



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FİRMA PERFORMANSI



Arş. Gör. Öznur YAVAN*

ÖZ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada tek ayırt edici güç olan insan kaynağının stratejik önemi hiç bu kadar merkezi bir nokta olmamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile doğrusal bir ilişki gösteren firma performansı, çalışanların performansından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada bireylerin performansının geliştirilmesini sağlayan stratejik insan kaynakları yönetiminin firma performansındaki rolü üzerinde durulmakta, bu bağlamda işletmelerin yeni yapısında stratejik insan kaynakları yönetiminin farkına varılması gereken potansiyel gücü açıklanmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Firma Performansı.

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE

ABSTRACT

Strategic importance of human resource which is the only distinguishing power for competitive advantage has not been a central issue as today that we have been in as a knowledge age. Firm performance that have a linear relation with the strategic human resource management effectiveness is grown out of the employyee's performance. In this article we focused on the new role of strategic human resource management on firm performance and in this context we tried to explain the potential power of strategic human resource management in structure of the corporations.

Keywords: Human Resource, Strategic Human Resource Management, Firm Performance.

GİRİŞ

Küreselleşmenin gelmiş olduğu nokta, işletmelerin rekabet koşullarını daha da stratejik bir duruma sokmuştur. Teknoloji hızının aldığı boyut sebebiyle işletmelerin farklılaşma sınırları kalmamış görünmektedir. Bu noktada işletmelerin hayatta kalmasını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamasını ve performans üstünlüğüne ulaşmasını sağlayan en önemli faktör, sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olmasıdır. İşletmeye bu alternatifini sağlayacak tek başat güç insan kaynağıdır.

Farklı beklentileri, ihtiyaçları ve motivasyon kaynakları olan bireylerin performansı arttıracak şekilde yönlendirilmeleri ise sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi (işe alma, eğitime, geliştirme, ücretlendirme vb.) yaklaşımları bu noktada

* Bülent Ecevit Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, oznuryavan@yahoo.com



yetersiz kalmaktadır. Ayırt edici bir güç olarak insan kaynağından optimum şekilde faydalanılmasını sağlayacak unsur stratejik insan kaynakları yönetimidir. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi, firma performansının artırılması ile aynı anlama gelmektedir.

İnsan kaynağını firma performansını arttıracak yönde geliştirmenin ilk adımı, çalışanların hedeflerini işletme hedefleri ile bütünleştirmektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi işgücünü seçerken, eğitip gelişimini sağlarken ve ödüllendirirken bu uyumun ince dengesini sağlamaya ve korumaya özen göstermelidir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde tek ayırt edici güç haline gelen insan kaynağından maksimum şekilde yararlanmayı sağlayacak en önemli işletme fonksiyonu olan geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin tamamen farklı bir konsepti olan stratejik İKY'nin anlam ve önemini belirtmektir. Bu bağlamda stratejik İKY ile firma performansı arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İNSAN KAYNAKLARI

İnsan kaynakları (İK) kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle, örgütteki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam-sürelili ya da vardiyalı çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel örgütün insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kavram, örgüt bünyesindeki tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir (Aktan, 07.11.2006; Ögüt vd., 07.11.06).

Bir örgütte insanların en önemli varlık olduğu konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen bunu yaşama geçirebilen örgüt sayısı çok azdır. Oysa ki mükemmel örgütler vaatlerini insanlarla canlı tutmaktadır (Peters ve Waterman, 1982:16). Hızlı gelişen örgütlerde istihdam politikaları ve ekonomik gelişme ile ilgili olarak, İKY'nin önemini anlamının üstünde durulmaktadır. Büyüyen genç örgütler İKY gelişiminin detaylarıyla ilgilenilmektedir (Baron ve Kreps, 1999:472). İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için insan kaynağının etkili ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak bir siste tasarımı olarak tanımlanabilir (Erdil vd., 2004:102).

Örgütler kalite artırma, maliyetleri düşürme performans artırma gibi stratejilerini gerçekleştirebilmek için en önemli ayırt edici güç olan insan kaynağının kullanımını keşfetmişlerdir. Önemli olan insan kaynağının kullanımının sadece bir örgüt bilgi sistemi olarak kalmamasıdır. Çünkü performans artışının sağlanması önemli bir ayırt edici güç olan insan unsurunun verimli kullanılmasıyla mümkün olabilecektir. İKY'nin örgüt performansı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynağının personel yönetimine devredilemeyecek kadar önemli bir konu olduğu görülmektedir (Verweire, 2004:207; D'Annunzio, 2002:229).

Bir örgütte İK biriminin asıl görevinin motivasyonu (çalışma şevkini) arttırmak olduğu veya hiç olmazsa korumak olduğu söylenebilir. Ancak motivasyon aletleri sayısızdır ve her bireyin motive kaynağı birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sebeple insan kaynakları çalışmaları bir örgütteki en zor alanlardan birini oluşturmaktadır. Yöneticiler genellikle olumsuz sonuçlardan kaçınmak için İK bölümünün tavsiyelerini önemsemekte ve bu tavsiyeler doğrultusunda hareket etmektedir. İnsan kaynakları örgütlerde insani gereklilik



bakımından aşağıdaki açılardan önemlidir. İK bakışı ile insan (Ülsever, 2003:94; Bingöl, 2003:39):

- Bir üretim kaynağıdır.
- Üzerine “insan sermayesi” yüklendikçe bir kıt kaynak haline gelmektedir.
- Bir kıt kaynak olarak örgütlerin insana yatırım yapması elzemdir.
- İnsana doğru yatırım yapıldıkça, karlılığa katkısının matematiksel oranla arttığı bilinmektedir.
- İnsan, diğer bütün üretim kaynakları gibi kendisine yapılan yatırım oranında verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır. Üretimin daha rasyonel hale gelmesi de “fiyat rekabetini” arttırmaktadır.
- Teknolojinin yaratıcısı olan insan, üretimde kaliteyi büyük oranda tayin ettiği için “kalite rekabetini” olumlu etkilemektedir.
- Doğru yatırım yapılmış insanın verimliliğini sağlamak için her türlü koşulda motivasyonu korunmalıdır.
- Neredeyse dünyadaki çalışan sayısı kadar değişken yapı gösteren motivasyon aletleri sebebiyle insan kaynakları, özünde insanı irdeleyen psikoloji, sosyal ve endüstriyel psikoloji ve sosyolojinin yardımına ihtiyaç duymaktadır.
- Ölçülebilir özellik taşıyan temel motivasyon aletlerinin büyük bölümü:
 - performans değerlendirme sistemi,
 - görev derecelendirme sistemi ile yönlendirilebilir ve bunlar çevresinde, ortak insan kaynakları politikaları üretilebilir.

Tüm örgüt tiplerinin ortak amacı “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri çerçevesinde faaliyette bulunmaktır. Örgüt ve yönetimde “insan” boyutunu ele alan disiplin olarak İKY’nin birinci amacı ise insan kaynağını en etkin ve verimli şekilde kullanmaktır (Aktan, 07.11.2006). İKY uygulamalarının dayanağını oluşturan varsayım, örgütün anahtar kaynağının insanlar olduğu ve örgüt performansının büyük oranda insanlara bağlı olduğudur. Bundan dolayı, uygun İK politikaları ve süreçleri geliştirilirse ve uygulanırsa İK’nin örgüt performansı üzerindeki katkısının boyutu önemli olacaktır (Armstrong, 2006:72).

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

Bugün insan kaynakları yöneticilerinin yüzleştiği merkezi görev, örgütün “strateji eğrisi”nin devamını sağlayabilmektir (Cooper, 2006:16). Strateji ve İKY arasındaki bağların teorisi iki analiz kapsamında gelişmiştir; bireysel yönetici ve İKY uygulama sistemleri. Birey tabanlı model örgütlerin, strateji ile uyum gösteren yetenekleri olan insanları koruduğunu öne sürmektedir. Sistem tabanlı model ise İKY sistemlerini stratejik seçimlerle bütünleştirmeye odaklanmakta, böylece bu seçimleri destekleyen çalışan davranışları sağlanmaktadır (Gual ve Ricart, 2001:50-51). Örgütler sürekli bir değişimle yüzleşirken, stratejilerini ve yapılarını da buna göre yenilemelidir. Birçok yazara ve akademisyene göre son otuz yıldır İK birimi, örgüt stratejisinde beklendiği kadar etkili olamamıştır (Kavrakoğlu, 07.11.2006). İK için temel görev olan stratejilerle çalışanları bütünleştirme çalışanların rolleri, konumları ve dillerine aldırmdan anlamlı olmalıdır. İnsanları ve stratejiyi bütünleştirmenin yoğunlaştığı noktalar (Gual ve Ricart, 2001:51; Thatcher, 2006:28):

- Her zaman için geçerli bir lider yoktur ve genel müdürler gerçek anlamda uzman değildir;



- Farklı meslekler ve stratejiler, farklı uygulama bilgileri, becerileri ve yetenekleri gerektirir;
- Yönetici-strateji eşleşmesinin yanlış olması, yöneticinin tercihlerine göre stratejinin yeniden oluşturulmasına sebep olabilir;
- Yönetici ve stratejinin uyumu performansı arttırmaktadır;
- İnsanların kendileri için cevapları bulabilmelerine yardım edebilmek için *ne düşünceleri gerektiğini söylemekten* ziyade *amaçlar* belirtilmelidir;
- Stratejiyi desteklemek adına takımların ne yapabileceğini tanımlayan faaliyet yönlü süreçler olmalıdır;
- Yön ve yapı verilmiştir fakat takımlar günden güne çevrelerinde olan olaylarla çalışmalarının nasıl uyumlaştırılacağı ve bunun kendileri için ne ifade ettiği konusunda cesaretlendirilmelidir;
- Önerilen diyalog noktaları, yol göstermeli veya görüşmelerin başlamasını sağlamalıdır;
- Her süreç, çalışanların seslerini yükseltmelerini ve kendileri için bir strateji hissi yaratmalarını cesaretlendirmelidir.

Geleneksel personel yönetimi, içinde bulunulan koşullara önem vermeksizin sınırsız geçerliliği öngören farklı evrensel yaklaşımların egemenliği altındadır. Ancak örgüt ve çevrenin değişen koşullarına uyması gereken insan yönetimi, stratejik seçim kavramına dayanan yeni-durum bakış açısıyla, radikal olarak farklı bir görünüm sergilemelidir (Gual ve Ricart, 2001:49). Bazı İK departmanları halen insanların problemlerini (grev, devir hızı, hukuki davalar, sendikalar) bertaraf etmekle uğraşırken diğerleri İK yöneticilerinin strateji oluşumuna aktif olarak katıldığı bir noktaya doğru gelişmektedir (Harrison, 2003:290). Bu noktada performans değerlendirme sistemi, stratejiyi açık ve güçlü bir şekilde bireylere aktararak olumlu değerler kazandırabilecek şekilde örgüt stratejisi ile uyumlu hale getirilmelidir. Bir örgüt, stratejisini değiştirdiğinde bu değişimin içeriğini, önemini ve çıktılarını aktarmak için performans değerlemeyi kullanması, çalışanlar üzerinde çok etkili olmaktadır (Baron ve Kreps, 1999:219).

Yönetim ve organizasyon alanında evrenselleşmiş ilkeler, prosedürler bulunmaktadır. Örgütler evrenselliği denerken, İKY'nin bu konuda sahip olabileceği etkiyi kabul etmelidir. Evrensel etki, İKY'nin hesaba katılmayan durumlarda performans üzerindeki etkileri veya benimsenen örgüt stratejilerinden oluşmaktadır (Hoque, 1999:126). Strateji ile İKY uygulamalarını bağlantılı hale getiren evrensel yaklaşımlar iki şekilde belirmektedir. İlki ciddi anlamda birçok yazar tarafından tanımlanan üstün performans temelinde bütün örgütler tarafından kullanılan bir dizi İKY uygulamalarıdır. Bu uygulamalar çalışan güvenliği, personel seçimi, kendi kendini yöneten takımlar ve karar alma yetisi, bir dereceye kadar yüksek performans tabanlı telafi, yaygın eğitim, azaltılmış statü engelleri, finans ve performans bilgilerinin paylaşımıdır. Bu uygulamalar, örgütün özel stratejilerine aldırılmadan rekabetçi başarı sağlama anlamına gelmektedir. İkinci yaklaşım, uygulamadan çok örgütlerin rakiplerinden daha iyi performans göstermelerini sağlayan bir dizi ilke öne sürmektedir. Bu ilkeler “idealleştirilmiş örgütsel uygulamalar” gibi çalışmakta ve destekleyici örgüt stratejilerini içermektedir; üst yönetim sorumluluğunda çalışanın sesi, istihdam denkliğinde işe alma, eğitim ve geliştirmeye yatırım, şarta bağlı ücretler, işçi seçimi için yüksek standartlar, geniş görev tasarımı ve takım çalışması, çalışanların bağlılığı, işbirliği ve güven atmosferi. Sonuç olarak bu kapsamlı ilkelerin gerçekleştirilebilmesi için basit dizilerin



bulunmadığı çok rahatlıkla söylenebilir (Gual ve Ricart, 2001:49-50). Birçok ekonomiste göre örgütün tutumu (strateji ve yapı) ile gösterdiği performans arasında da önemli ilişkiler bulunmaktadır. Strateji-yapı uyumu ve performans arasındaki ilişki, endüstri koşulları ile ılımlı hale getirilmektedir. Örgütler stratejik alternatifleri dikkate alırken, diğer faktörlere önem verdikleri kadar örgüt tutumu ve endüstri koşullarına da yeterli itina göstermelidir (Geiger vd., 2006:18-19; Besanko vd., 2004:228).

Örgütte varolan bir insan kaynakları stratejisi tek başına iyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. İnsan kaynakları stratejisinin başarısı duruma ve hangi içerik ile kullanıldığına bağlı olarak değişmektedir. Diğer bir ifade ile bir insan kaynakları stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisi diğer faktörlere olan uygunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Uyum daha iyi performans anlamına gelmekte, uyumsuzluk ise tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açmaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin bir örgütün performansına olan katkısı; bu strateji ile (Barutçugil, 2004:114);

- Örgütün genel stratejisi arasındaki uygunluğun,
- Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerle uyumunun,
- Örgütün özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumunun ve
- Örgütün belirgin, ayırt edici yetkinlikleriyle uygunluğunun sağlanması ile artacaktır.

İnsan kaynakları stratejilerinin karşılıklı (kendi içinde) tutarlılığı ve birbirini pekiştirmesi de bu stratejilerin örgütün genel performansına olabilecek katkısını arttıracaktır (Barutçugil, 2004:115).

Günümüzde insanların rekabet üstünlüğü sağlamada ayırt edici tek güç olması, İK'nı stratejik yönetim aşamasına kadar getirmiştir. Rekabet ve örgüt avantajının özellikleri ve bakış açısı değişmektedir. Stratejik yönetimin kaynak tabanlı ve bilgi tabanlı bir bakış açısına sahip olmasıyla örgüt performansı ve dolayısıyla rekabet avantajı artan oranda örgütün öğrenme, yenilikçi olma ve değişme yeteneğine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla insan faktörü, artan bir şekilde en önemli ekonomik değer yaratıcısı olmaktadır (Harrison, 2003:290). Üst düzey karar alıcıların zihin yapılarındaki bu değişim, akademik araştırma birimlerini de İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya teşvik etmiştir. Araştırmalar, İK tarafından yaratılan potansiyel değeri (şirket devir hızı, karlılık, piyasa değeri vb.) ortaya koymaları açısından yararlıdır (Wright vd., 2003:21-22).

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Savaşta ve politikada stratejinin hedefi çok açıktır: Savaşı ya da seçimi kazanmak. Yönetimde stratejinin amacı yine kazanmaktır. Ancak örgütlerde strateji, bütün örgütün performansı için kritik bir konu olmaktadır (Magretta, 2002:71-77). İKY, örgütlerin yeniden organize edilmesinin temel kaynağı olan ve örgütteki tüm kaynakların verimlilik düzeyini etkileme olanağı bulunan insan unsurunun yönetimi ile ilgili *stratejik* bir yaklaşımdır ve stratejik İKY örgütlerle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir. Stratejik İKY öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların bağlılık ve adanmışlıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin çalışmalarda bulunmaktadır. Ayrıca stratejik İKY aktif iş gücünün yaratılması ve bu kaynağın optimum bir biçimde değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve



sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve İKY'nin özellikleri de bu sayılan unsurlardan etkilenmektedir (İnce, 07.11.2006).

Küreselleşme ve sonucunda uluslararası bir hal alan rekabet yönetimi, insan faktörü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Tüm kademe çalışanları için çalışma koşulları ve ortamı değişmekte, İK'nın yeni çalışma profilleri geliştirmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim kavramından yoksun örgütler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedir. Son yirmi yıl içerisinde, etkisini günden güne arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü elde eden örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve insan kaynağına verilen önemi ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bu süreçte İKY, karmaşıklaşan çevre koşulları sebebiyle daha da önemli hale gelmekte ve birçok yönetici, İKY'nin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamaktadır. Bu stratejik açımların odak noktası ise keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılması ile ortaya çıkan bir anlayış olarak stratejik İKY oluşturmaktır. Yöneticilerin istedikleri gerçek hizmet ve işlemlerin rekabet edici güç olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak olan güç stratejik İKY'dir (Öğüt vd., 2006; Cooper, 2006:16).

Rekabetin yoğunlaşması, teknolojik değişim hızının artması, demografik yapının değişmesi, ekonomik dalgalanmaların sıklaşması, yeniden yapılanmaların yoğunlaşması gibi faktörler İKY'nin, örgütün stratejik yönetimi ile bütünleşmesini gerektiren ve bu süreci etkileyen en önemli faktörler olmaktadır (Barutçugil, 2004:66). İKY fonksiyonu (dış çevreden) artan baskılara stratejik cevapların sağlanmasında ve geliştirilmesinde kilit unsur olarak görülmektedir. İKY'nin stratejik amaçlara ulaşmada tam anlamıyla mükemmel bir partner olabilmesi için, örgüte bir artı değer yaratmayı istemesi gerekmektedir. Ancak stratejik panterliğe doğru bir değişim yapılmak isteniyorsa, İKY hem içsel hem de dışsal olarak bazı yeni meydan okumalarla yüzleşmek zorunda kalacaktır (Verweire, 2004:204).

Temelde stratejik İKY insanlar aracılığıyla örgüt performansının artırılmasıyla ilgilenmektedir (Armstrong, 2006:72). İKY'ne daha fazla stratejik yaklaşım oluşturulması, standart İKY faaliyetlerinin daha iyi yürütülmesini, küçülme gibi çalışanın etkinliğini olumsuz etkileyecek uygulamalardan sonra çalışanların motivasyonunu güçlendirmeyi, örgütün gelişmesinin sağlanmasını ve rekabet pozisyonunun daha iyi bir hale sokulmasını sağlamaktadır (Kase ve Zupan, 2005:239). Kısaca stratejik İKY'nin anlamı, örgütün stratejik amaçlarına ulaşması ve performansını arttırması için bireylerin yetenek ve davranışlarını yaratan İK sistemlerini-İK politika ve faaliyetleri-oluşturmak ve yürütmektir (Dessler, 1994:80).

Stratejik İKY 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında stratejik yönetim ve İKY bilgi birikiminin birleştirilmesi ile oluşan bir alandır. Stratejik İKY'nin odak konuları örgüt stratejisi, İK faaliyetleri ve örgüt performansı arasındaki çalışmalardır (Kase ve Zupan, 2005:239). İKY ile bütünleştirilmiş performans yönetimi arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Dünya değiştikçe İKY'nin görevleri ve meydan okuduğu konular da değişmektedir. Stratejik İKY, İK'nın örgüt performansına nasıl katkıda bulunacağını gösteren



bir ifade olmaktadır. Stratejik İKY, örgüt performansı ve yenilik ile esnekliği güçlendiren örgütsel kültürün gelişmesini sağlamak amacıyla İKY fonksiyonlarını örgütün stratejik amaç ve hedeflerine bağlamak olarak da tanımlanmaktadır (Verweire, 2004:204-206).

İK'nın sorunu, İKY'nin örgüt stratejisindeki etkisinin görülememesidir. Stratejik İKY alanı yaygın olarak yaklaşık yirmi yıldan beri gelişmektedir ve İKY stratejik bir departman olarak görülmeye başlandığından beri örgütte iyi bir imaja sahip olmuştur (Verweire, 2004:206-209). Örgütlerde İKY'nin stratejik önemi (Taştan, 07.11.2006):

- *Kurumsal Performansı Arttırmak:* Örgütlerin başarısı, ürün ve hizmetlerin müşterilere ne kadar iyi sunulduğuna bağlı olmaktadır. Örgütlerdeki proje, üretim ve bu gibi şeylerin müşteriye sunulması ise İK tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmasına en büyük katkı İK yöneticileri tarafından yapılmaktadır.
- *Stratejik Planlamada Yer Almak:* Stratejik planların yapıldığı toplantılarda diğer bölüm yöneticileriyle birlikte insan kaynakları yöneticileri de yer almaktadır ve kendilerine özgü karar mekanizması ile alınan örgütsel kararlara katılmaktadır.
- *Birleşme, Satın Alma ve Küçülmelerde Karar Sürecinde Yer Almak:* İçinde bulunduğumuz dönemde örgütler birleşmekte, küçülmekte ve başka bir örgütü satın almaktadır. Ancak bu uygulamaları gerçekleştirirken konuşulması gereken stratejik konular, kurumsal kültür ve çalışma biçimleri bulunmaktadır. Bu noktada üst yönetim son kararı almadan önce İK yöneticileri ile görüşmeler yapmaktadır.
- *Organizasyonu ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemek:* İKY'nin, çalışanların zayıf ve güçlü yanlarını analiz etmesi rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik kaynakların anlaşılmasını sağlamaktadır. İKY'nin bu analizleri sonrasında üretim müdürü ile birlikte çalışılarak organizasyon ve parçaları yeniden düzenlenmektedir.
- *İnsan Kaynakları Sonuçları için Mali Sorumluluk Güvencesi Sağlamak:* İK yöneticilerinin geçmişteki varlık nedenini, sayım faaliyetleri ve işin devamlılığını sağlamak gibi görevler oluşturmuştur. Günümüzde, stratejik bir katılımcı olarak İK yöneticileri, İK'na yapılan yatırımın örgüte neler kattığını ölçmektedir. Verimliliği yüksek olan faaliyetlere odaklanan İKY ile daha iyi ve güvenli mali sonuçlar elde eden örgüt arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

Birçok büyük örgüt yöneticisi, rekabet avantajının en önemli kaynağı olan insana, örgütsel planlamada artan oranda yönetsel özen göstermektedir. Yapılan araştırmalar daha gelişmiş bir insan kaynakları planlaması, işe alma ve seçim stratejisi ile özellikle sermaye yoğun örgütlerde daha yüksek çalışan verimliliği sağlandığını göstermiştir (Harrison, 2003:97).

Stratejik İKY faaliyetleri; takım tabanlı iş tasarımı, esnek işgücü, kalite geliştirme uygulamaları, personel güçlendirme, örgütün stratejik ihtiyaçlarını tanımlayan çalışma tasarımları ve örgüt amaçlarını başarmak, rekabet stratejilerinin gerçekleştirilmesi için gereken hünelerinin gelişmesini planlamak gibi uygulamalardan oluşmaktadır (Huselid vd., 1997:173). Bunun yanında Taştan, stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini Tablo 1'de görüldüğü gibi beş gruba ayırmıştır:



Tablo 1: Stratejik İKY Faaliyetleri

Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri	
<u>İnsan Kaynakları Felsefesi:</u> Tanımlanmış örgüt değerleri ve kültürü.	İnsanlara nasıl davranılacağını ve nasıl değerlendirileceğini ifade eder.
<u>İnsan Kaynakları Politikaları:</u> Paylaşılan değerleri ifade eder.	İnsanlarla ilgili iş konularına ve insan kaynakları programlarına kılavuzluk eder.
<u>İnsan Kaynakları Programları:</u> İnsan kaynakları stratejileri olarak ifade edilen konular.	İnsanlarla ilişkili temel iş meselelerini göstererek bu konulardaki değişim çabalarını düzenler.
<u>İnsan Kaynakları Faaliyetleri:</u> Liderlik, müdürlük ve faal görevler tanımlanır.	İhtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir.
<u>İnsan Kaynakları Metotları:</u> Diğer faaliyetleri formüle eder ve yürütür.	Bu faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade eder.

Kaynak: Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler ile İlişkisi,”<http://www.humanresourcesfocus.com/konu2.asp>, 07.11.2006.

Taştan’a (2006) göre İK felsefeleri, örgüt değerleri ve kültürü doğrultusunda bireylerin davranışlarını esas almaktadır, İK politikaları paylaşılan değerler doğrultusunda faaliyetlere kılavuzluk eder, İK programları temel iş meselelerindeki değişim çabalarını düzenler, İK faaliyetleri liderlik, müdürlük gibi ihtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir, İK metotları geri kalan diğer faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade eder.

Birçok yazar, İKY’nin uygunluk ve etkinliğinin örgütsel yaşam döngüsü veya örgütün içinde bulunduğu pazara bağlı olarak değiştiğini savunmaktadır. İKY’nin etkinliği, örgüt stratejilerinde kalite artırma veya yeniliğe önem verildiğinde kendini göstermektedir. Örneğin örgüt maliyet konusunda rekabet ediyorsa, mantıksal İK yaklaşımı, rakamsal esneklik ve ücret maliyetinin kontrolüne odaklanacaktır. Bu gibi durumlarda İKY ile aşılacak değerler ve hedefler, örgütün başlıca maliyet azaltma hedefleri ile tutarsız olmaktadır. Bu sebeple dışsal uyum, İK stratejisinin örgüt stratejisi ile ilgili olduğu ‘örgütsel mantık’ a işaret etmektedir. Öyle ki her ikisi arasında değerler ve amaçlar olarak bir tutarlılık bulunmaktadır (Hoque, 1999:125).

Stratejik İKY’nin geleceği, örgütün niyetlerinin kabul edilmesine (kanunlaştırılması) bağlı olacaktır. Artık bilinen eski İK fonksiyonları yoktur. Onun yerine İK süreçlerinin detaylarını daha az bilen ancak meslektaşlarıyla yapılan toplantılarda yeni iş modellerine göre hüneleri nasıl kullanacağını çok daha iyi bilen yeni kuşak yöneticiler olacaktır. Hüner gücü korkutucu bir hızla gelişmektedir. Bu da “hüner mimarisinin” yeni biçimlerinin (hüner yönetimi süreçleri ve prosedürleri) gelişimini gerektirmektedir. Ölçek ekonomileri artık fazla bir umut kaynağı olmayacaktır. Bu sebeple en yüksek performansa ulaşmak için İKY



idaresinin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Cooper, 2006:16; Hesketh ve Hird, opinion).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEME

Günümüzde İK'nın performansı, örgüt performansını nasıl yükselteceği ve hızlandıracağı ile ilgilidir. Yeni kuşak bir İK yöneticisi belirecektir. Örgütlerde performansı ölçmek için aranan verilerin veya kullanılan araçların genel müdür (CEO), finans müdürü (CFO) ve İK müdüründen (HR) oluşan “altın üçgen”in yeni beklentileriyle uyumu için bir dönüşüm gerekmektedir. İK performansı artan bir şekilde insan kaynağının nasıl kendi performansını ve örgüt performansını artırıp geliştirebileceği üzerinde odaklanacaktır (Cooper, 2006:16; Hesketh ve Hird, opinion).

İK uzmanlarının son zamanlarda yaptıkları çalışmalara göre, örgütte daha yüksek performans gösterilebilmesi konusunda İK yöneticilerinin üzerinde olan baskı artarak devam etmektedir. Örgüt sorunlarının önem dereceleri açısından sıralanması sonucunda en önemli beş seçeneği pazar payı rekabeti, maliyet rekabeti/maliyet kontrolü, hükümet düzenlemeleri, satış artışı ihtiyacı ve verimlilik artışı gereksinimi oluşturmaktadır. İK yöneticileri değişimin kolay olmadığı durumlar altında rekabetçi ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini yerleştirmeyi bilmelidir. Bu durum diğer İK yöneticilerinin asıl meselenin “değişimi yönetmek” olduğunu bulmalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla günümüzün başarılı İK yöneticileri, İK sistemlerini örgütün stratejik gereksinimlerini desteklemeye adapte edebilen ve gerekli değişiklikleri yönetebilme yeteneğinde olan bireyler tasavvur edebilme kapasitesinde olmalıdır. Bu değişimler; çalışanları yeniliğe cesaretlendiren, İK birimlerinin etkinliğini kuvvetlendiren, İK faaliyetlerini daha fazla web tabanlı halleden ve PC (kişisel bilgisayar) ile evde çalışan personel programları oluşturularak merkezi bir İK çağrı merkezleri teşvik planlarıyla yayılabilir (Dessler, 1994:14).

Araştırmalar yüksek performanslı örgütlerdeki İK sistemlerinin genel olarak çok fazla şey üstlenmiş olduğunu göstermektedir ve bunlar düşük performanslı örgütlerden ölçülebilir yollarla ayrılmaktadır. Belirli bir biçimde bu İK sistemleri “yüksek performanslı çalışma sistemleri” (YPÇS)'dir. YPÇS, birçok faydasının yanında daha fazla iş başvurusu oluşturmakta, adaylar daha etkin bir şekilde elenmekte, daha fazla ve daha iyi eğitim sağlamakta, ücretler performansla daha çok bağlantılı olmakta ve daha emniyetli bir iş çevresi sağlamaktadır. Ölçülebilir sonuçlar açısından YPÇS her pozisyon için daha nitelikli başvuru ortaya koymaktadır, yeni çalışanlar için daha fazla eğitim verilmektedir ve düzenli performans değerlendirmelerine daha yüksek oranda çalışan alınmaktadır. YPÇS'nin genel hedefi, örgütteki kabiliyetli ve yetenekli çalışanları maksimize etmektir (Dessler, 1994:16).

Yöneticiler sürekli olarak YPÇS'i yaratmayı denemektedir. YPÇS örgüt çalışanlarının yetenek, bağlılık ve kabiliyetlerini maksimize eden İK politika ve uygulamalarının bir setidir. Uygulamada İK faaliyeti olarak her bir YPÇS ölçülebilir üstün sonuçlar meydana getirmektedir. Sonuçlar Tablo 2'te ayrıntılı olarak görülmektedir (Dessler, 1994:84).



Tablo 2: Yüksek Performanslı ve Düşük Performanslı Şirketlerde İK Faaliyetlerinin Karşılaştırılması

	Düşük Performanslı Şirket İK En Alt %10 (42 firma)	Yüksek Performanslı Şirket İK En Üst %10 (43 firma)
Firma Performansı		
Çalışan Devri	34,09	20,87
Çalışan Başına Satışlar	\$158,101	\$617,576
Defter Değerine Piyasa Değeri	3,64	11,06

Kaynak: Dessler, Gary; 1994, Human Resource Management, 10. Basım, Florida: Pearson Prentice Hall, p.85.

Sonuçlar yüksek performanslı İK uygulamalarının (özellikle) yeni teknoloji, daha fazla verimlilik sağlama, kalite, satış ve finansal performansla birleştiğini göstermektedir (Dessler, 1994:84). Performans üzerine veri toplamak ve beklenti oluşturmaktan çok, bir kaynak aracı olarak performansı kullanma kararı alınmalıdır. Bu bağlamda temel bilgilerin elde edilebilmesi, İK uygulamaları ile maliyet azaltma ve kalite hizmetleri arasındaki etkileşim ile ilişkilidir (D’Annunzio, 2002:231). İK’nın performansa odaklanması aynı zamanda, daha fazla ölçülebilirliği gerektirmektedir. Yönetim, İK’nın mevcut etkililiği ve etkinliği ile yeni ve önerilen İK programlarının etkinliği ve etkililiği için ölçülebilir, kıyas-tabanlı ifadelerin beklentisinde olmaktadır (Dessler, 1994:14).

Performans yönetiminin kalbi, çalışanların çabalarının amaç yönlü olmasıdır. Yöneticiler, çalışanları ilk olarak belirli standartları başarma hususundaki performanslarına göre değerlendirmelidir. İkinci olarak çalışanın amaçları ve performans standartları, örgütün stratejik amaçlarına dayanarak bir duygu oluşturmalıdır. Örneğin Otel Paris’te çalışanların amaçları, oda tutma oranını hızlandırmak ve arkadaşça karşılamalar sağlamak gibi istenen davranışları yansıtmaktadır (Dessler, 1994:312).

DEĞİŞİM, PERFORMANS VE İKY’NİN ROLÜ

Günümüzün modern toplumunda örgüt performansının yükselmesinde önemli etken olan örgütsel değişimi başarmanın önemli aracı “zihinsel katma değer” yaratmaktan geçmektedir. Değer yaratan bireylere sahip olmak, bireylerin mutluluk ve hayallerini gerçekleştirebilir kılmakla mümkündür. Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da İKY’nin sorumluluğundadır (İnce, 07.11.2006).

İnsan kaynaklarına stratejik yönden yaklaşıldığında, İKY’nin stratejik değişim programlarında anahtar bir rol oynadığı görülmektedir. İKY ile örgütsel değişim literatürü arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bu noktada değişim kapsamında İKY’nin “kati” ve “esnek” unsurlarına özel dikkat çekilmelidir. Birçok örnek uygulama (özellikle hava alanlarında), örgütsel değişimde katalizör görevi gören İKY’nin şeklini ve kapsamını incelemektedir. 50 ülkede 60.000 çalışanıyla 500 otelde (Hilton ve daha birçok uluslararası otelde) stratejik İKY ve örgüt performansı (hizmet kalitesi, finansal performans vb.), işteki duygusal ahenk, uyumsuzluk ve sapkınlık yönünden geniş pazar araştırmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda hizmet sektöründe İKY’nin sonuç verimlilikte stratejik bir etkiyle gelişme sağladığı bulunmuştur (D’Annunzio, 2002:204).



Örgütsel değişim ihtiyacını tanımlamanın ve değişimin kendini gerçekleştirmenin birçok yolu bulunmaktadır. Özellikle büyük örgütlerde değişim süreci genellikle İK tarafından ele alınmaktadır (Dessler, 1994:294). İK uzmanları, değişim süreçlerini tanımlamaya ve uygulamaya yardımcı olabilecek anahtar faktörlerdir. İK uzmanları, çalışanların katkılarını örgüt başarısıyla bağlantılı hale getirdikleri için örgüt çalışanları içinde 'şampiyon çalışanlar' olarak ifade edilebilirler (Verweire, 2004:209-210). Bütün örgütlerde İKY bölümünün özelde de İK profesyonellerinin, örgütün değişiminde liderlik rolü oynayacak şekilde konumlandırılmaları gerekmektedir. Uyum ve değişim süreci karşısında değişimi en zor ve ağır olan departmanların başında İK departmanı gelmektedir. Ancak bilgi ekonomisinin hakim olduğu bu dönemde İKY insanı ve kendini yeniden yaratarak örgütün değişimini sağlamak amacıyla örgüt içi diğer departmanlar ile bilgi ve iletişime açık davranmak zorundadır (İnce, 07.11.2006).

İş çevresi değiştiğinde ve firmanın bu koşulları benimsemesi gerektiğinde bir zamanlar rekabet avantajının kökeni olan mevcut kültür, düşük performansa yol açabilmektedir. Olumsuz bir iş çevresinde kültürün yönetilememesi ataletin kaynağı veya değişime engel olmaktadır (Basenko vd., 2004:585).

ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI

Örgüt kültürü, çalışanların tercihlerini ve davranışlarını etkileyen, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin, inançların ve davranış kalıplarının setini oluşturan bir kavramdır. Örgüt kültürü, örgüt performansını zayıflatan bir etkiye de sahip olabilmektedir. Genel müdürler için varolan bir endişe unsuru da zaten örgüt kültürünün performansı etkilemesidir. Örneğin IBM 1980'lerin sonlarında problemlerle karşılaştığında müşteri hizmetleri, personel gelişimi ve mesleki standartlar ile birleştirilen güçlü bir kültüre sahip olduğu görülmüştür. Her nasılsa IBM, güçlü bir kültürün gelişeceği ve daim olacağı bir çevre sağladığı gibi güçlü rekabet faaliyetleri kadar sürekli olan yüksek kazanımların ve pazar liderliklerinin olduğu bir tarihi de taşımaktadır (Besanko vd., 2004:579-582).

Stratejik İKY literatüründe popüler teorik modellerden biri olan davranış perspektifi, strateji ve örgüt performansı arasında bir aracı olarak insan davranışına odaklanmaktadır. Çeşitli İKY uygulamalarının varsayımı, insanların tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak ve kontrol etmektir. Stratejik İKY bağlamında örgüt stratejilerinin gerektirdiği rollerin yarattığı davranışlardaki farklılıklar, davranışları ortaya çıkarmak ve güçlendirmek için farklı İKY uygulamalarını gerektirmektedir (Liao, 2005:296). Bu bağlamda stratejik İKY uygulamaları örgüt performansını arttırmak için çalışmalarda bulunurken optimal faydayı ortaya çıkarmak için çok daha esnek olmalıdır.

İKY, yöneticiler tarafından insan davranışlarının örgüt çıkarları ile uyumlu hale getirilmesi ve bunun sürdürülmesi konusunda faaliyetleri bütünleştiren en önemli mekanizmalardan biridir. Davranışların kontrolüne dayanan İKY, örgüt performansı ile pozitif ilişkili olmaktadır (Liao, 2005:294-297). Yüksek bireysel performans düzeyi yaratan İKY faaliyetlerinin, örgütsel performans düzeyini arttıracığı düşünülmektedir. Bu durumda İKY uygulamaları örgüt stratejileri ile uyumlu hale getirilmelidir. İKY'nin kendi içinde de uyumlu olması sağlanmalıdır. Stratejik İKY aslında örgüt performansının bir modelidir (Delery, 2006).



Örgütler genellikle sorumluluk alma yeteneği olan, risk almayı seven ve kişiliklerini ortaya koymaktan korkmayan insanları tercih etmektedir (D'Annunzio, 2002:226). Staffieri'ye (2006:3) göre çalışanlar dört davranış grubuna ayrılmaktadır. Bunlar:

- İstekli olanlar; becerikli olanlar ve işleri yapmakla gururlananlar,
- İstekli olmayanlar; beceri sahibidirler ancak işleri yapmak istememektedirler,
- Yapamayanlar; işleri yapamazlar fakat denerler,
- Yapmayanlar; işleri yapamazlar ve yapmaya da çalışmazlar.

Örgütsel etkililikte merkezi bir öneme sahip olan performans sonuçları farklı kategorilerdeki mesleki davranışlardan etkilenmektedir. Mesleki davranışlar örgüt malzemelerinin çalınmasından, sabotaj ve grevlere kadar uzanmaktadır (Wright vd., 2003:25). Mesleki davranışların kontrolü belirsizlikleri ortadan kaldırmakta ve dönüşüm süreçlerini rutin hale getirerek öngörüü arttırmaktadır. Davranışları düzenlemek için girişimde bulunan İKY yaklaşımları da güvenilirlik ve verimlilik sorunlarına odaklanmaktadır (Liao, 2005:297). Bunun yanında örgütler, güçlerinin nihai kaynağı olan çalışanların tercihlerine de önem vermelidirler. Örgütler hakkında beliren inanışlar (çalışanlara iyi davranıldığı vb.) onlara çok daha vasıflı, yetenekli ve uzman olan potansiyel çalışanlar sağlayacak ve mevcut çalışanların niteliğini de yükseltecektir (D'Annunzio, 2002:225).

Örgüt performansını yükseltebilmek için üzerinde durulması gereken önemli bir nokta olan olumlu çalışan davranışlarının oluşturulup geliştirilebilmesi için motivasyonun yaratılması ve artırılması gerekmektedir. Motivasyonu arttırmak için örgütler genellikle bir aile atmosferi yaratmaya, eğlenceye yer vermeye ve kazanılan başarıları kutlamaya yönelmektedir (D'Annunzio, 2002:225). Örgüt geliştirme (performans geliştirme) programlarının örgütleri McGregor'un Y Teorisi'nin uygulandığı yer haline getirmeyi amaçladığı da söylenebilir. Bu programlar örgüt içinden veya dışından gelen ve örgütsel değişimin gerçekleşmesini sağlayacak bir insan unsuruna ihtiyaç göstermektedir. Bu kişiler ise genellikle Y teorisi felsefesine sahip olmaktadır (Koçel, 2003:42-43).

Tamgün iş deneyimli yöneticiler, temel görevleri insanların oluşturduğu üzerinde durmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt başarısını engelleyen bazı esaslar bulunmaktadır. Bunlar (Burke, 2006:35):

- Örgütlerde insan davranışı üzerine verimsiz teoriler bulunduğu görülmüştür. İşçi-işveren ilişkilerinin, insan ve sosyal terimlerden çok ekonomik dönüşüm terimleri ile belirtildiği görülmektedir.
- Örgütün dürüstlüğü, işbirliğini ve kendi kendini yönetmeyi azaltan bir dil kullanması.
- Örgütün geçmişindeki yönetim uygulamaları (yeteneksizlik, kavga birlikleri, yönetim kontrolü) sebebiyle yöneticilerin yeni İKY faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konusunda direnmesi ve sinmiş olması.

Davranış kontrolünün örgüt performansı üzerinde önemli sayılabilecek derecede olumlu bir etkisi bulunmaktadır. İKY kontrol sistemi, davranış kontrolü üzerine odaklandığında örgüt performansı pozitif etkilenmektedir. Yönetim sonuçlardan çok süreçlere odaklandığında örgütleri çok daha yüksek bir performans beklemektedir. Yöneticiler maliyetleri düşürme stratejisi altında İKY'den davranış yönlendirmesi talep ettiklerinde performanslarını en iyi şekilde güçlendirebilecektir. Maliyet azaltma stratejisi kullanıldığında, örgütün başarısında



üretim etkinliği çok önemlidir. Bir örgüt şefi içsel işlevler ve etkinlikle ilgilendiğinde davranış kontrolü, performansı arttırmaktadır (Liao, 2005:304).

Açık iletişim ve katılımcılık, örgütün rekabetçi pozisyonunun anlaşılmasını sağlamakta ve böylece rekabetçi pozisyonun geliştirilmesi için çalışanların süreçlere katılımı da sağlanmış olmaktadır. İnsanlar önemli olduklarını, dinlendiklerini ve saygı duyulduklarını hissetmektedir. Sonuçta bireysel olarak örgütle bütünleşmekte ve örgütün başarısını görmek istemektedirler. Bu da örgütsel sorumluluğun oluşmasını sağlamaktadır. Sorumluluklar, herhangi bir durumda çalışanların görevlerinin görünüşünü, sağladığı yararı ve duygularını etkilemekte bu da çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu davranış rolleri, sayısız operasyonel performans ölçümlerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Sorumluluk sahibi çalışanlar, daha nitelikli bir biçimde yöneticilerin aradığı davranışları sergiledikçe, örgütler yüksek üretkenlik düzeylerine ulaşmaktadır (Wright vd., 2003:26).

HİZMET SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İKY’NİN ÖNEMİ

Hizmet örgütleri (otel, lokanta, berber, güzellik salonu, tamir-bakım servisleri, sinema, mimarlık mühendislik büroları vb.) soyut ve geçici faaliyetlerle işlemlerini yürütmektedir. En önemli ayırt edici özellikleri çalışanlarının vasıflarıdır. Bu örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan unsuru üzerinde çok daha stratejik kararlar almalı ve uygulamalıdır. Bu noktada stratejik İKY’ne çok daha önemli görevler düşmektedir.

Bir örgütte etkinliğin sağlanması için bireysel insan kaynakları teşebbüslerinin, bütünün parçaları olarak oluşturulmaları gerekmektedir. Uzun vadede başarılı olabilmek için bireylere fonksiyonel esneklik sağlanmalıdır. Bu fonksiyonel esnekliğin ise örgüte katıştırılmış olması ve sempatik politikalarla desteklenmesi gerekmektedir. Uygulamada karşılaşılan problemlerin üstesinden gelebilmek için destekleyici uygulamalar bir arada bulunmalıdır. Hizmet sektöründe İKY’nin esas rolü, örgütsel değişim programlarını yasalaştırmaktır. Müşteri ihtiyaçlarının yüzyüze karşılandığı ve hizmet kalitesinin merkezi olduğu sektörlerde “espri” olarak adlandırılan insan kaynakları politikaları çalışanların kabul, saygı ve ödül gibi temel ilkeleri kabul etmelerini sağlamaktadır. Bundan sonraki iş, bu yenilikler arasındaki stratejik bağlantıları kurmaktır (D’Annunzio, 2002:204).

Hizmet örgütlerinde performansta ciddi artışlara ulaşmak için insanların birer “gönüllü” olarak çalışması motive edilmelidir. Çünkü gönüllü hizmetlerin sağladığı ekonomik değer, örgüte ölçülebilir anlamda bir katkı sağlamaktadır. Bir örgüt stratejisi olarak maliyetleri azaltma sorunu, gönüllülerin yarattığı ekonomik değer ile ilgilidir. Araştırmalar sonucu şu açıkça görülmüştür ki, gönüllülerin kullanımı önemli maliyet düşüşleri sağlamaktadır. Örgütün gelişen kültürüne uygun personel ve gönüllülerin işe alınması, örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için hayati önem taşımaktadır (D’Annunzio, 2002:229-235).

Örgütsel sorumluluk ve İK uygulamaları, işletim maliyetleri ve vergi öncesi kar kadar işlevsel performans ölçüleri ile de ilişkilidir (Wright vd., 2003:21). Özellikle hizmet sektöründe faaliyette bulunan örgütlerde işgücünün sorumluluk düzeyi ve örgütsel yaşam döngüsü ile ilgili sorunlar artmış bulunmaktadır. Bu noktada dünya çapında evrensel İKY’nin uygulanabilirliğine odaklanılmalıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının rolü ise, kaliteyi arttırmak ve maliyetleri azaltmak için hizmet sektöründe çalışabilecek gönüllüleri bulmaktır. Ayrıca yenilikçi eğitim programları, stratejik işe alma ve bir takım çevresi oluşturmak gibi insan kaynakları uygulamaları hizmet kalitesini geliştirecektir (D’Annunzio, 2002:203).



Ancak maliyet kontrolünün anahtar bir örgüt stratejisi olduğu durumlarda İKY'nin etkisiz kaldığı görülmektedir (Hoque, 1999:141).

Birçok örgüt kültüründe organizasyonlar müşteriye özen programını kapsayan eğitim programlarına sahiptir. Bu program bir problem meydana geldiğinde “hizmet iyileştirme stratejisi” ile aktif olarak müşteri ihtiyaçlarını dinleyerek, onların duygularını anlayıp paylaşarak (empati) sorumluluk almayı içermektedir. Çalışanlara söylenen şudur: “eğer bir müşteri size bir problem ile geliyorsa bunu değerlendirin” (Cooper, 2006:16).

İKY VE FİRMA PERFORMANSI

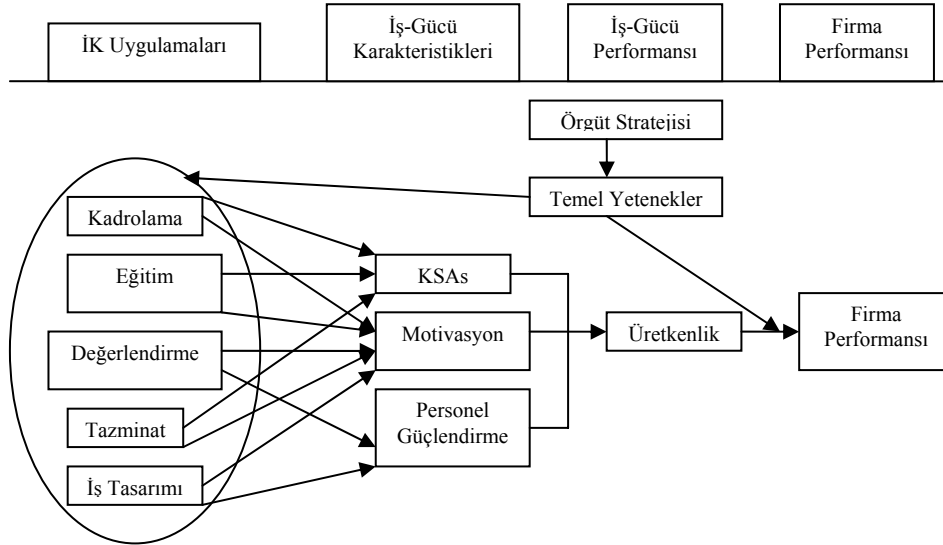
Küresel rekabet ortamında örgütlerin rakiplerinin önünde olma ölçütleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynakları ve kullanılma düzeyi ile ilişkilendirilmektedir (Öğüt vd., 07.11.2006). Özel örgüt amaçlarına ulaşma konusunda İKY politika ve uygulamalarının rolü yadsınmaz (D'Annunzio, 2002:205). Bir örgütün insan kaynağının niteliği aynı zamanda İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen en önemli etken olmaktadır (Erdil vd., 2004:102). Çünkü bir örgütün rakipleri onun yapısını, teknolojisini, ürünlerini taklit edebilmekte fakat insan kaynağı ve örgüt kültürünü taklit edememektedir. Örneğin Wall-Mart'ın taklit edilemeyen yönünü, müşterilerine dostça ve bilgili bir hizmet verme gereğine olan inanç teşkil etmektedir (Bingöl, 2003:11).

Bir bütün olarak örgütün performansını arttırmak için birimler ve kişiler arası çatışmalar olumlu ve açık olarak yönetilmeli, kararların örgütsel statü veya formal role değil uzmanlığa dayanması sağlanarak kalitesinin yükseltilmesi sağlanmalıdır. Bu konuda İKY'ne düşen görev, ihtiyaç duyulan insan unsurunun teşhisçi, arabulucu, danışman-yardımcı, planlı değişim konusunda bilgili, insancıl, Y Teorisi yaklaşımına sahip, güç paylaşımı taraftarı ve açık bireyler olmasını sağlamaktır (Koçel, 2003:44-45).

Genel olarak bütün örgütlerde yöneticilerin işyerindeki ilişkilerin durumu konusundaki iyimserliklerine rağmen, maliyet kontrollü yaklaşımın etkisiyle ve çalışanların işyerlerindeki yaşamlarının marjinalliğiyle İKY'nin olumsuz bir etki yarattığı görülmektedir. Böyle bir ortamda ise çalışanların çok az bir kısmı kendine güvenmektedir. Çalışanlar yöneticileri kendi düşüncelerinin karşısında görmektedir. Sürekli olarak disiplin süreçleri işlemekte, ödenek artışı istenmekte ve kendi işleri konusunda yöneticilere meydan okuma gibi davranışlar sergilemektedirler (D'Annunzio, 2002:210). Bu da çalışanların performansının, geliştirici faaliyetlere değil de örgütün başarısını düşürecek faaliyetlere harcanması anlamına gelmektedir.



Şekil 1: İnsan Kaynakları ve Firma Performansı

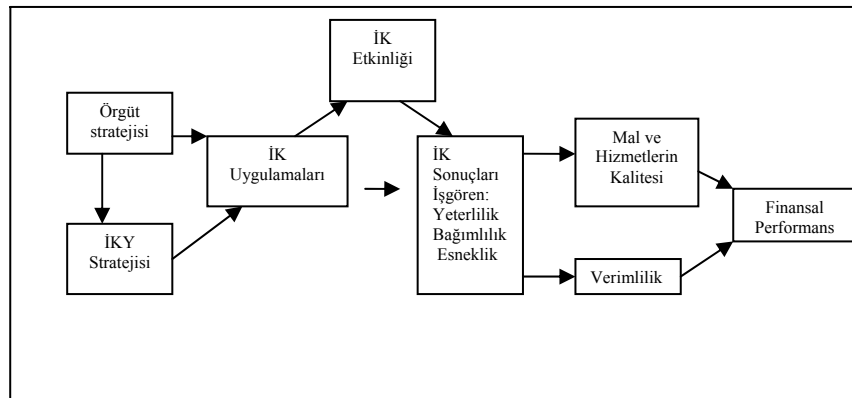


Kaynak: John E. Delery, “Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?”.

Şekilden görüldüğü üzere temel yetenekler ortak paydasında örgüt stratejisi, İK uygulamaları ve firma performansı etkileşimi oluşmaktadır. Ulaşılan firma performansı tamamen İK uygulamaları yönünde gelişen işgücü karakteristikleri tabanlı üretkenliğe bağlı olmaktadır.

İKY uygulamalarının parçalara ayrıldığı, düzenlenmemiş moda akımları haline geldiği yerde kazançlar azalmaktadır. İKY'nin içeriğinde ve performans tartışmalarındaki genel yöntem değişimleri ise daha yüksek performans oranları ile ilişkilendirilmektedir. Maliyetleri düşürmeyi tercih eden örgütlerde ise İKY ve performans arasında bir ilişki bulunmamaktadır (Hoque, 1999:141-142).

Şekil 2: İKY ve Performans Arasındaki Model



Kaynak: Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*, London, GBR: Kogan Page, Limited, 2006, p.75.

Örgütler, rekabet üstünlüğü elde etmede çalışanların sağladığı potansiyeli artan oranda fark etmektedir. Üst düzey karar alıcıların zihin yapılarındaki bu değişim, akademik araştırma



birimlerini de İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya teşvik etmiştir (Wright vd., 2003:21-22). Günümüzde birçok örgüt zorlaşan rekabet ortamında performansını arttırabilmek için çalışanların performansına, buna bağlı olarak da süreçlerin verimliliğini yükseltecek İK uygulamalarına odaklanmaktadır (Altıntaş, 07.11.2006).

İKY VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME

Çalışanların verimliliklerini ve ürün kalitesini iyileştirebilmeleri kısaca performanslarını yükseltebilmeleri için çalışma ortamının kalitesinin artırılması gerekmektedir. Kaliteyi arttırmak için ise öncelikle çalışma ortamının insancillaştırılması gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle yapılması gereken faaliyetler çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını tanımak ve bunları karşılamaya çalışmaktır. Ayrıca güvenli bir iş ortamı sağlamak, çalışanların yorgunluk ve bıkkınlıklarını önleyecek şekilde işleri zenginleştirmek, katılımı sağlamak ve genel olarak iş tatmini ortaya çıkarmak çalışma hayatının kalitesini arttırmanın bazı yollarıdır (Bingöl, 2003:15). Bu konuda İKY'ne büyük görevler düşmektedir. Etkin ve etkili bir yapıya, işleyiş sürecine sahip İKY ile çalışma ortamının kalitesi ve gösterilen performans düzeyi artacaktır.

İK faaliyetleri, sorumlulukların sonuçlarını incelemede ve bu tür davranışları sürdürmede önemli bir kaldıraçtır. Örgütün İK uygulamaları işgücünün sorumluluk düzeyini önemli ölçüde canlandırıp geliştirebilmektedir. İlk olarak, çalışanların örgüte karşı olan sorumluluklarında İK uygulamalarının etkisi seçme ve yerleştirme ile başlamaktadır. Örgütler yüksek beceriye sahip çalışanlara yatırım yaptıklarında ve onlara sürekli eğitim ve gelişme imkânı sunarak becerilerini arttırmalarını sağladıklarında, iyi nitelikli çalışanlarla dolu bir işyeri yaratmış olmaktadır. Bu da pozitif bir iş çevresinin oluşmasını, diğer çalışanlar tarafından yaratılan karışıklığın ortadan kalkmasını sağlayarak çalışanların müşterilere en iyi hizmeti sunmaya odaklanmasına sebep olmaktadır (Wright vd., 2003:25-26). Böylece örgütün performans düzeyi yükselmekte, iç ve dış çevresi sürekli olarak gelişme göstermektedir.

Performans yönetimi, insan kaynağının sürekli yüksek performans düzeyinde tam kapasiteyle çalışmasını sağlamak, örgüt kültürünü güçlendirmek veya değiştirmek gibi İKY içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir (Erdil vd., 2004:118). Bazı örgütler yüksek performans düzeyini uzun bir süre devam ettirebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların bağlılık ve motivasyonları, eğitilme şekillerinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında örgütler, yüksek bağlılık seviyeleri oluşturmak için insanlara bir menfaat sağlamanın ve ne yaparlarsa yapsınlar önemli olduklarını belirtmenin gerekli olduğunu kabul etmişlerdir (Burke, 2006:36).

Örgütlerde performansı arttırmak için ödüllendirme yöntemi de uygulanabilir. Örneğin kalite, verimlilik ve karlılık her bir çalışanın ücretine %20'lik bir artış getirebilir (Harrison, 2003:291). Örgütler aynı zamanda çalışanlarının performansını geliştirmek için onların geçmişteki performansları konusunda geribildirim sağlayabilirler. Çalışanların performansını değerlendirmek, güçlü ve zayıf yönlerini bildirmek, örgütün karlılığını ve verimliliğini arttırmada önemli faktörler olmaktadır. (Kurtz, 2006:303)

Bir örgütün performans yönetim sistemi oluşturulurken, birey ve takım hedeflerinin örgütün hedefleriyle bütünleşmesine özen gösterilmelidir. Personel çıkarlarını örgütsel hedeflerle uyumlaştırmak, çalışanların kullandığı süreçler üzerinde sağduyu oluşmasını sağlamaktadır ve örgüte fayda sağlayan çıktılar için teşvik yaratmaktadır. Örgütler kristalleşmiş hedeflerini açık hale getirebildikleri sürece İKY'ni yönlendiren konular kabul edilebilir bir performans ortaya çıkaracaktır. Ancak çalışanların önüne hedef koymaktansa,



aşağıdan yukarıya doğru örgütün genel amaç ve değerleri çerçevesinde çalışana kendi amaçlarını oluşturma fırsatı verilmeli ve hedefler üzerinde bir fikir birliği oluşturmaya çalışılmalıdır (Liao, 2005:297; Armstrong, 2006:144; Dessler, 1994:313).

STRATEJİK İKY ETKİNLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSI

Örgütlere öncülük etmede insanın stratejik önemi bugüne kadar hiç bu kadar merkezi bir nokta olmamıştır (Cooper, 2006:16). Huselid ve arkadaşları (1997:171) yaptıkları çalışmalarda İKY'nin etkinliği ile üretkenlik, nakit akışı ve piyasa değeri arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Stratejik İKY, örgüt amaçlarına ulaşılmasında insan sermayesinin önemini netleştiren içten tutarlı politika ve uygulamalarla başarının tasarlanması ve gerçekleştirilmesi gereğine işaret etmektedir.

Bütün örgütler belirsizliğin hızla arttığı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorundadır ve bu çevrede müşteri ihtiyaçlarına çok daha fazla önem vermeli, yüksek kaliteli, isteğe göre uyarlanmış ürün ve hizmetler sunmalıdır. Bu gibi durumlarda İKY'ne yenilikçi ve gelişimsel yaklaşımlar çalışanın esnekliğini, uyum yeteneğini ve örgüte karşı olan sorumluluğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu da örgüte evrensel bir anlam katmaktadır. Endüstriyel ürün pazarı herhangi bir şekilde tahmin edilenden çok daha fazla çeşitlendirilmişse, İKY'nin etkililiğini kanıtlaması için bir gerekçe kalmayacaktır. Bugün, maliyet kontrolü veya maliyet liderliği önemini korumaktadır ve bir İK stratejisinin maliyet azaltma, rakamsal esneklik ve sayılar üzerindeki itinalı kontrolü, İK stratejilerinin etkililiğini daha açık bir şekilde ortaya koyacaktır (Hoque, 1999:126).

Yoğun rekabetle baş etmek isteyen bir örgüt maliyet minimizasyonunu temel alan stratejiler izlemeye karar verdiğinde arzulan rol davranışlarını sağlayabilmek için kısa dönemli sonuçlara odaklanan performans değerlendirme sistemleri, iyi tanımlanmış ve uzmanlaşmış işler, eğitim-geliştirme programları ve işgücü pazarındaki ücret oranlarını sürekli izleyen prosedürler gibi İK uygulamalarını tercih etmelidir (Barutçugil, 2004:64-65). Eğer örgütler İKY kontrol sistemlerinin uygun bileşenlerini kullanmazlarsa üst üste yaşanan başarısızlıklar, performans düşüşlerine sebep olacaktır. Bu yüzden örgütler stratejik amaç ve hedeflerini İKY ile bağlantılı hale getirmek mecburiyetindedir (Liao, 2005:306). Stratejik İKY'nin etkililiği aşağıdaki faktörlere bağlıdır (Huselid vd., 1997:176):

- Takım çalışması,
- Çalışanların katılımı ve personel güçlendirme,
- İş-gücü planlaması / esneklik ve gelişme,
- İş-gücü üretkenliği / verimliliği ve çıktılarının kalitesi,
- Yönetim ve idare gelişimi,
- Yöneticiler için başarı ve gelişmenin planlanması,
- Sorunların tanımlanmasını ilerletmek / stratejik çalışmalar,
- Çalışan ve yönetici ilişkileri,
- İş / aile programları.

Dinamik olarak bütünleşmiş fonksiyonel ve operasyonel İK bilgi sistemlerinin eksikliği çalışma koşullarında, iletişimde, zaman yönetiminde, koordinasyon ve işbirliğinde, eğitim ve stratejinin gerçekleştirilmesinde işlevsizliklere yol açmakta, bu işlevsizlikler kaynakların boşa harcanmasıyla (ek değer kaybı) sonuçlanmaktadır. Sonucunda fark edilen belirtiler görev yerinde olmama (manevi olarak), iş kazaları, personel devir hızı, ürün ve hizmetlerde kalite



noksanlığı ve direk üretim kayıplarıdır. Bu göstergeler örgütlerde gizli maliyet olarak adlandırılmaktadır. Çünkü bunların ekonomik performans üzerindeki etkisi finansal üniteler tarafından ölçülememektedir. Örgütlerdeki muhasebe, bütçeleme ve diğer finansal yönlendirme araçları bireyleri engellemektedir ve aynı zamanda örgütsel gelişmeye, örgütsel öğrenmeye iyi uyarlanmış değildir. Bireyleri belirlenmiş sınırlarla kalıplaştırmaktadır. Sürekli öğrenen, gelişen bireyler yaratıcılıklarında sınır tanımamalı, belirli çerçevelere yerleştirilmemelidir. Örgütlerin finansal yönlendirme araçları bilgi sistemleri ile bütünleştirilmeli, daha sonra örgütün sosyo-ekonomik boyutu hesaplanmalıdır (Savall, 2003:33-37).

SONUÇ

Küreselleşme ve onun etkisiyle artan rekabet koşulları, örgüt performansını artırma girişimlerini sürekli hale getirmiştir. Örgüt performansının artırılması ise mali ve teknolojik sermayeden çok insan sermayesinin etkin kullanımına bağlı bir hal almıştır. Özgürce düşünebilen, ihtiyaç ve beklentileri karşılanan, motivasyonları sağlanan insan kaynaklarından oluşan bir örgüt kültürü, firma performansını arttıran yegane ayırt edici güç olmaktadır. Bu nedenle rakiplere oranla üstün performans sağlayan insan kaynağına düşünce bazında değil uygulama kapsamında gereken stratejik önem verilmelidir. Bu bağlamda bütün örgüt gruplarında fiilen uygulama sürecinde olan geleneksel personel yönetimi kalıplarından bir an önce çıkılmalı stratejik İKY yaklaşımı eksiksiz ve sınırlandırılmamış bir biçimde uygulamaya geçirilmelidir.

Örgüt stratejileri ile bütünleşmiş stratejik İKY çalışanların psikolojik, sosyolojik, davranışsal durumlarını yüzeysellikten uzak bir biçimde incelemektedir. Firma performansını artırıcı yönde çalışan davranışlarının yönlendirilmesi için gereken stratejik uygulamaların aktifleşmesinde stratejik İKY en etkin birim olmaktadır. Örgütlere sıçrama etkisi sağlayacak tek sınırsız güç kaynağı olan insan unsurunun bu yönde aktif kullanımı için liderler ve yöneticiler gereken stratejik İKY çalışmaları ile bütünleşmeli, bu çalışmaları ivmesi düşmeksizin desteklemelidir. Çünkü rakip firmalarla teknik, fiziki ve maddi yönden eşit düzeye gelinebilmekte ve rekabet gücü düşebilmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi örgüt performansı için insan kaynağına gösterilmesi gereken stabil önem düzeyi her zaman korunmalıdır. Bunu sağlayacak tek örgüt birimi olarak da stratejik İKY birimlerinin kurulmasına ve üst yönetim ile bütünleşik olarak aktif çalışmasına özen gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can, “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>, (Erişim Tarihi: 07.11.2006).
- Altıntaş, Nilsen, “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları”, <http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp>, (Erişim Tarihi: 07.11.2006).
- Armstrong, Michael (2006), *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*, London, GBR: Kogan Page, Limited.
- Baron, James N. Ve David M. Kreps (1999), *Strategic Human Resources-Framework for General Managers*, New-York: John Wiley & Sons.
- Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley ve Scott Schaefer (2004), *Economics of Strategy*, New York: John Wiley & Sons, 3rd Edition.



- Bingöl, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Bası, İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Burke, Ronald J. (2006), “A Revolution For HR Managers: Unleashing Employees’ Talent,” *Plant Engineering*, pp.35-36.
- Cooper, Cary (2006), “Future of stratejik HR depends on adopting business mindset,” *Personel Today*, pp.16.
- D’Annunzio-Green, Norma (Editor) (2002) *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*, Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited, <http://site.ebrary.com/lib/karaelmas/Doc?id=10052619&ppg=2>.
- Delery, John E., “Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?”, (Erişim Tarihi: 07.11.2006).
- Dessler, Gary (1994), *Human Resource Management*, 10. Basım, Florida: Pearson Prentice Hall.
- Erdil, Oya, Lütfi Hak Alpkın ve Levent Biber (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, ss.101-122.
- Geiger, Scott W., William J. Ritchie ve Dan Marlin (2006), “Strategy/Structure Fit and Firm Performance”, *Organizational Development Journal*, pp.10-22.
- Gülçubuk, Ali (2006), “Küreselleşme Sürecinde Yeni Ürün Geliştirme İnnovasyon ve Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, 5. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi – Küreselleşme ve İşletmeler*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF, Tokat.
- Gual, Jordi ve Joan E. Ricart (2001), *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, Massachusetts, USA: Edward Elgar.
- Harrison, Jeffrey S. (2003), *Strategic Management Of Resources And Relationship*, New-York: John Wiley & Sons.
- Hesketh, Anthony ve Martin Hird, Opinion, “Future of strategic HR depends on adopting business mindset”, (Erişim Tarihi: 07.11.2006)
- Hoque, Kim (1999), *Human Resource Management in the Hotel Industry : Strategy, Innovation and Performance*, London, GBR: Routledge, p.125, <http://site.ebrary.com/lib/karaelmas/Doc?id=10070684 &ppg=140>.
- Huselid, Mark A., Susan E. Jackson ve Randall S. Schuler (1997), “Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.40, No. 1, pp.171-188.
- İnce, Mehmet; “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, (Erişim Tarihi:07.11.2006).
- Kase, Robert ve Nada Zupan (2005), “Human Resource Management and Firm Performance in Downsizing: Evidence,” *Economic and Business Review For Central and South-Eastern Europe*, 7, 3, pp.239-260.
- Kavrakoğlu, İbrahim; “Stratejik Yönetimde İK,” <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3867>, (Erişim Tarihi:07.11.2006).
- Kurtz, David L. (2006), *Contemporary Business 2006*, USA: Thomson South-Western.
- Liao, Yao-Sheng (2005), “Business Strategy and Performance: The Role of Human resource Management Control,” *Personel Review*, 34, 3, pp.294-309.
- Magretta, Joan (2002); *What Management Is*, New-York: The Free Press
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemici ve M. Tahir Demirsel; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci” <http://www.>



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 32 Eylül – Ekim 2012

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası

Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%
5CAdem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%20-
%20Tahir%20AKGEMC%C4%B0%20%20M.%20
Tahir%20DEM%C4%B0RSEL%5C277-290.pdf, 07.11.2006.

Peters, Thomas J. ve Robert H. Waterman (1982), *In Search of Excellence Lessons From America's Best-Run Companies*, New-York: Warner Boks Edition.

Savall, Henri (2003), “An Updated Presentation of the Socio-Economic Management Model”, *Journal of the Organizational Change Management*, Vol.16, No.1, pp.33-48.

Staffieri, Nick (2006), “Managing the Four Employee Behaviour,” *Super Vision*, 67, 12, pp.3-5.

Taştan, Seçil; İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi” <http://www.humanresourcesfocus.com/konu2.asp>, (Erişim Tarihi:07.11.2006).

Thatcher, Mandy (2006), “Breathing Life Into Business Strategy,” *Strategic HR Review*, 5, 3, pp.28-31.

Ülsever, Cüneyt (2003), *Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, İstanbul: Om Yayınevi.

Verweire, K.(Editor) (2004), *Integrated Performance Management : A Guide to Strategy Implementation*, London, GBR: Sage Publications, Incorporated, p. 190. <http://site.ebrary.com/lib/karaelmas/Doc?id=10080846&ppg=205>

Wright, Patric M., Timothy M. Gardner ve Lisa M. Moynihan (2003), “The Impact of HR Practices on The Performance of Business Units,” *Human Resource Management Journal*, 13, 3, pp.21-36.