

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Editörler
Prof. Dr. Yonca Gürol
Dr. Tuğba Karaboğa



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Editörler: Prof. Dr. Yonca Gürol, Dr. Tuğba Karaboğa

Yayın No.: 3822

İşletme: 282

ISBN: 978-625-417-243-4

E-ISBN: 978-625-417-242-7

Basım Sayısı: 1. Basım, Aralık 2021

© Copyright 2021, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340

Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.

Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Furkan Mülayim -furkan@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Süleyman Gezgın -suleyman@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Lale Yalçın -laleenobel@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı Sorumlusu: Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt: Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Şti.
İvedik Org. San. 1420. Cad. No: 58/1 Yenimahalle/ANKARA
• Tel: 0 312 395 85 71 Sertifika No: 47479

Kütüphane Bilgi Kartı

Gürol, Yonca., Karaboğa, Tuğba.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar / Yonca Gürol, Tuğba Karaboğa

1. Basım, XIV + 374 s., 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-417-243-4

E-ISBN: 978-625-417-242-7

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Çağdaş Yaklaşımlar 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Teorileri

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.

Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA

Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65 - **Sipariş:** siparis@nobelyayin.com-

E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com / www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım, Ekip Dağıtım, Kida Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

ÖN SÖZ

2021 yılının bitmesine iki ay kala bu kitabın ön sözünü kaleme alırken geçtiğimiz 2 sene gözümün önünden akıp geçti. Hepimiz bir bilinmezliğin içinden geçip sanki denizin dibinden su yüzüne çıktık. Covid-19 virüsü gündemimizin neredeyse tamamını alırken, herkesin evden çalıştığı ve yüz yüze eğitime hasret kaldığımız karantina günlerinde “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar” kitabını meslektaşlarımla ve doktora öğrencilerimle birlikte yazma fikri hepimizde büyük bir heyecan ve coşku uyandırdı.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi dersini Yıldız Teknik Üniversitesi’nde İşletme Yönetimi Doktora Programı açıldığından beri veriyorum ve literatürü tüm doktora öğrencilerimle birlikte yakından takip ediyorum. Ders materyali olarak önce Michael Armstrong’un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kitabını tercüme ettik ve bir dönem sınıf içi temel kaynak olarak kullandık. Ama her derse girdiğimde ek kaynaklar verip okumaya devam ederken elimizdeki kaynağın ihtiyaçlarımızı karşılamadığını içten içe düşünüyordum ve mevcut kaynakları tatminkâr bulmuyordum.

Bu kitabın içeriğinde neler olmalı konusunu defalarca kitabın yazarları ile tartıştık. Her toplantıda yazarların ilgi alanları daha da şekilleniyordu ve kitaba dâhil etmek istediğimiz konular daha belirgin hâle geliyordu. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, özellikle insan sermayesinin işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisi nedeniyle, son birkaç yılda oldukça önem kazanmıştır. Özellikle son yıllardaki artan küreselleşme faaliyetleri, dijitalleşme, sadeleşme, kişiselleşme, yetenek avcılığı ve esnek çalışma gibi birçok etken Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yazınında karşılık bulmuş ve alanda yeni konular gündeme gelmeye başlamıştır. Bu bakımdan kitapta hangi konulara yer vereceğimizi belirlerken oldukça seçici ve titiz çalıştık.

Kitabın amaçları üzerine düşündüğümüzde; öncelikle bu kitabın benim gibi SİKY dersi veren akademisyenlere ve dersi alan öğrencilere temel bir kaynak oluşturmasını; ikinci olarak da işletme sahiplerine, üst düzey yöneticilere, İK yöneticilerine ve departman yöneticilerine günümüz insan sermayesini nasıl yönetebilecekleri hususunda bir rehber olmasını arzu ediyoruz. Ayrıca, işletmelerine uzun vadeli sürdürülebilir bir yaşam ve rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duydukları yüksek nitelikli, kararlı ve iyi motive edilmiş çalışanlara

nasıl ulaşılacağı ve onların nasıl elde tutulacağı konusunda yol göstermesini nc bir amaç olarak benimsiyoruz. Bu kitapla, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işletmeler ve insanlar arasındaki rolüne vurgu yapılmakta ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işletmelerin rekabet gücünü ve yönetimsel verimliliğini artırabilecek bir araç olduğuna dikkat çekilmektedir. Bunu aktarıırken de İKY stratejileriyle işletme stratejilerini başarılı bir Şekilde entegre ederek ağdaş yaklaşımların stratejik İKY alanındaki yansımalarını teorik bir bakış açısıyla ortaya koymaya çalıştık.

Bu kitap toplamda 14 bölümden oluşmaktadır ve 13 yazar kitabın oluşmasına katkı vermiştir. Yazarlığını yaptığım “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarih-sel Gelişimi” başlıklı ilk bölüm, yönetim teorileri ve İKY'nin gelişimi arasında köprü kurarak SİKY konusuna temel oluşturmaktadır. Öğr. Gör. Ercan Karakeçe “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen evresi” başlıklı ikinci bölümde işletmelerin değişen ve gelişen çevresine vurgu yapmakta ve değişimlerin SİKY alanındaki etkilerini ortaya koymaktadır. Arş. Gör. Tuba Başaran “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği ve Teorik Temelleri” isimli nc bölümde SİKY'nin temelini oluşturan teorileri ele almıştır. Dr. Öğr. Üyesi Burcu zgl “İnsan Kaynakları Stratejileri” isimli dördüncü bölümde, stratejik uyum ve rekabet stratejileriyle uyumlu İK stratejileri konularına yer vermiştir. İnsan Kaynakları Danışmanı ve aynı zamanda doktora ğrencisi olan Derya Cihan kszoğlu “İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Roller” isimli beşinci bölümde İK rollerine ilişkin literatürdeki sınıflandırmalardan bahsetmektedir. Dr. Açelya Telli Danışmaz “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve rgtsel Performans” adlı altıncı bölümde SİKY'nin örgütsel performans ile ilişkisine vurgu yapmakta ve kurumsal performansın llmesinde kullanılan yaklaşımları ele almaktadır. Öğr. Gör. Dr. Evrim Gemici “Yüksek Performanslı İş Sistemleri” isimli yedinci bölümde yüksek performanslı iş sistemlerinin özellikleri, işletmelerdeki etkileri ve uygulamalarını detaylı olarak incelemektedir. Öğr. Gör. Kb-ra Mertel “Motivasyon Araçları ve alışan Güçlendirme” isimli sekizinci bölümde motivasyon ve çalışan güçlendirmenin motivasyona etkisi konularına vurgu yapmaktadır. Arş. Gör. Pınar Sarp “rgtsel Tasarım, Kurumsal Kültür ve Değişim Yönetimi” isimli dokuzuncu bölümde değişim ağında SİKY konusunu açıklayarak örgüt kültürü, kültür boyutları, iş tasarımı ve örgütsel tasarım kavramlarına değinmektedir. Arş. Gör. Dr. Tuğba Karaboğa “Stratejik Yetenek Yönetimi” isimli onuncu bölümde strateji ve yetenek yönetimi ilişkisinin altını çizerek yetenek yönetimi yaklaşımları, yetenek yönetiminde insan kaynakları

departmanının rolü, küresel ölçekte ve dijital çağda yetenek yönetimi konularını ele almaktadır. Derya Cihan Öksüzoğlu “İK Profesyonellerinin Mesleki Yetkinlikleri” isimli on birinci bölümde İK yetkinlik modellerinin entegrasyonunu açıklayarak pratik bir model önerisi sunmaktadır. Dr. Öğr. Üyesi Büşra Müceldili “Kurumlarda Jenerasyon Farklılıklarının Yönetilmesi” isimli on ikinci bölümde jenerasyon (kuşak) kavramının teorik temelleri ve sınıflandırmasını ele aldıktan sonra jenerasyonun liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilişkisini açıklamaktadır. Arş. Gör. Perlin Naz Cömert “Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli on üçüncü bölümde çok uluslu işletmelerde İKY uygulamaları, yerel farklılaştırma-küresel entegrasyon tartışması ve uluslararası kadrolama konularına yer vermektedir. Son olarak, Arş. Gör. Merve Vural Allaham “İnsan Kaynakları Analitiği ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri” isimli on dördüncü bölümde büyük veri, İK analitiği, İK analitiğinin işletme stratejilerinin gerçekleşmesindeki önemi, İK analitiği yetkinlikleri ve dijitalleşme konularını ele almaktadır.

Yenilikçi bakış açılarıyla ortaya koydukları fikirleri ve özverili çalışmalarıyla bu kitabın ortaya çıkmasına büyük katkıları olan genç ve dinamik yazar arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Editörlüğünü birlikte üstlendiğimiz bu kitabın hayata geçmesinde her sürecinde titizlikle çalışan Dr. Tuğba Karaboğa'ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca Nobel Yayınevine ve araştırma görevlisi arkadaşım Perlin Naz Cömert'e kitabın hazırlanması aşamasındaki katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Kitabın tüm akademisyenlere, öğrencilere ve iş hayatındaki arkadaşlarıma faydalı bir kaynak olması dileğiyle...

Prof. Dr. Yonca Deniz Koralp Gürol

İstanbul, Balmumcu, 28 Ekim 2021

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ Prof. Dr. Yonca Gürol

1. Giriş	2
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi, Evrimi ve Gelişimindeki Yönetim Teorileri	2
2.1. Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrası İnsan	3
2.2. Örgüt Teorileri ve “İnsan” a Bakışı	5
2.3. Klasik Yönetim Teorisi ve Rasyonel Ekonomik İnsan	6
2.3.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	6
2.3.2. Bürokrasi Yaklaşımı	9
2.3.3. Rasyonel Ekonomik İnsan	9
2.4. Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Sosyal İnsan	11
2.4.1. Sosyal İnsan	11
2.4.2. Örgütte İnsan İlişkilerine Önem Verilmesi	12
2.5. Modern Yönetim Teorisi ve İnsan	15
2.5.1. Açık Sistem Teorisi ve İnsan	16
2.5.2. Durumsallık Teorisi ve İnsan	17
2.6. Modern Sonrası Teoriler ve İnsan	18
2.6.1. Post-Endüstriyel Dönem ve İnsan	19
3. Sonuç	21
Kaynakça	22

Bölüm 2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN ÇEVRESİ Öğr. Gör. Ercan Karakeçe

1. Giriş	26
2. Strateji ve Çevre İlişkisi	27
3. Çevresel Unsurlar	31
4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevre Etkileşimi	34
5. Çevresel Fırsat ve Tehditler	37
6. Çevresel Unsurların Stratejik İnsan Kaynaklarını Güçlendirmesi	40
7. Sonuç	42
Kaynakça	45

Bölüm 3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ VE TEORİK TEMELLERİ

Arş. Gör. H. Tuba Başaran

1. Giriş	52
2. İKY'nin Stratejik Niteliği	53
2.1. Stratejik Uyum	55
2.2. İK'nin Stratejik İş Ortağı Rolü	56
3. SİKY'nin Teorik Temelleri	57
3.1. Evrenselci Yaklaşım	59
3.1.1. Vekâlet Teorisi	60
3.1.2. İşlem Maliyetleri Teorisi	61
3.1.3. Beşeri Sermaye Teorisi	62
3.2. Durumsalci Yaklaşım (Koşulsallık Yaklaşımı)	62
3.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	63
3.2.2. Davranışsal Yaklaşım	65
3.2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımı	66
3.2.4. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşım	67
3.3. Biçimlendirici Yaklaşım	68
3.4. Bağlamsal Yaklaşım	71
4. SİKY Yaklaşımlarına Bütünsel Bir Bakış	72
5. Sonuç	73
Kaynakça	75

Bölüm 4
İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Burcu Özgül

1. Giriş	80
2. Stratejik Uyum ve İK Stratejisi	81
3. Etkili İK Stratejilerinin Geliştirilmesi	83
4. Rekabet Stratejileriyle Uyumlu İK Stratejileri	88
4.1. Porter'in Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Sistemleri	90
4.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Sistemleri	92
5. Entelektüel Sermaye ve İnsan Sermayesi Stratejisi	96
5.1. Bir İş Farklılaştırıcı Olarak İnsan Sermayesi Stratejisi	97

5.2. İşletme Stratejisini İnsan Sermayesi Gereksinimleriyle İlişkilendirmek	97
5.3. İnsan Sermayesi Yönetiminin İlkeleri.....	99
5.4. İnsan Sermayesi Stratejisi Oluşturmak ve Uygulamak	100
6. Sürdürülebilirlik Odaklı İK Stratejileri.....	101
7. Sonuç.....	105
Kaynakça.....	106

Bölüm 5 **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK ROLLER**

Derya Cihan Öksüzoğlu

1. Giriş	114
2. İK Rollerini Sınıflandırması.....	115
2.1. Ulrich'in Sınıflandırması.....	117
2.2. Brockbank'in Sınıflandırması	119
2.3. Jackson ve Schuler'in Sınıflandırması.....	120
2.4. Ulrich ve Brockbank'in Sınıflandırması.....	121
2.5. Wright'in Sınıflandırması	123
2.6. Gartner'in Sınıflandırması	125
3. İK Rollerine Eleştiriler	126
4. İK Rollerine İlişkin Çözüm Önerileri.....	127
5. Sonuç.....	130
Kaynakça.....	131

Bölüm 6 **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS**

Dr. Açelya Telli Danışmaz

1. Giriş	134
2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi	135
3. Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı ve Bileşenleri.....	140
4. İnsan Kaynakları Başarı Göstergesi (HR Scorecard) Yaklaşımı	152
5. SİKY'de Stratejik Uyum ve Örgütsel Performans İlişkisi	156
6. Sonuç.....	158
Kaynakça.....	159

Bölüm 7
YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ

Öğr. Gör. Dr. Evrim Gemici

1. Giriş	168
2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Kavramı ve Teorik Temelleri	169
3. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Kökeni.....	173
4. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Yüksek Katılım/Bağlılık Uygulamaları Arasındaki İlişki	176
5. Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin Karakteristikleri ve Özel Konular	179
6. Yüksek Performanslı İş Sistemleri'nin İşletmelerdeki Etkileri	181
7. Bir Yüksek Performanslı İş Sistemi Kurgularken.....	184
8. Sonuç.....	185
Kaynakça.....	187

Bölüm 8
MOTİVASYON ARAÇLARI VE ÇALIŞAN GÜÇLENDİRME

Öğr. Gör. Kübra Mertel

1. Giriş	192
2. Motivasyon	192
2.1. Motivasyonun Sağlanması	193
2.2. Motivasyon Araçları.....	194
2.2.1. Ekonomik Araçlar	195
2.2.2. Psiko- Sosyal Araçlar.....	197
2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	201
3. Çalışan Güçlendirme.....	205
3.1. Çalışan Güçlendirmenin Motivasyona Etkisi.....	206
3.2. Çalışan Güçlendirmesi İçin Gereken Koşullar.....	207
3.3. Çalışan Güçlendirmede Etkinlik Stratejileri	209
4. Sonuç.....	211
Kaynakça.....	212

Bölüm 9
ÖRGÜTSEL TASARIM, KURUMSAL KÜLTÜR VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Arş. Gör. Pınar Sarp

1. Giriş	216
2. Değişim Çağında SİKY, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Tasarım İlişkisi.....	217
2.1. Örgütsel Kültürü Şekillendirmede Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.....	217
2.2. Örgütlerde Kültür Tipolojileri ve İKY	219
2.3. Kültürel Çeşitlilik ve SİKY Uygulamaları	222
2.4. Örgüt Kültürü ve İş Tasarımı	225
2.5. Ülkeler ve İş Tasarımı Örnekleri.....	226
2.5.1. ABD'de İş Tasarımı.....	226
2.5.2. Kuzey Avrupa'da İş Tasarımı	227
2.5.3. Japonya'da İş Tasarımı.....	228
3. Hofstede'nin Kültür Boyutları ve İş Tasarımı	229
4. Örgütsel Tasarım ve Yıldız Modeli	229
5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişim Ajanı Rolü	231
6. Sonuç.....	235
Kaynakça	236

Bölüm 10
STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ

Arş. Gör. Dr. Tuğba Karaboğa

1. Giriş	242
2. Yetenek Yönetiminin Doğuşu	243
3. Strateji ve Yetenek Yönetimi İlişkisi	245
4. Stratejik Yetenek Yönetimi Uygulama ve Süreçleri.....	247
5. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları	251
6. Yetenek Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	253
7. Küresel Ölçekte Yetenek Yönetimi.....	256
8. Dijital Çağda Yetenek Yönetimi	259
9. Sonuç.....	262
Kaynakça	265

Bölüm 11
İK PROFESYONELLERİNİN MESLEKİ YETKİNLİKLERİ
Derya Cihan Öksüzoğlu

1. Giriş	270
2. İK Yetkinlik Modelleri.....	271
2.1. İK Yetkinlik Modeli (1. Tur)-Ulrich ve Brockbank	272
2.2. Yönetim Becerileri Değerlendirme-İK-Vicere	272
2.3. Üst Düzey İK Yetkinlik Modeli-Lawson/SHRM	274
2.4. İK Yetkinlik Modeli (2. Tur)-Ulrich ve Brockbank	274
2.5. İK Yetkinlik Modeli (3. Tur)-Ulrich ve Brockbank	275
2.6. İK Yetkinlik Modeli (4. Tur)-Ulrich ve Brockbank/SHRM	275
2.7. İK Yetkinlik Modeli (5. Tur)-Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger/SHRM	276
2.8. İK Yetkinlik Modeli (6. Tur)-Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich	277
2.9. SHRM İK Yetkinlik Modeli- SHRM	278
2.10. İK Yetkinlik Modeli (7. Tur)-Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank.....	279
3. İK Yetkinlik Modellerinin Entegrasyonu ve Pratik Model Önerisi	280
3.1. Kişisel Güvenilirlik.....	283
3.2. İK Uzmanlığı	284
3.3. Bilgi Yönetimi	285
3.4. Değişim Yönetimi.....	285
3.5. Stratejik Yönetim	287
3.6. Önerilen Davranış Göstergeleri.....	287
4. Sonuç.....	289
Kaynakça.....	290

Bölüm 12
KURUMLARDA JENERASYON FARKLILIKLARIN YÖNETİLMESİ
Dr. Öğr. Üyesi Büşra Müceldili

1. Giriş	292
2. Jenerasyon (Kuşak) Kavramının Teorik Temelleri.....	293
3. Jenerasyon Sınıflandırılması	295
4. Örgütsel Bağlamda Jenerasyon Kavramı	298
5. Liderlik ve Jenerasyon Kavramı	302
6. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Jenerasyon.....	304
7. Sonuç.....	309
Kaynakça.....	311

Bölüm 13
STRATEJİK ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Arş. Gör. Perlin Naz Cömert

1. Giriş	316
2. Globalleşme	316
3. Çok Uluslu İşletmeler ve Uluslararası Strateji	317
3.1. Çok Uluslu İşletmeler (ÇU).....	317
3.2. Uluslararası Strateji.....	318
3.2.1. Yerel Farklılaştırma - Küresel Entegrasyon Tartışması	320
4. İKY Uygulamalarının Sınırlar Arası Transferi	323
4.1. ÇU'lerin İKY Uygulamalarının Transferini Etkileyen Faktörler	324
4.1.1. ÇU'lerde SÜİKY Yönelimi	324
4.1.1.1. SÜİKY Yönelimini Belirleyen Faktörler.....	325
4.1.2. Bağlı Kuruluşun İKY Sistemi	326
4.1.2.1. İKY Sisteminin Ana Şirkete Benzerlik Derecesi.....	326
5. ÇU'lerde SİKY Konusunda Teorik Bakış Açılar	328
6. Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi	329
6.1. SÜİKY Problemleri	331
6.2. SÜİKY Fonksiyonları	332
6.3. SÜİKY Politika ve Uygulamaları.....	332
6.4. Dışsal ve İçsel Faktörler.....	332
6.5. Çok Uluslu İşletmelerin Kaygı ve Hedefleri.....	334
7. Uluslararası Kadrolama	336
8. Yabancı Ülkelerde Görevlendirilen Çalışanların (Expatriate) Yönetimi.....	337
9. Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmalarına Genel Bakış.....	340
10. Sonuç.....	341
Kaynakça.....	343

Bölüm 14
İNSAN KAYNAKLARI ANALİTİĞİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

Arş. Gör. Merve Vural Allaham

1. Giriş	348
2. Büyük Veri ve İK Analitiği.....	349
2.1. Büyük Veri.....	349
2.2. İnsan Kaynakları Analitiği.....	349
2.3. Metrik ve Analitik.....	350
2.4. Analitik Seviyeleri.....	351
3. İK Analitiği ve Stratejik Karar Verme	352
3.1. Veri Kalitesi ve İK Bilgi Sistemleri	353
3.2. Veriyi Stratejik Eyleme Dönüştürme.....	355
3.3. Belirsiz Koşullarda Karar Verme	356
4. İK Analitiğinin İşletme Stratejilerinin Gerçekleşmesindeki Önemi	357
5. Veri Odaklı İK Kararları ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	359
5.1. Organizasyonel Tasarım ve Kültür	361
6. İK Analitiği Yetkinlikleri	362
6.1. Ekip Tasarımı.....	364
7. E-İK ve Dijitalleşme.....	365
8. Sonuç.....	369
Kaynakça.....	370

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

Burcu Özgül*

Özet

İş dünyasında küresel düzeyde yaşanan rekabet, teknolojik gelişmeler ve pazardaki hızlı değişim, stratejik yönetimin önemini gözler önüne sermektedir. Açık sistem yaklaşımına göre işletmeler alt ve üst sistemlerden oluşmakta, bu sistemler birbirleri ile etkileşime girmekte ve tüm sistemi etkilemektedir. İşletmelerin küresel rekabette varlıklarını daim kılabilmesi için alt sistemlerini oluşturan çeşitli fonksiyonları, stratejik yönetim sürecine göre düzenlemeleri elzem nitelik taşımaktadır. Özellikle, insan sermayesinin stratejik başarılarında en önemli faktörlerden biri olduğunun ve stratejik yönetim sürecinde oynadığı kritik rolünün anlaşılması dolayısıyla fonksiyonel stratejilerin en önemlilerinden birini insan kaynakları (İK) stratejileri oluşturmaktadır. O hâlde, bir işletmenin İK politika ve uygulamalarını işletme amaçları doğrultusunda stratejilerle ilişkilendirmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir gerekliliktir. Bu durum, 1980'lerin ortalarından bu yana istikrarlı bir şekilde büyüme gösteren stratejik insan kaynakları yönetimi (SİK) yaklaşımını akla getirmektedir. SİK'ye göre, bireysel insan kaynakları yönetimi (İK) uygulamalarından ziyade, işletme stratejisiyle uyumlu hâle getirilmiş genel İK uygulamaları sistemi, işletmelere sürdürülebilir rekabette avantaj sağlamaktadır. SİK'ye yönelik çalışmalar yapan araştırmacılar dikey ve yatay uyumun üzerine vurgu yapmaktadırlar. Dikey uyum, İK'nın stratejisinin işletme stratejisi, örgüt kültürü ve çevre ile uyumlu olmasını ifade ederken; yatay uyum ise İK uygulamaları arasındaki koordinasyonu ifade etmektedir. İşletmenin amaçlarına, hedeflerine, misyon, vizyon ve stratejilerine uygun bir biçimde tasarlanmış İK uygulamaları, hem ihtiyaç duyulan nitelikteki ve yetkinlikteki kişilerin işe alınmasında ve elde tutulmasında hem de işletme performansına katkılar sunulmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede bu bölümde, işletmelerin stratejik düzeyde İK uygulamalarında farklılaşabilecekleri ve rekabet avantajı sağlayabilecekleri İK stratejilerinin neler olabileceği değerlendirilmektedir.

Öğrenim Çıktıları

- *Stratejik uyum ve İK stratejisi*
- *Etkili İK stratejisi geliştirme yolları*
- *Rekabet stratejileriyle uyumlu İK sistemleri*
- *Entelektüel sermaye ve boyutları*
- *İnsan sermayesi stratejisinin amacı, rolü ve önemi*
- *Sürdürülebilirlik odaklı İK stratejisi*

Anahtar Kavramlar

- ✓ *İK Stratejisi*
- ✓ *Dikey ve Yatay Uyum*
- ✓ *Entelektüel Sermaye*
- ✓ *İnsan Sermayesi Stratejisi*

* Ayvansaray Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, E-mail: burcuozgul@ayvansaray.edu.tr

1. Giriş

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş dünyasında, sürdürülebilir rekabet avantajı artık bir işletmenin fiziksel kaynaklarında değil, fiziksel olmayan insan kaynaklarında kök salmıştır (Emeagwal ve Ogbonmwan, 2018). Araştırmacılar, içinde bulunduğumuz dünyanın fiziksel sermaye yerine entelektüel sermayenin gerekli olduğu bir dünya olduğu kanaatinde dirler (O'Reilly ve Pfeffer, 2000). İş dünyasında insanların yenilikçi mal ve hizmetler geliştirmede etkili ve verimli olabileceği görüşü önem kazanmıştır. Bir işletmenin rekabet avantajına sahip olmasını sağlayacak temel faktör insan sermayesidir. Dolayısıyla, bir işletmenin stratejik hedeflerini başarması için çalışan becerilerini, kapasitesini ve bilgisini verimli ve etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu noktada SİKY yaklaşımına atıfta bulunmaktadır. SİKY yaklaşımıyla birlikte İK'nın rolündeki en çarpıcı değişiklik, genel işletme stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanmasında stratejik rollerinin önem kazanmasıdır (Anca-Iona, 2014). SİKY uygulamaları, çalışanları işletme stratejileri doğrultusunda birleştirmekte ve yönlendirmektedir (Hsu ve Wang, 2012). SİKY yazınında, bir işletmede uygulanan stratejiyle uyumlu İK sistemlerinin işletmeye rekabet avantajı sağlayacağı temel savı hâkimdir. Araştırmacılar, işletmenin stratejisiyle ve diğer tüm iç ve dış çevre faktörleriyle uyumlu olacak bir şekilde tasarlanmış İK sistemleri üzerinde durmaktadırlar.

SİKY uygulamalarındaki bağı inceleyen çalışmalarda davranışsal yaklaşımın yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Davranışçı düşünce okulu, farklı davranış rollerinin bir işletmenin uyguladığı strateji türlerini belirlemede önemli olduğu görüşündedir (Emeagwal ve Ogbonmwan, 2018). Şöyle ki, çeşitli İK sistemlerinin amacının çalışan tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak ve kontrol etmek olduğu varsayımı benimsenmektedir. SİKY bağlamında, her bir stratejinin gerektirdiği davranışlardaki bu farklılıklar, bu davranışları ortaya çıkarmak ve güçlendirmek için farklı İK sistemleri gerektirmektedir.

Bu çerçevede, bu bölümde öncelikle stratejik uyum ve İK stratejisi kavramı açıklanmış, işletmelerin nasıl daha etkili İK stratejisi geliştirilebilecekleri konusu ele alınmış ve rekabet stratejileri ile uyumlu İK sistemlerine yer verilmiştir. Sonrasında, entelektüel sermaye ve insan sermayesi stratejisi kavramı değerlendirilmiş ve son olarak sürdürülebilirlik odaklı İK stratejisi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2. Stratejik Uyum ve İK Stratejisi

İnsanlar, faaliyet alanı ne olursa olsun bir işletmenin en önemli varlığını temsil etmektedirler (Bayraktar ve Sencan, 2017). İş gücü, stratejik olarak planlanmış tüm faaliyetlerde mevcut olup, İK bir işletmenin stratejisinde önemli rol oynayan bir yönetim fonksiyonudur (Armstrong ve Taylor, 2017). Bu ifade, işletmelerin mevcut kaynaklara, özellikle de insana dayalı olarak rekabet avantajı düzeyini analiz etmelerine olanak tanıyan bir çerçeve tasarlayan Barney (1991) tarafından geliştirilmiştir. Modern teknolojiler söz konusu olsa bile insan varlığı vazgeçilmezdir (Anastasiu, Gavriş ve MaierIs, 2020). Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler analiz edildiğinde, aynı hammaddeleri veya teknolojileri kullanıyor oldukları görülse bile rekabet avantajına sahip olan işletmelerin çalışanlarının daha yetkin oldukları gözlenmektedir (Davis ve Simpson, 2017). Benzer şekilde O'Reilly ve Pfeffer (2000), insanların fiziksel varlıklardan daha önemli olduğunu, çünkü diğer tüm girdilere bilgi, beceri ve yetenekleriyle değer kattıklarını savunmaktadırlar (Khandekar ve Sharma, 2005).

Öte yandan, Michael Porter, stratejik hedeflere ulaşılmasından her bir yönetim fonksiyonunun sorumlu olduğunu ve bu yüzden bir organizasyonun bir bütün olarak analiz edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. İK departmanı, işletmenin performansında önemli bir rol oynamaktadır ve bu nedenle İK stratejisinin genel stratejiyle uyumlu olması beklenmektedir (Porter, 1980). Bu noktada karşımıza SİKYY yaklaşımı gelmektedir. SİKYY yaklaşımından söz edebilmek için bazı sorulara yanıtlar getirilebilmelidir: İK'nın yönetim kurulu yapısında yer alıp almadığı; misyon bildirgesinde ve işletme stratejisinde, İK'nın yazılı bir stratejisinin, vizyonunun ve misyonunun var olup olmadığı ve işletme stratejisinin geliştirilmesi sırasında İK yöneticisinin katkı düzeyinin ne olduğu sorgulanması gereken sorular arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak, seçme ve yerleştirme, ücret ve diğer haklar, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler ve iş gücünü azaltma/arttırma politikalarının belirlenmesi sırasında birinci sorumluluğun tek başına İK'da ya da hat yöneticilerinin desteğini alarak yine İK'da olması durumunda SİKYY'nin varlığından söz edilebilmektedir (Özçelik, 2006). İK stratejisi, işe alım, elde tutma, motivasyon, personel rotasyonu, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve ödüllendirme gibi İK faaliyetleri yoluyla işletme stratejisinin uygulanması ve stratejik ortak olarak İK'nın işlevinin kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Anca-İoana, 2014).

1985'te Golden ve Ramanujam, İK ile işletme stratejisi arasındaki bağlantıyı değerlendirmek için on işletme üzerinde çalışmışlardır. Süreçle ilgili konulara odaklanarak, dört tip bağlantı tanımlamışlardır: "İdari Bağlantı", İK fonksi-

yonunun işletme stratejisinden tamamen ayrıldığı durumda ortaya çıkmıştır. “Tek Yönlü” bağlantı sergileyen işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin, İK fonksiyonuna işletme stratejisini sağlamakta oldukları ve İK fonksiyonunun daha sonra işletme stratejisinin uygulamasına yardımcı olacak uygulamalar ve süreçler geliştirmelerini bekledikleri görülmüştür. “İki Yönlü” bağlantı sergileyen işletmelerde, işletme stratejisinin geliştirilmesi için üst yönetime bilgi sağlayan bir İK fonksiyonunun varlığı söz konusudur. Ardından üst yönetimin işletme stratejisinin uygulamasına yardımcı olması için İK’ya geri bildirimde bulunduğu gözlenmiştir. Son olarak, en gelişmiş bağlantı, kıdemli İK yöneticisinin üst yönetim ekibinin bir parçası olduğu ve işletme stratejisinin geliştirilmesi aşamasında masaya oturup katkıda bulunabildiği “Bütünleştirici Bağlantı” ortaya çıkmıştır (Wright, Snell ve Jacobsen, 2004). Bütünleştirici bağlantıyla, İKY ve işletme stratejisinin %100 uyumlu olduğu ifade edilmektedir (Anca-Ioana, 2014).

SİKY teorisinin temel önermesi ise başarılı bir işletmenin performansı, işletme ve İK stratejisi arasındaki yakın uyum veya hizalamaya bağlıdır. Yani, İK’nın rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanabilmesi için işletmelerin bütünleştirici bağlantıyı kullanmaları önem arz etmektedir. Benzer şekilde, Mello (2011) SİKY’nin yapısını şu şekilde tanımlamıştır: “İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaları için tutarlı ve uyumlu uygulamalar, programlar ve politikalar koleksiyonunu geliştirmeleri gerekmektedir”. Bu ifade, SİKY kavramının, insanları işletmenin stratejik hedefleriyle sistematik olarak ilişkilendirmek gerektiği anlamına gelmektedir. Daha spesifik olarak, İK stratejilerinin işletmenin stratejileriyle ve örgüt kültürüyle uyumlu hâle getirilmesiyle ilgili olduğu söylenebilir (Dikey Uyum). Kabul edilen SİKY görüşünün önemli bir parçası, bireysel İKY uygulamalarından ziyade, işletmeye katkıda bulunabilecek ve bir tür rekabet avantajı yaratabilecek İKY uygulamalarının genel bir sistem olarak ele alınmış olmasıdır (Yatay Uyum) (Björkman ve Xiucheng, 2002). Alan yazında, sürdürülebilir rekabet avantajının potansiyel bir kaynağı olarak hizmet edebilecek bireysel İKY uygulamalarından ziyade, genel İKY uygulamalarının kombinasyonlarının olduğu defalarca tartışılmıştır (Delery ve Doty, 1996; Becker ve Huselid, 1998). Araştırmalar, işletme çalışanlarının kazanımını, gelişimini ve motivasyonunu hedefleyen içsel tutarlı İKY uygulamalarına yani yatay uyumu yapılan yatırımların, değerli ve nadir bulunan insan kaynaklarını üretebileceğini göstermektedir (Becker ve Huselid, 1998). Ayrıca, diğer işletmeler bireysel uygulamaları gözlemleyip oldukça kolay bir şekilde taklit edebilirken, tüm genel İKY sistemini taklit etmenin çok daha zor olduğu da bilinen bir gerçektir (Barney ve Wright, 1998).

Sonuç olarak, dikey ve yatay uyum, SİKİY’i iki açıdan etkilemektedir: Örgütsel uyum ve çevresel uyum. Örgütsel uyum, İK stratejisi, politikaları ve uygulamaları ile örgütsel sistemler (üretim sistemleri, iletişim ve bilgi teknolojisi sistemi, Arge departmanı, pazarlama sistemi, finansal sistem, hukuk sistemi) arasındaki gerekli bağlantıdır. Tutarlı bir İK uygulamaları seti ile işletmedeki diğer sistemler arasındaki “örgütsel uyum” doğru uyumu ifade etmektedir. Çevresel uyum ise İK stratejisi ile kurumsal organizasyonlar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. İşletmeler, farklı kurumsal bağlamlarda faaliyet göstermekte ve bazı piyasa mekanizmaları ve kurumsal mekanizmalarla karşı karşıya kalmaktadır. Hem dikey uyum hem de yatay uyum, bir işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunur, ancak çeşitli İK uygulamalarını sistematik bir şekilde birleştirmek bu noktada önem kazanmaktadır (Pauwe ve Boselie, 2003). İK stratejilerinin işletme stratejileriyle entegrasyonu Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Stratejik Yönetimde İK Stratejilerinin Entegrasyonu

Stratejik Analiz	Strateji Oluşturma	Strateji Uygulama
Strateji için bağlantı kurmak - İş uygunluğunu değerlendirmek - İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlemek - Dış çevredeki fırsat ve tehditleri belirlemek - Rekabette avantaj yaratan kaynaklarını tespit etmek - Stratejik konuları belirlemek Çalışanlarla ilgili iş sorunlarını tanımlamak	Performans beklentilerini açıklamak. Geleceği nasıl yöneteceğiz: - Değerler, rehber ilkeler - Misyon ve vizyon - Amaçlar ve öncelikler - Faaliyet planları - Kaynak tahsisi İK stratejileri, amaçları ve eylem planlarını tanımlamak.	Başarılı sonuçlar için şu süreçleri uygulamak - Örgütsel değişim - Performans ve ödüllendirme - Stratejik kadrolama - Öğrenme ve geliştirme - Çalışan ilişkileri İKİY süreçlerini uygulamak

Kaynak: Ferris ve diğ., (1990). Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance. Human Resource Planning, 13(3). 215-227.

3. Etkili İK Stratejilerinin Geliştirilmesi

Bir işletmenin başarısı, her zaman sınırlı olan girdilerin kullanımından geldiği için İKY’nin stratejik yaklaşımı, diğer tüm kaynaklara değer katan çalışanların performansını arttırmayı hedeflemektedir (Boxall ve Purcell, 2016). İşletmenin çalışanlarının stratejik planlaması, stratejik hedeflere ulaşmak için

insanların talebinin (sayı ve beceriler açısından) tahmin edilmesi olarak tanımlanabilir (Rees ve Smith, 2017). İş gücünü gelecek için planlamak, birçok nedenden dolayı karmaşık bir karar verme sürecidir. Yetenek havuzu dar, ekonomik eğilimler tahmin edilemez ve bireylerin ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Rekabetçi bir insan kaynağı değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemezdir (Kleiman, Faley ve Faley 2012). Bir iş için en iyi adayları seçme stratejisi, rekabet söz konusu olduğunda çok daha önemlidir, çünkü bunlar işletmenin sonuçları için gerekli olan sürdürülebilir temel yetkinlikleri sağlamaktadırlar. İşletme performansı, rakiplerin taklit etmesi zor olan temel yetkinliklere sahip insanlar aracılığıyla elde edildiğinden dolayı, yetenekli bireyleri çekmek belki de bir işletmenin en büyük zorluğudur (Bostjancic ve Slana, 2018). Aynı zamanda, rekabet gücünü etkileyen endişe verici bir yetenek kıtlığı ile karşı karşıya kalan işletmeler (Wojcik, 2017), stratejide belirtilen uzun vadeli hedeflerine ulaşmak adına sahip oldukları yetenekli çalışanlarının yetkinliklerini arttırabilmek için onları eğitmeli ve motive etmelidirler. Öte yandan, yanlış kişileri işe almak para ve zaman israfına neden olmakta ve bu durumda işletmenin performansı azalmaktadır (Anastasiu, Gavriş ve MaierIs, 2020).

Anlaşılabileceği gibi gelecek için iş gücünü planlamak, işletmelerin sürekli var olan bir endişesidir. Ancak, bireylere diğer kaynaklar gibi davranılamaz. Bir işletmeden diğerine, bir ülkeden diğerine, hiçbir kısıtlama olmaksızın kolaylıkla hareket edebilirler. En büyük zorluk, işletmenin genel stratejisine göre insan kaynağının sayı ve uzmanlığını (yetkinlikleri) planlamaktır. İnsanların katkısı olmadan hiçbir şey başarılamayacağı için işletmelerin çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etmek için İK stratejileri gelişmeleri gerekmektedir (Anastasiu, Gavriş ve MaierIs, 2020).

İK stratejisi, iki yönetim eğilimine dayalı olarak analiz edilebilir: Porter'ın, işletmenin kendi beklentisi ve tüketicilerin ihtiyaçları ile başlayan ve ardından organizasyonun işlevlerini buna göre planlayan “Dıştan-İçeri” vizyonu (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008) ve Prahalad ve Hamel'in çalışanların temel yetkinliklerini ilk sıraya koyduğu “İçten-Dışa” vizyonu ve ardından işletmenin yönetimi, bu becerilere dayalı olarak ürünler/hizmetler üretmekte ve pazarlar bulmayı planlamaktadır (Wright, Snell ve Jacobsen, 2004).

Wright, Snell ve Jacobsen, (2004), İK fonksiyonlarının ve bunlara karşılık gelen stratejilerin, “Dıştan-İçeri” bir bakış açısı aldıklarında işletmelere değer katmak için çok daha iyi konumlandığını iddia etmektedirler. Böyle bir bakış açısı, doğru konuların ele alınmasını daha iyi sağlamakta ve hat yöneticilerinin daha fazla katılım göstermesini muhtemel kılmaktadır. Bu tür bir katılım, yalnızca İK'nın onların gözündeki statüsünü yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda

İK stratejisini içselleştirme konusunda onlardan daha fazla bağlılık da sağlayabilir. Şöyle ki; hat yöneticileri, uygulamayı yalnızca İK'nın değil, kendi rollerinin bir parçası olarak görebilirler. “Dıştan-İçeri” bir yaklaşım geliştirmek için aşağıdaki adımlar önerilmektedir:

- İK stratejisinin geliştirilmesi aşamasına hat yöneticilerini dâhil etmek için biçimsel bir süreç geliştirmelidir. Böylece stratejinin uygulanma aşamasında ortaya çıkabilecek kısıtlar minimize edilebilecektir.
- Sürecin bir parçası olarak dış çevredeki gelişmeleri izleyebilmek için biçimsel mekanizmalara sahip olunmalıdır. Bu aşamada hem iş gücünü hem de işi etkileyecek temel eğilimleri ve potansiyel senaryoları belirleyebilmek için Tablo 2’de sunulan dış çevre analizi örnek soruları değerlendirilebilir.
- Mevcut İK fonksiyonunun yaptığı her şeyin ya yanlış olduğu ya da var olmadığı varsayımıyla işe başlanmalıdır. Bu noktada, Tablo 3’te mevcut İK stratejilerinin etkinlik analizi aşamasında sorgulanması gereken sorularla değerlendirme yapılabilir.
- İşletmenin başarısını belirleyecek temel iş ve İK metrikleri tanımlanmalı, ardından bu metrikler sürekli olarak takip edilmeli ve İK’ya iletilmelidir.
- İş ile ilgili konulara ve İK metriklerine dayalı olarak, performansı en üst düzeye çıkaracak İK stratejisi geliştirilmelidir.
- İK stratejisinin bir belge, müdahale veya olay değil bir süreç olduğu unutulmamalıdır.
- İş ve insan konuları değiştikçe veya engeller ortaya çıktıkça, stratejinin de değiştirilmesi gerekmektedir. Strateji, uygunluk açısından yıllık olarak biçimsel formda incelenmeli ancak biçimsel olmayan bir biçimde de sürekli olarak incelenmelidir.

Durumsallık yaklaşımına göre, herhangi bir işletmede insanları yönetmenin tek bir en iyi yolu yoktur. Belirli bir endüstri içinde bile İK uygulamaları bir organizasyondan diğerine büyük ölçüde değişebilmektedir (Mello, 2011). Açık sistem organizasyonları çevre ile sürekli etkileşim hâlinde olup, kaynakları alırlar, çıktılar sunarlar ve onlardan geri bildirim alırlar. Faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir işletmedeki iş gücünün güçlü ve zayıf yönleri dış çevre tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle işletmeler gelecek planlarını etkileyebilecek tüm faktörleri analiz etmelidir. Örneğin, küreselleşme artı ve eksileriyle, yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerin yaklaşımında değişiklikler getirmiştir.

İşletmeler dünyanın her yerinden personel seçebilmekte iken, iş gücü de beklentilerini yerine getirme fırsatları sunan işverenler bulabilmekte özgürdür (Anastasiu, Gavriş ve MaierIs, 2020). Tablo 2’de İç ve dış çevre analizinde cevaplanması gereken birtakım sorulara yer verilmiştir. İç çevre analizi doğrultusunda İK stratejisi için birtakım çıkarımlar geliştirilmektedir. Dış çevre analiziyle, dış çevrenin İKY politika ve uygulamalarına etkisi değerlendirilmektedir.

Tablo 2: İç ve Dış Çevre Analizi

İç Çevre Analizi Aşamasında Kullanılabilecek Birtakım Örnek Sorular	Dış Çevre Analizi Aşamasında Kullanılabilecek Birtakım Örnek Sorular
İşletme stratejimiz ile neleri hedefliyoruz?	Rakip baskılarının, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
İşletmemizin başarısındaki temel faktörler nelerdir?	Ekonomik eğilimlerin, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
Temel değerlerimiz nedir?	Küreselleşmenin, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
Temel değerlerimizin günlük rutinlerimizde kullanıldığına dair kanıtlar varsa nelerdir?	Sosyal ve demografik eğilimlerin, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
İşimizin türünün İKY stratejimiz üzerindeki çıkarımları nedir?	Yasal düzenlemelerin, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
Çalışanlarımızda aradığımız özellikler nelerdir?	Politik gelişmelerin, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
Çalışanlarımız veya çalışmak istediğimiz bireylerin bizden beklentileri nelerdir?	Teknolojik gelişmelerin, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
Sahip olduğumuz değerler çalışanları cezbetmemize ve elde tutmamıza yardımcı oluyor mu?	Temel becerilerin uygunluğunun, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
İhtiyaçlarımız doğrultusunda nitelikli çalışanlarımızı geliştirmek için neler yapmaktayız?	Piyasa ücret oranlarının, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?
Çalışanlarımızın işletmemize olan bağlılık düzeyi nedir?	İşgücü piyasa dinamiklerinin, İKY politika ve uygulamalarına etkileri nelerdir?

Kaynak: Armstrong, M. ve Taylor, S. (2017). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, 14th ed.; Kogan Page: New York, NY, USA, 231–237.

İç ve dış çevre analizinden sonra, Tablo 3’te sunulan örnek sorularla işletmenin mevcut İK stratejisinin etkinliğini analiz etmesi ve sonuçlarına göre tanısal değerlendirme yapması gerekmektedir. Analiz sonucunda belirlenen sorunların sebepleri, bu sorunların nasıl çözüleceği ile ilgili öneriler ve bu önerilerin hayata geçirilebilmesi için ihtiyaç duyulan eylemler belirlenmelidir (Armstrong

ve Taylor, 2017). İKY sistemi iç ve dış çevresel faktörlerin analizi doğrultusunda şekillenmekte ve kendine özgü bir kimlik kazanmaktadır (Cutcher-Gershenfeld, 1991).

Tablo 3: Mevcut İK Stratejilerinin Etkinlik Analizi

Mevcut İK Stratejilerinin Etkinlik Analizi Aşamasında Sorgulanması Gereken Örnek Sorular
İK stratejimiz işletmemizin amaçlarını ne ölçüde destekliyor?
İK stratejimiz, çalışanlarımızın refahını destekliyor mu?
İK stratejimiz, aktif çalışan katılım düzeyinin artırılmasına katkı sağlıyor mu?
İK stratejimiz, nitelikli çalışanların işe alınmasına ve elde tutulmasına olanak sağlıyor mu?
İK stratejimiz, yetenekli çalışanların geliştirilmesine olanak sağlıyor mu?
İK stratejimiz, işletme performansının geliştirilmesine odaklanıyor mu?
İK stratejimiz, bireysel performansın geliştirilmesine odaklanıyor mu?
İK stratejimiz, çalışanların işletmenin performansına katkıları oranında ödüllendirilmesine olanak sağlıyor mu?
İK stratejimiz, işveren-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesine olanak sağlıyor mu?

Kaynak: Armstrong, M. ve Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 14th ed.; Kogan Page: New York, NY, USA, 231–237

İşletme stratejisi ile İK stratejisinin dikey uyumunu sağlayabilmek için öncelikle işletmenin iş modelinin ne olduğu, işletmenin nereye gittiği, işletmenin güçlü ve zayıf yanları, dış çevreden gelebilecek tehdit ve fırsatlar belirlenmeli ve detaylı bir şekilde işletme strateji analiz edilerek şu an ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek insan kaynağı ihtiyacı belirlenmelidir. İK uygulamalarının yatay uyumunu sağlayabilmek için ise; uygun bir İK yaklaşımı belirlenmeli, bütün uygulamaların karşılıklı olarak nasıl bütünleştirileceği değerlendirilmeli ve izlenmeli, aralarındaki bağlantılar doğrultusunda İK uygulamalarını geliştirebilmek adına programlar geliştirilmelidir (Gürol ve Gemici, 2017).

Sonuç olarak, işletmelerin İK stratejilerini oluştururken; iç ve dış çevreyi analiz etmeleri, mevcut İK stratejilerini etkinlik açısından değerlendirmeleri, hem iç ve dış çevre analizi hem de mevcut İK stratejilerinin etkinlik analizi sonuçları doğrultusunda tanısal değerlendirme yapmaları, işletme stratejisi ile İK stratejisinin nasıl dikey uyumunu ve İK uygulamalarının nasıl yatay uyumunu sağlayacaklarını düşünmeleri sonucunda İK stratejilerini belirlemeleri önerilmektedir (Armstrong ve Taylor, 2017).

Armstrong (2006), herhangi bir insan kaynakları stratejisinin dayanması gereken birkaç kriter belirlemiştir:

- İK stratejisi iş geliştirmeye katkıda bulunmalı ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- İK stratejisi, sadece varsayımlara değil, analizlere ve ayrıntılı çalışmalara dayanmalıdır.
- İK stratejisi, sonuçları ve uygulama programlarını belirleyen bir programa konulmalıdır.
- İK stratejisi tutarlı ve entegre olmalı, birbirini hizalayan ve güçlendiren unsurlardan oluşmalıdır.
- İK stratejisi hem çalışanların hem de paydaşların ihtiyaçlarını hesaba katmalıdır.

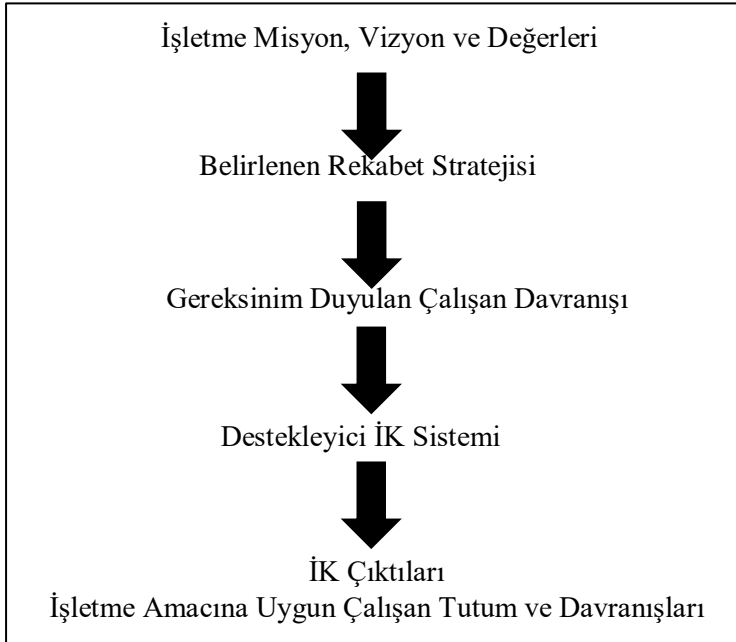
4. Rekabet Stratejileriyle Uyumlu İK Stratejileri

Stratejiler amaçlıdır ve uygulandıkları eylemlerin gerçekleştirilmesinden önce gelmektedirler (Slevin ve Covin, 1997). Stratejik yönetimle ilgili faaliyetler işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Büyük ölçekli işletmeler örgütlenme biçimlerine göre şirket, rekabet ve fonksiyonel olmak üzere üç farklı düzeyde strateji geliştirebilirler (Bartol ve Martin, 1991). Bu üç strateji arasında güçlü bir bağ söz konusudur. Bir üst strateji bir alt stratejiye rehberlik etmekte ve birbirlerini desteklemektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı için üç stratejinin entegrasyonunun sağlanması önemli bir gerekliliktir. Fonksiyonel stratejilerin içerisinde yer alan İK stratejilerinin, şirket ve rekabet stratejileriyle tutarlı ve uyumlu olması stratejik açıdan çok önemlidir. Durumsallık teorisine göre, örgütsel performansı artırmak için İKY uygulamaları belirli rekabet stratejileriyle birleştirilmelidir (Liao, 2005).

Rekabet stratejisi, müşterilere değer sağlamak ve belirli bireysel ürün pazarlarında temel yetkinlikleri kullanarak rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmaktadır (Dess ve diğ., 1995). Bu nedenle, rekabet stratejisi, bir işletmenin rakiplerine göre nerede ve nasıl bir avantajı olduğuna dair inancını yansıtmakta ve bir işletmenin sektördeki rakiplerine göre konumunu göstermektedir (Porter, 1985). Olumlu konumdaki işletmeler, sektördeki rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptirler. Rekabet stratejisi türlerine gelince, Miles ve Snow'un (1984) strateji türleri analizcileri, savunucuları, fırsatçıları ve tepkicileri içermektedir. Porter (1985) stratejileri üç genel tipte sınıflandırmıştır: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Schuler ve Jackson (1987), rekabet stratejisini üç türde

sınıflandırmak için Porter'inkilerden biraz farklı etiketler kullanmışlardır: maliyet düşürme, yenilikçilik ve kalite geliştirme.

SİKY alan yazınında kullanılan popüler teorik modellerden biri davranışsal bakış açısıdır (Schuler ve Jackson, 1987). Bu bakış açısı, strateji ve işletme performansı arasında aracı olarak çalışan davranışına odaklanmaktadır. Çeşitli İKY uygulamalarının amacının çalışan tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak ve kontrol etmek olduğu varsayımını benimsemektedir. SİKY bağlamında, rekabet stratejisinin gerektirdiği davranışlardaki bu farklılıklar, bu davranışları ortaya çıkarmak ve güçlendirmek için farklı İKY uygulamalarını gerektirmektedir. Şu anda dinamik bir iş ortamında, farklı müşteri gereksinimlerine kolayca uyarlanabilen rekabet stratejisi ve İK stratejileri arasında aynı yönde iyi bir çizgi olmalıdır. İşletmeler ancak bu şekilde yeni gereksinimlerle başa çıkmayı başarabileceklerdir. Rekabet stratejileri ile İK sistemleri arasındaki ilişki Şekil 1'de gösterilmektedir. İşletme misyonu, vizyonu ve değerleri doğrultusunda oluşturulan rekabet stratejilerinin hayata geçirilmesinde gereksinim duyulan çalışan becerileri ve davranışları belirlenmelidir. Rekabet stratejilerini destekleyen İK sistemleri tasarlanmalıdır.



Şekil 1: Rekabet Stratejileri ile İK Sistemleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Peter, B. ve John, P. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, New York, Palgrave Macmillan.

4.1. Porter'ın Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Sistemleri

İşletmeler, pazarda avantajlı bir konuma gelebilmek için Porter'ın önerdiği gibi maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini benimseyerek rekabet avantajı elde edebilirler (Porter, 1985). Maliyet liderliği stratejisinde, rakiplerden daha düşük toplam maliyetler elde etmek için çaba göstermek ve geniş bir tüketici yelpazesine hitap etmek amaçlanmaktadır (Thompson, Strickland ve Gamble, 2007). Uzun vadede, bir kitle pazarını güvence altına almanın yolu maliyet liderliği stratejisini uygulamaktan geçmektedir. Araştırmacılar, her bir stratejinin çalışanlardan farklı bir rol davranışı beklediğini ve bu yüzden her bir stratejinin de kendine özgü bir İK sistemi kimliğinin olması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar (Schuler ve Jackson, 1987). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerde; kısa dönemde odaklanma, rutin işleri yapabilme, kaliteden ziyade ölçek ekonomisine önem verme, düşük düzeyde risk alma ve istikrarlılık gibi davranışları destekleyebilecek, açıkça belirlenmiş iş tanımları, uzmanlaşmayı sağlayacak bir biçimde tasarlanmış işler, oldukça dar kariyer merdivenleri, piyasa ücret düzeyinde ücretlendirme ve sınırlı düzeyde eğitim ve geliştirme gibi İK uygulamaları tercih edilebilir (Schuler ve Jackson, 1987).

Tüm İK uygulamalarının sistematik bir biçimde koordinasyonunun sağlanmış olması durumunda etkin bir stratejiden söz edilebilmektedir (Wang ve Shyu, 2008). İK üzerine araştırma yapan akademisyenler işletmelerdeki İK uygulamalarını gruplandırarak, birtakım İK sistemleri önermişlerdir. Maliyet liderliği stratejisini uygulamak isteyen işletmeler, mekanik bir örgüt yapısı ve kontrol odaklı İK sistemleriyle verimli olabilirler (Arthur, 1994). Kontrole dayalı İK sistemlerinin amacı, çalışanların önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere uymasını zorunlu kılarak ve çalışan ödülleri bazı ölçülebilir çıktı kriterlerine dayandırarak doğrudan işçilik maliyetlerini azaltmak veya verimliliği artırmaktır (Eisenhardt, 1985; Walton, 1985). Bu iş sistemlerinde dar ve net bir biçimde tanımlanmış işler, uzmanlaşmaya önem verme, iş gücü piyasası ortalamalarında ücretlendirme, mekanik bir örgüt yapısı, biçimsel bir iletişim, gücün üst yönetim kademelerinde toplanması ve sıkı bir kontrol mekanizması bulunmaktadır (Walton, 1985).

Diğer yandan farklılaştırma stratejisi ile tüketicilerin nezdinde farklı ve değerli olarak algılanabilecek ürün ve/veya hizmetler sunulmaktadır (Porter, 1985; Frambach, Prabhu ve Verhallen, 2003). Farklılaştırma, kârlı niş pazarlar yaratmayı ve sürdürmeyi amaçlayan kendi kendini sınırlayan bir stratejidir.

Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerde; yüksek düzeyde yaratıcılık, uzun döneme odaklanma, iş birliçilik, belirsizliklere tahammül edebilme ve risk alabilme gibi davranışları destekleyebilecek (Schuler ve Jackson, 1987) yüksek nitelikli çalışan seçimi, karar verebilme ve risk alabilme özgürlüğü, deneme ve yanılmaya tolerans gösterebilme, yaratıcı yetenekleri teşvik edebilme, uzun dönemli performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi İK stratejileri tercih edilebilir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2001). Farklılaştırma stratejisini uygulamak isteyen işletmeler, organik bir örgüt yapısı ve sadakate dayalı İK sistemleriyle verimli olabilirler (Arthur, 1994). Sadakate dayalı İK sisteminin amacı, işletmenin ve çalışanların amaçları arasında psikolojik bağlantılar kurarak istenen çalışan davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmektir. Başka bir deyişle, odak noktası, kurumsal amaçlarla tutarlı bir şekilde iş görevlerini yerine getirmek için kendi takdirlerini kullanma konusunda güvenilebilecek bağlı çalışanlar geliştirebilmektir. Bu iş sistemlerinde; geniş iş tanımları, yüksek düzeyde iş rotasyonu ve aynı mevkideki kişiler tarafından yapılan performans değerlendirme programları bulunmaktadır. Genel olarak, sadakate dayalı İK sistemleri; yönetsel kararlara, resmi katılım programlarına, grup problem çözme eğitime ve sosyalleşme etkinliklerine daha yüksek düzeyde çalışan katılımı ve daha yüksek oranda yetenekli çalışan istihdamı ile karakterize edilmiştir (Arthur, 1994). Ayrıca, yönetsel karar alma sürecini merkezden uzaklaştırarak, resmi katılım mekanizmalarını kurarak ve uygun eğitim ve ödülleri sağlayarak amaçları yönetiminkilerle yakından uyumlu olan yüksek motivasyonlu ve yetkilendirilmiş bir iş gücüne yol açabilmeyi hedeflemektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin dar bir alıcı kitlesine hitap ederek uygulanması hâlinde odaklanma stratejisinden söz edilebilir (Thompson, Strickland ve Gamble, 2007). İşletmeler, dar bir alıcı kitlesine hitap ederek, hedefledikleri pazar bölümüne nüfuz etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu stratejiyi uygulamak isteyen işletmeler, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri için tanımlanan İK sistemlerinin kombinasyonunu kullanarak verimli olabilirler (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2001). Schuler (1989), işletmelerin her bir iş grubu için farklı özellikleri içinde barındıran çoğul İK sistemlerini kullanabileceklerine vurgu yapmaktadır. Tablo 4'te Porter'ın rekabet stratejileriyle uyumlu İK sistemlerine yer verilmiştir.

Tablo 4: Porter'ın Rekabet Stratejileriyle Uyumlu İK Sistemleri

Rekabet Stratejisi	Genel Örgütsel Özellikler	İK Sistemleri
Maliyet Liderliği Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> • Mekanik bir örgüt yapısı • Gücün üst yönetim kademelerinde toplanması • Kısa döneme odaklanma • Rutin işleri yapabilme • Kaliteden ziyade ölçek ekonomisine odaklanma • Düşük düzeyde risk alma ve istikrarlılık • Sıkı bir kontrol mekanizması • Biçimsel bir iletişim 	Kontrolle Dayalı İK Sistemleri <ul style="list-style-type: none"> • Açıkça belirlenmiş iş tanımları, • Uzmanlaşmayı sağlayacak bir biçimde tasarlanmış işler • Dar kariyer merdivenleri • Piyasa ücret düzeyinde ücretlendirme • Sınırlı düzeyde eğitim ve geliştirme • Çıktıya dayalı performans değerlendirme
Farklılaştırma Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> • Organik bir örgüt yapısı • Biçimsel olmayan bir iletişim • Yüksek düzeyde yaratıcılığa önem verme • Uzun döneme odaklanma, • İşbirlikçilik, • Belirsizliklere tahammül edebilme • Risk alabilme 	Sadakate Dayalı İK Sistemleri <ul style="list-style-type: none"> • Esnek iş tanımları • Yüksek nitelikli çalışan seçimi, • Yüksek düzeyde iş rotasyonu • Aynı mevkideki kişiler tarafından yapılan performans değerlendirme • Yetenekli çalışan istihdamı • Yönetimsel kararlara çalışan katılımı • Yüksek düzeyde iş rotasyonu • Sosyalleşme etkinlikleri • Uygun eğitim ve ödüller

Kaynak: Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

4.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Sistemleri

Miles ve Snow (1984) rekabet stratejilerini; savunmacılar, fırsatçılar, analizciler ve tepkiciler olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır. Savunmacıların dar ve nispeten istikrarlı ürün-pazar alanları bulunmaktadır (Miles ve Snow, 1984). Bu stratejiyi kullanan işletmeler, yeni ürün geliştirmek yerine pazarda paylarını koruma eğilimi göstermekte ve pazardaki fırsatları yakalamak yerine operasyonel faaliyetlerde verimliliklerini artırmaya odaklanmaktadır.

Fırsatçılar, dışa dönüktürler, beklenmedik durumlar karşısında temkinlidirler ve sürekli ürün ve pazar fırsatları aramaktadırlar. Yeni ürün ve pazar arayışında olmaları dolayısıyla değişime alışmışlardır. Ancak iç ve dış çevrede yüksek bir belirsizlik söz konusudur ve fırsatçılar verimliliği bir öncelik olarak görmemektedirler.

Analizciler hem fırsatçıların hem de savunmacıların özelliklerini içinde barındırmaktadırlar. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa bile kısa süre içerisinde fırsatları yakalama eğilimindedirler. İç ve dış çevrelerini çok iyi analiz edebildikleri için verimli ve yenilikçi olma konusunda çaba göstermektedirler. Açıkçası, verimlilik ve yenilikçilik konusunda dengeyi yakalamaya çalıştıkları söylenebilir.

Tepkicilerin ise istikrarlı bir stratejileri yoktur. Kimi zaman fırsatçıların kimi zaman analizcilerin ve savunmacıların stratejik özelliklerini sergileyebilirler (Tanova ve Karadal, 2004).

Miles ve Snow (1984), davranışsal bakış açısından yararlanarak “satın al ya da pazar tipi” ve “iç yetiştirme ya da yap” olmak üzere iki farklı İK sistemi ortaya atmışlardır. Satın al İK sisteminde ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının istihdam edilmesi dış iş gücü pazarı aracılığıyla yapılmaktadır. Hem giriş hem de orta ve üst düzeydeki pozisyonlar için ihtiyaçları karşılayabilecek yeterliliğe sahip olan adaylar dış iş gücü pazarından temin edilmektedir. Ücret ve ödüllendirme ise bireysel performans sonuçlarına ve somut çıktılara dayandırılarak ve dış iş gücü pazarındaki ücret düzeyleriyle uyumlu bir politika izlenerek yapılmaktadır. İşgücü ile işletme arasındaki çalışma ilişkileri kısa dönemli ve rasyonedir. Tüm değerlendirmeler kısa dönemli, çıktı odaklı ve görev yetkinlikleri üzerine kurulmuştur.

İç yetiştirme İK sisteminde ise iş gücü giriş düzeyinde istihdam edilmekte ve işletme ihtiyaçları doğrultusunda yetkinliklerinin geliştirilebilmesi için eğitim ve yetiştirme programlarına tabi tutulmaktadır. İşgücü ile işletme arasındaki ilişkiler uzun dönemlidir. Ücret ve ödüllendirmede iş gücü pazarından ziyade eşitlik dikkate alınmaktadır. Performans değerlendirmede ise davranışsal ölçütler dikkate alınmakta ve sonuçtan çok süreçlere hâkimiyete önem verilmektedir (Miles ve Snow, 1984).

Tepkicilerin istikrarlı bir stratejilerinin olmaması ve sadece değişimlere ve çevresel baskılara tepki göstermeleri dolayısıyla (Tanova ve Karadal, 2004)

bu stratejiye ilişkin etkili ve tutarlı İK stratejileri geliştirilememiştir (Alayoğlu, 2010).

Savunucuların, fonksiyonel bir örgüt yapısı, sıkı kontrol mekanizması, üretimde verimlilik, süreç mühendisliği ve yüksek düzeyde maliyet kontrolü gibi özellikleri bulunmaktadır (Wang ve Shyu, 2008). Bu stratejiyi benimseyen işletmelerde genellikle dışarıdan iş gücü istihdamından çok, var olan çalışanların geliştirilmesine çalışılmaktadır. Şöyle ki çalışanlar en alt seviyeden istihdam edilmekte ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarına tabi tutulmaktadır (Meier ve diğ., 2010). Bu stratejideki temel felsefe çalışana uzun dönemli yatırım yapmaktır (Miles ve Snow, 1984). Ücret ve ödüllendirme konusunda eşitlik ön planda olup, iş güvencesi sağlandığı için ücret düzeyi bu işletmelerde düşüktür (Delery ve Doty, 1996). İstihdam edilen çalışanların işletmelerine sadakat düzeyleri yüksek olduğu için personel devir oranları da oldukça düşüktür (Miles ve Snow, 1987). Anlaşılacağı gibi bu stratejiyi uygulayan işletmeler iç yetiştirme İK sistemlerini kullanarak daha verimli olabilirler.

Fırsatçılar ise insan kaynağını iç kaynaklardan temin etmek yerine dış kaynaklardan sağlamaktadırlar (Delery ve Doty, 1996). Yenilikçi stratejilerini kullanan fırsatçıların, daha fazla satın al İK sistemini kullandıkları yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Shortell ve Zajac, 1990; Thomas ve Ramaswamy, 1996; Tanova ve Karadal, 2004).

Analizciler, ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olan iş gücünü, öncelikle dış iş gücü pazarından temin etmeyi tercih etmektedirler. Performans değerlendirmede, genellikle çıktı odaklıdırlar. Hangi mevkide olursa olsun işgünün kariyeri için işten ayrılması ve başka işletmelere transfer olması normal karşılanmaktadır (Alayoğlu, 2010). Sonuç olarak analizcilerin, satın al İK sistemini kullanarak daha verimli oldukları ifade edilebilir. Tablo 5'te savunmacı ve analizci stratejileri uygulayan işletmelerin kullanabilecekleri İK sistemleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 5: Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Sistemleri

Stratejik İK Alanı	Savunmacı Strateji	Analizci Strateji
İş Akışı	<ul style="list-style-type: none"> • Üretimde verimlilik • Kontrol odaklılık • Açıkça belirlenmiş iş tanımları • Detaylı iş planları 	<ul style="list-style-type: none"> • İnovasyon • Esneklik • Geniş görev sınıflandırması • İş planları oldukça esnek
Kadrolama	<ul style="list-style-type: none"> • İç kaynaktan istihdam • İşgücünün seçim kararı İK'ya aittir • Teknik nitelikler ve becerilerin geliştirilmesine önem verme • Biçimsel işe alma ve sosyalleştirme süreci 	<ul style="list-style-type: none"> • İhtiyaç doğrultusunda dış iş gücü pazarından istihdam • İşgücünün seçim kararını yöneticilerin vermesi • İşletmenin kültürüne ve değerlere uygun adayların işe alınması • Yeni istihdam edilecek olan adayların biçimsel olmayan yöntemlerle işe alınması ve sosyalleştirilmesi
İşgücü Ayrılmaları	<ul style="list-style-type: none"> • Gönüllü ayrılmayı teşvik etme • İşe alımların durdurulması, • İşine son verilen iş gücü ile ilişkinin sürdürülmesi • İşten ayrılanları, ihtiyaç doğrultusunda tekrar işe alma 	<ul style="list-style-type: none"> • İşgücünü işten çıkarma • İhtiyaç kadar istihdam • İşten çıkarılan iş gücü ile sonrasında ilgilenmeme
Performans Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Rutin değerlendirme prosedürleri • Kontrol aracı olarak • Sınırlı odaklanma • Amirine yüksek bağlılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireye özgü değerlendirme • Geliştirme aracı olarak kullanma • Çok amaçlı değerlendirme • Değerlendirmelerde çok sayıda girdi kullanma
Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> • Bireye özgü eğitim • İş başında eğitim • İşe özgü eğitim • Beceri oluşturma/artırma 	<ul style="list-style-type: none"> • Takım bazlı ya da çapraz fonksiyonlu eğitim • Dış eğitim • Genel eğitimde esneklik • Becerileri satın alma
Ücret Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Sabit ücret • İşe dayalı ödeme • Kıdeme dayalı ödeme • Merkezileşmiş ücretlendirme kararları 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişken ücret • Bireysel başarıyı ödüllendirme • Performansa dayalı ücretlendirme • Ademi merkezi ücretlendirme kararları

Kaynak: Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(17), 27-49.

5. Entelektüel Sermaye ve İnsan Sermayesi Stratejisi

Yirmi birinci yüzyıl, üretim ekonomisinden bilgi ekonomisine geçişe tanıklık etmiştir ve işletmelerde varlıkların nasıl görüldüğü konusunda bir paradigma kayması yaşanmıştır. Geleneksel olarak, uzun süredir devam eden inanç, bir işletmenin sahip olduğu fiziksel varlıkların ekonomik başarıyı getirdiği yönündeydi. Ancak fiziksel kaynaklar çoğu ülkede gelir artışının yalnızca küçük bir bölümünü oluşturmaktadır (Becker, 1964). Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında, fiziksel kaynaklar piyasada kolaylıkla alınıp satılabildikleri için işletmelere rekabette çok az avantaj sağlamaktadır (Rothaermel, 2012). Fiziksel varlıklar ve finansal sermaye artık rekabet avantajını kolaylaştıran kaynaklar olmadığında, entelektüel sermaye bir işletmeye rekabetçi bir pazar konumu sağlayan tek farklılaştırıcı faktör hâline gelmektedir (Teece, 2002). Genellikle, bir işletmenin entelektüel sermayesine bilgi sermayesi denilmektedir. Bir işletmenin bilgi sermayesine, iş gücünün soyut yetenekleri ve becerileri ile organizasyonun yapılarına, rutinlerine, sistemlerine ve süreçlerine dâhil olan bilgiler katkıda bulunabilir (Mahoney ve Kor, 2015).

Entelektüel sermaye; insan, yapısal ve ilişki sermaye olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir (Dzinkowski, 2000). İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin temelini oluşturmakta ve kümülatif örtülü bilgi, yetkinlikler, deneyimler, beceriler ve insanların yenilikçiliği ve yetenekleri dâhil olmak üzere çeşitli insan kaynakları unsurlarını içermektedir (Roos ve Jacobsen, 1999). İlişkisel sermaye, bir işletme ile dış paydaşları arasındaki bilgi alışverişini temsil etmektedir (Ordóñez De Pablos, 2004). Yapısal sermaye ise günlük faaliyetlerde ortaya çıkan öğrenme ve bilgiyi ifade etmekte olup, bireylerin işletmeden ayrılmasından sonra işletmede kalan bilgi havuzunu oluşturmaktadır. Yapısal sermaye, veri tabanları, rutinler, örgüt kültürü ve işletme için değer yaratan her şey gibi işletmedeki insan dışı tüm bilgi depolarını da içermektedir (Grasenick ve Low, 2004). İnsan sermayesi sadece yeni fikirlerin ve bilgilerin geliştirilmesinde ve yaratılmasında hayati bir rol oynamakla kalmamakta, aynı zamanda ilişki sermayenin gelişimini ve iç ilişkiler yoluyla bilgi ve fikirlerin paylaşımını kolaylaştırmaktadır (Han, Han ve Brass, 2014). İnsan sermayesine yatırımlar yapıldıkça, daha yetkin ve yetenekli insanlar işletme için daha iyi yapısal sermaye geliştirmektedirler (Mahoney ve Kor 2015). İyileştirilmiş insan sermayesi ve yapısal sermaye, müşterilere daha iyi ürün ve hizmetler sunarak daha üretken ilişki sermaye yaratmaya devam etmekte ve kurumsal değere ve büyümeye yukarı yönlü bir ivme kazandırmaktadır (Knight, 1999).

Bununla birlikte, insan sermayesi ile ilgili doğal sorun, işletmenin sahip olduğu yapısal sermayenin aksine insan sermayesinin kapıdan çıkıp bir daha asla geri dönmemesidir (Coff ve Raffie 2015). İşletme çalışanlarının, işletmeden ayrılırken yetenek, beceri ve örtük bilgilerini beraberlerinde götürmeleri, örgütsel hafıza kaybına neden olmakta ve sonuç olarak bu durum işletme için bir tehdit oluşturabilmektedir. (Bontis, Keow ve Richardson, 2000). Dolayısıyla, insan sermayesinin yönetiminin ve ölçümünün stratejik bir konu olduğu söylenebilir (Boudreau ve Ramstad 2007). Ayrıca, insan sermayesi gelişimi ile hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren geniş ve büyüyen bir araştırma grubu bulunmaktadır (Kor ve Mahoney 2005, Crook ve diğ., 2011, Crocker ve Eckardt 2014). Bunun için işletmelerin insan sermayesi stratejisi geliştirmeleri ve uygulamaları gerektiği oldukça açıktır.

5.1. Bir İş Farklılaştırıcı Olarak İnsan Sermayesi Stratejisi

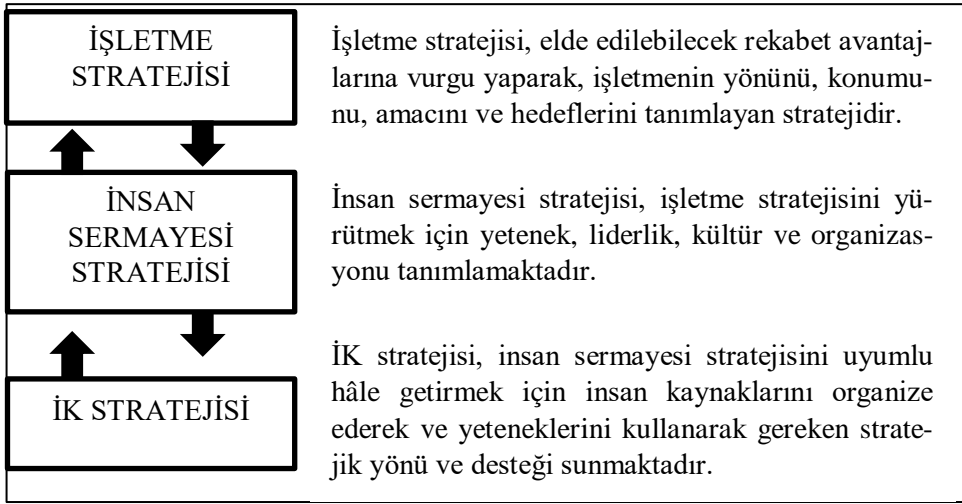
Dünyanın dört bir yanındaki endüstriler dikkatlerini yeni bir büyüme çağına çevirdikçe, bir işletmedeki insan sermayesinin önemi çarpıcı biçimde artmıştır. Yeni müşteriler kazanmak ve elde tutmak, yeni fikirler üretmek ve üretkenliği artırmak gibi zorluklar, iş gücüne ve onu yönetenlere yeni talepler getirmektedir. Elbette her işletme bir tür iş gücü planlamasına girmekte ve çalışanlarını eğitmek ve geliştirmek için yerinde süreçlere sahiptir. Pazardaki değişimin hızı, geleneksel yetenek yönetimi programlarının işletme ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini geride bırakmıştır.

Yöneticiler artık, yeteneğin değerini arttıran, işletme stratejisini daha iyi uygulayabilen ve değişen bir pazara uyum sağlayabilen bir işletme yaratan ilgili liderlik, kültür ve organizasyon yapısı gibi bileşenlerinin yanı sıra yetenek yönetimini de içeren daha kapsamlı ve entegre bir insan sermayesi stratejisi izlemelidirler. İşletme stratejilerini etkili bir şekilde eyleme geçirilebilir bir insan sermayesi stratejisine çevirebilenler, yeni bir tür rekabet avantajı sağlayabilirler (Smith, Silverstone ve Lajtha, 2010).

5.2. İşletme Stratejisini İnsan Sermayesi Gereksinimleriyle İlişkilendirmek

SİKY perspektifinden, entelektüel sermaye, bir organizasyondaki bilginin stratejik gelişimine ve yönetimine odaklanmaktadır (Youndt ve Snell, 2004). Bilgi yönetimi perspektifinden entelektüel sermaye, işletme stratejisinde entelektüel kaynakların özellikle insan sermayesinin rolünün yeniden düşünülmesi-

ni, yeniden tasarlanmasını ve dâhil edilmesini vurgulamaktadır (Perez ve Ordoñez De Pablos, 2003). İnsan sermayesi stratejisi olmadan hem İK hem de üst yönetim, tam anlamıyla önünü görememektedir. Başarılı bir işletme yaratabilmek için, işletme stratejisini doğru yetenekleri doğru rollere yerleştiren bir insan sermayesi stratejisiyle uyumlu hâle getirmek gerekmektedir (Şekil 2'ye bakınız). Ayrıca, bilgi bir organizasyonun çeşitli seviyelerinden elde edileceğinden dolayı insan sermayesinin yönetimi, organizasyonda İKY stratejilerinin ve uygulamalarının oluşumunu ve uygulanmasını yönlendiren itici güç olarak görülmelidir (Kong ve Thomson, 2009).



Şekil 2: İşletme Stratejisi, İnsan Sermayesi Stratejisi ve İK Stratejisi Arasındaki İlişki

Kaynak: Smith, D., Silverstone Y. ve Lajtha, A. (2010). Talent & Organization Performance Human capital strategy as a business differentiator. Accenture Outlook Point of View, 1.

Etkili bir insan sermayesi stratejisi, doğru kültür, doğru organizasyon yapısı ve doğru işletme modeli tarafından desteklenen doğru iş gücü yeteneğini kazanmak, geliştirmek ve yönlendirmek için doğru liderlerin yerleştirilmesine yardımcı olmaktadır. İnsan sermayesi boyutunda çalışmak, işletmenin nerede ve nasıl rekabet edeceğine ilişkin en önemli kararlarının temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, kısa vadeli kararlar uzun vadeli zorunluluklarla dengelendiği için işletmeyi de desteklemektedir. Bu şekilde, bir insan sermayesi stratejisi, bir işletmeyi günümüzün acil ihtiyaçlarını karşılamada desteklerken, aynı zamanda pazardaki rekabet gücü ve büyümesi için kendisini yeniden konumlandırmak için yeterince çevik olmasına yardımcı olmaktadır. Kısacası, böyle bir stratejiye

sahip işletmelerde istihdam edilen insanlar orada çalışmak ve orada kalmak istemektedirler. Eyleme yakın kararlar almaları için çalışanlara bir dereceye kadar özerklik verilmektedir. Liderleri güçlü ve iş birlikçidir. Organizasyon yapıları, fonksiyonlar ve birimler arasında çalışmayı teşvik etmekte ve herhangi bir grubun yaptığı değeri arttırmaktadır. Ayrıca bu işletmeler daha iyi performans gösterme eğilimindedirler. Daha çeviktirler ve piyasa koşullarına daha duyarlıdırlar. İş planını uygulamak için hangi iş gücü ve organizasyonun gerekli olduğunu bilmek için çok sayıda senaryo üretmektedirler. Bu nedenle, insan sermayesi hesapları sağlamdır ve yeni yatırımlar için kullanılmaya hazırdır (Smith, Silverstone ve Lajtha, 2010). Sonuç olarak, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç entelektüel sermaye bileşeni, işletmelerde hemen uygulanabilecek İKY stratejileri ve uygulamaları için yapılandırılmış bir çerçeve sunmaktadır (Roos, 1998).

5.3. İnsan Sermayesi Yönetiminin İlkeleri

Tüm kritik başarı faktörleri, insan sermayesi fikrinin merkezinde yer alan iki temel ilkeye dayanmaktadır. Birincisi, insanlar, değeri yatırım yoluyla artırılabilen varlıklardır. Herhangi bir yatırımda olduğu gibi amaç, riski yönetirken değeri en üst düzeye çıkarmaktır. İnsanların değeri arttıkça, işletmenin performans kapasitesi ve dolayısıyla müşteriler ve diğer paydaşlar için de değeri artmaktadır. İkinci olarak, bir işletmenin insan sermayesi yaklaşımları, işletmenin istediği performans sonuçlarına ulaşmasına ve misyonunu yerine getirmesine ne kadar iyi yardımcı olacağına ilişkin standartlar tarafından tasarlanmalı, uygulanmalı ve değerlendirilmelidir (GAO, 2002).

İnsan sermayesi yönetiminin birbiriyle ilişkili on ilkesi aşağıda sunulmaktadır (GAO, 2000).

1. İnsan sermayesi yönetimi, stratejik işletme yönetiminin temeli olarak ele alınmalıdır. İşletmenin misyonunu, stratejik hedeflerini ve temel değerlerini belirlerken ve operasyonel politika ve uygulamaları tasarlarırken ve uygularken insan sermayesi hususları bütünleştirilmelidir.
2. İK liderleri üst yönetim ekibinin tam üyesi olarak üst yönetime dâhil edilmelidir. İK'nın stratejik rolü, geleneksel personel yönetimi hizmetlerinin ötesinde genişletilmelidir.
3. Gerektiğinde danışmanlardan, meslek birliklerinden ve diğer kuruluşlardan uzmanlık isteyerek işletme içindeki personelin bilgi ve becerileri desteklenmelidir.

4. Belirli misyon ve hedeflere ulaşmak için gereken liderlik özellikleri belirlenmeli ve belirlenen özelliklere sahip liderler üretmeyi hedefleyen işe alma, geliştirme, elde tutma ve yedekleme politikaları ve uygulamaları yoluyla işletmenin liderlik havuzu oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.
5. Tüm çalışanların başarmak için bir ekip olarak çalışmaya yönlendirildiği misyon, stratejik hedefler ve temel değerler hakkında ortak bir anlayış teşvik edilmelidir. Bireysel katkılar ile işletmenin performansı ve sonuçları arasında bir görüş hattı oluşturulmalıdır.
6. Misyon ve hedeflerde yüksek performans elde etmek için gereken yetenekler (bilgi, beceriler, yetenekler ve davranışlar) belirlenmeli ve bu yetenekleri oluşturmayı ve sürdürmeyi hedefleyen işe alma, geliştirme ve elde tutma politikaları ve uygulamaları yoluyla işletmenin yetenek havuzu oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.
7. Performansı sonuçlara bağlamak için ücret ve teşvikler dâhil olmak üzere performans yönetim sistemleri kullanılmalıdır. Teşvikler sağlanmalı ve çalışanlar misyon ve hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunma konusunda sorumlu tutulmalıdır. Şeffaf ve açıkça tanımlanmış yüksek performans standartlarını karşılayan veya aşan çalışanlar ödüllendirilmelidir.
8. Yüksek performans elde etmek için ekipler desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir. Bireylerin, birimlerin ve bir bütün olarak organizasyonun, yüksek performansa katkıda bulunmasının bir aracı olarak etkileşimde bulunduğu ve birbirlerinden öğrendikleri ve desteklendikleri bir kültür teşvik edilmelidir. Yüksek performans elde etmek için doğru yetkinliklere sahip doğru insanlar bir araya getirilmelidir.
9. Çalışan girdileri, insan sermayesi politikaları ve uygulamalarının tasarımına ve uygulanmasına entegre edilmelidir. Uyumlu insan sermayesi politikaları ve uygulamaları geliştirmek için çalışanların ve çalışan gruplarının ilk elden bilgi ve görüşleri birleştirilmelidir.
10. İnsan sermayesi politika ve uygulamalarının etkinliği ölçülmelidir. İnsan sermayesi yatırımlarının performans getirisi belirlenmelidir (GAO, 2000).

5.4. İnsan Sermayesi Stratejisi Oluşturmak ve Uygulamak

Bir insan sermayesi stratejisi oluşturmak ve uygulamak için bir program, tüm çabayı yönlendirmeye yardımcı olmak için program yönetimi ve yönetim tarafından desteklenen dört ana iş akışında (yetenek, liderlik, kültür ve organizasyon) çoklu çalışma aşamalarını içermektedir. Bir işletmenin insan sermayesi

stratejisini oluştururken aşağıda sunulan anahtar sorulara odaklanması gerekmektedir (Smith, Silverstone ve Lajtha, 2010):

Yetenek

- Rekabet etmek ve işi büyütmek için hangi becerilere ve yeteneklere ihtiyaç duyulacak?
- Sahip olduğumuz becerilerle ihtiyaç duyduğumuz beceriler arasındaki boşluklar nerede ve bu boşlukları yetenek bulma ve geliştirme seçenekleriyle nasıl kapatabiliriz?

Liderlik

- İşletme stratejimizi sürdürmek için ne tür liderlik yeteneklerine göre hareket etmemiz gerekiyor?
- Liderleri nasıl geliştireceğiz veya kaynak sağlayacağız?
- Geleceğin liderlerinden hangi nitelikler, yetenekler ve davranışlar bekleniyor?
- Liderlik gelişimini rekabet avantajı olarak nasıl kullanabiliriz?

Kültür

- Temel kültürel özelliklerimiz nelerdir?
- Bu hâkim kültür; performansı, üretkenliği ve doğru yetenekleri çekme ve elde tutma yeteneğini nasıl etkiler?
- İş ihtiyaçlarımızla uyumlu ideal kültürün özellikleri nelerdir ve bu kültürü nasıl yaratır ve sürdürürüz?

Organizasyon

- Hangi iş modeli, stratejiyi yürütmeye ve kaynakların kullanımını optimize etmeye yardımcı olabilir?
- İstedığımız noktaya ulaşmak için gereken stratejiye en çok yardımcı olabilecek organizasyon tasarımı (yapı, yönetim, raporlama ilişkileri) nedir?

6. Sürdürülebilirlik Odaklı İK Stratejileri

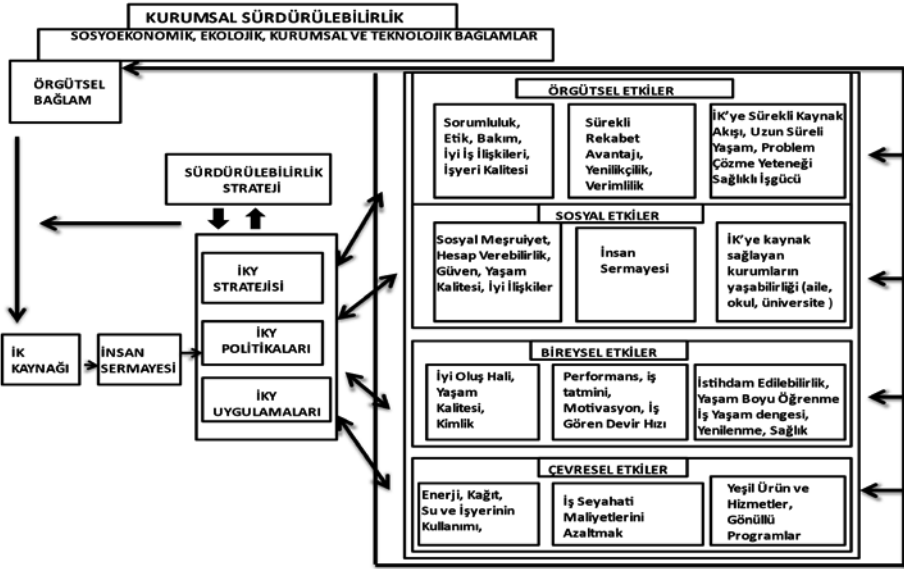
İklim değişikliği, aşırı nüfus, çevre sorunları, yoksulluk, sosyal eşitsizlikler ve kaynaklara eşit olmayan erişim de dâhil olmak üzere birçok nedenden dolayı son yıllarda işletmeler sürdürülebilirlik paradigması ekseninde şekillenmektedir.

İşletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel olarak iyi performans göstermeleri durumunda faaliyetlerinin sürdürülebilir olduğu belirtilmektedir (Ehnert, Harry ve Zink, 2014). Örgütsel olarak sürdürülebilir değişimler, kökenlerini değişen bir düşünce ve çalışma sürecinden alan sürdürülebilir vizyon ve stratejilerin geliştirilmesiyle başlamaktadır. Çalışanların, ekonomik, sosyal ve çevresel değişimlere karşı bilinçlenmesi ve hazırlanmasında İKY'nin varlığı çok önemlidir (Dubois ve Dubois, 2012). Bu nedenle, sürdürülebilir iş modellerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında İK kilit bir rol oynamaktadır (Wirtenberg ve diğ., 2007).

Bu kapsamda karşımıza yeşil İKY, sosyal sorumluluk sahibi İKY ve sürdürülebilir İKY gibi kavramlar çıkmaktadır. Yeşil İKY kavramı, çevresel konulara ve bunların İKY'de nasıl dikkate alındığına odaklanmaktadır (Dumont, Shen ve Deng, 2016). Öte yandan, sosyal sorumluluk sahibi İKY, kurumsal sosyal sorumluluk ve İKY'yi bütünleştirmeye çalışmaktadır (Shen ve Zhu, 2011; Zhao ve diğ., 2019). Sürdürülebilir İKY ise diğer iki kavramı içine alarak işletmelerin genel stratejik sürdürülebilirliğinin bir parçasını oluşturmaktadır (Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2010).

Järlström ve Saru (2019), sürdürülebilir İKY'yi geniş anlamda ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri dikkate alan İK stratejileri, politikaları ve uygulamaları geliştirerek işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak olarak tanımlamaktadırlar. Mariappanadar (2003) tarafından, sürdürülebilir bir şekilde yönlendirilen İKY, geleceğin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden günümüzün şirket ve topluluğunun optimal ihtiyaçlarını karşılamak için İK'nın yönetimi olarak ifade edilmektedir. Kramar (2014) ise sürdürülebilir İKY'yi stratejik İKY'nin ötesine geçen ve işletme için ekonomik sonuçlar elde ederken aynı anda paydaşların refahını da dikkate alan İKY olarak tanımlamaktadır. Aust, Matthews ve Muller-Camen (2020), sürdürülebilir İKY sisteminin rolünün iki parçalı olduğunu belirtmektedirler: kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak görülebilir, aynı zamanda çevresel, sosyal ve insani bağlamları desteklemek için işletmelerin İKY uygulamalarını şekillendirmek için bir amaç olarak görülebilir. Benzer bir şekilde Järlström, Saru ve Vanhalla'ya (2018) göre, sürdürülebilir İKY, sürdürülebilir iş organizasyonları geliştirmeyi ve ilgili organizasyonlarda sürdürülebilir İKY sistemleri oluşturmayı amaçlamaktadır. Ehnert ve Harry'ye (2012) göre, sürdürülebilir İKY; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların dikkate alındığı bir şemsiye terimidir. Tüm tanımlar incelendiğinde, sürdürülebilir İKY'nin, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacak bir alan olduğu görülmektedir (Mariappanadar, 2019). Bu nedenle, sürdürülebilir İKY'nin hem ekonomik performansı hem de eko-verimliliği ve sosyo-verimliliği dikkate aldığı söylenebilir.

Şekil 3’te sunulmuş olan sürdürülebilir İKY modeli Ehnert (2009) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, sürdürülebilirlik stratejisi ve İK stratejisi arasında iyi yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik stratejisi hem ekonomik, sosyal, çevresel, düzenleyici ve teknolojik dış çevresel faktörler hem de örgütsel bağlamı ilgilendiren iç faktörler tarafından şekillenmektedir. Sürdürülebilir İKY’nin sonuçları; örgütsel, sosyal, bireysel ve çevresel çıktıların hepsinin birlikte değerlendirilmesi sonucunda ölçülmektedir (Kramar, 2014).



Şekil 3: Sürdürülebilir İKY Modeli

Kaynak: Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? The International Journal of Human Resource Management, 25(8), 1069–1089.

Görüldüğü üzere, İKY’nin kapsamı hem işletmenin stratejik yönünde dikey olarak, hem de yatay olarak tüm departman ve fonksiyonlara yayılmaktadır (Dubois ve Dubois, 2012). İKY’nin görevi, üst yönetimi sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada desteklemek ve İK uygulamalarını sürdürülebilirlik yönleriyle uyumlu hâle getirmektir. Sürdürülebilirlik odaklı İK stratejisinin, Tablo 7’de sunulan İK süreç ve uygulamalarını kapsamakta olduğu söylenebilir (Guerci & Pedrini, 2014).

Tablo: 7. Sürdürülebilir Odaklı İK Süreç ve Uygulamaları

İK SÜREÇLERİ
İş Sağlığı ve Güvenlik
Eğitim-Gelişim
Yetenek Yönetimi
Kariyer Planlaması
Kurum İçi İletişim
İK Stratejisi ve İK Planlaması
Performans Değerlendirme
Ücret Yönetimi
Endüstriyel İlişki ve Toplu Sözleşmeler
İşe Alım, Seçim ve Temin
İş Dizaynı Teknikleri (İş Genişletme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu, İş Basitleştirme) ve Analizi
İK UYGULAMALARI
YARDIMSEVERLİK YOLUYLA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ODAKLI DEĞİŞİM
Aile Dostu ve Çalışan Anneler için Uygun Bir İşveren Olmak
Çalışanların İş-Yaşam Dengesini Dikkate Alan Bir İşveren Olmak
Ücretlendirme ve Çalışanlara Sağlanan Yan Haklar
Sağlık Konusu
Çalışanların Sivil Toplum Kuruluşları ile İş Birliği İçinde Olmaları
SOSYAL BÜTÜNLEŞME YOLUYLA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ODAKLI DEĞİŞİM
Kültür ve Cinsiyet Çeşitliliğinin Teşvik Edilmesi
Şirketin İtibarını Sosyal Sorumluluk Açısından Güvenilir Bir İşveren Olarak Tanıtmak
Güvenlik Konusu
Ergonomik İşyeri Koşulları
Şirketin Sürdürülebilirlik Performansına Çalışan Bağlılığını Sürdürmek İçin İşlerin Tasarlanması
Çalışanların Sürdürülebilirlik Performansına Bağlılıklarını Sürdürmek
Yaşlanan İşgücünü Desteklemek
Kariyer İmkânları ve Yeniden Yerleştirme Hizmetleri Sunmak
Stresi Azaltmak ve Önlemek
YETKİNLİKLERİ GELİŞTİRME YOLUYLA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ODAKLI DEĞİŞİM
İşletmenin Sürdürülebilirlik Performansını İyileştirmek için Eğitim
Mesleki Eğitim Programları veya Çıracılık/İş Yerleştirme Faaliyetleri
Çalışanlara ve Ailelerine Yönelik Hizmetler Sunulması ile Uluslararası Kariyerleri Desteklemek
Mentorluk
Koçluk
KARİYER GELİŞTİRME YOLUYLA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ODAKLI DEĞİŞİM
Çalışanların Yetenek ve Bilgi Birikimine Yatırım Yapmak
Kariyer Fırsatları Sunmak
Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonunu Önemseyen İş Veren Olmak
Yaşam Boyu Öğrenme
Çalışanların Bireysel Kariyerlerini Destekleyen İş Eğitimi
İçerden Terfiler Yoluyla Yedekleme Planları

Kaynak: Guerci, M. ve Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainabilitydriven change – towards a ‘strong’ HR management system. The International Journal of Human Resource Management, 25(13), 1787-1814.

Sürdürülebilir İKY uygulamaları, çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve işletmenin sürdürülebilirliğini teşvik eden ve besleyen hümanist uygulamalardan oluşmaktadır. Bu uygulamalar, çalışanların toplumda mutlu ve onurlu bir şekilde yaşamalarını sağlayan kaygıları dikkate almaktadır. Ayrıca, adaylara bir amaç ve başarı duygusu sunan işe alım sırasında fırsat eşitliği ve yetkinliklerin uygun şekilde eşleşmesini sağlayan uygulamaları içinde barındırmaktadır. Diğer yandan, eğitim sırasında bilgi ve inovasyon paylaşımına olanak sağlayacak şekilde çalışanların yaratıcı ve eleştirel düşüncelerinin geliştirilmesini de kapsamaktadır. Yeşil eğitim ve geliştirmeyle, çalışanların çevresel konulardaki farkındalığını ve bilgisini geliştirmeyi, olumlu tutum oluşturmayı, çevresel kaygılara karşı proaktif bir yaklaşım benimsemeyi ve enerji tasarrufu ve atıkları azaltmak için yeterliliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Zoogah, 2011). İşçiler ve işveren arasında güven ve açık iletişimi teşvik ederken uyumlu çalışma ilişkileri kurmaya çalışmaktadır. İş-yaşam dengesini teşvik ederek çalışanların ailelerine daha fazla zaman ayırmasını sağlamaktadır. Adil tazminat ve iyi bir emeklilik paketi sağlayarak, işçilerin yaşlılık dönemlerini huzur içinde geçirmelerine olanak tanımaktadır (Asis-Castro ve Edralin, 2018).

7. Sonuç

Günümüzde rekabetin doğası hemen hemen her endüstride değişmektedir. İşletmeler, pazarda rekabet etmek için gereken hızda yenilik yapmaya ve strateji uygulamaya devam edebilir mi? Bu sorunun cevabı büyük ölçüde bir işletmenin insan sermayesi varlıklarına yaptığı yatırımlara bağlanmaktadır. En iyi yetenekleri doğru sayılarda ve doğru yerlerde bulmak ve elde tutmak, denklemin önemli bir parçasıdır. Bununla birlikte, işletmenin bir bütün olarak yüksek performans elde etmesine yardımcı olmak için iş gücünün yetenekleri kadar liderlik nitelikleri, kültürel özellikler ve organizasyon yapıları da aynı derecede önemlidir. Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar, rekabetin dinamikleri hızlandıkça, insanların belki de rekabet avantajının tek gerçek sürdürülebilirlik kaynağı olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan insan sermayesinin geliştirilmesinde bir sistem çerçevesi olarak İKY'nin önemi göz ardı edilemez bir gerçektir. İnsan sermayesi yönetimi, İK ve işletme stratejisi arasında bir köprü görevi görmektedir.

Durumsallık teorisine göre, işletme stratejisi ile İK uygulamaları arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır. Bu teori, İK uygulamalarının bir işletmenin izlediği işletme stratejisi türü tarafından belirlendiğini iddia etmektedir. Ayrıca, işletme stratejilerini ve İK uygulamalarını yakından koordine eden işletmelerin, yapmayan işletmelerden daha iyi performans elde edeceklerini savunmaktadır.

SİKY araştırmacıları, tek başına kullanılan belirli İK uygulamalarına odaklanmak yerine, birlikte uygulanan İK uygulamaları demetlerine daha geniş bakmaktadırlar. SİKY alan yazınında, davranışsal perspektif baskın bir paradigmadır. Davranışsal bakış açısına göre, farklı stratejiler, bu davranışları ortaya çıkarmak ve güçlendirmek için farklı davranışlar ve farklı İK uygulamaları gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin örgüt yapılarına ve seçmiş oldukları stratejilerine uygun İK stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Porter'ın ortaya atmış olduğu maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileriyle uyumlu İK sistemlerini kullanan işletmelerin verimlilikte artış sağladıkları çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, farklılaştırma stratejisini kullanan işletmelerin sadakate dayalı İK sistemlerini, maliyet liderliği stratejisini kullanan işletmelerin ise kontrol dayalı İK sistemlerini kullanırlarsa başarılı olabilecekleri söylenebilir. Aynı şekilde, Miles ve Snow göre, analizcilerin, satın al İK sistemini, savunmacıların ise iç yetiştirme İK sistemlerini kullanarak daha verimli olabilecekleri ifade edilebilir. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisini uygulayan işletmelerin sürdürülebilir odaklı İK sistemlerine yöneldikleri de söylenebilir.

Kaynakça

- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Anastasiu, L., Gavriş, O., & MaierIs, D. (2020). Human Capital Ready for Change? A Strategic Approach Adapting Porter's Five Forces to Human Resources, *Sustainability*, 12(6), 2300.
- Anca-Iona, M. (2014). What Means, in This Period, The Human Resources Strategy in an Organization? *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XIV(2), 360-364.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, 982 pagini, London.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th ed.; Kogan Page: New York, NY, USA, 231-237.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Asis-Castro, A. L., & Edralin, D. M. (2018). Predictors of Humanistic Sustainability HRM Practices. *DLSU Business & Economics Review*, 27(2), 130-146.
- Aust, I., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3).

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. Manag.*, 17, 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 37, 31–46.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*, McGraw-Hill Inc, International Edition, London.
- Bayraktar, O., & Sencan, H. (2017). Employees' Approaches to Human Resources from the Asset-Resource Concepts Perspectives. *Int. J. Bus. Soc. Sci.*, 8, 116–127.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Colombia University Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M.A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. Mimeo. School of Management, State University of New York at Buffalo.
- Björkman, I. & Xiucheng, F. (2002) Human resource management and the performance of Western firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853-864.
- Bontis, N., Keow W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100.
- Bostjancic, E. & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies—Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. *Frontiers Psychology*, 9.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: the new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*, 4th ed.; Palgrave Macmillan: London, UK, pp. 82–102.
- Cutcher-Gershenfeld, J. C. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 241-260.
- Coff, R., & Raffie J. (2015) Toward a theory of firm specific human capital. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326–41.
- Cohen, E., Taylor, S. & Muller-Camen, M. (2010). *HR's Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability*. SHRM Foundation.
- Crocker, A. & Eckardt, R. (2014) Multilevel investigation of individual- and unit-level human capital complementarities. *Journal of Management*. Vol 40, No 2. pp509–30.
- Crook, T.R., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J. & Ketchen, D.J., Jr. (2011) Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Davis, P.J., & Simpson, E. (2017). Resource-Based Theory, Competition and Staff Differentiation in Africa: Leveraging Employees as a Source of Sustained Competitive Advantage. *American Journal of Management*, (17), 19–33.

- Delery, J. E., & Doty, H. D. (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.
- Dess, G.G., Gupta, A., Hennart, J.F., & Hill, C.W.L. (1995). Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: issues and directions. *Journal of Management*, 21, 357-93.
- Dubois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as Social Design For Environmental Sustainability in Organization, in: *International Journal of Human Resource Management*, 51, 799-826.
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2016). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Dzinkowski, R. (2000). The measurement and management of intellectual capital: an introduction. *Management Accounting*, 78(2), 32-36.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K. O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 1-9.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, *Contributions to Management Science*. Heidelberg: Physica/Springer.
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238.
- Ehnert, I. Harry, W. & Zink, K.J. (2014). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry & K. J. Zink (Eds.) *Sustainability and HRM*, 3-32. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Frambach, R.T., Prabhu, J., & Verhallen, T.M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *Int. J. Res. Mark.*, 20, 377-397.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., Albanese, R., & Martocchio, J. J. (1990). Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance. *Human Resource Planning*, 13(3), 215-227
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed.; Prentice Hall, Financial Times: Essex, UK, 473-515.
- GAO. (2000). *Human Capital A Self-Assessment Checklist For Agency Leaders*, GAO/OCG-00-14G.
- GAO. (2002). *A Model Of Strategic Human Capital Management*, GAO-02-373SP.
- Golden, K.A. & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.

- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D.B., Cardy, R. L. (2001), *Managing Human Resources*; 3rd Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Grasenick, K., & Low J. (2004). Shaken, not stirred: defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 268–281.
- Guerci, M. & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainabilitydriven change – towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.
- Gürol, Y. D., & Gemici, E. (2017). *Armstrong’un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Han, J., Han, J., & Brass, D.J. (2014). Human Capital Diversity İn The Creation Of Social Capital For Team Creativity. *Journal Of Organizational Behaviour*, 35(1), 54–71.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23, 179–205.
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703–724.
- Järnlström, M. & Saru, E. (2019). Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. In K. Collin & S. Lemmetty (Eds.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*, 73–95. Edita Publishing Oy.
- Khandekar, A., & Sharma, (2005). A. Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective. *J. Small Bus. Enterp. Dev.*, 12, 211–226.
- Kleiman, L.S., Faley, R.H., & Faley, S.G. (2012). *Human Resource Management: Managerial Tool for Competitive Advantage*, 6th ed.; Kendall Hunt: Dubuque, IA, USA, 17–24.
- Kong, E. & Thomson, S. B. (2009). An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 356–364.
- Kor, Y.Y. & Mahoney, J.T. (2005) How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489–496.
- Knight, D. J. (1999). Performance measures for increasing intellectual capital. *Planning Review* 27(2), 22–27.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Liao, Yao-Sheng. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control", *Personnel Review*, 34(3), 294 – 309.

- Mahoney, J.T. & Kor, Y.Y. (2015) Advancing the human capital on value by joining capabilities and governance perspectives. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296–308.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30, 906–923.
- Mariappanadar, S. (2019). Human resource management in the twenty-first century: Sustainable HRM. In S. Mariappanadar (Ed.) *Sustainable Human Resource Management: Strategies, Practices and Challenges*, 7–23. London: Red Globe Press.
- Meier, K. J., O’toole Jr., L. J., Boyne, G. A., Walker, R. M. ve Andrews, R. (2010): Alignment and Results: Testing The Interaction Effects of Strategy. Structure and Environment from Miles and Snow. *Administration & Society*. 42(2): 160– 192.
- Mello, J.A. (2011), *Strategic Human Resource Management*, 3rd ed., Cengage Learning, OH.
- Miles, R., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Ordenez De Pablos, P. (2004). The importance of relational capital in service industry: the case of the Spanish banking sector. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(4), 431–440.
- O’Reilly, C., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*; Harvard Business School Press: Brighton, MA, USA, 1–20.
- Özçelik, A. O. (2006). Türkiye ve ABD’deki işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik rolüne ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 69–94.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Perez, J. R. & Ordenez, De Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82–91.
- Peter, B. & John, P. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, New York, Palgrave Macmillan.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1st ed.; The Free Press: New York, NY, USA, 50–66.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; Free Press: New York, NY, USA.
- Rees, G., & Smith, P.E. (2017). *Strategic Human Resources Management: An International Perspective*, 2nd ed.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 80–101.
- Roos, J. (1998). Exploring the concept of intellectual capital (IC). *Long Range Planning* 31(1), 150–153.

- Roos G., & Jacobsen, K. (1999). Management in a complex stakeholder organization. *Monash Mt. Eliza Business Review*, 2(1), 83–93.
- Rothaermel, F.T. (2012). *Strategic management concepts and cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Schuler, R. S., Jackson S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42(2), 157–184.
- Shen, J., & Zhu, C. (2011). Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23, 189–209.
- Smith, D., Silverstone Y., & Lajtha, A. (2010). Talent & Organization Performance Human capital strategy as a business differentiator. *Accenture Outlook Point of View*, 1.
- Tanova, C., Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. *DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 123-136.
- Teece, D. J. (2002). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford University Press, Oxford.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Thomas, A. S., & Ramaswamy, K. (1996). Matching managers to strategy: Further tests of the Miles and Snow Typology. *British Journal of Management*, 7, 247-261.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*. New York, NY: McGraw Hill.
- Walton, R. A. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Wang, D., Shyu, C. (2008), "Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No: 2, s. 92-110.
- Wojcik, P. (2017). Shortage of Talents—A Challenge for Modern Organizations. *Int. J. Synerg. Res.*, 6, 123–135.
- Wright, P.M., Snell, S.A., & Jacobsen, H.H. (2004). Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out versus Outside-In. *Hum. Resour. Plan.*, 27, 36–46.

- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies, in: *Human Resource Planning*, Vol. 30, 10–20.
- Youndt, M. A. & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360.
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P. & Jiang, C. (2019). How and When Does Socially Responsible HRM Affect Employees' Organizational Citizenship Behaviors Toward the Environment? *Journal of Business Ethics*, 169, 371–385.
- Zoogah, D.B. (2011), The dynamics of green HRM behaviors: a cognitive social information processing approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 117-139.



.../.../2021

İLGİLİ MAKAMA

27.06.2018 tarihli ve 30461 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği’nin 3. maddesinin l bendinde yer alan **“Tanınmış uluslararası yayınevi: En az beş yıldır uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten, Türkçe dışındaki dillerde aynı alanda farklı yazarlara ait en az yirmi kitap yayımlamış ve yükseköğretim kurumu senatosunun kararıyla alanında etkinliği ve saygınlığı kabul edilen yayınevi”** tanımı çerçevesinde Nobel Akademik Yayıncılık;

- 1984 yılına dayanan 36 yıllık geçmişi,
- Söz konusu Yönetmeliğin “Tablo 4” başlıklı kısmında sayılan:

- Eğitim Bilimleri
- Fen Bilimleri ve Matematik
- Filoloji
- Güzel Sanatlar
- Hukuk
- İlahiyat
- Mimarlık, Planlama ve Tasarım
- Mühendislik
- Sağlık Bilimleri
- Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler
- Ziraat, Orman ve Su Ürünleri
- Spor Bilimleri

temel alanlarında yayın hayatına kazandırdığı **4000**’i aşan eseri;

- Kazandırdığı bu eserlerin; Yükseköğretim Kurulunca tanınan sıralama kuruluşlarınca belirlenen dünyada ilk 500’e giren üniversite ve kamu kütüphanelerinde kataloglanmış olması;
- Aynı temel alanda farklı yazarlara ait en az 20 eserinin bulunması,
- Türkçe dışındaki dillerde farklı yazarlara ait (İngilizce, Almanca, Fransızca, Rusça, Arapça, İtalyanca) 20’den fazla eserinin bulunması,
- Her yıl uluslararası fuarlara katılımı,

- Yurt dışında meskûn 20'den fazla yayınevi ile işbirliği sonucunda 500'ü aşkın yabancı dilde yazılmış eseri Türkçeye kazandırması ve
- Ulusal dağıtım ağı ve internet satış organizasyonu ile

sektörün gelişmesinde ve biçimlenmesinde önemli paya sahip lider bir marka olarak **“tanınmış uluslararası yayınevi”** şartlarını açık ve net olarak taşımaktadır. Bunun yanı sıra yayın çeşitliliğini artırmak, işbirliğini geliştirmek ve güçlendirmek amacıyla kurduğu ya da yayıncılığını üstlendiği;

- Nobel Yaşam
- Nobel Bilimsel
- Aktif Düşünce
- Atlas Kitap
- İktisat
- İlem
- Altınbaş Üniversitesi

yayımları **“tanınmış uluslararası yayınevi”**nden yayımlanan eserler statüsüne haizdirler.

Saygılarımızla...

Nobel Akademik Yayıncılık
Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
Genel Yayın Yönetmeni
Nevzat ARGUN

Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim
Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
Masımpaşa Mah. Rıhtım Cad. Nemizade Sok. Güleriyüz Apt. No: 9 D: 3
Tel: 0216 416 20 10 Fax: 0312 418 30 20 Kağıtköy / İSTANBUL
Kadıköy Mah. No: 132/105 631 856 1297

EKLER

- EK-1: WorldCat Veri Tabanı Arama Sayfası Görüntüsü ve İndekslenen Yayın Örnekleri
- EK-2: Nobel Akademik Yayıncılık
- EK-3: Nobel Bilimsel Yayınları
- EK-4: Nobel Yaşam Yayınları
- EK-5: Aktif Düşünce Yayınları
- EK-6: Atlas Kitap Yayınları
- EK-7: İktisat Yayınları
- EK-8: İlem Yayınları
- EK-9: Altınbaş Üniversitesi Yayınları
- EK-10: Yabancı Dillerde Yayımlanmış Eserler