

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2019 Cilt/Vol: 21/Num:3 Sayfa/Page: 21-38

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yardımcı Editör / Managing Editor

Ulviye Tüfekçi Yaman

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2019

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2019

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ TEORİK TEMELLERİ¹

THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT APPROACHES

Mert GÜRLEK², Akyay UYGUR³

ÖZET

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), insan kaynakları yönteminden farklı olarak örgüt düzeyindeki konulara odaklanmaktadır. SİKY'nin temel araştırma alanı, örgüt stratejileri ile uyumlu ve bu stratejilerin gerçekleştirilmesini destekleyen İK stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Araştırmacılar stratejik insan kaynakları yönetiminin doğasını açıklamak için değişik yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu araştırmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının teorik arka planını açıklamaktır. Bu amaca matuf olarak, evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısal ve bağlamsal yaklaşımlar incelenmiş ve bu yaklaşımların araştırma tasarımında nasıl kullanıldığını araştırmacıların bilgisine sunmak için araştırma örnekleri verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, evrenselci yaklaşım, koşul bağımlılığı yaklaşımı, yapısal yaklaşım ve bağlamsal yaklaşım.

1 Bu araştırma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

2 Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

3 Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi

ABSTRACT

Strategic human resource management (SHRM) focuses on organizational level-issues, unlike human resources management. The main research area of SHRM is the development and implementation of HR strategies that are compatible with the organizational strategies and support the realization of these strategies. Researchers have developed various approaches to explain the nature of strategic human resource management. This study aims to explain the theoretical background of the approaches developed for strategic human resource management. For this purpose, universalistic, contingency, configurational, and contextual approaches have been examined and research examples are given to inform researchers about how these approaches are used in research design.

Keywords: Strategic human resource management, universalistic approach, contingency approach, configurational approach, contextual approach.

GİRİŞ

Son 30 yılda insan kaynakları yönetimi (İKY) önemli dönüşümler geçirmiştir. Bu dönüşüm insan kaynakları alanının odak noktasını alana hakim olan mikro analitik araştırmalardan makro bir perspektife genişletmiştir (Delery ve Doty, 1996; Kaufman, 2012; Wright, Nyberg ve Ployhart, 2018). Örgütler mevcut tüm kaynaklarını kullanarak rekabet etmeye çalıştıkça, insan kaynakları örgütsel başarı için daha önemli bir bileşen haline gelmektedir. Örgütler yalnızca işgörenleri iyi yönetmek değil, aynı zamanda insan kaynakları mimarisini stratejik ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmek zorunda kalmışlardır. İKY ve strateji arasında uyum arayışları giderek stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Wright ve Ulrich, 2017: 46). SİKY insan kaynakları yönetiminden farklı olarak örgüt düzeyinde konulara odaklanmaktadır. SİKY araştırmacıları bireysel işlere ve onlarla iştigal eden işgörelere odaklanmak yerine, insan kaynağını bir bütün olarak yönetmeye yönelik daha geniş bir perspektif oluşturmuşlardır (Lepak ve Snell, 2002:517).

SİKY'nin temel amacı örgütlere rekabetçi üstünlük ve üstün performans sağlamaktır. Üstün performans için örgütlerin kullandıkları İK uygulamaları setleri takip ettikleri stratejilerle tutarlı olması gerekmektedir. Bu varsayıma göre, İK uygulamaları ve strateji arasında daha fazla uyuma sahip olan örgütler üstün performansa sahip olabilirler (Delery ve Doty, 1996: 802). Alanyazında örgütlerin üstün performansa nasıl sahip olabileceklerini ortaya koyan evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısal ve bağlamsal olmak üzere dört temel SİKY yaklaşımı bulunmaktadır (Becker ve Huselid, 2010:381). Evrenselci yaklaşım bazı İK uygulamalarının her koşulda ve tüm örgütlerde örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu iddia etmektedir (Darwish, 2013: 19). Koşul bağımlılığı yaklaşımı, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin gücünün belirli mikro ve makro koşullara bağımlı olduğunu ileri sürmektedir (April Chang ve Chun Huang, 2005: 437). Yapısal yaklaşım, İK-örgütsel performans ilişkilerine genel sistem teorisinin eşsonluluk varsayımını ve şartlara uygun ideal tip İK uygulamaları paketlerini benimseyerek bütüncül açıdan yaklaşmaktadır (Delery ve Doty, 1996). Bağlamsal yaklaşım, coğrafi ve endüstriyel bağlamların özelliklerini kapsayan, farklı ortamlara uygulanabilen daha geniş bir model yoluyla İKY'nin doğasına daha geniş bir açıklama getirmektedir (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 637). Bu araştırma yukarıda kısaca belirtilen SİKY'nin dört temel yaklaşımını açıklamayı amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak sırasıyla yaklaşımlar açıklanacak, daha sonra ise yaklaşımları birleştiren bütünsel bir model ele alınacaktır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), işletme stratejileri ile bütünleşen ve bu stratejilerin başarılmasını destekleyen İK stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik bir araştırma alanıdır (Armstrong ve Taylor, 2014: 16). SİKY, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim sürecine dahil edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Wright ve McMahan, 1992: 295). SİKY'nin ana amacı insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek örgüte rekabetçi üstünlük kazandırmaktır. Bu açıdan örgütün eşsiz, nadir, taklidi ve ikame edilmesi zor kaynaklara sahip olmasının rekabetçi üstünlük yaratacağını ileri süren kaynak temelli görüş ile aynı bakış açısını paylaştığını söylemek mümkündür (Barney, 1991: 101-103; Becker ve Huselid, 1998a: 3; Hitt, Bierman, Shimizu ve Kochhar, 2001: 14-15; Nieves ve Quintana, 2016: 2; Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017: 750). SİKY insan kaynaklarıyla ilgili makro düzeydeki konuları ele almaktadır. Bu alandaki araştırmacılar, mikro ölçekteki insan kaynakları uygulamaları yerine, işgücünü bütüncül bir şekilde yönetmeye yönelik makro bir bakış açısı geliştirmişlerdir (Lepak ve Snell, 2002:517). Geleneksel İKY araştırmaları bağımsız olarak veya tek başına kullanılan belirli insan kaynakları (İK) uygulamalarına odaklanırken, SİKY araştırmaları daha geniş anlamda birlikte uygulanan İK uygulamaları demetlerini incelemektedirler (Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012: 1264). SİKY'nin diğer bir araştırma konusu da, İKY sisteminin örgüt içi ve örgüt dışı bağlam ile uyumudur (Kim ve Wright, 2011: 153-154).

SİKY'nin altında yatan temel varsayım, örgütlerin takip ettikleri stratejilerle İK sisteminin tutarlı olması gerekliliğidir. Bu varsayıma göre İK uygulamaları ve takip ettiği stratejiler arasında daha fazla tutarlılığa sahip örgütler üstün performansa sahip olabilirler (Delery ve Doty, 1996: 802). Alanyazında örgütlerin üstün performansa nasıl sahip olabileceklerini açıklayan dört temel SİKY yaklaşımı bulunmaktadır (Becker ve Huselid, 2010:381). Aşağıda bu yaklaşımlar açıklanacaktır.

Evrenselci yaklaşım

Evrenselci yaklaşım, SİKY yaklaşımları arasında en basit yaklaşımdır ve tüm örgütlerde belirli İK uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 634; Tzafir, 2006:110-111). Başka bir ifadeyle, evrenselci yaklaşım bazı İK uygulamalarının her koşulda ve tüm örgütlerde örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu iddia etmektedir (Darwish, 2013: 19). En iyi uygulamalar (best practices) olarak adlandırılan İK uygulamalarının (Purcell, 1999), daima diğer uygulamalardan daha iyi olduğu ve tüm örgütlerin bu en iyi uygulamaları benimseyerek örgütsel performansı artırabileceği varsayımı bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Powell, Dawson, Topakas, Durose ve Fewtrell, 2014: 8-9; Becker ve Gerhart, 1996:784-787). Alanyazında en iyi uygulamaların neler olduğuna dair farklı görüşler olmasına rağmen (Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996: 839), genel olarak kapsamlı eğitim, seçici işe alma, iş rotasyonu, grup bazlı ödüllendirme, takım çalışması, içsel kariyer fırsatları, performans değerlendirme ve istihdam güvencesi en iyi uygulamalar arasında gösterilmektedir (Pfeffer 1998; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty 1996). Evrenselci yaklaşıma göre, bu tür İK uygulamalarının faydaları kendi içsel meziyetlerinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin şartları ne olursa olsun, bu tür İK uygulamalar setini kullanarak örgütsel performansı artırabilirler (Boxall ve Purcell, 2011: 85-87). Dolayısıyla İK uygulamalarının belirli bir stratejiye veya belirli bir örgütsel bağlama uymasına gerek yoktur (Bamberger ve Meshoulam 2000: 75; Christensen Hughes, 2002:223). Evrenselci yaklaşımın en önemli eksikliği, örgüt stratejilerini ve bağlamsal şartları göz ardı etmesidir (Marler, 2012: 7-8).

Aşağıda evreselci yaklaşımın kullanıldığı araştırma örnekleri verilmiştir. Katou ve Budhwar (2007) evrenselci bakış açısıyla işe alım, eğitim, terfi, teşvikler, katılım, sağlık ve güvenlik gibi İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Zhang ve Li (2009) evrenselci bakış açısıyla, Çin eczacılık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada kapsamlı eğitim, katılım, ayrıntılı iş tanımları, sonuç odaklı performans değerlendirme, içsel yükselme fırsatları ve kâr paylaşımından oluşan altı yüksek performans İK uygulamasının firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları evrenselci yaklaşıma güçlü bir destek sağlamıştır. Diğer yandan, Chang ve Huang (2005) Tayvan'da gerçekleştirdikleri araştırmada evrenselci ve koşul bağımlılığı yaklaşımlarını test etmişlerdir. Araştırma bulguları evrenselci yaklaşımı desteklemeyen, yenilikçi ürün pazar stratejisinin İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkide koşulsal bir rol oynadığını ortaya koyarak koşul bağımlılığı yaklaşımını desteklemiştir.

Koşul bağımlılığı yaklaşımı

"Yönetimsel bilgeliğin başlangıcı, en uygun yönetim sisteminin bulunmadığının farkında olmaktır"
(Burns ve Stalker, 1961: 125).

Koşul bağımlılığı yaklaşımı, İK politikalarının örgütün diğer yönleriyle tutarlı olması gerektiğini savunan bir bakış açısına sahiptir (Delery ve Doty, 1996: 803). Bu bakış açısına göre, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin gücü belirli mikro ve makro koşullara bağımlıdır. Başka bir ifadeyle, İK stratejisinin belirli bir örgütsel ve çevresel bağlama uygun şekilde entegre edilmesi örgütsel performans için elzemdir (April Chang ve Chun Huang, 2005: 437). Bir örgüt için uygun olan İKY uygulamaları seti, bir başka örgüt için uygun olmayabilir. Dolayısıyla bir örgüt için en uygun uygulamalar setini, örgütün büyüklüğü, faaliyet gösterdiği endüstri ve takip ettiği stratejiler belirlemektedir (Kaufman ve Miller, 2011: 531). Bununla beraber koşul bağımlılığı yaklaşımının esas vurgusu dikey uyum¹ üzerinedir. Dikey uyum, İK stratejilerinin örgütün ana stratejileriyle uyumunu ifade etmektedir (Michie ve Sheehan, 2005: 446-447). İşletmenin endüstri çevresinde takip ettiği farklı stratejiler farklı İK stratejileri ve uygulamalar seti gerektirmektedir (Tharenou, Saks ve Moore, 2007:254). Örneğin maliyet liderliği stratejisini takip eden örgütler için kontrol tabanlı İK uygulamaları daha uygun olurken (Colbert, 2004: 344), farklılaşma stratejisini takip eden örgütler için yüksek performans İK uygulamaları daha uygun olabilmektedir (Datta, Guthrie ve Wright 2005: 137-138).

Koşul bağımlılığı yaklaşımı sadece yukarıda bahsedilen dışsal uyum faktörlerine odaklanmaz, aynı zamanda İKY-performans ilişkisine etki edebilecek birtakım içsel faktörlere de odaklanmaktadır. Aşağıda bir takım içsel ve dışsal faktörlere odaklanan araştırmalar sunulmuştur. Koşul bağımlılığı bakış açısına göre Kim, Sutton ve Gong (2013), grup bazlı performans ödeme planlarının firma performansı üzerindeki etkilerinin ancak güçlendirme uygulamaları eşliğinde olumlu olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu güçlendirme uygulamalarının İK uygulamaları ve performans ilişkisinde önemli bir koşulsal değişken olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan Sung, Choi ve Kang (2017) teşvik ödemeleri ve firma performansı arasındaki ilişkide prosedürel adaletin içsel bir koşul, çalkantılı çevrenin ise dışsal bir koşul olarak düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. April Chang ve Chun Huang (2005) SİKY ve firma performansı ilişkisinde inovasyon stratejisinin koşulsal rolünü tespit ederek, iki değişken arasındaki ilişkinin belirli stratejilere bağımlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Wang ve Shyu (2008) İKY uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisinde işletme stratejileri ve İK stratejileri arasındaki uyumun

1 Yapısalci yaklaşım olarak da bilinir (Saridakis ve Cooper, 2017). Yapısalci yaklaşım içerisinde yatay uyumlu beraber detaylandırılacaktır.

koşulsal bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulguya göre işletme stratejileri ve İK stratejileri arasındaki yüksek uyum, İKY uygulamalarının performansı daha fazla artırmasına neden olmaktadır. Katou ve Budhwar (2010) İKY ve performans ilişkisinde yönetim tarzı ve örgüt kültürünün koşulsal rolünü tespit etmişlerdir. Buna göre iki değişken arasındaki ilişkiler yönetim tarzına ve örgüt kültürü türüne göre değişim göstermektedir. SİKY'nin koşul bağımlılığı perspektifi bir örgütün İK uygulamalarının performans artışına sebep olması için örgütsel koşulları dikkate alması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Li, Qin, Jiang, Zhang ve Gao (2015) Çin'de yaptıkları araştırmada beşeri sermaye artırıcı uygulamaların firma performansı üzerindeki etkisinde bölgesel insan sermaye kalitesinin koşulsal bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Buna göre iki değişken arasındaki ilişki düzeyi bölgesel insan sermayesinin kalitesine bağlıdır. İK uygulamaları ve firma performans ilişkisi için gerekli şart, işgörenlerin yetenek ve bilgilerinin, isteğe bağlı çaba göstermeleri için motive edilmesidir (MacDuffie, 1995:199). Bu bakış açısından hareketle, Kuvaas (2008) İK uygulamalarının iş performansını olumlu etkilemesi için işgören ve örgüt arasındaki ilişki kalitesinin belirli bir seviyede olması gerektiği ileri süren bir mikro koşul bağımlılığı İK modelini önermiştir. Bu modele göre İK uygulamaları ve performans ilişkisinde duygusal bağlılık, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet işgören ve örgüt arasındaki ilişki kalitesinin göstergeleri olarak ele alınmıştır. Bu araştırma kapsamında işgören-örgüt ilişki kalitesinin yüksek olması durumunda, İK uygulamalarının iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Alfes, Shantz, Truss ve Soane (2013) SİKY'nin mikro koşul bağımlılığı perspektifinden hareketle İK uygulamaları ve işgören davranışları arasındaki ilişkilerin algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve lider üye etkileşimine bağlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki teorik tartışmanın ışığında şu değerlendirmeyi yapmak mümkündür: evrenselci yaklaşımın tersine, koşul bağımlılığı yaklaşımı İK uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkide, bazı şartların etkili olabileceğini ileri sürdüğü için örgütsel olguları açıklamada daha iyi bir yaklaşım olarak görülebilir (Takeuchi, 2009: 35-36).

Yapısalcı yaklaşım

SİKY araştırmacıları arasında evrenselci ve koşul bağımlılığı yaklaşımının müşterek olarak benimsenmesi üçüncü yaklaşım olan yapısalcı yaklaşımın ortaya çıkmasına temel sağlamıştır (Armstrong ve Taylor, 2014: 22). Yapısalcı yaklaşım, evrenselci ve koşul bağımlılığı yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir. Bu bakış açısı, İK ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere genel sistem teorisinin eşsonluluk varsayımını ve şartlara uygun ideal tip İK kombinasyonlarını benimseyerek bütüncül açıdan yaklaşmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 803-804). Genel sistem teorisinin eşsonluluk ilkesi, sistemin farklı başlangıç şartlarından ve çeşitli yollardan aynı sona ulaşabileceğini ileri sürmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 30). Bu varsayım, eşit derecede etkili, içsel olarak tutarlı yapı ve modelleri mümkün kılmaktadır (Doty, Glick ve Huber, 1993: 1201). Eşsonluluk ilkesi kapsamında örgütler için eşit derecede etkili olabilecek farklı politika kombinasyonları ile aynı örgütsel amaçlara ulaşılabilir. Bu açıdan farklı İK uygulamalarının kombinasyonu (paketi) sinerji meydana getirerek örgütsel performansı artırabilir (Becker ve Huselid, 1998b: 86-87; Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 637). İK uygulamalarının kombine edilmesinin temel mantığı, bazı İK uygulamalarının yalnızca onu destekleyen diğer uygulamalarla birleştiğinde istenen sonuçlar meydana getirmesidir. Örneğin, gelişmiş bir işgören seçme tekniği, beceri düzeyi yüksek işgörenlerin işe alınmasına yardımcı olabilir. Fakat tek başına yeterli değildir. Bu tekniğin istenilen sonuçlar üretebilmesi için başvuru havuzunu çoğaltabilecek yüksek tabanlı ücret gibi diğer uygulamalara ihtiyaç vardır (Delery, 1998: 292). Bu nedenle, birbiriyle ilişkili ve içsel olarak tutarlı farklı İKY uygulamaları birleştirildiğinde, tek bir uygulamadan daha fazla

örgütsel performansı artırmaktadır (Ichniowski, Shaw ve Prennushi, 1997: 291; Stavrou ve Brewster, 2005: 190). Özetle, SİKY'nin yapısalcı bakış açısı, genel sistem teorisinin eşsözlülük ilkesinden yararlanarak İK uygulamalarının içsel uyumuna dikkat çekmektedir.

Yapısalcı bakış açısı sadece İK uygulamalarının kombinasyonunu vurgulamaz, aynı zamanda bu uygulamaların örgütün değişik özelliklerine göre yapılandırılmasına da dikkat çeker. Örgütün sahip olduğu içsel ve dışsal şartlar hangi ideal İK kombinasyonun oluşturulması gerektiğine rehberlik eder (Verburg, Den Hartog ve Koopman, 2007: 185-186). Firmanın stratejileri, istihdam tipi, faaliyet gösterdiği sektör farklı İK uygulamaları paketleri gerektirebilir. Örneğin içsel merkezli istihdam sistemini benimseyen örgütler işgörenlerine yoğun eğitim verirken, pazar merkezli istihdam sistemini benimseyen örgütler işgörenlerine daha az eğitim vermektedir (Delery ve Doty, 1996: 810). Yapısalcı bakış açısının diğer bir vurgusu dikey uyum üzerinedir. Yüksek düzey örgütsel performans için işletme stratejileri ile İK uygulamaları arasında dikey uyum olması gerekmektedir (Richardson ve Thompson, 1999: 9-10). Bu açıdan, örgütlerin benimsedikleri stratejilere göre İK uygulamalarının yapılandırılması farklılaşabilmektedir. Örneğin, maliyet liderliği stratejisini benimseyen örgütler, kontrol tabanlı İK uygulamalarını (örn: yakın denetim, daha az eğitim ve geliştirme) benimserken, farklılaşma stratejisini benimseyen örgütler yüksek performans İK uygulamalarını (örn: yoğun eğitim, güçlendirme) benimseyebilir (Bae ve Yu, 2005: 1766). Sonuç olarak, firma stratejisiyle uyumlu İK paketleri oluşturan örgütler daha yüksek bir performansa sahip olabilirler (Chow, Huang ve Liu, 2008: 691). Görüleceği üzere yapısalcı bakış açısı bazı açılardan koşul bağımlılığı bakış açısına benzemekle beraber, İK sistemini bütüncül açıdan ele almaktadır (Gürbüz, 2013: 21).

Alanyazında pek çok araştırma örgütsel bağlamlara (strateji, sektör vb.) uygun olarak tasarlanan birbiriyle uyumlu İK paketlerinin (kombinasyonlarının) performans çıktıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Delery ve Doty, 1996; Takeuchi, Wakabayashi ve Chen, 2003; Dolan, Mach ve Olivera, 2005; Michie ve Sheehan, 2005). Örneğin, Delery ve Doty (1996) istihdam sistemi ve örgütsel strateji ile uyumlu olarak tasarlanan içsel olarak tutarlı İK uygulamaları paketlerinin daha yüksek örgütsel performansa neden olduğunu tespit etmiştir. Araştırma kapsamında, Delery ve Doty (1996) ideal tip İK uygulamalar seti oluşturmuştur. Buna göre savunma stratejisini benimseyen örgütlerin içsel istihdam sistemini benimsemeleri gerekmektedir. İç kariyer fırsatları, formel eğitim sistemleri, davranışa dayalı performans değerlendirme, hiyerarşi temelli ücret, istihdam güvencesi, çalışanın sesi ve iyi tanımlanmış işler savunma stratejisi ve içsel istihdam sistemine uygun birbiriyle uyumlu uygulamalar setini oluşturmaktadır. Diğer yandan atılgan veya fırsatçı strateji piyasa temelli istihdam sistemiyle uyumludur. Daha az içsel kariyer fırsatı, daha az formel eğitim, çıktıya dayalı performans değerlendirme, kar paylaşım sistemleri, sınırlı istihdam güvenliği, daha az çalışan sesi ve geniş tanımlanmış işler atılgan veya fırsatçı strateji ve piyasa temelli istihdam sistemiyle uyumludur. Araştırma kapsamında strateji, istihdam sistemi ve İK uygulamaları sistemi arasındaki uyumla beraber İKY uygulamaları arasında içsel uyumu gerçekleştiren firmaların daha yüksek performansa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bağlamsal yaklaşım

İKY sistemleri ile bu sistemlerin kullanıldığı daha kapsamlı bağlam arasındaki etkileşimi anlama ihtiyacı bağlamsal bakış açısının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Schuler ve Jackson, 2005: 24). Bağlamsal bakış açısı, SİKY analizi açısından önemli bir değişimi ifade etmektedir. Önceki yaklaşımların aksine, bu yaklaşım tüm coğrafi ve endüstriyel bağlamların özelliklerini kapsayan, farklı ortamlara uygulanabilen daha geniş bir model yoluyla küresel bir açıklama getirmektedir (Martín-Alcázar,

Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 637) Bağlamsal bakış açısı, diğer modellerde küçüm-senen sosyal, kurumsal ve siyasi güçler gibi değişkenleri modele dahil ederek çevresel faktörlerin önemi vurgulamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 9). Diğer bakış açıları bağlamı bir koşulsal değişken olarak kabul etse de, bu yaklaşım örgütsel düzeyi aşan ve insan kaynakları yönetimini etkileşime girdiği makro-sosyal bir çevreye entegre eden bir açıklama sunmaktadır. Bağlamsal yaklaşım SİKY araştırma akışına kamu yönetimi, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmişlik düzeyi gibi değişkenleri dahil ederek çevresel faktörlerin önemini yeniden değerlendirmektedir (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 638; Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005b:230-231). Bağlamsal yaklaşımın temel varsayımı, ülkeye özgü faktörlerin bireylerin ve örgütlerin davranışlarını etkilemesidir. Kaçınılmaz olarak İKY stratejileri ve uygulamaları bu etkiye maruz kalmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, İKY bağlama özgü sosyal, kültürel, siyasi ve kurumsal yapı doğrultusunda şekillenmektedir (Dewettinck ve Remue, 2011: 42).

Araştırmacılar bağlamsal yaklaşımı kullanarak değişik araştırmalar yapmışlardır. Örneği Kim ve Wright (2011) Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen İK uygulamalarının Çin bağlamında etkili olması için şu koşulların sağlanması gerektiğini ileri sürmüştür: a) işgörenlerin işverenlerine güvenmesi, b) düzenleyici kurumların kısıtlamalarının azaltılması c) yönetimin İK kararlarında işgörelere daha fazla özerklik sağlaması. Çin'in kendine özgü kültürel, yapısal ve kurumsal özellikleri nedeniyle, işgörelere arasında örgüte güven daha düşük düzeydedir, güç mesafesi nedeniyle kararlara katılım ve özerklik çok azdır, devletin ekonomi üzerindeki müdahalesi nedeniyle düzenleyici kısıtlamalar mevcuttur. Çin'in bu özellikleri değişik İK sistemlerinin uygulanmasında dikkate alınmalıdır (Kim ve Wright, 2011). Mulla ve Premarajan (2008) Hindistan bağlamında bilgi teknolojileri sektörü için stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği geliştirmişlerdir. Aycan (2005) bağlamsal yaklaşımdan yararlanarak İK uygulamalarını etkileyen kültürel, kurumsal ve yapısal faktörleri incelemiştir.

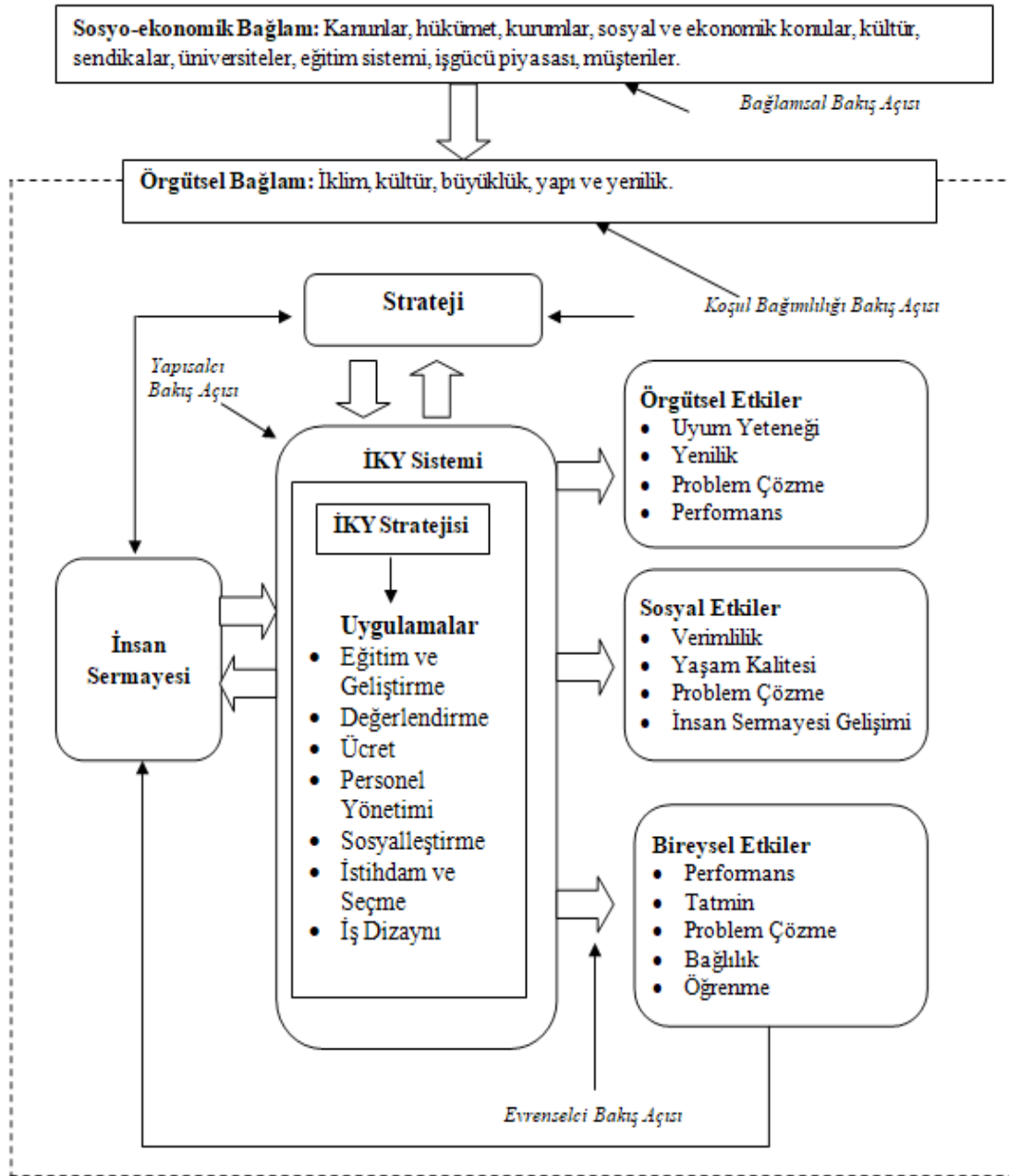
Yaklaşımlar arasındaki belirgin farklılıklara rağmen, her bir yaklaşım, daha önce düşünülmemeyen yapıları, değişkenleri veya ilişkileri ele alarak diğerlerini tamamlamaktadır. Örneğin, evrenselci yaklaşım, örgütsel performans için insan faktörünün önemini vurgulamasıyla; koşul bağımlılığı yaklaşımı İKY sistemini etkileyen değişkenleri (örn: örgütsel strateji) ele almasıyla; yapısalci yaklaşım, farklı İK unsurları arasındaki sinerjiye ve karşılıklı bağımlılığa dikkat çekmesiyle; bağlamsal bakış açısı, İKY ve bağlam arasındaki ilişkiyi ele almasıyla SİKY yazınına katkıda bulunmaktadır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 639-645).

Yaklaşımların bütünleştirilmesi

Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey (2005a) evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısalci ve bağlamsal bakış açılarının katkıları ve sınırlılıkları arasında bir denge kurarak kapsamlı bir entegre model inşa etmişlerdir. Evrenselci bakış açısı insan kaynağının stratejik önemine dikkat çekmesine rağmen, ilişki mekanizmasına etki eden şartları görmezden gelmesi nedeniyle teorik sınırlılıklara sahiptir. Koşul bağımlılığı bakış açısı bu eksik yönü tamamlamaktadır. Koşul bağımlılığı bakış açısı, koşulları dikkate almasına rağmen, insan kaynakları sisteminin nasıl yapılandırılması gerektiği hakkında yeterli bilgi sunmamaktadır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005b; 234-235) Yapısalci bakış açısı, insan kaynakları uygulamaları, politikaları ve stratejileri arasında içsel uyuma ve sinerjiye dikkat çekerek koşul bağımlılığı bakış açısının eksikliklerini tamamlamaktadır. Son olarak, bağlamsal yaklaşım makro-sosyal çevreyi SİKY'nin analiz birimine dahil ederek önceki bakış açılarını tamamlamaktadır. Ayrıca bağlamsal bakış açısı, dışsal değişkenleri sadece koşulsal bir faktör olarak görmez, aynı

zamanda yönetim sisteminin çevreyi nasıl etkilediğini de dikkate alır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a:651)

Modelin yatay boyutu, SİKİY'yi sadece belirli bir İK stratejisi oluşturulması olarak değil, aynı zamanda uyumlu bir faaliyet modeli olarak görmektedir: İK sistemini tanımlayan stratejiler, politikalar ve uygulamalar, örgütün bilgi, beceri ve yetenek kaynaklarını yönetmek ve geliştirmek için sinerjik bir şekilde birbirleriyle ilişkilidir. Bu anlamda, insan sermayesi SİKİY'nin önemli bir unsur olarak düşünülür. Modelin dikey boyutu, işletme stratejisini bir koşulsal değişken olarak görmekle beraber, belirli bir dizi örgütsel ve sosyo-ekonomik değişkenlerle karakterize edilen bağlamsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler çift yönlü olarak SİKİY'nin dinamik doğasını açıklamaktadır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005:650-651).



Şekil 2. Bütünleştirilmiş İKY-performans modeli

(Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 651; Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005b:236).

Sonuç

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) mikro konulara odaklanan geleneksel insan kaynakları yönetiminde meydana gelen dönüşümü temsil etmektedir (Martell ve Carroll, 1995). Bu değişimin arkasında, İK sistemini hem firma stratejisi hem de firma performansı ve çevresel koşullar ile ilişkilendirme gereksinimi yatmaktadır. SİKY alanı işgörenleri yönetmekle ilgili örgüt düzeyindeki konuları incelemektedir. Dolayısıyla SİKY araştırmalarının analiz birimi örgüt düzeyidir. Bu alandaki araştırmacılar bireysel konulara değil, insan kaynağını bir bütün olarak yönetmekle ilgili konulara odaklanmaktadır (Lepak ve Snell, 2002). Esasen artan rekabet ortamında, stratejik perspektif ve çevresel şartlar tarafından yönlendirilmeyen İK sistemleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilir. Yukarıda bahse konu edilen değişim, İK sistemi ve firma stratejileri arasındaki uyumsuzluğu deyim yerindeyse kopukluğu ortadan kaldırmak için ortaya çıkmıştır. Örneğin, maliyet liderliği stratejisini takip eden bir örgüt ile farklılaşma stratejisinin takip eden bir örgütün aynı İK sistemini kullanması düşünülemez.

İnsan kaynaklarının örgütler için stratejik başarının kritik bileşenlerinden biri olduğu düşüncesinden yola çıkarak, araştırmacılar farklı stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) yaklaşımları geliştirmişlerdir. Alanyazında örgütlerin üstün performansa nasıl sahip olabileceklerini ortaya koyan evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısal ve bağlamsal olmak üzere dört temel SİKY yaklaşımı bulunmaktadır (Delery ve Doty, 1996; Becker ve Huselid, 2010). Evrenselci yaklaşım bazı İK uygulamalarının her koşulda ve tüm örgütlerde örgütsel performansı artıracığını savunmaktadır (Darwish, 2013). Koşul bağımlılığı yaklaşımı, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin içsel ve dışsal şartlara bağımlı olduğunu ileri sürmektedir (April Chang ve Chun Huang, 2005). Yapısal yaklaşım, İK ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere genel sistem teorisinin eşsonluluk varsayımını ve şartlara uygun ideal tip İK uygulamaları paketlerini benimseyerek bütüncül açıdan yaklaşmaktadır (Delery ve Doty, 1996). Evrenselci yaklaşım belirli mikro ve makro koşulları ihmal etmesi nedeniyle teorik eksikliklere sahiptir. Koşul bağımlılığı yaklaşımı belirlenimci bir bakış açısıyla örgüt içi ve örgüt dışı şartları İK-performans ilişkisine dahil ederek evrenselci yaklaşımın eksikliğini tamamlamaktadır. Koşul bağımlılığı yaklaşımı ise, İK mimarisinin nasıl yapılandırılması gerektiği hakkında sınırlı bir bakış açısına sahiptir. Yapısal bakış açısı, İK uygulamaları, politikaları ve stratejileri arasında içsel uyuma ve sinerjiye dikkat çekerek koşul bağımlılığı yaklaşımının eksikliklerini tamamlamaktadır. Son olarak bağlamsal yaklaşım makro-sosyal çevreyi SİKY'nin analiz birimine dahil ederek önceki yaklaşımları tamamlamaktadır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005b). Görüldüğü üzere, SİKY yaklaşımları birbirlerini yanlışlayarak değil, aksine birbirlerini tamamlayarak ilerleme göstermektedir.

Bu araştırma, stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik geliştirilen yaklaşımların teorik arka planını açıklamayı amaçlamıştır. Bu amaca matuf olarak mevcut araştırma evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısal ve bağlamsal yaklaşımları incelemiş ve bu yaklaşımların araştırma tasarımında nasıl kullanıldığını araştırmacıların bilgisine sunmak için araştırma örnekleri vermiştir. Bu araştırmanın SİKY yaklaşımlarının ulusal yazına detaylıca tanıtılmasına ve bu yaklaşımların araştırma tasarımında nasıl kullanılabileceğinin anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Gelecek araştırmalar aşağıdaki konuların araştırılmasında SİKY yaklaşımlarını kullanabilirler. İnsan kaynakları sistemlerinin yapılandırılması endüstrilere göre farklılık gösterebilir. Örneğin araştırmacılar bilgi yoğun endüstrilerin şartlarına uygun İK uygulamaları paketi tasarlamak istiyorlarsa, yapısal yaklaşımın teorik varsayımlarından yararlanabilirler. Diğer yandan, araştırmacılar İK sistemleri açısından ülkeler arasında bir karşılaştırma yapmak istedikleri zaman, bağlamsal yaklaşımın teorik varsayımlarından yararlanabilirler. İK sistemleri ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Her ülke farklı sosyal, kurumsal ve siyasi güçlere sahip olduğundan İK sistemleri bu güçlerin olumlu veya olumsuz etkileriyle yüzleşmektedir.

Kamu örgütleri zaman zaman strateji uyumsuzluğuyla yüzleşebilmektedir. Örneğin, 2023 yılında Türkiye dünyanın en büyük on ekonomisinden biri olmayı hedeflemektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2012). Fakat Milli Eğitim Bakanlığı bu hedefe ulaşmak için gerekli olan yetişmiş nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılama noktasında yetersiz kalmaktadır. Aydın, Sarier ve Uysal (2012) PISA sonuçları üzerine yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada Türk Eğitim Sistemi'nin, "etkin düşünme, algılama, iletişim kurma ve problem çözme yeteneği gelişmiş bireyler yetiştirmekten uzak olduğunu" ortaya koyarak bu savı doğrulamaktadır. Bunun nedeni Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığının stratejileri ile Türkiye'nin ülkesel stratejileri arasındaki uyumsuzluk olabilir. Yani, Türkiye ülke olarak takip ettiği stratejilerle uyumlu bir Milli Eğitim stratejine sahip olmayabilir. Bu uyumsuzluğu ele almak isteyen araştırmacılar koşul bağımlılığı yaklaşımının stratejik uyum varsayımından yararlanabilirler.

Bu araştırma birkaç sınırlılığa sahiptir. Birinci, stratejik insan kaynakları (SİKY) yaklaşımlarını teorik olarak incelemiştir. Gelecek araştırmalar, yaklaşımlardan yararlanarak araştırma modelleri oluşturup test edebilirler. İkincisi, bu araştırma SİKY yaklaşımlarının araştırma tasarımında nasıl kullanıldığını araştırmacıların bilgisine sunmak için sınırlı sayıda araştırma örnekleri sunmuştur. Gelecek araştırmalar SİKY yaklaşımlarının kullandığı araştırmaları meta analizine tabi tutarak, hangi yaklaşımın örgütsel olguları daha iyi açıkladığını ortaya koyabilirler.

KAYNAKÇA

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- April Chang, W. J., & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13th edition), UK: Kogan Page Publishers.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2012). Sosyoekonomik ve sosyokültürel değişkenler açısından PISA matematik sonuçlarının karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 20-30.
- Bae, J., & Yu, G. C. (2005). HRM configurations in Korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1759-1782.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000) *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Thousand Oaks CA: SAGE Publishing.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998a), Human resources strategies, complementarities and firm performance, 1-18, *SUNY Buffalo: Unpublished Manuscript*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998b). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 379-388.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. (3th edition). NY: Palgrave Macmillan.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- Chow, I. H., Huang, J. C., & Liu, S. (2008). Strategic HRM in China: Configurations and competitive advantage. *Human Resource Management*, 47(4), 687-706.
- Christensen Hughes, J. M. (2002). HRM and universalism: is there one best way?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 221-228.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and performance: Theory and practice*. UK: Cambridge Scholars Publishing.

- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Dolan, S. L., Mach, M., & Olivera, V. S. (2005). HR contribution to a firm's success examined from a configurational perspective: An exploratory study based on the Spanish CRANET data. *management revue*, 272-290.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 1-35.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H., & Sturman, M. C. (2017). High performance work systems for service quality: boundary conditions and influence processes. *Human Resource Management*, 56(5), 747-767.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition). New York: Wiley.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years?. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12-36.
- Kaufman, B. E., & Miller, B. I. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *ILR Review*, 64(3), 526-557.
- Kim, H., Sutton, K. L., & Gong, Y. (2013). Group-based pay-for-performance plans and firm performance: The moderating role of empowerment practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 31-52.
- Kim, S., & Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Li, X., Qin, X., Jiang, K., Zhang, S., & Gao, F. Y. (2015). Human resource practices and firm performance in china: The moderating roles of regional human capital quality and firm innovation strategy. *Management and Organization Review*, 11(2), 237-261.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM?. *Human Resource Management*, 34(2), 253-267
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005a). Strategic human resource

- management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G (2005b). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 16(2), 213-241.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Mulla, Z. R., & Premarajan, R. K. (2008). Strategic Human Resource Management in Indian IT Companies: Development and Validation of a Scale. *Vision*, 12(2), 35-46.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2016). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 1-12, DOI: 10.1177/1467358415624137.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Powell, M., Dawson, J., Topakas, A., Durose, J., & Fewtrell, C. (2014). Staff satisfaction and organisational performance: evidence from a longitudinal secondary analysis of the NHS staff survey and outcome data. *Health Services and Delivery Research*, 2 (50), DOI: <http://dx.doi.org/10.3310/hsdr02500>.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Richardson, R., & Thompson, M. (1999). *The impact of people management practices on business performance: a literature review*. London: Institute of Personnel and Development.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16(1), 11-35.
- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?. *Management Revue*, 16(2), 186-201.
- Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kang, S. C. (2017). Incentive pay and firm performance: moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), 287-305.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı (2012). 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı. TC. Ekonomi Bakanlığı Yayınları, Ankara
- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34-56
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.
- Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2018). A Research Revolution in SHRM: New Challenges and New Research Directions. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 141-161). Emerald Publishing Limited.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zhang, Y. C., & Li, S. L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331-2348.