

## Yetenek Yönetiminin Stratejik Rolü: Rekabet Stratejilerinde Üstünlük Yaratma Perspektifi

Duygu Kızıldağ<sup>1</sup>

### Özet

Küresel rekabet baskılarının yoğunlaştığı ve değişimin süreklilik kazandığı günümüz ortamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü fiziksel varlıklardan çok stratejik olarak yapılandırılmış insan kaynağının yönetimine dayanmaktadır. Bu çalışma, rekabet avantajını açıklamada yaygın biçimde kullanılan üç temel yaklaşım —Kaynak Temelli Görüş, Stratejik Uyum ve Dinamik Yetenekler— çerçevesinde örgütlerin stratejik insan kaynağına nasıl odaklandığını temel olarak yetenek yönetiminin rolünü analiz etmektedir. Kaynak temelli görüş, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakları rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olarak tanımlarken, stratejik uyum yaklaşımı bu kaynakların örgütün stratejik yönelimiyle tutarlı bir biçimde hizalanmasının performans için kritik olduğunu ileri sürmektedir. Ancak değişken ve belirsiz çevresel koşullar, rekabet avantajının yalnızca stratejik kaynaklara sahip olmakla değil, bu kaynakları zaman içinde yenileme, dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitesiyle sürdürülebileceğini göstermiştir. Bu noktada dinamik yetenekler kuramı kritik bir tamamlayıcı bakış sunmaktadır. Stratejik bir kaynak olarak insanı merkeze alan yetenek yönetimi ise bu üç kuramsal yaklaşımın kesişim noktasında yer almakta; bir yandan stratejik hedefleri destekleyen davranışsal tutarlılığı sağlarken, diğer yandan örgütün yenilenme kapasitesinin artmasını mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün aracı olarak değil, temel stratejik mekanizması olarak konumlanmaktadır.

1 Prof. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi İ.İ.B.F. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, duygu.kizildag@idu.edu.tr, 0000-0001-5354-7729

## 1. Giriş

Strateji, bir örgütün genel yönünü, hangi alanlarda faaliyet göstereceğini, kaynaklarını nasıl tahsis edeceğini ve uzun vadeli hedeflerine nasıl ulaşacağını belirleyen üst düzey bir yönlendirme aracıdır. Örgütün “ne yaptığı” kadar “neden yaptığını” da tanımlayan strateji örgütün faaliyet gösterdiği sektör, pazar konumu ve kaynak yapısı ile yakından ilişkili olup, rekabet avantajının temelini oluşturan kararların büyük bir bölümünü şekillendirir (Barney, 1991; Porter, 1980, 1985). Bununla birlikte, stratejinin uygulanabilirliği ise büyük ölçüde bu stratejiyi hayata geçirecek insanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerine bağlıdır. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğü elde etmenin yolu; doğru stratejilerin doğru insan kaynağıyla bütünleştirilmesinden geçmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, örgütsel stratejilerin uygulanmasında temel bir itici güç olarak değerlendirilmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005: 129; Silzer ve Dowell, 2010: 13).

1990’lı yıllarda “War for Talent” söylemiyle gündeme taşınan yetenek yönetimi, örgütlerin rekabet avantajı yaratma biçimlerinde yeni bir dönemin başlangıcını işaret etmiştir (Beechler ve Woodward, 2009: 274). Bu gelişmeyle birlikte yetenek yönetimi, örgütler için değer yaratmayı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan, yüksek potansiyele sahip çalışanların sistematik biçimde yönetilmesine dayalı stratejik bir yaklaşım olarak ele alınmaya başlamıştır. Yetenek yönetimi örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi, bu pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonların yetkin çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştırmak ve bağlılıklarını sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler olarak tanımlanmıştır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Bütüncül bir perspektiften değerlendirildiğinde yetenek yönetimi, örgütsel stratejilerle doğrudan ilişkilendirilmiş bir yapı olup; örgütlerin uzun vadeli başarısı açısından kritik bir rol oynayan yetenekli çalışanların bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilişkilidir.

Nitekim yetenek yönetimi, iş hedefleriyle uyumlu bir şekilde yürütülen süreçler sayesinde örgüt kültürünü, çalışan bağlılığını, yetkinlikleri ve kurumsal kapasiteyi güçlendiren; örgütlerin hem kısa hem de uzun vadeli sonuçlar elde etmesine yardımcı olan stratejik bir yaklaşım olarak da görülmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016: 35). Günümüzde ise yetenek yönetimi, kapsamı ve stratejik etkisi genişleyerek örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve stratejik çeviklik gibi rekabet üstünlüğü yaratan süreçlerle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu yönüyle yetenek yönetimi, örgütlerin

rekabet stratejilerini hem destekleyen hem de onlarla uyumlu çalışan stratejik bir mekanizma işlevi görmektedir (Lawler III ve Worley, 2015: 2).

Yetenek yönetimi, yalnızca nitelikli insan kaynağının kuruma kazandırılmasını değil, aynı zamanda bu kaynağın stratejik amaçlar doğrultusunda en etkin biçimde değerlendirilmesini gerektiren bütünsel bir süreçtir. Etkin şekilde tasarlanmış bir yetenek yönetimi sistemi, örgütün rekabet avantajı elde etme kapasitesini güçlendirdiği gibi rekabet stratejilerinin uygulanabilirliğini de artırmaktadır. Bu nedenle örgütlerin uzun vadeli rekabet gücü, stratejik hedeflerle uyumlu, dinamik ve bütünlüklü bir yetenek yönetimi sisteminin varlığına doğrudan bağlıdır.

Bu bölümde yetenek yönetiminin stratejik rolü rekabet stratejileri perspektifinden ele alınmakta; kaynak temelli görüş (Barney, 1991), stratejik uyum yaklaşımı (Miles ve Snow, 1978; Porter, 1985) ve dinamik yetenekler teorisi (Teece vd., 1997) olmak üzere üç temel kuramsal yaklaşım temel dayanaklar olarak incelenmektedir. Bu yaklaşımlar doğrultusunda, yetenek yönetiminin örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıran stratejik bir yapı olarak nasıl konumlandığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

## 2. Kuramsal Temeller

### 2.1. Kaynak Temelli Görüş ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü

Kaynak temelli görüş, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklamada stratejik yönetim literatürünün en etkili yaklaşımlarından biridir. Wernerfelt'in (1984) öncül katkısıyla strateji yazınına taşınan ve Barney'in (1991) sistematik biçimde formüle ettiği bu yaklaşım, bir örgütün rekabet gücünün temel belirleyicisinin dış çevresel fırsat ve tehditlerden ziyade, sahip olduğu içsel kaynakların niteliği ve bu kaynakların nasıl kullanıldığı olduğunu savunur. Yaklaşım, yeni bilgi ve deneyim üretmede insan kaynaklarının fiziksel kaynaklardan daha kritik olduğunu ve bu kaynakların kolayca elde edilemez ya da taklit edilemezliğini vurgulayarak, insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetim arasında mantıksal bir bağlantı kurmuştur.

Barney'e (1991) göre örgütler tarafından kontrol edilen varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, firma özellikleri, bilgi ve birikim gibi unsurlar; değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilemez (inimitable) ve ikame edilemez (non-substitutable) olduklarında sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturur. Daha sonra bu çerçeveye, kaynağın örgüt içinde etkin bir şekilde kullanılmasını ifade eden organizasyonel yerleşim (organization) boyutunun eklenmesiyle VRIO modeli geliştirilmiştir (Barney, 1991, 2001; Barney ve Wright, 1998). Buna göre:

- **Değer:** Kaynağın, örgütün çevresel fırsatları değerlendirmesine veya tehditleri etkisizleştirmesine katkı sağlamasıdır.
- **Nadirlik:** Mevcut veya potansiyel rakiplerin çoğunun aynı kaynağa erişememesi durumudur.
- **Taklit edilemezlik:** Diğer firmaların kaynağı kopyalamasının veya yeniden üretmesinin zor ya da maliyetli olmasıdır.
- **İkame edilemezlik:** Aynı faydayı sağlayacak başka kaynakların kullanılamamasıdır.
- **Organizasyon / Örgüt:** Firmanın bu kaynakları etkin biçimde kullanacak yapısal ve yönetsel sistemlere sahip olmasıdır.

Bu boyutlar, rekabet avantajını yalnızca endüstri yapısına ve dışsal konumlanmaya bağlayan geleneksel endüstriyel örgütlenme yaklaşımından (Porter, 1980, 1985) ayrılmakta ve stratejinin odağını çevresel analizden örgütün benzersiz iç kaynaklarına kaydırmaktadır. Bu çerçevede insan kaynağı, örgütler için değer yaratma potansiyeline sahip stratejik bir varlık olarak konumlanmaktadır.

Kaynak temelli görüş, stratejik yönetim araştırmalarının çoğuna temel oluştururken 1990'lardan itibaren insan kaynakları alanına uygulanarak stratejik insan kaynakları yönetimi alanını da şekillendirmiştir. Kaynak temelli görüşün stratejik yönetim alanındaki etkisi, özellikle insan kaynağının stratejik bir varlık olarak tanımlanmasında görülür. Wright ve McMahan (1992), kaynak temelli görüşün stratejik insan kaynakları yönetimi alanında büyük bir potansiyel taşıdığını belirtirken, Barney ve Wright (1998) insan kaynaklarını örgütün rekabet avantajını şekillendiren “stratejik ortak” olarak konumlandırır. Genel anlamda örgütlerin insan kaynaklarının değerinin rekabetçi avantaj için zorunlu fakat yeterli olmadığı görüşü hakimdir. Çalışanların bilgi, beceri, sezgi, ilişki ağları ve problem çözme biçimleri örgüt bağlamında şekillenen; dolayısıyla dışarıdan kolaylıkla taklit edilemeyen ve transfer edilemeyen değerler olup, rakiplerden farklı ve nadir yetenek profilleri olmaları istenir (Wright vd., 1994: 304). Bu nedenle yalnızca “yetenekli çalışanlara sahip olmak” değil, bu çalışanların nasıl seçildiği, geliştirildiği ve elde tutulduğu, yani nasıl yönetildiği rekabet üstünlüğü açısından belirleyici hâle gelmekte ve taklit edilemezliği sağlamaktadır (Barney ve Clark, 2007: 130).

Lepak ve Snell (1999), kaynak temelli görüşü insan kaynakları bağlamında insan kaynakları mimarisi modeline dönüştürmüş; stratejik değeri ve benzersizliği yüksek beşerî sermaye gruplarının, örgüt içinde farklı yönetim sistemleriyle desteklenmesi gerektiğini savunmuştur. Buna

göre, yüksek özgünlüğe ve stratejik değere sahip çalışanlar örgütün çekirdek yetenek tabanını oluşturur. Bu yeteneklerin örgüte çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ön koşuludur. Farklı beşerî sermaye türleri (çekirdek yetenekler ve genel beceriler gibi) farklı insan kaynakları mimarileri gerektirir. Bu ayrım, “kilit pozisyonlar” ve “stratejik yetenek havuzları” yaklaşımının kuramsal temelini oluşturur (Becker ve Huselid, 2006: 899; Boudreau ve Ramstad, 2005: 131; Collings ve Mellahi, 2009: 306; Lepak ve Snell, 1999: 34).

Collings ve Mellahi (2009) ise bu anlayışı “stratejik yetenek yönetimi” kavramı ile sistematik hâle getirerek kaynak temelli görüşün insan kaynakları alanındaki somut karşılığını ortaya koymuştur. Stratejik yetenek yönetimi; (1) örgüt içinde stratejik öneme sahip pozisyonların tanımlanması, (2) bu pozisyonları doldurabilecek yüksek potansiyelli bireylerin belirlenmesi ve (3) bu bireylerin performanslarını sürdürerek örgüte bağlılıklarını güçlendirmelerini sağlayacak örgütsel değer önermeleri ile insan kaynakları sistemlerinin geliştirilmesinden oluşan üç aşamalı bir süreçtir. Bu süreç “değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez” kaynak mantığını insan boyutunda somutlaştırmaktadır.

Kaynak temelli görüş, örgütlerin üretkenliği artıracak yetkinlik ve becerilere sahip bu yetenekleri çekme ve geliştirme ihtiyacını vurgular. Rekabetçi iş ortamında pazar nişlerine veya dışsal tehdit ve fırsatlara odaklanmaktan ziyade, örgütlerin sürdürülebilir bir avantaj elde etmek için kendi iç kaynaklarını ve potansiyellerini esas alması gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı VRIO niteliklerine sahip kaynaklarla sağlanabilir ve bu avantaj yetenekleri dış kaynaklardan teminine dayalı stratejiler ile birlikte içsel yetenek geliştirmeye odaklanan uygulamalarla daha sürdürülebilir hâle gelebilir (Kaliannan vd., 2023: 2). Rekabet avantajı için bu tür koşulları güvence altına almak amacıyla Wright vd. (1994), bir örgüt içinde yüksek vasıflı ve yüksek motivasyonlu çalışanlardan oluşan bir havuz oluşturulmasını ve insan kaynaklarına sürekli yatırım yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu bağlamda, yetenek yönetimi uygulamaları —seçme–yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans ve ödüllendirme, kariyer yönetimi, mentorluk ve rotasyon programları— kaynak temelli görüşün öngördüğü nitelikli insan kaynağını üretir ve korur. Bu uygulamalar yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmaz; bireysel bilgi ve becerilerin örgütsel öğrenme süreçleri aracılığıyla kolektif bilgi hâline dönüşmesini sağlar. Nahapiet ve Ghoshal’ın (1998) vurguladığı gibi, bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin örgütsel düzeyde değer yaratması, sosyal sermaye ve örgüt içi ilişki ağları aracılığıyla

gerçekleşmektedir. Yetenek yönetimi bu dönüşümün temel aracıdır; mentorluk, rotasyon ve proje temelli görevler gibi uygulamalar yoluyla da bireysel yetkinliklerin kolektif bilgiye dönüşmesini destekler.

Sonuç olarak kaynak temelli görüş, yetenek yönetiminin stratejik değerini üç temel düzlemde açıklar. İlk olarak, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma kapasitesinin, sahip oldukları beşerî sermayenin niteliğiyle belirlendiğini savunur (Barney, 1991: 106). İkinci olarak, bu beşerî sermayenin stratejik değerinin ancak sistematik, bütünleşik ve uzun vadeli yönetim süreçleriyle korunabileceğini vurgular (Wright ve McMahan, 2011: 98). Üçüncü olarak ise, yetenek yönetimini bu stratejik süreçleri koordine eden ve örgütün nitelikli insan kaynağı üretip sürdürülebilir kılan temel bir mekanizma olarak konumlandırır (Collings ve Mellahi, 2009: 304; Wright vd., 1994: 322). Bu çerçevede yetenek yönetimi, kaynak temelli görüşün kuramsal omurgasını pratik düzeye taşıyarak örgütlerin benzersiz bilgi, beceri ve ilişki ağlarını oluşturmalarını sağlar ve böylelikle taklit edilmesi son derece güç bir rekabet avantajı yaratır. İnsan bu noktada yalnızca bir üretim faktörü olmaktan çıkar; örgütün stratejik rekabet gücünü şekillendiren, sosyal olarak gömülü ve yüksek düzeyde özgün bir değer yaratan yeteneğe, yetenek yönetimi ise bir uygulama alanına dönüşür (Allen ve Wright, 2006: 7; Lepak ve Snell, 1999: 34).

## 2.2. Stratejik Uyum ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü

Stratejik uyum yaklaşımı, stratejik insan kaynakları yönetimi yazınında örgütsel stratejiler ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi açıklayan temel çerçevelerden biridir. Bu yaklaşımın kuramsal kökeni, örgüt-çevre ilişkilerini konu alan Lawrence ve Lorsch'un (1967) örgüt-çevre uyumu teorisi ile Miles ve Snow'un (1978) stratejik tipolojisine dayanmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967), örgütlerin farklı çevresel koşullar altında başarılı olabilmeleri için iç yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini çevrelerine göre uyarlamaları gerektiğini ileri sürmüştür. Miles ve Snow (1978) ise çevresel belirsizliklere verilen stratejik tepkileri savunucu, araştırmacı, analizci ve tepkici tipolojileriyle açıklamış ve her stratejik yönelimin farklı yapısal ve yönetsel sistemler gerektirdiğini savunmuştur. Bu temele dayanarak Schuler ve Jackson (1987), örgütlerin elinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları "menüsü" bulunduğunu; farklı örgüt stratejilerinin farklı rol davranışları gerektirdiğini ve bu nedenle örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını seçtikleri stratejiyi uygulamak için gereken çalışan davranışlarını ortaya çıkaracak şekilde şekillendirdiğini öne sürmektedir.

İlgili yazın, daha sonra stratejik uyum çalışmalarının temelini oluşturmuş; insan kaynakları sistemlerinin de tıpkı örgütsel yapılar gibi çevreye ve örgüt stratejisine uygun biçimde tasarlanması gerektiği kabul edilmiştir (Baird ve Meshoulam, 1988: 117; Venkatraman, 1989: 424). Böylece stratejik uyum, insan kaynakları stratejisinin örgütsel strateji ve çevresel yapı ile bütünleşik ve tutarlı hale getirilmesi gerektiğini vurgulayan bir yaklaşım olarak konumlanmıştır. Uyum, bir organizasyondaki iki bileşenin —örneğin strateji, yapı, kültür, süreçler, insanlar gibi— birbirini ne kadar desteklediğini ifade eder. Bir bileşenin ihtiyaçlarının, taleplerinin, hedeflerinin, amaçlarının ve/veya yapılarının; diğer bileşenin ihtiyaçları, talepleri, hedefleri, amaçları ve/veya yapılarıyla ne ölçüde tutarlı olduğu uyum olarak tanımlanmaktadır (Nadler ve Tushman, 1980: 45). Bu tanım, stratejik uyum yaklaşımının, rekabet stratejilerinin etkin uygulanabilmesi için bu stratejileri destekleyen insan kaynakları politikalarının gerekli olduğuna ilişkin temel varsayımını da desteklemektedir. Başarılı bir strateji uygulaması, dış çevreye bağımlılıklar ve iç yetenekler arasındaki etkileşime dayalı bir “uyum” oluşturulmasını gerektirir (Hsieh ve Chen, 2011: 17; Snow ve Hrebiniak, 1980: 333).

Stratejik uyum yaklaşımı ile kaynak temelli görüş arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Kaynak temelli görüş örgütlerin hangi stratejik kaynaklara sahip olması gerektiğini vurgularken, stratejik uyum bu kaynakların hangi stratejik bağlamda, nasıl hizalanacağını gösterir (Delery ve Doty, 1996: 803; Wright ve McMahan, 1992: 301). Yetenek yönetimi ise bu iki bakışı pratik düzeyde birleştirir: bir yandan değerli, nadir ve zor taklit edilebilir yetenek havuzlarının oluşturulmasını üstlenirken; diğer yandan bu havuzların seçilen rekabet stratejisiyle tutarlı biçimde konumlanmasını ve kullanımını sağlar. Böylece yetenek yönetimi, stratejik uyum aracılığıyla rekabet üstünlüğünün hem üretici hem de uygulayıcı gücü haline gelir.

Stratejik uyum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinin bağlama özgü olduğunu savunan “en iyi uyum” (best fit) yaklaşımı altında değerlendirilmektedir. Buna göre insan kaynakları yönetimi stratejileri, bağlama, yapıya ve koşullara bağlı olarak şekillenmelidir (Brewster ve Bennett, 2010: 2570; Crowley vd., 2019: 12; Özçelik ve Uyargil, 2023: 330). Örgüt stratejileriyle yetenek yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarının uyumlu olması kritiktir (Wright ve McMahan, 1992: 298); ancak değişen çevre koşulları bu uyumu zorlaştırır. Bu nedenle örgütlerin, stratejik uyumu sürdürmenin yanı sıra esneklik ve uyum sağlayabilme kapasitesi geliştirmesi önemlidir (Wright ve Snell, 1998: 758). Çalışanlara çeşitli beceriler kazandırmak ve yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek, örgüte rekabet avantajı ve hareket alanı kazandırır.



Literatürde stratejik uyum çoğunlukla dışsal ve içsel uyum olmak üzere incelenmiştir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116; Huselid, 1995: 643; Venkatraman ve Camillus, 1984: 513). Baird ve Meshoulam (1988), dışsal uyumu birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının örgütün gelişim evreleriyle uyumlu olması; içsel uyumu ise birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının birbirini desteklemesi ve tamamlaması olarak açıklamışlardır. Bu çerçevede dışsal uyum literatürde “dikey uyum”, içsel uyum ise “yatay uyum” şeklinde de adlandırılmaktadır. Dikey uyum, insan kaynakları stratejisi ile örgüt stratejisi arasındaki tutarlılığı; yatay uyum ise seçme, eğitim, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi farklı insan kaynakları uygulamalarının birbirini destekleyecek şekilde bütünleşmesini ifade etmektedir (Boxall ve Purcell, 2000: 187; Delery, 1998: 291; Ericksen ve Dyer, 2005: 907; Schuler ve Jackson, 1987: 213).

Schuler ve Jackson (1987) modellerinde bu iki boyutu sistematik bir çerçeveye kavuşturmuş ve Porter’ın (1985) rekabet stratejilerini bağlamsal bir örnek olarak kullanmıştır. Stratejik uyumun özü, seçilen rekabet stratejisini destekleyecek davranış kalıplarını teşvik eden insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarının geliştirilmesidir. Bu modele göre maliyet liderliği stratejisi verimlilik, süreç kontrolü ve riskten kaçınma gibi davranışlara dayalı insan kaynakları uygulamalarını gerektirir (Arthur, 1992: 489; Schuler ve Jackson, 1987: 213). Yetenek yönetimi daha operasyonel olarak; istikrarlı işgücü, dar fakat derin teknik beceriler, sıkı performans ölçümü ve çıktı kontrolüne dayalı ödül sistemleri etrafında şekillenmelidir. Farklılaşma stratejisi yenilikçilik, yaratıcılık, öğrenmeye açıklık ve müşteri odaklılık gibi davranışları destekleyen esnek yapıların önem kazandığı bir çerçeve sunar (Panayotopoulou vd., 2003: 686). Yetenek yönetimi inovasyon odaklı olarak; esnek görev tanımları, takım temelli çalışma, öğrenme odaklı eğitim programları, etkileşimli performans değerlendirme ve teşvik edici ödül sistemleriyle desteklenmelidir. Odaklanma stratejisi ise belirli bir pazar nişine yönelik uzmanlık ve uzun dönemli müşteri bağlılığına dayalı yetenek yönetimi uygulamalarını öne çıkarır (Schuler ve Jackson, 1987: 213). Bu kapsamda yetenek yönetimi, müşteri bilgisi, niş pazarlara hizmet eden uzmanlık ve çalışan sadakatini ödüllendiren mekanizmaları içerir. (Lewis ve Heckman, 2006: 144). Huselid (1995), Becker ve Gerhart (1996) ve Becker ve Huselid (1998), stratejiyle uyumlu biçimde tasarlanan bu sistem ve uygulamaların üretkenlik, kârlılık ve pazar değeri üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik uyum zaman içinde durağan bir yapıda değerlendirilmekten çıkarak dinamik bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Thompson (1967) stratejik uyumu “hareketli bir hedef” olarak tanımlarken, Jarvenpaa



ve Ives (1993) uyumun ortaya çıkan (emergent) bir süreç olarak incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Wright ve Snell (1998), bu bakışı “uyum-esneklik” çerçevesiyle sistematikleştirerek, insan kaynakları yönetiminin kısa vadede mevcut stratejilere uygun çalışan davranışlarını desteklemek, uzun vadede ise çevresel değişime uyum sağlayabilecek geniş beceri ve davranış repertuarına sahip insan kaynağının esnekliğini geliştirmek olmak üzere iki yönlü bir rol üstlendiğini öne sürmektedir. Bu durum hem uyumu hem de esnekliği aynı anda destekleyen yetenek yönetimi uygulamalarının daha çok öne çıkmasını sağlamaktadır (Schuler ve Jackson, 1987: 211). Yetenek yönetimi statik bir “doğru insan-doğru iş” eşleştirmesinin ötesine taşınarak örgütün uzun vadeli stratejik dönüşümlerini mümkün kılan dinamik bir kapasite haline gelmektedir.

Stratejik uyum perspektifi, yetenek yönetiminin stratejik rolünü açıklamak için güçlü bir arka plan sağlar. Yetenek yönetimi, örgütün stratejik yönelimiyle tutarlı biçimde hangi yeteneklerin değerli olduğunun tanımlanması, bu yeteneklerin örgüt içinde geliştirilmesi ve elde tutulması sürecidir. Tarique ve Schuler’in (2010) çalışmasında yetenek yönetimi, örgütün stratejik yönleriyle uyumlu olarak, dinamik, rekabetçi ve küresel bir ortamda hedeflerine ulaşmasını sağlayacak kritik insan kaynağının çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik bütünlük bir sistem olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede stratejik uyum kuramı “ne yapılmalı?” sorusuna yanıt verirken, yetenek yönetimi “nasıl yapılmalı?” sorusuna yanıt verir. Stratejik uyum yaklaşımının temel önermesi, örgütlerin hangi stratejiyi izlediklerinden ziyade, bu stratejiyi destekleyecek davranış kalıplarını nasıl ürettikleriyle ilgilidir. Yetenek yönetimi, tam da bu noktada stratejik uyumun insan boyutunu temsil eder. Örgütlerin stratejik hedefleri, bireysel davranışlar aracılığıyla hayata geçer; bu davranışları üretmek ise, uygun yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmakla mümkündür. Wright ve McMahan (1992) bu ilişkiyi stratejik insan kaynakları yönetiminin teorik temellerini açıklarken ele almış, insan kaynakları sistemlerinin ve uygulamalarının örgüt stratejileriyle bütünleşmesinin performansı artıracağını savunmuştur.

Bu bağlamda, stratejik uyum yaklaşımı ile yetenek yönetimi arasında çift yönlü ve tamamlayıcı bir ilişki bulunmaktadır. Stratejik uyum bir yandan yetenek yönetiminin hangi stratejik bağlamda nasıl biçimlenmesi gerektiğini belirlerken; diğer yandan yetenek yönetimi, stratejik uyumun örgüt içinde hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu bütünlük, örgütlerin rekabet stratejilerini insan sermayesi düzeyinde somutlaştırmasına olanak tanımaktadır. Stratejik uyum yaklaşımı, yetenek yönetiminin yalnızca kaynak yaratmakla değil, aynı zamanda bu kaynakları örgüt stratejileriyle hizalamakla stratejik değer kazandığını savunur (Schuler ve Jackson, 1987: 208; Wright ve Snell,

1998: 758). Bu perspektife göre örgütsel performans, insan kaynakları yönetimi sistemleriyle genel stratejik yönelimler arasındaki dikey uyumun yanı sıra, farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki yatay tutarlılığın sağlanmasına da bağlıdır (Delery ve Doty, 1996: 808). Yetenek yönetimi bu iki uyumu bütünleştirerek, dikey düzeyde stratejik yönetim süreciyle bağlantı kurmakta; yatay düzeyde ise planlı faaliyetler aracılığıyla diğer insan kaynakları uygulamalarıyla koordinasyonu sağlayarak stratejik hedeflerin davranışsal olarak gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.

### 2.3. Dinamik Yetenekler ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü

Dinamik yetenekler kavramı, rekabet üstünlüğünü açıklamada uzun süre hâkim olan Porter'ın (1985) rekabetçi güçler yaklaşımı ile Barney'nin (1991) kaynak temelli görüşündeki yetersiz kalan noktaları tamamlayan bir perspektif sunmuştur. Porter (1985) rekabet üstünlüğünü sektör yapısı ve konumlanma üzerinden, Barney (1991) ise örgütlerin değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip olması üzerinden açıklamıştır. Ancak her iki yaklaşımın, özellikle de kaynak temelli görüşün statikliği, örgütlerin hızla değişen çevresel koşullar altında bu üstünlüğü nasıl sürdürebildiklerini açıklamada yetersiz kalmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106). Bu eksiklik, Teece, Pisano ve Shuen'in (1997) geliştirdiği "Dinamik Yetenekler Teorisi" ile giderilmiş; rekabet avantajının, örgütlerin değişime uyum sağlamak üzere kaynaklarını yenileme, dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitesine dayandığı ortaya konmuştur. Dinamik yetenekler, neden bazı örgütlerin kaynakları ile değişen çevre arasındaki uyumu sistematik olarak koruyabildikleri ve başarılı oldukları sorusuna bir cevap olarak önerilmiştir (Arend ve Bromiley, 2009: 75).

Dinamik yetenekler teriminde yer alan "dinamik" kelimesi, değişen ortamlara yanıt olarak uyum sağlamak için mevcut yeterlilikleri yeniden üretme kapasitesini ifade eder (Teece vd., 1997: 510). Olağan yetenekler, örgütün etkili bir şekilde çalışmasından sorumludur. Buna karşılık dinamik yetenekler, yeni iş fırsatlarını algılamaktan ve değerlendirmekten, fırsatlar yaratmak için olağan operasyonel yetenekleri yeniden yapılandırmaktan sorumludur (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107). Schumpeter'in yaratıcı yıkım yaklaşımından beslenen bu teori, yenilik baskısının yüksek, verimlilik artışlarının belirleyici olduğu sektörlerde önem kazanır (Teece vd., 1997: 509).

Teece (2007), dinamik yetenekleri örgütlerin çevresel değişimi "algılama (sensing), yakalama (seizing) ve dönüştürme (transforming)" süreçleri

olarak sistematikleştirmiştir. Eisenhardt ve Martin (2000) bu süreçlerin tekrarlanabilir olsa da örgüte özel olarak somutlaştığını, benzer ilkelerin örgütlerde farklı biçimlerde işlediğini ve taklidi zorlaştığını belirtmektedir. Böylece dinamik yetenekler her örgütte benzer mekanizmalara dayansa da sonuçları örgüte özgü bir nitelik kazanır. Kaynak temelli görüşün sunduğu kaynağa dayalı avantaj ve stratejik uyumun sağladığı hedefe dayalı avantaj dinamik yetenekler aracılığıyla zaman içinde sürdürülebilir hale gelir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107; Teece, 2007: 1344).

Barreto (2010) da benzer şekilde, dinamik yeteneklerin dışarıdan satın alınamayacağını, örgüt içinde geliştirilen ve örgütsel süreçlere gömülü bir yapı olduğunu ifade eder. Bu nedenle dinamik yetenekler, örgütlerin yalnızca değişime uyum sağlama kapasitesini değil, aynı zamanda değişimi yaratabilme ve yönlendirebilme kapasitesini de temsil eder.

Dinamik yeteneklerin üçlü çerçevesi, örgütlerin yalnızca mevcut kaynaklarını kullanmasını değil, aynı zamanda bu kaynakları yeni kombinasyonlarla yeniden yapılandırabilmesini de kapsar. Ayrıca insan kaynağı dinamik yetenekler çerçevesinin her aşamasında merkezi bir rol oynadığından, yetenek yönetimi bu yeteneklerin kurumsal taşıyıcısı olarak değerlendirilebilir. Yetenek yönetimi, çevresel değişime yanıt verebilen, yeni beceriler geliştirebilen ve öğrenmeyi örgüt geneline yayan bir insan kaynakları sistemi oluşturarak dinamik yeteneklerin uygulanmasını sağlar (Teece, 2007: 1341; Teece, 2018: 43-44; Teece vd., 2016: 15).

- **Algılama (Sensing):** Çevredeki fırsat ve tehditleri fark etme, müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik değişimleri izleme kapasitesidir. Yeni fırsatların farkına varmak için örgüt içinde bilişsel çeşitliliğe, analitik düşünceye, yaratıcılığa ve dış çevreyi okuyabilecek çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu aşama, yeteneklerin tespit edilmesi ve çekilmesi süreçleriyle ilgilidir.
- **Yakalama (Seizing):** Fırsatları değerlendirecek stratejiler geliştirme ve kaynak tahsisini hızla gerçekleştirme yeteneğidir. Fırsatları değerlendirmek için çevik karar alma mekanizmaları, uygulama becerileri ve güçlü liderlik gerekir. Bu liderlik gelişimi, kritik yeteneklerin doğru pozisyonlara atanması, performans yönetimi ve esnek kariyer yollarının oluşturulmasıyla ilgilidir.
- **Dönüştürme (Transforming):** Örgütün kaynaklarını ve süreçlerini değişen koşullara uyacak biçimde yenileme becerisidir. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, çalışanların yeni beceriler kazanması (reskilling, upskilling), öğrenme kültürünün ve bilgi

paylaşımının desteklenmesiyle mümkündür. Bu, yetenek geliştirme stratejilerinin doğrudan alanıdır.

Helfat vd. (2007), dinamik yeteneklerin örgütlerdeki öğrenme mekanizmaları, tekrar eden uygulamalar ve örgütsel rutinler yoluyla oluştuğunu belirtmektedir. Bu yetenekler, kısmen örgütsel öğrenmeden, kısmen de örgütün tarihsel birikimi ve geçmiş deneyimlerinden doğar. Deneme yanılmaya dayalı deneyimsel öğrenmenin bir sonucu olan rutinler, geçmişte işe yarayan davranışların seçilip korunmasıyla oluşan deneyimsel bilgelik ile örtük bilginin birikimini yansıtır (Zollo ve Winter, 2002: 341). Örgüt içi ve örgüt dışı bilginin entegrasyonu, öğrenme süreçlerinin şekillendirilmesi ve bilgi paylaşımı prosedürleri örgütlerin performansı açısından kritik öneme sahiptir. Dinamik yetenekler perspektifine göre örgütlerin başarısı sahip oldukları tüm bilgiyi rekabetçi davranışlara dönüştürebilmelerine bağlıdır.

Bu doğrultuda yetenek yönetimi, örgütlerde kritik pozisyonlarda çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini sistematik biçimde geliştirmeyi ve bu birikimi örgüt geneline yaymayı amaçlayan stratejik bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreç, özellikle çalışanlarda oluşan örtük bilginin görünür hâle getirilmesi, kurum içinde paylaşılması ve kurumsal hafızaya aktarılması için gerekli öğrenme mekanizmalarının oluşturulmasını sağlar (Vaiman ve Vance, 2010: 9). Yetenek yönetimi bu yönüyle yalnızca mevcut stratejileri destekleyen operasyonel bir fonksiyon değil; aynı zamanda stratejik yenilenmeyi mümkün kılan dönüştürücü, değişimi yönlendirici ve de dinamik yetenekleri taşıyıcı bir mekanizma işlevi görür (Zollo ve Winter, 2002: 341). Nitekim dinamik yeteneklerin temelindeki öğrenme, yenilenme ve yeniden yapılanma süreçleri; eğitim, geliştirme, rotasyon, liderlik programları ve mentorluk gibi yetenek yönetimi uygulamalarıyla örtüşmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1114-15). Wright, Dunford ve Snell (2001), dinamik yeteneklerin gelişiminin örgütün bilgi akışını ve bilgi birikimini sağlayan insan kaynakları yönetimi sistemleriyle hızlandırılabileceğini belirtmektedir. Yetenek yönetimi ile ilişkili bu sistem ve uygulamalar dinamik yeteneklerin sürekliliğini güvence altına almaya ve rekabet üstünlüğünün kalıcı hale gelmesine katkı sağlamaktadır.

### **3. Sonuç: Yetenek Yönetimi Perspektifinden Bütüncül Bir Değerlendirme**

Yetenek yönetiminin stratejik gücü, örgütün değerli insan kaynağına sahip olmasının ötesinde, bu kaynağın nasıl yönetildiği ile de ilgilidir. Rekabet üstünlüğü, yeteneklerin örgüte çekilmesiyle başlayan, onların örgüte etkin biçimde dâhil edilmesiyle devam eden, gelişim fırsatlarıyla desteklenen ve

uzun vadeli bağlılıkla sürdürülen bütüncül bir süreçtir. Bu nedenle yetenek yönetiminin; yetenek çekimi, seçim ve entegrasyon, geliştirme ve elde tutma süreçleri bir araya geldiğinde, örgütün rekabet stratejilerini destekleyen, kendini sürekli yenileyebilen sistemler, süreçler ve uygulamaların birleşimi olan bir mimari oluşur (Lewis ve Heckman, 2006: 140; Sparrow ve Makram, 2015: 250). Bu mimarinin temeli ise her örgüt için benzersizdir; stratejik önceliklere bağlı olarak farklı süreçler biçimlenir ve değer yaratmada kritik olan beceri setleri buna göre şekillenir (Lepak ve Snell, 1999: 32).

Yetenek çekimi, örgütün dış çevresine yönelttiği stratejik bir iletişim ve marka yönetimi faaliyetidir. Bu aşamada örgüt, rekabet stratejisini doğrudan işveren markasına yansıtarak, aradığı yetkinlik profilini farklılaştırıcı bir değer önerisiyle tanımlar. Yetenek çekimi, yalnızca nitelikli çalışanı bulma çabası değil, örgütün stratejik kimliğine uygun insan kaynağını seçme süreci haline gelir (Collins ve Kanar, 2013: 285). Örgütler, işveren veya yetenek markası oluşturarak kendi değerleriyle uyumlu bir iç kültür geliştirmeye ve kurumsal hedeflerine ulaşmak için gerekli örgütsel yetkinlik ve yeterlilikleri sistematik biçimde inşa etmeye yönelir (Silzer ve Dowell, 2010: 28). Bu süreçte örgütün stratejisine uygun olarak, sosyal ağlar temelli işe alım uygulamaları, kampüs ya da yetenek programları, üniversiteler ile yapılan proje iş birlikleri, global yetenek havuzları ve öneri sistemleri de kullanılabilecek araçlar arasında yer alabilir (Cappelli ve Keller, 2014: 322; Collings ve Mellahi, 2009: 307; Maheshwari, 2017: 743).

Seçim ve entegrasyon aşaması, stratejik uyumun ilk somutlaştığı evredir. Yalnızca teknik yetkinliği değil, örgütün kültürel kodlarıyla ve stratejik yönelimiyle uyumlu olarak çalışanların doğru zamanda, doğru pozisyona seçilmesi gerekir. Bu aşamada amaç, seçilen yeteneklerin örgüt kültürünü, değerlerini ve stratejik yönelimini hızla içselleştirmesini sağlamaktır. Örgütler iç ya da dış yetenek havuzlarından yararlanarak ve teknik bilgi, deneyim, potansiyel ve yetkinlik gibi seçim kriterlerinden kendilerine uygun olanları belirleyerek seçim sürecini yönetebilirler (Hatum, 2016: 53). Seçim sonrasında yürütülecek entegrasyon ise, yalnızca oryantasyon eğitimleri ya da mentorluk uygulamalarından ibaret olmayıp, örgütsel öğrenmenin ve kültürel aktarımın başladığı kritik bir aşamadır. Bu süreç örgüte katılan yeni çalışanların stratejik hedeflerle tutarlılık içinde davranış sergilemesini destekleyecek biçimde yapılandırılmalıdır.

Yetenek geliştirme aşaması, örgütün dinamik yetenek üretme kapasitesinin merkezindedir. Helfat vd.'nin (2007) dinamik yetenekler modeli, rekabet üstünlüğünün ancak sürekli öğrenme, yenilik ve dönüşüm kapasitesiyle sürdürülebileceğini savunur. Bu nedenle gelişim süreci, yalnızca mevcut

becerileri güçlendirmeye değil, geleceğin stratejik ihtiyaçlarını öngören yetkinliklerin oluşturulmasına odaklanmalıdır. Eğitim ve geliştirme programları, analitik düşünme, problem çözme, dijital yetkinlikler, iş birliği ve liderlik becerileri gibi alanlarda yapılandırılabilir. Mentorluk, koçluk, iş rotasyonu, çapraz fonksiyonel projeler, dijital öğrenme platformları ve liderlik geliştirme merkezleri, bireysel potansiyelin örgütsel yenilenmeye dönüşmesine katkıda bulunur. Bu süreç, bireysel becerilerin kolektif öğrenme süreçlerine aktarılmasını destekleyerek örgütün bilgi tabanını genişletir ve çevresel değişimlere uyum sağlama hızını artırarak rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlar (Dries ve Pepermans, 2007: 100; Zollo ve Winter, 2002: 345).

Yeteneği elde tutma süreci, sürdürülebilir rekabet avantajının korunmasında belirleyici bir unsurdur. Rekabet üstünlüğü Barney'in (1991) öne sürdüğü değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak olan yetenekli çalışanların varlığı ile değil aynı zamanda örgütle kurdukları bağlılıkla mümkündür. Wright ve McMahan (2011), yeteneklerin bağlılığını stratejik performansın en kritik unsurlarından biri olarak değerlendirmiştir. Yeteneklerin elde tutulması, maddi ödüllerden daha çok, psikolojik sözleşme, adalet algısı, gelişim fırsatları ve örgütsel kimlik uyumuyla ilgilidir. Süreçte kullanılan araçlar arasında kariyer yolları tasarımı, esnek çalışma modelleri, iç terfi politikaları, tanıma ve ödüllendirme sistemleri ve geribildirim mekanizmaları da yer alır. Bu uygulamalar, yeteneklerin bağlılığını ve örgüt içinde devamlılığını güvence altına alır, oluşan bağlılık dışarıdan taklit edilmesi güç bir rekabet avantajı yaratır (Dries ve Pepermans, 2007: 100; Johnnesse ve Chou, 2017: 48)

Yetenek yönetimi ile ilgili tüm bu süreçlerin ve uygulamaların örgüt stratejisiyle uyumlu olduğu ve stratejik öncelikler değiştikçe yetenek tanımının da değişeceği birçok örgüt tarafından da kabul edilmektedir. Yetenek yönetiminin rekabet üstünlüğü sağlamak üzere uygulanacak tek bir evrensel biçimi yoktur ve yetenek yönetimi ile rekabet stratejileri arasındaki ilişki bağlamsal uygunluk ilkesine dayanır. Her örgüt, kendi sektör dinamikleri, çevresel koşulları, kültürel yapısı ve öğrenme geçmişi doğrultusunda farklı sistemler ve uygulamalar geliştirir. Stratejik yönetim literatürü, özellikle durumsallık kuramı ve örgüt-çevre uyumu yaklaşımlarıyla, her örgütün yapısal, çevresel ve kültürel özelliklerinin farklı kombinasyonlar gerektirdiğini ortaya koymuştur. Örneğin, yeni yapılanmış örgütlerde yeteneğe yapılan vurgu, yeni ürünleri piyasaya sunmak için gerekli olan yenilikçi veya yaratıcı yetenekten farklıdır. Bu nedenle, örgütü yönlendiren unsurlar değiştikçe, yetenek yönetimi uygulamaları da değişecektir (Morton ve Ashton, 2005: 30). Literatürdeki temel çalışmalar da benzer noktalara dikkat çekmektedir.

Örneğin, Lawrence ve Lorsch (1967) çalışmasında, örgütlerin çevre karmaşıklığına göre farklılaşması ve entegrasyon biçimlerinin değiştiğini göstermiştir. Miles ve Snow (1978) ise örgütlerin stratejik yönelimlerinin insan kaynakları sistemlerini ve yapılarını farklı biçimlerde şekillendirdiğini ileri sürmüştür. Teece (2007) rekabet üstünlüğünün örgütün öğrenme süreçleri, yönetsel sezgisi ve kültürel adaptasyon gücüne göre biçimlenen benzersiz süreçlerle sağlandığını vurgulamaktadır.

Sonuç olarak; kaynak temelli görüşün öngördüğü değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynağı yaratma, stratejik uyum yaklaşımının vurguladığı hedefe yönelik hizalama ve dinamik yetenekler teorisinin önerdiği yenilenme kapasitesinin yetenek yönetimi süreçleri aracılığıyla bütünleştiği söylenebilir. Bu kuramsal çerçeveler, her örgüt için geçerli olan ve rekabet üstünlüğü sağlayacak ideal yetenek yönetimi modelinin olmadığını açıkça göstermektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, tek bir doğruyu izlemekle değil, örgüte özgü sistemler ve uygulamalar geliştirebilmekle ilişkilidir. Rekabet üstünlüğü, yalnızca hangi stratejinin seçildiğine değil, aynı zamanda bu stratejinin örgüte özgü yetenek yönetimi uygulamalarıyla nasıl desteklendiğine bağlıdır.



## Kaynakça

- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). Strategic management and HRM. *CAHRS Working Papers*, CAHRS WP06-04, 1–26.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *ILR Review*, 45(3), 488–506.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203.
- Brewster, C., & Bennett, C. (2010). Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2568–2588.

- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 284–297). Oxford University Press.
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions. *European Management Review*, 16(1), 5–19.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). “Real” high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907–928.
- Hatun, A. (2016). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Springer.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11–32.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1993). Organizing for global competition: The fit of information technology. *Decision Sciences*, 24(3), 547–580.

- Johennesse, L. A. C., & Chou, T. K. (2017). Employee perceptions of talent management effectiveness on retention. *Global Business & Management Research*, 9(3), 46–58.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926, 1-23.
- Lawler, E. E., III, & Worley, C. G. (2015). Organization agility and talent management. *Center for Effective Organizations Research Report*, 871 (April), 1–21.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. Pearson Education.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Özçelik, G., & Uyargil, C. (2023). Talent management and boundaryless career orientation: A strategic fit and flexibility perspective. *METU Studies in Development*, 50(2), 323–350.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680–699.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 3–72). Jossey-Bass.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317–336.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill.
- Vaiman, V., & Vance, C. (Eds.). (2010). *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.