

Sonuç odaklı çalışma ortamı (ROWE) modelinin çağdaş insan kaynakları yönetimine entegrasyonu: Karşılaştırmalı ve stratejik bir bakış açısı

Integrating the Results-Only Work Environment (ROWE) model into contemporary human resource management: A comparative and strategic perspective

Recep Caner Erselcan¹ 

Öz

Çalışma yaşamında hızlı teknolojik gelişmelerin hizmet sektörünü ön plana çıkarmasıyla birlikte, bilgi temelli iş gücüne olan gereksinim artmıştır. Bu durum, daha yüksek düzeyde uzmanlaşmış personel ihtiyacını gündeme getirmiş ve bilgi işçilerine olan talebi artırmıştır. Bu bağlamda, ROWE modelinin bilgi işçilerine yönelik istihdam ihtiyaçlarını karşılamada potansiyel bir çözüm sunduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, Sonuç Odaklı Çalışma Ortamı (ROWE) modelini kapsamlı biçimde ele alarak temel özelliklerini, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla ilişkisini ve diğer İKY modelleriyle benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymaktır. Çalışma, aynı zamanda ROWE'nin performans yönetimi ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi (YDİKY) yaklaşımlarıyla etkileşimini inceleyerek, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) bağlamındaki katkılarını ve entegrasyon biçimlerini değerlendirmektedir. Araştırma, betimsel nitelikte bir literatür taramasına dayanan kapsamlı ve sistematik doküman analizi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bulgular, ROWE'nin İKY alanında stratejik bir önem taşıdığını göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, ROWE'nin örgütsel yapıları, yetkinlik temelli uygulamaları ve performans odaklı süreçleri nasıl dönüştürdüğüne ilişkin bütüncül bir çerçeve sunarak literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Anahtar Kelimeler: ROWE Çalışma Modeli, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (YDİKY), Performans Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)

Jel Kodları: J24, M12, M51, O15

Abstract

With rapid technological developments in the workplace bringing the service sector to the forefront, the need for a knowledge-based workforce has increased. This situation has created a demand for more specialised personnel and heightened the need for knowledge workers. In this context, the ROWE model is considered a potential solution for meeting the employment needs of knowledge workers. This study aims to comprehensively examine the Results-Only Work Environment (ROWE) model by identifying its core characteristics, its relationship with human resource management (HRM) practices, and its similarities and differences with other HRM models. The study also analyses ROWE's interaction with performance management and competency-based human resource management (CBHRM) approaches, assessing its contributions and modes of integration within the context of strategic human resource management (SHRM). The research was conducted through a comprehensive, systematic document analysis informed by a descriptive literature review. The findings indicate that ROWE has strategic significance in HRM. In this respect, the study fills an important gap in the literature by providing a holistic framework that explains how ROWE transforms organisational structures, competency-based practices, and performance-oriented processes.

Keywords: ROWE Working Model, Competency-Based Human Resources Management Perspective (CBHRM), Performance Management, Strategic Human Resources Management (SHRM)

Jel Codes: J24, M12, M51, O15

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, İzmir, Türkiye, cerselcan@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-6561-8563

Başvuru/Submitted: 1/08/2025

Revizyon/ Revised: 24/11/2025

Kabul/Accepted: 16/12/2025

Yayın/Online Published: 25/12/2025

Atf/Citation: Erselcan, R.C., Sonuç odaklı çalışma ortamı (ROWE) modelinin çağdaş insan kaynakları yönetimine entegrasyonu: Karşılaştırmalı ve stratejik bir bakış açısı, bmij (2025) 13 (4): 1821-1851 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2646>

Extended Abstract

Integrating the Results-Only Work Environment (ROWE) model into contemporary human resource management: A comparative and strategic perspective

Literature

Today, Competency-Based Human Resources Management (CBM) is a fundamental element of modern business practices. Competencies are an important data source for understanding employees' individual characteristics and attitudes at the individual and team levels. David McClelland first developed the concepts of competence and competence management in the 1970s. McClelland defines competence as employees' ability to do their jobs, and competence management as a collective process aimed at creating and measuring that competence. This process is of great importance, especially for strategic performance management, wage programming, and career development. In addition, business management uses this data to improve the organisation's performance. For this purpose, most businesses tend to associate competency programs with the organisation's vision, mission, and goals (Akgeyik, 2002). The competency approach is used as a tool for personnel selection, performance evaluation, career development, wage management and dismissal decisions in contemporary human resources management. Because it is accepted that competencies affect individual performance and, by extension, business success. Therefore, competency-based human resources management attracts significant attention today and is accepted as a method for focusing on management systems that directly contribute to organisational success (Levine, 1997).

Research subject

This study explores the Results-Only Work Environment (ROWE) model as a contemporary approach in human resource management (HRM), focusing on its alignment and divergence from established practices such as Competency-Based Human Resource Management (CBHRM), Performance Management, and Strategic HRM. By examining the conceptual intersections and strategic relevance of the ROWE model, the study aims to contribute to an evolving discourse in HRM theory and practice, particularly in response to global trends such as digitalisation, workforce flexibility, and knowledge-based employment.

Research purpose and significance

The primary objective of this article is to analyse the similarities and distinctions between the ROWE model and other dominant HRM methodologies. Specifically, the study investigates the relationships among ROWE, Competency-Based HRM (CBHRM), and Performance and Strategic HRM. The competency-based approach has become integral to modern HRM due to its impact on recruitment, performance evaluation, career development, compensation planning, and termination decisions. It is increasingly recognised that competencies significantly influence employee behaviour, which, in turn, affects organisational performance. Accordingly, analysing the ROWE model through a competency-based and strategic lens, and discussing its integration into human resource management practices, is essential for understanding its capacity to foster sustainable competitive advantage.

Contribution to the literature

Despite the growing popularity of the ROWE model in practice, the academic literature remains unclear about its integration with CBHRM and Strategic HRM frameworks. This study aims to fill this gap by providing a theoretical and conceptual analysis that highlights the intersections and potential synergies between these models. The findings are expected to offer valuable insights for scholars and practitioners alike, particularly in the design of adaptive, future-oriented HR strategies.

Research design and methodology

This study is based on written and visual materials obtained from scientific journals, books, newspaper articles, and digital sources such as the web, Google, blogs, and similar platforms published from 2008 to the present. The research was conducted within the framework of a literature review, which involves the systematic examination of secondary data sources. Accordingly, documents and narratives were rigorously evaluated using content analysis and document analysis techniques (Bowen, 2009; Webster & Watson, 2002). The data were classified into thematic categories, and the conceptual and operational dimensions of human resource management practices related to the ROWE model were analysed.

Research problem

The core research problem is to determine whether the ROWE model aligns with, complements, or diverges from other human resource practices, particularly CBHRM and Strategic HRM. It seeks to address the following questions:

What are the conceptual and operational differences and similarities between ROWE and competency-based HRM practices?

How does the ROWE model interact with traditional performance management systems?

Can the ROWE model be positioned as a viable strategic HRM approach?

Findings and discussion

The ROWE model shares many features with other prominent human resource management (HRM) models, particularly Performance Management, Competency-Based Human Resource Management (CBHRM), and Strategic Human Resource Management (SHRM). A key area of convergence among ROWE, CBHRM, and SHRM is their collective emphasis on personal achievement and continuous development. The ROWE model evaluates individual success through outcome-based performance, whereas both CBHRM and SHRM aim to cultivate qualities that enhance personal growth and workplace effectiveness. These include the capacity to regulate emotions and thoughts, communicate effectively, remain self-motivated while motivating others, recognise one's potential, pursue goals with confidence, and demonstrate problem-solving competence.

Competency-based performance management is a foundational pillar of organisational success. It not only fosters the development of essential behaviours and competencies but also helps identify and reinforce an organisation's core capabilities. Within this framework, competencies become deeply embedded in the organisational culture, facilitating the effective implementation of innovative approaches such as the ROWE model.

Since the 1980s, globalisation and intensifying competition have diminished the strategic value of traditional sources of advantage—such as economies of scale, technology, and access to natural resources. In response, organisations have increasingly focused on leveraging human capital—specifically employees' knowledge, skills, and abilities—as a sustainable source of

competitive advantage. The strategic role of HRM has become evident, particularly in recruiting high-calibre talent, addressing development needs, providing incentives, and retaining critical personnel. As such, the pursuit of sustained competitiveness and the achievement of organisational goals continue to highlight the essential and strategic role of HRM (Bayat, 2008).

From a strategic HRM perspective, the limitations of conventional resources underscore the value of human capital, especially rare, inimitable, and non-substitutable competencies. Strategic HRM supports organisational success through tailored practices such as recruitment, training, performance enhancement, engagement, and competency-based career planning. This perspective positions HRM not merely as an operational function but as a vital contributor to strategic planning and execution. Strategic management, as outlined by Ülgen and Mirze (2010), comprises five stages: internal and external analysis, strategy formulation, implementation, and evaluation—an approach that aligns closely with evolving HR models like ROWE.

In this context, implementing innovative HR strategies requires adopting new strategic models. The ROWE framework presents itself as a forward-looking model that may meet emerging organisational demands. As HR paradigms shift, organisational management structures must adapt as well. Given that organisations, like all systems, have finite lifespans, their long-term sustainability depends on institutional resilience and adaptability to environmental dynamics. Therefore, continued research and organisational readiness are essential for effectively monitoring and responding to these shifts.

Furthermore, forces such as globalisation, rapid technological innovation, and workforce transformation have intensified the strategic importance of HRM. Global corporations and multinational enterprises—key agents of globalisation—require agile, modern management and production models. Accelerated by advances in communication and transportation technologies, globalisation has accelerated the shift toward service-based economies, thereby increasing demand for highly skilled knowledge workers. In light of this, the ROWE model is particularly relevant, as it is designed to meet the expectations and needs of this workforce segment.

Conclusion

The ROWE model makes a significant contribution to competency-based performance evaluation by enhancing the internalisation and application of individual competencies. It also addresses the evolving needs of knowledge workers—employees who prioritise autonomy, flexibility, and outcome-oriented work structures—positioning it as a viable tool for modern organisations navigating rapid change, globalisation, and technological advancement. ROWE is significantly more individual-centred, flexible, and outcome-oriented than traditional HRM models. It is particularly well-suited to become the HR model of the future, especially under evolving workplace conditions such as remote work, digitalisation, and generational differences. However, it should be implemented alongside supportive systems, particularly in areas such as cultural adaptation and discipline management.

Recommendations

Given the growing importance of specialised labour and knowledge-based industries, the ROWE model offers an effective solution to contemporary HR challenges. Organisations aiming to maintain competitiveness and ensure workforce sustainability should consider incorporating ROWE principles into their strategic HRM frameworks. Further empirical research—both qualitative and quantitative—is recommended to evaluate the model's practical impact across various organisational settings.

Limitations and future research

Current HR models are increasingly inadequate for meeting the demands of today's fluid, hybrid work environments. While this study provides a theoretical foundation, empirical validation is essential to assess the effectiveness of the ROWE model across different sectors. Future research should examine how competencies can be more clearly aligned with strategic objectives in ROWE-based organisations and investigate their long-term effects on performance, engagement, and employee retention.

Giriş

Günümüzde Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (YDİKY), çağdaş işletmecilik anlayışının stratejik bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yetkinlikler, çalışanların bireysel niteliklerine, iş yapma biçimlerine ve ekip içi davranış örüntülerine ilişkin kapsamlı ve sistematik bilgiler sunar. Bu bilgiler, insan kaynakları yönetiminde işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, stratejik uyumlandırma, kariyer yönetimi ve işten çıkarma gibi temel karar süreçlerinin yapılandırılmasında belirleyici bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Bu yönüyle yetkinlikler, örgütsel insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan bütüncül bir çerçeve sunar.

Yetkinlik ve yetkinlik yönetimi kavramları, ilk olarak 1970’li yıllarda David McClelland tarafından literatüre kazandırılmıştır. McClelland, “yetkinlik” kavramını bireylerin işlerini etkili bir şekilde yerine getirme kapasitesi olarak tanımlarken, “yetkinlik yönetimi”ni ise bu kapasitenin geliştirilmesi ve ölçülmesine yönelik kolektif bir süreç olarak değerlendirmiştir. Bu süreç, özellikle stratejik performans yönetimi, ücretlendirme sistemlerinin yapılandırılması ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarında kritik bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda işletmeler, kurumsal performansı artırmaya yönelik stratejiler geliştirirken de yetkinlik temelli verilere başvurmaktadır. Bu doğrultuda birçok kuruluş, yetkinlik modellerini kurumun vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirme çabası içerisinde (Akgeyik, 2002, s. 70).

Yetkinlik temelli yaklaşım, çağdaş insan kaynakları yönetiminde işe alım ve seçme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücretlendirme ve işten çıkarma gibi temel karar alanlarında etkin biçimde kullanılan stratejik bir araç niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşım, yetkinliklerin bireysel performans ve davranışsal çıktılar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu; dolayısıyla örgütsel başarının şekillenmesinde kritik bir rol üstlendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışı güncel uygulamalarda geniş bir kabul görmekte ve örgütsel etkinliği artırmayı hedefleyen yönetim sistemlerinin merkezinde konumlanan stratejik bir yönetim yöntemi olarak değerlendirilmektedir (Levine, 1997).

İnsan Kaynakları Yönetimi disiplininde görece yeni ve yeterince incelenmemiş bir uygulama modeli olan ROWE (Sonuç Odaklı Çalışma Ortamı) metodunun ele alındığı bu çalışma, söz konusu yöntemin geleneksel çalışma biçimleri ve yaygın insan kaynakları stratejileri ile karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi yoluyla literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, COVID-19 pandemisi öncesi dönemde (2017-2019) başlatılmış olup, küresel ölçekte iş yaşamını sekteye uğratan kriz anlarında alternatif istihdam biçimleri ve yeni iş modelleri bağlamında ROWE’nin sunduğu potansiyel çözümleri ortaya koymaktadır. Bu yönüyle, çalışma literatüre özgün bir perspektif kazandırma niteliği taşımaktadır. Çalışma, yayımlanma öncesinde pandemi sürecinin etkileri dikkate alınarak yeniden gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir. Bu çalışma, çağdaş insan kaynakları yönetimi (İKY) yaklaşımları içinde öne çıkan Sonuç Odaklı Çalışma Ortamı (Results-Only Work Environment – ROWE) modelini inceleyerek, bu modelin Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi (YDİKY), performans yönetimi ve stratejik İKY (SİKY) uygulamalarıyla olan ilişkisini değerlendirmektedir. Dijitalleşme, esnek çalışma biçimleri ve bilgi temelli istihdamın giderek yaygınlaştığı günümüzde, ROWE modelinin geleneksel İKY süreçleriyle ne ölçüde uyum sağladığı veya bu süreçlerden nasıl ayrıştığı ele alınmaktadır.

Çalışmanın temel amacı, ROWE modelinin yetkinlik yaklaşımı ve stratejik insan kaynakları yönetimi açısından taşıdığı benzerlikleri ve ayrışma noktalarını ortaya koymaktır. YDİKY günümüzde işe alım, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücretlendirme ve işten çıkarma kararlarında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Yetkinliklerin çalışan davranışları üzerindeki etkisi ve bu etkinin kurumsal performansa yansımaları dikkate alındığında, ROWE modelinin stratejik ve yetkinlik temelli bir perspektifle incelenmesi önem arz etmektedir.

Literatürde ROWE modelinin uygulama düzeyinde giderek daha fazla ilgi görmesine karşın, modelin YDİKY ve SİKY çerçeveleriyle bütüncül bir biçimde ele alındığı çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmayı hedefleyerek ROWE’nin kuramsal temellerini, diğer İKY modelleriyle etkileşim alanlarını ve olası sinerjilerini tartışmaktadır. Elde edilen değerlendirmelerin hem akademisyenlere hem de esnek ve geleceğe uyumlu İKY stratejileri tasarlamak isteyen uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Literatür

Literatür taraması kapsamında bu bölümde ROWE modelinin kavramsal çerçevesi ele alınmakta; modelin ortaya çıkış sürecini ve gelişim aşamalarını açıklayan kısa tarihçesine yer verilmektedir. Ayrıca ROWE anlayışını şekillendiren temel düşünsel arka plan incelenmekte; uygulamanın güçlü ve zayıf yönleri, literatürde dile getirilen olumlu ve olumsuz değerlendirmeler ışığında tartışılmaktadır. Bu

çerçevede, modelin kuramsal ve pratik faydalarına rağmen bazı örgütlerde neden arzu edilen düzeyde başarı sağlayamadığına ilişkin bulgular da ilgili çalışma ve yorumlar temelinde sistematik biçimde değerlendirilmektedir.

ROWE Modeli

Sonuç-Odaklı Çalışma Ortamı veya kısaca ROWE (Results-Only Work Environment) modeli Jody Thompson ve Cali Ressler (2010) tarafından ortaklaşa geliştirilen bir insan kaynakları yönetimi stratejisidir. Bu yönetim anlayışında çalışanlar çalışma saatleri karşılığı değil ortaya çıkan sonuçlar (çıktı) baz alınarak ücretlendirilmektedir. Bu stratejiyi, ilk önce özgün olarak Best Buy'da ortaya atan Cali ve Jody, CultureRx adlı bir danışma grubu kurarak çalışmaya başlamışlar, daha sonra bu strateji Amerikanın en büyük ikinci perakende tekstil mağazaları zinciri olan GAP firmasında, aynı zamanda San Gorgino Kadın İzciler Teşkilatında, J. A. Counter and Associates Sigortacılıkta, Fairview Sağlık Hizmetleri Departmanı'nda uygulanmaya konmuştur ("ROWE", 2017).

ROWE yöneticilere kendisine katkı veren çalışanların elde ettikleri sonuçlara göre karşılanan ya da karşılanmayan hedefleri tanımlama fırsatı yaratmaktadır. Karşılanan ve karşılanmayan sonuçlar, örgüte çalışanın günlük aktiviteleri üzerine odaklanmada önemli bir özgürlük sağlamaktadırlar (Stevenson, 2014). Sadece sonuç odaklı çalışma ortamı modeli veya kısaca ROWE, geleneksel işyerlerinin keyfi kısıtlamalarını ortadan kaldırırken verimliliğini artırmak için tasarlanmış bir yönetim stratejisidir. İki Best Buy çalışanı tarafından 2005 yılında oluşturulan bu program, çalışanlara kendi şartlarında ve kendi belirledikleri zamanda çalışma özgürlüğü verir ve onları masa başında geçirdikleri zaman üzerinden değil, üretip elde ettikleri sonuç üzerinden değerlendirir ("Gorowe"). Her ne kadar Best Buy, ROWE programını kullanmaya 2013 yılında son verdiyse de (ki bu hamleleri birçok kişi tarafından daha derin şirketsel sorunların göstergesi olarak düşünülmektedir) küçük ve büyük ölçekli birçok kuruluş ROWE programını veya benzeri modeli esas alan, sonuç odaklı çalışma ortamı varyasyonlarını başarı ile hayata geçirip uygulamaktadır.

ROWE Modeli'nin kısa tarihçesi

ROWE, esnek zamanlı çalışma düzeninin bir yan ürünü olarak ortaya çıkmıştır. ROWE modelinin yaratıcı ortağı Cali Ressler, Best Buy'ın Minneapolis'teki merkez ofisinde görev yaparken başlattığı esnek çalışma düzeni içeren bir pilot projeden sonra, esnek çalışma düzeninin daha geniş bir ölçekte başarılı olmadığını belirledi. İşte bu noktadan sonra kendisi ve meslektaş Jody Thompson, 2003'de geniş ölçekte de başarılı olabilecek yeni bir strateji keşfettiler (Stevenson, 2014).

2004 yılında bu çift, Best Buy'ın kurumsal nüfusuna yeni bir sistem olarak ROWE modelini takdim ettiler. Ertesi yıl da bir Best Buy yan kuruluşu, ROWE modelinin destek teşkilatı olarak CultureRX'i başlattılar. 2007'de CultureRX'i tam zamanlı işletebilmek için Best Buy'dan ayrıldıklarında, şirket çalışanlarının %80 kadarı sadece performansları baz alınarak değerlendiriliyordu. O günden sonra, Thompson ve Ressler, A.B.D. ve Kanada genelinde mevcut şirketlere ROWE modelini tanıttı ve yaygınlaştırdılar (Ressler ve Thompson, 2008).

Kuramsal çerçeve

Results-Only Work Environment (ROWE), çalışanların iş yerinde bulunma sürelerinden ziyade çıktı ve performans odaklı biçimde değerlendirildiği, zaman ve mekân bağımsızlığına dayanan çağdaş bir çalışma modelidir. ROWE'nin kuramsal temelleri, örgütsel davranış, motivasyon, insan kaynakları yönetimi ve sosyal psikoloji literatürlerinde yer alan çeşitli kuramlarla açıklanabilir.

Öz-Belirleme Kuramı (Deci ve Ryan, 1985), bireysel motivasyonun özerklik, yeterlik ve ilişkilenme olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın karşılanmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu çerçevede ROWE modeli, çalışanlara zaman, mekân ve iş yapma biçimi üzerinde yüksek düzeyde kontrol tanıyarak özerklik ihtiyacını doğrudan desteklemekte; süreç yerine çıktıya dayalı performans değerlendirmesi sayesinde çalışanların yeterlik algılarını güçlendirmekte; fiziksel birliktelik sınırlı olsa dahi hedef ve sonuç odaklı ekip iş birliğini teşvik ederek ilişkilenme ihtiyacının karşılanmasına katkı sunmaktadır. Dolayısıyla ROWE, Öz-Belirleme Kuramı'nın öngördüğü psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına olanak tanıyarak içsel motivasyonun yükselmesini sağlayan bir çalışma ortamı oluşturmakta ve modelin motivasyonel etkisini kuramsal açıdan temellendirmektedir.

Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Kuramı, çalışan-örgüt ilişkisinin karşılıklı fayda, güven ve yükümlülüklerle dayandığını öne sürerken, ROWE modeli bu çerçeveyi örgütün çalışanlara yüksek düzeyde güven, esneklik ve özerklik tanımasıyla somutlaştırır; buna karşılık çalışanların daha yüksek performans, sorumluluk ve bağlılık geliştirmesi, kuramın karşılıklılık ve algılanan örgütsel destek

ilkeleriyle uyum göstermektedir. Bu karşılıklı değişim mekanizması, çalışanlara sağlanan esneklik ve güvenin örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiğini ortaya koyar.

Günümüz iş ortamında performansın sürdürülebilirliği büyük ölçüde yönetici-çalışan arasındaki güven ilişkisinin niteliğine bağlı olup, güven temelli yönetim yaklaşımı çalışanların kontrol edilmesinden yetkilendirilmesine, özerk bırakılmasına ve sorumluluk verilmesine dayanmaktadır. Bu çerçevede ROWE modeli, geleneksel kontrol mekanizmalarını dışlayarak çalışanların fiziksel varlığına, ofiste geçirilen zamana veya rutin raporlama süreçlerine değil, yalnızca elde edilen çıktılara odaklanmakta; yöneticilerden de sürecin her aşamasını denetlemek yerine çalışanların sonuç üretebilme kapasitesine güvenmelerini beklemektedir. Bu güven ortamı, çalışanların performans hedeflerini karşılamaya dönük daha güçlü bir sorumluluk duygusu geliştirmelerine ve böylece örgüt içinde karşılıklı güven döngüsünün pekişmesine katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, ROWE'nin etkili biçimde uygulanabilmesi, yüksek düzeyde örgütsel güven kültürünün varlığını gerektirmekte olup, güven temelli yönetim yaklaşımı modelin temel ön koşulu ve kuramsal dayanağı niteliğindedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

İş Tasarımı Kuramı (Job Design Theory) çerçevesinde Hackman ve Oldham (1976), işin beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim gibi temel özelliklerinin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde belirleyici olduğunu öne sürmektedir. ROWE modeli, işin özerklik düzeyini radikal biçimde artırarak çalışanlara süreçten bağımsız karar alma yetkisi tanır; çıktı odaklı geri bildirim mekanizmaları ile performans sonuçlarının sürekli görünür olmasını sağlar ve süreç kısıtlamalarının kaldırılması sayesinde görev bütünlüğü ve işin anlamlılığı daha belirgin hale gelir. Bu yapı, İş Tasarımı Kuramı'nın öngördüğü motivasyonel iş özelliklerini desteklerken, aynı zamanda modern iş-yaşam dengesi kuramları bağlamında çalışanlara esneklik sunar ve iş-yaşam çatışmasını azaltır, dolayısıyla psikolojik iyi oluş ile sürdürülebilir performansı artırır (Hackman ve Oldham, 1976; Kossek, Baltes ve Matthews, 2011). ROWE böylece hem iş tasarımı hem de iş-yaşam dengesi yaklaşımlarıyla uyumlu bir şekilde yüksek motivasyon ve verimlilik üreten bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.

ROWE Modeli'nin ardındaki motivasyon

Örgütlerin temel amacı, sürdürülebilir başarı elde etmektir. Bu amaca ulaşmada en kritik unsur, yüksek yetkinliklere sahip ve güçlü bir biçimde motive edilmiş çalışanlardır. Çalışanların uzmanlıklarının takdir edildiği, psikolojik olarak desteklendiği ve iş ortamının rahat olduğu örgütsel koşullar, onların örgütsel hedeflere daha yüksek düzeyde katkı sağlama eğilimini artırmaktadır. Nitekim motivasyonu ve yetkinliği yüksek çalışanlar, performans çıktılarının iyileştirilmesinde stratejik bir kaynak niteliği taşımaktadır (Herzberg, 1968; Locke ve Latham, 1990). Bu nedenle örgütlerin, başarılarını artırmak için çalışanlarının motivasyonunu destekleyen ve değer görme algısını güçlendiren çalışma koşulları oluşturmaları gereklidir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından ROWE modeli, geleneksel ofis uygulamalarını dönüştürmeyi amaçlayan yenilikçi bir çalışma tasarımı yaklaşımıdır. Bu model, fiziksel ofis mevcudiyetine ve zaman temelli çalışma anlayışına dayalı klasik iş düzenlerini ortadan kaldırarak çalışanlara tam ölçekli bir özerklik sunar. ROWE kapsamında çalışanlar, nerede, ne zaman ve nasıl çalışacaklarına ilişkin kararları kendileri verirler; işgören davranışını yönlendiren tek kriter ise ortaya konulan sonuçlardır (Elrick, Saeed ve Ondracek, 2014). Bu nedenle model, zaman ve mekân kısıtlarının olmadığı, zorunlu toplantıların asgariye indirildiği ve performansın yalnızca çıktılar üzerinden değerlendirildiği bir çalışma ortamı yaratır. ROWE'nin çalışan özerkliğini artırması, esnek çalışma düzenlemeleriyle iş-yaşam dengesi, motivasyon ve performans çıktıları arasındaki ilişkilerin insan kaynakları yönetimi perspektifinden yeniden ele alınmasını gerektirmektedir (Moen, Kelly ve Hill, 2011).

ROWE modeli ile bir çalışanın performansı tamamen şahsi olarak teslim ettiği sonuçlar üzerinden ölçülür. Verimlilik, çalışılan süre veya denetim altında ofiste geçirilen zamanla değil ortaya konulan sonuç çıktısı ile ölçülür. Bu nedenle, çalışan çalışmasının çoğunu evinde (veya çalışmayı tercih ettiği, istediği bir mekanda) şahsi zaman çizelgesi içerisinde gerçekleştirebilir.

Günümüz işgücü piyasasında işverenler, yüksek ücret artışlarına gitmeden veya uzun vadeli maliyet yaratabilecek sosyal yardım ve emeklilik yükümlülüklerini artırmadan nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın etkili yollarını aramaktadır. Bu bağlamda, esneklik temelli çalışma düzenleri ve özellikle sonuç odaklı çalışma modelleri, insan kaynakları yönetiminde stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Model, çalışanlara zaman ve mekândan bağımsız bir çalışma özerkliği sunarak hem işgören çekiciliğini artırmakta hem de örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Ressler ve Thompson'ın (2010) ortaya koyduğu üzere ROWE, çalışanların yalnızca performans çıktıları üzerinden değerlendirildiği, iş saatlerinin veya fiziksel ofis varlığının önemini yitirdiği bir sistemdir. Esnekliğin bu ölçekte sağlanması,

çalışanların iş-yaşam dengesi, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yaratmakta; nitekim evden çalışma tercihlerinde yıllar içinde belirgin artışlar gözlenmektedir (Bloom, Liang, Roberts ve Ying, 2015; Hill, Erickson, Holmes ve Ferris, 2008).

ROWE uygulayan örgütler, çalışan devir oranlarında azalma, verimlilikte artış, operasyonel maliyetlerde düşüş ve işyeri moralinde iyileşme gibi çeşitli faydalar elde etmektedir (Ressler Thompson, 2013). Teknoloji ve profesyonel hizmet alanlarında faaliyet gösteren GitHub, Toggl, Stride, Lullabot ve TeamSnap gibi işletmeler, sonuç odaklı çalışma modeli sayesinde hem finansal başarı elde etmiş hem de yetenek çekme kapasitelerini güçlendirmiştir (Parris, t.y.).

ROWE Modelinin yararları

Esnek çalışma düzenlerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri, uluslararası literatürde geniş ölçüde incelenmiştir. Kanada merkezli işletmeler üzerinde yürütülen ampirik araştırmalar, esnek zamanlı çalışma politikalarının devamsızlığı azalttığını, iş tatminini artırdığını ve çalışan verimliliğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Zolis, 2014). Bu bulgular, yalnızca Kanada örneklemiyle sınırlı kalmayıp, esnek çalışma uygulamalarının genel olarak çalışan davranışları ve örgütsel performans üzerinde iyileştirici etkiler yarattığını ortaya koyan diğer çalışmalarla da tutarlıdır (Allen, Johnson, Kiburz ve Shockley, 2013; Gajendran ve Harrison, 2007).

Bu sonuçlar, ROWE modelinin temel varsayımlarıyla da paralellik göstermektedir. ROWE, çalışanlara zaman ve mekândan bağımsız çalışma özerkliği sunarak performansın yalnızca çıktılar üzerinden değerlendirilmesini sağlar. Literatürde ROWE benzeri sonuç odaklı esnek çalışma düzenlemelerinin iş-yaşam dengesi, iş tatmini, bağlılık ve örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığı doğrulanmıştır (Kelly, Moen, Oakes, Fan, Okechukwu, Davis ve Casper, 2014). Dolayısıyla, Kanada'daki esnek çalışma uygulamalarının bulguları, ROWE modeli uygulamalarının potansiyel faydalarını destekleyici niteliktedir.

Geleneksel “dokuz-beş” çalışma düzeninde çalışanların iş saatlerini kişisel amaçlarla kullanabilmeleri sıkça gözlenen bir durumdur. Buna karşılık, performans çıktıları üzerinden değerlendirilen çalışanların çalışma zamanlarını daha etkin biçimde organize ettikleri ve işgören sorumluluğunun belirgin şekilde arttığı görülmektedir. Nitekim Thompson (2018), performans temelli değerlendirmenin “kayıtsızlığı ve edilgenliği azaltarak çalışanların işlerine daha bilinçli bir biçimde yönelmelerini sağladığını” vurgulamaktadır. Bununla birlikte, performans odaklı çalışma modelleri düşük performans gösteren çalışanların sistematik biçimde elenmesi anlamına gelmemektedir. Thompson, çalışanların büyük çoğunluğunun uygun koşullar sağlandığında “kendilerini göstermek, yetkinliklerini kanıtlamak ve iyi iş çıkarmak yönünde güçlü bir eğilim taşıdığını” ifade etmektedir.

Esnek, sonuç odaklı çalışma düzenleri üzerine yapılan ampirik araştırmalar da bu gözlemi destekler niteliktedir. Özellikle ROWE modeli, çalışan özerkliğini artırarak iş tatmini, verimlilik ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Moen vd., 2011; Kelly vd., 2014). Bununla birlikte, örgütlerin maliyetleri aşırı düzeyde kısmağa yöneldiği dönemlerde, esnek çalışma düzenlerinin personel azaltımı süreçleriyle ilişkilendiği ve işgücü daralmasının ROWE bağlantılı uygulamaları olumsuz etkileyebildiği belirtilmektedir (Kelly vd., 2014). ROWE modeli, çalışanlara zaman ve mekân üzerinde tam özerklik sağlayarak iş kaynaklı stresin ve işten eve taşmanın (work-to-home spillover) etkilerini azaltıp iş-yaşam dengesini güçlendiren sonuç odaklı bir çalışma düzeni sunar (Moen, Fan ve Kelly, 2013). Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi açısından esnek ve performans temelli modeller, stratejik bir avantaj sağlamakla birlikte, bu avantajın sürdürülebilmesi örgütsel maliyet politikaları ve yetenek yönetimi uygulamaları ile doğrudan bağlantılıdır.

Sonuç odaklı çalışma ortamı (ROWE) ve benzeri esnek çalışma modelleri, çeşitli sektörlerde örgütsel verimlilik, iş tatmini ve zaman yönetimi açısından önemli dönüşümlere yol açmaktadır. Bu çerçevede Kanada'nın Alberta eyaletinde faaliyet gösteren finansal hizmetler kuruluşu ATB Financial, 2013 yılı sonbaharında ROWE uygulamasını hayata geçirdikten sonra çalışanlarının daha az kaynakla daha yüksek performans sergilediğini bildirmiştir. Şirket temsilcilerinden Carly Phenix'e göre, ROWE uygulaması işgörenlerin zaman yönetimi konusunda daha bilinçli hareket etmesini sağlamış; toplantıların niteliği artırılmış ve çalışanlara gün içinde asli işlerini gerçekleştirebilmeleri için daha fazla zaman tanınmıştır (Zolis, 2014).

Katsabian'ın (2020) değerlendirmesine göre ROWE, şirket liderliği tarafından yürütülen kurumsal bir girişim olup, çalışanlar ile yöneticileri örtük biçimde benimsenen “işte geçirilen zaman” temelli beklentilerden uzaklaştırarak, iş süreçlerini gerçekten gerekli çıktılara dayalı daha açık ve şeffaf bir sözleşme mantığına yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Hukuksal boyuta da vurgu yapan Katsabian, ROWE kapsamında çalışanın işyerinde fiziksel olarak bulunma zorunluluğunun ortadan kalktığını, belirli çalışma saatlerine bağlılığın önemini yitirdiğini ve tek koşulun hedeflenen sonuçların belirlenen

tarihe kadar gerçekleştirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede, modelde çalışma süresinin miktarı değil, üretilen çıktının niteliği ve zamanında tamamlanması esas alınmaktadır.

ROWE Modelinin bazı işletmelerde başarı sağlayamamasının nedenleri

ROWE modelinin bazı işletmelerde beklenen başarıyı sağlayamamasının ardında, temelde algısal ve kültürel uyum sorunları bulunmaktadır. Özellikle işgörenlerin fiziksel olarak işyerinde bulunmamasının “düşük performans” veya “işten kaçınma” olarak yorumlanması, örgüt içi ve dışı paydaşlarda güven eksikliğine yol açmıştır. Nitekim uzaktan çalışma ve çıktı temelli istihdam modelleri üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde hâlâ “görünürlük temelli performans” anlayışının güçlü olduğunu, bu nedenle çalışanların ofiste bulunmasının yöneticiler ve yatırımcılar için psikolojik bir güven unsuru olarak algılandığını göstermektedir (Rockmann ve Pratt, 2015). Benzer biçimde medya değerlendirmeleri de birçok hissedarın sonuç odaklı çalışma modellerini kavramakta zorlandığını ve fiziksel mevcudiyetin hâlen iş ahlakının bir göstergesi olarak kabul edildiğini ortaya koymaktadır (“ROWE and the future of work”, 2013).

Öte yandan, esnek ve sonuç odaklı çalışma düzenine ilişkin örgütsel tutumlar sektörler arasında farklılık göstermektedir. Özellikle 2013 yılı itibarıyla teknoloji şirketleri arasında ROWE ve tele-çalışma uygulamalarından geri adım atma eğilimi görülmüştür. Örneğin Yahoo, Şubat 2013'te CEO Marissa Mayer liderliğinde tele-çalışma programını sonlandırmış, bu karar çalışanlara duyulan güvenin eksikliği ve aile dostu olmayan bir yaklaşım olarak değerlendirilerek ciddi kamuoyu tepkisi almıştır (Kaufman, 2013). Benzer şekilde, ROWE modelinin ilk uygulayıcılarından biri olan Best Buy, CEO'su Hubert Joly'nin kararıyla aynı yıl içinde esnek ve tamamen sonuç odaklı çalışma uygulamalarını durdurmuştur. Yılın sonunda Hewlett-Packard (HP) da esnek çalışma politikalarını sınırlandırarak yüz yüze çalışmayı zorunlu kılan şirketler arasına katılmıştır. Thompson (2013), bu geri dönüş eğilimini değerlendirirken, ROWE gibi radikal nitelikteki modellerin kurumsal yapılarda belirsizlik ve kontrol kaybı algısını güçlendirdiğini, bu nedenle bazı yöneticilerin uygulamadan çekinerek vazgeçtiğini belirtmektedir. Bu gelişmeler, esnek çalışma modellerinin potansiyel yararlarına karşın, örgütlerin kültürel, yönetsel ve sektör-özgü dinamiklerinin bu tür uygulamaların sürdürülebilirliğinde belirleyici olduğunu göstermektedir.

Kanadalı ATB Financial yöneticisi Carly Phenix, ROWE modelinin başarısız uygulamalarına ilişkin değerlendirmesinde, temel problemin uygulama süreçlerindeki hatalar olduğunu vurgulamaktadır. Phenix'e göre, özerklik ancak örgüt içinde karşılıklı güven sağlandıktan sonra işlevsel hâle gelmekte; güven temelli bir performans iklimi oluşturulmadan çalışanlara geniş serbestlik tanınması, beklentilerin karşılanamamasına neden olmaktadır. Bu durum, birey-örgüt uyumu ve psikolojik sözleşme kuramlarıyla da uyumludur; zira çalışanların görev, sorumluluk ve hedeflere ilişkin karşılıklı beklentileri netleştirilmediğinde performans düşüşleri ve algısal çatışmalar kaçınılmaz hâle gelmektedir (Rousseau, 1995; Grant ve Parker, 2009). ATB Financial örneğinde, programın sürdürülebilirliği için çalışan seçiminden eğitim süreçlerine kadar özerklik temelli bir kültürün sistematik olarak inşa edilmesi gerektiği, hatta seçilen çalışanların ROWE sertifikası olarak modelin yeni çalışanlara aktarımında aktif rol üstlendikleri ifade edilmektedir (Zolis, 2014). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, ROWE modelinin başarısız olduğu örgütlerde temel sorun, modelin yapısal eksikliklerinden çok, örgüt kültürü, güven ilişkileri, liderlik tarzı ve paydaş algılarıyla ilişkilidir. Dolayısıyla ROWE'nin başarılı olabilmesi, çıktı temelli performans anlayışının örgütsel normlara entegre edilmesini ve yönetsel süreçlerde psikolojik güvenin tesis edilmesini gerektirmektedir.

Post-coğrafi ofis uygulamaları, diğer bir ifadeyle çalışanlara ofis dışında çalışma olanağı tanıyan iş modelleri, son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde eski cazibesini kısmen yitirmiş olsa da Kanada'da henüz gelişmekte olan bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır. Hamilton merkezli bir etiket üreticisi olan Mabel's Labels, Nisan 2013 itibarıyla ülke genelinde ROWE modelini benimseyen ilk şirket olarak dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, ATB Financial da Kasım ayında gerçekleştirdiği ilk ROWE atölyesinin ardından kısa bir süre içinde uygulamaya geçerek bu dönüşüme katılan kurumlar arasında yer almıştır. Bununla birlikte Kanada'daki işletmelerin yaklaşık yüzde 35'inin çalışanlarına esnek çalışma zamanı sunduğu bilinmektedir; bu durum esnekliğin ülke işgücü piyasasında giderek yaygınlaştığını göstermektedir (Zolis, 2014).

Thompson (2018), mevcut eğilimi değerlendirirken esnek çalışma modellerinin güçlü bir biçimde varlığını sürdüreceğini, ancak bu anlayışın önümüzdeki 10-20 yıl içinde dönüşüme uğrayacağını ileri sürmektedir. Ona göre özellikle Y kuşağı ve onu izleyen kuşaklar, işin örgütlenmesine ilişkin yeni beklentiler ve uygulamalar geliştirecek, mevcut çalışma düzenlerini ise “eski”, hatta 1950'lerin bürokratik ve katı sistemlerini hatırlatan yapılar olarak nitelendireceklerdir. Bu bakış açısı, işgücü piyasasının kuşaklar arası değer değişimleri doğrultusunda yeniden şekilleneceğine işaret etmektedir.

ROWE Modelinin temel beklentileri ve kurumsal yansımaları

Birey düzeyinde: ROWE modeli, çalışanlardan işlerini nerede, ne zaman ve nasıl yapacaklarına dair tam özerklikle fakat yalnızca elde edilen sonuçlarla değerlendirilecekleri bir sorumluluk anlayışı benimsemelerini bekler. Bu modelde harcanan zaman veya çaba değil, ulaşılan çıktılar önemlidir. Geleneksel iş ortamlarında yaygın olan “çaba temelli” takdir anlayışının aksine ROWE, bireysel sorumluluk ve performans bilincini esas alır. Bu yönüyle, geleneksel sistemlerde sıkça rastlanan “çaba takdiri” ya da “katılım ödülleri” gibi uygulamaları geçersiz kılar. Yönetici düzeyinde: Yöneticilerin, ekip üyelerine yönelik beklentileri net biçimde tanımlamaları ve performans sorunlarını doğrudan, somut verilerle ele almaları beklenir. ROWE, yöneticilerin insan değil, iş odaklı bir yönetim anlayışına geçmelerini zorunlu kılar. Ancak geleneksel yönetim anlayışı yöneticileri çoğunlukla kural ve süreç kontrolüne alıştırdığı için bu dönüşüm her yönetici açısından kolay değildir (Ressler ve Thompson, 2010). Örgütsel düzeyde: ROWE, kurum genelinde liyakate dayalı bir yapı, şeffaflık ve hesap verebilirlik gerektirir. Bu yönüyle model, kurumsal sağlığı artırmakla birlikte hem çalışanlarda hem de yöneticilerde rahatsızlık ve direnç yaratabilir. Ayrıca modelin uygulanması, bireyler arasındaki performans farklarını açık biçimde görünür kıldığından, adalet algısı bağlamında çatışmalara yol açabilir. ROWE modeli, kişisel sorumluluk, çıktı odaklılık ve yönetsel şeffaflık ilkeleri üzerine inşa edilmiş, çağdaş fakat yüksek adaptasyon gerektiren bir insan kaynakları uygulamasıdır. Bu nedenle, kurum kültürünün dönüşümüne hazır olmayan örgütlerde dirençle karşılaşması olağandır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili kuramsal modeller

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi ile ilgili belli başlı modeller ele alınarak incelenecek, sonraki bölümde ROWE modeli ile yapılacak karşılaştırmaya temel teşkil edecek özellikleri irdelenecektir.

Harvard insan kaynakları yönetimi modeli

Harvard İKY Modeli, Beer ve arkadaşları tarafından 1984 yılında Harvard Üniversitesi’nde geliştirilmiş olup, sıklıkla “İKY alanının haritası” olarak adlandırılmaktadır. Michigan Modeli gibi daha çok “sert” İKY anlayışını (örneğin performans ölçütleri ve ekonomik çıktılar) esas alan modellerin aksine, Harvard Modeli insan odaklı yani “yumuşak” bir yaklaşımı benimsemektedir (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern ve Stiles, 1997; Uyargil, Tüzüner, Aydınli Kulak ve Elmas Atay, 2020, s. 904). Bu modelin ayırt edici özelliği, örgüt içindeki ve dışındaki çeşitli paydaşların meşruiyetini kabul etmesidir. Bu paydaşlar arasında hükümet, çalışan grupları ve içinde bulunulan toplum yer almaktadır. Harvard Modeli, dört temel insan kaynakları politika alanı tanımlar:

1. İnsan kaynağı akışları: Bu alan, çalışanların kuruma giriş, kurum içi hareketlilik ve kurumdan çıkış süreçlerinin yönetimini kapsar. İşe alım, seçme, yerleştirme, terfi, işten çıkarma gibi süreçlerin yanı sıra iş güvencesi, kariyer gelişimi ve adil muamele gibi konular da bu kapsamda değerlendirilir. Başlıca uygulamalar arasında işe alım, performans değerlendirme, terfi ve işten ayrılma yönetimi yer alır.
2. Ücretlendirme ve ödül sistemleri: Ödül sistemleri, çalışanların maddi (örneğin maaş, prim, yan haklar) ve manevi (örneğin takdir, iş doyumu) yollarla ödüllendirilmesini kapsar. Model, çalışanları motive eden ve onların kuruma bağlılıklarını artıran bir ücretlendirme ve teşvik sisteminin tasarlanmasını savunur.
3. Çalışan katılımı ve etkisi: Bu politika alanı, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ve örgüt içinde söz sahibi olmalarını teşvik eder. Yetki ve sorumlulukların devri, çalışanların örgüte aidiyet duygusu geliştirmelerini sağlar. Model, çalışanları yalnızca emek sağlayıcılar olarak değil, aynı zamanda örgütsel başarının aktif paydaşları olarak görür.
4. İş sistemleri: İş sistemleri, örgüt içinde görevlerin ve sorumlulukların yapısal olarak nasıl tasarlandığını ifade eder. Etkin bir iş sistemi tasarımı, operasyonel verimliliği artırır ve bireysel performansın kurumsal hedeflerle uyumlu olmasını sağlar.

Bayat (2008), insan kaynakları yönetimi (İKY) politikalarına yönelik tercihlerin, yöneticilerin insan kaynaklarına ilişkin karar alma süreçlerinde karşılaştıkları örgütsel sınırlılıklar ve mevcut seçenekler arasındaki etkileşimden kaynaklandığını belirtmektedir. “Bu çerçevede, örgüt yönetimi, insan kaynaklarıyla ilgili stratejik kararlar alırken yalnızca kendi iradeleriyle değil, aynı zamanda mevcut çevresel, örgütsel ve yapısal koşullar doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Yani kararlar hem imkânların hem de kısıtların dinamik değerlendirilmesi sonucunda şekillenmektedir” (Bayat, 2008, s. 72). Modelin dikkat çeken bir diğer yönü ise, yöneticileri yalnızca pasif uygulayıcılar olarak değil; çevresel ve örgütsel faktörlerden etkilenmekle birlikte zamanla bu faktörleri de etkileyebilecek kapasiteye sahip, etkin aktörler olarak tanımlamasıdır. Böylece model, insan kaynakları yönetimini statik değil, karşılıklı etkileşime dayalı dinamik bir süreç olarak ele almaktadır.

Modelin temel önermelerinden biri, örgütsel hedeflere ulaşabilmenin, çalışanların yüksek düzeyde uyum göstermelerine ve bireysel performanslarının örgütsel verimliliğe katkı sağlayacak düzeyde olmasına bağlı olduğudur. Bu doğrultuda çalışanların yalnızca mevcut yeterlilikleriyle sınırlı olmadığı, çoğu zaman kullanılmayan potansiyellere de sahip oldukları varsayılmaktadır. Ayrıca, bu potansiyelin çalışma deneyimi aracılığıyla gelişime açık olduğu ve çalışanların bu gelişim sürecine katılma yönünde doğal bir istek taşıdıkları kabul edilmektedir. Bu insan odaklı yaklaşım, McGregor'un "Y Kuramı" ile örtüşmektedir. "Harvard Modeli de benzer şekilde, çalışanların motive edilebilir, sorumluluk alabilecek ve kendini geliştirmeye istekli bireyler olduğu varsayımından hareket eder" (Bingöl, 2014). Dolayısıyla model, insan kaynakları yönetimini yalnızca verimlilik odaklı değil, aynı zamanda bireyin gelişimini önceleyen bir stratejik yönetim alanı olarak ele alır.

Michigan insan kaynakları yönetimi modeli

Eşleştirme modeli olarak da bilinen "Michigan Modeli", Ulrich, Nadler ve Tushman (1980) ile Fombrun, Tichy ve Devanna (1984) tarafından geliştirilmiş olup, İK uygulamalarının örgütün genel stratejileriyle uyumlu hale getirilmesini amaçlar. Bu model, çalışanları stratejik hedeflere ulaşmada kaynak olarak gören "sert İK" (hard HRM) yaklaşımını benimser (Truss vd., McGovern ve Stiles, 1997, Uyargil vd., 2020, s. 904).

1. İçsel Uyum (Yatay entegrasyon): İçsel uyum, İK uygulamaları arasındaki tutarlılığı ifade eder. Amaç, tüm İK fonksiyonlarının birbirini desteklemesi ve birlikte çalışan, etkili bir sistem oluşturmaktır. Seçim kriterleri, eğitim ve gelişim hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Ödüllendirme sistemleri, performans yönetimini desteklemelidir. Eğitim, iş gerekleri ve kurum kültürünü pekiştirmelidir. Tüm İK uygulamaları yüksek performansı desteklemek için bir bütünlük içinde çalışmalıdır. Örneğin, bir şirket yenilikçiliğe önem veriyorsa, çalışan seçiminde yenilikçi kişilere öncelik vermeli, eğitimler bu becerileri geliştirmeli ve performans değerlendirme süreçleri de bu yetkinlikleri ödüllendirmelidir.

2. Dışsal Uyum (Dikey entegrasyon): Dışsal uyum, şirketin genel stratejik hedefleri ile İK politikalarının uyumu anlamına gelir. İK uygulamaları, örgütün vizyonunu destekleyecek biçimde tasarlanmalıdır. İK uygulamaları, şirketin genel stratejisini yansıtmalıdır (örneğin maliyet liderliği veya farklılaşma stratejileri). İK kararları, şirket hedeflerine katkı sağlamalıdır. Yöneticiler, İK uygulamalarını stratejik bakış açısıyla uygulamalıdır. Örneğin, bir şirket maliyet liderliği stratejisi izliyorsa, İK uygulamaları da verimlilik, maliyet kontrolü ve üretkenliği ön plana çıkarmalıdır.

Michigan Modeli'nde yer alan temel insan kaynakları uygulamaları şunlardır: Seçim: Örgüt stratejisine uygun beceri ve değerlere sahip adayların seçimi. Performans yönetimi: Stratejik hedeflere katkı sağlayacak performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi. Ödül sistemleri: Çalışanların istenen davranış ve performansı göstermesini sağlayacak ödüller. Gelişim: Gelecekteki yetkinlikleri geliştirmek için eğitim ve kariyer planlaması. Bu uygulamaların hem birbirleriyle tutarlı (içsel uyum) hem de kurumsal stratejiyle uyumlu (dışsal uyum) olması gerekir.

Guest'in insan kaynakları yönetimi modeli

Guest'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (David Guest, 1989-1997), İKY'nin örgüt performansı ve birey sonuçları ile stratejik biçimde entegre edilmesini hedefleyen kuramsal bir çerçeve sunar. Bu model, altı temel analiz boyutu üzerinden İKY uygulamalarının etkilerini sistematik biçimde incelemeye olanak tanır:

İKY stratejisi: İnsan kaynakları yaklaşımının örgütün genel stratejisiyle uyumlu olarak planlanması.

İKY uygulamaları: İşe alma, eğitim-geliştirme, ücretlendirme, değerlendirme, ödüllendirme vb. pratiklerin yürütülmesi.

İKY çıktıları: Çalışan bağlılığı, kalite odaklılık, esneklik gibi sonuç göstergeleri.

Davranışsal sonuçlar: Motivasyon, iş birliği, örgütsel vatandaşlık, katılım gibi çalışan davranışları.

Performans sonuçlar: Verimlilik, kalite, yenilikçilik, düşük devir / devamsızlık oranı gibi örgütsel performans kriterleri.

Finansal sonuçlar: Kârlılık, maliyet kontrolü, yatırım getirisi gibi ekonomik göstergeler.

Bu yaklaşım, İKY'yi salt personel idaresi yerine stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak görür; insan kaynaklarının örgütün rekabet gücüne ve uzun vadeli başarısına doğrudan katkıda bulunan merkezi bir aktör olduğuna işaret eder. Model, İKY'nin geleneksel personel yönetiminden farklı ve stratejik yönetimle iç içe bir uygulama olduğunu varsayan tanımlayıcı-açımlayıcı bir yaklaşım sergiler. Guest'in dört temel politika hedefi stratejik entegrasyon, yüksek bağlılık, yüksek kalite ve esnekliği kapsar. Model idealist bir perspektife sahiptir ve özellikle çalışan bağlılığının doğrudan değerli işletme

sonuçlarına etkisi olduğu inancını yansıtır. Bu yaklaşım, Amerikan İKY modellerine benzer şekilde, çalışan davranışları ve bağlılığını stratejik yönetim hedefleriyle yapılaştıran birey odaklı bir anlayışa dayanır ve sendikaların rolüne yönelik mesafeli bir tutum sergiler (Guest, 1997).

Model, çalışanların örgütün temel değerlerine odaklanarak motive edilmesi gerektiğini vurgular. Örgütsel mükemmeliyetin sağlanabilmesi için bu temel değerlerin uzun vadeli stratejik hedeflerle uyumlu şekilde benimsenip uygulanması gerekmektedir. Öne çıkan temel değerler arasında strateji oluşturma, insan kaynakları politikaları, çalışan davranışları, performans değerlendirmeleri ve bunların finansal sonuçlara yansımaları yer alır. Guest modeli İKY'nin stratejik bir işlev olduğunu, çalışan bağlılığı ve performansın örgütsel başarının kritik unsurları olduğunu savunarak, İKY uygulamalarının işletmenin finans performansına doğrudan katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır.

Warwick insan kaynakları yönetimi modeli

Warwick Modeli, Hendry ve Pettigrew (1990) tarafından Warwick Üniversitesi bünyesindeki Strateji ve Değişim Merkezi'nde geliştirilmiştir. Bu model, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (İKY) analitik bir yaklaşım getirmesiyle öne çıkar. Aynı zamanda, personel fonksiyonlarının insan kaynakları stratejisi üzerindeki etkisini de dikkate alır.

Model, beş temel unsur üzerine kuruludur:

1. Dış bağlam: Ekonomik, politik, yasal ve kültürel gibi makro çevresel faktörler.
2. İç bağlam: Kurum içindeki özel koşullar; örneğin örgüt yapısı, kültür, teknoloji ve liderlik.
3. Örgütsel strateji içeriği: İşletmenin stratejik yönelimi ve kararları.
4. İKY bağlamı: İnsan kaynakları uygulamalarını etkileyen iç ve dış etkenler.
5. İKY içeriği: Belirli insan kaynakları politikaları, süreçleri, teknikleri ve yöntemleri.

Bu modelin temel özellikleri şöyledir:

Bütünsel Yaklaşım: İç ve dış çevre unsurlarının örgütsel stratejisiyle ve İKY uygulamalarıyla nasıl bütünleştiğini gösterir.

Stratejik Uyum: İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel stratejiyle karşılıklı bir etkileşim içindedir hem etkiler hem de etkilenir.

Çevresel Duyarlılık: Bu modelin en güçlü yönlerinden biri, insan kaynakları üzerinde etkili olan çevresel faktörleri açıkça belirlemesi ve bu etkenlerle strateji arasındaki ilişkiyi göstermesidir.

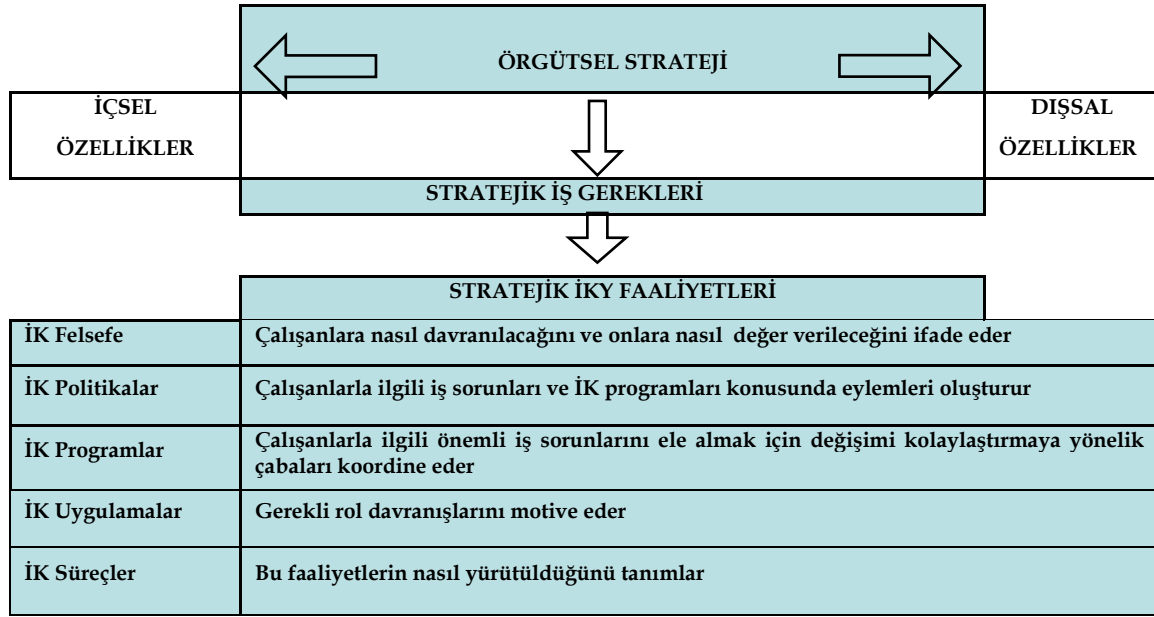
Uygulamalara yönelik çıkarımlar şunlardır:

İşe alım ve seçim; insan kaynakları süreçleri hem örgüt içi koşullar hem de dış çevre dinamikleri göz önünde bulundurularak şekillendirilmelidir.

Uyum yeteneği; İKY sistemleri, dış çevredeki değişimlere ve stratejik yön değişikliklerine göre esnek olmalıdır.

Strateji odaklı İKY; kurumlar, çevresel faktörleri dikkate alan ve işletme stratejisiyle uyumlu insan kaynakları politikaları geliştirmelidir.

Bayat (2008, s. 72), Hendry ve Pettigrew'in (1990) geliştirdiği modelin, örgüt içinde stratejilerin oluşturulması ve yapının daha net tanımlanması için gerekli olan koşulları sağladığını belirtir. Bu yönüyle model, insan kaynakları yönetiminin analiz edilmesine olanak tanıyan temel bir unsur olarak değerlendirilir. Ayrıca, modelin vurguladığı önemli bir nokta da, örgütsel başarının düzeyinin, içsel ve dışsal çevresel faktörler arasında kurulan güçlü ve etkili bir ilişkiye bağlı olduğudur. Eğer bu etkileşim yetersizse veya tamamen yoksa, insan kaynakları uygulamaları ile elde edilen iş sonuçları arasında anlamlı bir bağ kurmak ve yüksek performans elde etmek mümkün olmayacaktır. Warwick Modeli, insan kaynakları yönetimini yalnızca operasyonel bir alan olarak değil, çevresel koşullar ve stratejik hedeflerle dinamik etkileşim içinde olan bir yönetim fonksiyonu olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, İK uygulamalarının örgütsel stratejiye entegrasyonunun önemini ortaya koymakta ve performans odaklı bir İK yönetimi anlayışı geliştirmek için kuramsal bir temel hazırlamaktadır.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin 5-P Modeli

Kaynak: R. S. Schuler, 1992, "Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, Summer, 18-32 makalesinden yazar tarafından uyarlanmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde 5P modeli

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), yalnızca operasyonel süreçleri değil; aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının örgütün genel stratejisi ile bütünleşmesini de hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır. Bu kapsamda, Schuler (1992), insan kaynakları yönetiminin dinamik ve değişen yapısını stratejik hedeflerle uyumlu hâle getirmek amacıyla "5P Modeli"ni geliştirmiştir. Model hem çalışanların hem de örgütün karşılıklı beklentilerini stratejik bir perspektifle değerlendirmeye olanak tanır. Schuler'in 5P Modeli, insan kaynakları yönetimini oluşturan temel unsurları beş başlık altında incelenebilir:

1. Felsefe (Philosophy): Örgütün insan kaynağına yönelik temel inanç ve değerlerini yansıtır. Bu felsefe, çalışanlara nasıl davranılacağına ve insan kaynağının örgüt içerisindeki rolüne ilişkin yönetim anlayışını şekillendirir.
2. Politikalar (Policies): İnsan kaynakları ile ilgili karar alma süreçlerinde izlenen ilkeleri ve kuralları kapsar. Bu politikalar; işe alım, eğitim, ücretlendirme, performans yönetimi ve işten çıkarma gibi uygulamalara yön verir.

3. Programlar (Programs): İnsan kaynakları felsefesi ve politikalarının somut uygulamalara dönüşmesini sağlayan planlı faaliyetlerdir. Örneğin, kariyer geliştirme programları veya liderlik eğitimleri gibi yapılandırılmış uygulamalar bu başlık altında yer alır.
4. Uygulamalar (Practices): Günlük operasyonel süreçlerde yürütülen İK faaliyetlerini ifade eder. Bu, bireysel ve örgütsel düzeyde davranışların biçimlendirilmesine katkıda bulunan, ölçülebilir ve gözlemlenebilir faaliyetleri içerir.
5. Süreçler (Processes): Tüm insan kaynakları faaliyetlerinin örgüt içerisinde nasıl koordine edildiğini ve işlediğini tanımlar. Süreçler, politika ve uygulamalar arasında bağ kurarak, sistemin tutarlılığını ve sürdürülebilirliğini sağlar.

Schuler'in bu modeli, İK yönetimini sadece işlevsel bir birim olarak değil, örgütün genel stratejik yöneliminin ayrılmaz bir parçası olarak ele almaktadır. Bu yönüyle model, SİKY alanında önemli bir kuramsal çerçeve sunmakta ve örgütsel başarı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi sistematik biçimde kurmaktadır (Schuler, 1992).

Storey'in insan kaynakları yönetimi modeli

Storey (1992), İKY ile geleneksel personel yönetimi ve endüstriyel ilişkiler uygulamaları arasındaki farkları açıklığa kavuşturmak amacıyla 27 ayırt edici özellik belirlemiştir. Storey'nin ortaya koyduğu 27 maddelik ayırım, geleneksel personel yönetimi (PY) ile çağdaş insan kaynakları yönetimi (İKY) arasındaki farkları sistematik biçimde sınıflandıran kapsamlı bir analitik çerçevedir. Bu maddeler; felsefe, roller, değerler, politika alanları ve uygulama biçimleri gibi başlıklarda PY ve İKY'nin birbirinden nasıl ayrıldığını göstermektedir. Bu yönüyle söz konusu maddeler, İKY'nin örgütsel yapılarda nasıl konumlandığını açıklayan kuramsal bir modelin temel yapı taşlarını oluşturur (Truss vd., 1997; Keenoy, 1999; Uyargil vd., 2020).

Bu 27 unsur, dört temel kategori altında gruplanmaktadır:

1. İnançlar ve temel varsayımlar: İnsan davranışı, motivasyon ve örgütsel ilişkiler üzerine geliştirilen temel kabuller.
2. Stratejik yaklaşımlar: İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedef ve stratejilerle bütünleştirilmesi.
3. Hat yöneticilerinin rolü: İnsan kaynakları uygulamalarının yalnızca İK birimlerinin değil, aynı zamanda yöneticilerin de sorumluluğunda olması gerektiği anlayışı.
4. Temel araçlar (key levers): İKY'nin uygulanmasında kullanılan yöntemler, süreçler ve etki mekanizmaları.

Bu model, İKY'nin sadece idari bir işlev değil, aynı zamanda stratejik düzeyde kuruma yön veren bir yapı olduğunu ortaya koyar. Bu yönüyle Storey Modeli, İKY'nin kurumsal performansa katkı sağlayan stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Günümüzde İKY alanında geçerliliğini sürdüren temel inançlar ve varsayımlar, büyük ölçüde Guest'in (1987) ortaya koyduğu ünitarist (yöneticilerle çalışanlar arasındaki birlik) yaklaşım çerçevesinde şekillenmiştir.

Storey tarafından geliştirilen karşılaştırmalı kalıp yargılar ve kavramsal stereotipler, İKY'ye yönelik artan güveni, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini ve bu bağlılığın yalnızca biçimsel iş sözleşmesinin ötesinde, daha derin anlamlar ve ortak hedeflerle bütünleştiğini yansıtmaktadır. Bu yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarının yalnızca yönetimsel süreçler değil, aynı zamanda çalışanla örgüt arasında kurulan psikolojik ve iç içe geçmiş bir ilişkinin de olduğunu ortaya koyar.

Storey'nin İKY modelinde stratejik boyut, insan kaynakları uygulamalarının örgütün genel stratejisiyle bütünleşik biçimde tasarlanmasını ve bu süreçte koordineli bir planlamanın esas alınmasını vurgulayan temel bir ilke olarak sunulmaktadır (Storey, 1992). Modelin üçüncü temel bileşeni olan birim yöneticileri – yani örgüt içindeki çeşitli hiyerarşik düzeylerde yer alan yöneticiler – insan kaynakları profesyonellerine, kurum içerisinde “dönüştürücü liderlik” rolü yüklemektedir. Bu perspektife göre, İKY uygulamalarının hayata geçirilmesinde hem üst düzey yöneticiler hem de orta kademe yöneticiler stratejik karar alma süreçlerinde merkezi aktörler olarak konumlanmaktadır.

Öte yandan, modelde yer alan “anahtar araçlar” kavramının gerek kuramsal derinlik açısından gerekse uygulamaya dönük işlevselliği bakımından yeterince açıklığa kavuşturulmadığı gözlemlenmektedir. Bu eksiklik, modelin hem uygulamada karşılaşılabilecek teknik güçlükler hem de bu araçların etkili kullanımı konusunda çeşitli eleştirilere açık hale gelmesine neden olmaktadır. “Nitekim performansa dayalı ücretlendirme, çalışma koşullarının uyumlaştırılması ve öğrenen örgütler gibi uygulamaları

kapsayan bu araçlar, içsel bütünlük açısından belirsizlikler barındırmakta ve modelin tutarlılığına dair soru işaretleri doğurmaktadır" (Çalış ve Çetin Karabat, 2010).

Bowin ve Harvey'in başarı sistemi modeli

Model Bowin ve Harvey'in (1996) insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalarının sonucunda elde ettikleri varsayımlara dayanmaktadır. Modele göre, insan kaynakları yönetimi örgütler için vazgeçilmez öneme sahip bir faktördür ve gelecekte (bugün olduğu gibi) örgütlerin yüksek performansları, iş gücü, insan kaynakları seçimi, gelişmesi, işgücünün niteliklerinin artırılması gibi kritik faktörlerin etkisi altında olacaktır (Bowin ve Harvey, 2001).

Modelin temelini oluşturan "Başarı Sistemi" (Success System), yüksek performanslı bir iş gücünün nasıl oluşturulup sürdürülebileceğine dair altı aşamalı sistematik bir süreci içermektedir. Bu aşamalar sırasıyla; nitelikli iş gücünün kuruma çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, sürdürülmesi, değişime uyumunun sağlanması ve geleceğe dönük stratejik planlamaların yapılmasını kapsamaktadır. Bu yapı, İKY'nin sadece operasyonel bir alan değil, aynı zamanda stratejik ve dinamik bir yönetim fonksiyonu olduğunu vurgular.

Model, kuram ile pratiği bütünleştiren yapısıyla öne çıkmakta, okuyucunun yalnızca İKY tekniklerini öğrenmesini değil; aynı zamanda bu teknikleri örgütsel bağlamda uygulayarak davranışsal yetkinliklerini geliştirmesini hedeflemektedir. Ayrıca model, bireylerin sadece mesleki bilgi düzeyini artırmakla kalmayıp, kişisel gelişimlerine de katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Başarı Sistemi modeli, geliştirildiği dönemin yani ikinci binyılın son evresinde ortaya çıkan sosyo-ekonomik koşullara uygun olarak pragmatist bir yaklaşımla yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi (İKY) olgusunu, davranışsal bir bakış açısıyla ve süreç odaklı bir anlayışla ele almaktadır.

Modelin dikkat çeken önemli yönü ise, çağdaş İKY uygulamalarında sıklıkla benimsenen unitarist yapıyı korurken, aynı zamanda bu yapıya sendikalar ve toplu pazarlık gibi politarist (çoğulcu) unsurları entegre etmeye çalışmasıdır. Bu entegrasyon çabası, modele daha normatif ve katı bir yapısal görünüm kazandırmakta, dolayısıyla modelin kuramsal ve ideolojik çeşitliliğe açık bir yapıda şekillendiğini göstermektedir (Bayat, 2008, s. 80).

Stratejik insan kaynakları yönetimi modellerinin özellikleri

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında insan kaynağını stratejik bir unsur olarak konumlandırır. Bu kapsamda geliştirilen kuramsal modellerden Harvard, Michigan, Guest, Warwick, Storey, Schuler'in 5P modeli ve Başarı Sistemi modeli insan kaynakları faaliyetlerinin strateji ile bütünleşme düzeyini farklı şekillerde ele alır.

1. Harvard Modeli (Beer vd., 1984):

Odak noktası: İnsan kaynakları politikalarının çoklu paydaşların (devlet, çalışanlar, toplum, sendikalar) ihtiyaçlarını gözetenek geliştirilmesi.

Temel özellikleri: Değer veren yaklaşımı temsil eder. İnsan kaynaklarını stratejik ortak ve örgütsel aktör olarak kabul eder. Uzun vadeli sonuçlara (taahhüt, yeterlilik, uygunluk, maliyet etkinliği) odaklanır.

Güçlü yanı: Normatif yapısıyla insan odaklı bir yaklaşımı benimser; çalışan gelişimi ve örgütsel katılımı önceler.

2. Michigan modeli (Fombrun vd., 1984):

Odak noktası: İnsan kaynaklarının örgütsel stratejilerine sıkı sıkıya bağlı olması; performans ve verimlilik odaklılık.

Temel özellikleri: Radikal yaklaşımı temsil eder.

Dört temel işlevi vardır: Seçim, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme.

İnsan kaynaklarını stratejik hedeflere ulaşmak için yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görür.

Güçlü yanı: İK ile örgüt stratejisi arasında doğrudan bir hizalama kurar. Ancak insanı araçsal olarak ele aldığı için eleştirilir.

3. Guest Modeli (1987):

Odak noktası: İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklamak ve İK'nın stratejik rolünü vurgulamak.

Temel özellikleri: Harvard ve Michigan modellerinin sentezi niteliğindedir.

Uyum (fit) ve bütünlük (integration) kavramlarını merkezine alır. Politika hedefleri olarak kalite, esneklik ve bağlılık ön plandadır.

Güçlü yanı: Örgütsel davranış kuramları ile stratejik insan kaynakları yönetimini bütünleştirir; sistematik ve kapsamlı bir yapı sunar.

4. Warwick Modeli (1990):

Odak noktası: İKY'nin çevresel faktörlerle ve stratejik hedeflerle entegrasyonunu sağlamak. İç ve dış çevre faktörlerinin İKY ile ilişkisi ortaya koymak,

Temel özellikleri: Beş temel unsur: dış bağlam, iç bağlam, örgütsel strateji, İKY bağlamı, İKY içeriğidir. Stratejik uyum ve çevresel duyarlılık göstermek.

Güçlü yanları: Çevresel faktörleri sistematik şekilde analiz etmesi, Strateji-İKY entegrasyonunu vurgulaması, uygulamalara yönelik pratik çıkarımlar sunmasıdır.

5. Schuler'in 5P Modeli (1992):

Odak noktası: İnsan kaynakları sistemini stratejik beklentilerle uyumlu hâle getirmek ve davranışsal çıktılar üretmektir.

Temel özellikleri: Beş temel bileşen içerir, Felsefe, Politikalar, Programlar, Uygulamalar ve Süreçler. Sistemsel bir yapı sunarak hem stratejik uyum hem de içsel bütünlük sağlar. Hem örgütsel performansı hem de çalışanların gelişimini bütünsel olarak hedefler.

Güçlü yanı: İnsan kaynakları yönetimini bir sistem olarak ele alır; stratejik hedeflerle uyumu sistematik biçimde açıklar. Yalnızca sonuçlara değil, bu sonuçlara nasıl ulaşıldığına da odaklanır.

6. Storey Modeli (1992):

Odak noktası: Geleneksel personel yönetimi ile İKY arasındaki stratejik farkları vurgular. 27 unsurla geleneksel personel yönetimi ile İKY karşılaştırması yapar.

Temel özellikler: 4 kategori: İnançlar, Strateji, Yöneticilerin Rolü, Araçlar üzerinden İKY'i stratejik yönüyle inceler. Hat yöneticilerinin İKY uygulamalarındaki sorumluluğunu vurgular

Güçlü yanları: Stratejik İKY kavramını netleştirmesi, İKY'nin psikolojik ve kültürel boyutunu açıklaması, hat yöneticilerini sürece dahil etmesidir. Ancak "anahtar araçlar" yeterince açık değildir.

7. Başarı Sistemi Modeli (Bowin ve Harvey, 2001):

Odak noktası: Yüksek performanslı iş gücü oluşturmak için uygulamalı, deneyimsel İKY anlayışını ortaya koymasındır.

Temel özellikleri: 6 aşamalı süreç; işe alım, geliştirme, motivasyon, sürdürme, değişim uyumu, stratejik planlama, kuram ve pratiği birleştiren, deneyimsel öğrenmeye dayalı bir yapıya sahip olması ve unitarist ve politarist unsurların entegrasyonunu öngörmesidir.

Güçlü yanları: Davranışsal ve pragmatik yaklaşım sergilemesidir. Eğitim, gelişim ve uygulama odaklı yapısı, sendikalarla ilişkili yapısal esneklik ve ideolojik çeşitliliğe yer vermesidir.

Her bir modelin kendine özgü avantajları ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Warwick modeli strateji ve çevresel analizde güçlüdür. Uyum ve duyarlılığı sistematik ele alır. Storey modeli, geleneksel anlayışa karşı duruşu net ve yönetsel roller konusunda açıklayıcıdır; ancak uygulama araçları muğlaktır. Bowin ve Harvey'in Başarı Sistemi modeli, en uygulamalı ve eğitim-odaklı modeldir. İnsan gelişimi ve öğrenen örgüt yaklaşımıyla öne çıkar. Harvard modeli katılımcılığı ve etik boyutu öne çıkarırken; Michigan modeli performansla strateji uyumuna öncelik verir. Guest modeli kuram ile pratiği dengelemeye çalışırken, Schuler'in 5P modeli, insan kaynaklarını sistematik olarak ele alması ve örgüt stratejisine uyumu açısından günümüzün dinamik iş ortamlarına uyarlanabilir bir yapıya sahiptir.

Araştırmanın metodolojisi

Amaç: Bu çalışmanın temel araştırma sorunu, İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki mevcut yaklaşımlar ile ROWE modeli ele alınarak, ROWE modelinin diğer insan kaynakları uygulamalarıyla, özellikle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile olan ilişkisini incelemek ve entegrasyonun nasıl ve ne şekilde sağlanabileceğini tartışmaktır. Araştırma, ROWE modelinin mevcut İK uygulamalarıyla uyumlu, tamamlayıcı mı yoksa onlardan farklılaşan bir yaklaşım mı olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışmada üç ana soru ele alınmaktadır: (1) ROWE ile yetkinlik bazlı İK uygulamaları arasındaki kavramsal ve operasyonel benzerlikler ve farklılıklar nelerdir? (2) ROWE modeli, geleneksel performans yönetim sistemleriyle

nasıl bir etkileşim içindedir? ve (3) ROWE modeli, uygulanabilir bir stratejik İK yaklaşımı olarak konumlandırılabilir mi? Bu sorular hem kuramsal hem de uygulamalı boyutlarıyla ROWE modelinin insan kaynakları yönetiminde mevcut yeri ve potansiyel katkılarını değerlendirmeye olanak sağlamaktadır (Ressler ve Thompson, 2008; Moen vd., 2011; Thompson, 2018).

Yöntem: Bu çalışma, 2008 yılından günümüze yayımlanmış bilimsel dergiler, kitaplar, gazete makaleleri ve Web, Google, bloglar ve benzeri dijital kaynaklardan elde edilen yazılı ve görsel materyallere dayanmaktadır. Araştırma, bu ikincil verilerin sistematik biçimde incelenmesini içeren literatür taraması yöntemi çerçevesinde yürütülmüş olup, doküman ve anlatılar içerik ve doküman inceleme teknikleri kullanılarak titizlikle değerlendirilmiştir (Bowen, 2009; Webster ve Watson, 2002). Elde edilen veriler temalarına göre sınıflandırılmış ve ROWE modeli ile ilgili insan kaynakları uygulamalarının kavramsal ve operasyonel boyutları analiz edilmiştir. Araştırma sürecinde, kaynakların akademik ve medya olarak kategorize edilmesi sağlanmış ve bulguların sentezi sırasında metodolojik titizlik gözetilmiştir (Hart, 1998).

Ayrıca, veri toplama sürecinde kaynakların geçerlilik ve güvenilirlik açısından çapraz karşılaştırılması yapılmış; farklı türde dokümanlarda yinelenen temalar, kavramsal tutarlılık ve uygulama örüntüleri bakımından karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu ek değerlendirme, ROWE modeline ilişkin bulguların daha sağlam, bütüncül ve genellenebilir bir çerçeve içinde sunulmasına katkı sağlamıştır. Bu yöntem, mevcut akademik bilgi birikiminin kapsamlı biçimde ortaya konmasına ve ROWE uygulamalarına ilişkin analitik değerlendirmeler yapılmasına olanak tanımaktadır.

Bulgular ve tartışma

Bütün bu kapsamlı ve sistematik doküman analizi değerlendirmeleri ışığında ROWE modelinin stratejik insan kaynakları modelleri ile ilişkisinden elde edilen bulgular ve karşılaştırmalar Tablo 1’de yer almaktadır;

Tablo 1: ROWE Modeli ile Diğer İnsan Kaynakları Modellerinin Karşılaştırması

Model	Ortak Noktalar	ROWE’ye Göre Üstünlükleri	ROWE’ye Göre Zayıflıkları	ROWE’nin Sunduğu Fırsatlar
Warwick Modeli	Stratejik uyum, çevresel faktörlerin İKY’ye etkisi, dinamik yapı	Strateji ve çevresel analizde sistematik derinlik	Bireysel motivasyon ve esneklik düşük	Dış çevre değişimlerine daha esnek tepkiler, birey odaklılık
Storey Modeli	Stratejik İKY, yönetsel katılım, performans vurgusu	Liderlik ve yönetsel bütünlük vurgusu güçlü	Özerklik ve sonuç odaklılık düşük	Bürokratik yapının sadeleştirilmesi, doğal bağlılık artışı
Michigan Modeli	Performans ve stratejik uyum	Yapısal ve net performans sistematigi	Katı yapı, insanı kaynak gibi görme	Özgürlük ve insani yaklaşım ile yüksek performans
Harvard Modeli	Çalışan refahı, paydaş yönetimi, uzun vadeli başarı	Kapsayıcı ve dengeleyici yapı	Soyut ve zaman alıcı uygulama	Daha sade, doğrudan refah ve performans ilişkisi
Guest Modeli	Katılım, bağlılık, birey ve örgüt uyumu	Psikolojik sözleşme derinliği	Kontrol-özerklik dengesi zayıf	Organik bağlılık, bireysel sorumlulukla desteklenmiş uyum
Schuler 5P Modeli	Politika, süreç, performans ilişkisi	Planlı, yapısal sistematik	Merkeziyetçilik, özgürlük alanı kısıtlı	Katı yapıları esnetme, yalınlaştırma
Harvey ve Bowin Başarı Sistemi	Bireysel gelişim, performans, deneyimsel öğrenme	Eğitim, gelişim ve süreç odaklılık	Dijital/uzaktan çalışmaya uyumsuzluk	Dijital dönüşüm, esnek öğrenme süreçleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 1’den takip edilebileceği gibi: ROWE, geleneksel ve çağdaş tüm İKY modelleriyle ortak olarak örgütsel amaçlara uyum, performans odaklılık ve çalışan katkısının artırılması hedefini paylaşırsa da bu modellerden farklı olarak esneklik, özerklik ve bireysel sorumluluğu merkeze alan sonuç temelli bir yaklaşım sunar. Warwick ve Michigan modellerinin stratejik uyum ve yapısal netlik sağlayan ancak katı ve çevresel değişimlere yavaş tepki veren yapıları, ROWE’nin daha esnek ve birey odaklı çalışma mantığıyla tamamlanabilir. Storey, Harvard ve Guest modelleri çalışan refahı, bağlılık ve psikolojik sözleşmeye güçlü vurgu yapsa da uygulamada bürokratik süreçler ve soyut mekanizmalar nedeniyle sınırlı esneklik sunar; ROWE bu noktada doğrudan bağlılık, doğal motivasyon ve yalın süreçler yaratma avantajına sahiptir. Schuler’in 5P modeli planlı ve politik temelli bir sistematik sağlarken özgürlük alanını daraltabilir; ROWE ise bu yapıları yalınlaştırıp çıktılarına odaklanarak uygulama kolaylığı sunar. Bowin ve Harvey’in başarı sistemi gelişim ve deneyimsel öğrenme açısından güçlü olsa da dijital ve uzaktan çalışma koşullarına sınırlı uyum gösterir; ROWE bu alanda dijitalleşme, esnek öğrenme ve yüksek özerklikle yeni fırsatlar yaratır. Böylece ROWE, mevcut modellerin güçlü yönlerini

destekleyen, zayıflıklarını esneklik ve sonuç odaklılıkla telafi eden bütüncül bir alternatif iş tasarımı yaklaşımı olarak konumlanır.

ROWE modelinin temel niteliği, çalışma sürecinden ziyade üretilen sonuçlara odaklanmasıdır. Bu yaklaşımda çalışmanın zamanı, mekânı ve yöntemi ikincil önemdedir; esas olan, belirlenen çıktının etkin ve zamanında üretilmesidir.

Üstünlükleri:

- Yüksek özerklik ve esneklik
- Gerçek performansa dayalı değerlendirme
- İş-yaşam dengesi
- Motivasyon ve bağlılığı doğal yollarla artırır

Zayıflıkları:

- Her kurum kültürüne uygun olmayabilir
- Ekip içi koordinasyon zayıflayabilir
- Zayıf öz-disiplin durumlarında üretkenlik düşebilir

Sunduğu Fırsatlar:

- Dijitalleşme ve hibrit çalışma ortamına uyum
- Gereksiz bürokrasinin ortadan kalkması
- Yetenek çekiminde cazibe
- Performansın sürdürülebilir hale gelmesi

ROWE modeli, geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına kıyasla çok daha birey merkezli, esnek ve çıktı odaklıdır. Bu yaklaşımda, çalışanların ne zaman, nerede ve nasıl çalıştığından ziyade yaptıkları işin sonuçlarına odaklanılır; özgürlük ve özerklik, motivasyon ve iş tatmini ile pozitif ilişkilidir (Kelly, Moen ve Tranby, 2011; Golden ve Eddleston, 2020). Özellikle değişen iş dünyası – uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, dijitalleşme, kuşak farklılıkları – koşullarında, ROWE gelecek dönemde etkin olabilecek bir insan kaynakları modeli olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu modelin başarılı olabilmesi için yalnızca bireysel çıktıların değil; kültürel adaptasyon, iletişim, işbirliği ve disiplin yönetimi gibi destekleyici sistemlerin de eşzamanlı olarak kurulması gerekmektedir (Spreitzer, Cameron ve Garrett, 2017).

ROWE Modelinin insan kaynakları modelleri ile karşılaştırılması

Sonuç odaklılık, bireylerin tanımlanmış kalite ve zaman ölçütleri çerçevesinde hedeflere ulaşma sorumluluğunu üstlenmesi ve karşılaşılan engellere rağmen performansını sürdürülebilir biçimde yönetebilmesi olarak tanımlanır. Yetkinlik temelli İKY yaklaşımında bu özellik, örgütsel ve bireysel performansın artırılmasında kritik bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir. Sonuç odaklı bireyler, önceliklendirme, zaman yönetimi, problem çözme ve kararlılık gibi davranışlar sergileyerek ölçülebilir çıktılara ulaşmayı hedefler. Bu yetkinlik performans değerlendirme süreçlerinin temelini oluşturur ve örgütlerde stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlar (Armstrong, 2014).

Sonuç odaklı düşünme, bireyin ulaşmak istediği hedefleri zihinsel olarak netleştirmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylemleri planlaması ve bu eylemleri sistematik biçimde sürdürebilme yetkinliğidir. Bu yaklaşım, bireyin dikkatini belirli bir amaca yönelterek bilişsel ve davranışsal enerjisini bu doğrultuda kanallandırmaya olanak tanır. Nitekim, bireyin dikkatini odakladığı alan, aynı zamanda zihinsel ve duygusal kaynakların da yönlendiği odak noktası haline gelir. Odaklanmış düşünce yapısının birey ve örgüt düzeyinde çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu yararlardan biri, mevcut koşulları değerlendirme ve her türlü durumu potansiyel bir fırsata dönüştürebilme becerisidir (Armstrong, 2014). Bu bağlamda, ROWE modeli sonuç odaklı yapısıyla dikkat ve çabanın doğrudan hedefe yönlendirilmesini teşvik eder. ROWE'nin bu özelliği, çalışanların önceliklerini daha net belirlemesini, performanslarını çıktı temelli olarak yönlendirmesini ve iş süreçlerinde verimliliğin artırılmasını desteklemektedir.

ROWE modelinin, YDİKY ve SİKY yaklaşımlarıyla ortak noktalarından biri, çalışanların kişisel başarı ve gelişimlerinin ön plana çıkarılmasıdır. ROWE, bireysel başarıyı esas olarak elde edilen sonuçların etkinliği üzerinden değerlendirmektedir (Ressler ve Thompson, 2008). YDİKY ve SİKY yaklaşımları ise

performans ölçümü ve izleme süreçleriyle çalışanların öz-farkındalık, öz-denetim, motivasyon, empati ve sosyal beceri gibi bireysel gelişimi destekleyen yetkinliklerini geliştirmeyi hedefler (Boyatzis, 1982; Spencer ve Spencer, 1993). Bu çerçevede çalışanların duygularını yönetmeleri, etkili iletişim kurmaları, içsel motivasyonlarını artırmaları, hedeflerine sistematik biçimde ilerlemeleri ve problem çözmede yapıcı davranışları beklenmektedir; bu durum stratejik İKY uygulamalarının temel varsayımlarıyla uyumludur (Armstrong, 2014).

ROWE modelinin sonuç odaklı yapısının örgütsel etkililik (organizational effectiveness) üzerindeki etkisine bakıldığında, modelin iş süreçlerinde zaman ve mekân sınırlılıklarını geri plana iterek, üretkenliği yalnızca ölçülebilir çıktılar üzerinden değerlendiren bir yönetim yaklaşımı sunduğu görülmektedir (Kelly vd., 2014). Bu modelde çalışanların nerede ve ne zaman çalıştıklarından ziyade, hedeflere ne ölçüde ulaştıkları önem taşır. ROWE'nin bu sonuç merkezli doğası, özellikle çağdaş örgütsel yapılarda verimlilik, iş-yaşam dengesi ve performans çıktılarına dayalı yönetim açısından önemli avantajlar yaratmaktadır (Kossek ve Ozeki, 1999; Cascio ve Boudreau, 2016). Bu avantajlar örgütsel etkililik bağlamında üç ana boyutta ele alınabilir. Stratejik uyum ve hedef netliği açısından ROWE modeli, çalışanları çıktılarına göre değerlendirdiği için örgütsel hedeflerin açık ve ölçülebilir şekilde tanımlanmasını zorunlu kılar. Dolayısıyla hem bireysel hem de ekip düzeyinde amaç birliğini sağlar. Çalışanların faaliyetleri stratejik hedeflerle daha yakından uyumlanır ve stratejik tutarlılık sağlanır. Performans hedeflerinin belirsiz olduğu geleneksel modellerde, çalışanların etkinliği çoğu zaman subjektif ölçütlerle değerlendirilir. ROWE ise sonuçları merkeze alarak, ölçülebilir çıktılarla stratejik uyumu güçlendirir. Bu da, örgütün vizyonuna doğrudan katkı sunan faaliyetlerin önceliklendirilmesine imkân tanır (Curristine, 2005). Diğer boyut olan işgücü motivasyonu ve bağlılığı açısından bakıldığında, sonuç odaklılık çalışanlara görevlerini kendi tercih ettikleri yöntemlerle yerine getirme olanağı sunmakta, bu durum özerklik düzeyini artırarak içsel motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Deci ve Ryan, 2000; Gagné ve Deci, 2005). ROWE modeli, çalışanlara “ne zaman ve nerede çalışacakları” konusunda yüksek düzeyde esneklik sağlayarak, esnek çalışma düzenlemelerinin iş-yaşam dengesi ve performans çıktıları üzerindeki olumlu etkisini destekleyen ampirik literatürle uyum göstermektedir. Bu bağlamda esnekliğin, iş-yaşam çatışmasını azaltarak motivasyon ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği yönündeki bulgular, ROWE yaklaşımının temel varsayımlarını ampirik olarak desteklemektedir (Kossek ve Ozeki, 1999).

Deci ve Ryan'ın özyeterlik kuramına göre, özerklik bireyin motivasyonunu artıran en temel bileşenlerden biridir. ROWE, bu özerkliği kurumsal sistem düzeyine taşıyarak hem bireysel verimliliği hem de örgütsel bağlılığı artırır (Gagné ve Deci, 2005). Çalışanlar sonuç üretmekten sorumlu olduklarını bildiklerinde, bu sorumluluğu sahiplenir ve performansla gönüllü katkıları artar. Sürekli gelişim ve öğrenme kültürü boyutundan sonuç odaklı performans sistemleri, yalnızca başarıyı değil, başarısızlıktan öğrenmeyi de teşvik eder. Hedeflere ulaşamadığında, sorun süreçlerin değil bireylerin davranış ve yetkinliklerinin eksikliğinde aranır. Bu da bireysel gelişim ihtiyaçlarının daha net ortaya konmasını sağlar. ROWE'nin çıktıya dayalı yapısı, bireysel ve kurumsal performansın gelişim alanlarını şeffaf biçimde gösterdiği için “yetkinlik bazlı gelişim stratejilerine” zemin hazırlar. Ayrıca “nasıl yaptığın değil, ne sonuç aldığın önemli” ilkesi, çalışanların “öğrenme çevikliği” kazanmasına katkı sağlar (Kossek ve Ozeki, 1999).

Her ne kadar ROWE modeli verimlilik ve performans açısından önemli kazanımlar sunsa da sosyal izolasyon, ekip içi bağların zayıflaması, süreç körlüğü, süreçteki etik, iletişim ve işbirliği eksikliklerinin göz ardı edilmesi, yetkinliklerin göz ardı edilmesi riski gibi kısa vadeli sonuçlara ulaşan çalışanların, gelişime açık temel becerilerinin atlanması ihtimalini de beraberinde getirebilir. ROWE modeli, sonuç odaklılığı merkezine alarak çağdaş insan kaynakları ve performans yönetimi anlayışına stratejik bir katkı sunmaktadır. Bu çerçevede ROWE modeli, sonuç odaklılığı merkezine alarak çağdaş insan kaynakları ve performans yönetimi yaklaşımlarına stratejik bir katkı sunmakla birlikte, etkin bir uygulama için hedeflerin açık biçimde tanımlanması, güvene dayalı özerklik tesis edilmesi ve performans sonuçlarının yalnızca çıktılar üzerinden değil, çalışan gelişimine sağladığı katkı üzerinden de değerlendirilmesi gerekmektedir (Deci ve Ryan, 2000). ROWE'nin yetkinlik temelli performans sistemleriyle bütünleştirilmesi, örgütsel etkililiğin sürdürülebilir bir şekilde artırılmasına imkân tanımaktadır (Campion vd., 2011).

ROWE Modelinin uygulanmasına ilişkin artılar, eksiler ve kurumsal etkiler

Sonuç odaklı çalışma ortamı (ROWE) modeli, çalışanların işyerinde fiziksel olarak bulunma süreleri yerine tamamen gerçekleştirdikleri çıktılarına odaklanan bir yönetim anlayışıdır. Best Buy tarafından geliştirilen ve daha sonra farklı sektörlerde uygulanmaya başlanan bu model, çalışanlara işlerini nerede, ne zaman ve nasıl yerine getireceklerine ilişkin geniş bir özerklik tanımaktadır. ROWE yaklaşımı, “işin bir mekâna gidilerek yapılan bir faaliyet değil, ortaya konulan bir sonuç olduğu” fikrine

dayanmaktadır. Bu yönüyle model, modern işgücü dinamikleri, dijitalleşme ve esnek çalışma uygulamalarıyla uyumlu bir çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte, ROWE uygulamasının örgütsel açıdan hem avantajları hem de çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır.

ROWE Modelinin avantajları

ROWE modelinin en sık vurgulanan yönü, çalışanlara sağladığı yüksek düzeyli özerklik ve esnekliktir. Çalışanlar işlerini zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın yürütebildikleri için iş-yaşam dengelerinde belirgin bir iyileşme görülmektedir. Bu durum, çalışanların sağlık randevuları, aile sorumlulukları veya kişisel aktiviteleri için ayrı izin alma gerekliliğini azaltmakta; böylece iş gücü devamsızlığı ve mazeret izinleri düşmektedir. Bu bağlamda ROWE uygulamaları, daha sağlıklı, daha az stresli ve daha yüksek motivasyona sahip bir çalışan profili yaratmaktadır (Huang, Moen, Kelly ve Tranby, 2011). ROWE' nin artıları arasında artan üretkenlik, çalışan memnuniyeti ve iş-yaşam dengesi yer alır. Çalışanlara istedikleri zaman ve yerde çalışma özgürlüğü verildiğinde, daha mutlu ve motive olma olasılıkları daha yüksektir ve bu yüksek üretkenliğe yol açar. Kişisel iş-yaşam ağırlıklarını daha iyi dengelemelerini sağlar ve daha az stres ve tükenmişliğe yol açar (Ressler ve Thompson, 2008).

Örgütsel düzeyde ise ROWE modelinin çeşitli ölçülebilir faydaları bulunmaktadır. Araştırmalar, ROWE uygulayan işletmelerde çalışan bağlılığının arttığını, istenmeyen işgücü kayıplarının azaldığını ve buna bağlı olarak işe alım ve uyumlaştırma maliyetlerinin düştüğünü göstermektedir. 2012 yılında Industrial Relations dergisinde yayımlanan bir çalışmada, Toronto Üniversitesi Rotman İşletme Fakültesi ve Çin'in Renmin Üniversitesi'nden araştırmacılar, esnek çalışma saatleri (flextime) uygulayan Kanada'daki şirketlerin %35'ini incelediler. Araştırma, esnek çalışmanın devamsızlığı azalttığını, iş tatminini ve verimliliği artırdığını ortaya koydu (Zolis, 2014). ROWE, çalışanların işe gidiş gelişlerini azaltması ve daha düşük seviyede ofis kullanımı gerektirmesi nedeniyle enerji tasarrufuna katkı sağlamakta; bu yönüyle çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir (Lee ve DeVoe, 2012).

ROWE Modelinin dezavantajları ve sınırlılıkları

ROWE modelinin esneklik ve özgürlük temelli yapısı her örgüt için uygun değildir. Öncelikle, çalışanların farklı konum ve zamanlarda çalışmaları, yöneticilerin ekipleri koordine etmesini ve performansı anlık olarak takip etmesini güçleştirebilmektedir (Kurland ve Cooper, 2002). Bu durum özellikle iş süreçlerinin yoğun iş birliği gerektirdiği ya da eş zamanlı müşteri etkileşiminin zorunlu olduğu perakende, müşteri hizmetleri ve benzeri sektörlerde önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Modelin yalnızca sonuç ölçütlerine dayalı olması, etik dışı davranışlara yönelik potansiyel riskler de barındırmaktadır. Çalışanların çıktıyı maksimize etmeye odaklanması, sürece ilişkin şeffaflığı ve iş etiğini ikinci planda bırakabilmektedir. Ayrıca öz disiplin ve içsel motivasyon düzeyi düşük çalışanların ROWE ortamında performans düşüklüğü yaşaması muhtemeldir (Gagné ve Deci, 2005); bu da uygulamanın tüm çalışan profilleri için uygun olmadığını göstermektedir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, ROWE'nin önemli bir maliyet unsurunu ortadan kaldırmasına rağmen, rastlantısal çalışan etkileşimlerinin azalması nedeniyle yenilikçi fikirlerin üretimini olumsuz etkileyebileceği öne sürülmektedir. Bunun yanında, özellikle orta kademe yöneticilerin rol belirsizliği yaşamaları ve kontrol mekanizmalarının değişmesi nedeniyle kültürel direncin ortaya çıkması sık rastlanan bir durumdur (Ressler ve Thompson, 2008).

Bazı çalışanlar için üretkenliği yönetmek güç olabilir ve bazıları esneklikten yararlanıp yeterli çaba gösteremeyebilir. Bunların ötesinde, ROWE modeli, fiziksel olarak varlık ve/veya belirli bir program gerektiren her tür iş çeşidi veya her sektör için uygun olmayabilir. Küreselleşme sürecinin etkisiyle iş yapma biçimlerinde meydana gelen dönüşümler, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin demografik yapılarında gözlemlenen değişiklikler, sosyal yapıda yaşanan gelişmeler ve çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, farklı ülkelerden ve kültürel arka planlardan gelen insan kaynaklarıyla çalışma gerekliliğini doğurmuştur. Ayrıca çalışma hayatındaki çeşitliliği dikkate almak günümüz iş dünyasında zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluğun başlıca nedenleri arasında; kadınların iş yaşamına artan katılımı, farklı yaş gruplarına mensup çalışanların iş yapma biçimlerindeki farklılıklar, zihinsel ya da fiziksel engelli bireylerin istihdama dâhil edilme gerekliliği ve sanayileşmenin tetiklediği kitlesel göç hareketleri yer almaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008).

ROWE modeli, çalışan özerkliğini ve performans odaklılık ilkesini merkezine alan yenilikçi bir yönetim yaklaşımıdır. Uygulamalar, iş-yaşam dengesi, bağlılık, motivasyon, verimlilik ve maliyet avantajları açısından güçlü kanıtlar sunmaktadır (Akin, 2019). Bununla birlikte, model her örgütün yapısına, iş süreçlerine veya kültürüne uygun olmayabilir. Etkili bir ROWE uygulaması için açık performans kriterlerinin belirlenmesi, etik riskleri azaltacak mekanizmaların kurulması ve özellikle yöneticilerin rol dönüşümünü destekleyecek kapsamlı bir değişim yönetimi süreci gereklidir. Bu nedenle ROWE,

esneklik gerektiren bilgi yoğun işlerde güçlü bir alternatif olarak değerlendirilebilse de her örgüt tarafından doğrudan benimsenebilecek evrensel bir çözüm niteliği taşımamaktadır.

ROWE Modelinin performans yönetimi ile ilişkisi

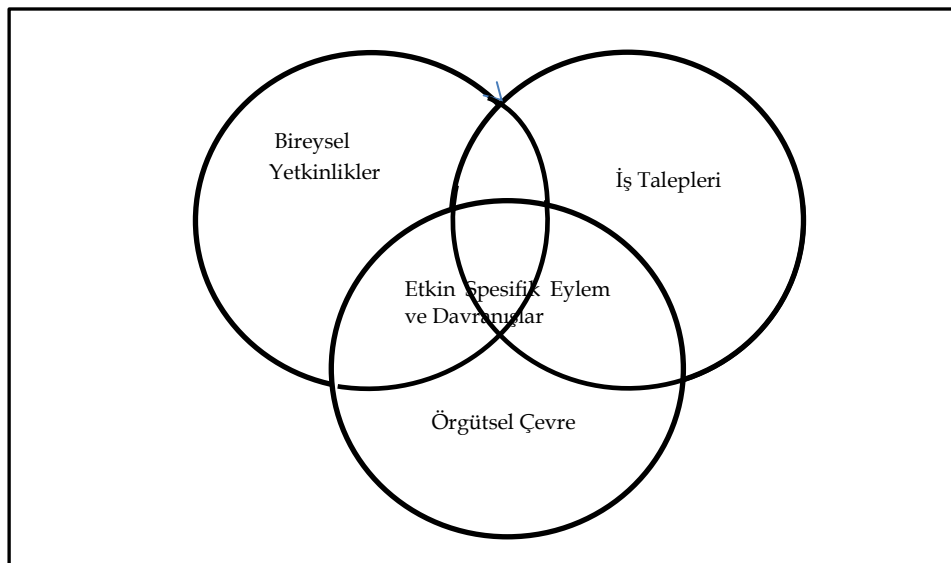
ROWE modeli, performansın yalnızca sonuçlara dayalı olarak değerlendirildiği ve çalışanların zaman ve mekâna bağlı kalmaksızın kendi sorumlulukları çerçevesinde işlerini yürüttüğü yenilikçi bir yönetim anlayışıdır. Bu yönüyle ROWE modeli, çağdaş “performans yönetimi” yaklaşımlarıyla önemli ölçüde örtüşmektedir. Zira performans yönetimi, sadece değerlendirme ile sınırlı kalmayan, performansın sürekli geliştirilmesini ve örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesini amaçlayan sonuç odaklı bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Saeed, 2014).

Performans yönetiminin etkili biçimde uygulanabilmesi için, çalışanların kendilerinden ne beklediğini açık bir şekilde bilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle güncel ve işlevsel iş tanımları, çalışanın görev ve sorumluluklarını netleştirmeli, aynı zamanda işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri de içermelidir. ROWE modelinde ise işin nasıl yapıldığından çok, “ne üretildiği”, yani “çıktı ve sonuçlar” önceliklidir. Ancak bu durum, sürece ilişkin davranışsal ve yöntemsel yeterliliklerin göz ardı edilmesi anlamına gelmemelidir. “Kaliforniya Üniversitesi’nin performans yönetimi rehberinde” de belirtildiği üzere, performans beklentileri yalnızca sonuçlara değil, aynı zamanda çalışanların hareket ve davranışlarına da dayandırılmaktadır. Bu çerçevede performans beklentileri şu şekilde ifade edilebilir:

Performans Beklentileri = Sonuçlar + Hareket ve Davranışlar

şeklinde ifade edilen yaklaşım, ROWE modeline yeni bir boyut kazandırmaktadır. İşin sonucunda hangi ürün ya da hizmetlerin üretileceği, bu üretimin örgütsel etkinliğe katkısı, çalışanın örgüt içindeki sosyal ilişkilerinde nasıl davranması gerektiği, örgüt değerlerine olan bağlılığı ve kullandığı yöntemlerin uygunluğu gibi unsurlar, yetkinliğe dayalı performans yönetimi (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013) açısından kritik rol oynamaktadır.

ROWE modelinin uygulandığı sistemlerde, çalışanlardan yalnızca hedeflenen sonuçları üretmeleri değil, bu sonuçları örgüt değerleriyle uyumlu, etik, verimli ve etkili bir biçimde üretmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların yalnızca çıktıya ulaşmaları değil, bu çıktılara nasıl ulaştıklarının da ölçülmesi gereklidir. İşte bu noktada, performans ölçümü ile performans değerlendirmesi ayrımı belirginleşmektedir. Performans ölçümü, belirli göstergeler üzerinden çıktılara odaklanırken, değerlendirme bu sonuçların arka planında yatan davranışsal, yöntemsel ve stratejik faktörleri analiz eder; dolayısıyla gelişim için gerekli müdahaleleri ve önerileri ortaya koyar (Currstine, 2005). Ayrıca, yetkinliklere dayalı performans yönetimi, örgütün başarısı açısından stratejik bir işleve sahiptir. Bu model, çalışanların yalnızca mevcut performanslarını değil, aynı zamanda kariyer gelişimlerini, öğrenme ihtiyaçlarını ve potansiyel yetkinlik alanlarını da tanımlamaya imkân tanır. ROWE modeli ile bütünleştirildiğinde, bu yapı örgütün temel yetkinliklerinin sistematik biçimde tanımlanmasını, içselleştirilmesini ve sürdürülmesini mümkün kılar (Akgeyik, 2002).



Şekil 2: Etkin İş Performansı Modeli

Kaynak: “The competent manager. A model for effective performance, N.Y. Wiley”, R. E. Boyatzis’in 1982, kitabından alınmıştır.

Boyatzis (1982) tarafından geliştirilen model, insan kaynakları yönetiminde “etkin performans”ın ve “yetkinlikler”in rolünü açıklamaya yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır. Söz konusu modelin görsel temsili Şekil 2’de yer almakta olup, "etkin eylemler modeli" olarak adlandırılan bu yapı, üç temel bileşenin birbiriyle uyum içinde olması durumunda yüksek düzeyde performansın ortaya çıkacağını öne sürmektedir. Buna karşılık, bu bileşenlerden birinin ya da birden fazlasının birbirleriyle tutarsız olması halinde, bireylerin hedeflenen sonuçlara ulaşamaması ve etkisiz davranış biçimlerinin sergilenmesi olasılığı artmaktadır.

Lyle Spencer ve Signe Spencer (1993), “Competence at Work” adlı çalışmalarında, Boyatzis’in yetkinlik kavramına ilişkin yaklaşımını daha sistematik ve ayrıntılı bir biçimde ele almışlardır. Onlara göre yetkinlik, bireyin belirli bir iş ya da durum karşısında sergilediği etkili ve/veya üstün performans ile doğrudan nedensel ilişki içinde bulunan temel bir kişisel özelliktir. Bu temel özellik, bireyin kişiliğinin ayrılmaz bir parçası olup, farklı koşullar altında nasıl davranışlar sergileyeceğini öngörmeye önemli bir gösterge niteliği taşır (Spencer ve Spencer, 1993). Dolayısıyla, ROWE modeli ile performans yönetimi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. ROWE modeli, performansın yalnızca çıktı temelli değil, aynı zamanda süreç ve davranış temelli değerlendirilmesini de gerekli kılmaktadır. Bu bütünsel yaklaşım, yalnızca bireysel performansın değil, aynı zamanda örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesini ve stratejik hedeflere ulaşılmasını destekleyen çağdaş bir insan kaynakları uygulaması olarak değerlendirilebilir.

ROWE Modeli’nin yetkinliğe dayalı İKY ve stratejik İKY ile ilişkisi

ROWE modeli, çalışanların zamandan ve mekândan bağımsız olarak yalnızca çıktılara göre değerlendirildiği esnek bir iş sistemi sunarken, bu modelin YDİKY ve SİKY ile olan ilişkisi, performans yönetimi anlayışının yalnızca sonuçlara değil, aynı zamanda bu sonuçları ortaya çıkaran bireysel kapasitelere odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Kianto, Sáenz ve Aramburu, 2017; Venegas, Thill ve Domnanovich, 2021). Bu perspektif, performans yönetimini salt sonuçlara indirgemek yerine – hem sonuçları hem de bu sonuçları mümkün kılan yetkinlik ve davranışları (YDİKY ve SİKY) dikkate alan, – kapsamlı bir model gereksinimini ortaya koyar.

Her ne kadar doğrudan iş çıktılarının ölçülmesi mümkünken, yetkinliklerin dolaylı yollarla değerlendirilmesi bazı işletmeler tarafından gereksiz kaynak tüketimi olarak değerlendirilmektedir. Ancak, yetkinliklerin sistematik biçimde ölçülmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir ve bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Sadece sonuçlara odaklanan performans değerlendirme sistemlerinde, sürecin kalitesinden ziyade yalnızca çıktılar ön plana çıkarılmakta, bu durum, kısa vadeli hedeflere ulaşmak adına uzun vadeli kurumsal vizyon, etik değerler ve itibar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Sonuç odaklılık ilkesinin aşırıya kaçması, örgüt ilkelerine ve iş etiğine aykırı davranışlarla sonuçlara ulaşmayı teşvik edebilmektedir (Byun, Lee, Dai, Rhie ve Lee, 2025).

İş sonuçlarının ölçülmesi bireyin o görevdeki performans düzeyini gösterse de gelişim alanlarını tespit etme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ya da farklı pozisyonlar için potansiyel hazırlığı değerlendirme açısından yetersiz kalmaktadır. Bu tür bir değerlendirme yaklaşımı, yalnızca geçmişteki çıktılara odaklanarak pasif bir tutum sergiler; çünkü ancak sonuç gerçekleşikten sonra analiz yapılabilir ve bu noktada sürece müdahale imkânı ortadan kalkar. Buna karşın, yetkinlik temelli ölçümler ve uygulamalar, yalnızca mevcut performansı değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanarak, öngörülen performansın altında kalınma ihtimaline karşı proaktif bir müdahale imkânı sunar (Orçanlı, Bekmezci ve Görmen, 2020, s. 35; Benayoune, 2024). Bu sayede performans yönetimi yalnızca sonuçların kontrolü değil, sonuçlara ulaşmayı sağlayacak yetkinliklerin sürekli iyileştirilmesi esasına dayanan dinamik bir sürece dönüşür.

ROWE modeli perspektifinden bakıldığında, yalnızca sonuçlara dayalı performans ölçümü belirli avantajlar sunsa da, yetkinliklerin ölçülmesi sürecinde bazı fiziksel ve operasyonel engellerin varlığı dikkat çekmektedir. Hatta uygulamada, birçok durumda bu tür ölçümlerin sistematik şekilde yapılamadığı da gözlemlenmektedir. Bu durum, ROWE modelinin stratejik İKY sistemleriyle bütünleştirilmesi aşamasında, yetkinlik temelli yaklaşımların devreye alınmasını gerekli kılmaktadır (Campion vd., 2011).

Teknolojik gelişmeler, özellikle bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, üretim süreçlerinde bilgisayar destekli tasarım ve üretimin yaygınlaşmasına ve makinelerin üretim hattında daha etkin roller üstlenmesine yol açmıştır. Bu süreçle eş zamanlı olarak hizmet sektörü, imalat sektörüne kıyasla daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Hizmet sektörünün ağırlık kazanması, iş gücü yapısında belirgin bir dönüşüm yaratmış; mavi yakalı çalışanların sayısında azalma gözlenirken, beyaz yakalı çalışanların oranında artış meydana gelmiştir. Bu dönüşüm, fiziksel emekten ziyade zihinsel kapasiteye, bilgiye ve uzmanlığa olan ihtiyacın arttığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, yüksek nitelikli teknik ve

profesyonel iş gücünün yanı sıra kadınlar ve genç bireyler de istihdam piyasasında daha görünür hale gelmiştir (Aykaç, 2000, s. 553).

Aykaç'ın (2000) belirttiği üzere, teknolojik yeniliklerin yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda iş gücünün yapısını da dönüştürdüğü görülmektedir. Bu dönüşüm, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasını beraberinde getirmiştir. Kısmi süreli çalışma, evden çalışma, tele-çalışma ve belirli süreli istihdam gibi standart dışı (a-tipik) istihdam türleri, kitlesel üretim anlayışının yerini esnek üretim sistemlerine bıraktığı bilgi toplumunda daha fazla rağbet görmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, esnek yapısı sayesinde söz konusu istihdam biçimlerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir esneklik kazanmıştır (Autor ve Dorn, 2022).

1980'li yıllardan itibaren hız kazanan küresel rekabet, örgütlerin geleneksel rekabet avantajı, kaynakları olan teknoloji, doğal kaynaklar ve ölçek ekonomilerinin tek başına yeterli olmadığını fark etmelerine neden olmuştur. Bu durum, firmaların insan unsuruna, yani bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerine yönelmelerine zemin hazırlamıştır. Rekabetin yoğunlaştığı günümüz koşullarında, nitelikli insan kaynağını kuruma çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini daha da artırmıştır (Bayat, 2008, s. 73). Bu bağlamda, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve kurumsal hedeflerine ulaşmaları açısından insan kaynakları yönetimi stratejik bir işlev haline gelmiştir (Wright ve McMahan, 2011).

Sonuç olarak, yukarıda ele alınan çerçevede değerlendirildiğinde, stratejik yönetim kavramı, yönetim literatüründe uzun vadeli planlama ile eş anlamlı olarak kullanılmakta olup, üst düzey yöneticilerin kurumsal hedeflere ulaşma doğrultusunda yürütmeleri gereken faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlayarak örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır (Bayat, 2008, s. 70).

Stratejik yönetim, örgütün misyonu ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla, içsel güçlü ve zayıf yönler ile dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin sürekli analiz edilmesini gerektirir. Bu analizler doğrultusunda geliştirilen stratejiler uygulamaya konur ve belirlenen hedeflerle gerçekleşen performans arasında ne derece bir uyum sağlandığı değerlendirilir. Ülgen ve Mirze'ye (2010) göre stratejik yönetim süreci; misyon ve hedeflerin belirlenmesi, iç ve dış çevre analizinin yapılması, strateji oluşturulması, stratejinin uygulanması ve sonuç olarak stratejinin değerlendirilmesi olmak üzere beş temel aşamadan oluşmaktadır. Bu değerlendirme ışığında; SİKY, örgütsel performansın artırılması ve rekabet avantajının sağlanması amacıyla, insan kaynakları uygulamalarının kurumun stratejik hedefleriyle bütünleştirilmesini esas almaktadır. Dolayısıyla, işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, çalışan motivasyonu ile örgütsel bağlılık gibi birbiriyle tutarlı ve birbirini tamamlayan uygulamalar ve politikalar sistematik biçimde gerçekleşmektedir (Bingöl, 2014).

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine çok sayıda çalışma yapılmış ve bu alana yönelik çeşitli kuramsal modeller geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar genel olarak dört ana grupta sınıflandırılabilir: evrensel yaklaşım, durumsal yaklaşım, şekillendirme yaklaşımı ve bağlamsal yaklaşım. Evrensel yaklaşım, İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrudan bir nedensellik ilişkisi kurmakta ve belirli "en iyi uygulamaların" tüm örgütlerde geçerli olabileceğini savunmaktadır. Bu kuramsal çerçevede, yüksek performansın elde edilmesi, evrenselliği olduğu varsayılan insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesine bağlıdır (Çalış ve Çetin Karabat, 2010). Dolayısıyla bu yaklaşım, İKY alanında izlenecek standart uygulama setlerinin tüm örgüt türlerinde benzer sonuçlar doğuracağı varsayımına dayanmaktadır.

Durumsal (kontenjans) yaklaşım, İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin sabit olmadığını ve çevresel/örgütsel bağlamla değişkenlik gösterebileceğini vurgular (Delery ve Doty, 1996). Konfigürasyonel yaklaşım ise, İKY sistemini birbirleriyle etkileşim hâlindeki bileşenlerden oluşan bütünsel bir yapı olarak ele alır; sistemin etkinliği hem iç tutarlılığa hem de stratejik çevresel uyuma bağlıdır (Delery ve Shaw, 2001). Bağlamsal yaklaşım, SİKY'ni yalnızca örgüt içi değişkenlerle sınırlı olmayan, daha geniş bir sistem içerisinde konumlandırır. Bu yaklaşım, kamu politikaları, sendikal yapılanmalar, toplumsal normlar ve kurumsal düzenlemeler gibi makro düzeydeki çevresel faktörlerin İKY stratejileri üzerindeki belirleyici etkilerine odaklanmaktadır. Böylece İKY uygulamalarının yalnızca örgüt içi dinamiklerle değil, aynı zamanda örgüt dışı yapısal ve kurumsal çevreyle de şekillendiği savunulmaktadır.

Bayat'a (2008) göre bu dört yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe kritik öneme sahiptir ve özellikle sürdürülebilir rekabet avantajının açıklanmasında yol göstericidir. Kaynağa dayalı yaklaşıma göre, işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ancak taklit edilmesi güç ve değer yaratan kaynaklara sahip olarak sürdürebilirler. Bu bağlamda, insan kaynaklarının - özellikle de

nitelikli işgücünün – benzersiz ve kolayca ikame edilemeyen doğası, onların stratejik önemini artırmaktadır.

Sonuç olarak, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve işgücünün yapısal dönüşümü, insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü pekiştiren temel değişkenler arasında yer almaktadır. Küresel ekonominin önde gelen aktörleri olan çok uluslu ve uluslararası işletmeler, giderek daha karmaşık ve değişken hale gelen piyasa koşullarına uyum sağlamak amacıyla yeni yönetim ve üretim sistemlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu gereksinim, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerle birlikte hız kazanan küreselleşme sürecinin bir sonucudur. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, hizmet sektörünü ön plana çıkarmış ve bu sektörün üretim sektörüne göre daha fazla uzmanlık gerektiren, bilgiye dayalı iş gücüne ihtiyaç duymasına yol açmıştır. Bu bağlamda, “bilgi işçileri”ne olan talep artmıştır (Allen, 2024; Kırıkçı, 2024, s. 300).

Söz konusu dönüşüm, özellikle ROWE modeli açısından önem arz etmektedir. ROWE modeli, bilgi temelli iş gücüne yönelik esnek ve sonuç odaklı bir çalışma yaklaşımı sunmaktadır. Zaman ve mekândan bağımsız performans esasına dayanan bu model, geleneksel mesai anlayışından uzaklaşarak öz disiplinin ve bireysel sorumluluğun ön plana çıktığı bir iş yapma biçimi önermektedir. ROWE, bu yönüyle çağdaş insan kaynakları uygulamaları arasında dikkat çeken bir alternatif olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç, kısıtlar ve öneriler

Bu çalışma, sonuç odaklı çalışma ortamı (ROWE) modelinin çağdaş insan kaynakları yönetimine entegrasyonunu, İKY’nin dönüşümü ve gelişimi perspektifinden ele alarak temel argümanları tartışmaktadır.

ROWE modelinin yetkinlik değerlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi ile entegrasyonu, performansın yalnızca çıktılar üzerinden değerlendirilmesi ile değil, yetkinlik temelli davranışsal göstergelerin tamamlayıcı bir biçimde ilişkilendirilmesiyle gerçekleştirilebilir. ROWE, çalışanların zaman ve mekândan bağımsız olarak hedef gerçekleştirmelerine odaklandığı için, yetkinliklerin özellikle öz-liderlik, sorumluluk alma, dijital çalışma becerileri, iletişim, problem çözme ve sonuç üretme kapasitesi gibi performansı destekleyici boyutlarda yeniden tanımlanmasını gerektirir. Böylece YDİKY, ROWE’nin sunduğu özerklik yapısıyla uyumlu bir biçimde, davranışsal göstergeleri “sonuç üretme süreçlerini destekleme derecesi” üzerinden yeniden yapılandırarak hem çıktı odaklı hem de niteliksel performans verilerini bütünleştiren bir değerlendirme sistemi oluşturabilir.

ROWE’nin stratejik insan kaynakları yönetimi ile entegrasyonu ise örgütsel strateji, verimlilik hedefleri ve uzun vadeli yetenek yönetimi süreçleriyle uyumlu bir sonuç odaklı çalışma tasarımının kurulmasıyla mümkündür. SİKY perspektifinden, ROWE modeli örgütün rekabet avantajını destekleyen esneklik, çeviklik, değişime uyum ve yüksek performans kültürü gibi stratejik unsurları güçlendirir; bunun için modelin hedef belirleme, performans göstergeleri (KPI/OKR), liderlik rolleri ve örgütsel iletişim sistemleriyle kurumsal düzeyde hizalanması gerekir. Stratejik entegrasyon, ROWE’yi yalnızca bir esnek çalışma politikası olmaktan çıkararak, örgütün vizyon ve stratejik önceliklerini destekleyen bütüncül bir insan sermayesi yönetimi yaklaşımına dönüştürür. Böylece ROWE hem operasyonel esnekliği hem de stratejik tutarlılığı güçlendiren sürdürülebilir bir İK aracı haline gelir.

Bayat (2008), insan kaynakları yönetimini tarihsel bir bağlamda inceleyerek, endüstri ilişkilerindeki toplumsal ve ekonomik dönüşümlerin İKY’nin kapsamlı ve işlevsel bir modele evrilme ihtiyacını erken dönemlerden itibaren ortaya koyduğunu belirtir (Bayat, 2008, s. 67). 1980’lerin sonlarına kadar ise, hâkim yaklaşım personel yönetimi paradigmasının sosyo-ekonomik gelişmelerle uyumlu şekilde evrilebileceği düşüncesine dayanmış olup, sistematik bir kuramsal modelin geliştirilmediğini vurgular. 1980’lere dek İKY yapısının sürekliliğini sağlayan başlıca nedenleri; küresel pazarlara erişim sorunu yaşanmaması, ürün alternatiflerinin kısıtlı olması, maliyet ve ekonomik sorunların piyasayı belirleyici olmaması, doyunlaşmamış pazarların varlığı, iki kutuplu dünya düzeni ve bu koşullar nedeniyle örgütsel düzeyde köklü yeniden yapılanma ihtiyacının fark edilmemesi olarak özetlemektedir. 1980 sonrası ortaya çıkan yeni koşullar, 1990’ların başına dek mevcut endüstri ilişkileri sistemi içinde niteliksel dönüşüm ihtiyacını görünür kılmış, ancak sistemik boyutu gölgede kalmıştır. 1980’lerin sonlarında küresel politik ve ekonomik kırılmalar, Doğu Asya’nın yükselen ekonomilerinin (özellikle Japonya) geliştirdikleri kalite standartlarıyla Batı’dan bağımsız rekabet avantajı elde etmelerini mümkün kılmıştır (Mousa, 2014).

Dağdelen (2005), üretim ve endüstri ilişkilerindeki dönüşümü, klasik Fordist-Taylorist paradigmaların değişen ekonomik ve teknolojik koşullara yetersiz kalmasıyla açıklar; bu süreç, çağdaş üretim anlayışına dayalı yeni endüstri ilişkileri sisteminin yükselişiyle sonuçlanmıştır. Benzer şekilde Bayat

(2008), 1990'lı yıllarda yaşanan yapısal değişimlerin işgücü ilişkilerini köklü biçimde dönüştürdüğünü ve örgütlerin küresel rekabet koşullarına uyum sağlamak için üretim süreçlerini ve yapıları yeniden yapılandırmak zorunda kaldığını vurgular (Bayat, 2008, s. 73). Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi de yalnızca personel yönetimi paradigmalarına dayalı statik bir yapı olmaktan çıkarak, esnek, sonuç odaklı ve performans temelli yaklaşımları benimseyen çağdaş bir modele evrilmiştir. ROWE modeli, bu dönüşümün bir yansıması olarak, çalışanların zaman ve mekândan bağımsız biçimde çıktılarına odaklanmasını sağlayan, örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu modern İKY uygulamalarının geliştirilmesine imkân tanımaktadır.

ROWE modelinin çağdaş insan kaynakları yönetimine entegrasyonu sorunsalını ele alan bu çalışma, çalışanların zamandan ve mekândan bağımsız olarak yalnızca çıktılarına dayalı performans ölçümüyle değerlendirildiği yenilikçi bir iş sistemini sunar. Bu yaklaşım, örgütlere esneklik, iş tatmini, bağlılık ve verimlilik artışı gibi potansiyel avantajlar sağlar (Saeed, 2014; Kurland ve Cooper, 2002). Bununla birlikte, model her çalışan profili için uygun olmayabilir; düşük içsel motivasyon veya öz disiplin düzeyi olan bireylerde performans düşüşü yaşanabilir ve çıktıya aşırı odaklanmak etik dışı davranışları teşvik edebilir (Delery ve Doty, 1996; Ressler ve Thompson, 2008). Ayrıca, ROWE'nin stratejik İKY sistemleriyle bütünleştirilmesi, yalnızca sonuç ölçümü ile sınırlı kalmayıp, yetkinlik temelli değerlendirme ve performansın sürekli geliştirilmesini mümkün kılan mekanizmaların kurulmasını gerektirir (Campion vd., 2011).

ROWE'nin çağdaş İKY'ye entegrasyonu, aynı zamanda bağlamsal ve konfigürasyonel yaklaşımların dikkate alınmasını da zorunlu kılar. Örgüt yapısı, kültürü, stratejik hedefleri ve çevresel koşullar, modelin etkinliğini belirleyen kritik faktörlerdir (Delery ve Shaw, 2001). Model, esnek ve sonuç odaklı çalışma biçimleri sunarken, örgütün iç bileşenleri ve dış çevresiyle kurduğu bütünleşik uyuma bağlı olarak başarıya ulaşır. Bu nedenle ROWE, çağdaş insan kaynakları yönetiminde bir alternatif ve tamamlayıcı bir uygulama olarak değerlendirilebilir, ancak her örgüt için doğrudan uygulanabilir evrensel bir çözüm niteliği taşımaz.

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi artık salt teknik bir uygulama alanı olmanın ötesine geçerek, örgütsel yaşamın temel paradigmalarından biri olarak konumlanmaktadır. Daha radikal bir perspektifle ele alındığında, çağdaş insan kaynakları yönetimi, geleneksel "personel yönetimi" anlayışından sistematik ve kuramsal olarak ayrılan, özgün bir paradigma ve yönetim modeli olarak değerlendirilmektedir. ROWE modeli, bu paradigmanın somut bir yansıması niteliğindedir; çalışanların zaman ve mekândan bağımsız biçimde çıktılarına odaklanmasını sağlayarak, performans odaklı ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedeflerle bütünleşmesine imkân tanımaktadır (Delery ve Doty, 1996; Saeed, 2014).

Bu çalışma, söz konusu paradigmatik dönüşüm sürecine kısmen odaklanmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin yalnızca teknik ya da yönetsel bir mesele değil, aynı zamanda insani, etik ve felsefi boyutları da içeren çok katmanlı bir tartışma alanı olduğuna dikkat çekmektedir. Ancak bütün bu kuramsal ve düşünsel çerçeveler bir yana, işletmelerin günümüzde varlıklarını sürdürebilmesinin temel koşulu, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri ve bu anlayışın gerektirdiği stratejik uygulamaları hayata geçirmeleridir.

Çağdaş insan kaynakları yönetimi, 360 derece geri bildirim sistemleri ve performans değerlendirme modellerinin geliştirilmesini hızlandırmış olsa da (London ve Smith, 1995), birçok örgüt bu sistemleri tasarlarlarken gereksinim olmasına rağmen psikolojik temellere yeterince dayanmamıştır. Fletcher ve Perry (2001), örgüt psikolojisinin en önemli amaçlarından birinin, araştırma bulgularını etkin biçimde yaymak ve örgütlerin bunları dikkate almasını sağlamak olduğunu vurgular (Fletcher ve Perry, 2001). Bazı iş türleri doğaları gereği standart performans ölçütlerinin uygulanmasına ve yorumlanmasına elverişli değildir. Araştırma-geliştirme müdürü, ürün tasarım mühendisi, çalışan ilişkileri uzmanı veya bilim insanı gibi pozisyonlar, çıktıları somut ve kısa vadeli ölçümlerle değerlendirilmesi güç olan işler arasında yer almaktadır. Bu tür görevlerde, çalışanların örgüte sağladıkları katkıların değerlendirilmesinde klasik performans ölçüm araçları yetersiz kalmakta; bunun yerine, bilinen süreçlerin ya da prosedürlerin izlenmesiyle oluşturulan değerlendirme sistemleri devreye girmektedir. Ancak bu da söz konusu işlerde çalışanların performansının objektif biçimde nasıl değerlendirileceği sorusunu gündeme getirmekte ve insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir sorun alanı oluşturmaktadır. Bu noktada, geleneksel performans yönetimi sistemlerinin ötesine geçen alternatif modellere ve yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu türden alternatiflerden biri olan ROWE modeli, insan kaynakları yönetimine yenilikçi ve stratejik bir bakış açısı sunmaktadır. ROWE, çalışanın performansını süreçlerden ziyade çıktılar üzerinden değerlendiren bir anlayışı benimsemekte ve özellikle ölçülebilirliği düşük pozisyonlarda esneklik, özerklik ve sonuç odaklılık gibi ilkeleri merkeze almaktadır.

Yeni dünya düzeni içinde hızla globalleşen üretim ve pazarlama anlayışı bahis olunan gerçeklere bürünerek sanal ağlar üzerinden yürüyüşünü sürdürecektir. Kültürel farklılıklar ve iş süreçlerinin karmaşıklığının altından kalkacak, sabit konvansiyonel çatılar artık yerini esnek, stratejik, veri erişimi tabanlı, bilişim teknolojilerinin yarıştığı, uzay zaman sınırını zorlayan sanal sistemlere terk edecektir. Yeni sistemin gereklerinden biride “alternatif” işgücü istihdamını sağlayıp yönetebilecek yapıları oluşturmak, ROWE modelinde olduğu gibi alternatif çalışma imkanları yaratabilmek olacaktır.

COVID-19 pandemisi, geleneksel iş yeri anlayışını benimseyen ve standart çalışma saatlerine dayalı programlar uygulayan işletmeler üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkiler yaratmıştır. Bu noktada belirtmek gerekir ki, bu çalışma her ne kadar pandemi öncesinde kaleme alınmış olsa da ROWE literatüründe görece yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış ve özellikle batı ülkelerinde faaliyet gösteren bazı işletmelerde pandemi öncesinde uygulanmaya başlanmıştır. Bu işletmeler, ROWE modelini benimsemeleri sayesinde pandemi sürecine İKY açısından daha hazırlıklı girmişler; uzaktan çalışmaya geçişte karşılaşılan zorlukları minimum düzeyde yaşayarak süreci diğer işletmelere kıyasla daha başarılı ve verimli bir şekilde yönetebilmişlerdir.

Pandemi sürecinde birçok işletme, çalışanlarının belirli saatlere bağlı kalmaksızın, diledikleri yerden çalışma imkânına sahip olabileceği mobil ve esnek düzenlemelere geçmiştir. Bu durum, ROWE modelinin temel ilkeleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Özellikle salgın döneminde birçok işveren, uzaktan çalışmanın yalnızca mümkün değil, aynı zamanda etkili ve sürdürülebilir bir yöntem olduğunu deneyimleyerek gözlemlenebilir fırsatı bulmuştur. Çalışanlar, kendi hızlarında çalışma imkânı elde etmiş; ulaşım, yemek veya fiziksel ofis gereklilikleri gibi ikincil konulara odaklanmak yerine, zaman ve enerjilerini doğrudan iş görevlerine yönlendirme fırsatı yakalamışlardır. Bu bağlamda, pandemi koşullarında ROWE modeline dayalı bir çalışma düzeninin benimsenmesi, yalnızca çalışanların sağlığını ve güvenliğini koruma açısından değil, aynı zamanda üretkenliği ve motivasyonu artırma bakımından da stratejik bir avantaj sunmuştur. ROWE uygulamaları, salgın ortamında hem esnekliği hem de sorumluluğu esas alarak çalışanların içsel motivasyonunu desteklemiş; böylece kriz döneminde dahi örgütsel performansın sürdürülebilirliğine katkı sağlamıştır. Bu da ROWE modelinin stratejik değerini ortaya çıkarmaktadır.

Bir ROWE modelinin konforlu faydalarının yanı sıra, yanlış iletişim ve yetersiz performans gibi bazı riskleri de taşıyabilir. ROWE modeliyle çalışan bir örgütte insan kaynakları liderliğinin üstlenmesi gereken temel sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir: Öncelikle, motivasyonu yüksek ve işe bağlı profesyonellerin istihdam edilmesi, düşük denetimin olduğu ROWE sisteminin etkinliği açısından kritik olarak görülebilir. İşverenin güven temelli bir çalışma ortamı yaratması için açık iletişim, adil ödüllendirme ve esnek sosyal etkileşim fırsatları sunması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca iş tanımlarının netleştirilmesi, çalışanların kurumsal hedeflere nasıl katkı sağlayacaklarını bilmeleri açısından önem taşımakta ve aynı zamanda İK liderinin süreç boyunca yönlendirici ve destekleyici olması gerektiği ifade edilmektedir. ROWE kapsamında performans değerlendirmesi, çalışanların belirlenen açık, ölçülebilir ve tutarlı hedeflere ne ölçüde ulaştıkları üzerinden yapılmalı; beklentiler ve standartlar her çalışana açıkça iletilmelidir. Son olarak, çalışanlardan her zaman kusursuz performans beklenmemeli; gelişim süreçleri düzenli geri bildirim, rehberlik ve yapıcı destekle güçlendirilmelidir (Moen, Kelly ve Hill, 2011).

Bu çalışmada bir insan kaynakları modeli olan ROWE metodu ele alınmış, bu modelin yetkiliğe dayalı insan kaynakları modeli ve stratejik insan kaynakları modeli ile benzerlikleri ve farklılıkları irdelenmiştir. Uzaktan çalışma, iş yerinden çalışma, hibrit çalışma, dijital ortamda çalışma, evden çalışma, tele-çalışma modelleri günümüz kar amacı güden ve gütmeyen tüm örgütlerde işin gerekleri, ortam, zaman ve hijyen şartlarına göre ayrı ayrı ve birlikte uygulanmakta ve çalışanlara farklı özellikler ve şartlar sunan insan kaynakları yönetimi sağlamaktadır. Ancak bu çalışma modelleri ve insan kaynakları kuramları bir süre sonra geleceği tarif etmede ve çözmede yetersiz ve hazırlıksız kalacaklardır.

ROWE modeli ile ilgili çalışmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

- ROWE modeli, yetkinliklere dayalı performans yönetimi kapsamında örgütlerde yetkinliklerin tam olarak anlaşılması ve içselleştirilmesini sağlayarak, performans değerlendirme süreçlerinde etkinlik sunmaktadır.
- Artan rekabet ve değişen iş gücü yapısı göz önüne alındığında, geleneksel kaynakların rekabet avantajını sürdürmede yetersiz kalması nedeniyle, bilgi, beceri ve yeteneklere sahip insan kaynağına odaklanmak gereklidir. ROWE modeli, özellikle bilgi işçilerinin istihdam ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yapıya sahiptir.

- Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hızla ilerlediği günümüzde, hizmet sektörü gibi uzman personel gerektiren alanlarda ROWE modeli, esnek ve sonuç odaklı çalışma biçimiyle yeni stratejik insan kaynakları yaklaşımlarına uyum sağlamada önemli bir araç olabilir.
- Örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü koruyabilmesi için insan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin artması, ROWE gibi yenilikçi performans ve çalışma modellerine yönelimi desteklemektedir.

Özetle, ROWE modeli, çağdaş örgütlerin insan kaynakları stratejileri kapsamında esnekliği, çalışan yetkinliklerini geliştirmeyi ve bilgi işçilerinin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen etkili bir model olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz gelişmiş iş dünyası mal ve hizmetlerin yeniden üretiminin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için her şart ve ortamda ayakta kalmak durumundadır. Bunu yaparken mutlaka var olan şartları sürdürmek, emek-meta değişimi ve dönüşümü sürecini en iyi şekilde yönetmek, resesyon, savaş, insanların güçlükle hayatta kalma mücadelesi verdikleri global felaket ortamları gibi hesapta olmayan kriz süreçlerini yönetebilme başarısını gösterebilmeleri gerekmektedir.

Günümüz çalışma yaşamı, zaman ve mekân kavramlarını aşan esnek yapılara evrilmekte olup, mevcut İKY yöntem ve modellerinin bu dönüşüm karşısında yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, bireysel yetkinliklerin daha belirgin biçimde stratejik ve sonuç odaklı hedeflerle uyumlaştırılabildiği yeni nesil İKY yaklaşımlarının neler olabileceği hem akademik çevreler hem de uygulayıcı insan kaynakları yöneticileri tarafından araştırılması gereken önemli bir gündem maddesi hâline gelmiştir. ROWE modeline ilişkin mevcut bulgular dikkate alındığında, gelecekteki araştırmaların farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve örgütsel yapılarda modelin uygulanabilirliğini derinlemesine incelemesi önerilmektedir. Özellikle uzun vadeli performans sonuçları, çalışan refahı, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerin karşılaştırmalı yöntemlerle değerlendirilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Uygulayıcılar ve yöneticiler için ise, ROWE'nin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinin yalnızca esnek çalışma düzenlemelerinin sağlanmasıyla değil, aynı zamanda sonuç odaklı bir performans kültürü oluşturulması, yönetsel zihniyet dönüşümü ve iletişim süreçlerinin güçlendirilmesiyle mümkün olduğu vurgulanmalıdır. İş dünyasına ve diğer dış paydaşlara yönelik olarak; ROWE'nin verimlilik ve çalışan motivasyonunu artırma potansiyeli göz önünde bulundurularak, modelin pilot uygulamalarla test edilmesi ve kurumların stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmada kapsam dâhilinde ele alınamayan ancak alana önemli katkılar sağlayabileceği öngörülen niteliksel ve niceliksel analizlerin, gelecekte gerçekleştirilecek ileri düzey araştırmalar aracılığıyla bu öngörülerini desteklemesi beklenmektedir. Akademik dünyanın da yakın gelecekte bu konuya artan bir ilgi göstereceği öngörüsüyle, söz konusu araştırmaların öncelikli olarak hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Kaynakça / References

- Akgeyik, T. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları* (41).
- Akın, M. (2019). Sonuç odaklı çalışma ortamı ile verimliliğin ve motivasyonun artırılması. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (5), 37-57.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. ve Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Allen, R. C. (2024). Technical change, globalization, and the labour market: British and American experience since 1620. *Oxford Open Economics*, 3 (Supplement_1), i178-i211. <https://doi.org/10.1093/ooec/odad033>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page. Erişim adresi: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
- Autor, D., ve Dorn, D. (2022). The growth of alternative work arrangements in the United States, 2005-2019. *Journal of Economic Perspectives*, 36(2), 1-24. <https://doi.org/10.1257/jep.36.2.1>
- Aykaç, M. (2000). Sendikaların geleceği: Küreselleşme ve yapısal değişiklikler açısından bir analiz. *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası yayını*, Yayın No: 38, 553-596.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 67-91.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. ve Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York, NY: Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Benayoune, A. (2024). Competency-based framework development and implementation: Current and future perspectives. *Information Management and Business Review*, 16(3), 606-615. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\).4013](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I).4013)
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. ve Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınevi, 9. Baskı.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*. 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Bowin, R. B. ve Harvey, D. F. (2001), *Human resource management: An experiential approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York : Wiley.
- Byun, G., Lee, S., Dai, Y., Rhie, J. ve Lee, J. H. (2025). When pressure breeds misconduct: Job strain, coworker support, and unethical pro-organizational behavior. *Behavioral Sciences*, 15(5), 573. <https://doi.org/10.3390/bs15050573>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. ve Odman, R. B. (2011). Doin competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cascio, W. F. ve Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>

- Curristine, T. (2005). Performance information in the budget process: Results of the OECD 2005 questionnaire. *OECD Journal on Budgeting*, 5 (2). Erişim adresi: <https://focusintl.com/RBM122-43480959.pdf>
- Çalış, Ş. ve Çetin Karabat, B. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*, Şuayıp Çalış ve Burçin Çetin Karabat' a ait Sakarya Üniversitesi ders notları.
- Dağdelen, İ. (2005). Post-Fordizm. *Mevzuat Dergisi*, 8 (90).
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Delery, J. E. ve Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165–197
- Elrick, J., Saeed, M. ve Ondracek, James. (2014). Application of results-only work environment to professional service firms. *Journal of Academy of Business and Economics*. 4, 51 – 56.
- Fletcher, C. ve Perry, E., (2001). Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends, (Eds.), N. Anderson, Deniz S. Ones, H. Kepir Sinangil & C. Viswesvaran in *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (127-147).1 . Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608320.n8>
- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gajendran, R. S. ve Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Golden, T. D. ve Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.10334>
- Gorowe (t. y.). CultureRx | Unlock your company's true potential with ROWE. Erişim adresi: <https://www.gorowe.com>
- Grant, A. M. ve Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503- 521. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
<https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. London: Sage
- Hendry, C. ve Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1).17-43.
<https://doi.org/10.1080/09585199000000038>
- Herzberg, F.(1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.

- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K. ve Ferris, M. (2008). Workplace flexibility, work hours, and work-family conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 22(3), 279-289. <https://doi.org/10.1037/a0019282>
- Huang, Q., Moen, P., Kelly, E. ve Tranby, E. (2013). Changing work, changing health: Can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? *Journal of Health and Social Behavior*, 52(4), 404-429. <https://doi.org/10.1177/0022146511418979>
- Kaufman, J. (2013, February 26). The backlash to Marissa Mayer's telecommuting ban. The New York Times. <https://www.nytimes.com>
- Katsabian, T. (2020). It's the end of working time as we know it: New challenges to the concept of working time in the digital reality. *McGill Law Journal*, 65(3), 379-419. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=3599528>
- Kelly, E. L., Moen, P. ve Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290. <https://doi.org/10.1177/0003122411400056>
- Keenoy, T. (1999). HRM as hologram: A polemic. *Journal of Management Studies*, 36(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00123>
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., ... ve Casper, L. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516. <https://doi.org/10.1177/0003122414531435>
- Kırıkçı, S. (2024). Bilgi ekonomisi ve "bilgi işçileri": 21. yüzyılda istihdam ve iş gücünün dönüşümü. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 13(36), 287-304. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.1517243>
- Kianto A., Sáenz, J., ve Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kossek, E. E., Baltes, B. B. ve Matthews, R. A. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369.
- Kossek, E. E. ve Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Academy of Management Review*, 24(2), 346-367. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893938>
- Kurland, N. B. ve Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telework. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)
- Lee, B. Y. ve DeVoe, (2012). Flextime and profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51, 298-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00678.x>
- Levine, H. Z. (1997). Human Resources; employee benefits. *Compensation and Benefits Review*, 4 (29), 60.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- London, M. ve Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- ILO (2009, November 9). Uluslararası Çalışma Örgütü, GB.306/PFA/12/2, 306th Session, Results based strategies 2010-15: Human Resources Strategy - Refocusing human resources.[Konferans sunumu] Geneva, Italy. <https://www.ilo.org/ilo-governing-body/governing-body-sessions-1996/306th-session-governing-body/programme-financial-and-administrative-committee-pfa>
- Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkiliğe dayalı İKY, çokuluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2) 155-174.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- Moen, P., Kelly, L. ve Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A natural experiment. *Social Problems*, 58(1), 69–98. <https://doi.org/10.1525/sp.2011.58.1.69>
- Moen, P., Fan, W. ve Kelly, L. (2013). Team-level flexibility, work-home spillover, and health behavior. *Journal of Occupational and Environmental Medicine. Soc Sci Med*, 84:69-79. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.02.011>
- Mousa, M. (2014). History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective. *European Journal of Business and Management*, 6(18), 1–12.
- Nadler, D. A. ve Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Orçanlı, K., Bekmezci, M. ve Görmen, M. (2020). Yetkinlik geliştirme ile kariyer tatmini ve iş performansı ilişkisi: Algılanan istihdam edilebilirliğin aracılık rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 55, 35-76. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.605817>
- Parris, S. (t.y.). Is ROWE Right for Your Company? *Flexjobs for Employers*. [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://www.flexjobs.com/employer-blog/is-rowe-right-for-your-company/>
- Ressler, C. ve Thompson, J. (2008). *Why work sucks and how to fix it, no schedules, no meetings, no joke- The simple change that can make your job terrific*. [AdobeDigital Editions sürümü]. Erişim Adresi: <https://www.campusbooks.com/books/9781591842033-why-work-sucks-and-how-to-fix-it-no-schedules-no-meetings-no-joke-the-simple-change-that-can-make-your-job-terrific>
- Ressler, C. ve Thompson, J. (2010). *Why work sucks and how to fix it: The Results-Only Work Environment revolution*. Portfolio Books.
- Ressler, C. ve Thompson, J. (2013). *Why managing sucks and how to fix it: A Results-Only Guide to taking control of work, not people*. Portfolio Books.
- Rockmann, K. W. ve Pratt, M. G. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 150–164. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0016>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ROWE and the future of work. (2013, Nisan, 17). HuffPost. *Is ROWE the future of work? Or an unworkable fantasy?* http://www.huffingtonpost.com/2013/04/15/rowe-future-work_n_3084426.html
- ROWE (2017, Aralık 11). Wikipedia içinde. <https://en.wikipedia.org/wiki/ROWE>
- Saeed, S. (2014). Application of results-only work environment (ROWE) to professional service firms. *International Journal of Business & Social Research*, 4(3), 12–22. <https://doi.org/10.18374/JABE-14-1.5>
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, Summer, 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Spencer Jr. L. M. ve Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*, Wiley.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. ve Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 51–66.
- Stevenson, S. (2014, 16 Mayıs). Don't Go to Work. The management scheme that lets workers do whatever they want, as long as they get things done. Slate.[Blog Yazısı]. Erişim adresi: https://slate.com/business/2014/05/best-buys-rowe-experiment-can-results-only-work-environments-actually-be-successful.html?utm_medium=social&utm_campaign=traffic&utm_source=article&utm_content=copy_link

- Storey, J. (1992). *Developments in human resources management: An analytical review*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Thompson, J. (2018). *Our Story. The Results-Only Work Environment case study*. CMHC CultureRx, Erişim adresi: <https://www.gorowe.com/culturerx-story>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. ve Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Uyargil, C., Tüzüner, L., Aydınlı Kulak, F. ve Elmas Atay, S. (2020). Farklı yaklaşımlar açısından İKY bildirileri: 1994-2017 yılları arasında alandaki değişim ve gelişime yönelik bir inceleme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(3), 899 - 924. <https://doi.org/10.33630/ausbf.672272>
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta, 5. Baskı.
- Webster, J. ve Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii. <https://doi.org/10.2307/4132319>
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Venegas, B. C., Thill, K. ve Domnanovich, J. (2021). The importance of strategic competence in HRM: Evidence from Austria, Czech Republic, Hungary and Slovakia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 4(2), 1-15. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v4i2.145>
- Zolis, S. (2014, Haziran 10). Why flexible work is under pressure. *Canadian Living*. [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://www.canadianliving.com/life-and-relationships/money-and-career/article/the-results-only-work-environment-will-it-work-for-you?>