



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	02.05.2019
Received / Makale Geliş	10.01.2019	Published / Yayınlanma	03.05.2019

## STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ GELİŞMELER NEW DEVELOPMENTS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

PhD Student Mustafa TANDOĞAN

Southern University (IMBL) -Institute of Management Business and Law- 33a/47, Nagibina Ave., Rostov-on-Don, Russian Federation, 344068, antalyamavi@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6550-0378

### 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.  
giriş

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

## 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, Akgöçer ve Demirel, 2004: 282).

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 (İş değerleri ve kültürünü tanımlayacak ifadelerle açıklanır), İnsan Kaynakları Politikaları (Paylaşılan değerler olarak ifade edilir), İnsan Kaynakları Programları (İnsan 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 temelinde 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 uygulamaların 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 alışanların 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 tetiklemiştir (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 alışmalar (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, makroekonomik 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).

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 İnsan 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 irdelemiş 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. 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-Western.
- Cappelli, P. ve Singh, 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. İçinde 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 Demirsel 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.
- 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.
- 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.