



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ  
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

## Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Aşamalı Bir Bakış: Strateji, Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Kesişme

*A Step-by-Step Approach to Strategic Human Resource  
Management: the Intersection Point of Strategy, Sustained  
Competitive Advantage and the Resource-Based View*

**Arş.Gör.Banu AÇIKGÖZ**

Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

Ekim/October 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num: 4, Page: 107-130  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0213.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=486&vol=14&num=4&year=2012>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=486&vol=14&num=4&year=2012>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

© 2000- 2012

**"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**"İşGüç" Industrial Relations and Human Resources Journal**

Ekim/October 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num: 4  
ISSN: 1303-2860, Journal DOI: 10.4026/1303-2860

İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşıma katkıda bulunmaktadır.

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

Dergimiz İş,Güç ulusal ve uluslararası birçok indekste taranmaktadır. (Cabells Directory, Ebsco Socindex, Index Islamicus, Index Copernicus, Worldwide Political Science Abstracts, Sociological Abstract, Ulakbim Sosyal Bilimler Veritani, Asos Index)

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Uludağ University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Marmara University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Tarandığı İndeksler**

ASOS INDEX

CABELLS DIRECTORY

EBSCO SOCINDEX

Index ISLAMICUS

Index COPERNICUS

Sociological Abstract

ULAKBİM Sosyal Bilimler Veritani

Worldwide Political Science Abstracts

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Yrd.Doç.Dr.Zerrin Frat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (Bruner University-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (İstanbul University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uygargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

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

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

# Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Aşamalı Bir Bakış: Strateji, Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Kesişme

*A Step-by-Step Approach to Strategic Human Resource  
Management: the Intersection Point of Strategy, Sustained  
Competitive Advantage and the Resource-Based View*

**Arş.Gör.Banu AÇIKGÖZ**

Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

## Özet

Temelde insan sermayesine yatırım yaparak bu değerli kaynağı stratejik bir silah gibi kullanıp rakiplerden farklılaşma amacını vurgulayan kaynak tabanlı yaklaşım 1980'lerden itibaren küresel rekabetin şiddetlenmesine bağlı olarak önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmada, popüleritesini hala korumakta olan söz konusu yaklaşım açısından rekabetçi üstünlüğü elde etmede ve sürdürmede bir araç olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin rolü vurgulanmak istenmektedir. Çalışmanın bir diğer amacı da stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmenin iç kaynaklarının en güçlüsü olan insanı kaldıraç olarak kullanarak stratejik rekabetçi üstünlük elde edilebileceğini öne süren kaynak tabanlı yaklaşım yazınının taranması yoluyla betimlenmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak tabanlı yaklaşım (KTY), rekabetçi üstünlük (RÜ), stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), sürdürülebilir rekabetçi üstünlük (SRÜ).

## Abstract

The resource-based view, which mainly emphasizes to invest in human capital and differentiate from the rivals by using it as a strategic weapon, has begun receiving attention since the 1980's due to fierce global competition. This study emphasizes the role of strategic human resource management as a means of achieving and sustaining competitive advantage in the context of resource-based view which is still in vogue. Another purpose of the study is to depict strategic human resource management by reviewing literature about the resource-based view which moots that through leveraging human -the strongest internal resource of the firm- the organizations can achieve strategic competitive advantage.

**Keywords:** Competitive advantage (CA), resource-based view (RBV), strategic human resource management (SHRM), sustained competitive advantage (SCA).

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağda vahşi bir rekabet hüküm sürmekte, bu rekabet karşısında sarsılmamak ve hayatta kalabilmek için işletmeler farklı arayışlar içine girmektedir. Bu arayış sonucunda keşfedilen başarıyı yakalama yöntemlerinden biri olan "insan kaynağı ile işletme stratejilerini bütünleştirme" çabalarının işletme performansına yansıdığı görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında bütünleştirme, insan kaynağını (İK) stratejinin; stratejiyi de insan kaynakları yönetiminin (İKY) bir parçası haline getirmek anlamına gelmektedir. Diğer pek çok modern yönetsel kavram gibi 1980'lerden sonra uygulama alanı yaygınlık kazanan insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini fark edilmesi ve insan kaynağının yatırım yapılacak bir örgütsel varlık olarak görülmeye başlanması sonucu stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKİY) doğmuştur.

İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerin işletme stratejisiyle uyumlaştırıldığında işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını fark eden işletmeler, bu kaynağı geliştirmeyi amaçlamaya başlamıştır. Bu görüşün benimsenmesinde, İK'nın işletmeler arasında mobilitesi olmadığını ve heterojen bir dağılım sergilediğini ileri süren kaynak tabanlı yaklaşımın (KTY) rolü büyüktür.

Bu çalışmada stratejinin tanımından yola çıkılarak SİKİY fonksiyonuna ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda sırasıyla strateji, rekabetçi üstünlük (RÜ), sürdürülebilir rekabetçi üstünlük (SRÜ) ve insan kaynakları yönetimi (İKY) yazını taranarak, adı geçen kavramların kesişim alanında yer alan stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKİY) tanımı yapılmaya ve önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır.

## STRATEJİ

Kurumsal strateji, işletmenin rekabet etmekte olduğu alanda, işletme fonksiyonlarından sinerji yaratarak rekabetçi üstünlük elde etmesine yönelik (Porter, 1987: 43) bir

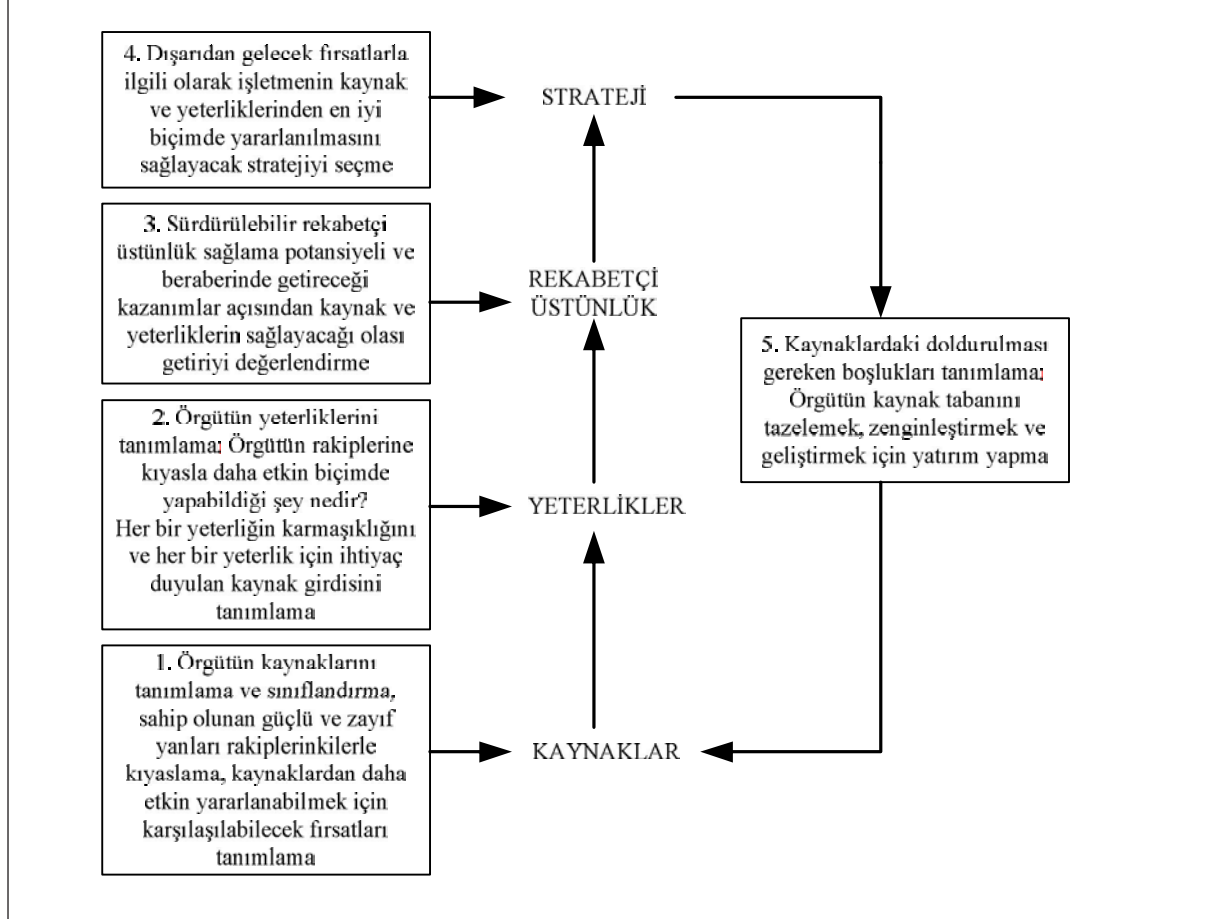
örgütsel üründür. Bu nedenle rekabetçi üstünlüğü yakalamanın yolu işletme fonksiyonlarından özellikle rakipler tarafından taklit edilemeyecek, kopyalanamayacak, transfer edilemeyecek ya da satın alınamayacak olanları en iyi şekilde değerlendirmekten geçmektedir.

Rekabetçi üstünlük, kaynak tabanlı yaklaşım ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramlarının kesiştiği noktada yer alan strateji, çok farklı bakış açısına sahip bilim insanları tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bir tanesi Jay B. Barney'ye aittir. Barney (2002: 6) stratejiyi bir işletmenin başarılı şekilde rekabet edebilmek için geliştirdiği teori olarak tanımlamakta, başarıyla rekabet etme çabasında olan işletmenin tercih yapma ve teoriyi pratiğe dökme sürecinde sürekli olarak yanlış ve eksik bilgi ile kuşatıldığını vurgulamaktadır.

Şekil 1'e göre strateji oluşturma süreci beş basamaklı döngüsel bir nitelik taşımaktadır. Kaynak ve yeterlikler işletmenin uzun vadeli stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü tüketici tercihleriyle ve tüketici ihtiyaçlarına cevap vermede kullanılan teknolojilerle kıyaslandığında işletmenin iç kaynak ve yeterliklerinin daha kararlı yapıda olduğu ve stratejiye şekil verdiği görülmektedir. Ayrıca kaynak ve yeterlikler, işletmenin ana kar kaynağı olduğu için strateji oluşturma sürecinin de temelinde yer almaktadır (Grant, 1991: 116). Kaynak ve yeterlikleri kullanarak gelir elde etmeyi amaçlayan işletme, alternatifleri değerlendirip içlerinden optimum dengeyi sağlayan strateji olarak seçmektedir. Strateji doğrultusunda bir değerlendirme yaptıktan sonra kaynak ve yeterliklerdeki boşlukları tespit etmek ise bu döngüsel sürecin beşinci basamağını oluşturmaktadır. Porter'a (1987: 46) göre bir kurumsal strateji işletmeye somut (maddi) anlamda değer katmadığı müddetçe başarıya ulaşmış sayılmayacağından, söz konusu sürecin üçüncü ve dördüncü basamakları ayrı bir önemle ele alınmalıdır.

Şekil 1

## Stratejinin Analizine Kaynak Tabanlı Bir Bakış



**Kaynak:** Grant, Robert M. (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 33:3, s. 115.

## REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK VE SÜRÜDÜRÜLEBİLİRLİK

Günümüzde rekabetin yapısını ve kaynağını etkileyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bu güçlerin başında deregülatif uygulamalar, işletme yapılarındaki değişimler, aşırı kapasite sorunu, şirket birleşmeleri ve devralmaları, yaşadığımız çevreyi koruma bilinci, küresel ticarete korumacı uygulamaların zayıflaması, tüketici beklentilerindeki değişimler, teknolojik gelişme ve kopukluklar, ticaret hayatına yön veren yapılanmalar ve küresel rekabetin keskinleşmesi gelmektedir (Prahalad ve Hamel, 1994:

7-8). Faktör sayısı arttıkça, rekabet sertleşmekte ve işletmeler yeni arayışlara yönelmektedir.

İşletmelerin kendi aralarında rekabet edebilmelerini sağlayan işletme içi dürtü ve davranışlar, sonuç olarak işletme performansını etkilemektedir. Bir işletmenin rekabet yeteneğini etkileyen boyutları Offstein ve diğerleri (2005: 309) üç başlık altında ele almaktadır. *Rekabetçi eğilim*, bir işletmenin kendine olan güvenini ve proaktif karakterini gösteren, rekabete yönelik hamle yapma eğilimini ifade etmektedir. Rekabetçi eğilimde olan bir işletme, statükoyu bozan,



çinde bulunduğu piyasada karmaşa yaratan ve rakiplerini dezavantajlı duruma düşüren hamleler yapabilmektedir. Aynı zamanda müşterileri, rakipleri ve tedarikçileriyle daha sıkı bir etkileşime geçmekte piyasaya ilişkin daha fazla bilgi sahibi olabilmektedir. Böylece pazar payı ve karlılıkta artış elde edebilmektedir. *Rekabetçi karmaşıklık*, bir işletmenin farklı rekabet hamleleri sergileyebilmesidir. Rekabet hamlelerini ar-ge, satış, üretim gibi farklı fonksiyonlara yayan işletme, hamlelerini tek fonksiyona kanalize etmiş olan rakibine kıyasla daha karmaşık bir durumda görülmektedir. Bu karmaşıklık, rakipler tarafından anlaşılmayı zorlaştırmakta ve işletmeyi "stratejik açıdan ne yapacağı öngörülemez bir rakip" konumuna taşımaktadır. *Rekabetçi büyüklük* ise işletmenin rekabet hamlelerinin önem derecesidir. Finansal ve diğer örgütsel kaynaklarla doğrudan ilişkili olan rekabetçi büyüklükte, hamlenin önemi arttığında etkilenen örgütsel işlem sayısı da artmakta, statüko daha derinden etkilenmekte ve hamleyi geri çekmek zorlaşmaktadır.

Teorik olarak işletmelerin rekabetçi bir ortamda sergileyecekleri tutumlar üç şekilde sonuçlanmaktadır (Barney, 2002: 9-22): Eğer bir işletme çok başarılı bir şekilde rekabet edebiliyorsa, *rekabetçi üstünlük* elde etmektedir. İşletmenin piyasadaki faaliyetleri ekonomik değer yarattığında ve benzer faaliyetler aynı sektördeki çok az sayıda işletme tarafından sergilendiğinde rekabetçi üstünlüğün yakalandığı belirtilmektedir. Rekabetçi uygulamaların bir başka sonucu *rekabetçi eşitlik*dir. Sektöründe başarıyla rekabet eden ve faaliyetleriyle değer yaratan işletmenin yanı sıra, piyasadaki çok sayıda rakip işletme de benzer faaliyetleri benimsediğinden üstünlük değil, eşitlik söz konusudur. Teorinin uygulamaya aktarılışında başarıyla rekabet edememekten kaynaklanan ve faaliyetleriyle ekonomik değer yaratmada başarısız olan işletmenin karşılaşması olası diğer bir sonuç da *rekabetçi dezavantaj*dir. Bu durumda işletmenin rekabetçi düşünceleri ile piyasadaki ekonomik süreçler arasında bir tutarsızlık olduğu ileri sürülmektedir.

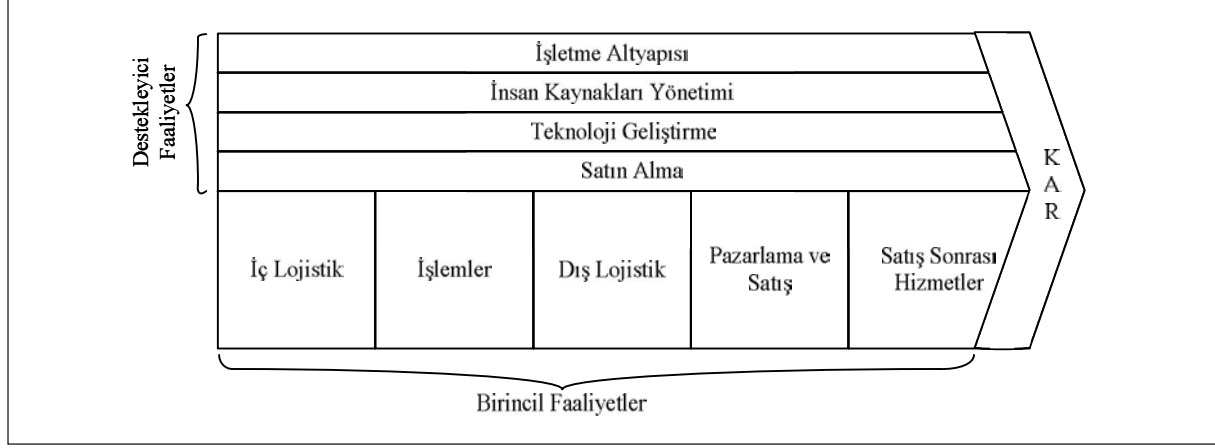
Bir işletme açısından rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar tanımlanırken Porter'ın değer zincirinden faydalanılmaktadır. Modelde müşteriler açısından değer yaratan örgütsel süreçler, birincil ve destekleyici faaliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Şekil 2'de bir işletmenin değer yaratmasında etkili olan fonksiyonel zincirler gösterilmektedir. Buna göre birincil faaliyetler ürünün yaratılışını, satışını ve satış sonrası hizmetlerini; destekleyici faaliyetler ise birincil faaliyetlere ve birbirine satın alınmış girdi, teknoloji, insan kaynağı ve işletme çapında çeşitli fonksiyonları sağlayarak destek olan aktiviteleri ifade etmektedir. Bir işletmenin değer zinciri ve bireysel aktiviteleri gerçekleştirme tarzı, işletme tarihini, stratejisini, stratejinin uygulanış biçimini ve faaliyetlerin ardındaki parasal etkileri yansıtmaktadır. Bu nedenle rakip işletmelerin değer zincirleriyle olan farklılıklar rekabetçi üstünlüğün temelini oluşturmaktadır (Porter, 1998: 36-38). Bir başka ifadeyle birincil ve destekleyici faaliyetler arasındaki karşılıklı etkileşimler, işletmenin stratejik kimliğini yaratmakta ve bu kimlik bilinçli şekilde yönetildiğinde işletmeye rekabetçi üstünlük kazandırmaktadır. Bu güç, rakiplerle kıyaslandığında işletmeye uzun dönemli bir üstünlük sağlıyorsa, bu durumda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük söz konusu olmaktadır (Harrison, 2003: 74-75).

Strateji uygulama yeteneğinin kendisini de tek başına bir sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynağı olarak gören Barney (2001: 54) SRÜ'nün "uzun bir periyot boyunca korunan rekabetçi üstünlük" olarak tanımlamasına karşı çıkmakta ve RÜ'nün sürdürülebilir niteliğinin kopyalanamazlık ve taklit edilemezlikten kaynaklandığını ileri sürmektedir (Barney, 1991: 102). Kısa vadede bir işletmenin rekabetçi kimliği, kaynağını var olan ürünlerin fiyat/performans özelliğinden almakta iken; işletmeyi uzun vadede rekabetçi kılan, sıra dışı ürünleri daha az maliyetle ve daha hızlı bir şekilde üretmeyi mümkün kılan yetenekler geliştirmektir (Prahalad ve Hamel, 1990: 81).

## Şekil 2

## Porter'ın Değer Zinciri Modeli



**Kaynak:** Porter, Michael E. (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 2nd Edition, the Free Press, New York, s. 37.

Üretim faktörlerinin bir kısmı piyasalardan elde edilebilmekteyken, diğer bir kısmı ise sadece işletme içinde geliştirilebilmektedir (Boxall ve Purcell, 2000: 193). İşletmenin kendi içinden çıkan bu değerler üzerinde uzmanlaşmasıyla -temel yetenek- piyasadaki fırsatları yakalamayı veya tehditleri bertaraf etmeyi sağlayan rekabetçi üstünlükler yaratılmaktadır.

Bir işletmedeki temel yeteneğin tanımlanmasında kullanılacak birtakım ölçütler bulunmaktadır. Buna göre temel yetenek sahibi bir işletme öncelikle geniş bir pazar yelpazesine erişim olanağına ulaşmaktadır. İkinci olarak temel yetenek, üretilen nihai mal ve hizmetler açısından tüketicilerin belediği faydaya önemli bir katkı sağlamaktadır. Son olarak da rakiplerce taklit edilemez nitelikteki yeteneğin ortaya çıkarılması için bireysel teknolojiler ile üretim yeteneklerinin harmanlanması gerekmektedir. Böylece teknoloji taklit edilebilse bile bireylerin yarattığı koordinasyon ve öğrenme ortamının aynısının yaratılması olanaksız hale gelmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 83-84).

Harrison (2003: 74-75) örgütsel bir kaynağın ya da yeteneğin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratması için

1. piyasada işletmeye fırsat yaratacak veya bir tehdidi yok edecek değere sahip olması,
2. eşsiz olması (başka işletmelerde bulunmaması),
3. taklit edilmesinin zor veya çok maliyetli olması ve
4. yedeğinin veya alternatifinin olmaması gerektiğini ileri sürmektedir.
5. Birinci, ikinci ve üçüncü sorulara olumlu, dördüncü soruya olumsuz yanıt verilmesi durumunda işletmenin sahip olduğu kaynağın ya da yeteneğin rekabetçi üstünlük sağlama potansiyelinden bahsedilebilmektedir. Potansiyeli kullanmaya olanak tanıyan örgütsel sistemlerin varlığı ve
6. işletmenin üstünlüklerin farkında olması ise rekabetçi üstünlük elde etmenin diğer ön şartlarıdır.

### KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM

İşletmelerin eşsiz kaynak demetlerinden oluştuğunu ileri süren KTY, Porter'ın endüstriyel dış çevre odaklı stratejik yönetim paradigmasından farklı olarak rekabette ba-

şarıyı yakalamak için işletmenin iç kaynaklarının önemsenmesini öngören bir ekonomik yaklaşıma dayanmakta ve strateji literatüründe dikkatlerin dış etkenlerden bilgi, liderlik, öğrenme, dinamik yetenekler gibi İK odaklı iç etkenlere kaymasına yol açmaktadır (Wright ve diğ., 2001: 702). Söz konusu iç etkenlerden kasıt işletme çıktılarını açıklayıcı bir nitelik taşıyan ve işletmenin tarihsel gelişimine paralel olarak ortaya çıkan iç yeteneklerdir (Boxall, 1998: 265). KTY aynı zamanda strateji ve İKY arasındaki teorik bağlantının kurulması sağlamış ve SİKY anlayışının doğuşuna da zemin hazırlamıştır (Wright ve diğ., 2001: 716).

İşletme içi bilgi ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacağı temel kaynaklar olarak görüldüğü bu yaklaşıma göre insan sermayesi, bilgi ve yeteneklerin yaratıcısı ve arttırıcısı olması dolayısıyla stratejik önemdedir (Garavan, 2007: 11). İKY ve kaynak tabanlı yaklaşımın kesişim alanı olarak da adlandırılabilir SİKY açısından bir işletme, rekabetçi üstünlük sahibi olabilmek için İK üstünlüğünü yakalamalıdır. İK üstünlüğü için insan sermayesinin istisnai nitelikte olması ve insani süreçlerde belirli bir düzeyin yakalanması gerekmektedir. İnsan sermayesinde üstünlüğü sağlamak için işe alma, sıra dışı yeteneğe sahip çalışanları elde tutma ve tedbir açısından başarılı özgeçmişe sahip adaylardan oluşan bir İK havuzu bulundurma dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. İnsani süreçler açısından rakiplerden üstün olabilmenin sırrı ise işletmeye özgü öğrenme, işbirliği, inovasyon gibi olgularda yatmaktadır (Boxall, 1996: 66-70). Günümüzde, KTY'de örgütsel performansı yükselten unsurlardan "işletmenin müşterileri için değer yaratma kapasitesi"ne ağırlıklı vurgu yapıldığı ve faktör piyasalarının yanı sıra ürün piyasalarında da işletmenin yetenek ve bilgisini arttırması gerekliliğinin ifade edildiği görülmektedir (Mol ve Wijnberg, 2011: 81).

Boxall (1998: 267-271) bir işletmenin İK açısından üstünlüğe sahip olduğunun iddia

edilebilmesi için, iki temel sınavı başarıyla geçmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu sınavlardan birincisi içinde bulunulan endüstride İK'nın işletmeye olağandışı veya nadir rastlanır bir değer katarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazandırabilmesidir. İşletmelerde, iç ve dış çekirdek olarak adlandırılan iki grup çalışan bulunmakta ve aralarında hiyerarşik açıdan bir astlık-üstlük ilişkisi bulunmayan söz konusu gruplar arasında sürekli etkileşim açığa çıkmaktadır. İç çekirdekte yenilik yaratmakla ya da başarılı örnekleri taklit etmekle görevlendirilmiş yöneticiler, teknik uzmanlar ve stratejik noktalara yerleştirilmiş işgörenler bulunmaktadır. İç çekirdekte yer alan işgörenlerin kaybı, işletmenin değişen çevreye adapte olabilmek kapasitesini zayıflatmaktadır. Dış çevrede yer alan işgörenler ise gerekli endüstriyel yeteneklere sahip olduğundan müşterilere verilen sözleri tutmada işletmeye büyük fayda sağlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için ikinci sınav ise taklit ve ikame edilemez nitelikteki İK'nın geçişsizliğinin sağlanmasıdır. Başarılı işgörenlerin rakiplerce ikna edilerek transfer edilmesi, İK'nın kaybı anlamına gelmekte iken; ailevi sorumlulukları dolayısıyla ya da sunduğu maddi olanaklar nedeniyle iş tatmini duymasa da eski işletmesinden ayrılma konusunda isteksiz davranan işgörenler hareket engeline takılıyor demektir.

Kaynak tabanlı yaklaşımı geleneksel strateji modelinden ayıran en önemli fark KTY'nin işletme stratejisi ile iç kaynakları ilişkilendiriyor oluşudur. Kaynaklar fiziki ve finansal sermaye (fabrikalar, ekipmanlar, finansman), örgütsel sermaye (işletme yapısı, örgütsel kontrol sistemleri, İK sistemleri) ve yetenekler, yargılar, çalışanların zekası gibi insan sermayesi unsurlarını içermektedir (Barney, 1991: 100-102). Bu noktadan hareketle KTY'nin işletme odaklı, geleneksel strateji modelinin ise endüstri/çevre odaklı olduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanı sıra geleneksel strateji modelinin temel varsayımları olan kaynakların homojenliği ve geçişliliği (mobilitesi) KTY'de yerini kaynakların heterojenliğine ve geçişsizliğine



birakmıştır. Kaynakların heterojenliği ile sahip olunan fiziksel, finansal, beşeri ve örgütsel sermayelerin işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği ifade edilmek istenmektedir. Çünkü teorik olarak işgücünün yeteneklerinin normal dağılım sergilediği varsayımı altında, üstün yetenekliler küçük bir grubu oluşturmakta ve çalıştıkları işletmeyi rakipler karşısında rekabetçi kılmaktadır. En azından geçici de olsa rekabetçi üstünlük elde etmek için kaynakların heterojenliği sağlanmalıdır (Rivard ve diğ., 2006: 32). Kaynakların geçişsizliği ise rekabetçi işletmeler arasında kaynak alışverişinin yapılamaması anlamına gelmekte ve Rivard ve diğerleri (2006: 32) tarafından sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmenin şartı olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel modelde kaynaklar mobil olduğu için, rakip işletmelerin kaynakları birbirinden satın alabilmesi söz konusudur. KTY’de ise işletmeler arası mobilite bulunmadığından, rekabetçi üstünlükler de işletmeler tarafından satın alınmamakta, ancak ve ancak geliştirilebilmektedir (Wright ve McMahan, 1992: 300-301; Wright ve diğ., 1994: 303). İşletmeler açısından rekabetçi üstünlük sağlayan sui generis nitelikteki maddi olan ve olmayan varlık ve yeteneklere ise stratejik varlıklar adı verilmektedir. Bir diğer ifadeyle, stratejik varlıklar, üstün bir ekonomik performans artışı sağlayan varlık ve yete-

nekler olarak da tanımlanabilmektedir (Amit ve Belcourt, 1999: 175).

KTY’ye göre sahip olunan kaynakların işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayıp sağlamadığı konusunda kanaate varmak için dört soruya yanıt verilmesi gerekmektedir (Barney, 2002: 160-174; Combs ve diğ., 2011: 1098): Literatürde değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve işletme tarafından etkin kullanılabilme kriterleri kısaca VRIO Çerçevesi olarak adlandırılmaktadır (Bkz. Tablo 1).

1. *Değerlilik ölçütü (Value)*: “İşletmenin kaynak ve yetenekleri, çevresel tehdit ve fırsatlar karşısında işletmenin yanıt vermesine yardımcı olmakta mıdır?” sorusuna verilecek yanıt olumluysa, işletmenin kaynağı/yeteneği, SWOT analizi bağlamında bir güce dönüşmektedir. İşletme açısından geçmişte değerli olan bir kaynak/yetenegin daima aynı değeri taşıması ya da yaratması olası olmayabilmektedir. Bu durumda işletme yeni kaynak/yetenek geliştirmek veya yeni kaynak/yetenekler geliştirmek yerine eski kaynak/yetenegi uygulayacağı yeni yollar bulmak gibi iki alternatif arasında seçim yapabilmektedir. Aynı zamanda değerlilik ölçütü, müşterilerin ürüne ortalamasının üstünde bir fiyatı ödeme isteğini ortaya

Tablo 1

Kaynak/Yeteneklerin Rekabetçi Etkileri ve Ekonomik Performansa Yansımaları

Kaynak/Yetenek...				Rekabetçi etki	Ekonomik performans
...değerli mi?	...nadir mi?	...taklidi maliyetli mi?	...etkin kullanılıyor mu?		
Hayır	-	-	Hayır	Rekabetçi dezavantaj	Normalden zayıf
Evet	Hayır	-	↑	Rekabetçi eşitlik	Normal
Evet	Evet	Hayır	↓	Geçici rekabetçi üstünlük	Normalüstü
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük	Normalüstü

**Kaynak:** Barney, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, s. 173.

çıkardığında da söz konusu olabilmektedir.

2. *Nadirlik ölçütü (Rarity)*: Bir kaynak değerli olmasına rağmen, nadir bulunma özelliğinden yoksunsa, işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır. Bu noktada sorulması gereken soru var olan değerli bir kaynak/yeteneğe kaç tane rakip işletmenin daha sahip olduğudur. Bir işletme, kaynak/yeteneği açısından en azından değerlilik ve nadirlik ölçütlerini sağlayabiliyorsa, işletmenin "geçici rekabetçi üstünlük" kazandığı belirtilmektedir.

3. *Taklit edilemezlik ölçütü (Inimitability)*: "Bir kaynak/yeteneğe sahip olan işletmeyle kıyaslandığında, bu kaynak/yeteneğe sahip olmayan işletme onu elde edebilmek için bir maliyete katlanma dezavantajını yaşamakta mıdır?" sorusuna verilecek cevap olumlu ise, söz konusu kaynak/yeteneğe sahip işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü yakaladığı söylenebilmektedir. Bu durumda rakipler ya bu kaynağın yarattığı başarıyı yok sayıp rekabette geride kalacak ya da başarının sırrını çözmeye çalışıp aynı kaynağa sahip olmaya çalışarak benzer bir strateji geliştirecektir. Rakipler bir maliyet dezavantajına katlanmadan söz konusu kaynağa sahip olmayı başarır ise sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yerini rekabetçi eşitliğe bırakacaktır.

4. *Örgütsel uygunluk ölçütü (Organizational appropriability)*: Değerli, nadir ve taklit edilemez bir kaynak/yeteneğin rekabetçi üstünlük yaratma potansiyelinin gerçeğe dönüştürülebilmesi için işletmenin kaynak/yeteneği etkin şekilde kullanabilecek biçimde örgütlenmiş olması gerekmektedir.

Kaynak tabanlı yaklaşımın mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde, V (değerlilik) maliyetler veya farklılaşma yoluyla üstünlük kazanmayı, RI (nadirlik ve taklit edilemezlik) değerli kaynağın arzının sınırlı oluşunu

ve kaynağa olan talebin yükselmesi halinde kaynak sahibi işletmenin elde edeceği kar fırsatını, O (örgütsel uygunluk) ise piyasa gerçekleşecek olan karın önemli bir kısmının kaynak sahibi işletme tarafından ele edilmesini ifade etmektedir (Arend ve Lévesque, 2010: 915,928). Sonuç olarak da sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanılmakta, diğer bir anlatımla daha fazla ekonomik değer yaratma (Brahma ve Chakraborty, 2011: 10) amacı gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Özetle, temelde kıtlık hipotezine dayanan ve kaynak ve yeteneklerin nadirliği önermesini savunan kaynak tabanlı yaklaşıma göre, kaynaklar değerli olduğunda, kaynağın sahibi olan işletmeye düşük maliyet avantajı sunmaktadır. Söz konusu kaynaklar kıtlıklarını ve çok az sayıda veya tek bir işletmeye aidiyetlerini korudukları sürece, rakiplerle kıyaslandığında kaynak sahibi işletmeye/işletmelere işlem maliyeti açısından avantaj sağlayacaktır (Parayitam ve Guru-Gharana, 2010: 86). Ancak Wu (2010: 30) çevresel volatilitenin yüksek olduğu zaman ve durumların, kaynak sahibi işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü ve verimliliğini azaltabileceğine dikkatleri çekmektedir. Rakip işletmelerin taklit etmekten kaçınıp veya taklit etme konusunda isteksizlik göstermesi durumunda, başka bir alanda daha karlı fırsatların peşine düşmesi de uygulamada rastlanılan bir yöntemdir. Bu durumda ise işletmeler arası karşılaştırmalı üstünlükler kavramı ortaya çıkmaktadır (Madhok ve diğ., 2010: 92).

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmelerin etkili biçimde faaliyet gösterebilmesi için birbiriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunan üç temel unsurun bir arada olması gerekmektedir. Bunlar misyon ve strateji, örgütsel yapı ve insan kaynakları yönetimidir. Misyon ve strateji, işletmenin var oluş nedenini ortaya koymakta ve sahip olduğu para, madde, bilgi ve insan gibi kaynakların kullanım yöntemini belirlemektedir. Örgütsel yapı ise misyonun işlerlik kazanması ve görevlerin yürütüle-

bilmesi için insanların örgütlenmesi anlamına gelmektedir. Üçüncü temel unsur olan İKY ise işlerin yapılması için istihdam edilen işgücünün işe alınması, ücretlendirilmesi, motivasyonu, performans değerlemesi gibi pek çok alt bileşenden oluşan insan kaynağının yönetilmesi sürecidir (Tichy ve diğ., 1982: 47).

İnsan kaynakları yönetiminde iki ana eğilim bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Harvard modeli olarak da bilinen ve Michael Beer'ın 1984'te yayımladığı *Managing Human Assets* adlı kitapta tanımladığı esnek İKY sistemleridir. İkincisi ise Michigan ekolünden gelen Fombrun, Tichy ve Devanna'nın yine aynı yıl yayımladığı *Strategic Human Resource Management* isimli kitabında bahsettiği katı İKY sistemleridir (Pinnington ve Edwards, 2000: 6-7): Esnek İKY uygulamalarında işgörenlerle ilişkiler işgörenlerin nüfuzu, insan kaynaklarının akışı, ödül sistemleri ve çalışma sistemleri adıyla anılan dört kategori çerçevesinde ele alınmalıdır. İşgörenlerin nüfuzu ile ifade edilmek istenen yönetim tarafından işgörelere ne kadar sorumluluk, yetki ve güç devredileceğidir. İnsan kaynakları akışı, işletmeye dahil edilen ve işletmeden ayrılan insanların yarattığı akıştır. Bu noktada işe alma, seçme, terfi, çalışma ilişkisinin feshi, iş güvenliği, kariyer gelişimi ve adil muamele ile ilgili kararlar önem kazanmaktadır. Ödül sistemleri ile amaçlanan yaptıkları iş ve sundukları katkı karşılığında çalışanların içsel (işin kendisinden kaynaklanan ve işgörenlerin motivasyonunu, işten tatmin oluşunu, işletmeye duyduğu bağlılığı arttıran başarı, meydan okuma, katılım, kendine güvenme ve kendine saygı duyma vs.) ve dışsal (ücretler ve sağlık sigortası, kar paylaşımı, ek mesainin ücretlendirilmesi gibi yardımlar) olarak nasıl ödüllendirileceğinin düzenlenmesidir. Son kategoride yer alan çalışma sistemleri ile de işletme içindeki bilginin, insanların, teknolojinin ve faaliyetlerin organize edilmiş biçimi aracılığıyla işletmenin daha etkin ve etkili çalışması amaçlanmaktadır. Her bir kategori, işletmenin mümkün olduğunca çok sayıda paydaşını tatmin etmelidir.

Michigan ekolünün benimsemiş olduğu katı İKY modelinde, yönetimin İKY'yi iyileştirmedeki başlıca nedeni temelde üretkenliği arttırmaktır. Yüksek rekabet ve piyasadaki belirsizlik gibi dış çevre koşulları da stratejik insan kaynakları yönetimini (SİKY) zorunlu kılmaktadır. SİKY ile ifade edilmek istenen, İKY'nin işletme stratejilerine ve amaçlarına ulaşma doğrultusunda tasarlanmasıdır. Michigan modelinin katılığı insanların yönetimi için stratejik kontrole, örgütsel yapıya ve sistemlere dayanmasından gelmektedir. Katı İKY sistemleri, her ne kadar çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi gibi aktivitelerin önemini kabulleniyorsa da, asıl odaklandığı nokta stratejik amaçlara ulaşmak için insan varlığının yönetilmesidir (Pinnington ve Edwards, 2000: 11-13).

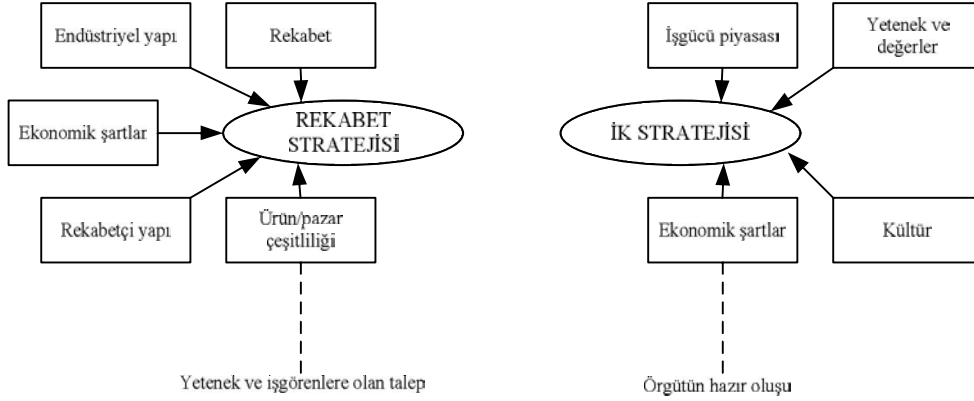
Esnek İKY modelleri, özellikle çalışanların refahı ve işletmeye bağlılığı gibi çıktıları önemsemektedir. İşletme performansını ya da paydaşlardan herhangi birinin çıkarını diğerinin üstünde tutmamaktadır. Örgütsel etkinlik, İK çıktılarının uzun dönemli sonucu olarak ele alınmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000: 9).

Günümüz işletmelerinde faaliyet gösteren İKY fonksiyonu, İK stratejisi aracılığıyla işletme içindeki İK ile ilgili maliyetleri aşağıya çekmek, yetki devri, örgütsel değişim, rekabetçi piyasa şartları, örgütsel etkinlik, işgörenlerin yetkinliği, çeşitlendirilmiş işgücü ve küresel rekabet gibi insan kaynaklı sorunları tanımlayıp çözümleyerek işletmenin rekabetçi yanını güçlendirmeyi ve işletmeye değer katmayı amaçlamaktadır (Schuler ve Walker, 1990: 7). Ancak yerel ve küresel rekabetin keskinliğinden dolayı İKY fonksiyonunun bağımsız hareket etmesine izin vermek yerine, işletme stratejileriyle bağdaştırılması gerekliliği doğmuştur. Bir işletmenin genel stratejisi ile İK stratejisi arasındaki karşılıklı bağımlılık Şekil 3'te ifade edilmektedir.

Rekabet, endüstriyel yapı, ekonomik şartlar, rekabetçi üstünlük ve ürün/pazar çeşitliliğinin etki ettiği rekabet stratejisi ile işgücü

## Şekil 3

## İşletme Stratejisi ve İK Stratejisi Arasındaki Karşılıklı Bağımlılık



**Kaynak:** Lengnick-Hall, Cynthia A. ve Lengnick-Hall, Mark L. (1988); Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, the Academy of Management Review, 13:3, s. 467.

piyasasından, çalışanlarının yeteneklerinden, değerlerinden, sahip olduğu kültürden ve ekonomik göstergelerden etkilenen İK stratejisi arasında iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

İnsanı bir maliyet unsuru olarak gören ve fiyat üzerinden rekabet etmekte olan işletmeler açısından insan kaynaklı maliyetleri azaltarak rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışma söz konusudur. Çalışanlarını birer kaynak olarak gören çağdaş anlayışa sahip işletmeler ise insanın geliştirilebilir bir değer olduğu varsayımına dayanmaktadır. Değişim ve gelişmelere paralel olarak insan kaynağı da geliştirilebilirse, işletme rekabetçi üstünlük sağlayacaktır (Ulrich, 1987: 39-41). İKY ile sürdürülebilir rekabetçi üstünlük arasındaki karşılıklı etkileşimin dört temel dayanak noktası bulunmaktadır (Karami ve diğ., 2004: 51):

1. İşletme çalışanlarının yetkinliği ve bağlılığı,
2. İK'ya stratejik bir önem atfedilmesi,
3. İK'nın uzmanlarca yönetilmesi ve
4. İKY ile işletme stratejisinin bütünleştirilmesi.

Bu dört kriter başarılı bir biçimde hayata

geçirildiğinde İKY'nin işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacağı öne sürülmektedir.

İKY ile stratejinin bütünleştirilmesine yol açan faktörlerin başında söz konusu bütünleşmenin karmaşık örgütsel sorunları çözmeye yönelik daha fazla alternatif çözüm yolu sunması yer almaktadır. İKY-strateji bütünleşmesi ikinci olarak, amaçların belirlenmesi ve yeteneklerin değerlendirilmesi aşamalarında beşeri, finansal ve teknolojik kaynaklara önem verildiğini göstermektedir. Bütünleşme ayrıca, işletmeyi oluşturan bireylerin dikkate alınmasını ve politikaların uygulanmasını da sağlamaktadır. Dördüncü ve son olarak ise bütünleşme hem stratejik unsurların İK tercihlerinin egemenliği altında kalmasını sınırlamakta, hem de bir örgütsel yetenek ve rekabetçi üstünlük kaynağı olan insan kaynaklarının ihmal edilmesini engellemektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988: 455).

Kamoche (1996: 213) bir işletmede stratejik değer yaratılması için İK yetenekleri ile işletmenin temel yeteneklerinin üst üste eklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. İK yetenekleri kaynaklar (çalışanların bilgi, beceri ve deneyim deposu) ile yeteneklerden (örgütsel işler, İK politikaları ve uygulamaları)



oluşmaktadır. İşletmenin temel yeteneğiyle birleşen İK yetenekleri ise işletmenin stratejik değer elde etmesini sağlamaktadır. İK yeteneklerinin yönetiminde aktif rol oynayan ve örgütsel açıdan stratejik bir altyapı unsuru olarak ele alınan İKY sistemine bir yatırım gözüyle bakılmalıdır (Becker ve Huselid, 1999: 288).

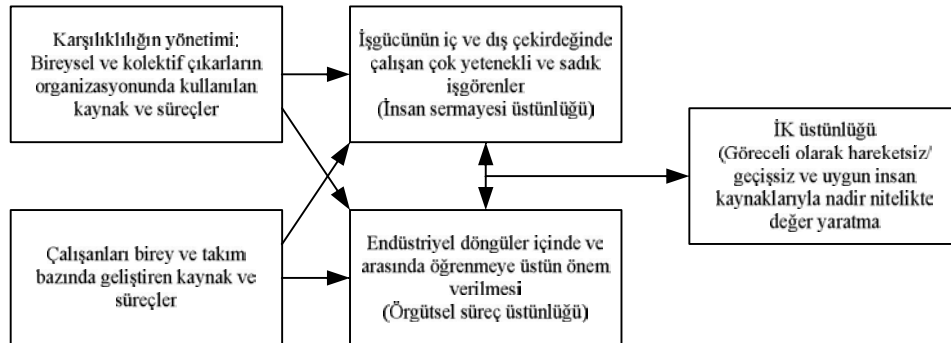
Kaynaklar için Wernerfelt (1984: 172) "işletmenin maddi olan veya olmayan varlıklarını içeren herhangi bir güç ya da zayıflık" tanımını kullanırken, Amit ve Schoemaker (1993: 35) kaynakları "işletmenin sahip olduğu ya da kontrolü altında tuttuğu mevcut faktörler deposu" olarak tanımlamakta, yetenekler için de "işletmenin kaynakları organize edip kullanma kapasitesi" tanımını tercih etmektedir. Wright ve diğerleri (1994: 304) ise işletmeye stratejik değer kazandıran, bir başka anlatımla sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayan unsurları İKY açısından ikiye ayırmaktadır. Bunlar insan kaynakları ve İK uygulamalarıdır. İnsan kaynakları, işletmenin doğrudan istihdam ilişkisi içinde olduğu insan sermayesini; İK uygulamaları, insan sermayesi havuzunu örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetmeye ilişkin örgütsel aktiviteleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları, çalışanların kurduğu sosyal ağlar, gerçek-

leştirdiği işler ve örgüt kültürü çerçevesinde sergilediği davranışların eşsizliği nedeniyle (Bowman ve Toms, 2010: 185) oldukça stratejik öneme sahiptir. İK uygulamaları rakiplerce kolaylıkla taklit edilebileceğinden (Kamoche, 1996: 216), işletmeye özgü bir değer yaratan farklılaştırılmış aktiviteler karması (Porter, 1996: 64) olarak ele alınan ve işletmelere sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacak asıl gücün insan kaynakları olduğu öne sürülmektedir (Schuler ve MacMillan, 1984: 242; Wright ve diğ., 2001: 703). Ancak yine de örgütsel bir vizyon yaratma, vizyonun kabul edilirliliğini arttırma ve stratejik karar alma aşamalarında İK uygulamalarının önemi yadsınmamalıdır (Chew ve Chong, 1999: 1044). Bu noktada vurgulanması gereken nokta, İKY fonksiyonunun İK'yı yönetirken adaletli davranması ve çalışanların yöneticilere güvенеbileceği bir ortamın yaratılabilmesi (Kim ve Wright, 2011: 159-160) gerekliliğidir. Çünkü aksi bir duyguya kapılan işgörenler içsel kaynaklarını kendilerine saklama yoluna gidebilmekte veya işletmeyi terk edebilmektedir (Wright ve McMahan, 2011: 100).

Şekil 4'te İK üstünlüğü elde etmeye çalışan bir işletmenin dikkate alması gereken unsurlar yer almaktadır. İşletmeler çalışan-

#### Şekil 4

#### İK Üstünlüğü – Unsurları ve Unsurlar Arasındaki Bağlantılar



**Kaynak:** Boxall, Peter (1998), Achieving Competitive Advantage through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics, Human Resource Management Review, 8:3, s. 272.



ların çıkarlarını bireysel gelişim fırsatları sağlayarak, daha tatmin ve teşvik edici ücretler sunarak ya da İK politikaları ve uygulamaları arasında tutarlılık sergileyerek işletmeninkilerle uyumlaştırmalıdır. Bu güçlü karşılıklı bireyleri ve takımları işletmede kalma, süreçlere katılma ve işletmeyle birlikte gelişme yönünde motive etmektedir. Birey ve takımların gelişimine

yönelik kaynak ve süreçler de bireylerin bir araya gelerek sinerji yaratmasına olanak sağlamaktadır (Boxall, 1998: 272-273). Kaliteyi arttırmak için gerekli olan yetenekler öğrenme odaklı bir anlayış çerçevesinde işletmenin sahip olduğu insan sermayesinin ilerlemesine yol açmakta; gelişen insan sermayesi ise örgütsel öğrenmeyi pekiştirmektedir. Bu karşılıklı ilişki sonucunda da

Tablo 2

Esneklik için Gerekli Olan İK Sistemi Bileşenleri

Örgütsel esnekliğin boyutu	Arzulanan işgören katkısı	İK ilkeleri	İK politikaları
<i>Bilişsel boyut</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzmanlık</li> <li>Fırsatçılık</li> <li>Yaratıcılık</li> <li>Belirsizlik karşısında kararlı olmak</li> <li>Temel varsayımları sorgulama</li> <li>Sıra dışı ve uygun çözümleri kavramsallaştırmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanlarla ortaklığa dayalı bir anlayış geliştirilmesi</li> <li>Karar alma gücünün tabana yayılması</li> <li>Esnek takım odaklı çalışma ve iş tasarımlarının oluşturulması</li> <li>Çalışanlarla işten çok ilişkiye dayalı bağların kurulması</li> <li>Kural ve prosedürlerin en aza indirgenmesi</li> <li>İşgücünde değişik deneyim, bakış açısı ve yetkinliklere sahip bireylerin yer almasının sağlanması</li> <li>Çoğulculuk ve bireysel farklılıklara üstün bir değer verilmesi</li> <li>İnsan sermayesine yatırım yapılması</li> <li>Hem formal, hem de informal sosyal bütünleştirme mekanizmalarından faydalanılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşe almada seçicilik</li> <li>İş güvenliği</li> <li>Değişik işletme fonksiyonlarında görevlendirme</li> <li>İşe almada geniş bir kaynak yelpazesinden yararlanma</li> <li>Sürekli gelişme fırsatları sunma</li> <li>Takım çalışması</li> <li>Grup odaklı girişimleri destekleme</li> <li>Kesintisiz sosyalleşme</li> </ul>
<i>Davranışsal boyut</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karşılaşılan yeni zorluklar karşısında alışılmadık ancak sağlam çözümler üretmek</li> <li>Acil durumlardan faydalanmak amacıyla orijinalliği ve girişimi bütünlüştürmek</li> <li>Bazen örgütsel normların dışına çıkarak tamamen bu normlardan farklı bir yol haritasını takip etmek</li> <li>Beklenmedik tehditlere ilk yanıtı vermeyi sağlayacak tekrara dayalı ve iyice öğrenilmiş faaliyetler konusunda pratik yapmak</li> <li>Ortaya çıkabilecek durumlardan faydalanabilmek için gerekli olabilecek önlemleri almak ve yatırımlar yapmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elindeki kaynakları en yüksek potansiyelde kullanabilmeye dayalı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi</li> <li>Açık iletişim ve işbirliğini benimseyen bir iklimin yaratılması</li> <li>Örgütsel öğrenmeye bağlı problem çözme süreçlerinin desteklenmesi</li> <li>Bilgi paylaşımının teşvik edilmesi</li> <li>İnsan kaynaklarının hızlı bir şekilde yayılımının yapılabilmesi</li> <li>İşgören esnekliğinin vurgulanması</li> <li>Bireysel atılganlığın teşvik edilmesi</li> <li>Yansıtıcı uygulamaların teşvik edilmesi</li> <li>Örgütsel sınırların ortadan kaldırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deneyimselcilik (başansız olma özgürlüğü tanımak)</li> <li>Faaliyet sonrası gözden geçirmeler/Alman dersler</li> <li>Açık mimari</li> <li>İK ve eğitimi esnekliği</li> <li>Zinde ve sağlıklı olmak</li> <li>Kapsamlı iş tanımları</li> <li>Çalışanların önerilerini almak</li> <li>Departmanlar arası görev güçleri oluşturmak</li> </ul>
<i>Bağlamsal boyut</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hızlı hareket etme yeteneği sağlayacak bireyler arası bağlantılar ve kaynak tedarik hatları geliştirmek</li> <li>Enformasyon ve bilgiyi yaygın biçimde paylaşmak</li> <li>Gücü ve sorumluluğu paylaşmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgüt içi ve dışında sosyal etkileşimin teşvik edilmesi</li> <li>Karşılıklı güven ve bağlılık ikliminin oluşturulması</li> <li>Kolaylaştırıcı iletişim yapısının geliştirilmesi</li> <li>Öz-yönetim ve öz-liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi</li> <li>Görevlerden çok yapılan katkı ve elde edilen çıktılara vurgu yapılması</li> <li>Örgütsel uyumun teşvik edilmesi</li> <li>Hiyerarşik makamlardan çok örgütsel vatandaşlığın, bireysel sorumluluğun ve uzmanlığa dayalı gücün desteklenmesi</li> <li>Geniş kaynak ağlarının oluşturulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgören-müşteri takımlarını ve ağlarını bütünlüştürmek</li> <li>Personel güçlendirme</li> <li>Açık iletişim</li> <li>Sonuç odaklı değerlendirmeler</li> <li>Kullanıcı dostu, erişilebilir ve bütünlüştürücü enformasyon sistemleri</li> </ul>

**Kaynak:** Lengnick-Hall, Cynthia A., Beck, Tammy E. ve Lengnick-Hall, Mark L. (2011), Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management, Human Resource Management Review, 21:3, s. 243.

işletme, rakipleri karşısında İK üstünlüğü yakalamaktadır.

İK aracılığıyla işletmelere üstünlük sağlayacağı ileri sürülen bir diğer unsur da örgütsel esnekliktir. Örgütsel esnekliği sağlayacak İK ilke ve politikaları Lengnick-Hall ve diğerleri (2011: 249) tarafından Tablo 2’de görüldüğü şekilde sıralanmaktadır. Bilişsel, davranışsal ve bağlamsal boyutta örgütsel esnekliğe ulaşabilmek için işletmeler, çalışanlarından birtakım katkılarda bulunmaları beklentisi içine girmektedir. Bu katkılar da yine bilişsel (uzmanlık, fırsatçılık, yaratıcılık vs.), davranışsal (çözüm odaklı davranmak, proaktif olmak vs.) ve bağlamsal (bilgiyi, gücü ve sorumluluğu paylaşmak vs.) boyutlarda ortaya çıkmaktadır.

Tablo2’de yer alan İK ilkeleri ve beklenen işgören katkıları, birlikte İK politikalarına şekil vermektedir. Tabloda yer alan politikaların uygulanmasına elverişli bir işletme, önemli ölçüde örgütsel esnekliğe ulaşmaktadır. Esnekliğin de arzulanan performans çıktılarını elde etmeyi kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Lengnick-Hall ve diğ., 2011: 248).

## STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Değişkenliğin yüksek olduğu bir çevrede, daha yalın bir işletme yapısı ile hareket edebilme yeteneğinin kazanılabilmesi için liderler, iş dünyasındaki dalgalanmaların üstesinden gelmede başarı sağlayacak birtakım olası çözümler üzerinde durmaya başlamıştır. Bu çözümlerin başında İKY’ye yeni bir bakış açısı getirerek kavramı stratejik açıdan değerlendirmek yer almaktadır (Kanter 1983: 10). İKY’nin stratejik doğasını incelemeye yönelik bir analiz yapıldığında, ilk aşamada varlığını sürdürülebilirlik adına hangi İK sorunlarının işletme açısından stratejik değer taşıdığı sorusuna yanıt aranmalıdır. İkinci olarak ise sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratabilmek için stratejik olduğu düşünülen İK unsurları üzerinde yoğunlaşılmalıdır (Boxall ve Steeneveld, 1999: 460-461). Günümüzde her alanda yaşanan hızlı

değişimlerin ve yüksek rekabetin İKY alanına yansması sonucu 1990’lı yıllarla birlikte büyük önem kazanmış bir kavram olan SİKY, İKY’nin işletme performansını iyileştirmek, yenilik ve esnekliği destekleyen örgüt kültürleri geliştirmek amacıyla işletme amaç ve hedefleriyle bağlantılandırılması anlamına gelmektedir (Truss ve Gratton, 1994: 663). İKY’nin kapsamını oluşturan personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme gibi alt disiplinler diğerleriyle bir ölçüde koordinasyon içinde olup ağırlıklı olarak kendi başına faaliyet gösterdiği için, her bir disiplin kendi fonksiyonlarına odaklanıp mikro bazda yenilikler sağlamıştır. SİKY anlayışı ise İK’nın yönetimini söz konusu mikro bakış açılarını kapsayacak şekilde gerçekleştirmek üzere doğmuştur (Wright ve McManhan, 1992: 297).

SİKY’nin anlamı konusundaki tartışmaların kökeni 1980’lerin başında personel yönetimi anlayışı ile İKY anlayışı arasındaki farklılıkları dile getiren çalışmalara dek uzanmaktadır. Personel yönetimi anlayışında astların yönetilmesi ve denetlenmesi esas alınırken, İKY yaklaşımı yönetim takımına odaklanmakta, kar elde etme amacı doğrultusunda kaynakların koordinasyonunu sağlama açısından hat yöneticilerine ayrı bir önem atfetmekte ve örgüt kültürünün yönetimi konusunu vurgulamaktadır. Bu özelliklerinden dolayı İKY’nin personel yönetimine kıyasla daha strateji odaklı olduğu ileri sürülmektedir (Truss ve Gratton, 1994: 665). Becker ve Huselid (2006: 899) ile Huselid ve Becker (2011: 424) ise İKY ve SİKY arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- 1.SİKY bireysel performanstan çok örgütsel performansa odaklanmaktadır.
- 2.SİKY, bireysel İKY uygulamaları yerine İKY sistemlerini işletmede ortaya çıkan problemlerin çözümü olarak görmektedir. Çünkü İKY uygulamaları rakiplerce taklit edilebilmekte, ancak zamanla oluşan İKY sistemleri “işletmeye özgü” bir karakter taşımakta ve işletmeye has insan sermayesi becerilerinin gelişme-

sine katkıda bulunmaktadır (Barney ve diğ., 2001: 627).

3.Yönetim sistemleri açısından bakıldığında SİKY'nin analiz düzeyinin gruplar ve işletmeleri; İKY'nin analiz düzeyinin ise bireysel İK uygulamalarını hedef aldığı görülmektedir. Bazı işler, diğerlerine kıyasla daha değerli (stratejik) niteliktedir ve bu öneme paralel bir bilinçle yönetilmelidir. Rol, stratejik niteliğini genel anlamda işletme stratejisine yaptığı katkı çerçevesinde kazanmaktadır. Dolayısıyla, stratejik rollere daha fazla yatırım yapılmalıdır.

SİKY'nin birincil görevi, işletmenin rekabetçi çevrenin gereklerine uyum sağlanmasına yardımcı olmaktır (Wright ve Snell, 1998: 758). Kararlı bir ortamda çevresel hareketler öngörülebilir nitelikte olduğundan sınırlı yeteneğe sahip bir İK havuzuna ve kısıtlı işgören davranışlarını kapsayan İK sistemlerine odaklanmış bürokratik bir yapıyla işletmenin ayakta kalabilmesi olasıdır. Çevrenin devingen ve öngörülemez olduğu durumlarda ise işletmeler geniş bir yetenek ve davranış yelpazesine sahip İK ile gereken esnekliğe ulaşabilmektedir. Başka bir anlatımla, günümüz çevresel şartları ele alındığında SİKY'nin işletmeye ihtiyaç duyulan esnekliği sağlayabiliyor olması gerekmektedir. Bunun için stratejinin İKY uygulamaları, işgören yetenekleri ve işgören davranışlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Bir işletmenin uygulamada esnek olduğunun söylenebilmesi için sayısal, fonksiyonel ve finansal esneklik koşullarını bir arada gerçekleştirebiliyor olması gerekmektedir. *Sayısal esneklik* istihdam edilen işgücü miktarını yarı zamanlı, mevsimlik, geçici işçi kullanarak ya da freelance veya home office tarzında çalışan işgörenlerden faydalanarak değiştirebilme yeteneğidir. *Fonksiyonel esneklik* farklı görevler verildiğinde işlerin üstesinden gelebilecek bir işgücüne sahip olabilmek anlamına gelmektedir. *Finansal esneklik* ise kendini geliştiren ve iyi performans sergileyenleri

ödüllendirecek ve cesaretlendirecek bir ödeme sistemine sahip olunmasını gerekli kılmaktadır (Michie ve Sheehan, 2005: 448).

SİKY, İKY aracılığıyla örgütsel etkinliğin sağlanmasını amaçlayan bir disiplindir (Boxall ve Purcell, 2000: 183). Çünkü kendi içinde tutarlı İK uygulamaları ile çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini rekabetçi üstünlük elde edecek şekilde birleştirme amacı güdülmektedir (Werbel ve DeMarie, 2005: 247).

SİKY ile ilgili çalışmalar 1980'lerde başladıysa da, konuyla ilgili teorik ve ampirik çalışmaların nitelik ve nicelik açısından önemli bir kısmı son 10-15 yıl içerisinde ortaya konmuştur (Wright ve diğ., 2005: 875). Bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yönelik planlı İK faaliyetleri ve uygulamaları örüntüsü (Wright ve McMahan, 1992: 298) olarak tanımlanan SİKY, hem İK uygulamalarının işletme stratejisiyle ilintili olmasını, hem de farklı İK uygulamalarının aynı amaçlar doğrultusunda işleyebilmesi için kendi içinde tutarlı ve bağıntılı olmasını içermektedir. Wright (1998: 187-188) bu tanımdaki dört bileşenin altını özellikle çizmektedir. Birinci bileşen, rekabetçi üstünlük sağlamak için stratejik olarak kaldıraç etkisinden faydalanılacak *insan kaynağıdır*. İkinci bileşen, rekabetçi üstünlük elde etmek için hayata geçirilecek İK program, politika ve uygulamalarını kapsayan *faaliyetlerdir*. Üçüncü bileşen, amaç ve strateji sürecinin birbiriyle uyumlandırılmasını ifade eden *planlılıktır*. Dördüncü bileşen ise diğer tüm bileşenlerin bir araya getirilme nedeni de olan *amaca ulaşma* isteğidir. Bu noktadan hareketle SİKY'nin İKY'ye kıyasla daha makro bir perspektife sahip olduğu ileri sürülmektedir (Truss ve Gratton, 1994: 666). Gelişim süreci incelendiğinde, Lengnick-Hall ve diğerleri (2009: 65) 1980'lerin başından bu yana kapsamı genişlemekte olan SİKY kavramının günümüzde artık yedi ana başlık altında irdelendiğini belirtmektedir. Bu başlıklar

1.durumsallık ve uyumla ilgili olan çalışmaları,

2. insanı yönetmektense stratejik katkılarına odaklanması gerektiğini ileri süren çalışmaları,
3. İK sisteminin bileşenlerini ve yapısını detaylı olarak ele alan çalışmaları,
4. geleneksel sınırların dışına çıkarak uluslararası SİKY disiplinine yönelen çalışmaları,
5. İK uygulamalarına odaklanan çalışmaları,
6. SİKY'nin çıktılarını ölçmeyi amaçlayan çalışmaları ve
7. SİKY ile ilgili metodolojik konuları ele alan çalışmaları içermektedir.

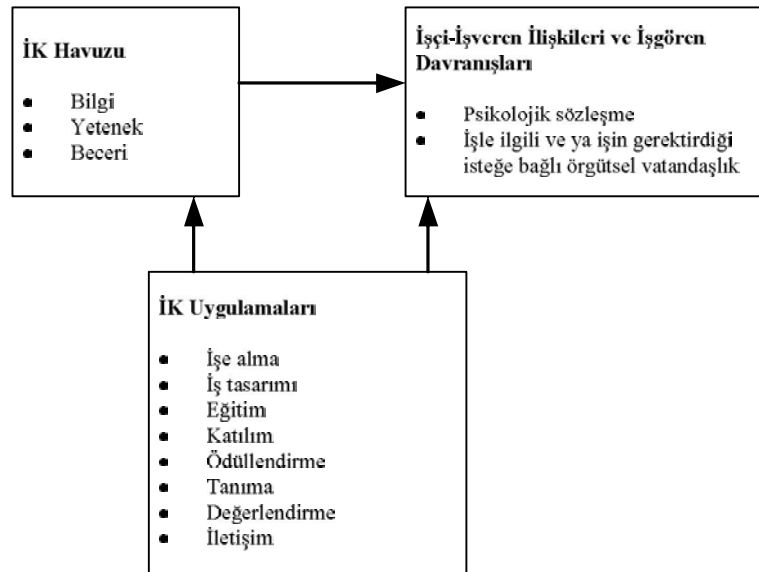
SİKY iki temel varsayıma dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki bir işletmenin insan kaynağının stratejik önem taşıdığı düşüncesidir. İşletme içinde var olan bireysel yetenekler, davranışlar ve çalışanlar arasında yaşanan etkileşimler hem stratejilerin oluşturulmasına kaynak sağlamakta, hem de stratejilerin uygulanmasına aracı olmaktadır.

İkinci temel varsayım ise işletmenin İKY uygulamalarının İK havuzunun stratejik yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olduğudur (Colbert, 2004: 341).

SİKY'nin temel bileşenleri Şekil 5'te gösterilmektedir. İK havuzu, herhangi bir zamanda işletmede çalışmakta olan insanların sahip olduğu yetenek, beceri ve bilgileri içermektedir. Yetenek doğuştan gelmekte, beceri ise sonradan edinilmektedir. Havuz, nitelik ve nicelik bakımından zaman içerisinde değişeceğinden, işletmenin stratejik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için devamlı olarak denetlenmelidir. İşgören davranışları bileşeni ise çalışanları özgür irade sahibi, bilişsel ve duygusal varlıklar olarak ele almaktadır. Bu özgür irade, çalışanların bireysel olarak karar almasına da olanak sağlamaktadır. İKY uygulamalarında dikkat edilmesi gereken nokta ise, insan sermayesinin yanlış yönetimi ya da iş tasarımlarındaki zafiyetler gibi nedenlere bağlı olarak işletmelerin bu gücü yeterince etkin şekilde kullanamayabileceğidir (Wright ve diğ., 2001: 704-705).

Şekil 5

SİKY'nin Temel Bileşenleri



**Kaynak:** Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin D. ve Snell, Scott A. (2001), Human Resources and the Resource-based View of the Firm, Journal of Management, 27:6, s. 705.



Strateji, bir işletmenin temel misyon ve hedeflerini belirlediği ve örgütsel kaynaklarını kullanarak bu hedeflere ulaşmak için çaba sarf ettiği bir süreçtir. İK aracılığıyla örgütsel etkinliği sağlama olarak içeriği kısaca özetlenebilecek olan SİKY'nin temel özelliği, her işletmeye stratejik güç veren birbirinden farklı İK stratejilerinin bulunduğudır. Bir işletmeye üstünlük kazandıran İK stratejisi bir diğer işletmede işe yaramayabilmektedir. Bir işletmenin İK fonksiyonunu "stratejik" kılan ise İK fonksiyonunun işletmenin operasyonel, yönetsel ve stratejik gereksinimleri doğrultusunda örgütlenmesi, işletme stratejisine odaklanması ve işletmede işleyen ödül-denetim mekanizmalarının stratejik İK fonksiyonu tarafından desteklenmesidir (Tichy ve diğ., 1982: 47-59). Strateji ve İKY arasındaki bağ makro ve mikro düzeyde ele alınmaktadır. Konu makro açıdan ele alındığında, İK fonksiyonunun işletmedeki statüsü ve etkisi; mikro açıdan ele alındığında ise İK fonksiyonunun işletme stratejisiyle uyumu bağlamında İK uygulamaları vurgulanmak istenmektedir (Khatrı, 2000: 337). SİKY ile İKY arasındaki fark, fonksiyonun işletmeye sağladığı toplam katkıdan, sağladığı yenilikçi ve yaratıcı davranışları desteklemesinden, örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinden ve çapraz fonksiyonel bütünleşmeden kaynaklanmaktadır (Karami ve diğ., 2004: 52). İK örgütsel çıktı yaratan bir varlıktan fazlası olarak ele alındığında ve işletmeye üstünlük kazandıracak bir temel yetenek olarak değerlendirilmeye başlandığında "stratejik" nitelik kazanmaktadır. Bir işletmede sürdürülen çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarma ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlar arasında kendiliğinden gelişen koordinasyon süreçlerinin desteklenmesi ve örtük bilginin açığa çıkarılması aracılığıyla oluşan sosyal mimari, insan kaynağının stratejik önemini gözler önüne sermektedir (Mueller, 1996: 757).

SİKY'nin ne olduğu ve işletmelere ne gibi faydalar sağladığıyla ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte, teoride görülen en büyük boşluk KTY açısından SİKY'nin

pratikte nasıl uygulanacağı ile ilgili çok fazla bilginin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bu boşluğu doldurmak amacıyla Way ve Johnson (2005: 10) kaynak tabanlı yaklaşım, çoklu paydaş yaklaşımı, sistematik uzlaşma teorisi ve sistematik referans noktaları teorisini bütünleştirerek bir çerçeve geliştirmiştir. Çerçeve, örgütsel etkinliğin geçerli bir ölçümünün yapılması, çoklu paydaşlar ve etkilerinin dikkate alınması, örgütsel stratejilerle etkinlik arasında kurulan bağların yorumlanması ve değerlendirilebilmesi için gerekli olan araçlar yer almaktadır.

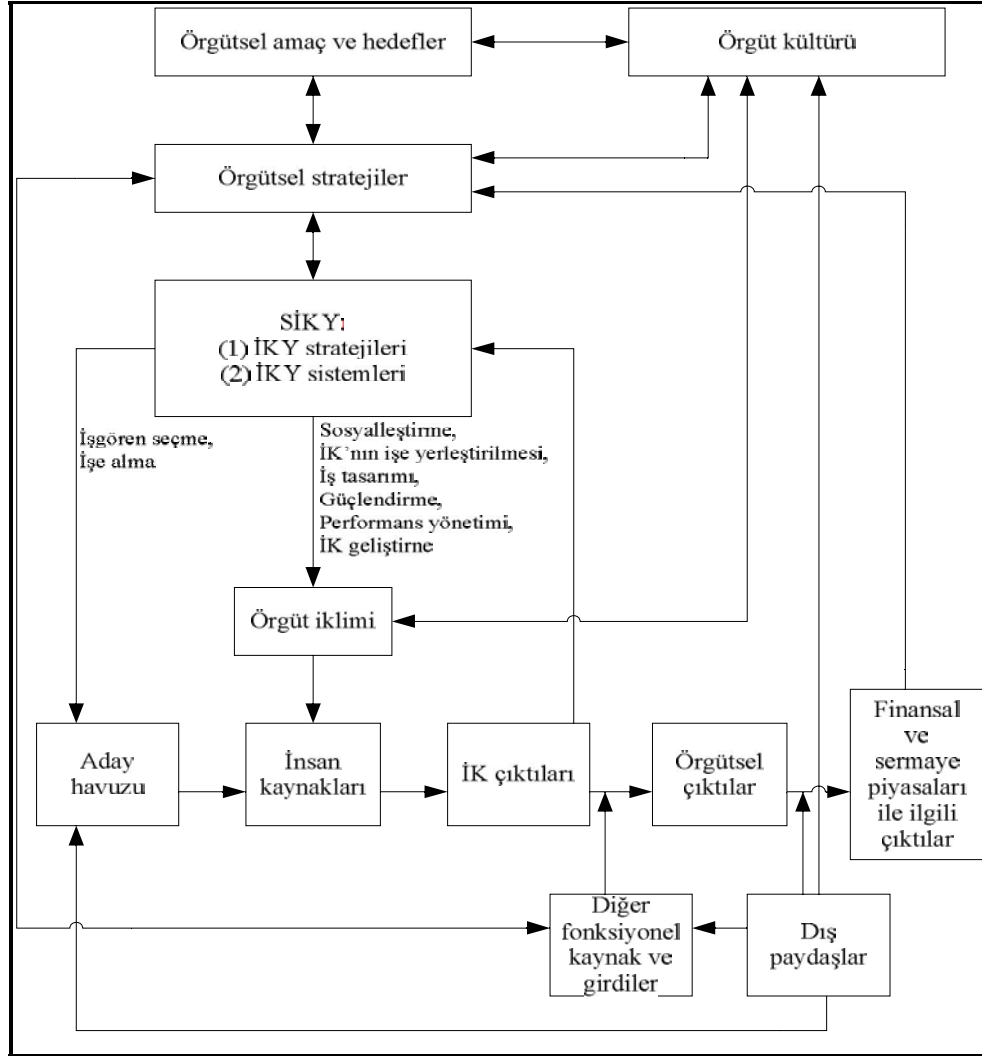
Şekil 6'da da görüldüğü üzere ölçülebilir araçlar olan işletme amaç ve hedefleri ile işletme stratejileri arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Aynı karşılıklılık işletme amaç ve hedefleri ile örgüt kültürü, işletme stratejileri ile örgüt kültürü ve işletme stratejileri ile SİKY arasında da söz konusudur. SİKY işgören seçme ve işe alma süreçleriyle aday havuzunun oluşturulması aşamasını; sosyalleştirme, seçilen İK'nın işe yerleştirilmesi, işinin tasarlanması, güçlendirilmesi, performansının yönetilmesi ve geliştirilmesi süreçleriyle de örgüt iklimini ve dolayısıyla mevcut insan kaynağını etkilemektedir. Mevcut insan kaynağı ortaya koyacağı çıktılar ile örgütsel çıktıları şekillendirmekte ve sonuç olarak işletmenin finansal değeri ve piyasa değeri üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu noktada, işletmenin finansal çıktıları üzerinde dış paydaşların etkisi de dikkate alınmaktadır. Elde edilen finansal çıktılar, yeni işletme stratejilerinin geliştirilmesine kaynak olmaktadır.

Krishnan ve Singh (2011: 64-66) de SİKY sürecini üç aşamalı bir model geliştirerek açıklamaktadır. Birinci aşamada işletme stratejisi formüle edildikten sonra İKY'nin stratejik amaçlarının hazırlanması yer almaktadır. İşletme stratejisinin geliştirilmesi aşamasında diğer işletme fonksiyonlarının da etkisi bulunmaktadır. İK stratejileri, İKY'nin stratejik amaçlarından evrilmektedir. İkinci aşamada İK stratejilerine dayanılarak İKY sistemlerinin oluşturulması ve uygulanması gerçekleştirilmektedir. Üçüncü



Şekil 6

## SİK Y'nin Teorik Çerçevesi



**Kaynak:** Way, Sean A. ve Johnson, Diane E. (2005), Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management, Human Resource Management Review, 15:1, s. 11.

aşamada ise İKY sistemlerinin etkinliğine ve stratejik açıdan bütünleştirilmesine ilişkin sonuçların değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi yer almaktadır. Sürekli devinim içinde olan SİK Y sürecinin üç aşaması birbirleriyle yakından ilişki içindedir. Genel anlamda her üç aşama ise ürün piyasası, pazardaki rekabetin durumu, işgücü piyasası, paydaşlar, yasal mevzuat ve politikalar gibi çevresel şartlardan etkilenmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde rekabet üstünlüğünü elde etmek isteyen işletmeler açısından bu amaç ne kadar doğalsa, bu amaca ulaşmak da bir o kadar zordur. Piyasada uzun vadede hayatta kalabilmenin yolu rakipler karşısında üstünlüğü yakalamaktan ve sürekli kılmaktan geçmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe ulaşmanın odak noktasında ise işletmelerin sahip olduğu insan kaynağı yer

almaktadır. Çünkü diğer işletme varlıklarının kopyalanması, transferi ve geliştirilmesi insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri, koordinasyon ve yaratıcılığın kopyalanmasından görece daha kolay, daha az zahmetli ve maliyetlidir.

Bu çalışmanın başlangıç noktasında strateji, sonuç noktasında ise stratejik insan kaynakları yönetimi yer almaktadır. Bu iki noktayı birbirine bağlayan diğer kavramlar ise sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, kaynak tabanlı yaklaşım ve insan kaynakları yönetimidir.

Bir işletmenin stratejiden yoksun olarak varlığını sürdürmesi çok zordur. Ancak strateji geliştirebilmek için işletme kaynak ve yeteneklerinin varlığı zorunludur. Sahip olunan kaynak ve yeteneklerin rakipler karşısında rekabetçi üstünlük sağlaması için birtakım ayırt edici nitelikler taşıması gerekmektedir. Bu niteliklerin başında, piyasada işletme için fırsat yaratacak veya tüketicilerin üretilen ürün için fazladan maliyete katlanarak satın alma kararı vermesine neden olacak kadar değerli olması gelmektedir. Taşıdığı değerlerin yanı sıra rakip işletmelerin sahip ol(a)madığı bir kaynak veya yeteneğin eşsiz niteliği, işletmeye geçici rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Bu özelliklere ek olarak, değerli ve eşsiz kaynak veya yeteneğin rakipler tarafından kopyalanamadığı, taklit edilemediği, taklit edilmeye çalışıldığında çok yüksek maliyetlere katlanarak yine bir dezavantaja uğradığı durumlarda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ortaya çıkacaktır. Tüm bu özelliklere bakıldığında, en değerli, en nadir ve kopyalanamaz kaynak ve yeteneklerin insanda bulunacağı düşüncesi, işletmelerin İK fonksiyonunu stratejik açıdan ele alması gerekliliğini doğurmuştur.

İK fonksiyonuna makro açıdan bakan SİKY, işletme ve fonksiyon içinde hem yatay hem de dikey uyumu vurgulayan bir yaklaşımdır. Bireysel İK uygulamalarının yerini işletme çapında uygulanan İK sistemlerine bıraktığı SİKY'de, performans ilişkili değerlendirmeler yapılırken analiz düzeyi olarak birey değil, grup ve işletme

almaktadır. Bu nedenle SİKY'nin bütüncül bir bakış açısına sahip olduğu görüşü ileri sürülmektedir.

SİKY'yi bu denli önemli kılan nokta; örgütsel amaç, hedef, strateji, kültür ve iklimle etkileşime girerek işgören aday havuzu oluşturulmasından İK fonksiyonu ve işletme bazında çıktılar elde edilmesi safhasına dek bütün işletmeyi ve paydaşlarla ilişkileri etkiliyor olmasıdır. Bu nedenle SİKY, gerek teoride gerekse pratikte göz ardı edilmemesi gereken bir kavramdır.

**KAYNAKÇA**

- Amit, Raphael ve Schoemaker, Paul J. H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14:1, s. 33.
- Amit, Raphael ve Belcourt, Monica (1999), Human Resources Management Processes: A Value-creating Source of Competitive Advantage, *European Management Journal*, 17:2, s. 174.
- Arend, Richard J. ve Lévesque, Moren (2010), Is the Resource-based View a Practical Organizational Theory?, *Organization Science*, 21:4, s.913.
- Barney, Jay B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, s. 99.
- Barney, Jay B., Wright, Mike ve Ketchen Jr., David J. (2001), The Resource-based View of the Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, 27:6, s. 625.
- Barney, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Becker, Brian E. ve Huselid, Mark A. (1999), Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms, *Human Resource Management*, 38:4, s. 287.
- Becker, Brian E. ve Huselid, Mark A. (2006), Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, 32:6, s. 898.
- Bowman, C. ve Toms, S. (2010), Accounting for Competitive Advantage: the Resource-based View of the Firm and the Labour Theory of Value, *Critical Perspectives on Accounting*, 21:3, s.183.
- Boxall, Peter (1996), The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm, *Human Resource Management Journal*, 6:3, s. 59.
- Boxall, Peter (1998), Achieving Competitive Advantage through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics, *Human Resource Management Review*, 8:3, s. 265.
- Boxall, Peter ve Steeneveld, Mike (1999), Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies, *Journal of Management Studies*, 36:4, s. 443.
- Boxall, Peter ve Purcell, John (2000), Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?, *International Journal of Management Reviews*, 2:2, s. 183.
- Brahma, Siddhartha S. ve Chakraborty, Haimanti (2011), From Industry to Firm Resources: Resource-based View of Competitive Advantage, *The IUP Journal of Business Strategy*, 8:2, s. 7.
- Chew, Irene Keng-Howe ve Chong, Peifen (1999), Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision, *International Journal of Human Resource Management*, 10:6, s. 1031.
- Colbert, Barry A. (2004), The Complex Resource-based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 29:3, s. 341.
- Combs, James G., Ketchen Jr., David J., Ireland, R. Duane ve Webb, Justin W. (2011), The Role of Resource Flexibility in Leveraging Strategic Resources, *Journal of Management Studies*, 48:5, s. 1098.

- Garavan, Thomas N. (2007), A Strategic Perspective on Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 9:11, s. 11.
- Grant, Robert M. (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33:3, s. 114.
- Harrison, Jeffrey S. (2003), *Strategic Management of Resources and Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Huselid, Mark A. ve Becker, Brian E. (2011), Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 37:2, s. 421.
- Kamoche, Ken (1996), Strategic Human Resource Management within a Resource-capability View of the Firm, *Journal of Management Studies*, 33:2, s. 213.
- Kanter, Elizabeth Moss (1983), Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management, *Human Resource Management*, 22:½, s. 9.
- Karami, Azhdar, Analoui, Farhad ve Cusworth, John (2004), Strategic Human Resource Management and Resource-based View: The Evidence from the British Manufacturing Industry, *Management Research News*, 27:6, s. 50.
- Khatri, Naresh (2000), Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore, *International Journal of Human Resource Management*, 11:2, s. 336.
- Kim, Sunghoon ve Wright, Patrick M. (2011), Putting Strategic Human Resource Management in Context: A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications, *Management and Organization Review*, 7:1, s. 153.
- Krishnan, Sandeep K. ve Singh, Manjari (2011), Strategic Human Resource Management: A Three-Stage Process Model and Its Influencing Factors, *South Asian Journal of Management*, 18:1, s.60.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. ve Lengnick-Hall, Mark L. (1988), Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *the Academy of Management Review*, 13:3, s. 454.
- Lengnick-Hall, L. Mark, Lengnick-Hall, Cynthia A., Andrade, Leticia S. ve Drake, Brian (2009), Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field, *Human Resource Management Review*, 19:2, s. 64.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Beck, Tammy E. ve Lengnick-Hall, Mark L. (2011), Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 21:3, s. 243.
- Madhok, Anoop, Li, Sali ve Priem, Richard L. (2010), The Resource-based View Revisited: Comparative Firm Advantage, Willingness-based Isolating Mechanisms and Competitive Heterogeneity, *European Management Review*, 7:2, s. 91.
- Michie, Jonathan ve Sheehan, Maura (2005), Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage, *International Journal of Human Resource Management*, 16:3, s. 445.
- Mol, Joeri M. ve Wijnberg, Nachoem M. (2011), From Resources to Value and Back: Competition between and within Organizations, *British Journal of Management*, 22:1, s. 77.

- Mueller, Frank (1996), Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-based Theory, *Journal of Management Studies*, 33:6, s. 757.
- Offstein, Evan H., Gnyawali, Devi R. ve Cobb, Anthony T. (2005), A Strategic Human Resource Perspective of Firm Competitive Behavior, *Human Resource Management Review*, 15:4, s. 305.
- Parayitam, Satyanarayana ve Guru-Gharana, Kishor (2010), Economics of Resource Based and Dynamic Capabilities View: A Contemporary Framework, *Academy of Strategic Management Journal*, 9:1, s. 83.
- Pinnington, Ashly ve Edwards, Tony (2000), *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter, Michael E. (1987), From Competitive Advantage to Competitive Strategy, *Harvard Business Review*, 65:3, s. 43.
- Porter, Michael E. (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74:6, s. 61.
- Porter, Michael E. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 2nd Edition, the Free Press, New York.
- Prahalad, Coimbatore K. ve Hamel, Gary (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68:3, s. 79.
- Prahalad, Coimbatore K. ve Hamel, Gary (1994), Strategy as A Field of Study: Why Search for A New Paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15:5, s. 5.
- Rivard, Suzanne, Raymond, Louis ve Verreault, David (2006), Resource-based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 15:1, s. 29.
- Schuler, Randall S. ve MacMillan, Ian C. (1984), Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management*, 23:3, s. 241.
- Schuler, Randall S. ve Walker, James W. (1990), Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics*, 19:1, s. 4.
- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J. ve Devanna, Mary Anne (1982), Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review*, 23:2, s. 47.
- Truss, Catherine ve Gratton, Lynda (1994), Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach, the *International Journal of Human Resource Management*, 5:3, s. 663.
- Ulrich, Dave (1987), Strategic Human Resource Planning: Why and How?, *Human Resource Planning*, 10:1, s. 37.
- Way, Sean A. ve Johnson, Diane E. (2005), Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 15:1, s. 1.
- Werbel, James D. ve DeMarie, Samuel M. (2005), Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit, *Human Resource Management Review*, 15:4, s. 247.



- Wernerfelt, Birger (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5:2, s. 171.
- Wright, Patrick M. ve McMahan, Gary C. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18:2, s. 295.
- Wright, Patrick M., McMahan, Gary C. ve McWilliams, Abigail (1994), Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective, *the International Journal of Human Resource Management*, 5:2, s. 301.
- Wright, Patrick M. (1998), Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, *Human Resource Management Review*, 8:3, s. 187.
- Wright, Patrick M. ve Snell, Scott A. (1998), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *the Academy of Management Review*, 23:4, s. 756.
- Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin D. ve Snell, Scott A. (2001), Human Resources and the Resource-based View of the Firm, *Journal of Management*, 27:6, s. 701.
- Wright, Patrick M., Snell, Scott A. ve Dyer, Lee (2005), New Models of Strategic HRM in a Global Context, *the International Journal of Human Resource Management*, 16:6, s. 875.
- Wright, Patrick M. ve McMahan, Gary C. (2011), Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Journal*, 21:2, s.93.
- Wu, Lei-Yu (2010), Applicability of the Resource-based and Dynamic Capability Views under Environmental Volatility, *Journal of Business Research*, 63:1, s. 27.