleşmenin esas nedeni olan teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve bilgi teknolojisindeki yenilikler işgücünün yapısının, üretim ve yönetim modellerinin değişmesine neden olmuş ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesine etki etmiştir. Küreselleşme ve bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte bilgi toplumuna geçilmesi işgücünün yapısını değiştirmiş, işletmelerin nitelikli çalışanlara olan ihtiyacı artmış ve insan kaynağının, etkin kullanılması gereken çok önemli bir unsur olduğu anlaşılmıştır.

A) Küreselleşme

Küreselleşme, her alanda mesafenin daha az önemli hale gelerek siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleşmesini anlatan bir kavramdır. Küreselleşme ile beraber, zaman ve mekân kavramları eski anlamlarını yitirmiş, sınırlar ortadan kaybolmaya başlamış ve yeryüzündeki tüm insanların ve ülkelerin karşılıklı bağımlılığı artmıştır (Bozkurt, 2000: 30). Çok uzak mekânlar arasındaki mesafelerin azaltılmasında iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler etkili olmuş; bu gelişmelerle birlikte, tarife ve kotaların kaldırılmasıyla ticaretin ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi küreselleşmeye hız kazandırmıştır.

Cascio (2003: 10), küreselleşmeyi sermayenin, ürünlerin, hizmetlerin, fikirlerin, bilginin ve insanların ulusal sınırları aşarak serbestçe hareket etmeleri olarak tanımlamıştır. Ekonomi küreselleştikçe ve rekabet uluslararası alana taşındıkça çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri bir firmanın en önemli rekabetçi kaynağı haline gelmiştir. Küreselleşmeyle beraber ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişimler ve teknolojik

gelişmeler, firmaları hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarına daha bağımlı hale getirmiştir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Daha önce de belirttiğimiz üzere, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz özelliği sayesinde insan kaynaklarının, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesine önemli katkılar yaptığı anlaşılmıştır.

Küreselleşme, üretim ve yönetim modellerinin değişmesine de yol açmıştır. 1980 öncesinde ucuz ve standart mallar üretilirken, 1980 sonrasında ürün çeşitliliği ve müşterilerin talepleri doğrultusunda üretim ön plana çıkmaya başlamıştır. Müşteriye istediği ürünün, en iyi kalitede üretilip, en uygun fiyatla, en kısa sürede teslim edilmesi önem kazanmıştır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de örgütlerin yeniliklere açık olması, hızla değişen koşullara kolay uyum sağlayabilmesi, yani esnek olması gerekmektedir (Erdut, 2002: 33). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için gereken ve teknik kaynaklardan çok çalışanlara, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlı olan esneklik ise insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışında önemli bir rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer rolü, küreselleşmenin aktörlerinden biri olan çok uluslu şirketlere çalışan sağlama sürecinde ortaya çıkmaktadır. Çok uluslu şirketlerde çalışacak olan kişilerin yaş, deneyim, eğitim gibi niteliklerinin yanı sıra yabancı ülkeye ve yabancı ülke kültürüne uyum sağlayabilme, istekli olma, kendine güven ve liderlik gibi kişisel özellikleri de önem taşımaktadır (Yüksel, 2004: 256). Doğru çalışanları/kişileri işe alabilmek için geçerli ve güvenilir bir seçme sistemine ve bu seçme sürecinin de sağlıklı bir şekilde işlemesine ihtiyaç vardır. Burada özellikle psikolojik testlerden faydalanmak etkili olabilir. Bunun dışında yurt dışında görevlendirilecek çalışanların çeşitli eğitim programlarına tabi tutulmaları da çok önemlidir. Örneğin, gidilecek ülkenin örf ve adetleri, kültürü konusunda çalışanlara bilgi verilebilir.

Bilgi, yeni yaratıcı ekonominin anahtarıdır. Her ülkenin, her firmanın ve her insanın bilgiye olan bağımlılığı gittikçe artmaktadır. Yeni ekonominin en önemli özelliği, entelektüel sermayedir. Kömür madenleri gibi fiziksel kaynaklara çeşitli çıkar grupları sahip olabilir, fakat insan söz konusu olduğunda, onun gerçek sahibi yoktur. Bu durumda firmaların yapabileceği en iyi şey, en iyi insanların çalışmak istediği bir ortam yaratmaktır. Bu da insan kaynaklarının yönetim şekline bağlıdır (Cascio, 2003: 11).

Çalışanlara eğitim fırsatları sunarak, onların kişisel ve mesleki gelişmelerine yardım eden, maddi ve manevi unsurlarla çalışanları motive eden, çalışanlarla iyi iletişim kuran, çalışanlarla işveren arasında işbirliğini hedefleyen, bireysel ve yeniliklere açık olan insan kaynakları yönetimi, bu işlevleriyle çalışanları işletmeye bağlamakta ve işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.

B) Teknolojik Değişme ve Gelişmeler

Üretim yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi olarak tanımlanan teknoloji, üretimle ilgili bilginin gerçek hayatta kullanılmasına ilişkin tekniklerin bütünüdür. İnsanın bilgisini çeşitli araç ve gereçlerin oluşumunda devreye sokması ve çevresini değiştirme ve denetleme amacı da teknoloji tanımına dâhil edilmektedir. Teknolojik gelişme ise üretim yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilginin gelişmesi olarak açıklanmaktadır (Tokol, 2000: www.isgucdergi.org).

Günümüzde teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi büyük bir hızla gelişmektedir. "Bilgi teknolojisi bilgisayar, mikro elektronik ve telekomünikasyon teknolojilerini birlikte ifade etmektedir. Önceleri birbirinden ayrı olarak gelişen bu üç teknoloji elektronik teknolojideki gelişmenin etkisi ile tek bir akım halinde birleşmiştir. Bilgi teknolojisi bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir. Bilgi teknolojisi, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır" (Tokol, 2000).

İster imalat sektöründe olsun ister hizmet sektöründe, özel veya kamu, küçük veya büyük, bütün işletmeler bir şey üretmek için teknolojinin bir biçimini istihdam etmektedirler (Mello, 2002: 38). Bu nedenle teknolojideki bir değişim ekonomideki bütün sektörleri, işletmeleri ve çalışanları etkilemektedir. Hizmet sektörü, kısa dönemde yeni teknolojilerden en fazla etkilenen sektördür. Çünkü bu sektörde, imalat ve tarım sektörüne oranla sermaye yoğunluğu daha az, verimlilik daha düşük ve işgücü maliyetleri daha yüksektir (Tokol, 2000). Son yıllarda özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmelerin, imalat sektörüne oranla hizmet sektörünün ağırlığını artırdığına tanık olmaktadır.

Ayrıca teknolojik gelişmeyle beraber, hareketli montaj hattı sayesinde belirli ürünler için özel olarak hazırlanmış makinelerle, kitle, standart ve fiyat rekabetine dayalı üretimi ifade eden "fordist" üretim yerini esneklik ve verimliliğin birlikte gerçekleştirilmeye çalışıldığı, kalite rekabetine dayalı bir üretim ve yönetim modeline bırakmıştır (Tokol, 2000). Bu yeni üretim ve yönetim modelleri sayesinde işletmeler, değişen koşullara daha kolay uyum sağlayabilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Ayrıca bu modellerin benimsediği toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, kalite çemberleri, yönetime katılma ve sürekli gelişme gibi uygulamalar çalışanları işletmeye bağlama amacı gütmektedirler.

Hızla değişen teknoloji, yeni meslekler ve işler ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni meslek ve işler ise farklı niteliklere sahip işgücünü gerektirmektedir. Yeni işleri yapabilecek becerilere sahip işgücünü sağlamak ise her zaman kolay değildir (Bingöl, 2003: 59). Burada geçerli ve güvenilir seçme yöntemleri sayesinde doğru çalışanları işe

almak, onları işe alıştırmak, onlara bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar sunmak ve kalifiye çalışanları örgütte tutmak önemli hale gelmekte, dolayısıyla insan kaynakları yönetimine büyük bir rol düşmektedir.

C) İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi geliştikçe, bilgisayar destekli tasarım ve üretim devreye girmeye ve makineler üretim aşamasında daha çok yer almaya başlamıştır. Ayrıca hizmet sektörü de ağırlık kazanmıştır (Tokol, 2000). Hizmet sektörünün imalat sektörüne oranla ağırlık kazanması, mavi yakalı işçilerin sayısının azalmasına, beyaz yakalı işçilerin sayısının artmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda, insanların kas gücüne duyulan ihtiyaç azalırken, zihinsel fonksiyonlarına, bilgisine olan ihtiyaç artmıştır. Yüksek vasıflı teknik ve profesyonel işgücü, kadınlar ve gençler çalışma hayatına katılmıştır (Aykaç, 2000: 572).

Ayrıca yeni teknolojiler, işgücünün yapısını değiştirirken standart dışı çalışma türlerini de yaygınlaştırmıştır. Kısmi süreli çalışma, evde çalışma, tele çalışma ve belirli süreli çalışma gibi a-tipik istihdam türleri, kitle üretimi ve standartlıktan uzak, esnek üretime dayalı bilgi toplumu ile artış göstermiştir (Tokol, 2000). Çeşitli uygulamaları ve esnek yapısıyla insan kaynakları yönetimi bu tip çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, 1980'lerden itibaren rekabet hızla artmış ve uluslararası alana yayılmıştır. Rekabetin son derece yoğun olduğu günümüzde firmalar elde ettikleri üstünlüğü sürdürülemede teknoloji, doğal kaynaklar ve ölçek ekonomileri gibi geleneksel kaynakların yetersiz kaldığını anlamışlar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün yeni kaynağı olan insana, insanın bilgi, beceri ve yeteneklerine ağırlık vermişlerdir. Yüksek vasıflı çalışanları örgüte çekme, onların gelişim ihtiyaçlarına cevap verme, motivasyon sağlama ve onları örgütte tutma gereği ve bu sayede rekabet üstünlüğünü sürdürme ve firma hedeflerine ulaşma amacı insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini bir kez daha göstermiştir.

Nihai olarak yukarıdaki çerçevede ele aldıklarımızın bir özetini yaparsak;

- Yönetim literatüründe “uzun dönemli planlama” anlamına gelen strateji, firma hedeflerine ulaşmak amacıyla üst yöneticilerin yerine getireceği faaliyetleri belirlemektedir.
- Stratejik yönetim, bir örgütün belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak amacıyla, kendi zayıf ve güçlü yönleri doğrultusunda dış çevresinden gelen tehdit ve fırsatları sürekli analiz ederek stratejik seçeneklerin oluşturulması, oluşturulan stratejilerin hayata geçirilmesi ve bunların sonucunda gerçekleşen performansın arzu edilen performans ile ne kadar uyduğunun değerlendirilmesi sürecidir.

- Tanımdan da anlaşılacağı üzere, stratejik yönetim süreci beş adımdan oluşmaktadır. Bunlar misyon ve hedeflerin belirlenmesi, iç ve dış çevrenin analiz edilmesi, stratejinin oluşturulması, stratejinin uygulanması ve stratejinin değerlendirilmesidir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi ise örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulamalar ve politikaların hayata geçirilmesidir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi birçok araştırmaya konu olmuş, bu alana ilişkin çeşitli modeller geliştirilmiştir. Stratejik insan kaynaklarına yönetimi konusundaki yaklaşımları biz burada dört grupta inceledik. Bunlar evrensel yaklaşım, durumsal yaklaşım, şekillendirme yaklaşımı ve bağlamsal yaklaşımdır.
- Evrensel yaklaşım, insan kaynakları uygulamaları ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurmakta ve ‘en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları’nın örgütü üstün performansa götürdüğünü savunmaktadır.
- Durumsal yaklaşım ise her zaman her yerde her koşula uyan ‘en iyi uygulamaların varlığını reddetmekte, insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin stratejik, dışsal ve örgütsel değişkenler denen durumsal değişkenlere bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir.
- Durumsallık kuramının bir uzantısı sayılan şekillendirme yaklaşımı, insan kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele almakta ve bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Hiçbir etkenin örgütü tek başına sürükleyemeyeceği görüşünü savunmakta ve sistemin hem çevresel hem örgütsel koşullarla uyumlu olması hem de içsel olarak tutarlı olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetimine stratejilerin hazırlanması aşamasında yer vermesi bakımından önem taşımaktadır.
- Bağlamsal yaklaşımda ise stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevresi arasındaki ilişki yeniden incelenmekte, örgüt düzeyini aşan ve onu daha büyük bir makro sistemin parçası olarak gören bir açıklama getirilmektedir. Bu yaklaşım kamu işletmeleri, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmelerin etkisi gibi çevresel faktörlerin önemine yeniden değinmektedir.
- Bu dört yaklaşımın yanı sıra sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklaması bakımından kaynağa dayalı yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe çok önemli bir yere sahiptir. Kaynağa dayalı yaklaşıma göre örgütler ancak taklit edilmesi zor değerler yaratarak rekabet üstünlüğünü sürdürebilmektedirler. Dolayısıyla, kolayca taklit edilemeyen ve yeri doldurulamaz özelliği sayesinde insan kaynaklarının ve insan kaynakları

yönetiminin rekabet üstünlüğünü sürdürmede ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

- İnsan kaynakları yönetiminin önemini açıklayan bu yaklaşımların yanı sıra insan kaynakları yönetiminin önemini artıran, gelişmesinde rol oynayan faktörlere de kısaca değinmek gerekmiştir. Bu faktörler küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve işgücünün yapısal değişimidir.

• İletişim ve ulaşım alanındaki gelişmelerle hız kazanan küreselleşme, küreselleşmenin en önemli aktörlerinden olan çok uluslu şirketler ve uluslararası alanda artan rekabet esneklik ihtiyacını doğurmuş ve yeni üretim ve yönetim modellerini ortaya çıkarmıştır. Teknolojide, özellikle bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler imalat sektörüne oranla hizmet sektörüne ağırlık kazandırmış, yüksek vasıflı çalışanlara, bilgi işçilerine olan gereksinimi artırmıştır. Bu noktada devreye insan kaynakları yönetimi girmektedir. Geçerli ve güvenilir seçme yöntemleri ile doğru adayları/çalışanları işe alma, onları örgütte tutma, onların gelişmelerine katkı yapma ve motivasyon gibi uygulamaları sayesinde insan kaynakları yönetimi hem çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermekte hem de örgüt performansına katkı yapmaktadır.

Sonuç olarak doğal kaynaklar, teknoloji ve ölçek ekonomileri gibi geleneksel kaynaklar, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde eski önemlerini kaybetmişlerdir. Buna karşılık kolayca kopya edilemeyen ve yeri doldurulamayan özelliği ile insan kaynaklarının ne kadar değerli olduğu anlaşılmıştır. Doğru çalışanları işe alma, çeşitli eğitim programları ile onlara bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatları sunma, onların işe ve örgüte bağlılığını sağlama, motivasyon gibi çeşitli uygulamalarıyla insan kaynakları yönetimi, örgüt hedeflerine ulaşılmasına katkı yapmakta, örgüte rekabet üstünlüğünü sürdürmede yardımcı olmakta ve çalışma yaşamının kalitesini artırmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi örgütün diğer fonksiyonlarının yerine getirilmesine sadece bir destek değil, aynı zamanda stratejilerin oluşturulması ve hayata geçirilmesi aşamalarında yer alması gereken stratejik öneme sahip bir yönetim biçimidir.

KAYNAKÇA

- AYKAÇ, Mustafa. (2000), "Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 38, Ankara, ss. 553-595.
- BAIRD, Lloyd and I. MESHOUAM. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No: 1, pp. 116-128.
- BECKER, Brian and B. GERHART. (1996) "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No: 4, pp. 779-801.

- BİNGÖL, Dursun. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., Yayın No. 1326, İstanbul.
- BOXALL, Peter and J. PURCELL. (2000), "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, Issue 2, pp. 183-203.
- BOZKURT, Veysel. (2000), "Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", Küreselleşmenin İnsani Yüzü, (Der. Veysel Bozkurt), Alfa Yayınları, İstanbul, ss.17-31.
- BRATTON, John and J. GOLD. (1999), *Human Resource Management Theory and Practice*, Macmillan Business Press, London.
- CASCIO, Wayne F. (2003), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, International Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- CHEW, Irene Keng-Howe and P. CHONG. (1999), "Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision", *International Journal of Human Resource Management*, 10:6, pp. 1031-1045.
- ERDUT, Tijen. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 40, İzmir.
- ERICKSEN, Jeff and L. DYER. (2005), "Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 16: 6, pp. 907-928.
- HAREL, Gedaliahu H., and S. S. TZAFRIR. (1999), "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance on the Firm", *Human Resource Management*, Vol. 38, No: 3, pp. 185-200.
- HUSELID, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No: 3, pp. 635-672.
- HUSELID, Mark A., S. E. JACKSON and R. S. SCHULER. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No: 1, pp. 171-188.
- LADO, Augustine A. and M. C. WILSON. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No: 4, pp. 699-727.
- MARTIN-ALCAZAR, Fernando, P. M. ROMERO-FERNANDEZ and G. SANCHEZ-GARDEY. (2005), "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16:5, pp. 633-659.
- MELLO, Jeffrey A. (2002), *Strategic Human Resource Management*, South Western Thomson Learning, Ohio.
- PANAYOTOPOULOU, Leda, D. BOURANTAS and N. 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*, 14:4, pp. 680-699.

- RICHARD, Orlando C. and N. B. JOHNSON. (2001), "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 12: 2, pp. 299-310.
- SAA-PEREZ, Petra De and J. M. GARCIA-FALCON. (2002), "A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development", *International Journal of Human Resource Management*, 13:1, pp. 123-140.
- SCHULER, Randall S. (2002), "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Strategic Human Resource Management*, Ed. Jeffrey A. MELLO, South Western Thomson Learning, Ohio, pp. 86-97.
- SHEPPECK, Michael A. and J. MILITELLO (2005), "Strategic HR Configurations and Organizational Performance", *Human Resource Management*, Vol. 39, No: 1, pp. 5-16.
- TOKOL, Aysen, "Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2000, <http://www.isguc.org>.
- YOUNDT, Mark A., S. A. SNELL, J. W. DEAN Jr and D. P. LEPAK. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No: 4, pp. 836-866.
- YÜKSEL, Öznur. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.