

İNSAN KAYNAKLARI VE İŞLETME STRATEJİLERİ UYUMUNUN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR TARTIŞMA

Nevin DENİZ*
İhsan Oğuz BAKKALBAŞI**

Özet

İnsan kaynakları yönetimi olgusu ortaya çıktığından beri, konuyla ilgilenen bilim adamları, insan kaynakları yönetiminin, işletme performansı için önemli olduğunu ispat etmeye çalışmışlardır. Nitekim yapılan araştırmalar insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğunu desteklemiş, insan kaynaklarının işletmenin rekabet avantajı sağlayabileceği kaynaklarından biri olduğunu göstermiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğu bu şekilde desteklenmiştir; ama bunun nasıl olduğu hâlâ belirsizliğini korumaktadır. Acaba işletmenin insan kaynakları belli bir uygulamalar dizisi ile her şart ve koşulda örgüt performansını geliştirmekte midir? Yoksa insan kaynaklarını işletme performansını geliştirecek biçimde yönetmek, işletmenin durumuna ve stratejisine göre değişmekte midir? Her ne kadar ikincisi akla daha yatkın geliyor olsa bile, bunu net bir şekilde destekleyecek ampirik çalışmalar henüz ortaya konamamıştır. Bu çalışma bu eksikliğin, önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerden kaynaklanmış olabileceğini vurgulamak amacıyla, literatür araştırmasına dayanarak hazırlanmış bir çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Uyum, Uyum Ölçümü

* Prof. Dr. Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim Dalı Öğretim Üyesi,
deniznevin@yahoo.com

** Marmara Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi,
iobakkalbasi@marmara.edu.tr

A DISCUSSION ON THE MEASUREMENT OF THE FITTING BETWEEN HUMAN RESOURCE AND ORGANIZATIONAL STRATEGIES

Abstract

Since “Human Resource Management” concept exist in “management” literature; the researchers who are interested in that concept, endeavor to prove the importance of human resource management on the organizational performance. In fact the researches have supported the relation between human resource management and organizational performance and showed that “Human Resources” is one of the areas organizations gain competitive advantage from. Although the human resource’s positive effects on the organizational performance was supported many times, there are some lacks in the theory: How the human resource management influence the organizational performance? Is there any (perfect) formula that affects the organizational performance, independent of the environment and strategic conditions? Or are the effects of the human resource management depend to those conditions or any thing else? Even though the second presumption sounds more logical, no supporting empiric study has been put forward yet. This literature based study discusses that this lack of empiric support may be the outcome of the measures used in previous researches.

Key Words: Strategic Human Resource Management, Strategic Management, Fitting, Fitting Measuring

Giriş

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, yönetim bilimlerinin en fazla önem kazanmış alanlarından biri haline gelmiştir. Bunun nedenleri arasında değişen ekonomik ve teknolojik koşullar nedeniyle, rekabet ortamının kuvvetlenmesi ve işletmelerin insan kaynaklarının rekabet avantajına olan katkısını fark etmesi yatmaktadır.

Modern anlamıyla insan kaynakları yönetimi, “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir”¹.

İnsan kaynakları yönetiminin bu çerçevede hukuki unsurlar ile teknik uygulamaları, çalışanlarının belli bir refah seviyesini sağlaması ile ilgili olan sosyal uygulamaları ve nihayet örgütün amaçlarına ulaşması ile ilgili olan etken yönetim koşullarını yerine getirmesi gerekmektedir.

¹ Cavide Uyarlıgil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya A. Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen DüNDAR, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 3. Baskı, Beta Yayın., İstanbul 2008; s: 3

Diğer konular bir yana yönetim bilimleri için insan kaynakları yönetiminin ve uygulamalarının işletme amaçlarına ulaşması yönündeki katkıları ve bu katkıları sağlama biçimi, doğal olarak ayrı bir önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi sayesinde işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında sağlanacak katkılar temeldir².

Bu çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetiminin işletme performansına ne şekilde katkıda bulunabileceğinin ve bu katkıların nasıl araştırılacağına ilişkin irdelenmesi olarak netleştirilebilir.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi:

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının ilk olarak 1984'te Harvard İşletme Okulu'nda Michael Beer ve arkadaşları tarafından konuşulduğu tahmin edilmektedir³. Gerçekten de ilk olarak Harvard'da konuşulup konuşulmadığı bir yana, dönem açısından 1980'lerin insan kaynaklarından bahsedildiği ilk yıllar olması mantıklıdır. Çünkü rekabet koşulları 1980'lerle birlikte keskinleşmiş ve çalışanların da rekabet avantajı kazandırmada etkisi olabileceği anlaşılmıştır⁴.

1980'lere kadar personel yönetimi adı altında bir takım uygulama ve politikalar, çalışanların sadece kendilerinden bekleneni yapmalarını sağlamaya çalışıyordu. Yeni rekabet dönemi ile bu durum değişmiş, işletmeler sahip oldukları kaynakların farklılıkları ile rekabet avantajı sağlamaya çalışmışlardır⁵. Bu kaynaklar arasında insan kaynakları da önemli bir yer tutmakta ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulama ve politikalar artık insanların "gizli" potansiyellerini de ortaya çıkarmaya yönelik bir hale gelmiştir.

Sertleşen rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek için performanslarını en çok maliyet düşürme, ürün ve süreç yenileme, kalitede gelişim, verimlilik ve pazara ulaşma hızı ile geliştirmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile bu alanlarda gelişme sağlanması ve bu sayede işletmenin rekabet avantajı kazanması beklenmektedir. Bu da sonuçta insan kaynaklarının klasik sınırlarını aşarak işletmeye değer katacağı ve işletmenin performansını bu yeni rekabet avantajı ile arttıracacağı anlamına gelmektedir⁶.

² İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayın., 2004, İstanbul, s: 37

³ John Purcell, "*The Meaning Of Strategy in Human Resource Management*", **Human Resource Management, A Critical Text**, 2. Baskı; Editör: John Storey, Thomson 2001, s:59

⁴ Lee Dyer ve Todd Reeves, "*Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?*", **The International Journal Of Human Resource Management**; September 1995, s: 656-670

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 2. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2005; s: 9

⁶ Brian Becker ve Barry Gerhart, "*The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects*", **Academy Of Management Journal**, Vol:39, No:4, 1996, s: 779-780

Nitekim son 20 yılda yapılan çalışmalar bu iddiayı destekler sonuçlar almıştır⁷. Birçok araştırmacı, insan kaynakları ile ilgili uygulama ve politikaların işletme performansına katkıda bulunduğunu, bu sayede işletmelerin rekabet avantajını arttırdığını ortaya koymuştur. Yapılan çalışmalar eğitim, performans değerlendirme gibi tek tek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının veya insan kaynakları uygulamalarına bağlı faktörlerin (olumlu çalışma iklimi gibi) işletme performansını üzerine olumlu etkisini ortaya koymuştur⁸.

Daha sonra birden fazla insan kaynakları uygulamasının birlikte, işletme performansına daha büyük etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Modern denebilecek ve aynı amaçlara yönelik birbiriyle çelişmeyecek çok sayıda insan kaynakları uygulamasının işletmelerin performansları üzerinde daha fazla etkisi olduğu anlaşılmıştır⁹. İşletme çalışanlarını geliştirmeye yönelik, onlara daha fazla inisiyatif tanıyan ve onları işletmenin bir parçası haline getiren insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle tutarlı, bir paket halinde uygulanması ile işletme performansında daha büyük ilerlemeler elde edileceği tespit edilmiştir.

Bu şekilde kendi içinde tutarlı, beraberce set halinde uygulanan, işletme performansına etkisi de görülen ve belli bir iç uyuma sahip insan kaynakları uygulamaları literatürde paket olarak (bundle) adlandırılmıştır¹⁰. Bu uygulamaların kendi aralarındaki tutarlılık için “yatay uyum (horizontal fit)” terimi de kullanılmıştır¹¹.

İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansına olan etkisi ortaya çıkarılınca, daha rafine sonuçlar elde etmek üzere, insan kaynakları yönetiminin durumsallığı sorgulanmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları stratejilerinin ya da paketlerinin işletme stratejileri veya başka değişkenlerle uyumlu olmasının işletme performansını arttırıp arttırmadığı sorgulanmıştır. Ancak tüm beklentilere rağmen bu yönde ampirik çalışmalara dayanan bir destek bulunamamıştır¹².

Son yıllarda insanlara daha fazla yetki veren düz bir örgüt yapısına açık yöneticiliği de “liderlik” anlayışına daha uygun bir insan kaynakları yönetimi ve bu yönetimi destekleyen politika, değer ve uygulamaların her durumda işletme

⁷ Patrick W. Wright, “Introduction: Strategic Human Resource Management Resource In The 21st Century”, **Human Resource Management Review**, Volume: 8 No: 3, 1998, s: 187-188

⁸ Barry Gerhart, “Human Resources and Business Performances: Findings, Unanswered Questions and An Alternative Approach”, **Management Review** Vol:16; February 2005, s:175

⁹ Jules Carriere ve Jacques Barette, “La Performance Organisationnelle et La Complémentarité des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines”, **Relations Industrielles/Industrial Relations**; 2003, Vol 58, No: 3, s: 427

¹⁰ David Guest, Jonathan Michie, Neil Conwey & Maura Sheehan, “Human Resources Management and Corporate Performance in the UK”; **British Journal of Industrial Relations**, 41: 2003; s: 292

¹¹ Carriere ve Barette, agm., s: 428

¹² Gerhart agm., s: 177-178

performansına olumlu etkisi olacağı düşüncesi daha fazla destek görmektedir¹³. Halen insan kaynakları uygulamalarının iç ve dış çevre koşulları ile uyumlu olmasının işletme performansına olan etkisini artırıp arttırmayacağı da araştırılmaktadır.

2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi:

Stratejik yönetim için basit olarak; “rakiplerin de yer aldığı dinamik çevre ortamında her türlü koşul ve şartta işletmelerin performansını arttırmak veya en azından varlığını sürdürmek” tanımını kullanmak mümkündür. Buna bağlı olarak da, yine oldukça yüzeysel, rakiplerin de yer aldığı dinamik çevre ortamında her türlü koşul ve şartta işletmelerin performansına katkıda bulunabilecek insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesine de stratejik insan kaynakları yönetimi demek mümkündür.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler arasında çalışanların stratejik bir biçimde yönetilerek rekabet avantajı sağlamada en önemli kaynak haline getirilmesi, bu uğraş çerçevesinde işletmeye rekabet avantajı kazandıracak insan kaynakları yönetimi politikaları programları ve uygulamaları yer almaktadır¹⁴.

Bu açıklamalara dayanarak insan kaynaklarının stratejik yönü insan kaynakları politikaları ile işletmenin stratejik hedefleri arasındaki ilişkidir, demek mümkündür¹⁵. İnsan kaynakları uygulamalarının işletmenin stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmesi, işletmenin stratejik hedeflerine çalışanların yapabileceği katkıların azamiye çıkarılması stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

Doğal olarak, insan kaynakları uygulamaları ile stratejik hedefler arasındaki ilişkiden beklenen, işletme performansında olumlu değişiklik olmasıdır. İnsan kaynaklarının stratejik yönü performansa olan etkisidir¹⁶.

İnsan kaynakları yönetimi sayesinde teslim süresi hızı, çalışan başına satış, hata kusur oranları, çalışan başına üretim, çalışan başına piyasa değeri gibi, birçok performans kriterinde iyileştirme sağlandığı görülmüştür. Bu da işletmelerin rekabetçi yönünü kuvvetlendiren bir unsur olmuştur.

Bugün cevabı aranan soru ise bunun nasıl olduğudur. İnsan kaynakları uygulamaları işletme performansını nasıl arttırmaktadır? Bu soru daha sonraki kısımlarda daha detaylı olarak incelenecektir. Ama insan kaynakları yönetiminin stratejik yönü ile ilgili bir soru, bir boyut daha vardır. Bu boyut da işletmelerin

¹³ John Bratton ve Jeff Gold; **Human Resource Management Theory and Practice**, 4th Edition; Palgrave-Macmillan; NY 2007 s: 4

¹⁴ Wright, agm., s: 187

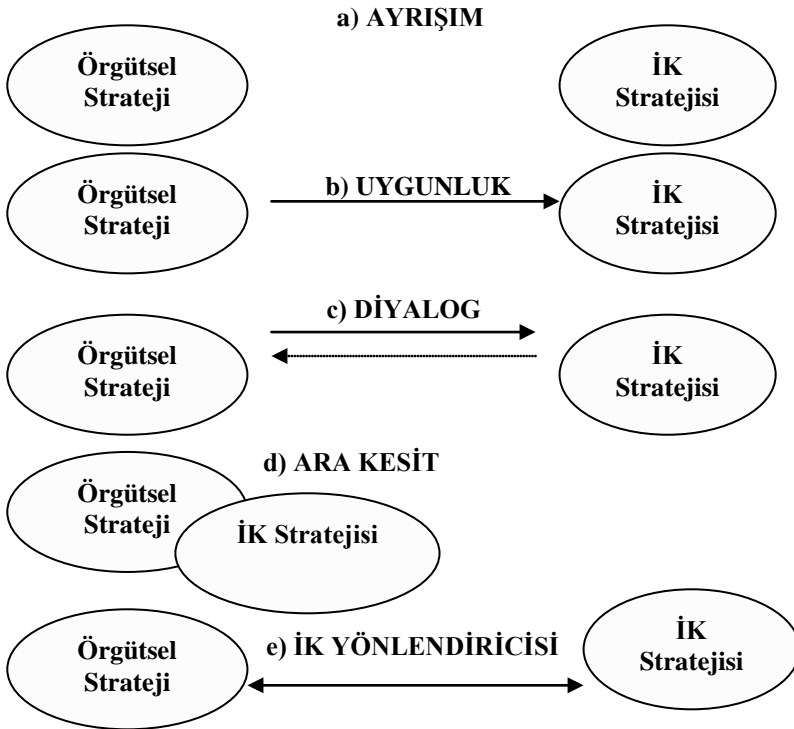
¹⁵ Bratton ve Gold, **Human....agk.** s: 40

¹⁶ Raduan Che Rose ve Naresh Kumar, “*The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance*”, **Performance Improvement**, Volume 45, No 4; 2006, s: 19

strateji belirleme sürecinde insan kaynakları yöneticilerinin işin içine ne kadar dâhil edildiğidir¹⁷.

Strateji belirleme sürecinde insan kaynakları yönetiminin ne derece tepe yönetimin bir parçası olarak kabul edilip edilmediği çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. Keçecioğlu'nun ortaya koyduğu modelleme, insan kaynakları yönetimi ile işletmenin tepe yönetimi arasında ne tip ilişkiler olabileceğini göstermektedir. Bu çalışmada beş farklı ilişki tipinin bulunduğu bir modelleme söz konusudur¹⁸:

Şekilde de görüldüğü gibi, işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejisi arasında çeşitli biçimlerde ilişki olabilir. Bunlardan biri hiç ilişki olmamasıdır. Ayrışım Modeli olarak adlandırılabilir bu model eski bir modeldir. Ve günümüzde az sayıda işletmede varlığını sürdürmektedir.



Uygunluk Modeli insan kaynaklarının öneminin kavrandığının göstergesidir. Burada insan kaynakları stratejilerinden beklenen, işletme stratejisine uygun olmasıdır. Tabii burada hiyerarşik ve tek yönlü bir uygunluk söz konusudur.

¹⁷ Nancy R. Lockwood, "Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value With Key Performance Indicators"; **Society For Human Resources Management**, Volume 3 2006 s: 25-26

¹⁸ Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık; İstanbul 2006 s: 72-73

Diyalog Modeli iki yönlü iletişime ihtiyaç duymaktadır. Alternatif olasılık ihtiyaçları gözden geçirilmektedir.

Ara Kesit Modeli'nde ve İK Yönlendiricisi Modeli'nde, insan kaynakları işletme stratejisini desteklemeye çalışan itici bir güç değil, bizzat rekabet stratejisinin üzerine kurulduğu rekabet avantajının kendisidir. İK Yönlendiricisi ile Ara Kesit Modeli arasındaki fark, İK Yönlendiricisi Modeli'nin İK'yı olabilecek en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak görmesidir.

Sonuç itibarıyla işletmede insan kaynakları yönetimine verilen değer ve insan kaynakları yönetiminin, strateji belirleme sürecinde ne kadar yer aldığı önemli bir boyut olarak varlığını sürdürmektedir.

Ne var ki insan kaynakları uygulamalarının stratejik yönü üzerine yapılan çalışmalar bununla sınırlı değildir. Daha da önemli olarak insan kaynakları uygulamalarının stratejik yönü üzerine çalışanlar, söz konusu uygulamaların işletme performansına nasıl etki ettiği üzerinde daha fazla durmaktadır.

Şimdiye kadar görünenlerden ortaya çıkan, insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin düğüm noktasının, aradaki ilişkinin “nasıl” cereyan ettiği ile ilgili olduğudur. Bu soruyla ilgili olarak karşılaşılan ilk sorun durumsallık sorunudur. İnsan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasında durumsallık ilişkisi var mıdır; yok mudur? İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansını nasıl arttırdığı sorusunun cevabını ararken üzerinde durulması gereken ilk nokta bu olacaktır.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Performansı

Stratejik insan kaynakları literatürü incelendiğinde yukarıda bahsedilen sorunla (insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasında durumsal bir ilişki var mıdır) ilgili olarak insan kaynakları ile ilgilenenlerin de üç temel gruba ayrıldığını görürüz¹⁹:

Evrensel (Universalistic): Bu düşünceye yakın olanlar, insan kaynakları ile işletme performansı arasında durumsal bir ilişki olmadığına inanırlar. Buna göre her durumda işletme performansını arttırabilecek mükemmel insan kaynakları uygulamaları reçetesi vardır.

Durumsal (Contingency): Bu düşünceye inananlar başarı için İKY uygulamalarının işletme stratejilerine uygun olması gerektiğini iddia ederler. Burada insan kaynakları uygulamalarının sadece işletme stratejisine uyması önemli ve kritiktir.

Yapısal (Configurational): Bu düşünceye inananlar ise başarı için İKY sisteminin yatay ve dikey uyumunun olması gerektiğini iddia ederler. Yatay uyum İKY sisteminin iç tutarlılığı; dikey uyum ise işletme stratejisi, örgüt kültürü, çevre gibi diğer unsurlara uyumu temsil etmektedir.

Burada üç farklı grup olmasına rağmen durumsalcılar ile yapısalcıların farkının, durumsallık ilişkisinin genişliği olduğu söylenebilir. Bu açıdan literatürdeki

¹⁹ Rose ve Kumar; agm., s: 19

farklılaşmayı ikiye indirmek bir hata olarak algılanmayabilir. Bu şekilde bakıldığında, insan kaynakları uygulamaları ve stratejik yönetim ilişkisinin performans üzerine etkilerine yönelik iki temel açıklama vardır.

3.1) Evrensellik: Evrenselciler olarak tanımlanan araştırmacıların yaptıkları çalışmalar insan kaynakları uygulamalarının şartlara bağlı olmadığını göstermektedir. Bu araştırmacılar modern insan kaynakları uygulamaları olarak da tanımlanabilecek, “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları-YPIKU (High Performance Work Practices-HPWP²⁰)” ile işletme performansının artacağını göstermişlerdir. Bazı nüanslarla birlikte YPIKU olarak adlandırılan uygulamalar, bütün çalışmalarda “modern” olarak tanımlayabileceğimiz iş uygulamalarıdır. Bir örnek teşkil etmesi açısından Huselid’in çalışmasında sıralanan YPIKU hemen aşağıda sıralanmıştır²¹:

- Titiz seçme
- Performans odaklı teşvikli ücret
- Kâr paylaşımı
- İşlerin yeniden tasarımı
- İş ve görev değerlendirme
- Bilgi paylaşımı
- Çalışan otonomisi
- Performans değerlendirme
- Ekip çalışması
- Eğitim
- Becerilerin güncelliğinin korunması gayretleri
- İç terfi imkânları
- Yönetim geliştirme
- İKY politikalarını misyon ve strateji doğrultusuna çekmek

YPIKU ile işletme performansı arasında ilişki kuran çalışmalar arasında iki çalışma öne çıkmaktadır: Bunlardan birincisi Ichniowski ve diğerl. yaptığı çalışmadır: Bu çalışmada araştırmacılar çelik sektöründe “finishing” alanında çalışan imalathanelerde yaptıkları araştırmada “yenilikçi iş uygulamaları” adını verdikleri uygulamalar ile verimlilik arasında kuvvetli bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca bu uygulamaların tek tek yapıldığı durumda aynı etkiyi görememişler;

²⁰ ABD İşgücü Ofisi’nin 1993 yılı tanımıdır.

²¹ Mark Huselid; “*The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*”; **Academy of Management Journal** 1995, Vol.:38, No.:3 s: 640

böylece iç tutarlılığı olan yenilikçi iş uygulamalarına insan kaynakları uygulamaları setinin verimliliği arttırdığını tespit etmişlerdir²².

Öte yandan Huselid'in²³ çalışması da oldukça önemlidir. Özünde bu çalışma da insan kaynaklarına daha fazla değer veren modern denebilecek 14 tane insan kaynakları yönetimi uygulamasını işletme performansı ile karşılaştırarak değerlendirmiştir. Bu araştırmada da modern insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğu netleşmiştir.

Evrenselci düşüncede rekabet avantajı, kaynak temelli bakış açısına dayandırılmaktadır. İşletmelerde rekabet avantajı kazandırabilecek kaynaklar vardır. Bunlardan “değerli”, “nadir bulunan”, “tam olarak taklit edilemeyen” ve “ele geçirilemeyenler”, rekabet avantajı sağlayabilecek kaynaklardır. Bu tip bir kaynağın neden “insanlar” olabileceğine yönelik en önemli destekler ise şu şekilde sıralanabilir²⁴:

İnsan kaynaklarının bir işletmeye değer katacak, ona rekabet avantajı sağlayacak özellikleri kolaylıkla anlaşılıp anlatılabilecek unsurlar değildir. Çünkü insan kaynakları uygulamaları birleşerek tam bir kompleks (karmaşık) yapı oluşturur. Hangi uygulama neye yol açıyor; hangi uygulamaların birleşmesi neler katıyor, bunların anlaşılması çok zordur. Böylece taklit edilmesi de zordur.

İnsan kaynakları uygulamalarının yol bağımlılığı vardır. İnsan kaynakları uygulamaları belli bir birikimle oluşturulur. Belli bir reçete uygulamaya konulduğunda, olduğu gibi kalarak sonuç getirmez. Uygulama sürecinde, zamanla değişerek son halini alır. Bu noktaya ulaşana kadar belli aşamalardan geçer. Dolayısıyla bu uygulamalar rakipler tarafından anlaşılıp taklit edilse bile aynı sonuçlara ulaşılabilmesi için aynı aşamalardan geçmesi gerekir.

İnsan kaynaklarının, kaynak temelli bakış açısına uygun kaynaklardan biri olduğunu destekleyen başka unsurlar da vardır.²⁵

Kaynak temelli bakış açısı genelde çevrenin dinamik olduğunu unuttur. Sahip olduğu kaynağın her zaman rekabetçi yönünün süreceğini varsayar. Oysa çevre dinamiktir ve kaynağın rekabetçi özelliği silinebilir. Buna direnmenin yolu çevreye adapte olacak dinamik bir kaynak sahibi olmaktır. Kendini yenileme özelliğine sahip, çevrede yaşanan değişimlere adapte olacak bu sayede stratejik üstünlüğünü sürdüreceği bir kaynak daha başarılıdır. Bu özellik genelde insan kaynaklarında vardır. Bu da insan kaynaklarının stratejik yönünü güçlendirir.

²² Casey Ichniowski, Kathryn Shaw and Giovanna Prennushi; “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines”; **The American Economic Review**, June 1997, s: 291-313

²³ Huselid agm., s: 635-672

²⁴ Becker ve Gerhart, agm., s: 782

²⁵ Lismen L.M. Chan, Margaret A. Shaffer ve Ed Snape, “In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance”; **International Journal of Human Resources Management**, 15:1 February 2004 s: 17

Bir başka pekiştirici özellik ise insan kaynaklarının birlikte üstünlüğüdür. İnsan kaynakları birçok farklı insanın bir arada bulunması ile kazanılan bir stratejik kaynaktır. Tek bir CEO'nun değil bir yönetim kurulunun varlığı gibi... İnsan kaynaklarının işletmeye kazandırdığı birlikte üstünlük (co-specialisation) gücü, rakipler tarafından taklit edilme ihtimalini azaltmaktadır.

Sonuç itibarıyla bu bakış açısı insan kaynaklarının Barney'in kaynak bazlı teorisine (resource based view) tıpatıp uyduğunu, böylece stratejik kaynak olan insan kaynaklarının YPIKU ile yönetildiği takdirde işletme performansının artacağını iddia etmektedir²⁶.

Ancak bu yaklaşımda bir soru cevapsız kalmıştır. YPIKU uygulamalarını yaptığı halde performansı yüksek olmayan işletmelerin mevcut olduğu da görülmüştür. Bu durum bir "ara değişkenin" varlığını hatırlatmıştır. YPIKU, örgüt kültürü, çalışan tatmini vb... bir başka değişkeni etkileyerek işletme performansını artırıyor gibi gözükmektedir. Nitekim son yıllarda bu yönde çalışmalar görülmüştür²⁷. Bir örnek olarak Glade ve Ivery²⁸, YPIKU uygulamalarının "Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık" adı verilen motive edici bir çalışma iklimi oluşturduğunu ve işletme performansını bunun getirdiğini ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları ile örgüt kültürünü, çalışan tatminini ve bu gibi değişkenleri beraberce inceleyen bu sayede YPIKU ile işletme performansı arasındaki ara değişkeni bulmaya çalışan çalışmalar ilerleyen yıllarda da devam edecek gibi gözükmektedir.

3.2) **Durumsallık:** "Yapısalcılar" ile "durumsalcılar" aslında aynı bakış açısının iki değişik yönü olarak kabul edilebilirler. İki grup arasındaki ortak nokta, insan kaynakları uygulamalarının şartlardan bağımsız olamayacağıdır. Bu, klasik "yapısalcılık" felsefesinin ve sistem teorisinin yönetim bilimindeki yansımadır. Kısaca "durumsalci" yaklaşım olarak da adlandırılabilir.

Derine inildiğinde ise durumsalci yaklaşımın detayları ortaya çıkar. Bu detaylara bakıldığında durumsalcılar olarak tanımlanan araştırmacıların ağırlıklı olarak işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamalarının uyumunu sorguladıkları düşünülebilir. Bu uyum, literatürde "dikey uyum" (vertical fit) olarak tanımlanan uyumun bir parçasıdır. Yapılan çalışmalarda en çok bu uyum sorgulanmaktadır.

Yapısalcılar ise sadece işletme stratejisi ile değil, diğer şartlarla olan uyumu da sorgulamaktadırlar. Bu şartların içinde dikey uyumun diğer unsurları ("örgüt kültürü", "çevre" gibi) da yer almaktadır. Yatay uyum ise insan kaynakları uygulamaları paketinin iç uyumudur ki buna da literatürde "yatay uyum" (horizontal fit) adı verilmiştir.

²⁶ Huselid, agm., s: 637

²⁷ Richard McBain; "Uncovering The Linkages Between HRM and Organizational Performance"; **Henley Manager Update**-Vol.16, Ed.1, Autumn 2004 s: 25

²⁸ Garry A. Gelade ve Mark, Ivery; "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance", **Personnel Psychology**, 2003 s: 383-404

İnsan kaynaklarının başarılı olması için göz ardı edilemeyecek şartlar arasında işletme stratejileri ayrı bir öneme sahiptir. Genel olarak stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların ortak bilgi, beceri ve yetkinliklerini işletme amaçları doğrultusunda arttırmaya yönelik içsel politika ve uygulamaların tasarlanması ve geliştirilmesidir²⁹. İşletmelerin amaçları, günümüzün rekabetçi ortamında stratejik amaçlardır.

Durumsalcı bakış açısı da esas olarak buna dayanır ve tanımı gereği insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejileri ile uyumlu olması gerektiğini vurgular. Rekabet ve strateji de günümüzün çevre koşullarında kritik önem taşıyan noktalar olduğu için de, uyum sağlanması gereken en önemli unsurlar olarak görülür. Dolayısıyla diğer faktörler arasında en etkili olması beklenen uyum, İK stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki uyumdur.

Durumsalcı yaklaşımın sorgulandığı çalışmalar arasında Arthur'un 1990 yılı çalışması, Mac Duffie'nin 1992 yılı çalışması sayılabilir. Bunlardan Arthur'un çalışmasında durumsallık; diğer bir deyişle farklılaşma stratejisi ile bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamaları ve maliyet stratejisi ile denetim odaklı insan kaynakları uygulamaları uyumunun işletme performansına ılımlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Mac Duffie ise net bir sonuç elde edememiştir³⁰.

Ardından Arthur 1994 yılında yaptığı başka bir çalışmada maliyet stratejisi uygulayan işletmelerin denetim odaklı insan kaynakları uygulamalarını sürdürdüğünü, farklılaşma odaklı işletmelerin ise bağlılık odaklı insan kaynakları stratejileri sürdürdüğünü tespit etmiş; uyumun performansa olan etkisini incelemese de ikinci grubun performansının daha iyi olduğunu bulmuştur³¹. Buradan farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerin maliyet stratejisi uygulayanlara göre genel olarak daha iyi performansa sahip olduklarını yorumlamak da mümkündür.

Yine durumsallık ilişkisini sorgulayan bir başka çalışmada sadece farklılaşma stratejisi ile bağlılık odaklı insan kaynakları uygulamalarının işletme performansını arttırıp arttırmadığı incelenmiştir. Ayrıca ara değişken olarak örgüt kültürü de değerlendirmeye dâhil edilmiştir. Ama sonuç alınamamıştır³².

Bir başka çalışmada Çin'deki otelcilik sektörü üzerine bir araştırma yapılmıştır. Hem durumsallık hem de evrensellik ilişkisini inceleyen bu çalışmada, YPIKU ile oluşturulan olumlu çalışma iklimi ve çalışanların otel hakkındaki olumlu fikirlerinin performans üzerine etkileri incelenmiştir. Ayrıca izlenen stratejinin YPIKU ile uyumlu olmasının performansı daha da arttırıp arttırmadığı da sorgulanmıştır. Bu çalışmada otellerin yıldız sayısı rekabet stratejisi olarak kabul edilmiş ve 5 yıldızlı otellerin farklılaşma stratejisi izlediği varsayılmıştır. Çalışmanın

²⁹ Mark. A. Huselid, Susan E Jackson ve Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance" **Academy of Management Journal**, Vol.: 40, No.: 1 s: 171

³⁰ Dyer ve Reeves, agm., s: 666-667

³¹ Jeffrey B. Arthur, "Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover"; **Academy of Management Journal**; Vol.: 37, No: 3, June 1994, s.: 670-687

³² Chan ve diğerleri, agm., s: 31

sonuçlarına göre YPIKU ile performans arasındaki ilişkide olumlu çalışma ikliminin gerçekten ara değişken rolü oynadığı ve farklılaşma stratejisinin bu ikilide daha olumlu sonuçları desteklediği görülmüştür³³. Ama durumsallık ilişkisi tam olarak ortaya çıkmamıştır.

Öte yandan bazı niteliksel çalışmalarda sonuç elde edilebilmiştir. Örneğin 1992 yılında İngiltere’de yaptıkları bir çalışmada Fox ve McLeay kurumsal strateji ile İK uygulamalarının uyumunun performansa olumlu etkisini tespit etmişlerdir. Burada uyum mülakatlarda İK yöneticilerine doğrudan algısal olarak sorulmuş ve 5’li Likert’le değerlendirilmiştir³⁴.

Ama niteliksel çalışmalar ile ilgili de bir sorun vardır. Niteliksel çalışmalar sosyal bilimlerde kullanılan ve kullanılması gereken çalışmalardır. Ancak niteliksel araştırmalar, genelleme yapılmayacak konular için geliştirilmiştir. Hatta niteliksel araştırmaların tasarlanmasının altında yatan temel felsefe sosyal bilimlerde genelleme yapılamayacağı iddiasıdır³⁵.

Esas konumuz açısından bakıldığında ise durumsallık, tam tersine -eğer varsa- genelleme yapılması gereken bir iddiadır. İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansına katkısı, yürütülen stratejiye bağlıdır demek, en köklüsünden genelleme yapmaktır. Bu iddianın peşinde yapılacak çalışmalar ya niceliksel araştırmaları ihtiva etmeli, ya da sonuçları genelleştirilebilecek kadar çok niteliksel çalışma yapılmalıdır. Şimdilik ikincisine uzak olduğuna göre niceliksel çalışmalara yönelik ölçek geliştirmek daha önemli bir katkı olabilir.

4. Yeni Bir Ölçek İhtiyacı

Teorik açıdan uyumun performansa etkisi tartışmaya bile gerek görmeyecek kadar beklenen bir şey iken, henüz desteklenememiş olmasının nedeni kullanılan ölçeklerde olabilir. Nitekim bu durumun nedeninin kullanılan ölçeklerde olduğunu iddia eden bu çalışmanın amacı bu noktadan sonra şimdiye kadar kullanılan ölçekleri ve özelliklerini vurgulamak olacaktır. Ancak ölçeklerle ilgili yenilik ihtiyacını ortaya koyabilmek için bugüne kadar yapılmış çalışmalara eleştirel bir gözle bakmak ve nerelerde hata yapılmış olabileceğini tartışmak gerekli ve yararlı olacaktır.

4.1) Cevaplanamamış Sorular: Öncelikle vurgulanması gereken nokta halen insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin bile şüpheli kalan kısımlarının olduğudur. Bu durum bir yandan Gerhart’ın eleştirilerinde³⁶; diğer yandan Wright’ın çalışmasında net bir şekilde ortaya

³³ Li-Yun Sun, Samuel Aryee ve Kenneth S. Law; “High Performance Human Resource Practices Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective”; *Academy of Management Journal*; June 2007, Vol. 50, No:3, s:558-577

³⁴ Stephen Fox and Stuart McLeay, “An Approach To Researching Managerial Labor Markets: HRM, Corporate Strategy and Financial Performance in UK Manufacturing”, *The International Journal of Human Resource Management*; 3:3 December 1992; s: 523-554

³⁵ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri 6. Baskı*, Seçkin Yayınları, Ekim 2008; s: 57-59

³⁶ Gerhart, agm. s: 176-178

konulmuştur. Örneğin Wright şimdiye kadar yapılan ve insan kaynakları işletme performansının ilişkisini tespit ettiğini iddia eden çalışmalar ile ilgili olarak aşağıdaki eleştirileri yapmıştır³⁷:

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında her zaman kovaryans (co-variation) test edilememiştir. Bunun anlamı şudur: Bağımsız değişkende değişim olduğunda bağımlı değişkende de değişim olması gerektiği kadar; bağımsız değişkende değişim olmadığında bağımlı değişkende de değişim olmaması gerekmektedir. Yani neden varken etki olmalı; neden yokken etki olmamalıdır. Ama bu her zaman iki yönlü olarak test edilememiştir.

Nedenin zamansal önceliği olması gerekir. Ama ölçekler genelde aynı döneme yönelik soruları içermektedir. Örneğin içinde bulunulan yılın insan kaynakları uygulamaları ile içinde bulunulan yılın performansı gibi. Hâlbuki bu yıl yapılan uygulamaların etkisinin daha sonraki yıllarda ortaya çıkması beklenir.

Çalışmalarda bütün kontrol değişkenleri değerlendirmeye alınamamıştır. Muhtemelen hiçbir zaman da tam olarak bütün kontrol değişkenlerini hesaba katmak mümkün olamayacaktır.

Ters yönlü nedensellik ilişkisinin (reverse-causation) etkisi de her zaman değerlendirmeye alınamamıştır. Diğer bir deyişle, belki modern insan kaynakları uygulamaları başarıyı getirmiyordur da başarılı olan işletmeler modern insan kaynaklarını uyguluyordur.

Yine kontrol değişkenleri ile bağlantılı olarak insan kaynakları uygulamalarının sahte (spurious) etkisi de değerlendirilememiştir. Örneğin aynı anda hem çok başarılı bir lider vardır; hem de modern insan kaynakları uygulamaları yürütülüyordur. Bu durumda performansı liderin mi yoksa modern insan kaynakları uygulamalarının mı getirdiği kesinlik kazanamaz.

Son olarak insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin örtük performans ilişkisi ile de açıklanabileceği ihtimalidir. Diğer bir deyişle, denekler “başarılı bir şirketiz o halde insan kaynakları uygulamalarını da modern biçimde yapıyoruzdur” diye düşünebilirler.

Gerhart’ın çalışmasında da benzer eleştiriler vardır Wright’in görüşlerinden farklı noktalarını ise şu şekilde vurgulayabiliriz³⁸:

En önemli soru şudur insan kaynakları uygulamalarının tam tanımları ve uygun ölçülme biçimleri hâlâ kesin ve güvenilir değildir. Bu konuda daha güvenilir araştırmalara ihtiyaç vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarının performans üzerine etkileri arasında benzerlik yoktur. Performansın etkileri arasında ciddi farklılıklar vardır. Bu açıdan metodolojinin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir.

³⁷ Wright, agm., s: 411-413

³⁸ Gerhart agm., s: 176-178

Veriler hep aynı kaynaktan gelmiştir. Genelde de insan kaynakları ile ilgili veriler sadece insan kaynakları yöneticilerinden gelmiştir. Farklı veri kaynakları kullanılmamıştır.

Her zaman bağımlı değişken olarak finansal performans kullanılmıştır. Bu alanda da çeşitlenmeye gitmekte fayda vardır.

İnsan kaynakları uygulamaları-performans ilişkisinin durumsallık yönü bir türlü ispatlanamamıştır. İnsan kaynakları uygulamalarını konjonktürden bağımsız bir şekilde her durumda performansı getirmesi teorik açıdan olası gözükmemektedir.

Özellikle insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisi ile uyumunun performansa etkisini inceleyen çalışmalar üzerine bir araştırma yapan Boon ve diğerl. de vurguladığı gibi uyumun performansa etkisini tespit etmeye çalışan araştırmalarda kullanılan ölçekler oldukça eskidir. Bu ölçekler uyumu ölçmekten uzak oldukları gibi aslında işletme stratejilerini ölçmekten de uzaktır³⁹.

4.2) Uyum Ölçümünde En Çok Kullanılan Ölçekler: Uyumu ölçmeye çalışan araştırmalarda en çok kullanılan ölçekler Schuler ve Jackson'un ölçeği ile Youndt ve diğerl. ölçeğidir. Sırasıyla incelemek istersek Schuler ve Jackson'ın ölçeği sadece Porter'in rekabet stratejilerine yönelik insan kaynakları uygulamalarını tespit etmeyi amaç edinmiştir. Bu araştırma çerçevesinde yapılan çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Önce rekabet stratejileri için alternatif olabilecek çalışan davranışları belirlenmiştir. Bunlar:

Yüksek derecede rutin ve öngörülebilir davranışlar -Yüksek derecede yaratıcı, yenilikçi davranışlar

Kısa dönem odaklı - Uzun dönem odaklı

Birlikte çalışmaya uygun - Bağımsız ve kendi başına çalışan

Kaliteye çok az önem veren - Kaliteye çok önem veren

Miktara çok az önem veren - Miktara çok önem veren

Risk almama eğilimli - Risk alma eğilimli

Çok ciddi biçimde süreç odaklı - Çok ciddi biçimde sonuç odaklı

Sorumluluktan uzak durmaya çalışan - Sorumluluk almaya çalışan

Değişime kesinlikle kapalı - Değişime kesinlikle açık

İstikrarlı ortamda rahat eden - Belirsizlik ortamına açık

Dar bir beceri kalıbına sahip - Çok yönlü beceri yelpazesine sahip

Düşük örgütsel bağlılık - Yüksek örgütsel bağlılık

³⁹ Corine Boon, Paul Boselie, Jaap Paauwe, Deanne Den Hartog, "Measuring Strategic and Internal Fit: An Alternative Approach", **Academy of Management Proceedings**, 2007, s: 1-6

Yukarıda görülen genel çerçeveden yola çıkarak her rekabet stratejisine uygun farklı çalışan davranışları grubu oluşturulmuştur. Bu davranışlar da şu şekilde sıralanabilir: Yenilik stratejisi izleyen firmalarda,

Yüksek derecede yaratıcı ve yenilikçi davranışlar

Uzun dönem odaklılık

Göreceli olarak daha üst düzey sayılabilecek birlikte çalışmaya uyumluluk ve etkileşime açıklık

İlimli bir kalite odaklılık

İlimli bir miktar odaklılık

Hem süreç hem de sonuç odaklılık

Risk alma eğiliminin daha yüksek olduğu

Belirsizliğe açık bir personel tiplmesi gerekmektedir.

Bu stratejiyi uygulamak için yetenekli elemanları seçmek şarttır. Ayrıca çalışanlar üzerindeki kontrol azaltılır ve kendi işlerinde kendi inisiyatiflerini kullanma imkânı daha fazla verilir. Yine bu stratejide insan kaynakları uygulamalarına daha fazla yatırım yapılır. Denemeler yapmaya tecrübe kazanmaya daha açık bir tavır sergilenir. Performans değerlendirme sistemleri daha uzun dönemli olur ve başarısızlık durumunda da ödül verilebilecek sebepler ile karşılaşılabilir. Bu politika ve uygulamalarla bağlılığı daha yüksek bir personele sahip olmak için çalışılır.

Kalite gelişimci strateji izleyen firmalara özgü spesifik rol davranışları da vardır. Feed-back sistemleri, takım çalışmasına destek, sorumluluk ve karar alabilirlik, esnek iş tanımları ve iş sınıflandırmaları ulaştırılması istenen yapının unsurlarıdır. Bu yapıya uygun çalışan davranışlarını şöyle sıralayabiliriz;

Nispeten daha rutin ve öngörülebilir davranışlar

Orta ve uzun vadeli odaklılık

Sınırlı bir beraber çalışma eğilimi ve etkileşime açıklık

Yüksek kalite odaklılık

Sınırlı bir miktar odaklılık

Yüksek bir süreç odaklılık

Düşük bir risk alma eğilimi

Örgüt hedeflerine bağlılık

Maliyet düşürme stratejisi genelde sıkı kontrol, harcama minimizasyonu ve ölçek ekonomisi politikaları gerektirir. Esas amaç verimliliği arttırmaktır yani çalışan başına sonuç (maliyeti). Bu çalışan sayısını veya maaşlarını en aza indirmek demektir. Burada da;

Nispeten rutin ve öngörülebilir davranışlar

Kısa dönem odaklılık
Kendi başına çalışma
Kaliteye sınırlı bir önem verme
Miktara çok önem verme
Sürece değil, sonuca bakma
Risk almama

Nispeten istikrarlı ortamda daha rahat etme tercih edilen davranış biçimleridir. Yukarıda sıralanan davranışlara uygun olarak altı önemli insan kaynakları işlevinde bulunması gereken seçenekler şu şekilde sıralanmıştır:

Planlama Seçenekleri

Informal.....Formal
Kısa Dönem.....Uzun Dönem
Açık ve Net İş Analizi.....Soyut İş Analizi
İş Basitleştirme.....İş Zenginleştirme
Düşük Çalışan Bağlılığı.....Yüksek Çalışan Bağlılığı

Seçme ve Yerleştirme Seçenekleri

İç Kaynaklar.....Dış Kaynaklar
Dar (kariyer) Yol.....Geniş (kariyer) Yol
Tek Basamaklılık.....Çok Basamaklılık
Somut Kriterler.....Soyut Kriterler
Düşük Sosyalleşme.....Yüksek Sosyalleşme
Kapalı süreçler.....Açık süreçler

Değerleme Seçenekleri

Davranış Kriterleri.....Sonuç Kriterleri
Düşük Çalışan KatılımıYüksek Çalışan Katılımı
Kısa Dönemli Kriterler..... Uzun Dönemli Kriterler
Bireysel Kriterler..... Grup Kriterleri

Performans değerlendirme ile ilgili bir de amaç seçenekleri vardır. Amaç seçenekleri: “Gelişim”, “Düzeltilme” ve “Koruma” olabilir.

Ücretlendirme Seçenekleri

Düşük Ücret PolitikasıYüksek Ücret Politikası

İç Adalet	Dış Adalet
Az Yan Ödeme	Çok Yan Ödeme
Standart, Fiks Ücret	Değişken Ücret
Düşük Katılım.....	Yüksek Katılım
Teşvik vermeme	Yüksek Teşvikli
Kısa Dönem Teşvikli	Uzun Dönem Teşvikli
İş Güvencesi Yok	Yüksek İş Güvencesi Var
Hiyerarşik.....	Katılımcı

Eğitim ve Geliştirme Seçenekleri

Kısa Dönem Odaklı	Uzun Dönem Odaklı
Dar Uygulamalar	Geniş Uygulamalar
Verimlilik Odaklı	İş Yaşamı Kalitesi Odaklı
Spontane.....	Planlı
Kişi Odaklı.....	Grup Odaklı
Düşük Katılımlı	Yüksek Katılımlı

Bütün bunların sonunda Porter'ın rekabet stratejilerine uygun olarak geliştirilen İK politikaları da

Yenilik Stratejisi için:

Grup üyeleri arasında yakın etkileşim ve koordinasyon gerektiren işler

Grup odaklı ve uzun dönemli bakışı destekleyen performans değerlendirme uygulamaları

Çalışanları, başka işlerde de kullanabilecekleri yeteneklere kazanmaya teşvik eden

Piyasa ve dış adalet yerine iç adaleti vurgulayan ücret sistemleri

Düşük bir ücret düzeyi olsa da kar paylaşımı ve ortaklık gibi araçlara ağırlık verilmesi ve çalışanlara seçme hakkı da tanınan çok farklı ücret araçlarının kullanılması

Geniş bir yetenek yelpazesine sahip olmayı da destekleyen, geniş bir kariyer yolu

Bu uygulamalar, işbirliğini teşvik edecek, birbirinden etkilenmeyi arttıracak, uzun dönem odaklılığı vurgulayacak, fikir değişim ve paylaşımlarını destekleyecek ve risk alma eğilimini arttıracaktır.

Kalite Geliştirme Stratejisi için:

Nispeten daha standart ve somut iş tanımları

İş ve çalışma koşullarıyla ilgili konularda alınan kararlara yüksek çalışan katılımı

Genelde kısa dönemli ve sonuç odaklı olmak üzere hem kişisel hem de grup odaklı kriterler taşıyan performans değerlendirme sistemleri

Çalışanlara arasında eşitlikçi yaklaşımlar ve kısmi bir iş güvencesi

Yaygın eğitim ve geliştirme uygulamaları

Bu uygulamalarla işletme hedeflerine bağlılığı güvenilir ve gerektiğinde iş düzenlemelerine ve teknolojik değişimlere adapte olabilir bir personel profili geliştirmeye çalışılır.

Maliyet Liderliği Stratejisi:

Nispeten standart ve somut belirsizliğin bertaraf edildiği iş tanımları

Dar işler, dar kariyerler, uzmanlaşmaya, deneyime ve etkinliğe destek

Kısa dönem ve sonuç odaklı performans değerlendirme sistemleri

Ücrette piyasa şartlarına uyum

Çalışan eğitim ve geliştirmesinde düşük düzey

Uyumla ilgili ikinci ölçeğimiz olan Youndt ve diğerlerinin ölçeğini de aşağıdaki gibi özetleyebiliriz⁴⁰:

İdari İK Uygulamaları/İnsan Sermayesi Zenginleştirici Uygulamalar

İK UYG.	İDARİ	İNSAN SERMAYESİ
İşe Alım	Fizik becerileri	Seçici işe alım Teknik beceriler Problem çözme becerileri
Eğitim	Politikalar	Kavramsal eğitim Teknik beceriler Problem çözme becerileri
Performans Dğrl.	İdari Sonuç odaklı	Gelişime yönelik Davranış Temelli
Ücretlendirme	Saat başına Birey teşvikli İç adalet odaklı	Aylık Beceri temelli Grup teşvikli Dış adalet odaklı

⁴⁰ Mark A. Youndt, Scott A. Snell, Jr. James W. Dean, David P. Lepak, "Manufacturing Strategy, and Firm Performance"; **Academy of Management Journal**, 1996 Vol.: 39 No: 4 s: 836

Youndt ve diğerl. çalışmasında üç tip strateji konu edilmiştir. Bunlar; maliyet stratejisi, esneklik stratejisi ve kalite geliştirme stratejisidir. Maliyet stratejisi, fiyatı ile rekabet isteyen işletmelerin oturtmak istedikleri bir strateji olup, uç noktası en düşük maliyete sahip olmayı başarmaktır. Kalite geliştirme stratejileri ise ürün güvenilirliği ve müşteri tatmini üzerine kurulmuştur. Esneklik stratejileri ise genel anlamıyla işletmenin çevikliği, uyumluluğu ve cevap verebilme hızı ile ilgilidir. Tabii ki esneklik muğlak bir ifade olup, neyin esnekliğinden bahsedildiği önemlidir. Kimine göre bu üretim miktarı esnekliği, kimine göre ise ürün çeşitliliğidir⁴¹.

Aynı çalışmada her strateji tipine uygun düşecek İK uygulamaları ise şu şekilde sıralanmıştır:

Maliyet stratejileri için; kontrol odaklı, yüksek beceri aramayan, kol gücü ağırlıklı eğitim programlarına da fazla önem vermeyen bir yaklaşım uygun görülmüştür. Performans değerlendirme ise hata azaltma ve standartlaşma odaklıdır. Ücret sistemleri de işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmek ve kalifiye olmayan elemanları verimli kılabilmek için saat başı ve “birey teşvikli” olmalıdır. Yani yukarıdaki birinci sütundaki(idari) İK uygulamaları geçerli olmalıdır.

Kalite ve esneklik stratejileri için; daha yüksek bir entelektüel sermaye uygun görülmüştür. Becerilerin geliştirilmesi bu tip bir stratejiyi kullanan işletmelerin personelinden bekleyeceği en önemli unsurlardan biridir. Teknik becerileri ve problem çözme üstünlükleri olan personel ihtiyaç duyulan personel yapısıdır. Performans değerlendirmeler davranış odaklı ve aynı zamanda personelin kendisini geliştirmesini sağlayacak bir yapı ihtiva etmelidir. Ücret de bilgi ve tecrübe paylaşımını destekleyecek biçimde grup teşviki odaklı ve sabit ücretli olmalıdır. Yukarıdaki ikinci sütundaki(insan sermayesi) İK uygulamaları geçerli olmalıdır.

Bu iki ölçek hakkında şunlar söylenebilir: Kelimeler tamamen birbirinin aynı olmasa da iki çalışmanın ölçekleri, anlamları ve ölçmek istedikleri unsurlar açısından oldukça yakındır. Jackson ve Schuler’in çalışmasında sol sütunlarda, “personel” ile ilgili yapılabilecekleri maliyet unsuru olarak gören firmaların tercih edeceği seçenekler vardır. Sağ sütunlarda ise modern diyebileceğimiz, çalışanlarına değer veren işletmelerin tercih edeceği seçenekler vardır.

Benzer şekilde Youndt ve diğerleri çalışmasında da soldaki idari uygulamalar sütununda çalışanların bağlılığını değil, maliyetini önemseyen işletmelerin tercih edeceği seçenekler, sağdaki sütunda ise çalışanın bağlılığını sağlamayı isteyen işletmelerin tercih edeceği seçenekler söz konusudur.

Kısaca, bu iki çalışmada ölçekler “ucuzcu (low road)” yani maliyete yönelik stratejiler ile “değerli (high road)” yani kaliteye, çeşitliliğe veya hizmet üstünlüğüne değer veren stratejiler arasında bir ayırım yapacak şekilde tasarlanmıştır⁴². Uyumu araştıran çalışmalarda da ucuzcu stratejiler ile soldaki sütunda yer alan insan kaynakları uygulamalarının beraber bulunduğu hallerde veya

⁴¹ Youndt ve diğerleri., agm., s : 842-844

⁴² Youndt ve diğerleri., agm., s : 841

değerci stratejiler ile sağdaki sütunda bulunan uygulamaların beraber bulunduğu hallerde uyum olduğu kanaatine varılmıştır.

Bu tanımlamalar günümüz için biraz sığ kalmaktadır. Örneğin bu açıklamalardan şu anlamlar çıkabilir: “Maliyet liderliği işletmeleri için çalışan bağlılığının önemi yoktur; kalite odaklı ya da yenilik odaklı strateji izleyen işletmeler için verimliliğin önemi yoktur”. Veya “yenilik ya da esneklik stratejisine önem verenler maliyetlerinin ne olduğuna aldırmazlar” sonucuna ulaşmak mümkündür. Ya da “maliyet stratejisi ya da esneklik stratejisi sahibi bir işletme için kalite ve kalite gelişimi ile ilgili İK uygulamaları önemli değildir” anlamına ulaşmak da mümkündür. Hatta Youndt’un çalışmasında “fizik gücü” tabiri bile geçmektedir ki, günümüzde maliyet liderliği kullansın ya da kullanmasın, fizik gücü arayan işletme artık pek kalmamıştır.

Öte yandan stratejiler, adı üzerinde “stratejik”tir. Her yöneticinin herhangi bir çalışma çerçevesinde bunu net bir şekilde paylaşması da pek mümkün gözükmemektedir. Bu tip bilgiler bazı yöneticiler tarafından stratejik olarak addedilip paylaşımına açık olmayabilir.

Sonuçta bu ölçeklerin günümüzün stratejilerini veya bu stratejilere dayalı insan kaynakları uygulamalarının, uyum düzeyini ölçmeleri biraz zor gözükmektedir. İşletme stratejilerinin net bir şekilde maliyet liderliği ya da mümkün olduğunca fazla miktarda yenilik yapmak gibi kavramlarla sınırlanamayacağıdır. Artık işletmeler hem maliyetlerine dikkat etmekte, hem kalitelerini mümkün olan en üst noktada tutmada, hem de yenilik yapma yarışında ön planda yer almak istemektedir. O halde yeni bir uyum ölçeğine ihtiyaç vardır⁴³.

5. Yeni Bir Ölçek İçin Tartışma Soruları:

Yeni bir ölçeğin nasıl olması gerektiği üzerine yapılan bir tartışma çalışmasında ikişer tane göstergesi olan üç tane çekirdek unsurdan oluşan bir ölçek taslağından bahsedilmiştir⁴⁴:

İçerik: Strateji ve İKY’nin unsurları arasındaki ilişki

- Her İK uygulamasının işletme amaçlarına katkısındaki etkisi
- Strateji ile ilişkili olan İK uygulaması sayısı

Süreç: Strateji belirlenmesinde İK’nın rolü

- Strateji belirlenmesinde İK ne kadar yer almıştır?
- İşletmenin değişik düzeylerinde İK yöneticileri, genel yönetim kademesinin gerçek üyeleri midir?

Kök Salma: İK Stratejisinin ne kadar kök saldığı

- Bütün çalışanlar İK stratejisini hazmetmiş midir?

⁴³ Boon ve diğerleri, age., s: 1

⁴⁴ Boon ve diğerleri, age., s: 3

-
- Yukarıdan aşağıya veya en alttan en üste kökleşme etkinliği var mıdır?

İçerik unsuru ile ilgili yaklaşım Gratton ve diğerl. çalışmasına dayanarak getirilmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları stratejileri ile işletme stratejileri arasındaki paralelliğin tespiti için şu varsayımlardan yararlanılmıştır⁴⁵:

-Bir şeye niyetlenilmiş olması onun gerçekleştirildiği anlamına gelmez.

-İK-İşletme stratejisi bağlantısı ve gerçekleşen İK uygulamaları dinamik ve kendine has bir durum içerisindedir.

Aslında bu çalışmada esas olarak ölçülen uyum, işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejisi değildir. Esas olarak ölçülen işletme hedefleri ile bireylerin hedefleri arasındaki uyumdur. Ama hedefler arası uyum işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejisi arasında da kullanılabilir. Bu birinci çıkarımdır.

Öte yandan bir şeye niyetlenilmiş olması onun gerçekleştiği anlamına gelmez denirken, niyetlenen uyumun ne kadar gerçekleşip gerçekleşmediğinin de önemli olduğu vurgulanmalıdır. Demek ki, sadece hedefler uyumunun olması yeterli değildir. Aynı zamanda hedefler uyumunun ne kadar yürürlüğe konulduğu da önemlidir. Bu da ikinci çıkarımdır.

Süreç ile ilgili kısım ise Golden ve Ramanujam'dan yapılan bir uyarlama ile değerlendirilmiştir. Golden ve Ramanujam, İK'nın stratejik yönüyle ilgili olarak İK yöneticilerinin işletmenin strateji belirleme sürecine ne kadar katıldıklarını ölçmeye çalışmışlardır⁴⁶.

Yukarıda anlatılanlardan da yola çıkarak üçüncü çıkarımın, işletmenin insan kaynaklarına ne kadar stratejik değer verdiğinin ölçülmesinin de uyumun tespitinde önemli olabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin stratejik yönetiminde ne kadar etkili olduğuna yönelik tespitler de uyumun ölçülmesi gayretlerinde kullanılacak üçüncü çıkarım olarak gözükmektedir.

Kök Salma unsuru ise Gratton ve Truss'ın bir çalışmasına dayanmaktadır⁴⁷: Bu çalışmada uyum anlamında insan kaynakları stratejisinin dikey uygunluğu, yatay uygunluğu ve kökleşmesi ölçülmeye çalışılmıştır. Dikey ve yatay uygunluk, malum, sırasıyla insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisine uygunluğu ile iç tutarlılığını temsil etmektedir. Kökleşme ise belirlenen insan kaynakları uygulama ve politikalarının yöneticiler tarafından ne kadar benimsendiğini ölçmeye

⁴⁵ Lynda Gratton, Veronica Hope-Hailey, Philip Stiles ve Catherine Truss; "*Linking Individual Performance to Business Strategy; The People Process Model*", **Human Resource Management**, Spring 1999, Vol. 38, No: 1, s: 18

⁴⁶ Karen A. Golden ve Vasudevan Ramanujam, "*Between A Dream and A Nightmare: On The Integration of Human Resource Management And Strategic Business Planning Process*", **Human Resource Management**, Winter 1985, Vol.: 24; Number 4; s: 429-452

⁴⁷ Lynda Gratton ve Catherine Truss, "*The Three Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies Into Action*"; **Academy of Management Executive**, 2003, Vol.: 17, No: 3; s: 75

çalışmaktadır. Bu benimsenme olgusu, gerçekten yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını düşünülen stratejik amaçlar dâhilinde yürütüp yürütmedikleridir. Diğer bir deyişle işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları arasında gerçek anlamda bir uyum olabilmesi için sadece uyuma yönelik kararların alınmış olması yetmez; aynı zamanda yöneticilerin de bunu içselleştirmiş olmaları ve davranışları ile de göstermeleri gerekmektedir; denilmektedir.

Sonuç itibarıyla teoride alınan stratejik uyum tedbirlerinin ne kadar uygulamaya konulduğunun ve sürdürüldüğünün de ölçülmesi gerektiği sorunu dördüncü çıkarım olarak kabul edilebilir.

Bu dört çalışmaya dayanarak bir çıkarım yapılacak olursa;

1. Günümüzde işletme ve insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ölçmek için işletmenin bu iki alandaki hedeflerine bakılabilir.
2. Hedefler arasındaki uyumun yanı sıra; bunların ne kadar uygulandığı da incelenmelidir.
3. Belirtilenlerin yanı sıra, insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin stratejik yönetim sürecinde ne kadar yer aldığına da ayrıca bakılmalıdır.
4. Nihayet sadece hedefler uyumuna ve bu uyumla ilgili tedbirlerin ne kadar uygulamaya geçildiğine değil; aynı zamanda yöneticiler tarafından ne kadar içselleştirildiğine de bakılabilir.

Sonuç

Günümüzde işletmeler için vazgeçilmez olan stratejik yönetim, ister kaynak temelli bakış açısına dayanarak belli bir stratejik kaynağın gücüne güvenilsin, ister düzgünce tasarlanmış güçlü bir stratejik plana bağlanılsın; her durumda insan kaynaklarının ve bu kaynağın yönetimin biçiminin, işletmenin rekabetçi yapısına önemli katkıları olacağı açıktır. Bugün için soru, bu kaynağın hangi yönetim tarzı ile daha fazla katkı sağlayacağını anlamaktır.

Önceki paragraflarda da görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili modern uygulamaların işletme performansına her durumda belli bir katkısı olduğu desteklenmiştir. Ama bu sonuca ulaşanlar dahi işletme stratejisi ile uyumlu uygulamaların işletme performansına daha fazla katkıda bulunması gerektiğini kabul etmişlerdir. Ne var ki bu hipotez ampirik çalışmalarla desteklenememiştir.

Bugüne kadar ampirik çalışmalarda kesin bir sonuç bulunamamış olmasının nedeni kullanılan ölçeklerin eskiliği ve yetersizliği olabilir. Bu konudaki şüpheler literatürde de yer almaktadır.

İnsan kaynakları stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki uyumun ölçülmesinde kullanılan önceki ölçekler işletme stratejilerini Porter'ın genel stratejilerine indirgemiş, buna dayanarak kesin ve net stratejik "belirteçler" tespit etmişlerdir. Ölçekler ise bir yandan işletme stratejisini tespiti çalışmış; öte yandan da tespit edilen stratejiye uygun olduğu varsayılan insan kaynakları uygulamalarının yürütülüp yürütülmediğine odaklanmıştır.

Oysa günümüzde değil stratejilere uygun insan kaynakları uygulamalarının, stratejilerin bile kesin hatlarla şekillendirilmesi ve tanımlanması oldukça zordur. Bu nedenle de bu ölçeklerin gerçekten uyumu ölçebilme ihtimali düşük gibi gözükmektedir. Ayrıca deneklerin çok başarılı ölçekler karşısında işletmelerin stratejilerinin bütün ayrıntılarını ne derece ifşa edecekleri de tartışılabilir bir durumdur.

O halde stratejileri tespit edip, buna uygun insan kaynakları uygulamalarını tasarlayıp, sonra da ikisinin bir arada bulunup bulunmadığını kontrol etmek yerine; uyumu ölçmeye çalışan ölçeklerin doğrudan uyuma odaklanması, ya da işletmenin stratejilerini ve insan kaynaklarını tasarlayan yöneticilerin uyumunun anlaşılmaya çalışması daha mantıklı gözükmektedir.

Bu, uyumun doğrudan algısal olarak sorgulanmasıyla veya yöneticiler arasındaki hedefler uyumunun tespit edilmesiyle sağlanabilir. Ek olarak yöneticilerin uyumlu olduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarını ne kadar içselleştirdikleri ve davranışları ile ne derece sürdürdükleri sorgulanabilir.

Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin stratejik yönetim sürecine ne kadar dâhil edildiği de bu açıdan bir gösterge olabilir. Bu aynı zamanda üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği değer de bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Gayet tabii bu prensiplerden yola çıkarak daha değişik temeller de bulunabilir. Ama şimdiye kadar kullanılan ölçeklerin uyumu ölçmek konusunda ne derece başarılı olduğu önemli tartışmaları getirmektedir.

Kaynakça

- ARTHUR Jeffrey B., "Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover"; **Academy of Management Journal**; Vol.: 37, No: 3, June 1994, s: 670-687
- BARUTÇUGIL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayın., 2004, İstanbul
- BECKER Brian ve GERHART Barry, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:4, 1996, s: 779-801
- BOON Corine, BOSELIE Paul, PAAUWE Jaap, HARTOG Deanne Den, "Measuring Strategic and Internal Fit: An Alternative Approach", **Academy of Management Proceedings**, 2007, s: 1-6
- BRATTON John ve GOLD Jeff; **Human Resource Management Theory and Practice**, 4th Edition; Palgrave-Macmillan; NY 2007
- CARRIERE Jules ve BARETTE Jacques, "La Performance Organisationnelle et La Complémentarité des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines", **Relations Industrielles/Industrial Relations**; 2003, Vol 58, No: 3, s : 427-453
- CHAN Lismen L.M., SHAFFER Margaret A. ve SNAPE Ed, "In Search Of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance"; **International Journal of Human Resources Management**, 15:1 February 2004, s: 17-35
- DYER Lee ve REEVES Todd, "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?", **The International Journal of Human Resource Management**; September 1995, s: 656-670
- FOX Stephen and MCLEAY Stuart, "An Approach to Researching Managerial Labor Markets: HRM, Corporate Strategy and Financial Performance in UK Manufacturing", **The International Journal of Human Resource Management**; 3:3 December 1992, s: 523-554
- GELADE Garry A. ve IVERY Mark; "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance", **Personnel Psychology**, 2003, s: 383-404
- GERHART Barry, "Human Resources and Business Performances: Findings, Unanswered Questions and An Alternative Approach", **Management Review** Vol:16; February 2005, s: 174-185
- GOLDEN Karen A. ve RAMANUJAM Vasudevan, "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of Human Resource Management and Strategic Business Planning Process", **Human Resource Management**, Winter 1985, Vol.: 24; Number 4, s: 429-452

-
- GRATTON Lynda, HOPE-HAILEY Veronica, STILES Philip ve Catherine TRUSS; “Linking Individual Performance to Business Strategy; The People Process Model”, **Human Resource Management**, Spring 1999, Vol. 38, No: 1, s: 17-31
- GRATTON Lynda ve TRUSS Catherine, “The Three Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action”; **Academy of Management Executive**, 2003, Vol.: 17, No: 3, s: 74-86
- GUEST David, MICHIE Jonathan, CONWEY Neil ve SHEEHAN Maura, “Human Resources Management and Corporate Performance in the UK”; **British Journal of Industrial Relations**, 41: 2003, s: 291-314
- HUSELID Mark; “The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”; **Academy of Management Journal** 1995, Vol.:38, No.:3, s: 635-672
- HUSELID Mark. A., JACKSON Susan E ve SCHULER Randall S., “Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance” **Academy of Management Journal**, Vol.: 40, No.: 1, s: 171-188
- ICHNIOWSKI Casey, SHAW Kathryn ve PRENNUSHI Giovanna; “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines”; **The American Economic Review**, June 1997, s: 291-313
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık; İstanbul 2006
- LOCKWOOD Nancy R., “Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value With Key Performance Indicators”; **Society For Human Resources Management**, Volume 3 2006, s: 2-10
- MCBAIN Richard; “Uncovering the Linkages Between HRM and Organizational Performance”; **Henley Manager Update**-Vol.16, Ed.1, Autumn 2004, s: 20-28
- PURCELL John, “The Meaning of Strategy in Human Resource Management”, **Human Resource Management, A Critical Text**, 2. Baskı; Editör: John Storey, Thomson 2001
- ROSE Raduan Che ve KUMAR Naresh, “The Influence of Organizational And Human Resource Management Strategies on Performance, **Performance Improvement**, Volume 45, No 4; 2006, s: 18-24
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 2. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2005
- SUN Li-Yun, ARYEE Samuel ve LAW Kenneth S.; “High Performance Human Resource Practices Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective”; **Academy of Management Journal**; June 2007, Vol. 50, No:3, s: 558-577

UYARLIGIL Cavide, ADAL Zeki, ATAAY İsmail Durak, ACAR Ahmet Cevat, ÖZÇELİK Oya A., SADULLAH Ömer, SADULLAH Gönen, TÜZÜNER Lale, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 3. Baskı, Beta Yayın., İstanbul 2008

WRIGHT Patrick W., “Introduction: Strategic Human Resource Management Resource In The 21st Century”, **Human Resource Management Review**, Volume: 8 No: 3, 1998, s: 187-191

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** 6.Baskı, Seçkin Yayınları, Ekim 2008

YOUNDT Mark A., SNELL Scott A., DEAN Jr. James W., LEPAK David P., “Manufacturing Strategy, and Firm Performance”; **Academy of Management Journal**, 1996 Vol.: 39 No: 4, s: 836-866