
STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI İÇERİSİNDE İNSAN
KAYNAKLARINA SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ AVANTAJIN BİR
KAYNAĞI OLARAK BAKMAK(KAYNAK BAZLI TEORİ AÇISINDAN)
Yrd.Doç.Dr.Tamer Keçecioglu, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü, tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, insan kaynakları ve uygulamalarının tanımları, insan kaynaklarının değer yaratma olgusu ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişkiler incelenecektir. İnsan kaynaklarının nadirliği, değerli olması, taklit edilememesi ve katma değer yaratma özellikleri içerisinde barındıran insan kaynakları fonksiyonu örgütlerin pazardaki konumunun güçlendirilmesi ve sürdürülmesine olanak tanımaktadır. Örgütlerin varlıklarını istikrarlı biçimde sürdürülmesinin temel koşulu örgütlerdeki çalışanların sahip olduğu yetkinliklerini tam olarak kullanabilecekleri bir ortam yaratmaktır. Stratejik yönetim gibi teknik bir konunun özünde asıl insan kavramına paradigmatik bir bakış açısı yatmaktadır.

Anahtar Kelimeler:Stratejik yönetim, insan kaynakları, sürdürülebilir rekabetçi avantaj.

ABSTRACT

In this study, main definitions of human resources and practices, the relationship between value added concepts of human resources and competitive advantage will be discussed. Human resources function empowers and sustains the market position of organizations due to the features such as, valuableness, non-imitations and rarity.The main condition for organizational survival is creating organizational conditions in which the employees can fully use their competencies.In the essence of this technical subject like strategic management, human concept paradigm exists.

Key Words: Strategic management, human resource, sustainable competitive advantage.

1.GİRİŞ

Stratejik yönetimi oluşturan terimler açısından bir kavram kargaşası mevcuttur.Bu aynı zamanda kavrama bütüncül bir bakış açısını getirememeye sıkıntısını yaşatmaktadır.Wernerfell (1984) ve Barney (1991b) sadece varlıklara “kaynak” ifadesi derken, Prahalad ve Hamel (1990) “temel yetkinlikler kavramını geliştirmişler, Stalk,Evans ve Schulman(1992) yetkinlikler ve yapabilirlikler arasındaki farkı tartışmışlardır.Teece,Pisano ve Shuen (1997) firmaların yeni yapabilirlikleri geliştirme yeteneğinin ve dinamik yapabilirlikler terimini seçmenin önemi üzerinde durmuşlardır. Bazı yazarlar bilginin bir firma tarafından kontrol edilen çok önemli kaynak olduğunu ve sürdürülebilir üstün firma performansı olarak bilgi bazlı teoriyi geliştirmişlerdir (Grant,1996;Liebeskind,1996;Spender ve Grant,1996). Hill ve Jones (1992:24), Hitt,Ireland ve Hoskinsson (1997:219), kaynakları firmaların temel finansal, fiziksel, bireysel ve örgütsel sermaye özellikleri, yapabilirlikleri stratejileri hayata geçirecek kaynakların ortaya çıkarılmasını güçlendirmede bir firmaya atfedilenler olarak bir ayrıma gitmişlerdir. Makadok (2001) örgüte iliştirilmiş transfer edilemeyen firmaya özgü kaynağın özel bir çeşiti olarak yapabilirlikleri tanımlarken amacın diğer kaynakların verimliliğini iyileştirmek, bunun da “yapabilirlik oluşturma” ve “kaynak toplama” arasında tamamlayıcı ve ikame etkisinin rant yaratma mekanizmasının temeli olduğunu ifade etmiştir. Dinamik yapabilirlik kavramı firmaların öğrenme ve gelişme yeteneğine odaklanması eğilimidir (Lei,Hitt ve Bettis,1996). Kaynak bazlı teoride ürün pazarında marjinal rakiplerden daha fazla ekonomik değer yaratma yeteneği mevcut olduğunda girişim rekabetçi avantaja ulaşmış demektir (Peteraf ve Barney,2003). Christensen (2001), rekabetçi avantajın Pazar konumunda köklendiğini, örgütlerin yetkinlikleri ve süreçlerindeki iş modellerinin içerisinde yer bulduğunu, örnek olarak verdiği DuPont ve BMW de, özellikle BMW'nin özgün otomobiller tasarlamak için içsel süreçleriyle rekabetçi avantaj kazandığını, her rekabetçi avantajın belirli nedenler için belirli bir noktada mevcut bulunan belirli koşullar kümesini önceden tahmin etmeye çalıştığını ifade etmiştir. Rekabetçi avantaj örgütün sektöründeki diğer firmalara göre göreceli olarak kendini uygun konuma yerleştirecek stratejileri formüle etme yeteneğini gösterir. Yapabilirlikler firmanın rekabetçi stratejilerini hem tasarlama hem de hayata geçirilmesini kuvvetlendirici ve firma tarafından kontrol edilebilen bilgi, firmaya atfedilenler, süreçler, yetkinlikler ve tüm yapabilirlikleri olduğu kadar fiziksel ve finansal varlıkların tümünü içerir. Ulrich ve Smalwood, örgütsel yapabilirlikleri örgütün kimliği ve kişiliği, temel soyut varlıkları, kollektif kabiliyet, yapabilirlikler ve tecrübelerin toplamı olarak tanımlarken zaman içerisinde kararlı hale gelip rakiplerce kopyalanmasının zor olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre teknik alanlarda bireylerin fonksiyonel yetkinlikleri veya örgütlerin temel yetkinlikleri, bireysel kararlarda ise bireylerin liderlik yetenekleri veya örgütsel yapabilirlikler biçiminde bir ayrıma gitmenin yararlı olduğunu, örgütsel yapabilirlikler (buluşçuluk ve hız gibi) örgütün DNA'sı, kültürü ve kişiliği olarak bireylerin yetenekleri ve yetkinlikleriyle bütünleştirildiğinde ortaya çıktığını, her örgüt için sihirli bir yapabilirlik listesi bulunmadığını, ama iyi yönetilen araştırıldığında ortak payda olarak 11 tane kavramın (kabiliyet,hız,paylaşılan zeka ve marka kimliği, yükümlülük, işbirliği, öğrenme, liderlik, müşteri bağlantısı,stratejik birlik, buluşçuluk ve etkinlik) öne çıktığını belirtmişlerdir

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARINA SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABETÇİ AVANTAJIN BİR KAYNAĞI OLARAK BAKMAK(KAYNAK BAZLI TEORİ
AÇISINDAN)

(Ulrich ve Smalwood,2004). Firmalar yapabilirliklerini etkin bir kaldıraç olarak kullanarak rekabetçi avantaja ulaşırlar. Temel yetkinlikler örgütün ne yaptığını veya en iyi ne yaptığını temel alır. Başarılı firmalar müşteriye sunulan değer teklifindeki stratejik temalara odaklanmak için bütün elemanlarını (sistemler, süreçler, yapılar, insanlar, teknolojiler) uyumlu biçimde hep birlikte ele alarak yürütürler. Lei ve Slocum, bir firmanın sektöründeki müşterileri cezp etmede rakiplerin üzerinde bir üstünlük kazanmayı kuvvetlendirecek eylemler üstlendiklerinde rekabetçi avantajı yapılandıracağını, bu eylemlerin düşük maliyetlerde üretme, kaynakları belirli Pazar bölümlerine yöneltme, en iyi müşteri hizmetlerini sunma, en yüksek kaliteli ürünleri üretme biçiminde sıralanabileceği rekabetçi avantajın firmanın iş düzeyinde stratejik yapabilirliklerini geliştirmesinden türediğini, yöneticilerin etkin iş stratejilerini formüle etmede sektörünün dinamik doğasını, firmaların yapabilirlikleri, değer yaratma, müşteri kazanma ve buluşçuluk üzerinde yeniden düşünmesine ihtiyaç duyulduğunu çalışmalarında göstermişlerdir (Lei ve Slocum,2009). Örgütsel yapabilirlikler ve temel yetkinlikler firmaların malları ve hizmetlerinden müşterilerin aldıkları değeri iyileştirmesiyle rekabetçi avantaj oluşturulmasına yardımcı olur. Rekabetçi ifadeyle, değer alıcıların firmanın sunduklarına gönüllü olarak ödeyecekleri miktardır. Mal ve hizmetlerin sunulmasıyla firma tarafından yaratılan ekonomik değer, firmaya olan ekonomik maliyeti ve kazancı arasındaki farktır. Rekabetçi avantajın kaynağını analiz etmek ve örgüt performansındaki faaliyetlerinin tümünü gözden geçirmenin sistematik yolu ve aracı “değer zinciri” dir. Bir firmanın değer zinciri “değer sistemi” (tedarikçi,örgüt, kanal ve alıcı değer zinciri) olarak isimlendirilen daha geniş bir akış kavramına iliştilir. Rekabetçi avantajın kazanılması ve sürdürülmesi yalnızca örgütün değer zincirini anlamasına bağlı değildir, aynı zamanda örgütün bütünsel değer sistemiyle nasıl uyum sağladığı da önemlidir. Alıcılar için yaratılan değer gerçekleştirilen ürün/hizmetin maliyetini aşmalıdır, bu da herhangi bir stratejinin amacıdır. Değer zinciri toplam değeri gösterir, değer faaliyetlerinden ve maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki farktan oluşur. Porter’ın ifade ettiği gibi rekabetçi avantajı teşhis etmede belirli bir sektördeki rekabet için örgütlerin değer zincirlerinin tanımlanması zorunludur, karşılaştırmalar rekabetçi avantajın belirgin farklılıklarını ortaya koyar(Porter,1985:17). Rekabetçi avantajın bazıları çabuk geçer, bazıları da uzun solukludur. Örgüt sektöründeki marjinal firmalardan daha fazla ekonomik değer yarattığında ve diğer örgütler bu stratejilerin faydalarını taklit etmede yetersiz kaldıklarında sürdürülebilir rekabetçi avantaja ulaştığımızı ifade edebiliriz. Daha büyük değer daha büyük etkinlik demektir, bu da düşük maliyetler için aynı faydayı üretmektir. Rekabetçi avantaj rakiplere göre daha fazla değer yaratma yeteneği açısından tanımlanır. Barney ve Clark’a göre rakiplerden daha fazla değer yaratmak için örgüt üstün farklılaşma ve/veya düşük maliyetler yoluyla daha büyük net fayda üretirlerken, rekabetçi avantajla ekonomik rant kavramını ilişkilendirmişlerdir (Barney ve Clark,2007:26). Peteraf ise rekabetçi avantajın köşe taşlarını makalesinde ifade ederken, kaynak bazlı modelin en büyük katkısının örgüt karlılığındaki uzun vadeli farklılıkları açıklamak olduğunu, aynı zamanda üstün firma performansını anlamak için teorik bir çerçeve çizdiğini ifade etmiştir (Peteraf,1993). Bir örgüt için rekabetçi avantaj yaratma potansiyeline sahip kaynaklar ve yapabilirlikleri belirlemenin yolu değer zinciri analizini doğru harekete geçirmektir. Eckholdt ve Axtell ise temel yetkinliğe atfedilenleri vizyonerlik, sürekli iyileştirme, süreçler, yüksek performans kültürü,

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARINA SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABETÇİ AVANTAJIN BİR KAYNAĞI OLARAK BAKMAK(KAYNAK BAZLI TEORİ
AÇISINDAN)

sahiplenme ve bağlılık, örgüt içi değişim olarak sıralamışlardır (Eckholdt ve Axtell,2005). Strateji ise şu anki ve gelecekteki müşterilerin öncelikleri ve beklentilerinin anlaşılması yoluyla örgütlerin kaynaklarını temel alan biçimlendirmeye yönlendirilmesidir. Kim ve Mauborgne ise yapının stratejiyi şekillendiren yaklaşımının hala devam ettiğini, önerdikleri Blue Ocean stratejisi ile şirket performansının sektörlerin rekabetçi çevresi tarafından belirlenmesinin zorunlu olmadığını strateji-yapı ardışıklığını tersine çevirmede ve sektörünü sistematik olarak yeniden yapılandırmada örgüte yardımcı olacak bir çerçeve sunduğunu, strateji seçildiğinde başarının üç farklı paydaşta (örgütle veya örgüt için çalışan insanlar, hissedarlar ve alıcılar) hedeflenen strateji teklifler kümesinin birlikte ele alınmasına bağlı olduğu önerdikleri yeniden yapılanma yaklaşımında örgüt yeni fırsatları takip etmede istekli ve buluşçuluğa doğru odaklanmalıdır ifadesi kullanılırken, yapısal koşullar, kaynaklar ve yapabilirlikler diğer veya herhangi bir yaklaşımdan ayırım göstermiyorsa doğru tercih örgütlerin stratejik zekalarına bağlıdır demektedirler (Kim ve Mauborgne,2009). Jacobides ise strateji arazisinin değişmesiyle strateji araçlarının yetersiz kaldığı, kuralları yeniden yazan pazara yeni girenlerce yaratılan değeri hesaba katılmadığı, şirketlerin değer karşılaştırılması yoluna gittiği, sayılar ve haritalardan ziyade strateji kavramında anlatıma yönelik olması gerektiği, kelimelerin değer eğrilerinden daha güçlü ve esnek olduğunu ifade etmiştir (Jacobides,2010). Stratejinin yaratılması örgütlerin çevresi ve özgün yapabilirliklerinin birlikte ele alınmasına ihtiyaç gösterir. Özgünlüğün sürdürülmesi rakiplerin kolaylıkla taklit edemeyeceği veya kopyalayamayacakları bir ürün/hizmetin teklif edilmesinden türer. Örgütsel yapabilirlikler çalışanların ortaklaşa yarattıkları sinerjiye işaret eder. İnsan sermayesi ve örgütsel kapasite örgütün en iyi ne yaptığı ve rakiplerden kendi kendini nasıl farklılaştırdığını içeren örgütlerin “temel yapabilirlikleriyle” ilgilenir.

2. KAYNAK BAZLI YAKLAŞIMLAR

Stratejik yönetim kavramı içerisinde ilk defa kaynak bazlı teori konusundaki yazın Wernerfelt'e (1984) aittir. Yazar firmaların ürün Pazar konumunu temel alan Porter'ın (1980) rekabetçi avantaj teorisinin tamamlayıcısı olarak ürün Pazar stratejilerini hayata geçirmek için kaynakları ele geçirme veya geliştirmeyi temel alan bir rekabetçi avantaj teorisi geliştirmeye çalışmıştır. Wernerfelt Porter'ın öne sürdüğü firmaların kaynaklarını kontrol etme perspektifiyle benzer görüşleri taşımaktadır. Firmaların elinde tuttuğu ürün/pazar konumları arasında yaşanan bir rekabet yine firmaların elinde tuttuğu kaynak konumları arasındaki rekabeti de anlamamıza yol açacaktır. Wernerfelt firmaların ürün-Pazar stratejilerini hayata geçirerek avantaj kazanma yeteneği için kaynak profillerini temel alan firmalar arasında kaynak rekabetinin de olduğunu ortaya koyarak önemli bir katkıda bulunmuştur. Yine aynı dönemde Rumelt (1984:559) firmaların örgütsel yapılarından çok daha etkin olarak ekonomik rant yaratma yeteneğine neden firmaların odaklanmaya çalıştıkları üzerinde durmuştur. Williamson (1975:17 ve 1985:21) hiyerarşik yönetim ile uygun ekonomik rantlar yaratmadaki etkin yolları ortaya koymuştur. Connar ve Prahalad(1996), Grant(1996), Liebeskind (1996), Kogut, Zander ve Spender (1996) firmanın kaynak bazlı teorilerini geliştirmişlerdir. Barney (1986a), Wernerfeld(1984) aynı görüşte olup firmanın kontrolü

altında tuttuğu kaynaklara yapılan atıfları temel alan kararlı üstün firma performans teorisinin geliştirilmesini önermiştir. Yine Barney(1986a) ürün-Pazar stratejilerini hayata geçirmede ihtiyaç duyulan kaynaklar firmalarca kazanıldığı veya geliştirildiği Pazar olarak stratejik faktör pazarları kavramını ortaya koymuştur. Dierickx ve Cool(1989) Barney'in kavramını genişleterek firmaların hali hazırda kontrolünde tuttuğu kaynakları tasvir etmeye çalışmışlardır. Barney(1986b) örgütlerin kültürlerinin neden sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olacağını açıklamaya çalışmış, Costanias ve Halfat (1991), firmaların yöneticileri ve hissedarların ilgileri ile ekonomik rantların birlikte ele alınarak nasıl yaratılacağını göstermişlerdir. Barney(1991a) firmaların kaynakları ve rekabetçi avantajları arasındaki ilişkiler üzerine test edilebilir iddiaların geliştirilmesinde bu varsayımlardan nasıl yararlanılacağını ve kaynak bazlı mantığın temel varsayımlarını ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir.

3. İNSAN KAYNAKLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ AVANTAJ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan başarılı bir stratejinin süregiden kaynağı ve başlangıç noktası olmalıdır. İnsan kaynakları uygulamaları örgütlerin insan kaynaklarını yönetmede yararlandığı programlar, politikalar, prosedürler ve faaliyetlerin tümüdür ve örgütün insan kaynaklarını doğrudan etkileyen örgütsel faaliyetler kümesinin tümünü temsil eder. Örgüt içerisindeki tüm elemanların uyum içerisinde çalışarak birlikte ele alınması düşüncesi için insan kaynakları yöneticileri ihtiyaç duyulan insan kaynakları sistemlerinin yaratılması ve bu stratejinin hayata geçirilmesinde gereksinilen zorunlu kabiliyetleri ve yapabilirlikleri tanımlamaya, örgütlerin stratejilerini anlamaya ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynaklarının nihai amacı insan kaynakları fonksiyonu yoluyla "değer" yaratmaktır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri örgütlerin yapabilirliğini oluşturma ve örgütün rekabetçi avantajını sürdürmek için stratejilerin hayata geçirilmesi, değişimi yönetmek ve stratejik birliği gerçekleştirmektir. Stratejik birlik paydaşların iş hakkındaki varsayımları ve değerler kümesini paylaşma kapsamıdır. Eğer konu değer yaratma üzerine odaklanması insan kaynakları fonksiyonu maliyetlerini azaltma veya gelirleri arttırmaya nasıl yardımcı olmalıdır? Sorusunun yanıtlanmasını gerektirir. Çeşitli yazarların yaptığı saptamalarda; insan kaynakları uygulamalarıyla çalışan tutumları ilişkilendirilmiş ve sonuçta müşteri tatminiyle ilişkili olduğu hipotezi ortaya konmuştur (Schneider ve Bowen,1985), iş tatminiyle kalitenin paydaşlarca algılanması arasındaki ayırım kadar hizmet kalitesinin de çalışanlarca algılanmasının önceden tahminlendiğini bulunmuştur (Schlensinger ve Zornitsky,1991), müşteri tatmini ve çalışanların kıdem süresi arasında önemli bir ilişki bulunmuştur (Ulrich ve diğerleri,1991), iş tatmininde olduğu gibi çalışanların tutumlarının örgütsel performansın ölçülmesiyle ilişkilendirilmiştir (Tornow ve Wiley,1991), çalışanların yönetimin iklimini algılaması, gözetim, parasal ve hizmet niyetiyle ve müşteri hizmetleriyle ilişkisi saptanmıştır (Shmit ve Allscheid,1995). Örgütlerin insan kaynaklarının var olması değer açısından zorunludur, fakat rekabetçi avantaj için yeterli bir ölçüt değildir. İnsan kaynaklarının bazı yetkinlikleri çok sayıda rekabetçi örgütte bulunursa bu yetkinlikler rekabetçi avantajın bir kaynağı olmaz. Bundan dolayı insan kaynakları bölümü örgütlerinin yetkinlikleri nasıl ortaya çıkaracakları ve geliştirecekleri üzerinde durmalıdır. Bir görüşe göre, karşılıklı olarak örgütlerin emek pazarının

homojenliği mevcut olduğu varsayımı geçerli ise rekabetçi avantaj için çalışanların nadir yetkinliklerini ortaya çıkarmada olağanüstü bir potansiyeli vardır (Wright, McMahan ve McWilliams,1994). Örgütlerin insan kaynaklarının katma değer yaratması ve nadiren yetkinlikleri kısa vade de bir örgüt için normalin üzerinde bir kar sağlar, fakat diğer rakip örgütler bu yetkinlikleri taklit ederlerse zaman içerisinde yetkinlikler rekabetçi eşitlikten daha fazlasını sağlamaz. Kolaylıkla taklit edilemeyen yetkinlikleri geliştirecek ortam ve bu ortamın beslenmesine çalışılmalıdır. Örgütlere özgü tarih ve kültür kavramları gibi sosyal olgular bir odaklanma noktası oluştururlar. Örgütlerin başarısı örgütün kişiliğine (iş güvenliği, güven ve eğlence kültürü, mükemmel hizmet kalitesi gibi) atfedilenlerdir. Bir diğer önemli konu insan kaynaklarının yapılanmasıdır. Nadir, değerli ve taklit edilemeyen yetkinliklerin ortaya çıkmasını sağlayacak sistemler ve uygulamaların yerleştiği bir ortamın yaratılması gerekir. Bu çerçevede insan kaynakları uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli araştırmalar mevcuttur; örgütlerin değişik alt fonksiyonlarının karşılıklı olarak eşgüdümlemek için insan kaynakları faaliyetlerine gereksinim duyulduğu (Wright ve Snell,1991), değişik insan kaynakları uygulamalarının “yatay bütünleştirilmesi” gerektiği (Wright ve McMahan,1992), sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak hizmet etme olasılığının bulunduğu (Lado ve Wilson,1994), otomotiv imalat örgütleri üzerine yapılan çalışmada insan kaynakları uygulamalarının “bütünleştiğinin” katılımcı çalışma sistemleri ve esnek üretim sistemleriyle ilişkilendirildiğinde performansın en büyükleneceği (Mac Duffie,1995), petrokimya rafinerilerinde insan kaynakları uygulamalarıyla finansal performans arasında ilişki bulunmadığı, fakat yüksek katılımcı çalışma sistemlerine sahip olan rafinerilerin performanslarının olumlu olarak etkilendiği (Wright ve diğerleri,1996) ortaya konmuştur. İnsan kaynakları katma değer yaratıyorsa, sahip olduğu yetkinlikler nadirse, bu yetkinliklerin taklit edilmesi rakiplerce maliyetli ise ve örgüt tarafından ilk defa ortaya çıkarılıyorsa sürdürülebilir rekabetçi avantaja ulaşırken normalin üstünde bir ekonomik performansa ulaşılır. İnsan kaynakları fonksiyonu örgütlerdeki insan kaynaklarının yetkinliklerini ya doğrudan kontrol etmek ya da güçlü bir şekilde etkileme yoluyla örgütlerin rekabetçi avantajını geliştirme ve sürdürmede önemli bir rol oynarlar. Örgütlerin performansını etkilemesi olayın yalnızca bir kısmını oluşturur, rekabetçi avantaj kaynaklarını doğru bir şekilde geliştirilmesinde insan kaynaklarının örgütlerin kaynaklarına ve faaliyetlerine odaklanmasına ihtiyaç duyulur.

4. SONUÇLAR

İnsan sermayesi teorisi (Flamholtz ve Lacey,1981:44) insan kaynaklarının örgüte özgü ve genel yetkinlikler arasında bir ayrıma gitmiştir. Genel yetkinlikler örgütlere bireylerce transfer edilebilirken, özgün yetkinlikler yalnızca belirli bir örgüte değer sağlarken rakip örgütler bu olanaktan yararlanamazlar. Genel yetkinlikler rekabetçi bir avantajın kaynağını oluşturmazlar, değer tüm örgütlere “eşit” derece de sunulmaz, bundan dolayı genel yetkinliklerin değersizliği yoluyla sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanmayı araştırırlar. Rekabetçi eşitliğin sürdürülmesi için zorunludur. Genel yetkinliklere yatırım yapmakta başarısız olan örgütler yetkin çalışanları çekme ve elde tutmada yetersiz kalabilirler. Örgütlerin rekabetçi avantajı sürdürme yeteneği örgüte üstünlük sağlamada ihtiyaç duyulan kabiliyetli çalışanları çekmek ve elde tutma

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARINA SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABETÇİ AVANTAJIN BİR KAYNAĞI OLARAK BAKMAK(KAYNAK BAZLI TEORİ
AÇISINDAN)

yeteneğine bağlıdır ve temel insan kaynakları faaliyetleri örgütsel yapabilirlikleriyle doğrudan ilişkilidir. Wright ve diğerleri ortalama bilişsel yetenekle en yüksek performans seviyesine ulaşmanın örgüte rekabetçi avantaj sağlayacağı üzerinde durmuşlardır (Wright ve diğerleri,1994). Sürdürülebilir rekabetçi avantaj için en büyük potansiyel örgüte özgü yetkinliklere yapılan yatırımdan ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni bu yetkinliklerin rakiplerce kolaylıkla taklit edilememesidir. Örgüte değer katar, fakat bunlara sahip olan çalışanlarca rakip örgütlere kolaylıkla pazarlanamazlar. Çalışanların örgüte özgü çalışma süreçleri ve prosedürleri başarmak için sürekli eğitim ve kişisel gelişime yatırım yapılması gerekir (Hatch ve Dyer,2004). İnsan kaynakları uygulamaları taklit ve kopyalanıncaya kadar yalnızca kısa bir zaman dilimi için avantaj sağlanmaktadır. Uygulamalar kümesinin “sinerjik etki” yaratması, birbirleriyle neden-sonuç ilişkisi sağlayacak mantıklı bir sürecin tasarlanması gerekir. İnsan kaynaklarının alt sistemlerinin (seçim, eğitim, değerlendirme, ücret) birbirleriyle girdi-çıkışı ilişkisi oluşturacak biçimde bütünleştirilmesi, ilişkilendirilmesi ve genel anlamda strateji ile birlikte ele alınması bu sinerjik etkiyi güçlendirecektir. Sistem elemanları örgütün strateji ve kültürüyle ilişkilendirilmesi sürdürülebilir rekabetçi avantaja ulaşmasına yardımcı olacaktır. Birbirini tamamlayıcı niteliği içerisinde sistem ve yapılara yatırım yapılması gerekir. Sistemlerin bütünleştirilmesi ile sürdürülebilir rekabetçi avantaj arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır (MacDuffie,1995; Delever ve Doty,1996; Youndt ve diğerleri,1996). İnsanlar örgütlerin başarısında önemli bir rol oynarlar fakat katkı dereceleri örgütlerin stratejileri ile bireysel hedefler arasında kuracağı ilişkiye bağlıdır. Örgütlerdeki insanların tümü önemliken bazı roller rekabetçi avantaj için daha büyük kaldıraç sağlar. Stratejiyle ilişkili kritik roller ve bu rollerin gerektirdiği yetkinliklerin iyi anlaşılması gerekir. Daha büyük resimde temel yapabilirliklerin farklılaştırma sağlayacağı, bu farklılaşmaya ulaşmak için değer zincirindeki kaldıraç noktaları, bu noktalarda çalışan bireyler ve takımların yetkinliklerinin saptanması önemlidir. Dikey olarak ilişkilendirilmiş iş faaliyetleri kümesinde ürünlerin her aşamasında finansal, fiziksel, bireysel ve örgütsel kaynaklar birlikte gider. Farklı örgütler belirli bir ürün değer zincirinin farklı cephelerine odaklanırken, örgütlerin tercihleri kontrol edebileceği kaynaklar ve yapabilirlikleri bu odaklanmayı etkilemektedir. Değer zincirinde odaklanarak farklılık yaratmak isteyen örgütler bu farklılığın alt yapısını oluşturan yetkinliklere yapılacak yatırımla sürdürülebilirlik kavramına ulaşacaklardır. İnsan kaynakları fonksiyonunca sunulan ürünler ve hizmetler için, stratejinin, değer zincirinin ihtiyaçlarıyla doğrudan bağlantılı veya ilişkili olmasına göre kalitesi saptanabilir. İç müşterilerin kimliği, alınan hizmetlerin bakış açıları, etkin sunumunu dikkatte almak gerekir. İnsan kaynakları yöneticileri sürekli olarak kendisine sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayan koşulları (kültür, tarih, diğer yönetim sistemleri) rakipleriyle karşılaştırmalıdır. Bu karşılaştırma rekabetin kurallarını rakiplerin iş yapma biçimleri ve uygulamada nerede olduğumuzu tespit etmemize yardımcı olur. Örgütlerin kaynakları ve yapabilirliklerin şu an ki ve gelecekte rekabetçi avantaj açısından sunacağı koşulların, ürün ve emek pazarının yine şu an ki ve gelecekte sunacaklarının iyi analiz edilmesi gerekir. Gelecekte başarıyla rekabet etmede ihtiyaç duyulan yetkinlikler ve bu yetkinlikleri besleyecek yapının oluşturulması sürdürülebilir rekabetçi avantaj için gerek ve yeter şartlardır. İnsan ve sahip olduğu yetkinlikler sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlama koşullarının tümünü karşılaması konunun önemini bizlere bir defa daha hatırlatmaktadır.

KAYNAKLAR

- Barney,J.B.(1986a)."Strategic Factor Markets:Expectations, Luck and Business Strategy", Management Science, 32:1512-1514.
- Barney,J.B.(1986b)."Organizational Culture:Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?", Academy of Management Review, 11:656-665.
- Barney,J.B.(1991a)."Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17(1):99-121.
- Barney,J.B.(1991b)."The Resource Based View of Strategy:Origins, Implications and Prospects", Editor of Special Theory Forum in Journal of Management, 17:97-211.
- Barney,J.B. ve Clark,D.N.(2007).Resource-Based Theory:Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford:Oxford University Press.
- Castanias,R.P. ve Helfat,C.E.(1991)."Managerial Resources and Rents", Journal of Management, 17(1):155-171.
- Christensen,C.M.(2001)."The Past and Future of Competitive Advantage", MIT Sloan Management Review, Winter:105-109.
- Conner,K.R. ve Prahalad,C.K.(1996)."A Resource Based Theory of the Firm:Knowledge versus Opportunism", Organization Science, 7(5):477-501.
- Delery,D. ve Doty,H.(1996)."Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management:Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", Academy of Management Journal, 39:802-835.
- Dierickx,I. Ve Cool,K.(1989)."Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", Management Science, 35:1504-1511.
- Eckholdt,S. ve Axtell,R.(2005)."Transform and Die",RBL.Inc.:1-18.
- Flamholtz,E. ve Lacey,J.(1981).Personnel Management:Human Capital Theory and Human Resource Accounting, Los Angeles, CA:Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Grant,R.M.(1996)."Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue):109-122.
- Hatch,N.W. ve Dyer,J.H.(2004)."Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage", Strategic Management Journal, 25:1155-1178.

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARINA SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABETÇİ AVANTAJIN BİR KAYNAĞI OLARAK BAKMAK(KAYNAK BAZLI TEORİ
AÇISINDAN)

Hill,C.W.L. ve Jones,G.R.(1992).Strategic Management Theory:An Integrated Approach, Boston:Houghton Mifflin.

Hitt,M.A.,Ireland,R.D. ve Hoskisson,R.E.(1997).Strategic Management:Competitiveness and Globalization,2nd edn., New York:West.

Jacobides,M.G.(2010)."Strategy Tools for a Shifting Landscape", Harvard Business Review, January-February:77-84.

Kim,W.C. ve Mouborgne,R.(2009)."How Strategy Shapes Structure", Harvard Business Review, September:73-80.

Kogut,B. ve Zender,U.(1996)."What Firms Do? Coordination, Identity and Learning", Organizational Science,7:502-518.

Lado,A. ve Wilson,M.(1994)."Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage:A Competency-based Perspective", Academy of Management Review, 19:699-727.

Lei,D.,Hitt,M.A. ve Bettis,R.A.(1996)."Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context", Journal of Management, 22:549-569.

Lei,D. ve Slocum,J.W.(2009)."The Tipping Points of Business Strategy:The Rise and Decline of Competitiveness", Organizational Dynamics, Vol.38, No.2:131-147.

Liebesskind,J.P.(1996)."Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm", Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue):93-107.

MacDuffie,J.(1995)."Human Resource Bundles and Manufacturing Performance:Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", Industrial and Labor Relations Review, 49:197-221.

Makadok,R.(2001)."Towards a Synthesis of the Resource-based and Dynamic-capability Views of Rent Creation", Strategic Management Journal, 22:387-401.

Peteraf,M.A.(1993)."The Cornerstones of Competitive Advantage:A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol.14, No.3:179-191.

Peteraf,M.A. ve Barney,J.B.(2003)."Unraveling the Resource-based Triangle", Managerial and Decision Economics, 24:309-323.

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

Porter,M.E.(1985).Competitive Advantage, New York:Free Press.

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARINA SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABETÇİ AVANTAJIN BİR KAYNAĞI OLARAK BAKMAK(KAYNAK BAZLI TEORİ
AÇISINDAN)

Prahalad,C.K. ve Hamel,G.(1980)."Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, June:79-91.

Schlesinger,L. Ve Zornitsky,J.(1991)."Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction:An Examination of Likages and Management Implications", Human Resource Planning, 14:141-150.

Schneider,B. ve Bowen,D.(1985)."Employee and Customer Perceptions of Service in Banks:Replication and Extension", Journal of Applied Psychology, 70:423-433.

Schmit,M. ve Allscheid,S.(1995)."Employee Attitudes and Customer Satisfaction:Making Theoretical and Empricial Connections", Personel Psychology, 48:521-536.

Spender,J.C. ve Grant,R.(1996)."Knowledge and the Firm:Overview", Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue):5-10.

Spender,J.C.(1996)."Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue):109-122.

Stalk,G.,Evans,P. Ve Shulman,L.E.(1992)."Competing on Capabilities:The New Rules of Corporate Strategy", Harvard Business Review, 70(2):57-69.

Teece,D.J., Pisano,G. Ve Shuen,A.(1997)."Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, 18:509-533.

Tornow,W. ve Wiley,J.(1991)."Service Quality and Management Practices:A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Bottom Line Consequences", Human Resource Planning, 14:105-115.

Ullrich,D., Halbrook,R.,Meder, D.,Stuchlik,M. ve Thorp,S.(1991)."Employee and Customer Attachment:Synergies for Competitive Advantage", Human Resource Planning, 14:8-104.

Ulrich,D. ve Smallwood,N.(2004)."Capitalizing on Capabilities", Harvard Business Review, June:119-127.

Wernerfelt,B.(1984)."A Resource-based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5:171-180.

Williamson,D.E.(1975).Markets and Hierarchies:Analysis and Antitrust Implication, New York:Free Press.

Williamson,D.E.(1985).The Economic Institutions of Capitalism, New York:Free Press.

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARINA SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABETÇİ AVANTAJIN BİR KAYNAĞI OLARAK BAKMAK(KAYNAK BAZLI TEORİ
AÇISINDAN)

Wright,P.M. ve Snell,S.A.(1991).”Toward on Integrative View of Strategic Human Resource Management”, Human Resource Management Review,1:203-225.

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

Wright,P.M., McMahan,G.C. ve McWilliams,A.(1994).”Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage”, International Journal of Human Resource Management, 5:299-324.

Wright,P.M.,McCormick,B.,Sherman,S. ve McMahan,G.C.(1996).”The Role of Human Resource Practices in Petro-chemical Refinery and Human Resource Performance”,Paper presented at the 1996 Academy of Management Meeting,Cincinnati, OH.

Youndt,M.,Snell,S.,Dean,J. Ve Lepak,D.(1996).”Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance”, Academy of Management Journal, 39:836-866.
