

## Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme

Nuray Yapıcı-Akar<sup>a</sup>

Onur Dirlik<sup>b</sup>

Ashhan Kıymahoğlu<sup>c</sup>

Özlem Yurtseven<sup>d</sup>

Hüseyin Boz<sup>e</sup>

**Özet:** Küreselleşme sürecinde etki gösteren durumsal faktörler, işletmelerin faaliyet alanları ile rekabet şekillerini değiştirmekte; örgütsel yapı ve uygulamalar ile yönetim anlayışlarını dönüştürmektedir. Bu çalışmada, söz konusu gelişmelerin insan kaynakları yönetimi üzerindeki yansımalarından yola çıkılarak, uluslararası bağlamda alandaki güncel eğilimlerin saptanması ve stratejik yaklaşımlar ile bölgesel modeller açısından değerlendirmelerde bulunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, 1998-2008 dönem aralığı ele alınarak, Sosyal Bilimler Atıf İndeksi'nde taranan ve isminde "insan", "personel" ya da "işgücü" kelimeleri geçen temel insan kaynakları yönetimi periyodikleri tespit edilmiştir. Araştırma sorusu çerçevesinde yapılan değerlendirmeler ışığında, belirlenen periyodikler arasında Avrupa ülkeleri örneklerine en fazla rastlanan "International Journal of Human Resource Management" ve "Personnel Review" dergileri üzerinden yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamın ele alınmasında, insan kaynakları yönetiminin doğuşuna ev sahipliği yapan Avrupa'nın, alanın gelişimine ve yayılımına ev sahipliği yapan Amerika'ya kıyasla araştırmacıların ülkelerine coğrafi olarak daha yakın olması da etkili olmuştur. Sonuçta, alandaki güncel eğilimlerin "insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonları" ile "yeni istihdam biçimleri" üzerinde yoğunlaştığı saptanmıştır. Ayrıca küresel koşulların, bölgesel işletme uygulamaları üzerinde eşbiçimlilik yarattığı tespit edilmiştir. Bu noktada, Amerikan modelinin Avrupa'da da etkili olduğu ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi açısından Avrupa'ya özgü tek bir modelin olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Uluslararası insan kaynakları yönetimi, güncel eğilimler, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları, Avrupa modeli, Amerika modeli

**JEL Sınıflandırması:** M12, O15

## Evaluation of Contemporary Trends in International Human Resources Management from Strategic Approaches and Regional Models Perspective: A Cross-Sectional Analysis of 1998-2008

**Abstract:** The situational factors effective in globalization change the scope of activities and the competition types of businesses; and also transform the organizational structures and applications together with managerial practices. In the light of the reflections of these developments on human resources management, the objectives of this study are to determine the contemporary approaches within international context and to make evaluations in terms of strategic approaches and regional models. With this purpose, main human resources management journals were determined among SSCI journals with the criteria that the name of the journal includes either "human", "personnel", "manpower", "labor force" or "work force". The time span was chosen as between 1998-2008. Within

<sup>a</sup> Research Assistant, Akdeniz University, Antalya, Türkiye, nurayyapici@akdeniz.edu.tr

<sup>b</sup> Research Assistant, Akdeniz University, Antalya, Türkiye, onurdirlik@akdeniz.edu.tr

<sup>c</sup> Research Assistant, Akdeniz University, Antalya, Türkiye, aslihanb@akdeniz.edu.tr

<sup>d</sup> PhD Student, Akdeniz University, Antalya, Türkiye, ozlem.yurtseven@hotmail.com

<sup>e</sup> Lecturer, Akdeniz University, Antalya, Türkiye, hsyn\_boz@yahoo.com

*found to have more researches on European Countries. Choosing the researches in Europe—hosting the birth of human resources management- in spite of America—hosting the development and dispersion of the discipline- was due to its geographical proximity to the researchers' country. It was found that the contemporary trends centre around “application and functions of human resources management” and “new employment types”. Moreover, it was determined that global conditions cause isomorphism on business applications and that American model is influential in Europe and there is not a unified model in Europe.*

**Keywords:** International human resources management, contemporary trends, strategic human resources management approaches, European model, American model

**JEL Classification:** M12, O15

## 1. Giriş

Ekonomik, siyasal, teknolojik, kültürel ve toplumsal bazda söz konusu olan yapısal değişimler ile küreselleşme olgusu; ekonomik hayatın temel dinamiklerinden olan işletmelerin, uluslararası bir yönelim sergilemeleri sonucunu doğurmuştur: Çok uluslu işletmeler sayıca artmış ve dünya ekonomisinde belirleyici bir güç unsuru haline almıştır. Bu durum, işletmelerin örgüt yapılarını ve yönetsel faaliyetlerini yenileme ve düzenleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Özellikle farklı ülkelerin işgücü piyasalarından sağlanan istihdamlar, çok uluslu işletmelerin başarısı için dikkatleri uluslararası insan kaynakları yönetim uygulamalarına çekmiştir. İşletmeler bünyelerinde barındırdıkları işgücünün farklı yapısından dolayı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da bir çeşitliliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda ulusal ve küresel yaklaşımların birarada dikkate alınması gerekliliği doğmakta ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına uluslararası bir boyut kazandırılması önem taşımaktadır (Monks, Scullion ve Creaner, 2001; Fenton-O’Creevy, Gooderham ve Nordhaug, 2005). Son yıllarda örgütlere değer katan yeteneklerin ve yaratıcılığın yönetilmesi önem kazanmış (Erkuş, Coşkun ve Basım, 2006, s.645) ve insan kaynakları yönetiminin asıl ayırt edici özelliğinin, örgütsel stratejiler ile olan senkronize ilişkisi olduğu öne çıkmıştır (Sisson ve Storey, 2000). Bu gereklilik, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir nitelik kazanmasını ve bir bütün olarak örgütsel strateji ve performans ile ilişkisini kaçınılmaz kılmıştır (Wright ve McMahan, 1992).

Söz konusu stratejik yaklaşımın yanı sıra, alan yazında katı (hard) ve ılımlı (soft) insan kaynakları yönetimi modelleri (Druker, White, Hegewisch ve Mayne, 1996) gibi bir kutuplaşmanın etkisi de hissedilmektedir. Bu kutuplaşmayı tetikleyen değişkenler arasında, 1980’lerde Japon rekabetiyle birlikte gündeme gelen mükemmellik modelleri ile güçlü örgütsel kültür yaratma yaklaşımları; kadın çalışanların artması, hizmet sektörünün ağırlık kazanması ve ileri teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte işgücü yapısında ve yapılan işin niteliğinde meydana gelen değişimler vb. sayılabilir (Wright ve McMahan, 1992). Ayrıca her iki yaklaşımın temsil ettiği ülkesel gelenekler de söz konusu kutuplaşmayı belirginleştirmektedir. Çünkü “Michigan Modeli” olarak da bilinen katı yaklaşım Amerikan geleneğini (Fombrun, Tichy ve Devanna, 1984), “Harvard Modeli” olarak da bilinen ılımlı yaklaşım ise Avrupa geleneğini (Beer, Spector, Lawrence, Mills ve Walton, 1985) yansıtmaktadır. Amerikan geleneğine dayanan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, geleneksel personel yönetimi anlayışının yerine geçmiştir; Avrupa geleneğine dayanan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ise, geleneksel endüstriyel ilişkilerden koparak gelişmiştir (Wright ve McMahan, 1992). Bu bağlamda katı modelde insan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayan faydalı bir araç, insan da üretimin diğer unsurlarıyla aynı düzeyde bir kaynak olarak görülmektedir. Daha insancıl bir yaklaşıma sahip olan ılımlı

modelde ise insan kaynakları yönetimi, işletmenin diğer birimleri ile etkileşimi ve uyumu rekabet avantajı sağlayan önemli bir fonksiyon, insan unsuru da gelişime açık olması nedeniyle işletmelerin en değerli varlığı olarak nitelendirilmektedir (Tayeb, 2005).

Alanda egemen olan söz konusu bu yaklaşımlar temel farklılıklara odaklansa da küresel bağlamda etkili olan çeşitli dinamikler, işletmeleri benzer davranışlara yönlendirmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Fenton-O’Creevy vd., 2005). Bu noktada, bölgesel uygulamaların benzerliklerinin açığa çıkarılması ve kurumsal açıdan eşbiçimlilik yaratan baskıların analizi gündeme gelmektedir (Boselie, Paauwe ve Jansen, 2001; Boselie, Paauwe ve Richardson, 2003).

Bu ön saptamalar ışığında, uluslararası bağlamda insan kaynakları yönetimindeki güncel eğilimleri belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın kavramsal temeli, alandaki stratejik yaklaşımlar ile bölgesel modeller ve kurumsal kuramın bu modeller üzerindeki etkilerine dayandırılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Stratejik Yaklaşımlar**

Küreselleşme söylemi ile birlikte anılan teknolojik gelişmeler ve uluslararası boyutlara taşınan rekabet, birçok alanda olduğu gibi emek ve istihdam olguları üzerinde de etkili olmaktadır (Baird ve Meshoulam, 1988). Çünkü böyle bir ortamda, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları ve bunu sürdürebilmeleri adına, beşeri sermaye yatırımlarına yönelmeleri önem kazanmıştır. Dolayısıyla önceleri işletmelerde bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynağı, stratejik bir niteliğe bürünmüş ve işletme performansına yaptığı katkı göz önünde bulundurulduğunda, geliştirilmesi gereken bir varlık halini almıştır (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997). Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi alanında etkili olan stratejik bakış açısı, farklı yaklaşımların ortaya atılmasına neden olmuştur (Jackson, Schuler ve Rivero, 1989; Delery ve Doty, 1996; Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005). Alanda hakim stratejik yönelimler evrensel (universalistic) yaklaşım, durumsal (contingency) yaklaşım ve biçimleştirme (configurational) yaklaşımı şeklindedir (Delery ve Doty, 1996).

#### **2.1.1. Evrensel Yaklaşım**

Evrensel yaklaşım, genellenebilen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgüt performansını artıran çalışma sistemleri üzerinde durmaktadır (Delery ve Doty, 1996, s.803; Martin-Alcazar vd., 2005, s.634). Temelde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt stratejisinden bağımsız olarak, örgütsel performans ile ilişkisine odaklanan bu yaklaşıma göre (Terpstra ve Rozell, 1993; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade ve Drake, 2009), en iyi olduğu iddia edilen bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, her koşulda başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı için her işletmenin bu uygulamaları benimsemesi gerekmektedir (McMahan, Virick ve Wright, 1999). Söz konusu yaklaşım, ekonomik rasyonalite mantığıyla, belirli işe alma ve seçme yöntemleri (Terpstra ve Rozell, 1993), eğitim programları (Russell, Terborg ve Powers, 1985), performans değerlendirmeleri (Borman, 1991) ve takım çalışması (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996) gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını teşvik etmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005). Bu noktada genellikle Amerikan tarzı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının evrensel model olduğu varsayılmaktadır (Fenton-O’Creevy vd., 2005; Orhan, 2010). Ancak bu yaklaşımda kültürel unsurların, kurumsal

değişkenlerin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel strateji ile uyumunun göz ardı edildiği söylenebilir (McMahan vd., 1999; Colbert, 2004).

### 2.1.2. Durumsal Yaklaşım

Durumsal yaklaşım, evrensel yaklaşımın öngördüğü basit doğrusal ilişkilerin yerine, etkileşimleri vurgulamaktadır (Delery ve Doty, 1996). Bu noktada stratejik, örgütsel ve çevresel değişkenler devreye girmektedir. Stratejik değişkenler; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans düzeyine katkısının, doğrudan, bu uygulamaların işletme stratejisiyle uyumuna bağlı olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel değişkenler; yapı, teknoloji ve örgüt büyüklüğü gibi faktörleri içermektedir. Çevresel değişkenler ise rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik ve işgücüne ilişkin faktörlerden oluşmaktadır (Martin-Alcazar vd., 2005, s.636). Davranışsal kuram temeline dayanan bu yaklaşıma göre (Youndt vd., 1996, s.841), örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için örgütün insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, örgüt stratejisi ile uyumlu olması gerekmektedir. Örneğin Miles ve Snow (1978), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının strateji tiplerine göre farklılaşacağını belirterek, işletme stratejileri (fırsatçı-prospectör, analizci-analyzer, savunmacı-defender ve tepkici-reactor) ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nasıl uyumlaştırılabileceğini tartışmışlardır (Delery ve Doty, 1996, s.807).

### 2.1.3. Biçimleştirme Yaklaşımı

Biçimleştirme yaklaşımı, örgütlerin aynı sonuçları başarmak için farklı uygulamaları kullanmalarına olanak vererek, evrensel ve durumsal yaklaşımlara kıyasla daha fazla çeşitlilik sağlamaktadır. Söz konusu yaklaşımda, sistemin hem çevresel hem örgütsel koşullarla uyumlu olması hem de içsel olarak tutarlı olması beklenmektedir (Doty, Glick ve Huber, 1993; Martin-Alcazar vd., 2005). Başka bir ifadeyle, durumsal yaklaşımın bir uzantısı olan bu yaklaşım, durumsallıktan bir adım daha öteye gitmekte ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt yapısına ve stratejik hedeflere hem yatay hem de dikey uyumunu sağlayan belirli sistemlerin olduğunu ileri sürmektedir. Yatay (iç) uyum, örgütün insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, kendi içindeki tutarlılığını belirtmekte ve sinerjik ilişkilere odaklanmaktadır. Dikey (dış) uyum ise, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının, örgüt stratejisi ile uyumunu ve tutarlılığını ifade etmektedir (Venkatraman ve Prescott, 1990; Boselie vd., 2001; Boselie vd., 2003).

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bölgesel Modeller

İnsan kaynakları yönetimi, felsefi temelleri Avrupa'daki endüstri ilişkileri düzenine dayanmasına rağmen, Amerika'da işlevsel paradigma etkisinde gelişmiş olan bir alandır (Dulebohn, Ferris ve Stood, 1995; Tayeb, 2005; Orhan, 2010). Söz konusu alanın ortaya çıkışında ve gelişiminde etkili olan bu iki bölge, kültürel dinamikler ve çalışma hayatına ilişkin yasal düzenlemeler gibi çeşitli unsurlar (Claus, 2003) bakımından birtakım farklılıklar göstermektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetimi alanında iki farklı (katı ve ılımlı) bakış açısının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Druker vd., 1996).

Katı yaklaşım, insan kaynakları yönetimi alanı üzerindeki yoğun stratejik yönetim baskısını vurgulamaktadır. "Michigan Modeli" olarak da bilinen bu yaklaşımda, insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin uygulamaların, işletme stratejisi ile uyumu büyük önem taşımaktadır. Rekabet avantajının bir parçasını oluşturduğu düşünülen çalışanlara birer kaynak olarak bakılmakta ve çalışanlar, üretimin diğer unsurlarıyla eşit seviyede

görülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanların gelişimine, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine sağladıkları katkı oranında yatırım yapılmakta; işe yönelik eğitimler ile bireysel performansa göre değerlendirme ve ödüllendirmeye önem verilmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların etkin bir biçimde yönetilmesi amaçlanmakta ve sıkı bir kontrol mekanizması işletilmektedir. Örgütsel düzeydeki temel etkileri açıklanan söz konusu bakış açısı, girişimciliğin ve bireyselleşmenin egemen olduğu Amerikan geleneğini yansıttığından, endüstri ilişkileri bağlamında da birtakım temel hususlar dikkat çekmektedir. Örneğin; çalışanlarda sınıf bilincinin kolay oluşmadığı, sendikaların daha çok muhalif olduğu ve çalışma hayatında devlet müdahalesi yerine, işveren otonomisinin hakimiyeti öne çıkan belli başlı özelliklerdir (Fombrun vd., 1984; Brewster, 1995; Druker vd., 1996; Claus, 2003; Fenton-O’Creevy vd., 2005).

Avrupa geleneğini yansıtan ılımlı yaklaşım ise, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun, işletmenin diğer birimleri ile etkileşimini ve uyumunu vurgulamaktadır. “Harvard Modeli” olarak da bilinen bu yaklaşımda çalışanlar, işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülmektedir. Dolayısıyla katılımcı ve takım temelli yönetim, yetkilendirme ve inisiyatif kullandırma gibi uygulamalar ile örgütsel iletişim, güven ve bağlılığa önem verilmektedir. Söz konusu bakış açısının, endüstri ilişkileri bağlamındaki yansımaları ise güçlü dayanışma, işbirlikçi sendikalaşma, iyi geliştirilmiş sosyal güvenlik sistemleri ve devletin çalışma hayatına etkin yasalarla müdahalesi şeklinde olmaktadır (Beer vd., 1985; Brewster, 1995; Druker vd., 1996; Tayeb, 2005).

Diğer taraftan insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olan bu iki bakış açısının belirtilen temel farklılıklarına ve Avrupa’ya özgü bir modelin varlığının kabulüne (Brewster, 2004, 2007) rağmen, ilgili yazında Avrupa kültürüne daha yakın bulunan ılımlı insan kaynakları yönetimi modelinin temelde Amerika kökenli olduğu (Orhan, 2010) ve katı yaklaşımın açıklarını gizlemek üzere geliştirildiği (Legge, 1995; Erdemir, 2007) de tartışılmaktadır.

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kurumsal Kuramın Bölgesel Modeller Üzerine Yansımaları**

Bir örgüt topluluğundaki örgütlerin birbirlerinden farklılaşmadıklarını aksine benzer davranışlara yönelerek birbirlerine benzer yapı ve uygulamalara yöneldiklerini ileri süren kurumsal kurama (institutional theory) (Sayılar, 2008, s.225), insan kaynakları yönetimi uygulamaları bakımından bölgesel modellerin benzerliklerinin ve farklılıklarının ortaya konulmasında başvurulabilmektedir (Boselie vd., 2001; Boselie vd., 2003).

Bu kurama göre, örgütleri birbirine benzer yapı ve uygulamalara yönlendiren, başka bir ifadeyle kurumsal açıdan eşbiçimlilik (isomorphism) yaratan üç çeşit baskı (zorlayıcı-coercive, taklitçi-mimetic ve normatif-normative) söz konusudur. Zorlayıcı baskılar, bağımlılık ilişkisinden kaynaklanmakta ve politik etkiler ile meşruiyet sorununu içermektedir. Taklitçi baskılar, belirsizliğe karşı gösterilen standart tepkileri ve verilen benzer yanıtları kapsamaktadır. Meslek ve uzmanlık alanlarıyla ilişkili olan normatif baskılar ise, profesyonelleşme temeline dayanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Boselie vd., 2003).

Kültürel, yasal ve sosyal faktörler bölgesel olarak farklılık gösterdiği için kurumsal açıdan benzeşim yaratan söz konusu baskılar da ülkeler arasında farklılaşabilmektedir. Örneğin; Amerika’da rekabetçi ve işlevselci gelenek içinde gelişen insan kaynakları yönetimi anlayışında yoğun bir strateji vurgusu yapılırken, Avrupa’da endüstri ilişkileri temelinde oluşan anlayışta ise insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ile bunları etkileyen

içsel ve dışsal faktörlerin birbirleriyle ilişkileri ve etkileşimleri üzerinde durulduğu görülmektedir (Tayeb, 2005; Sayılar, 2008).

Ancak son zamanlarda küresel bağlamın, bölgeler arasında daha çok birtakım ortak baskılar oluşturduğu vurgulanmaktadır (Keating ve Thompson, 2004; Fenton-O’Creedy vd., 2005; Sayılar 2008). Bu noktadan hareketle Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde çalışma hayatını düzenleyen yasalar, ortak zorlayıcı baskılar (Boselie vd., 2003; Tayeb, 2005); hızla değişen rekabet ortamında anında cevap oluşturabilmek adına çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına ilişkin programlar gibi güncel uygulamaların hiçbir uyarlamaya tabi tutulmaksızın yürürlüğe konulması, ortak taklitçi baskılar (Sayılar, 2008) ve insan kaynakları yönetimi uzmanlarının benzer eğitim süreçlerinden geçmeleri ise, ortak normatif baskılar (DiMaggio ve Powell, 1983) olarak kabul edilmektedir. Söz konusu benzeşimin sonucunda da ülkelere özgü pür yaklaşımlardan uzaklaşıldığı (Pieper, 1990; Sparrow ve Hiltrop, 1994), hatta alanda benzerlik ve sabitlik arayışında olan evrensel bakış açısının egemen olduğu (Sherer ve Leblebici, 2001) ve Amerika kökenli uygulamaların yaygın olarak kullanıldığı (Fenton-O’Creedy vd., 2005; Orhan, 2010) dikkat çekmektedir.

### 3. Yöntem

Dünyayı etkisi altına alan küreselleşme süreci ve bu süreçte etkili olan teknolojik gelişmeler, iktisadi alanda tüm sınırların ortadan kalkmasına ve geçirgenliğin artmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda da ekonomik yaşamda güç ve rekabet dengeleri değişmiş; çok uluslu işletmeler, uluslararası ticaretin önemli birer aktörü haline gelmiş ve yönetsel anlayışlar farklılaşmıştır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, söz konusu çevresel dinamiklerin, insan kaynakları yönetimi üzerindeki yansımalarından yola çıkılarak “uluslararası insan kaynakları yönetimindeki güncel eğilimlerin neler olduğu” saptanmaya çalışılmış ve bu alandaki stratejik yaklaşımlar ile bölgesel modeller açısından değerlendirmelerde bulunulması hedeflenmiştir. Bu amaçla söz konusu alanda 1998-2008 aralığında yapılan araştırmalar üzerinden bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, Sosyal Bilimler Atıf İndeksi’nde (SSCI) taranan ve isminde “insan” (human), “personel” (personnel) ya da “işgücü” (manpower/labor force/work force) kelimeleri geçen temel insan kaynakları yönetimi periyodikleri ele alınmış ve bu ölçütlere uyan on adet dergi tespit edilmiştir. Tablo 1’de bu dergilerin isimleri ve grupları yer almaktadır.

**Tablo 1. Sosyal Bilimler Atıf İndeksi’nde (SSCI) Taranan ve İsminde “İnsan” (Human), “Personel” (Personnel) ya da “İşgücü” (Manpower/Labor Force/Work Force) Kelimeleri Geçen Temel İnsan Kaynakları Yönetimi Periyodikleri**

Dergi İsmi	Grubu
Human Performance	A
Human Relations	A
Journal of Human Resources	A
Personnel Psychology	A
Human Organization	B
Human Resource Management	C
International Journal of Human Resource Management	C
International Journal of Manpower	C
Personnel Review	C
Public Personnel Management	C

İlk değerlendirme, söz konusu dergilerin amaç ve kapsamı üzerinden yapılarak; periyodikler, bu iki ölçüte göre araştırmanın içeriğine uygunlukları bakımından incelenmiş ve altı periyodun araştırma sorusuna yönelik olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, ikinci değerlendirmede 1998-2008 aralığı ele alınmış ve “Personnel Psychology”, “Human Resource Management”, “International Journal of Human Resource Management” ile “Personnel Review” dergilerindeki eserler üzerinden özet ve anahtar kelime taraması yapılmıştır. Söz konusu on yıllık dönemde uluslararası insan kaynakları yönetimi yazınının öne çıkan ana temalarının tespit edilmesi amaçlandığı için özet ve anahtar kelimelerde özellikle ülke isimleri taranmış ve bu noktada ülke örneklerinin sayısal ve grupsal dağılımları dikkate alınmıştır. Sonuçta “International Journal of Human Resource Management” ve “Personnel Review” dergilerinde yer alan eserlerdeki örneklerin daha çok Avrupa ülkelerine yönelik olarak kümelendiği, “Personnel Psychology” ve “Human Resource Management” dergilerinde yer alan eserlerdeki ülke örneklerinin ise sayısal ve grupsal olarak önemli bir yoğunluk ve yığılım sergilemediği görülmüştür. Bu noktadan hareketle, “Personnel Psychology” ve “Human Resource Management” dergileri de örneklemeden çıkarılmıştır. Dolayısıyla bu aşamadan sonra yapılan incelemeler, ele alınan dergiler arasında Avrupa ülkeleri örneklerine en fazla rastlanan iki periyodik (“International Journal of Human Resource Management” ve “Personnel Review”) üzerinden yürütülmüştür. Böylece taranan periyodiklerin, çalışmanın kapsamı doğrultusunda ortak bir paydada toplanması sağlanmıştır. Ülke örneklerinin sayısal ve grupsal yoğunluğuna ve dağılımına göre oluşan bu durumun, uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin açığa çıkarılmasında araştırmacıları daha rafine sonuçlara götüreceği düşünülmüştür. Bu tercih üzerinde araştırmacıların, insan kaynakları yönetiminin doğuşuna ve gelişimine ev sahipliği yapan ülkeleri dikkate alarak, bağlamsal dinamikler açısından yaptıkları değerlendirme de etkili olmuştur. Bu kapsamda Avrupa’nın, Türkiye’ye coğrafi olarak, Amerika’ya kıyasla daha yakın olması göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin çıkış noktasının Avrupa olmasına rağmen, yayılımının Amerika üzerinden gerçekleşmesi ile bu konuda küresel koşulların yarattığı eşbiçimleşmenin, söz konusu olguyu kökenlerinden uzaklaştırıp uzaklaştırmadığı da irdelenmeye değer bulunmuştur.

Araştırmanın yürütüleceği dergilerin tespitinden sonra seçilen bu iki periyodikte yer alan makalelerin odaklandığı konular yıl bazında belirlenerek sıklık durumuna göre gruplandırılmış ve temelde iki ana temanın öne çıktığı görülmüştür. Bu temalar, “temel insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonları” ile “yeni istihdam biçimleri” olarak adlandırılmıştır. Bir sonraki aşamada söz konusu iki ana temaya ilişkin çalışmalar detaylı olarak irdelenmiştir. Bu bağlamda ana temalarla ilintili alt temalar, araştırmanın örnekleme ve gerçekleştirildiği ülke, incelenen işletmenin kamu ya da özel sektör kuruluşu ve hizmet ya da üretim işletmesi olması gibi ölçütler dikkate alınmıştır. Sonuçta kamu kurumlarında gerçekleştirilen, ülke karşılaştırmalarını içeren (*cross cultural research*) ve Rusya vb.’nin aralarında yer aldığı Doğu Bloğu ülkeleri ile Türkiye, İtalya ve Portekiz gibi ülkelerde yapılan çalışmalar sayıca önemli bir yoğunluk göstermedikleri için kapsam dışı bırakılmıştır.

#### **4. Bulgular**

Avrupa ülkeleri örneklerine en fazla rastlanan “International Journal of Human Resource Management” ve “Personnel Review” periyodikleri üzerinden yürütülen araştırmada, 1998-2008 aralığındaki on yıllık dönemde uluslararası insan kaynakları yönetimi yazınında, “temel insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonları” ile “yeni istihdam biçimleri” ana temalarının öne çıktığı görülmüştür. Bu doğrultuda yapılan incelemeler söz

konusu iki ana temaya ilişkin olan, tek ülke örneği içeren ve özel sektör işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmalara yönelik olarak derinleştirilmiştir. Sonuçta 46 makale değerlendirilmeye alınmıştır. Bunlardan 29'u temel insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonlarına, 17'si ise yeni istihdam biçimlerine ilişkindir. Bu noktada, söz konusu ana temaların içeriğini oluşturan alt temalar şu şekilde detaylandırılabilir:

Birinci ana tema kapsamında incelenen makalelerde genel olarak işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri adına değişim, dönüşüm ve uyumu ilke edinmeleri gerekliliğine (Laing ve Weir, 1999; Budhwar, 2000; Ordiz ve Fernandez, 2005) odaklanıldığı görülmüştür. Dolayısıyla beşeri sermayenin önemi vurgulanarak (Laing ve Weir, 1999), insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği (Budhwar, 2000) üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kendi içindeki uyumu (Camelo, Martin, Romero ve Valle, 2004; Melian-Gonzalez ve Verano-Tacoronte, 2006) ve bir bütün olarak örgütsel strateji (Kelliher ve Perrett, 2001) ve performans (Laing ve Weir, 1999) ile ilişkileri ele alınmıştır. Özellikle yapı, teknoloji ve büyüklük (Laing ve Weir, 1999) gibi örgütsel faktörler; satın alma, birleşme (Antila ve Kakkonen, 2008) ve uluslararasılaşma (Monks vd., 2001; Dickmann ve Muller-Camen, 2006) gibi örgütsel değişimler ile inovasyonun (Garcia-Olaverri, Huerta-Arribas ve Larraza-Kintana, 2006; Camelo-Ordaz, Fernandez-Alles ve Valle-Cabrera, 2008) insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Ayrıca stratejilerin uyumlaştırılması sürecinde insan kaynakları hat yöneticilerine düşen sorumluluklar (Budhwar, 2000) ile çok uluslu işletmelerin yaygınlaşmasının endüstri ilişkileri sistemi dahilinde bulunan aktörler üzerindeki etkileri (Peltonen, 2006) ve farklılıkların yönetimi (*diversity management*) meselesinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansımaları (Subeliani ve Tsogas, 2005; Kamenou, 2007; Sippola ve Smale, 2007) gibi konulara da yer verildiği saptanmıştır.

Yeni istihdam biçimleri olarak adlandırılan ikinci ana tema ise, temel olarak, teknolojik ilerlemelerin etkisiyle kızışan uluslararası rekabet koşullarında, işletmelerin bir adım öne çıkabilmek amacıyla işgücü esnekliğinden yararlanma çabalarını (Forde ve Slater, 2006; Lasierra, 2007) kapsamaktadır. Bu noktada, genellikle söz konusu esnekliğin işletme içinden ya da dışından sağlanması bakımından fonksiyonel ve sayısal olarak nitelendirildiği görülmüştür. İşletme içi rotasyona dayanan ve işbirlikçi yaklaşımla özdeşleştirilen fonksiyonel esneklikte, işgücünün işletme içindeki çeşitli görevleri üstlenebilecek ve değişik işler yapabilecek bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip olmasının önemi vurgulanmıştır. Söz konusu bilgi, beceri ve yeterliliğin geliştirilip yayılması sürecinde kendi kendini yöneten takımlar ile yüksek nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde eğitimin rolü üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan, işgücü maliyetlerini düşürme ve örgütsel performansı artırma kaygısıyla, işletmelerin daha çok geçici istihdam ve kısmi zamanlı çalışma gibi sayısal esneklik uygulamalarına ağırlık verdikleri belirtilmiştir (Lasierra, 2007; Roca-Puig, Beltran-Martin, Bou-Lluser ve Escrig-Tena, 2008). Ayrıca dönemsel gereksinimler doğrultusunda başvuru bu uygulamalarda, çoğunlukla sosyal ağlar (Lockyer ve Scholarios, 2007) ile istihdam şirketlerinden (Forde ve Slater, 2006) yararlanıldığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda, çekirdek kadronun yanı sıra, söz konusu kanallar aracılığıyla istihdam edilen geçici nitelikteki işgücüne ilişkin yetersiz kalifikasyon durumu (Forde ve MacKenzie, 2007; Lockyer ve Scholarios, 2007) irdelenmiştir. Buna ek olarak, sayısal esnekliğin uzun vadeli örgütsel etkilerinin tartışıldığı da saptanmıştır. Bu noktada, özellikle iş güvencesizliği sorununun (Mitlacher, 2008) ele alındığı, işsiz kalma kaygısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygulardaki azalışa (Forde ve Slater, 2006) dikkat çekildiği ve iş güvencesi hususunda çalışma yasasında işgören lehine yapılan değişikliklerin (Biggs, Burchell ve Millmore, 2006) gündeme taşındığı tespit edilmiştir.



Söz konusu ana temaların ülkelere göre dağılımı, Ronen ve Shenkar'ın (1985, s.444-445) Avrupa'da kültürel bakımdan benzer olan ülkeler gruplamasına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Bu sınıflamada dört küme mevcuttur. Birinci küme İspanya, Yunanistan ve Belçika gibi Latin Avrupa/Akdeniz ülkelerini; ikinci küme İngiltere, İrlanda, İskoçya ve Galler gibi Anglo-Saxon ülkelerini; üçüncü küme Finlandiya, Hollanda, İsveç, Norveç ve Danimarka gibi Kuzey Avrupa ülkelerini ve dördüncü küme Almanya, İsviçre ve Avusturya gibi Alman kökenli ülkeleri kapsamaktadır. İncelenen makalelerin tematik ve ülkesel dağılımları Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2. İncelenen Makalelerin Tematik ve Ülkesel Dağılımları**

Ülke Grupları	I. Ana Tema: Temel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Fonksiyonlarına İlişkin Çalışmalar	II. Ana Tema: Yeni İstihdam Biçimlerine İlişkin Çalışmalar	Toplam (Adet)
<b>I. Grup-Avrupa/Akdeniz Ülkeleri:</b> İspanya, Yunanistan, Belçika vb.	15	7	<b>22</b>
<b>II. Grup-Anglo-Saxon Ülkeleri:</b> İngiltere, İrlanda, İskoçya, Galler vb.	7	8	<b>15</b>
<b>III. Grup-Kuzey Avrupa Ülkeleri:</b> Finlandiya, Hollanda, İsveç, Norveç, Danimarka vb.	5	1	<b>6</b>
<b>IV. Grup-Alman Kökenli Ülkeleri:</b> Almanya, İsviçre, Avusturya vb.	2	1	<b>3</b>
<b>Toplam (Adet)</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>46</b>

Bu aşamadan sonraki incelemeler, Avrupa insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benzerlikleri ve farklılıkları üzerine yoğunlaştırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından Kıta Avrupası'nda kurumsal kuramın makro bir belirleyici olup olmadığı ve pür bir Avrupa modelinin varlığı sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, söz konusu iki ana temaya ilişkin 46 makale ülke grupları bazında, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları (evrensel, durumsal ve biçimleştirme) (Delery ve Doty, 1996) ile katı ve ılımlı insan kaynakları yönetimi modelleri (Druker vd., 1996) temelinde irdelenmiştir.

Bu noktada ilk analiz, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları temelinde yapılmış ve incelenen makalelerin 6'sının evrensel, 26'sının durumsal yaklaşımla ve 7'sinin de biçimleştirme yaklaşımıyla ele alındığı görülmüştür. Geri kalan 7 makalenin 2'sinde birden fazla yaklaşımın etkisi hissedilmiş, 5'i ise niteliği araştırmacılar tarafından belirsiz bulunduğu için herhangi bir gruba dahil edilememiştir. Dolayısıyla irdelenen 46 makalenin genel olarak durumsal yaklaşım çerçevesinde kümelendiği, başka bir ifadeyle 1998-2008 aralığındaki on yıllık dönemde uluslararası insan kaynakları yönetimi yazınında Avrupa çalışmalarının daha çok durumsal yaklaşımla ele alındığı söylenebilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları temelinde yapılan bu inceleme, ana temalar ve ülke grupları çerçevesinde derinleştirildiğinde ise durumsal yaklaşımın hakimiyeti daha net izlenebilmektedir. Ana temalar bağlamında stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının ülke grupları bazında dağılımı Tablo 3 ve 4'de görülmektedir.

**Tablo 3. Temel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Fonksiyonları Ana Teması Bağlamında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Ülke Grupları Bazında Dağılımı**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	Evrensel Yaklaşım	Durumsal Yaklaşım	Biçimleştirme Yaklaşımı	Birden Fazla Yaklaşım	Herhangi Bir Gruba Dahil Edilemeyen Eserler	Toplam (Adet)
<b>Ülke Grupları</b>						
<b>I. Grup-Avrupa/Akdeniz Ülkeleri:</b> İspanya, Yunanistan, Belçika vb.	3	6	2	2	2	15
<b>II. Grup-Anglo-Saxon Ülkeleri:</b> İngiltere, İrlanda, İskoçya, Galler vb.	1	3	3	-	-	7
<b>III. Grup-Kuzey Avrupa Ülkeleri:</b> Finlandiya, Hollanda, İsveç, Norveç, Danimarka vb.	2	3	-	-	-	5
<b>IV. Grup-Alman Kökenli Ülkeler:</b> Almanya, İsviçre, Avusturya vb.	-	1	1	-	-	2
<b>Toplam (Adet)</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>29</b>

**Tablo 4. Yeni İstihdam Biçimleri Ana Teması Bağlamında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Ülke Grupları Bazında Dağılımı**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	Evrensel Yaklaşım	Durumsal Yaklaşım	Biçimleştirme Yaklaşımı	Birden Fazla Yaklaşım	Herhangi Bir Gruba Dahil Edilemeyen Eserler	Toplam (Adet)
<b>Ülke Grupları</b>						
<b>I. Grup-Avrupa/Akdeniz Ülkeleri:</b> İspanya, Yunanistan, Belçika vb.	-	5	1	-	1	7
<b>II. Grup-Anglo-Saxon Ülkeleri:</b> İngiltere, İrlanda, İskoçya, Galler vb.	-	6	-	-	2	8
<b>III. Grup-Kuzey Avrupa Ülkeleri:</b> Finlandiya, Hollanda, İsveç, Norveç, Danimarka vb.	-	1	-	-	-	1
<b>IV. Grup-Alman Kökenli Ülkeler:</b> Almanya, İsviçre, Avusturya vb.	-	1	-	-	-	1
<b>Toplam (Adet)</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

İkinci analiz, katı ve ılımlı insan kaynakları yönetimi modelleri temelinde yapılmış ve incelenen makalelerin 20'sinin katı modele, 14'ünün ise ılımlı modele uyum gösterdiği saptanmıştır. Geri kalan 12'si ise niteliği araştırmacılar tarafından belirsiz bulunduğu için herhangi bir gruba dahil edilememiştir. Dolayısıyla irdelenen 46 makalenin genel olarak katı model çerçevesinde kümelendiği, başka bir ifadeyle 1998-2008 aralığındaki on yıllık dönemde uluslararası insan kaynakları yönetimi yazınında Avrupa çalışmalarında katı modele doğru bir kayma yaşandığı söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi modelleri temelinde yapılan bu inceleme, ana temalar ve ülke grupları çerçevesinde detaylandırıldığında ise katı modelin etkisi daha açık görülmektedir. Ana temalar bağlamında insan kaynakları yönetimi modellerinin ülke grupları bazında dağılımı Tablo 5 ve 6'da verilmiştir.

Tablo 5. Temel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Fonksiyonları Ana Teması Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi Modellerinin Ülke Grupları Bazında Dağılımı

İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri	Katı Model	İlimli Model	Herhangi Bir Gruba Dahil Edilemeyen Eserler	Toplam (Adet)
<b>Ülke Grupları</b>				
<b>I. Grup-Avrupa/Akdeniz Ülkeleri:</b> İspanya, Yunanistan, Belçika vb.	5	3	7	15
<b>II. Grup-Anglo-Saxon Ülkeleri:</b> İngiltere, İrlanda, İskoçya, Galler vb.	5	2	-	7
<b>III. Grup-Kuzey Avrupa Ülkeleri:</b> Finlandiya, Hollanda, İsveç, Norveç, Danimarka vb.	1	4	-	5
<b>IV. Grup-Alman Kökenli Ülkeler:</b> Almanya, İsviçre, Avusturya vb.	-	-	2	2
<b>Toplam (Adet)</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>29</b>

Tablo 6. Yeni İstihdam Biçimleri Ana Teması Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi Modellerinin Ülke Grupları Bazında Dağılımı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	Katı Model	İlimli Model	Herhangi Bir Gruba Dahil Edilemeyen Eserler	Toplam (Adet)
<b>Ülke Grupları</b>				
<b>I. Grup-Avrupa/Akdeniz Ülkeleri:</b> İspanya, Yunanistan, Belçika vb.	4	1	2	7
<b>II. Grup-Anglo-Saxon Ülkeleri:</b> İngiltere, İrlanda, İskoçya, Galler vb.	4	4	-	8
<b>III. Grup-Kuzey Avrupa Ülkeleri:</b> Finlandiya, Hollanda, İsveç, Norveç, Danimarka vb.	-	-	1	1
<b>IV. Grup-Alman Kökenli Ülkeler:</b> Almanya, İsviçre, Avusturya vb.	1	-	-	1
<b>Toplam (Adet)</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

Sonuç olarak, 1998-2008 aralığındaki on yıllık dönemde uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin açığa çıkarılması amacıyla ele alınan dergiler arasında Avrupa ülkeleri örneklerine en fazla rastlanan “International Journal of Human Resource Management” ve “Personnel Review” periyodikleri üzerinden yürütülen yazın taramasında “temel insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonları” ile “yeni istihdam biçimleri” ana temalarının öne çıktığı görülmüştür. Söz konusu iki ana temaya ilişkin olan, tek ülke örneği içeren ve özel sektör işletmelerinde gerçekleştirilen 46 çalışmaya yönelik olarak derinleştirilen incelemeler doğrultusunda da Avrupa çalışmalarının daha çok durumsal yaklaşımla ele alındığı ve bu çalışmalarda katı modele doğru bir kayma yaşandığı saptanmıştır.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada, “temel insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonları” ile “yeni istihdam biçimleri” üzerinde yoğunlaştığı saptanan uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin, tek bir Avrupa modeline işaret etmediği görülmüştür.

Birinci ana tema olan temel insan kaynakları yönetimi uygulama ve fonksiyonlarının, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının irdelenmesi açısından daha elverişli olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, durumsal yaklaşımın öne çıktığı ve insan kaynakları yönetimi politikalarının, işletmelerin genel stratejileri ile uyumlu olması gerekliliği vurgusu yapıldığı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle stratejik, örgütsel ve çevresel değişkenleri göz önünde bulunduran işletmelerin genel stratejileri farklılaştıkça, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının da farklılaştığına dikkat çekildiği saptanmıştır. Ancak incelemeler

derinleştirildiğinde, söz konusu farklılıkların zamanla ortadan kalktığı ve işletmelerin ortak anlayışlar benimsediği izlenmiştir. Bu durum, küresel rekabet koşullarının, uluslararası bağlamda ortak durumlar üretmesine ve işletmeleri benzer davranışlara yönlendirmesine dayandırılabilir (Keating ve Thompson, 2004; Sayılar 2008). Dolayısıyla durumsallığın yol açtığı farklılaşmanın, kurumsal baskılar tarafından eşbiçimliliğe dönüştürüldüğü söylenebilir. Söz konusu benzeşimin sonucunda da ülkelere özgü pür yaklaşımlardan uzaklaşıldığı görülmektedir (Fenton-O’Creevy vd., 2005; Orhan, 2010). Bu bağlamda yapılan irdelemeler, pür bir Avrupa modelinin varlığından bahsedilmesinin güç olduğu sonucunu doğurmuştur. Bu sonuç, Pieper (1990), Sparrow ve Hiltrop (1994) ile Orhan (2010) gibi araştırmacıların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Birinci ana temanın katı-ılımlı model ayrımı açısından ele alınması sonucunda da işletme performansının herşeyin önünde tutulması ve insanın işletme sahipleri tarafından stratejik bir kaynak olarak görülmesi dolayısıyla katı modelin etkisi hissedilmiştir.

İkinci ana temayı oluşturan ve genel olarak işletmelerin taşıdığı esneklik kaygısı nedeniyle yaygınlaşan yeni istihdam biçimleri ise, katı-ılımlı model ayrımına daha elverişli bulunmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda, 1998-2008 aralığında çalışanların işin gerektirdiği işlevler çerçevesinde yatay ve dikey olarak transfer edilmesini ifade eden fonksiyonel esneklik uygulamasından, işletmede çalışanların sayılarının işe alma ve işten çıkarma yoluyla ayarlanmasını niteleyen sayısal esneklik uygulamasına doğru geçiş yaşandığı yani katı modelin etkili olduğu tespit edilmiştir. İkinci ana temanın stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları açısından ele alınması sonucunda da işletmelerdeki esnek çalışma uygulamalarının çıkış noktasının çalışanlar lehine olduğu ön plana çıkarılsa da ana amacın durumsal yaklaşım temelinde genel işletme stratejisi uyarınca işgücü maliyetlerinin azaltılması olduğu görülmüştür. Çünkü esnek çalışmanın yüzeyinde her ne kadar personele çalışma sürelerini kendisinin düzenleme olanağı sunması, işi üzerindeki bireysel inisiyatifinin artması, iş-aile dengesinin sağlanması, iş ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi gibi faydalar yansıtılsa da ardında örgütsel performans kaygıları yatmaktadır (Ruiz-Santos, Ruiz-Mercader ve McDonald, 2003; Bacak ve Şahin, 2006).

Sonuçta Avrupa’da yerel ve küresel modellerin bir karışımı olarak çok merkezli yaklaşımın hakim olduğu söylenebilir. Çünkü farklılaşma sağlayan durumsal yaklaşım, aynı zamanda ortak baskılar doğurmaktadır. Bu noktada yerel kültür, ulusal iş sistemleri, devlet, yasalar, sendikalar, sosyal paydaşlar arası etkin diyalog vb. kurumsal baskılar, bölgesel benzeşim yaratmakta ve Avrupa tarzını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan yüksek performans, düşük maliyet, ekonomik rasyonelite, belirsizliğe karşı hızlı cevap oluşturabilme amacıyla benimsenen taklitçi yaklaşım vb. küreselleşme kaynaklı baskılar ise rekabetçi benzeşim yaratmakta ve Amerikan tarzını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla söz konusu baskılara maruz kalan işletmeler, benzer davranışlara yönelmektedir. Bu benzeşim de yaygın olarak Amerikan kökenli ortak anlayışların benimsenmesi sonucunda oluşmaktadır. Çünkü tüm dünyada egemen konumda olan Amerika merkezli çok uluslu işletmeler, uluslararası faaliyetlerinde ana şirketlerine güçlü bir bağlılık göstermektedir. Bu nedenle Avrupa’da, Amerikan tarzı katı insan kaynakları yönetimi modelinin etkilerinin hissedilmesi şaşırtıcı değildir.

### Açıklayıcı Notlar

*Bu çalışma, Prof. Dr. Ferda Erdem’in 2008-2009 eğitim-öğretim yılı bahar dönemi Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi doktora dersi kapsamında yürütülmüştür. Saygıdeğer hocamıza katkıları, destekleri ve danışmanlığı için çok teşekkür ederiz.*

## Kaynaklar

- Antila, E. M., & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *Personnel Review*, 37(3), 280-299.
- Bacak, B., & Şahin, L. (2006). İş sağlığı ve güvenliği açısından esnek çalışma biçimlerinin değerlendirilmesi: Fırsatlar ve tehditler. *İktisat Fakültesi Mecmuası: Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan*, 55(1), 325-340.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 14(1), 116-128.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Biggs, D., Burchell, B. & Millmore, M. (2006). The changing world of the temporary worker: The potential HR impact of legislation. *Personnel Review*, 35(2), 191-206.
- Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. (Ed.) Dunnette, M. D., & Hough, L. M., *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271–326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365-382.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.
- Budhwar, P. S. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141-157.
- Camelo, C., Martin, F., Romero, P. M., & Valle, R. (2004). Human resources management in Spain: Is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 935-958.
- Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M. de la L., & Valle-Cabrera, R. (2008). Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 620-638.
- Claus, L. (2003). Similarities and differences in human resource management in the European Union. *Thunderbird International Business Review*, 45(6), 729-755.
- 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.

- 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.
- Dickmann, M., & Muller-Camen, M. (2006). A typology of international human resource management strategies and processes. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 580-601.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doty, H. D., 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.
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A., & Mayne, L. (1996). Between hard and soft HRM: Human resource management in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 14(5), 405-416.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., & Stood, J. T. (1995). The history and evolution of human resource management. (Ed.) Ferris G. R., Rosen, S. D., & Barnum, D. T., *Handbook of human resource management* (pp. 18-41). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Erdemir, E. (2007). Adayış mı kaçış mı? Yönetimsel kontrol karşısında postmodern dönüşüm söylemi (Devotion or emancipation? Postmodern turn discourse in the face of managerial control). *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1-2), 67-96.
- Erkuş, A., Coşkun, E., & Basım, N. (2006). İnsan kaynakları yönetiminden insan sermayesi yönetimine geçiş üzerine kavramsal bir tartışma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 645-650). Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P. N., & Nordhaug, O. (2005). Diffusion of HRM to Europe and the role of US MNCs: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 16(1), 5-10.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Forde, C., & Slater, G. (2006). The nature and experience of agency working in Britain: What are the challenges for human resource management? *Personnel Review*, 35(2), 141-157.
- Forde, C. & MacKenzie, R. (2007). Getting the mix right? The use of labour contract alternatives in UK construction. *Personnel Review*, 36(4), 549-563.
- Garcia-Olaverri, C., Huerta-Arribas, E., & Larraza-Kintana, M. (2006). Human and organizational capital: Typologies among Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 316-330.
- Huselid, M. A., Jackson S. E., & Schuler R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.

- Kamenou, N. (2007). Methodological considerations in conducting research across gender, "race", ethnicity and culture: A challenge to context specificity in diversity research methods. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1995-2010.
- Keating, M., & Thompson, K. (2004). International human resource management: Overcoming disciplinary sectarianism. *Employee Relations*, 26(6), 595-612.
- Kelliher, C., & Perrett, G. (2001). Business strategy and approaches to HRM - A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry. *Personnel Review*, 30(4), 421-437.
- Laing, D., & Weir, C. (1999). Corporate performance and the influence of human capital characteristics on executive compensation in the UK. *Personnel Review*, 28(1/2), 28-40.
- Lasierra, J. M. (2007). Labour flexibility and job market segmentation in Spain: A perspective from the labour demand side. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1858-1880.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: McMillan Press.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lockyer, C. & Scholarios, D. (2007). The "rain dance" of selection in construction: Rationality as ritual and the logic of informality. *Personnel Review*, 36(4), 528-548.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement(4), 99-122.
- Melian-Gonzalez, S., & Verano-Tacoronte, D. (2006). Is there more than one way to manage human resources in companies? *Personnel Review*, 35(1), 29-50.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 446-460.
- Monks, K., Scullion, H., & Creaner, J. (2001). HRM in international firms evidence from Ireland. *Personnel Review*, 30(5), 536-553.
- Ordiz, M., & Fernandez, E. (2005). Influence of the sector and the environment on human resource practices' effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1349-1373.

- Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırılması: Avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür? (A comparison of human resources management approaches' in the United States and European Union: Is actually European approaches of the human resources management possible?). *Ege Academic Review*, 10(1), 271-301.
- Peltonen, T. (2006). The "newcomer" MNC and the re-organization of national industrial relations actor network: The case of the Finnish food-retailing sector. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1591-1605.
- Pieper, R. (1990). *Human resource management: An international comparison*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Bou-Llugar, J. C. & Escrig-Tena, A. B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: A substitute or complementary effect on firm performance? *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Ruiz-Santos, C., Ruiz-Mercader, J., & McDonald, F. (2003). The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs. *Personnel Review*, 32(2), 164-186.
- Russell, C. G., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational productivity and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863.
- Sayılar, Y. (2008). Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından stratejik seçim ve kurumsal belirlenimin olası etkileri (The possible effects of strategic choice and institutional determinism on human resource management practices in Turkey). *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 63(2), 219-249.
- Sherer, P. D., & Leblebici, H. (2001). Bringing variety and change into strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 199-230.
- Sippola, A., & Smale, A. (2007). The global integration of diversity management: A longitudinal case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1895-1916.
- Sisson, K. & Storey, J. (2000). *The realities of human resource management*. Buckingham: Open University Press.
- Sparrow, P., & Hiltrop, J. M. (1994). *European human resource management in transition*. Hemel Hempstead, UK: Prentice-Hall.
- Subeliani, D., & Tsogas, G. (2005). Managing diversity in the Netherlands: A case study of Rabobank. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 831-851.
- Tayeb, M. H. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. New York: Oxford University Press.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical text of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.



- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- 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.

**This Page Intentionally Left Blank**