

APA Stili Kaynak Gösterimi:

Yüksel, M. (2023). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Bir Bakış. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 231-243.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ***Öğr. Gör. Dr. Muhammet YÜKSEL******ÖZ**

Örgütler sürekli gelişen ve gelişim hızı durdurulamayan teknoloji sayesinde, birçok iş faaliyetlerinde hız ve pratiklik kazanmıştır. Teknolojinin çok hızlı değişimi ve 2011 yılında Almanya'da ileri sürülen Endüstri 4.0 kavramıyla birlikte, örgüt faaliyetlerinde insan kaynağına ihtiyacın azalacağı ya da hiç ihtiyaç kalmayacağı gibi düşünceleri de beraberinde getirmektedir. Ancak her ne kadar teknolojik ilerlemeler ve bu düşünceler olsa da insan aklına ve gücüne her alanda ihtiyaç duyulacağı da bir gerçektir. İnsan kaynağında ihtiyaçların azalmasından daha çok örgütler, artık nitelikli insan kaynağı kullanımı arzusunda olup, doğru insan kaynağını bulmak için gerekli altyapı oluşturmakta ve bu amaçla örgütler, insan kaynakları yönetimlerinde stratejik bir yöntem belirlemektedir. Bu bağlamda çalışmada, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim kavramı açıklandıktan sonra stratejik insan kaynakları yönetimi konusu irdelenerek, ilgili araştırmacılara ve insan kaynakları yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
JEL Kodları: M12, O15

A CONCEPTUAL OVERVIEW OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**ABSTRACT**

Organizations have gained speed and practicality in many business activities thanks to technology, which is constantly developing and the rate of development cannot be stopped. With the rapid change of technology and the concept of Industry 4.0, which was put forward in Germany in 2011, it brings along thoughts that the need for human resources in organizational activities will decrease or there will be no need at all. However, despite technological advances and these thoughts, it is a fact that human mind and power will be needed in every field. More than the decrease in the need for human resources, organizations now desire to use qualified human resources, create the necessary infrastructure to find the right human resources and for this purpose, organizations determine a strategic method in human resources management. In this context, in this study, after explaining the concept of human resources management and strategic management, strategic human resources management is examined conceptually and various suggestions are made to relevant researchers and human resources managers.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Management, Strategic Human Resources Management

JEL Codes: M12, O15

* Derleme (Review), Gönderilme Tarihi (Received): 23.08.2023, Kabul Tarihi (Accepted): 05.10.2023
iThenticate Benzerlik Oranı: %11

** Ondokuz Mayıs Üniversitesi, muhammet.yuksel@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6099-0160

1.GİRİŞ

İnsanlık, var olduğu günden bu yana, hep bir uğraş içerisinde olmuştur. Bu uğraşlarda kimi zaman insanlık, kendi kendini pasif hale getirmiş olsa de tam olarak asla kendisinden vazgeçmemiştir. Günümüzde ise insan kaynaklarında herhangi bir sıkıntı yaşanmamakla birlikte, yeterli donanımına sahip ve örgütlerin istediği yetkinlikte insan kaynağı bulma konusunda zorluklar yaşanmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi başlangıç yıllarında işgücü, daha sonraki dönemlerde ise personel yönetim süreci olarak adlandırılmıştır (Kozak, 2012: 1-3). İnsan kaynağının önemi endüstrileşmenin etkisiyle anlaşılmış olup, endüstrileşmenin ilk dönemlerinde örgütlerin ilgi alanı daha çok finansman, üretim ve pazarlama üzerine olmuşken, endüstri sürecinin ileriki dönemlerinde ise üretimi artırma ve daha fazla kazanma çabaları insan faktörünün önemini ön plana çıkarmıştır (Boon vd., 2018: 35-38). İnsan Kaynakları Yönetimi örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirilecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak açıklanabilir (Şimşek ve Çelik, 2015: 281-282). Günümüzde sosyal bilimlerin birçok alanda ilerlemesiyle birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi araştırılması ve geliştirilmesi gereken bir bilim dalı olarak görülmektedir. Yine günümüzde yaşanan ve insan hayatının her alanını etkileyen değişimler, örgütlerin beklentilerine ve hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağına, daha fazla önem vermesi gerektiğini göstermektedir (Çetin vd., 2014: 4-5). Bu değişimler aynı zamanda örgütleri insan kaynağını yönetirken stratejik davranmaya doğru da yönlendirmektedir. Çünkü stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin temel amacı, motivasyonu yüksek, yenilikçi, yetenekli ve kararlı çalışan yetiştirerek, değişen ve gelişen dünyadaki artan rekabet ortamında, örgütleri avantajlı bir konuma getirebilmektir.

Aslında askeri bir terim olan strateji kavramı günümüz iş dünyasında hemen hemen tüm alanlarda olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de yer bulmuştur (Bayat, 2008: 69-70). İlk önceleri askeri bir teknik olarak kabul edilen strateji kavramı, savaşlarda başarı kazanmak için kullanılırken, günümüzde insan kaynakları açısından örgütlerde rakiplerine göre avantajlı olabilmek için kullanılmaktadır. Bu açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi ve örgüt stratejileri arasında çift yönlü bir bütünleşme söz konusudur (Woods, 1999: 368). Dolayısıyla, İnsan Kaynakları uygulamaları hem örgüt stratejileri, hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak için birbiriyle karşılıklı olarak ilişkili olup, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel stratejiler ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları arasında kuvvetli bir etkileşim olduğunun yanı sıra başarmaya çalışan ve rekabet üstünlüğü elde etmede örgüt çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören kapsamlı bir yaklaşımdır (Çetin vd., 2014: 4-5). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, uzun dönemli bir sistematik yapıya sahip olmakla birlikte, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun örgütlerde uzun dönemli stratejik planlara dâhil edilmesi bu özelliğini yansıtmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli İnsan Kaynakları uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik tercihleriyle bütünleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92-93). Bu bağlamda, çalışmada, literatür taramaları yapılarak insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim kavramaları açıklanmaya çalışılmakta ve stratejik insan kaynakları yönetimi konusu irdelenerek, ilgili araştırmacılara ve insan kaynakları yöneticilerine araştırma sonucu çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Dünya üzerindeki tüm örgütlerin işleyişlerinin her aşamasında insan kaynağı mevcuttur. İnsan kaynağının örgütlere etkisi zamana ve gelişen teknolojiye göre değişiklik göstermekte olup (Esmer ve Alan, 2019: 467), ülkemizde de iş örgütleri, stratejik yönetimin önemini kavrayarak, insan kaynakları yönetiminde stratejik yönetime daha fazla ağırlık verir duruma gelmiş, işgören seçimi, eğitimi, kariyer yönetimi ve özellikle performans değerlendirme konularında çağdaş yöntemleri kullanma gereği duymuşlardır (Bingöl, 2013:3-5). Bu yöntemlerden en önemlisi stratejik yönetim yöntemidir. Strateji sözcüğünün etimolojik kökenine bakıldığında eski

Yunanca'ya dayanmakla birlikte, strateji, bu dilde stratos (ordu) ve ago (yönetmek) kelimelerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Strateji sözcüğünün sözlük anlamı ise bir hedefe ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilmektedir (Söyler, 2007: 104). Strateji, askeri bir kavram olmakla birlikte, özellikle teknolojinin gelişimi ve dünyanın her alanda hızla değişimi ile örgütleri de stratejik hareket etmeleri konusunda zorunlu kılmaktadır. Stratejik yönetim ise örgütlerin kaynaklarını doğru kullanarak, rakiplerinden daha farklı olmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Attar ve Kareem, 2020: 172-173; Teece vd., 1997: 510-513). Stratejik yönetim, bir kez yapılan bir işlem olmayıp süreklilik arz edildiğinde gerçek anlamda başarı gösterebilmektedir. Bu yöntem ortaya çıkan fırsatlara göre uygulanabilen bir süreç olup, sadece stratejik yönetimi günlük ya da çok kısa bir dönemlik için yapmak çok uygun olmamakta ve stratejik yönetim sürecinde önemli olan yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme yeteneklerinin de güçlü olması gerektiğidir (Gürer, 2006:92).

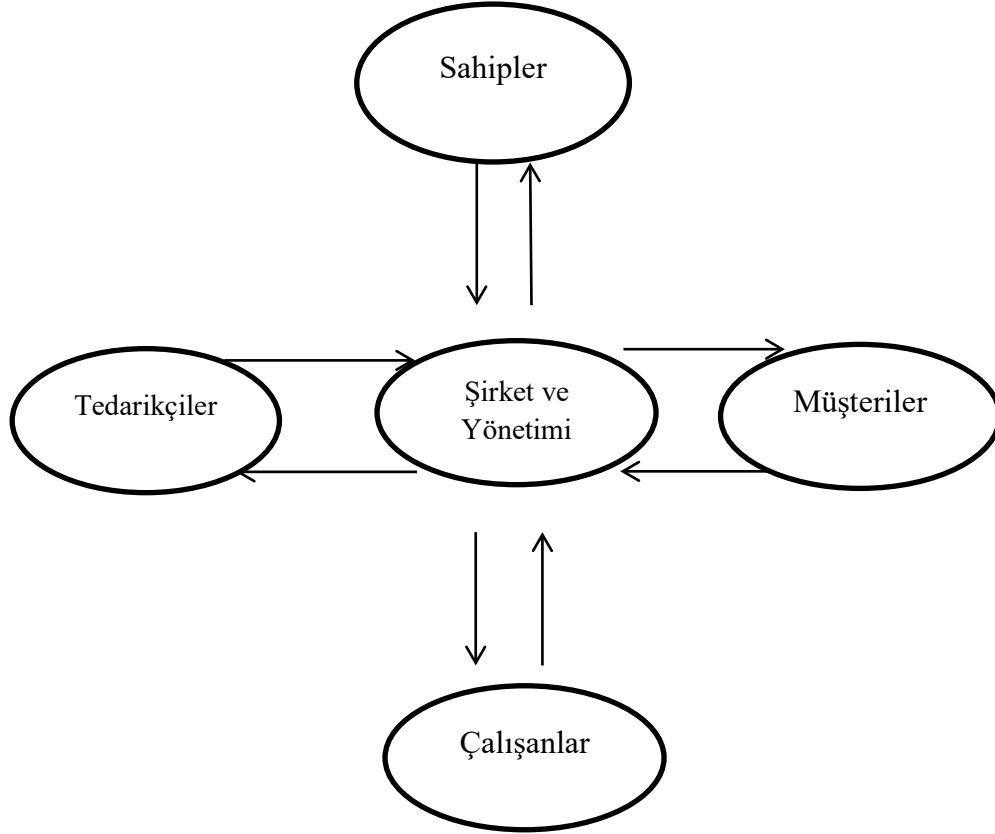
Ülgen (2018) örgütlerde stratejik yönetim kavramını oluşabilmesi için belli bir süreç ve unsurların bileşmesi gerektiğini belirterek, bu süreç ve yöntemleri şu şekilde aşamalandırmıştır:

- Stratejist Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi
- Stratejik Analiz Evresi
- Stratejik Yönlendirme Evresi
- Strateji Oluşturma Evresi
- Strateji Uygulama Evresi
- Stratejik Kontrol Evresi

Stratejist Seçimi ve Görevlendirme evresi, çalışılacak stratejik alanların spesifik olarak belirlenmesi ve bu çalışmada yer alacak o alanların uzmanlarının seçilmesi aşamasını ifade etmektedir. **Stratejik Analiz Evresi**, örgütlerin çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması, işletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi belirlenerek güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılması aşamasıdır. **Stratejik Yönlendirme Evresi**, örgütlerin amaç ve hedeflerin belirlendiği, ayrıca örgütlerin misyon ve vizyon oluşturduğu aşaması olmakla birlikte, **Strateji Oluşturma Evresi** ise örgütlerde ana stratejiler alt, kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bu stratejilerin uygulanmasında nasıl bir tekniğin kullanılacağına belirlenmesidir. **Strateji Uygulama Evresinde**, örgütler stratejinin uygulanma aşamasına geçerek, bu stratejide kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yaşam tarzları ile ilgili çalışmaların yapılması söz konusudur. Stratejik yönetiminin son evresi olan **Strateji Kontrol Evresi**, örgütler uyguladıkları stratejilerin sonucu elde edilen performansın kontrolü ve bu kontrolün nasıl yapılacağı ile ilgili tekniklerin belirlenme sürecini ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 56-77).

Örgüt yöneticileri işe yönelik kararlar alırken, örgüt iş bilgilerini stratejik yönetim sürecinin planlama ve kontrol aşamalarından elde etmekte ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2008: 16). Stratejik yönetim, örgütler için alınan kararların daha karar alma aşamasından, bu kararların uygulanmasına, yine bu kararların nasıl uygulanacağına, uygulanan kararların kontrol edilerek çıktısının beklenileni karşılayıp karşılamadığına, eksik yönlerin tespit edilip düzeltilmesinde ve gerekirse alternatif ya da yeniden bir stratejik yönetim süreci belirlenmesinde etkindir (Ketchen ve Craighead, 2020: 1332). Bu bağlamda, örgütler stratejik planlama çalışmalarının birçok aşamadan geçilerek hazırlandığı ve bu aşamalara gerektiğinde müdahalelerde bulunduğu bilinilmektedir. Örgütlerin stratejik yönetimi hazırlanırken, etkilendiği bir takım unsurların olduğu bilinmekle beraber, Freeman (2010) bu unsurları aşağıda gösterilen (Şekil 1) şekildeki gibi belirlemiştir.

ÇEVRE



ÇEVRE

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Freeman, 2010: 6.

Freeman (2010) stratejik insan kaynakları yönetiminde çevre faktörünün etkisini de dikkate alarak, örgüt sahiplerinin, tedarikçilerin, çalışanların, müşterilerin, şirketi yönetenlerle uyumlu çalışması ve insan kaynakları yönetim stratejisini bu çerçevede yapılması gerektiğini belirtmiştir. Örgütler iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenen bir yapıya sahip olmakla birlikte, yapılacak olan insan kaynakları stratejik yönetimlerde önemli olan çevre analizleri konusunda gerçekçi ve gerekli çalışmaların yapılmasıdır (Freeman, 2010: 6). Tüm bunların yanı sıra stratejik çalışmalarda günümüzde dikkat edilmesi konularından bir diğeri ise çevresel etkileşimin teknoloji ile bileşiminden çıkan sonuçlara örgütlerin ne tepki verdiğiidir. Örgütler yeni stratejik yönelimleri üzerinde durmaları gereken teknolojik devrimler kısa ya da uzun vadeli stratejilerinde yanılmalarına ya da süreç değişikliklerine gitmelerine neden olabilmektedir (Bogers vd., 2019: 75-76). Günümüzde giderek çalkantılı hale gelen örgüt yönetimlerindeki değişimler farklı ve tek işlevli yönelimler yerine stratejik çalışma olarak adlandırılabilir çok işlevli bir yönelime doğru kaymaya başlamaktadır. Ansoff (1987) bu yeni yol arayışının nedenini stratejik tek bir baskın işlevin etkisinin yerini, işlevsel etkilerin dengesine bırakmakta olduğunu ve güç merkezli baskın olandan görevlerini genel yönetime devrettiğini belirtmektedir (Ansoff, 1987: 30-31). Özellikle son yıllarda çalışan fonksiyonunun merkezden uzaklaştırılması ve işgücü esnekliğinin artırılması, insan kaynağında stratejik yaklaşıma olan ilgiyi daha da arttırmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ise küresel değişimlerden etkilenen örgütsel yapıya sahip kurumların bu değişimlere direnebilmenin en güçlü yönü olarak kabul edilebilir (Parker vd, 2015: 113-114). Örgütsel faaliyetlerde rekabetçi üstünlük sağlayabilme amacı ile değerlendirilen insan kaynağı istihdam edilmesinden, eğitimler verilip, performans değerlendirilmesine kadar tüm süreci doğru ve etkili yönetmektir (Schuler vd., 2002: 42). İnsan kaynağı ile ilgili yapılan değerlendirmeler değişen şartlara göre belirlenerek, önceleri personel yönetmek olarak kabul edilen anlayış sonraları yerini çalışanlarda yeteneğin ortaya çıkarılması ve bu yeteneklerin değerlendirilmesi olan modern insan kaynağı düşüncesine bırakmıştır (Hiltrop, 1999: 426). Özellikle yüksek performanslı kuruluşlarda yetenekli çalışanların bulunması giderek artan rekabet avantajını sağlamanın ana kaynağı görülmektedir. Bunun altında yatan trend ise hızla değişen iş ortamı olmakla birlikte, küresel farkındalığa sahip yöneticilere duyulan ihtiyacın artması, çok fonksiyonlu akıcılık, teknolojik okuryazarlık, girişimcilik becerilerine sahip profesyoneller ve farklı kültürlerde, yapılarda ve ortamlarda çalışabilme becerili insan kaynağına sahip olunma isteğinin ortaya çıkması olup, sonucunda ise her kademedeki insan kaynağını değerli hale getirmesidir.

Ekonomik açıdan güçlü örgütlere sahip Amerika ve Avrupa'da başlayan yetenekli çalışan ihtiyacının karşılanma isteği bu alanda günümüzde ve önümüzdeki yıllarda birtakım sorunların var olacağını göstermektedir (Klein ve Potosky, 2019: 301). Bu gelişmelerin birkaç nedeni olmakla birlikte, vasıflı iş gücü talebi ile arz arasındaki büyüyen uçurumdur. Gelişmiş ülkelerde bu açıklık her ne kadar teknolojinin ilerlemesinden kaynaklansa da diğer bir yönden bakıldığında bu teknolojileri kullanılacak insan kaynağına ihtiyaç duyulacağı da bir gerçektir (Graham ve Bennett, 1998: 163). Örgütlerde temelde üç çeşit kaynak bulunmakla beraber, bu kaynaklar: fiziksel, finansal ve insan kaynakları olup, her kaynağın doğru ve etkili yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerin önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağı, örgütlere ve bireylere katkı sağlamasının yanı sıra etik kurallara ve yasalara uygun bir şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Benligiray, 2016: 38). İnsan kaynağının tam manasıyla önemsenmesi ise tarihsel açıdan bakıldığında sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkmaktadır. Sanayi devrimi ile üretim şekillerinin değişmesi ve fabrikalaşmayla birlikte yeni iş ilişkileri ve çalışan statüleri belirlenmiştir. Fabrikalaşmanın etkisi kısa sürede kendini göstermiş, insanlar akın akın kentlere göçlere başlamıştır. Bunun sonucu olarak işçi sınıfı ortaya çıkmış, çalışanlar çok da insani olmayan koşullarda çalıştırılmıştır. Fabrika sahipleri üretimin bol olması sonucunda tüketicilere karşı memnuniyet kazanma yarışına girmekle beraber, bu durum rekabetçiliği ortaya çıkarmış olup, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen fabrika sahiplerinin çalışanları ile bu işi başarabileceği düşüncesi ortaya atılmıştır (Boselie vd., 2021: 484). 1910'lu yıllarda W. Fredick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber ilk bilimsel örgüt kuramlarını ortaya çıkardığında, çalışanlardan en iyi verim nasıl alınır sorusunun cevabı aranmıştır. İlk bilimsel çalışmalarda bile amacın daha çok kazanç elde etmek olduğu görülmüş, sonradan yapılan bilimsel çalışmalarda ise insani değerlere önem verilmiş, ancak amacın hala kazanç elde etmek olduğu gerçeği hiç değişmemiştir (Sargut, 1994: 322-323).

İlk bilimsel çalışmaların aradığı soru verimliliğin nasıl arttırılacağı? Sorusu olmakla birlikte bu süreç içerisinde verimliliğin araç ve yöntemleri üzerine araştırmalar yapılmıştır. Özellikle maliyet hesaplamalarında çalışanların giderleri ağır maliyetler arasında sayılarak daha az maliyetle daha çok verim elde edilmesi amaçlanmıştır (Erdemir ve Koç, 2010: 26-27). Burada getirilerin iki taraflı olması düşünülmüş ve insan kaynağına canlı bir varlıktan çok makine gözü ile bakılarak ne kadar çok çalışma sağlanırsa o kadar çok gelir elde etme imkânı verilmeli anlayışı yer bulmuştur. Her ne kadar bu süreç ile birlikte Sanayi Devrimine göre çalışanlara personel gözü ile bakılsa da modern anlamda insan kaynakları yönetim anlayışına geçilememiştir. 1970'lere kadar devam eden bu süreç, Japon firmalarının gelişmiş ülkelere göre rekabet üstünlüğü sağlamaya başlaması ile dikkatler Japonya'daki firmalara çevrilmiş olup, Japonya'da ki bu başarının nedeni araştırmaya çalışılmıştır (Şahin, 2011: 276). Japonya'daki gelişimler sonrası özellikle Batı

ülkeleri ve Amerika'da başlatılan örgütler ile birey arasındaki ilişkiye odaklanma çalışmaları modern insan kaynakları yönetimi anlayışının temelini atılmasını sağlamıştır. Bu süreç günümüze kadar devam etmekle birlikte personel yönetimi yerini zaman içerisinde insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. Benligiray (2016) personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ayrışmasını ise şu şekilde belirtmektedir (Benligiray, 2016: 38-45):

- Personel yönetimi çalışanları maliyet getiren unsur olarak görürken, insan kaynakları yönetimi, çalışanları örgüt için gerekli olan kaynak olarak görmektedir.
- Personel yönetimi sadece iş odaklı olmakla birlikte, insan kaynakları yönetimi insan odaklıdır.
- Personel yönetimi çalışanlar üzerine kısa vadeli planlama yaparken, insan kaynakları yönetimi çalışanlar üzerine uzun vadeli stratejik planlamalar yapmaktadır.
- Personel yönetimi çalışanlar üzerinde belirli konularda yoğunlaşırken, insan kaynakları yönetimi her konu ile ilgilenmektedir.
- Personel yönetimi sıradan işlere zaman ayırırken, insan kaynakları yönetimi rekabette avantaj elde etme hedeflerine zaman ayırmaktadır.
- Personel yönetimi durağan bir yapıya sahipken, insan kaynakları yönetimi aktif ve işleyen bir yapıya sahiptir.
- Personel yönetimi iş yürütümünde çalışanları o işi yapan olarak görmekteyken, insan kaynakları yönetimi çalışanları işi yönlendiren kişiler olarak görmektedir.

Modern insan kaynakları yönetimi insan odaklı olarak çalışıp, başarı kazanmanın sadece örgüt faaliyetleri ile değil, bu süreci sağlayan çalışanlar ile kazanıldığı anlayışını benimsemektedir. Günümüz işletme fonksiyonları içerisinde yerini alan modern insan kaynakları yönetimi örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde çeşitli görevler almaktadır. Özgen (2005) modern insan kaynakları fonksiyonun örgütlerde başlıca şu şekilde görevleri olduğunu belirtmektedir (Özgen vd., 2005:7):

- İnsan kaynaklarının planlanması
- İş analizlerinin ve tanımlamalarının yapılması
- İşgören bulma ve seçme
- Eğitim ve kariyer geliştirme
- Performans değerlendirme
- İş değerlendirmesi ve ücretlendirme

Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri arasında sayılan bu görevlerin tanımlamaları ise şu şekildedir:

İnsan Kaynakları Planlaması: İkinci dünya savaşı sonrası İngiltere'de endüstriyel eğitim alanında ortaya çıkmış olup, örgütler için ne kadar sayıda, hangi özellik ve niteliklere sahip çalışana ihtiyaç duyulacağına ve bu ihtiyaçların örgüt açısından ne boyutlarda giderilebileceğinin tahmin edilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Graham ve Bennett, 1998: 163).

İş Analizi ve Tanımı: İş analizi örgütsel iş ve işlemlerin en kısa şekilde yerine getirildiği ve o iş için gerekli bilgilerin toplanarak analiz edilmesidir (Köklü, 2018: 122). İş tanımı ise iş analizi sonucu toplanan bilgilerden yararlanarak bir işin yapılmasında gerekli olan faaliyet ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesidir.

İşgören Bulma ve Seçme: Örgütlerin ihtiyaç duyabilecekleri adayların cv kontrol, mülakat, yetenek testi, sağlık raporu vb aşamalarından geçirilmesi ve uygun adayların örgüte katılımının sağlanması sürecini ifade etmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). İşgören bulma süreci iki yönden devam edebilirken bu yönler iç ya da dış kaynaklardan aday bulma şeklindedir.

Eğitim ve Kariyer Geliştirme: Eğitim, örgütsel işlerin yürütülmesinde değişen koşullara göre çalışanların eğitim görmesi (Koçluk, Seminer, Konferans, Meslek Kursları vb.) ile kariyer

yönetimi, işlerini görmelerindeki performanslarına göre terfi edindirme sürecini ifade etmektedir (Alayoğlu, 2012: 104-105).

Performans Değerlendirme: Örgüt yöneticileri tarafından belirlenen koşulların çalışanlar tarafından sağlanıp sağlanmadığının adil bir ölçümü ile değerlendirilmesidir (Appelbaum vd., 2009: 13). Performans değerlendirme sürecinin çok yönlü olarak yapılması gerekmele birlikte, değerlendirme sürecinde kesinlikle adil davranılmalıdır.

İş Değerlendirmesi ve Ücretlendirme: İşin yapılış niteliklerine (iş analizi) göre işe değer verilip, o işi yapanların karşılığında verecekleri zihnen ya da bedenen emeklerinin bedeli olan ücretlerinin rasyonel olarak belirlenmesidir (Ergül, 2006: 93-94).

Günümüz insan kaynakları yönetimi birimleri faaliyetlerini yukarıda belirtilen ana konu başlıkları ile gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları birimi örgütlerin politikalarını hayata geçirilmesini sağlayacak işleyişin temel taşı oluşturduğundan (Şahin, 2011: 276), tüm örgütsel birimlerle ve süreçlerle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içerisinde.

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve uzun süreli düşünme ile ileriye görme anlamlarını taşıyan strateji kavramı, örgütlerin birçok biriminde uygulama alanı bulmuş olup, bunlardan biri de insan kaynakları birimi olmuştur (Nhema, 2015: 167). Gelecek hedeflerine ulaşabilmek adına eskiye oranla daha fazla önem verilen bir konu olan insan kaynağı örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesinde her alanda etkin rol oynadığından dikkate değer bir konu olmaya da devam etmektedir (Collins ve Smith, 2006: 545). Bu görüş değerli çalışan temelli kaynaklar oluşturarak, örgütlerde eşsiz ve benzersiz bir rekabet avantajı kazanma potansiyeline sahiptir. Bu kuramsallaştırma doğrultusunda, insan kaynakları politikalarını çalışanlara yüksek düzeyde yatırım yapmaya odaklayan bir sistem ortaya atılmaktadır. İnsan kaynakları stratejilerinin daha yüksek seviyelerle anlamlı ve olumlu bir şekilde örgüt performansı üzerine etkisi olduğu da düşünüldüğünde insan kaynağının önemsenmesi daha da anlam kazanmaktadır (Gürbüz, 2011: 399). Teorik anlamda bir insan kaynakları stratejisinin temelini oluşturan konuların, çalışanları geliştirmeleri için şekillendiren ve onları yönlendiren benzersiz bir iklim meydana getirmek gibi amaçları mevcuttur. Bu nedenle, farklı ve yüksek yatırım gerektiren insan kaynakları stratejileri, çalışan temelli olup, onlara her alanda özgür ifade imkânı veren stratejilerin ortaya konulmasına yol açılmalıdır (Collins ve Smith, 2006: 545).

İşçi-işveren ilişkisini yönetmeye yönelik felsefi bir yaklaşım olan insan kaynaklarında stratejik yönetim yaklaşımı, çalışanlarda kabiliyet geliştirme, kuruma bağlılık oluşturma ve çalışanların katılımını sağlamak gibi çalışanlara yatırım yapan insan kaynakları politikalarına odaklanmaktadır (Arthur, 1994: 29). Bu yüksek yatırım politikaları kurum genelinde tutarlı bir şekilde uygulandığında çalışanlar, beşeri ve sosyal sermaye kaynaklarını oluşturmak için bağlılık ve motivasyon sağladıkları gibi bağlı çalıştıkları örgütlerin rekabet avantajlarını yakalamalarına katkıda bulunabilirler. Birçok araştırmacı tarafından çalışma konusu olan insan kaynaklarında stratejik yönetim yaklaşımı bazı araştırmaların sonucu olarak uygulama aşamasında bu yaklaşımın uzun sürmemesi gerektiğini ve stratejilerin devamlılığını sınırlayabilecek durumsallık faktörlerinin belirlenmesini savunmaktadır (Collins, 2021:332-333). Bunun nedenini ise uzun süren politikaların rekabetçi ortamlarda kolayca taklit edilebilme olanağının olması olarak gösterilmektedir. Aynı şekilde insan kaynaklarında stratejik yönetim yaklaşım politikalarını çoğaltmak da karmaşıklığı sebep verebileceği için sade ve anlaşılır olması istenmektedir. Stratejik politikaların ilerleyebilmesi için ise insan kaynakları yöneticilerinin mevcut özelliklerine yenilerini katmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri şu ana kadar geçerli olan ve gelecekteki trendler hakkında tam donanıma sahip olmaları, onları değişimlere karşı güçlü kılabilceği önemli bir etken olacaktır (Gürbüz, 2011: 399).

Çoşkun ve Nayar (2011) insan kaynaklarında stratejik yönetim politikalarının örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirme süreçlerinde etkili olabilmeleri için misyon sahipliği, strateji, örgüt

kültürü ve modern insan kaynakları anlayışı içermesi gerektiğini belirtmektedir (Çoşkun ve Nayar, 2011: 72-73). Örgütlerin kuruluş amacını simgeleyen misyonlarının ve örgütsel kültürün anlayış olarak uygulanacak stratejik politikalarla uyum içerisinde olması gerekmekte olup, aksi halde hazırlanacak stratejiler çalışanlarda inandırıcılığı olmayan prosedür olarak görülme riskini taşımaktadır. Ayrıca çalışanların personel yönetimi anlayışıyla değil kurumsal anlamda modern insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yönlendirilmesi gerekmektedir (Boon ve Lepak, 2018: 34). Stratejik insan kaynakları yönetimin dört ögesi bulunmakla birlikte, bunlar; rekabet avantajı elde etmek, rekabet yarışını kazanabilmek için doğru insan kaynağı bulmak, planlanan stratejilerin yatay ve dikey tüm çalışanlarda uyum içerisinde olmasını sağlamak ve amaçlarının örgütsel hedeflere ulaşmak olduğunu çalışanlara inandırabilmektir (Gürbüz, 2011: 400). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür bu dört önemli ögeyi barındırdıklarında ise rekabet avantajı elde edebilmek için örgütsel performansları artırıcı üç ayrı yaklaşım benimsemesi gerekmektedir. Wright (1998) bu yaklaşımları şu şekilde sıralamaktadır (Wright, 1998: 187-188):

- Evrensel ya da en ideal planlamalar
- Çalışanların ve örgütün uyumu
- İnsan kaynağını doğru kullanım yaklaşımı

Bu yaklaşımların insan kaynakları stratejik yönetiminde başarıya ulaşmasının en tutar yanı yöneticilerin dinamik yönetsel yetenekleri ve örgütlerin insan kaynağı edinme aşamasında nasıl etkili bir yöntem kullandığı ile ilgili olup, aynı zamanda stratejik insan kaynağı yönetimi, insan kaynağını geliştirme ve genişletme becerisine sahip olduğunu anlamak için kapıları açan anahtar olarak görülmektedir. Daha yüksek örgüt performansı için kurumsal kaynakları yeniden birleştirmek ve dağıtmak yöneticilerin dinamik yönetsel kabiliyetleri ve örgütlerine bu yönde şekil vermeleri ile ortaya çıkmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2015: 834). Aynı zamanda yöneticilerin hazırlanacak yol haritasını kurumsal kaynaklarla uyumlu hale getirmek, bunları yeniden yapılandırmak ve dağıtmak gibi görevi olduğundan sosyal sermaye ve insan sermayesini etkin bir şekilde desteklemesi kısa ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayacaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çalışanları harekete geçirmek için onları teşvik edici eylemlerde bulunarak örgütsel hedefler ile çalışanların hedeflerinin örtüşmesini amaçlamaktadır (Jackson vd., 2014: 17-18). Bu örtüşmenin sağlanması yöneticilerin etkin bir şekilde örgütsel kültür kurmasının yanı sıra örgüt içi iletişimde sağlanan sadelik ve şeffaflığın etkisinin büyük olacağı da bir gerçektir. Hazırlanan stratejik yaklaşımların uygulama alanları çıkılan bir yolculuk gibi düşünüldüğünde yöneticilerin bu yolculukta çalışanlara rehber olması gerekmektedir (Gürbüz, 2011: 400).

Örgütler ellerinde bulunan kıt kaynakları, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacı ile kullanılmaktadırlar (Bayat, 2008: 70-71). Öyle ki fiziksel, finansal ve insan kaynağını çeşitli faaliyet alanlarında kullanması ve birbiriyle ilişkilerinin doğru şekilde kurulması gerekmektedir. Bu durumun sağlamanın birçok yolu olmakla birlikte bu yollar örgütleri rakiplerine avantajlı hale getirmektedir. Örgütler istenilen düzeyde performans kazanımları elde etmek için insan kaynakları yönetim fonksiyonunu stratejik yönetimlerinin esas unsurları ile birleştirmesi gerekmektedir (Helfat ve Peteraf, 2015: 834; Kole ve Lehn, 1997: 421-422). Bu durum ise örgütsel karar alımlarda insan unsurunun dikkate değer olduğunu göstermektedir. Bu tarz yapılacak stratejik yönetim planları çalışanlar ve örgütleri arasında bir bağ kurmalarını sağlayarak, çalışanların devamsızlık oranlarında düşüşe, işçi devir hızının azalmasına ve verimlilik düzeylerinin artmasına olumlu etkilerde bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Dessler, 2008: 88). Örgütler insan kaynakları yönetimini geleneksel uygulamaları ile kullandığı takdirde örgütün başarılarına sınırlı katkılarda bulunurken, hem örgütlerin başarılı olabilmesi hem de örgütlerin amaçlarını ulaşmasına katkıda bulunmak için insan kaynağını stratejik bir yaklaşımla yönetmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının stratejik yönetim anlayışının temel amacı örgütlerin stratejik yönetim sürecine insan kaynakları yönetim biriminin entegresini sağlamaktır. Bu entegrasyon oldukça yüksek maliyet olarak görülen insan kaynağının stratejik olarak yönetilecek kadar değerli görülmesindedir (Wright, 1998: 187-188). Bu amaçla stratejik yönetim

rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu süreci yönetirken tüm çalışanı sisteme dâhil etmenin yolu olarak kabul edilmektedir (Seviçin, 2016: 186).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimlerin bir sonucu olan küreselleşme ile birlikte, artan rekabete bir de hız eklendiğinde ortaya çıkan belirsizlik, örgütlere stratejik karar almanın ne kadar önemli bir görev ve sorumluluk olduğunu göstermektedir. Bu değişimler çalışan yönetimini personel yönetimden alıp modern ve insani değerlere önem veren insan kaynakları yönetimine evrimleşen bir süreci yaşatmıştır. Günümüz çalışanları çalışma koşullarındaki beklentilerini dönüştürerek, sadece bir yönetim tarzı benimsenmesi ile örgütsel hedeflere ulaşamayacağını değişen beklentilerinden açıkça belli etmektedir. Çağdaş insan kaynağı yönetiminin yanı sıra strateji politikaları ile çalışanların sürece ortak edilmesi çalışanlarda dönüşen beklentilerin karşılanmasına yardımcı olacaktır. Bu noktada değişimin durmadan devam ettiğini anlamakla beraber geleneksel personel yönetiminin kuşkucu tutumuna karşın modern insan kaynakları yönetiminin sürekli gelişime ve yeniliğe açık anlayışının benimsenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. İnsan kaynaklarında stratejik yönetim yaklaşımının temelinde yöneticiler ile insan kaynakları arasında işbirliğini kuvvetlendirerek, örgütsel amaçlar ile çalışan amaçlarının bütünleşmesini hedeflemektir. Bu yaklaşımın merkezi insan olmakla birlikte, beşeri unsurların fiziki unsurlarla birleşmesi sonucu sosyo-teknik bir örgütsel yapı kurabilmektir. İnsan kaynaklarının yönetiminde stratejik davranılmasında en kilit rol ise örgüt ve çalışan kaynağı uyumunun sağlanması ile birlikte ortak hedef ve beklentilerdeki bağlantıyı kurabilmektir. Stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımının örgütler açısından önemini vurgulayan birçok araştırma olmakla birlikte, Chapano vd., (2022) dijital dünyaya geçiş ile birlikte insan kaynağının kaliteli olması ve bu kaynakların doğru değerlendirilmesinin önem kazandığını, insan kaynağına yönelik stratejik planlamaların ise doğru örgütsel eylemler olduğunu belirtmektedir. Kara (2022) çalışanları rahat ve güvende hissettirmek stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının örgütler üzerinde ana hedefinin olmasının gerektiği ve bu yaklaşımın örgütsel performansa sağlayacağı faydaların olduğunu iddia etmektedir. Aybas ve Tokucu (2020) örgütlerin sürdürülebilir planlamalarının gerçekleşmesi için strateji, insan kaynakları yönetiminin dinamiklerini daha kapsamlı kullanım olanağı sağladığı sonucuna varmaktadır. Türkel ve Arıkan (2020) örgütler açısından varlıklarını devam ettirebilmeleri için kritik kaynaklara ulaşılması gerektiğini ve bu kaynakların verimli şekilde kullanımı için stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımlarının benimsendiğini belirtmektedir. Boon vd., (2018) stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı insan sermayesinin örgütler için son derece önemli bir kaynak olduğunu uygulamalı olarak sisteme tanımlamaktadır. Dimba (2010) uluslararası işletmeler üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgüt performansa en çok etki eden uygulamalardan birinin stratejik insan kaynakları yönetimi olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Truss ve Gratton (1994) ise stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik uluslararası ilginin hızla arttığını vurgulamaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında örgütlerin insan kaynakları ile stratejik yönetim arasındaki bağı oluşturabilmesi için şu konularda eyleme geçmeleri gerekmektedir:

- Örgütler ve çalışanlar ortak amaç ve hedeflerde buluşturulmalı
- Çalışanlar stratejik politikalara inandırılmalı
- İnsan kaynağı örgütlerce önemli bir kaynak olarak görülmeli
- Stratejik hedeflerin karmaşık ve uzun olmasından kaçınılmalı
- Çalışanların değer ve tutumları anlaşılmalı
- Doğru yol haritaları belirlenmeli
- Rakipler, iç ve diğer dış faktörler dikkate alınmalı
- Sistemler oluşturularak, sistemlere odaklanılmalı
- Değişimler yakından takip edilmeli
- Performans göstergesi sadece bireyleri değil aynı zamanda tüm örgütü kapsamalı

Bu çalışmada ifade edilen stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımı makro bir bakış açısı ile incelenmiş olup, ilgili araştırmacılara ve insan kaynakları yöneticilerine öneriler sunulmaktadır. Çalışmanın ampirik yönünün olmayışı sonraki araştırmalara ön açan bir kapı niteliği taşımasının yanı sıra sınırlılıklarındandır. Stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımı üzerine araştırmaların devam edeceği ihtimaline karşılık, örgütler için oldukça etkin bir konu olan çalışan sermayesinin öneminin daha da benimseneceği düşünülmektedir. Sonraki araştırmalar için bu kavramın irdelenmesi ve ampirik çalışmalar ile desteklenmesi suretiyle günümüz örgütlerine yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2012). Üstatlık: Kadim bir eğitim ve kariyer geliştirme yöntemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(2), 103-131.
- Ansoff, I. H., (1987), Strategic management of technology, *Journal of Business Strategy*, 7(3), 28-39.
- Appelbaum, S., H., David N., & Michael, C., (2009), "Performance evaluation in a matrix organization: a case study (part 3)", *Q Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 41, No. 1, 2009, p. 9-14.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687
- Attar, M., & Kareem, A. A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. B. Akkaya içinde, *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (s. 171-191). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Aybas, M., & Tokucu, F. (2020). Kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 1107-1136.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nisan Kitabevi, Eskişehir
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D., & Boselia, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal Of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A Human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further. *Public Management Review*, 23(4), 483-500.

- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleşen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), 91-122.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560
- Coşkun, S., & Kayar, N. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi: kamuda uygulamalar ve türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 69-95.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları, İstanbul.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. 11th ed., Prentice Hall, New Jersey
- Dimba, A. B. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African journal of economic and management Studies*, 1(2), 128-137.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik yönetimin etkinliğini araştırmada önemli bir araç: benchmarking. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-22.
- Erdemir, E., & Koç, U. (2010). Postmodernizm ve komplekslik: örgüt kuramı bağlamında paradigmatik bir tartışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 25-48.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret-başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Esmer, Y., & Alan, M. A. (2019). Endüstri 4.0 Perspektifinde İnovasyon. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 465-478.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management*. New York: Cambridge University Press.
- Graham, H.T. And R. Bennett (1998). *Human Resources Management*. London: Pitman Publishing.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik önermeler. *Sayıştay Dergisi*, (63), 91-105.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Hiltrop, J. M. (1999), “The Quest for the best: human resource practices to attract and retain talent”, *European Management Journal*, 17(4), 422-436.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Kara, A. U. (2022). Stratejik İnsan kaynakları yönetiminde covid-19 sonrası"4 temel yetkinlik" yaklaşımı. *Savunma Bilimleri Dergisi*, (42), 21-55.
- Ketchen Jr, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330-1341.
- Klein, H. J., & Potosky, D. (2019). Making a conceptual contribution at human resource management review. *Human Resource Management Review*, 29(3), 299-304.
- Kole, S., & Lehn, K. (1997). Deregulation, the evolution of corporate governance structure, and survival. *The American Economic Review*, 87(2), 421-425.
- Kozak, M. A. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köklü, K. (2018). İş analizi, iş analistliği ve iş zekası. *Lectio Socialis*, 2(2), 121-142.
- Nhema, A. G. (2015). Relevance of classical management theories to modern public administration: A review. *A review. Journal Of Public Administration And Governance*, 5(3), 165-179.
- Özgen, H., A. Öztürk Ve A. Yalçın (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.
- Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 49(01), 321-332.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal Of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 183-197.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (engeller/güçlükler) . *Maliye Dergisi*, (152), 103-115.
- Şahin, Ç. E. (2011). *Beşeri Sermaye Ve İnsan Kaynakları. Eleştirel Bir Yaklaşım*. Tan Yayınları, Ankara.

- Şimşek, M., & Çelik, A. (2015). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Türkel, S., & Arıkan, Ö. U. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve endüstri 4.0'ın keşifçi ekosistemi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 115-139.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal Of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wright, P. (1998). Strategy-hr fit: does it really matter?. *Human Resource Planning*, 21(4): 56-59.