

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM**  
**DALI**  
**ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YETENEK YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA**  
**BOYUTUNUN KULLANIMINA YÖNELİK BİR**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

**MELTEM GEZER**

**2501140141**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜLER**

**İSTANBUL, 2019**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MELTEM GEZER Numarası : 2501140141  
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER  
Tez Savunma Tarihi : 21.08.2019 Saati : 10.30  
Tez Başlığı : YETENEK YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA BOYUTUNUN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE (OYBİRLİĞİ) / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ                     | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|--------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN      |      | Kabul                               |
| 2- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER |      | Kabul                               |
| 3- DR. ÖĞR. ÜYESİ BETÜL YILMAZ |      | Kabul                               |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ               | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|--------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1- DOÇ. DR. ABDURRAHMAN BENLİ  |      |                                     |
| 2- DR. ÖĞR. ÜYESİ HAKAN BEKTAŞ |      |                                     |

## ÖZ

### YETENEK YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA BOYUTUNUN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**MELTEM GEZER**

Bu tezin yazılma amacı; günümüzün ekonomik rekabet ortamında işletmelere avantaj sağlayan iki kavram olan yetenek yönetimi ve duygusal zeka kavramlarını geniş bir çerçeve içerisinde incelemek ve iş hayatında kullanımını aktarmaktır. Yetenek yönetimi algısının işletme içerisinde nasıl oluştuğu, tüm aşamalarını kapsayacak şekilde incelenmiştir. Ayrıca duygusal zeka kavramı ile ilgili bireyi iş yaşamında nasıl etkilediği üzerinde durularak duygusal zekanın boyutları ile birlikte araştırılmıştır.

Bu amaca ulaşmak için araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiş, geliştirilen bu hipotezler 153 kişilik 6 aydan fazla deneyimi olan beyaz yakalı olarak yazılım sektöründe çalışan örneklem grubu üzerinde test edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, Duygusal Zeka, Duygusal Zeka Boyutları, İnsan Kaynakları Yönetimi

## **ABSTRACT**

### **A FIELD STUDY ABOUT THE USE DIMENSIONS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE BASIS OF TALENT MANAGEMENT**

**MELTEM GEZER**

This thesis was written for to be the aim of this course is to examine the concepts of talent management and emotional intelligence in a wide framework and to explain its use in business life in today's economic competitive environment. It has been examined to cover all stages of how the perception of talent management is formed within the enterprise. In addition, it has been studied with the dimensions of emotional intelligence by focusing on how it affects the individual in business life.

To achieve this goal, the research model and hypotheses are developed and these developed hypotheses and models were tested in a sample which was composed of 153 people working in the software industry as a white collar with more than 6 months of experience.

**Key Words:** Talent, Talent Management, Emotional Intelligence, Dimensions of Emotional Intelligence, Human Resources Management

## ÖNSÖZ

Günümüzde çok yoğun ve hızla yaşanan rekabet sürecinin sonucunda insan kaynakları yönetimi de yapılanma ve gelişme sürecine dahil olarak yine kaynağını insan odaklı oluşturduğu yeni sistemi; yetenek yönetimi kavramının doğmasına yol açmıştır. Değişen çalışma koşulları içerisinde kısa vadede hem gelişime hem de değişime ayak uydurma faaliyetlerinde en önemli sermaye şirketin sahip olduğu insan kaynağı olduğu uzun yıllar bilinmekteydi. Buna ek olarak yetenek yönetimi süreçleri ile birlikte çalışanların yetenekleri önem kazanmış; yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması, eğitimi ve gelişimi ayrıca yedeklenmesi süreçlerine odaklanılarak işletme stratejilerinin yürütülmesinde önemli rol almaktadır. Böylece ekonomik rekabette şirkete avantaj sağlayan ayrıca ikame ve taklit edilmesi mümkün olmayan en güçlü yapı taşı meydana getirmektedir.

Bu çalışmada yetenek ve yetenek yönetimi kavramlarından yola çıkarak işletme içerisinde yetenek yönetimi algısını ölçmek amaçlanmıştır. Daha sonrasında bu kavrama ek olarak duygusal zeka kavramı ele alınarak iş hayatında nasıl kullanıldığına değinilmiştir.

Çalışmanın son kısmında ise anket çalışmasına yer verilerek yetenek yönetimi tabanında duygusal zeka boyutlarının nasıl nitelendirildiği üzerinde durulmuştur. Duygusal zeka kavramının boyutlarından olan ruh halini düzenleme, duygulardan faydalanabilme ve duyguların ifadesi çerçevesinde bireyin duygularının farkında olması, duygularını yönetebilmesi ve karşındakinin duygularını algılayıp doğru bir şekilde yönetebilmesi amacını taşımaktadır.

Çalışmamı tamamlayabilmem konusunda destek gösteren başta aileme teşekkürlerimi iletiyorum. Ardından çalışma başlığım ve konu kapsamımın oluşturulmasında emek veren Prof. Dr. Levent Şahin ve tezimi meydana getirmemdeki süreç boyunca yönlendirme, motivasyon ve desteği için danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güler'e teşekkürlerimi sunarım.

MELTEM GEZER

İSTANBUL,2019

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ÖZ.....                  | iii  |
| ABSTRACT.....            | iv   |
| ÖNSÖZ.....               | v    |
| TABLolar LİSTESİ.....    | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....    | x    |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xi   |
| GİRİŞ .....              | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YETENEK YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı ..... | 6  |
| 1.2. Yetenek Yönetimi Nedir?.....              | 13 |
| 1.3. Yetenek Yönetimi Süreci .....             | 19 |
| 1.4. Yetenek Yönetimi Tarihçesi.....           | 23 |
| 1.5. Yetenek Yönetimi Kuramları .....          | 25 |
| 1.5.1. McKinsey Kuramı.....                    | 25 |
| 1.5.2. Yetenek Anlayışı.....                   | 26 |
| 1.5.3. Kaynak Temelli Yaklaşım .....           | 27 |
| 1.5.4. Temel Yetenek Kuramı.....               | 28 |
| 1.5.5. Sistemler Kuramı: Klasik Model .....    | 28 |
| 1.5.6. Yetenek Fabrikası Modeli.....           | 29 |
| 1.6. Yetenek Yönetimi Aşamaları .....          | 31 |
| 1.6.1. Yeteneği Bulma .....                    | 31 |
| 1.6.2. Yeteneği Çekme.....                     | 33 |
| 1.6.3. Yeteneklileri İşe Alma .....            | 36 |
| 1.6.4. Yeteneklileri İşe Yerleştirme .....     | 37 |
| 1.6.5. Yeteneği Elde Tutma .....               | 39 |
| 1.6.6. Eğitim ve Geliştirme.....               | 42 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1.6.7. Örgütsel Yedekleme ..... | 45 |
|---------------------------------|----|

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL ZEKÂ BOYUTLARI**

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 2.1. Duygu ve Zekâ Kavramı ve Tanımları.....      | 49 |
| 2.2. Duygusal Zekânın Tanımı ve Gelişimi .....    | 54 |
| 2.3. Duygusal Zeka Boyutları.....                 | 60 |
| 2.4. Duygusal Zekâ Modelleri .....                | 64 |
| 2.4.1. Salovey ve Mayer Modeli.....               | 66 |
| 2.4.2. Bar-On Modeli .....                        | 67 |
| 2.4.3. Cooper ve Sawaf Modeli .....               | 68 |
| 2.4.4. Goleman Modeli .....                       | 69 |
| 2.5. Duygusal Zekânın Amaç ve İşlevi .....        | 70 |
| 2.6. Duygusal Zekanın Önemi.....                  | 72 |
| 2.7. Duygusal Zekanın İş Yaşamında Kullanımı..... | 76 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YETENEK YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA BOYUTUNUN**

#### **KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 3.1. Araştırmanın Amacı .....   | 78         |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....     | 78         |
| 3.3. Veri Toplama Araçları..... | 78         |
| 3.4. Verilerin Analizi .....    | 79         |
| 3.5. Bulgular .....             | 80         |
| <b>SONUÇ.....</b>               | <b>104</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>           | <b>107</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                                                                           | 80 |
| <b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Sonuçlar .....                                                                                                                                       | 80 |
| <b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Sonuçlar.....                                                                                                                                                 | 81 |
| <b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Sonuçlar .....                                                                                                                                       | 81 |
| <b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Aylık Gelirlerine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                                                                        | 82 |
| <b>Tablo 6.</b> Katılımcıların ‘‘Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna İlişkin Sonuçlar.....                                                                                                       | 83 |
| <b>Tablo 7.</b> Katılımcıların ‘‘Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna İlişkin Sonuçlar.....                                                                                                      | 84 |
| <b>Tablo 8.</b> Güvenilirlik Analizi Sonucu .....                                                                                                                                                              | 84 |
| <b>Tablo 9.</b> KMO and Bartlett's Testi Sonucu .....                                                                                                                                                          | 86 |
| <b>Tablo 10.</b> KMO and Bartlett's Testi Sonucu .....                                                                                                                                                         | 87 |
| <b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....                                                             | 88 |
| <b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Medeni Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....                                                    | 89 |
| <b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Yaşları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....                                                             | 90 |
| <b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....                                                    | 91 |
| <b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Aylık Ortalama Gelirleri arasındaki farklılığa yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....                                            | 92 |
| <b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna Verilen Cevaplar Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..... | 93 |

|                                                                                                                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç Yıldır Aynı Firmada Çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna Verilen Cevaplar Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..... | <b>95</b>  |
| <b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Cinsiyetleri Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....                                                                 | <b>96</b>  |
| <b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Medeni Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....                                                              | <b>97</b>  |
| <b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Yaşları Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....                                                                      | <b>98</b>  |
| <b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....                                                              | <b>99</b>  |
| <b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Ortalama Aylık Gelirleri Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....                                                      | <b>100</b> |
| <b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile ‘‘Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?’’ Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....                                   | <b>101</b> |
| <b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile ‘‘Kaç Yıldır Aynı Firmada Çalışıyorsunuz?’’ Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....                                  | <b>102</b> |
| <b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Tablosu .....                                                   | <b>103</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Talent: Yetenek.....                     | 10 |
| Şekil 2: Yetenek Yönetimi Süreci Elementleri..... | 20 |
| Şekil 3: İşveren Markası Modeli .....             | 21 |
| Şekil 4: Yetenek Fabrikası Modeli .....           | 30 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

**ABD** .....: Amerika Birleşik Devletleri

**a.g.e.** .....: Adı Geçen Eser

**Bkz.** .....: Bakınız

**C**.....: Cilt

**Çev**.....: Çeviri

**df**.....: Serbestlik Derecesi

**S** .....: Seri

**s** .....: Sayfa

**sig**.....: Anlamlılık

**v.d.** .....: Ve Diğerleri

**vb.** .....: Ve Benzeri

**Vol.** .....: Volüm

**Y.Y.** .....: Yetenek Yönetimi

**İK** .....: İnsan Kaynakları

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin ve rekabetin artması neticesinde tüm işletme fonksiyonlarında meydana gelen değişime benzer, insan kaynakları yönetimi de gelişim ve değişime uğrayarak işletmeler arasındaki ekonomik yarışın en değerli unsuruna dönüşmüştür. İnsan kaynakları yönetiminin doğru insan kaynağına ulaşması ve bunların doğru işlerde kullanılması işletmelerde önem teşkil eden rekabet avantajı haline dönüştüğü biliniyor olmasına rağmen; bunun bir adım önüne geçen uluslararası büyük şirketler “yetenekli” olarak tanımlanan insan kaynağına dikkat çekilmesi ile insan kaynakları uygulamalarındaki stratejik önemi daha da artırmıştır.

Çalışma yaşamında süregelen aşamalar ile çalışan tarafındaki çeşitliliğin önde gelen özelliklerinden biri; yetenekli ya da yıldız olarak tabir edilen çalışanların organizasyona dahil edilmesi sürecinde meydana gelmiştir. İçinde bulunduğumuz koşullarda firmalar için sürdürmekte olduğu görevinin sadece teori ve pratikte bilgi birikimine sahip olan çalışanlar yeterli değildir ayrıca bu çalışanlar ile ekonomik yarışta avantaj elde edebilmek de mümkün görünmemektedir. Küresel rekabet ortamında avantaj yaratabilmenin ve dikkat çekebilmenin insan odaklı olan insan kaynakları stratejileri ile mümkün olabileceği dahası yaratıcı, duygusal zekaya sahip ve yenilikçi çalışan özelliklerine sahip olması son derece önemli olduğu tespit edilmiştir.

Gelişmeye yönlendiren bir diğer konu da işletme bünyelerindeki önemli farklılıklar ve değişimlerdir. İşletmeler artık eskisi gibi tüm organizasyon aşamalarını tek bir çatı altında toplayarak idame ettirmemektedir. Bu sürecin yaygınlaşmasını kolaylaştıran olgu da dış kaynak kullanımıdır. Buna ek olarak, işletmelerin bünyelerinde köklü değişiklikler yapmalarının nedeni olarak değişen iş ortamları gösterilebilir. Diğer bir ifadeyle işletmeler daha az bütün halde devamlılığını sağlayıp daha fazla dışarıya dönük halde yürütülmektedir. İşletme yapısında birçok şube veya ağ ile çalışmalarını yürüten organizasyonlar bu duruma örnek gösterilebilir, bu organizasyonlar da yapılarına adapte olacak şekilde yeteneklileri kazanmaya çalışmalıdır. Kısacası her kuruma ve örgüte göre farklı yetenek yapılarında kuruma özel yetenekliler önem kazanmaktadır. Bununla

birlikte yetenekli çalışanı kuruma aldıktan sonra eğitim, gelişim ve kurum kültürünü benimseme aşamalarında ortaya konulacak bir yapıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, ortaya çıktığı tarihten itibaren sürekli gelişerek yetenek yönetimi olarak adlandırılan, gelişiminin ve çabanın son kademesine erişmiş ve büyük firmalar arasında uygulanması yaygınlaştıkça “firmanın stratejik ortağı” olarak sonraki üst aşamaya ilerleme sağlamıştır. Yetenekli çalışanlar en etkin şekilde stratejik amaçlarla yönetilirken, strateji odaklı yönetimin çalışanlara ulaşan yapıya dönüşmesinin yolunu açmıştır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir doğrultuda yürütülebilmesi ve kurum içinde genele yayılarak benimsenmesi amacıyla insan kaynakları biriminin sorumluluğu üstlenmesinin yanı sıra, işletmenin üst düzey yöneticilerinden alt basamaklardaki çalışanlarına kadar bütününde yaygınlaşarak etkin ve içten bir bağlamda benimsenerek uygulanmalıdır. Organizasyon bünyesindeki yetenek yönetimi uygulamalarının disiplinli bir şekilde yürütülmesini sağlayacak iç iletişim ve işletme stratejisine uyumlu bir şekilde idame edilmesinden sorumlu yapı: insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları birimi ise organizasyon bünyesinde yetenek yönetimi uygulamalarını etkin ve özverili biçimde idame ettirecek, örgüt kültürü ve hedefleri ile birlikte yürütülmesini sağlayarak işletme rakipleri arasında rekabet avantajı yaratacaktır. İşletmenin karlılığına ve rekabet avantajlarına kritik katkı sağlayacak bu yapının gelecekte üst düzey yönetimin yerine geçeceğine yönelik savlar bulunmaktadır.

Yetenek yönetimi felsefesi, potansiyeli yüksek olan başarılı çalışanların performansından bütünüyle faydalanılabilecek adaptasyonu kurum bünyesinde açığa çıkaracak ortamların ve aşamaların yaratılması; ayrıca, yetenekliler ile diğer çalışanlar arasındaki uyumu güçlendirme konusu üzerinde durur. Yetenek yönetimi aşamasının etkin olarak uygulanabilmesi için öncelikle kritik pozisyonlar ve bu pozisyonların yerine getirdiği görevler belirlenir. Sonraki işe alım süreçlerinde veya işletme içerisinde bu kritik pozisyonlar için yetenek havuzları meydana getirilerek işletme için kritik öneme sahip alanların boş kalarak işletmenin geleceği için dezavantaja dönüşmesi engellenir.

Organizasyon bünyesine kattığımız potansiyeli yüksek çalışanlarımız için de çeşitli kariyer yolları belirlenerek eğitim ve rotasyon gibi süreçler ile gelişimleri desteklenir. Yetenekli çalışanların işletmeden ayrılma riski en aza indirilmeye çalışılır.

Firmaların başarılı olmasında yetenek yönetimi yaklaşımının önemli bir rol oynadığı varsayılmaktadır. Birçok firmanın ele aldığı başlıca önemli problemler: kritik yeteneklerin kuruma etkilerinin neler olabileceği ve yeteneklileri değerlendirme ve geliştirmedeki yetenek yönetimi rolünün nasıl olacağı üzerinedir. Kriz dönemlerinde insan kaynağını finansal açıdan değerlendirerek sadece bu doğrultuda planlamalar yapan işletmeler değer kaybeder iken; insan kaynağını yetenekli olan çalışanlar ile donatan organizasyonların değer kayıpları yaşanmayacağı gibi krizi fırsata çeviren avantajlar dahi elde etmeleri mümkün olacaktır.

Yetenek yönetimi uygulamalarında teknolojik araçların ve belirli yetkinlik testlerinin kullanımı ile yetenek hakkında doğru ve yerinde kararlar verilmesine yardımcı olmuştur, yeteneği geliştirirken dahi bu analizlerden öncelikle yeteneği iyi tanımaya odaklanılır. Yeteneklilerimizin potansiyelleri ve kariyer hedefleri çözümlendikten sonra kendisi ve kurum stratejilerini birleştiren köprü işlevi görmektedir.

Organizasyon kültürü içinde yeteneğe bakış açısının farklılaşmasında rolü bulunan en etkin yapılardan biri insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları bölümü de organizasyonda yer alan yetenek yönetimi uygulamalarının tüm bölümlere yayılarak kabul görmesine, işe alım süreçlerinden yeteneklileri elde tutmaya, diğer çalışanlar ile uyumu konularına kadar sorumlu olan yapıdır. Organizasyon yapısında “iş ortakları” olarak isimlendirilen insan kaynakları yöneticilerinin esas sorumluluğu; işletme stratejisinin sorunsuz ve etkin bir şekilde idame edilmesi, çalışan politikalarının incelenmesi, güncellenmesi, geliştirilmesi, değiştirilmesi ayrıca yetenekli çalışanların elde edilmesi ve eğitimi süreçleridir.

Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde örgütler, uluslararası pazarda en yetenekli çalışanlar ile çalışabilme olanağı elde edeceklerdir. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar daha da motive olacak ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Bununla birlikte motivasyonu ve bağlılığı artan çalışanların performansları da olumlu

etkilenecek, artış gösterecek ve organizasyon için daha üretken hale geleceklerdir. Yetenek yönetimi sayesinde yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar arasında adaletli bir sistem yaratılmış olacak ve böylece yetenekliler verimli bir şekilde olmaları gerektiği yerlerde değerlendirileceklerdir.

Yetenek yönetiminin birçok uluslararası işletmeler tarafından benimsenip uygulanmasının yanı sıra, aynı şekilde duygusal zeka konusuna da büyük organizasyonlar gerekli özeni göstererek kurum içi veya dışında çalışmalar yürütmektedir. Türkiye’de uygulama alanı kısıtlı olsa dahi bu konuda birçok eğitim ve seminer düzenlenmekte çalışanların işle ilgili bilişsel zekasının yanında sahip olduğu duygu bazlı yönlendirmeler ve algılar ile neticelendirdiği duygusal zekasının yerinin yadsınamayacak kadar kilit noktada olduğu tespit edilmiştir. Dahası, bazı tanımlarda yetenek yönetiminin içerisinde, duygusal zekanın fonksiyonlarından empati, duyguları anlayabilme ve etkili bir biçimde yönetebilme, stresle başa çıkma gibi birçok yapının yer aldığını ve birer yetenek olarak değerlendirildiği de saptanmıştır. Meydana getirdiğim bu çalışmada yetenek yönetimi ve duygusal zekanın genel tanımları, modelleri, uygulama alanları ve etkileşimleri üzerinde durarak incelemelerimi ifade edeceğim.

Tez üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde; öncelikle günlük hayatta kullanımı en çok karıştırılan ‘yetenek’ kavramının sözlük anlamından yola çıkarak tanımlara yer verilmiş, kelimenin karıştırılan kavramlardan ve diğer kavramlardan farklarına değinilmiştir. Yetenek yönetimi kavramının anlamına ve tarihsel gelişimine yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Yetenek yönetimi ve uygulamaları ile ilgili geçmişte yer almış birçok kuram üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise duygusal zeka kavramı ile ilgili tanım ve açıklamalara yer verilmiştir. Daha sonrasında duygusal zeka ile ilgili örnekler ve yaklaşımlar ile kavram pekiştirilmeye çalışılmıştır. Duygusal zeka tanımının birçok noktada yetenekliler olarak tabir edilen bireylerin tanımında kullanıldığından yola çıkarak yeteneğin bir alt kümesi olan duygusal zeka modelleri ile birlikte açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; yazılım sektöründe beyaz yakalı olarak 6 aydan fazla sürede çalışanlar örneklem grubu olarak alınarak işletme ve çalışan üzerindeki yetenek yönetimi

algısını ve duygusal zekayı ölçen anket çalışması uygulanmıştır. Duygusal zeka, “duygulardan faydalanma” faktörü eklenerek ele alınmış olup “iyimserlik/ruh halini düzenleme, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi” boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Sonuç bölümünde ise; tüm bölümlerin genel değerlendirilmesine ve anketten çıkan sonuçlara yer verilmiştir. Yetenek yönetimi ve duygusal zeka arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi kavramına geçmeden önce yetenek kelimesinin anlamına kısaca değinmek gereklidir. Yetenek; bir bireyin devamlılığını sağladığı fikir üretme, duyguları yönetme ve eyleme geçme becerilerinin etkin biçimde yürütülebilmesidir. Bu tanımlamayı değerlendirecek olursak; analitik ve stratejik düşünme, azimli olmak, empati yapabilme, tavır veya duyguları odağına alabilme ve zarafet birer yetenek olarak kabul edilebilir (Buckingham & Vosburgh, 2001, s. 21).

Dresselhaus'a göre (2010) yetenek, değişik ve çeşitli yapıtaşlarından meydana gelmektedir. Bu yapılar; odak noktaları, kabiliyet, bireysel nitelikler ve iş deneyimleridir. Bilgi düzeyi; eğitim ile elde edilen başarı ile ilerlemiş öğrenebilme unsurlarından oluşmaktadır. Kabiliyet; bireyin kendine has becerilerini veya satış- pazarlama gibi deneyimsel yeteneğini kapsamaktadır. Bireysel nitelikler motivasyon, risk alma ve empati benzeri etmenlerdir. İş deneyimi, içinde bulunduğu proje tecrübeleri, eski işvereni gibi unsurları içerir. Nihayetinde, yetenek kavramını yalnızca tek bir tanım ile açıklamak güçtür, daha kapsamlı bir inceleme gerektirir (Dresselhaus, 2010).

Prof. Dr. İlhan Erdoğan'ın kitabı 'İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik' adlı eserindeki yetenek kavramı ile ilgili tanımlarına değinirsek; "Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir" (Ceylan, 2007, s. 5).

Diğer bir tanım ise; yetenek olgusu başarılı olma, beceri, yeterlilik, önderlik, yeniliklere açıklık ve özgünlük kavramları ile zamanı verimli kullanabilme faktörleri birbiriyle bağlantılıdır. Bu tanım ile bağlantılı olarak yetenek kavramı, bireyin iş yaşamında istediğini elde edecek seviyeye gelmesi, kendinin ve çevresinin çalışma

eylemine olumlu katalizör etkisi görmesi, yaratıcılık ve yenilik ile güçlendirilmiş zamanı etkin kullanabilme becerisidir (Jay, 2011). Burada da yetenek, kabiliyet kavramı ile bağlantı kurularak zaman ögesine dikkat çekilmiştir. Yetenek; “bireyin, kendi içsel eylemlerini yerine getirebilme, beceri, bilgi, deneyim, istihbarat, yargı, tutum, karakter ve dürtülerini kapsayan bireysel becerilerin toplamıdır” (Klifman, 2009, s. 8).

Bir başka incelemeye göre de Tansley’in yetenek kavramının oluşması ve gelişimi ile ilgili tarihsel sıralaması aşağıdaki gibidir:

- Yetenek kavramı ölçü birimi olarak, ilk sözlük anlamındaki tanımına benzer biçimde Romalılar, Yunanlılar, Asurlular ve Babiller tarafından kullanılmıştır.

- Yetenek kelimesi para birimi olarak da kullanıldığı dönemler bulunmaktadır, bu dönemlerde yaygın olan para birimi gümüşü ayrıca yetenek kavramı da İngilizceye İncil’den geçmiştir.

- İncil’in son dönemlerinde basılan sürümlerinde yetenek kavramı, sermaye kelimesi ile benzer, dahası eş kelimeler şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca insan kaynakları alanı çerçevesinde insan sermayesi ile benzer olarak nitelendirilmiştir.

- 13. yüzyıla kadar yetenek kavramı ‘eğilim’ kelimesine benzer bir anlamda kullanılmıştır.

- 15.yüzyıla geçtiğimizde yetenek, ‘zenginlik ve birer hazine, ilahi bir özellik veya doğal yetenek’ anlamlarına gelecek biçimde tasvir edilmiştir.

- 17. yüzyıla geldiğimizde ise yetenek kavramı, ‘süper gücü temsil eden doğal yetenek ve eğilim’ kavramları ile aynı anlamlara gelecek şekilde kullanılmıştır.

- 19.yüzyılda ise; çağımızda kullandığımız yetenek anlamına geldiği halini almıştır (Tansley, 2011, s. 266).

Yetenek yönetimi olgusu çağımızda hızla değişim gösteren ekonomik ve sosyolojik etmenler çerçevesinde yönetim süreçlerine farklı bir boyut kazandırmıştır. Yetenek yönetimi; kritik pozisyon veya görevlerde önderlik simgesinin sürdürülmesi bağlamında bireyin öznel veya iş ile ilgili donanımını geliştirme amacıyla meydana gelmiş sıralı aşama

olarak benimsenmiştir (Rothwell, 1994, s. 181). Bu sistematik süreçler de adım adım takip edilmesi gereken belirli kademelerden meydana gelmektedir ve bu sürecin başarıya ulaşması adına yetenek yönetimi uygulamalarında üst düzey yöneticilerin veya ekip liderlerinin tam anlamıyla kontrolünü gerektirmektedir.

Başarılı olmak amacıyla şirketlerin savunduğu, örgütsel “en etkili yedeklemenin” yetiştirilmesi, seçimi ve kimliğine sahip belirli bir sistemiği olan geleceği denetim altında tutabilen yetenek yönetimine ihtiyaç duyulmasıdır (Berger & Berger, 2004).

Son dönemlerde yetenek yönetimi kavramı; rekabet avantajında üstün ve güçlü organizasyonlar meydana getirmek amacıyla benimsenen bütüncül ve kapsamlı bir aşamadır. Yetenek yönetimi aşamalarının tam anlamıyla uygulanıp yeni pozisyona yerleşen çalışanın doğru zamanda, doğru alanda, doğru kişi olduğu kabul edilir. İşletmenin stratejik planlarının tüm çalışanlar tarafından entegre yürütülebilmesi için gelişmesi gereken düzeydeki çalışanlar ile yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanlar birlikte çalışması ile tamamlanabilir (NHS Employers, 2009).

Yetenek yönetimi “organizasyonun insan kaynakları sisteminin alt kümesini oluşturmakta ve yönetsel yetenek gelişim sorunları ile başa çıkmak için organizasyonlar tarafından geliştirilen süreçleri kapsamaktadır” (Sumardi & Othman, 2009, s. 181).

Yetenek yönetimi kavramı, organizasyonların gelişmesi ve büyümesinin sürekliliğini sağlayan ve rakipleri ile yarışta rekabet avantajı yaratan kritik bir yapıdır. İşletmenin bünyesinde yetenekli çalışanları barındırabilmek ve mevcut bu üstün yetenekli çalışanlardan mümkün olan en iyi verimi elde edebilmek; organizasyonlarda özgün olmanın, katma değer yaratabilmenin, rekabet yarışında avantaj sağlayabilmenin ve verimli performans elde edebilmenin sistemiği olarak kabul edilmektedir (Gregoire, 2006, s. 6).

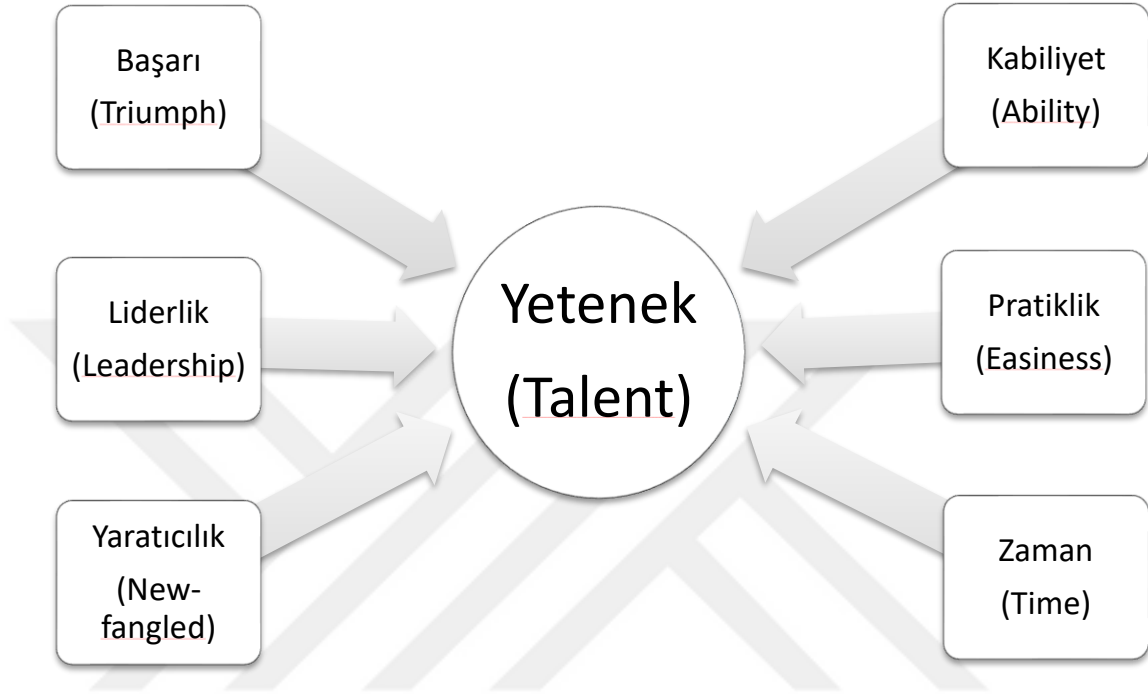
Yetenek kavramının, bazı ekonomistler tarafından kendine has nitelikleri barındırdığı iddia edilmektedir. Bu sava örnek verecek olursak, Ceylan’a göre (2007, s. 6) yetenek olgusunun farklılaştırıcı niteliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

- “Yetenek, büyük ölçüde doğuştan gelen bir güçtür,
- Yetenek genelde kalıtsaldır,
- Yetenek, potansiyel bir ‘yapabilme kabiliyet’ini ifade eder,
- Yetenek bir duruma ‘uyum sağlama’ ile ilgilidir,
- Yetenek, bireyin zihinsel ve bedensel ‘kapasite’ sini ifade eder,
- Yetenek davranışlarla ilgilidir (Ceylan, 2007, s. 6)”.

Yetenekli çalışanların firmaya çekilmesi, elde edilmesi ve bu çalışanlardan en verimli şekilde fayda sağlayarak yetenek yönetimi anlayışının yaygınlaştırılması ve genel çerçevede kabul görmesi; insan kaynakları yöneticilerinin başarı elde edebilmesi aşamasında en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır (Pepe, 2007, s. 399). Günümüze geldiğimizde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çağı yakalamasının ve büyük işletmelerde daha etkili olmasının ana nedenlerinden biri; yöneticilerin çalışanlarla ilgili süreçlerin genelinde yetenek yönetimi faktörlerinin kullanımı olduğu kabul edilmektedir.

Deb (2005), “TALENT” kelimesini oluşturan her bir harften yola çıkarak;

- “Triumph (Başarı),
- Ability (Kabiliyet),
- Leadership (Liderlik),
- Easiness (Pratiklik),
- New-fangled (Yaratıcılık) ve
- Time (Zaman)” kelimelerinin bileşenidir (Şekil 1).



**Şekil 1.** Talent: Yetenek.

Yetenek yönetimi, örgüte çalışanlarıyla beraber birlikte bakabilmeyi ve süreçleri sistematik hale getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Fonksiyonun düzenli bir şekilde akış haline getirilmesi için bazı aşamalar oluşturulmuştur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Çırpan & Şen, 2009, s. 110):

- a. İşletme hedeflerinin ve bu doğrultuda stratejilerin belirlenmesi
- b. Kritik pozisyonların saptanması
- c. Yetenekli çalışanda olması gereken niteliklerin tespit edilmesi
- d. İşletmenin sahip olduğu çalışan verimliliklerinin ölçülmesi ve bilinirliği
- e. Kritik pozisyonlar için yetenekli çalışan eksikliğinin saptanması ve bu yönde çalışmalar yapılması
- f. Eğitim ve gelişim aşamalarının oluşturulması ve yürütülmesi

g. Çalışanlara performans değerlendirme sistemleri uygulanması ve bunların sonucunda bir üst pozisyona geçiş süreçlerinin yürütülmesi

h. İşletme mevcut konumunun analizi ve yetenek havuzlarının değerlendirilmesi

İşletmelerin kar elde etmesini ve devamlılığını sağlayan en önemli unsur; işletmeler arasındaki rekabet üstünlüğüne ulaşabilmeleridir. Örgütlerin varlıklarını ileriye taşıyabilmeleri için dönemin şartlarını ve hızla değişen teknolojik koşulların analizinin çok iyi yapılabilmesi gerekmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları, insan kaynakları bölümünün başka bir süreci olarak ele alınmakta, işletme içerisindeki çalışanlara planlanmış belirgin amaçlar atayarak, birbirleri arasında harmanlanmış bir çalışma ortamının oluşmasına imkan yaratmakta, organizasyonlarda yetenek ve çalışma fonksiyonları etrafında çalışanın yeteneği ile gerçekleştirdiği görevin uyuşmasına olanak vermektedir. Bunun neticesinde çalışanların işletmeye karşı olumlu yaklaşımlarına ve örgüt bağlılığına imkan tanımaktadır (Collings & Mellahi, 2009, s. 304).

İşletmeler içi belirli nitelikleri taşıyan ve sadece çalışacağı pozisyonun teorik ve fonksiyonel donanımı içinde barındıran çalışanlar yeterli olarak görülmemektedir. Tanımlanan bu çalışanlar ile küresel rekabet ortamında pazarın dikkatini çekmenin ya da farklılığının sürdürebilmenin yolu da bulunmamaktadır. Bu sorunu aşabilmenin ve pozitif fark elde etmenin kaynağı yeniliğe açık, yaratıcı, zihinsel ve duygusal zekası olgunlaşmış veya bu yönde öğrenmeye açık çalışanlarla birlikte iş yapabilmek olarak görülmektedir (Geniş & Usta, 2009, s. 2).

Örgütlerin çevreleri küreselleşme, enformasyon teknolojisi, ekonomik devinim ile birlikte hızlı bir değişim döngüsünün içerisinde yer almaktadır. İşletmelerin bu değişime ayak uydurabilmesi adına insan kaynaklarındaki son yenilik ve gelişmelerin de takibini zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin değişime en hızlı ve en iyi biçimde uyum sağlayabilmesi, beşeri sermayesini bu sisteme dönüştürmesi ile mümkün görünmektedir. ‘‘Yetenek Yönetimi ve Duygusal Zeka’’ da işletmenin mevcut, gelecek ve geçmişteki çalışanlarının günümüzü yakalayabilmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiş sistemlerdir.

Yetenekli çalışanlar işletme içerisinde kendilerini sermaye olarak değil de birer yatırımcı olarak algılamakta; ayrıca firmalarından yatırım karı beklentisi içerisinde dirler. Eğer arzuları ve ihtiyaçları yerine getirilmezse organizasyondan çok kolay bir koşulda ayrılabilmekte veya mevcut potansiyelini ortaya koymadan, daha az çaba sarf ederek düşük performans ile kendilerinden öte yöneticilerinin işten ayrılmalarına sebep olabilirler. Bu doğrultuda yöneticilerin ve önderlerin, yetenekli çalışanların iyi idame edilememesinin yol açacağı sonuçları ve ortaya çıkaracağı sorunları öngörebilmeleri gereklidir. Ayrıca gelecek planları içerisinde yeteneklilerin eğitimi ve gelişimine önemli derecede yer vermeleri, yeteneklilerin örgüte bağlılıklarını güçlendirerek örgüt içinde karlılık artışı sağlayacaktır (Kaye & Evans, 2003, s. 42).

Ensley vd.'e göre “yetenek yönetimi sistemi, yetenek bilgisi yönetimi ve yaratıcılık için bütünleştirilmiş analitik araçlar bütünüdür. Çeşitli bileşenleri vardır ve bu bileşenlerin bir araya gelmesi ile kompleks bir yapıda oluşmaktadır (Ensley, Carland, Ensley, & Carland, 2010, s. 10)”.

Büyük firmalarda, iletişimi güçlendirmek, birebir koçluk, eğitim programları, yıldız personelleri kiralamak gibi alanlarda yetenek yönetimi konularına en çok zaman ayıran birim üst yönetimdir. Kısa dönemli sonuçlar ve deneyimlerin sonucu olarak yüksek potansiyel elde etmek, liderlik için en gerekli olan adımlardandır (Creelman, 2004, s. 3).

Collings ve Mellahi'e göre (2009) üst düzey yöneticilerin, liderlerin ve insan kaynaklarının yetenek yönetimi uygulamalarına verdiği önem içinde bulunduğumuz çağda artış göstermiştir. Örnek verecek olursak; üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına ayırdığı zaman yüzde 20'den fazla olduğu tespit edilmiş dahası birçok üst düzey yöneticiler için bu yüzde payları 50'lere kadar yükselmektedir (Çırpan & Şen, 2009). İşletmelerin rekabet üstünlüklerinde yetenek yönetiminin kullanılması yaygınlaşmaya başladıkça bu oranın daha da artacağı öngörülmektedir.

İşletmelerin gelişmelerinin sürdürülebilir kılınmaları, geleceğe dönük liderler yetiştirmeleri, çalışanlarının eksiklerini kapatacak ya da onları geliştirecek eğitimler ve geri bildirimler ile besleyerek hem yeteneklilerin performansını artıracak hem de

Çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve güvenlerini artıracaktır. Ayrıca alışanların işten ayrılma oranlarını azaltarak önemli bir oranda maliyet azalması ve verimliliğe ulaşmayı sağlayacaktır. Yetenekli alışanların kendilerinde barındırdıkları duygusal zeka gibi daha birçok insani ilişkilerdeki becerileri çalışma ortamındaki uyum oranını ve diğer çalışanlar üzerindeki motivasyonun yükselmesine yardımcı olacaktır. Tüm bu süreçlerle entegre olmuş işletmenin karlılık payı ve taklit edilemeyecek konuma ulaşmasındaki olumlu etkiler elde edildiği sürece yetenek yönetimi uygulamalarının işletmede uygulanabilirliği gerekli görülecektir.

### **1.2. Yetenek Yönetimi Nedir?**

İşletmelerin bünyesindeki insan kaynağının, çalışanların görev tanımlarına göre düzenlenerek idame ettirilmeleri, hem çalışanların ortaya çıkardığı verim oranını artıracak hem de gereksiz harcamaları azaltacaktır; dahası iyimser bir ifadeyle önemsiz görünen maliyetlerin sonlanabileceğidir. Yalnızca insan kaynağından sağlanan bu artı değerin yükselmesi ya da aynı özelliklere sahip çalışan için daha düşük giderler ile idame ettirilmesi organizasyon açısından işletmeler arası rekabette üstünlük elde etmesine olanak tanıyacaktır. (Erdil, Alpkan, & Biber, 2004, s. 101).

Yeni fikirlere açık olmak, buradan yola çıkarak yeni etkileşimlerde bulunmak, ar-ge, satış, üretim ve müşteri yönetiminde dikkat çekecek atılımlar yapmak, karlılığı yükseltmek ve maliyetleri düşürmek gibi işletmenin en değer verdiği faktörler aşamalarının hepsinin asıl kaynağı olarak yetenek yer almaktadır. Bu neticede insan kaynakları yönetiminde yetenekli çalışanları keşfetmeyi, bulmayı, işletmeye çekmeyi sağlayan yetenek yönetimi yaklaşımı doğmuştur (KobiFinans, 2007).

Yönetim aşamalarında, üstün yeteneğe sahip yıldız çalışanların; organizasyonu rakiplerinden farklı bir düzeye taşıma kapasitesi barındırdığını söyleyen ilk kişi Selznick'tir. Selznick'in iddiasına göre, yetenekli çalışanların bu nitelikleri firmayı ileri taşıma potansiyeli taşıyan fark yaratan faktörlerdir (Selznick, 1984, s. 42). Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların organizasyon bünyesinde çalışan ve kurum açısından planlı ve sistematik bir yönetim şeklinin meydana getirdiği uzun dönemli bir süreçtir.

Buradaki amaç işletmenin stratejik planları doğrultusunda yetenek yönetimi süreçleri ile entegre ederek zaman konusunda ve çalışan seçimi konusunda titizlikle doğru adımları takip etmek ve yetenek ihtiyacını karşılayacak yönü çizmektir (Yılmaz, 2009, s. 11). Yetenek yönetimin en büyük karşılaştığı sorunlardan biri işletmenin doğru çalışanı bulması değil; aynı zamanda yetenekli çalışanın kendisine uygun doğru işte eğitimini ve gelişimi sürdürerek idame ettirilebilmesidir.

Boudreau and Ramstad'a göre (2005) teoride işletmenin her çalışanı işletmenin gelişmesi ve karlılığı için katkıda bulunur. Ancak yetenekli veya yıldız olarak adlandırılan üstün performans gösteren çalışanlar organizasyona çok daha fazla katma değer yaratır ve kendilerinin pozisyon için kritik olduklarını kanıtlarlar. Bu nedenle yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve yedeklenmesi işletme açısından son derece önem arz etmektedir.

Whirpol firmasında yönetim kurulu başkanı ve CEO'su olarak görev yapan David Whitman (Pepe, 2007, s. 400); *"Gecenin bir yarısında beni uykumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı ya da rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere sahip olup olmadığımızdır"* biçimindeki ifadesiyle yetenekli çalışanlara verdiği değeri açıkça belirtmiştir.

Bradford Smart ise; yetenekli önderler ve üst düzey yöneticilerin diğer yönetici ve önderlerden farklarına dikkat çekerek yeteneğin önemine belirgin bir vurgu yapmıştır. Sıradan önderlik yeteneğine sahip olanlara göre üstün performans gösteren önderlerin verimlilik oranı %94 daha fazla olduğunu; sıradan banka yöneticisi ile daha yetenekli banka yöneticisi kıyaslandığında ise; yetenekli olanların diğerlerine oranlar 2 kat daha fazla verimli oldukları saptanmıştır. Ayrıca %3'lük dilim olarak tabir edilen en üst düzeyde yer alan yeteneklilerin sıradan programcılara göre %1200 daha fazla kod ürettiklerini ve yine bu yukarıdaki basamaklarda yer alan satışçıların diğerlerine oranla %250 daha fazla üretken oldukları gözlenmiştir (Berglas, 2008, s. 94).

Diğer bir görüşe göre yetenekli çalışanların, temel yetenek faktörlerinden 'taklit edilemezlik' etmenine doğru gelişim göstereceği görüşündedir. Prahalad vd. göre yetenek olgusu; tüm bilgi, kabiliyet, hüner, tecrübe ve teknik aşamalar ile bir araya gelip

harmanlanarak organizasyona has bir yapı olan temel yeteneği oluştururlar, neticesinde de yıldız çalışanlar taklit edilemez olarak görülen en önemli özelliklerini meydana getirirler (Prahalad & Hamel, 1990, s. 82).

İş hayatında var olan en kritik rekabet avantajı taklit edilemez ve aynı zamanda özgün bir kaynağı elinde bulundurmaktır. En önemli özgünlük ve taklit edilemez olmanın sebebini de firma çalışanlarının bilgi, deneyim, beceri ve yeterlilik konularında çeşitlilik göstermesi, farklı yapı taşlarına sahip olmasıdır. Buradan yola çıkarak, işletmeler için en kilit rekabet avantajı sağlayacak sermayenin bilişsel ve duygusal donanımı ile işletme bünyesindeki yetenekli ve gelişime açık çalışanları olduğu sonucuna varabiliriz (Reed & Fillipi, 1990, s. 91).

Salim Kadıbeşegil'in Peryön Kongresi'ndeki konuşmasında bahsettiği gibi;

*“Çalışanlarımız artık sadece çalışan değil aynı zamanda “birer şirket ortağı”. Şirketleri ortakların beklentisine göre yönetirken, çalışanların beklentilerini de karşılamış olmaktadır”.*

Yaygın olarak kullanılan teknik ve rakamsal bilgiler elde edilen nesnel değerlendirme sistemlerinin yerine yeteneğin incelenmesi ve envanteri için beceri, tecrübe, kişisel özellik gibi öznel değerlendirmeler kullanmak gereklidir. Öznel değerlendirmelerin basit olmayan entegre bir yapıya sahip olmaları nedeniyle; bu değerlendirmelerin incelenmesi ve veri elde edilmesi güç olmaktadır. Bu sebeple organizasyonlar yaygın olarak objektif veriler elde edebileceği ölçülmesi, analizi ve değerlendirmesi daha kolay olan ve genellikle somut verilere dayanan değerlendirme sistemlerini tercih etmektedirler. Örneğin; işe alım esnasındaki maliyetler, eğitim ve gelişime ayrılan bütçelerin daha sonraki süreçlerde işletmeye katkı oranları, işletmenin genel hedeflerinde çalışanların payı gibi analizinin ve veri toplamanın daha basit olduğu değerlendirmeler uygulanarak subjektif verilere dayanan yeteneğin tespiti ve analizi göz ardı edilebilmektedir (Baudreau & Ramstad, 2005, s. 23).

Sumardi ve Othman (2009, s. 181) ise; yetenek yönetiminin, işletmenin desteklediği eğitim ve gelişim alanları ile uygulanarak benimsendiği ve insan kaynakları yaklaşımının

alt basamağını oluşturduğunu iddia etmektedirler. Yetenek yönetimi yaklaşımı, bütün bu aşamalarda organizasyonun temel kaynağı olarak yetenekli çalışanları ön plana çıkararak; ihtiyaç duyulan yetenek miktarı, işletmeye kazanılması, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi süreçlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi gerektiğini, aynı zamanda işletmenin bütününde gereken kritik önemin verilmesini ileri sürmektedir (Altuntuğ, 2009). Kısaca özetlemek gerekirse; günümüzde işletmeler, temel kaynağını ve planlamalarını hammadde çerçevesinde şekillendirmek yerine; kendilerini ön plana çıkaracak ve artı değer yaratacak yetenekli çalışanları odak noktasına alarak, stratejik hedeflerini bu doğrultuda belirlemelidir.

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yaklaşımının alt kümesi olması nedeniyle birlikte yürütülmeli; fakat daha farklı planlama ile sürecinin başlangıcı ve gelişimi izlenmeli, sürekliliğini sağlayacak uygulamalar ortaya konulmalıdır. Ayrıca diğer bir dikkat çekilecek konu; yetenek yönetimi uygulamaları sadece insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğuna bırakılmadan insan kaynaklarına ait tüm süreçlerde idame ettirilmeli ve organizasyon ile entegre bir şekilde herkesin benimsediği ve uyum gösterdiği yapıya dönüştürülmelidir (Sözübir, 2011, s. 1).

*“Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (Mccauley & Wakefield, 2006, s. 4)”.*

Yetenek yönetimi uygulamalarını özetleme ihtiyacı duyarsak; organizasyonun gerekleri bağlamında doğru çalışanlar ile doğru zamanlama, doğru pozisyon ve doğru gelişim uygulamaları gibi unsurların birleşiminin ve uyumunun sağlanmasıdır (Mucha, 2004, s. 99).

Yeni ekonomilerde birçok büyük işletme, anahtar farklılaştırıcı ve rekabet avantajının kaynağı olarak yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu savunmaktadır. Ancak iddia edildiği gibi demografik değişiklikler nedeniyle yetenekli çalışanlar, hızla artan işe alım maliyetlerinin ve kişiler arasındaki yüksek pazarlık gücünün sonucunda hızlı bir şekilde kıt kaynaklara dönüşeceklerdir. Ekonomideki bir miktar yumuşamaya rağmen, yetenek savaşları hiç olmadığı kadar “çetin” durumda ve şirketler de liderlik yeteneğine bağımlı olarak artan rekabetin kalmasını istiyorlar (Kaye & Evans, 2002, s. 32).

Gubman & Scott da benzer görüşler; yeteneği, sermaye gibi özgürce akabilen en büyük ve en kullanışlı karşılık arayışında bir kıt kaynak olduğunu belirtiyorlar. Nihayetinde onlara göre, insanlar öğrenmeyi ve esnekliği sürdürürler ise istedikleri yere ulaşabilir, arzu edilen çalışma şartlarına, fırsatlara ve paraya hükmedebilirler. İşveren için bunun anlamı, yeteneğin en iyisi için rekabet istiyorlar ise seçeneklerin en iyisine sahip olmaları (Gubman & Scott, 1998, s. 60).

Yetenek yönetimi stratejileri genel itibarıyla potansiyel yeteneğin tanımı, detaylı ve yapılandırılmış işgücü planı ile başlamalı. Bu plan bireylerin önceki pozisyonlarını, becerilerini, çalışmalarını, organizasyon içerisindeki kariyer hareketliliğini ve gelişme arzusunu içermelidir. Ayrıca, işletme hedefleri ve örgütün genişleyen stratejilerini dikkate alan dışarıdan işe alım ihtiyaçlarının öngörüsünü de içermelidir. Yetenek yönetimi uygulamaları; işe alım, elde tutma, eğitim ve performans gibi aşamaların köprü görevi gördüğü bir bileşendir, aynı zamanda insan kaynakları süreçlerinin geneline yayılmış durumdadır (Schweyer, 2004, s. 38).

Ceylan’a göre (2007) de yetenek yönetimi süreçlerinden olan yeteneklilerin tespiti, bulunması, elde edilmesi, geliştirilmesi ve yedeklenmesi insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Buradan çıkarılacak sonuç; insan kaynakları bölümünün sürecin uygulayıcısı ve denetleyicisi konumunda olduğudur. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine “stratejik ortak” kavramının eklenmesini sağlamıştır. Fakat gözden kaçırılmaması gereken kritik konu; insan kaynaklarının, yeteneklilerden ve yetenek

uygulamalarından sorumlu tek yapı olmadığıdır; ortak konumunda olduğu unutulmamalıdır. Yetenek yönetimi, organizasyonun bütününe ilgilendiren ve ortak bir çalışmanın ürünüdür.

Yetenek yönetimi uygulamaları uzun döneme yayılan ve herkesi ilgilendiren bileşen bir yapıdadır. İnsan kaynakları planlaması yapılarak organizasyon stratejileri bağlamında yetenek yönetimi hedeflerinin planlanması, mevcut çalışanların iş yapabilme kabiliyetlerini de dikkate alınması ile alan bazında hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğunun analizi yapılmalıdır. Bu doğrultuda ihtiyaç duyulan yetenekler organizasyona çekilerek elde tutulmaya çalışılmalı; eğitim, gelişim, performans ve havuz oluşturma gibi süreçlerin devamlılığı ile yetenek yönetimi tam anlamıyla uygulanmış olmaktadır (Alayoğlu, 2010, s. 78).

Yeteneklilerin çekilmesi, yeni çalışanlara çok farklı faaliyetler sunması ile çekici hale gelir. Losyk'un iddiasına göre yetenek yönetimi stratejileri bu aşamada, üniversite ile yakın ilişkilerinin yanı sıra markalaşma ve reklamcılık çalışmaları içermelidir. Losyk'un vurguladığı istihdam markalaşması, kurum kültüründen başlayan ve kurum imajını güçlendiren sistematik çabalar içeren anahtar bir yetenek stratejisidir. Yetenekli bireyler, dikkat temelindeki sistematik tarama ve seçme yöntemleri ile işe çekilmeli ve işe alınmalıdır (Losyk, 2003, s. 24).

Yetenek yönetimi ile birlikte tüm bu elde edilenler ile ne yapılabilir? S.A. Armstrong, çalışanların strateji yapımına dahil olduğu amaç ve değerlerin çok yoğun vurgusuna yer vermiştir. Bu kazanımların onlara:

- Yüksek memnuniyet - Çalışanların şirkete bağlılığı
- Açık ve net yönetim – Değerler, amaç ve dahil edilen stratejiler ile herkesi hizada tutmak
- Uzun süreli elde tutma / bağlılık – çalışanların uzun süreli kalmaları, şirketlerin yetenekliler için işe alım harcamalarını ve işten ayrılma / devir oranı sorunlarını azaltır.

- Yetenek Zihniyeti – Yeteneklilerin gelişimi ve yönetiminde; kapasite, öğrenme ve yenilikçiliğe odaklanılır (Creelman, 2004, s. 5).

Berger & Berger (2004) yetenek yönetimi stratejilerini 3 ana adımda açıklar:

- Üstün performans gösteren çalışanları saptamak, seçmek ve yetiştirmek; aynı seviyede performans gösteren diğer çalışanlara da ilham olacaktır.

- Organizasyondaki kilit pozisyonlar için yüksek nitelikli yedekleri bulmak, geliştirmek ve konumlandırmak.

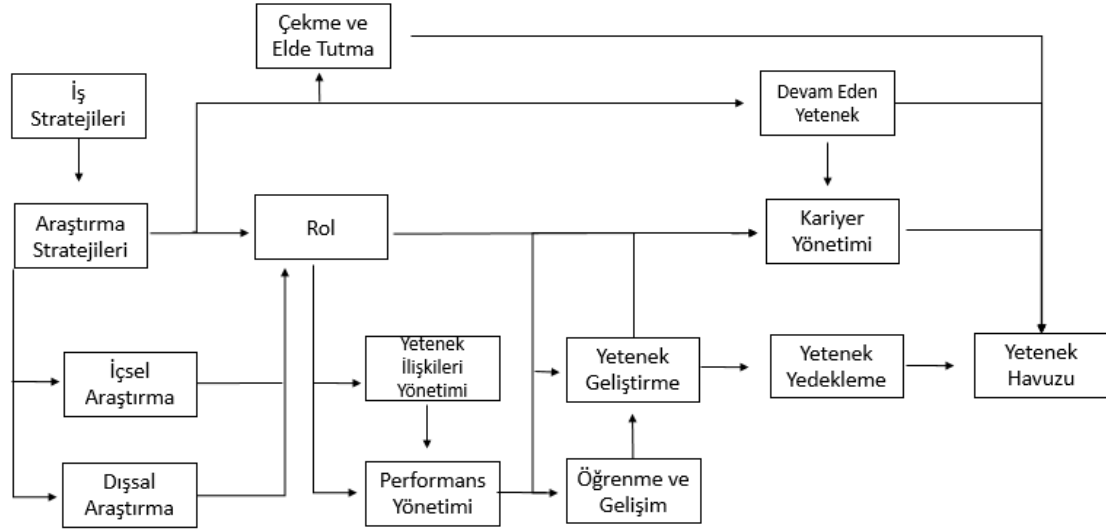
- Çalışanların mevcut veya potansiyel mükemmellik durumuna katkısına dayanarak onlara eğitim, mentorluk, atama, tazminat gibi kaynak dağıtmak.

Yetenek yönetiminin örgütsel kimliği güçlendirmenin bir yolu olduğunu benimseyen (Rövik, 1998) iki farklı aşamayı ele almıştır. İlk kavram, şirketlerin sürekli olarak karşılaştırmalar yaparak diğer örgütleri taklit ettikleri ve gelecekte nasıl algılanmak istedikleridir; ikinci görüş ise, işletmeler kendilerini diğer organizasyonlardan ayırmak için yönetim modasını benimsemiş olduklarıdır.

### **1.3. Yetenek Yönetimi Süreci**

Yetenek Yönetimi, organizasyonun belli parçalardan oluşan bölümler olarak algıladığımız bir yaklaşım değil de; resmin tamamını görebildiğimiz sistematik süreçler toplamıdır. Yetenek yönetimi sürecinde takip edilmesi gerekli olan aşamalar aşağıda belirtilmiştir:

*1. Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi:* Yetenek yönetiminin temelini oluşturan süreçte hedeflerin meydana gelmesi, stratejilerin oluşmasında çok önemlidir. “İşletmenin gelecekte nerede olmayı hedeflediğine ve bunun için izleyeceği stratejiler nelerdir?” soruları olmadan bir planlamanın yapıldığı düşünülemez. Bu sebeple bu uygulamalar meydana getirilirken organizasyonun hedefleri, amaçları ve stratejik planları açık bir şekilde kurgulanmalıdır.



**Şekil 2: Yetenek Yönetimi Süreci Elementleri**

**Kaynak:** (Armstrong M. , 2009, s. 582)

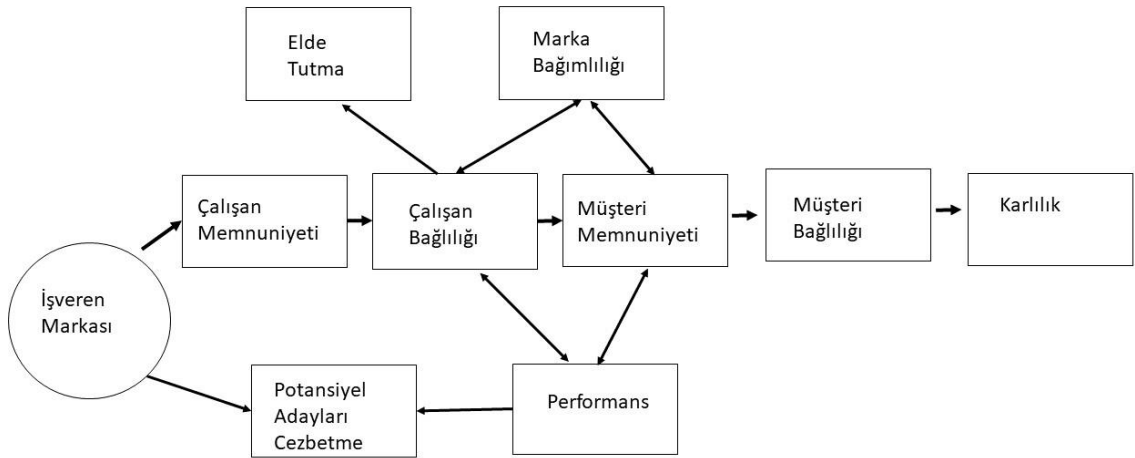
*2. Kilit Pozisyonların Analizi:* Oluşturulan şirket stratejilerinin doğru ve etkin bir biçimde uygulanabilmesi için kritik pozisyonlar tespit edilmelidir. Belirlenen bu pozisyonlarda yaşanacak önemli bir sorun planlanan stratejilere ulaşmayı güçleştirecektir. Bunun tersi bir durumda, organizasyonun sahip olduğu tüm pozisyonlar için yetenek yönetimi çalışması yapılmalıdır; ancak bu organizasyon için gereksiz ve yüksek oranda maliyet yükü oluşturacaktır. Bu nedenle, işletme karlılığı açısından rekabette üstünlük sağlayacak kilit pozisyonların tespiti son derece önemlidir.

*3. Yetenek Profilinin Tespit Edilmesi:* Bu kısımda bir önceki aşamada belirlenen kritik pozisyonlara en uygun çalışan nitelikleri belirlenir. Bu üstün çalışanda olması beklenen nitelikler; kabiliyet, tecrübe, bilgi ve donanım gibi unsurlar açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bu yetenek profili, yetenekli çalışan ararken veya işe alırken temel alınması gereken basamağı oluşturacaktır.

*4. Potansiyellerin Ortaya Çıkışı:* Belirlenen temel aldığımız kilit pozisyonlar için arzu edilen niteliklere sahip yetenekli adaylar tespit edilir ve organizasyona

kazandırılmasının ilk adımı olan elde etme çabaları yerini alır. Potansiyellerin belirlenmesi sürecinde organizasyon içinden ve dışından gerekli nitelikteki çalışan profilinden yararlanılabilir. Tercih edilen sıralamada ilk önce organizasyon bünyesindeki profillere fırsat tanınarak değerlendirilir; eğer ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanlar bulunamazsa kritik pozisyonların doldurulması için dış kaynaklara başvurulur.

Üstün yeteneklilerin organizasyon dışından, işletme bünyesine kazandırılmasında en önemli etmenlerden biri de organizasyonun dışarıdan incelemeye tabii tutulduğunda nasıl değerlendirildiği ile ilgilidir. “İşveren marka değeri” denilen kavram burada önem kazanmaktadır.



**Şekil 3:** İşveren Markası Modeli

**Kaynak:** Robin Jeffrey Katoen ve Adreas Macioschek “Employer Branding and Talent Relationship Management, Improving the Organizational Recruitment Approach”, (Unpublished Master Thesis Sweden Umea University, 2007, s.36)

İşveren markası oluşmasının çalışana ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan birçok faydası bulunmaktadır. Ücret, sosyal haklar, çalışma şartları hakkında kurum içinden ve kurum dışından olumlu önyargılar meydana gelir, bu faktörler de işletmenin yetenekli çalışanı elde etme ve organizasyonda tutma süreçlerini kolaylaştırır. Objektif

olmayan değerlere geçtiğimizde ise çalışan bağlılığını güçlendirerek aidiyet duygusu ve kuruma güveni pekiştirir.

Ayrıca marka değeri ile çalışanlar değerli bir ortamda bulundukları hissine kapılarak potansiyellerini ortaya koyarlar ve gelişime odaklanarak organizasyon stratejileri ile entegre kariyer planları oluştururlar. Müşteri açısından ise kurum markasına güven, bağlılık ve memnuniyet kavramları ortaya çıkarak müşteri ve organizasyon arasındaki bağların güçlenmesine büyük ölçüde katkı sağlayacaktır.

*5. Yetenek Eksikliğinin İncelenmesi:* Bu aşamada arzu edilen niteliklere sahip olan yetenekli aday ile elimizdeki kilit pozisyonun ne derece uyum sağladığı analiz edilir ve eksik alanlar belirlenir. Bu incelemenin neticesinde sahip olduğumuz eksiklikler ve potansiyel aday ile ilgili kararlarımızı netliğe kavuşturmuş oluruz.

*6. Eğitim ve Gelişim Planlaması:* Bu aşamaya geçtiğimizde potansiyel olarak atadığımız yetenekli çalışan için onu daha ileriye götürecek eğitim uygulamaları devreye alınır. Aday için eğitim, mentorluk, koçluk, rotasyon gibi kariyer planlamasına yer verilen bu süreçte adayın nitelikline uygun süreç izlenmesine dikkat edilmelidir. Gelişim faaliyetleri ile standart uygulamalar oluşturulup her yetenekli aday profiline uyum sağlaması beklenmemelidir. Bu alanda karşımıza çıkacak en önemli problem günlük görevlerin yerine getirilmesi ile zamanın büyük çoğunluğunun doldurulup gelişim süreçlerinin arka plana atılması olacaktır.

*7. Performans Değerlendirilmesi:* Bu alana geçtiğimizde, çalışanın gelişim programlarıyla birlikte ideal profildeki özellikler ile arasındaki fark ölçülerek aradaki eksikliğin ne düzeyde kapandığı gözlenir. Neticelendirilen performans değerlendirme süreçleri ile yetenekli adayın bir st makama geçişi, yetenek havuzuna alınması veya havuzda kalmaya devam ettirilmesine yönelik eylemler netlik kazanacaktır.

*8. Son Durumun Değerlendirilmesi ve Atama:* Havuzda yer alan yüksek potansiyelli adaylar, ihtiyaç halinde pozisyona yerleştirilmek üzere gerekli eğitim programını alırlar. Bu konunun büyük önem arz etmesinin nedeni; gelecekte işletmeyi temsil edecek yetenekli çalışanların pozisyonlarının içeriğini tam anlamıyla doldurarak

kendilerinden bekleneni karşılamasıdır. Eğitim aşamasından sonra havuzda yer alan adayların başarı potansiyelinde artış meydana gelecektir. Atama veya terfi kararı verilen yetenekli çalışanın gerçekleştirdiği performans yakından takip edilerek gelişiminin ve başarısının sürekliliği sağlanması yolunda geri bildirimlerin önemi göz ardı edilmemelidir (Çırpan & Şen, 2009, s. 113).

Y.Y. uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması için ilk olarak işletme bünyesindeki kritik pozisyonlar saptanır. Sonrasında işletme içerisine odaklanılarak yetenekli diye tabir edilen yöneticiler ve çalışanlar belirlenerek yetenek havuzları meydana getirilir. Kurum dışından işletme içerisine yeni kazandırılmak istenen potansiyeli yüksek yetenekli çalışanlar da yine bu havuza eklenir. Bu havuzda mevcut olan çalışanlara birtakım sınav ve kişilik testleri uygulanarak bir sonraki aşama olan yetenek matrisine taşınır. Yetenek matrisi yönetim modelinde, yatay ekseninde performans, dikey ekseninde potansiyel eksenini yer alır. Bu dokuz farklı seviyeli alanlardan meydana gelen matriste işletme için olması gereken performans düzeyi ve kritik çalışan profilinin net ve gerçekçi bir biçimde belirlenip gerekli performans değerlendirme yöntemlerinin yardımı ile ölçülmesi gereklidir. Yetenek modelinde yer alan yüksek performans gösteren yıldız çalışanların iş tanımları ile eşleştirmeler de dikkate alınarak yetenek seviyeleri tespit edilir ve bu yönde yedeklemeler yapılır. Geliştirilmesi gereken performans düzeyinde olan çalışanlara yönelik ise eğitim programları veya iş rotasyonları gibi insan kaynaklarının etkin olduğu uygulamalar ile yetenekli veya performansı yüksek çalışanlar düzeyine çekilerek işletme karlılığına katkısı artırılmaya çalışılır. Bu çalışmaların neticesinde yetenek matrisindeki alanların da güncellemelerinin takip edilmesi gereklidir (Çelik & Zaim, 2011, s. 37).

#### **1.4. Yetenek Yönetimi Tarihçesi**

Yetenek yönetimi kavramı, önceki uygulamaların yerine geçerek şirketlere yeni kilit bilgileri temsil etmektedir (Abrahamson, 1991, s. 586). Birçok durumda, yeniden icat edilmiş veya keşfedilmiş eski teknikler olarak popüler yönetim kavramlarının hiçbir şeyi

temsil etmediğini savunmaktadırlar. Furusten (1996), kısa vadede, kuruluşların karmaşık ifadeler veya fikirlere anlam vererek fayda sağlayabileceklerini iddia eder, ancak uzun vadede bu popüler yönetim teorileri, gerçek davranışta herhangi bir değişikliğe yol açmadığı için yeni bir bilgi oluşturmaz (Bexell & Olofsson, 2005, s. 5).

Yetenek yönetiminin ihtiyacı, organizasyonlarda çalışan görevini idame ettiren, işletme stratejisi içerisinde herhangi bir sorumluluk almayan, ABD’de I. Dünya Savaşı zamanlarında Taylor yaklaşımlarının etkisi görülen personel yönetimi ile birlikte ortaya çıkmıştır (Türkmen, 2012).

Yetenek yönetimi olgusu, McKinsey danışmanlığın 1997’de ABD’de gerçekleştirdiği “yetenek savaşları” adlı analizi ile iş dünyasının dikkatini çekmiştir. McKinsey’in araştırmalarının neticesine bakıldığında iyi konumda olan organizasyonların sistematik biçimde yetenek yönetimi uygulamaları yürüttüğü ve sürekliliğini sağladığı tespit edilmiştir.

Talleyrand’ın “100 aslanın bir koyun tarafından yönetildiği ordudan; 100 koyunun bir aslan tarafından yönetildiği bir ordudan daha fazla korkarım” cümlesi yetenek yönetimi uygulamalarının önemini vurgulamaktadır (Collings & Mellahi, 2009, s. 304). Ayrıca stratejik yetenek yönetimi kavramı da son yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Collings ve Mellahi (2009, s. 304) stratejik yetenek yönetimini aşağıda yer alan biçimde açıklamışlardır:

Yetenek yönetiminin stratejik ortak olarak nitelendirildiği aşamada, organizasyona çevresiyle rekabet yarışında önemli katkılar sağlayan kritik pozisyonların analiz edilmesini ve bu yetenekli çalışanların potansiyelleri değerlendirilerek yetenek havuzlarının meydana getirilmesini kapsamaktadır. Dahası bu kilit pozisyonların özverili gelişim programları ile doğru çalışanlar tarafından doldurulması sağlanarak rekabette üstünlük yaratacak değerli çalışanlar işletme içerisine çekilecektir.

Stratejik yetenek yönetimi ile yalnızca yetenekli çalışanların bulunması, çekilmesi, elde tutulması süreçleri yer almaz; bunun ötesinde yeteneklilerin yapacağı görevler net bir şekilde tanımlanarak mevcut potansiyeli ve geliştirilebilir potansiyeller dikkate alınarak

kendilerine en uygun performans sistemleri ile değerlendirilir ve yeteneklilerin etkileşimde bulunduğu çevresi ve üstleri de kayıt altına alınarak incelenmelidir. Ayrıca bu uygulamalar sonucunda, kariyer planlama ile yetenekli çalışanlar kendi eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının farkında olup buna yönelik programlar içerisinde yer almaktadır. Bu programlar aynı zamanda stratejik yönetim bilgisi, örgütsel hafıza ve kritik gizli bilgilere kimin sahip olacağının bilgisini sunar. Bu sayede bilgi gizliliği de kolay bir biçimde sağlanmış olur. Aynı zamanda tecrübe sahibi çalışanları işletme kaybetse bile o tecrübe bilgisi şirket içinde devamlılığını sağlayabilir (Hrdergi, 2013).

Yetenekli çalışanlar, birçok nitelik bakımından diğer çalışanlardan ayrıldığı için yeteneğin kazanılması ve elde tutulması oldukça zorlu bir süreçtir. Yetenekli çalışanlar tanımlanırken; bilişsel ve duygusal zekaya sahip, teknolojiye ve hızlı gelişmelere yatkın, çevresiyle uyumlu bireyler şeklinde ifadeler kullanılır.

Gerçekleştirilen bir başka araştırmaya göre yetenek yönetimi olgusunun, gelişmiş ekonomilerde yaşanan işgücünün yol açtığı zayıflıkları kapatması beklentisi taşırken; gelişmekte olan ekonomilerde işletme karlılığı ve rekabet avantajı gibi hızlı bir şekilde büyümeyi ve kalkınmayı hedefleyen arzuları karşılaması beklenir (Hrdergi, 2013).

## **1.5. Yetenek Yönetimi Kuramları**

### **1.5.1. McKinsey Kuramı**

Mc Kinsey & Company danışmanlık firmasının ABD’de 1997’de 77 büyük ölçekli; 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli işletmede gerçekleştirdiği araştırmanın neticesinde yetenek savaşları kavramını ortaya koymuştur (War for talent, 2001), bu çalışma ile yeteneklilerin işletme karlılığındaki önemli derecedeki rolü gözlemlenmiştir.

McKinsey’in bu çalışması yetenek yönetimi ortak paydası üzerinde yüksek performans sahibi işletmeler ve orta kademeli işletmelerin ayrışmasını odak noktasına koyarak farklı uygulama ve süreçlerini açıklamaya yönelmiştir. Bu araştırmasının başlıca amacı; organizasyonların etkin yapıda yetenek havuzlarını nasıl oluşturduklarını ve en

kritik pozisyonlar için yeteneklileri işletmeye nasıl çektiklerini, elde tuttuklarını ve eğitimlerle desteklediklerini aynı zamanda gelecekteki atamaları tahmin ederek genç yetenekleri yönlendirmeleri üzerinedir (Ceylan, 2007).

Mckinsey araştırmasının örnekleme olarak II. Dünya Savaşı'nda İngiliz Hava Kuvvetleri'nin (RAF) sınıflandırması dikkatli bir biçimde incelenerek analiz edilmiş ve yetenek savaşları kavramı üzerine aktararak açıklanmıştır (Demircioğlu, 2010):

*A Grubu Çalışanlar:* Üstün performansın ve olağanüstü başarı göstermenin profilini bu gruptakiler meydana getirirler. A grubunun üyeleri çevresinin de motivasyonunu artırarak onlar için idol konumundadırlar. Yüksek potansiyelliler, yıldızlar, altın yetenekler diye isimlendirilen bu grup organizasyondaki işgörenlerin en üstünde yer alan %10-20'lik payını oluştururlar.

*B Grubu Çalışanlar:* Diğer bir ifadeyle sergiledikleri performans açısından ortalama skalasındaki üyelerin oluşturduğu bu grup beklentileri karşılar ama kendini aşmayan bir potansiyel ile sınırlıdırlar. Bu grup organizasyonun en kalabalık grubu olarak değerlendirilir ve %60-70'lik kısmı meydana getirirler. Aynı zamanda diğer gruplar arasında geliştirilmesi gerekenler olarak görülmektedir.

*C Grubu Çalışanlar:* Çok sık olmayan aralıklarla kabul görececek derecede performans sergilerler. Oldukça düşük performans gösteren bu grup, en alt basamaktaki %10-20'lik payı oluştururlar (Çayan, 2011, s. 80).

### **1.5.2. Yetenek Anlayışı**

Yetenek yönetimi, bir tahmine göre insan kaynakları yönetimi için planlama buluşu olabilir. Yetenek yönetimi araçları da çalışanların planlanma sürecine çok fazla benzerlik göstermektedir; ancak insan kaynaklarının planlarını destekleyen uygulama kalitesinde örgüte katkı sağlayacak gerçek bir fırsat deneyimidir. Yetenek yönetimi, bir kuruluşa gelecek için “yüksek potansiyelleri” göz önüne alınarak veya iş / operasyon açısından kritik rolleri gerçekleştirebildikleri için titizlikle değerlendirilen bu kişilerin

organizasyona çekimi, tanımlanması, geliştirilmesi, taahhüdü / devamlılığı ve istihdamıdır (McCartney & Garrow, 2006).

Yetenek yönetimini geliştirmek için yetenek anlayışına sahip olmak ön koşuldur. Yetenek anlayışı kavramı, yüksek performansa sahip örgütlerin gösterdikleri ve yeteneğin değerine duydukları esas düşünce (McCartney & Garrow, 2006) ve herkesin ilerlemeye yönelik bir potansiyelinin varlığına inanan yaklaşım (Ashton & Morton, 2005, s. 28) olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla yetenek anlayışı, sadece insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğu olmayıp, tüm örgüt yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenmesi gereken bir anlayıştır.

### **1.5.3. Kaynak Temelli Yaklaşım**

Yetenek yönetimine büyük oranda etki eden kuramlardan biri de kaynak temeline dayanan kuramdır. Wernerfelt'in (1984, s. 171) yakın zamanda "Firmaya Kaynak Bazlı Bir Bakış" başlıklı kavramsal makalesi, 1990'dan önce Stratejik Yönetim Dergisi'nde yayınlanan en etkili makalelerden biri olarak seçilmişti (Wernerfelt, 1995, s. 171).

Makale, "Firma için kaynaklar ve ürünler aynı madalyonun iki yüzüdür." ifadesiyle başlamaktadır (Wernerfelt, 1984, s. 171). Wernerfelt daha sonra, kaynak bakış açısından yola çıkarak, şirketleri farklılaştırmak için giriş stratejilerinin etkinliğini analiz etmeye devam ediyor. Bu makalenin en önemli katkılarından biri, strateji uzmanlarını, ürünlere ve nihayetinde firma performansına yönelik önemli öncüler olarak kaynaklara geri yönlendirmektir. Stratejik yönetimin erken dönem kavramsal çalışmasında, bilim adamları genellikle rekabet ortamındaki fırsatlara ve tehditlere karşı firmanın güçlü ve zayıf yönlerine aynı derecede önem vermişlerdir (Andrews, 1971). Porter'ın (1981, s. 609) etkili kitabı olan Rekabet Stratejisi'nin yayınlanması, dış, endüstri temelli rekabet konularına verilen vurguyu değiştirdi.

Wernerfelt (1984) ve Barney (1991, s. 99) makaleleri kaynak temelli yaklaşım akışındaki yeni ufuklar açan eserlerdir. Wernerfelt'in kaynakları çeşitlendirmeyi ve farklılaşmayı vurgularken; Barney, işletme düzeyinde kaynak temelli bakış açısının tartışmasız en ayrıntılı ve resmi tasvirini sağlar. Birçok kaynak temelli yaklaşım çalışması

için temeli sağlamış, daha sonraki çalışmaları ya kendi çerçevesini ya da bir uzantısını temel alarak; ender, kıymetli, taklidi zor ve ikame edilmesi olanaksız kurumsal kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği "örgütlenme çerçevesi"ni oluşturmaktadır (Meyer, 1991, s. 823).

#### **1.5.4. Temel Yetenek Kuramı**

Selznick (1984)'de çalışanların daha içsel etmenlerine yönelerek temel yeteneğin, organizasyonun rekabet üstünlüğüne ve karlılığının artırılmasına odaklanmıştır. Çalışanın toplam tecrübesinin organizasyonun rakipleri ile yarışında belirgin üstünlüğü elde etmesinde önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmesine rağmen; organizasyonun ve çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde kullanılan SWOT analizi üzerinde durmuştur.

Prahalad ve Hamal (1990) tarafından meydana getirilen temel yetenek kuramı, kurumun genel yeteneğine dikkat çekmektedir ve odak noktasını bu yönde oluşturmaktadır. Kurum bünyesindeki temel yeteneğin rekabet avantajına dönüşmesi bir anlamda "sistem yeteneği" olarak ifade edilmektedir. Temel yetenek; somut değildir; benzeri yapılamaz, devamlılık arz eder, karmaşık yapıyı barındırır ve yerine başka bir unsurun koyulabilmesi çok zordur (Petts,1997; Akt. Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008, s.103).

#### **1.5.5. Sistemler Kuramı: Klasik Model**

Sandberg (1995) sınıflandırmasında, Volvo şirketi için gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ile, Volvo şirketi çalışanlarının, yaptıkları işlerin ne anlam ifade ettiğini ve görevleri ile ilgili sorulara yönelik cevaplardan yola çıkarak üç farklı profil ortaya koyulmuştur. Bu profiller sırasıyla (Çayan, 2011):

*Birinci Profil (Kuralcı):* Görevin gerçekleştirilmesinde teknik bilgiye sahip olmanın önemini vurgulamakta ve bu teknik kurallar doğrultusunda yapılan işlerin başarılı kılacağı fikrine sahiptirler.

*İkinci Profil (Takım Üyesi):* Sistemler kuramı içerisinde görev tanımlarını etkileyen bütün bileşenleri dikkate alarak ekip halinde birlikte çalışmaya değer verirler.

*Üçüncü Profil (Değişken Gruplara Açık):* Bu profildekilere göre görevler sadece teknik bilgi ile sınırlı olmamalı, karşılıklı etkileşimler ile birlikte bütün olarak önem verilmelidir. Bu grupta yer alanlar, müşteri ile empati kurar, inisiyatif alır, yenilikçi ve yaratıcı yönlerini yaptıkları görev ile ilişkilendirerek işlerini yerine getirirler. Yani üçüncü profildeki bu grubun özellikleri; bilişsel ve duygusal zekasını birleştiren ve gerçekleştirdikleri işleri bu doğrultuda yerine getiren, işletmenin rekabet faktörü olarak gördüğü organizasyonun en kritik pozisyonlarında, yıldız çalışanlarında görülmektedir.

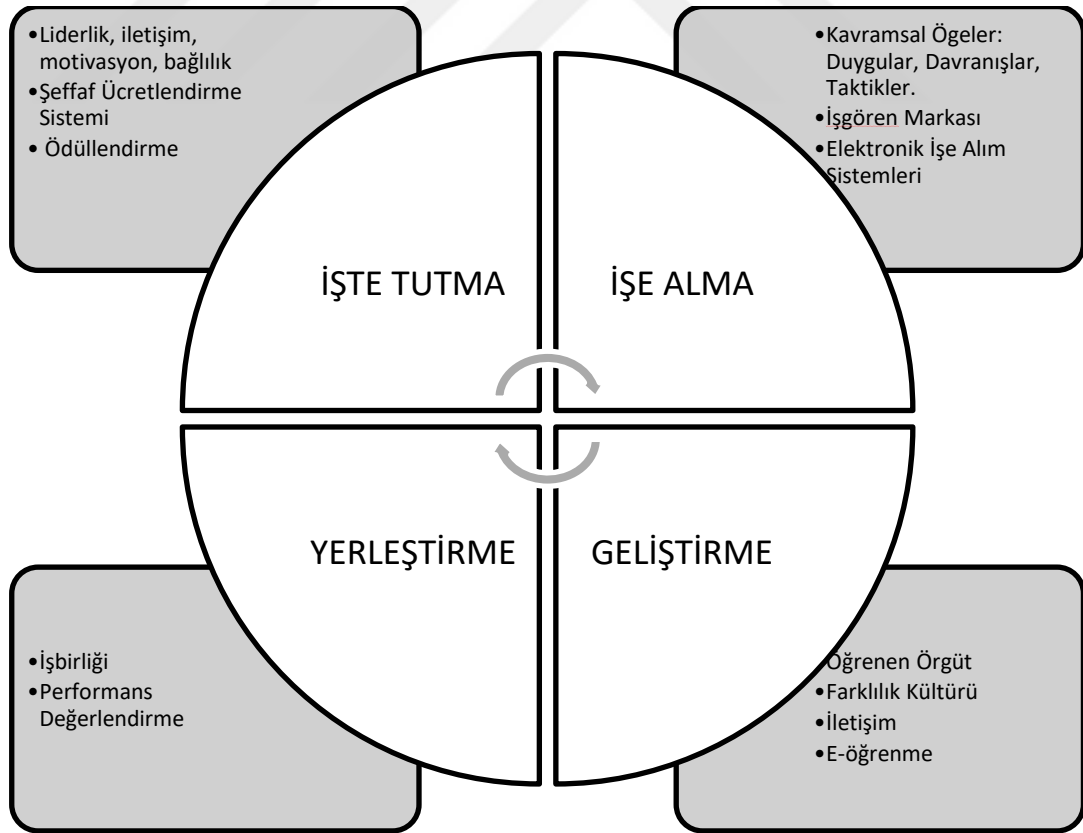
Sistemler kuramındaki sınıflandırma yukarıdan aşağıya incelendiğinde; ilk grupta yer alan teknik bilgiye önem veren grubun yer aldığı görünürken ikinci profildeki grupta ekip çalışmasına yatkın çalışanlar gözlemlenir. Son grupta ise sistemsel çalışan ancak yeniliklere açık, yaratıcı çalışan profilinin yer aldığı görülmektedir. Sistem yaklaşımının içerisindeki bu üç profile bakıldığında, işletmeye rekabet avantajı ve büyüme sağlayan üçüncü profildeki çalışanların yetenek yönetimi açısından değerli oldukları açıkça ifade edilir.

#### **1.5.6. Yetenek Fabrikası Modeli**

Yetenek fabrikası modeli; iş gereksinimlerini karşılamak için en seçkin kişileri nasıl işe alacağımızı, çalışanların potansiyelini nasıl en üst düzeye çıkarabileceğimizi, doğru insanları doğru pozisyonlara nasıl konumlandıracağımızı ve son olarak da şirketteki en iyi insanları nasıl elde tutacağımızı cevaplandırmayı amaçlamaktadır (Li & Pierre, 2008).

İşletme içinde yetenekler üretilmesi ile yetenek fabrikası oluşmaya başlayacaktır. Bu fabrikada, farklı departmanlar var olacaktır: işe alım departmanı, geliştirme departmanı, dağıtım departmanı, yedekleme departmanı da dahil olmak üzere farklı fonksiyonlar söyleyebiliriz. Yeteneklilerin gelişim aşaması, yeteneğin gizli potansiyelini bulabileceğimiz üretim sürecine çok benzemektedir. Yerleştirme aşamasında, her ürün doğru pozisyona getirilmelidir. Değer zincirinin çıktısından farklı olarak, elde tutma departmanı temel olarak yeteneklerin korunmasından sorumludur.

Sonuç olarak, yetenek ve yetenek fabrikası arasında, yetenek yönetimi ile derin bağlarının olduğunu altını çizmenin mümkün olduğunu düşünüyoruz. Yetenek ve yetenek fabrikası arasındaki görünmez mekanizmayı ortaya çıkarmak amacıyla araştırmalar yapılmıştır. Yetenek kavramını ve şirketlerin temel hedefleri birbirine bağlamak için burada “görünmez mekanizma” kavramını geliştirmeye çalışıyoruz, bu kavramın bir diğer adı da “yetenek fabrikası”dır. İlk iki hedefimiz şüphesiz, yetenek ve yetenek fabrikası kavramını vurgulamaktır. İkinci olarak, yetenek yönetimini kullanarak, yetenek fabrikasını kurmak için kişisel bağlantımızı değiştirmemiz gerektiğidir. Dahası, “mekanikçilik” teriminden faydalananak, yetenek yönetimi alanında var olabilecek süreç konusunda ısrar edilmektedir.



Şekil 4: Yetenek Fabrikası Modeli

**Kaynak:** Fang Li, F. Devos, P. (2008). **Talent Management: Art or Science: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory.** Yayınlanmamış Master Tezi, Kalmar Üniversitesi, İsveç.

Yetenek fabrikasının nitelikli çalışanı işe aldıktan sonra en büyük zorluğu, onları nasıl koruyacakları ve yeteneklerini nasıl daha da geliştirecekleridir. Bu yeteneklerden “problem çözme becerileri, inovasyon yeteneği, değişimle başa çıkma, takım çalışması ve insan yönetimi becerileri” organizasyon için önemli temel becerilerdir (Cheese, 2007, s. 114). İşletmeler sürekli olarak yeni teknolojiler, yeni iş büyüme modelleri ve yeni pazar stratejileri uyguladıkları için işgücünün beceri geliştirme süreci sürekli hale gelmektedir.

## **1.6.Yetenek Yönetimi Aşamaları**

### **1.6.1. Yeteneği Bulma**

İşletmelerdeki işgücü devrinin birçok sebebi bulunmakla beraber kök neden olarak pozisyonlara doğru çalışanların yerleştirilmemesi olduğu saptanmıştır. Organizasyonların gelişmesi ve karlılığı için pozisyonların gerekliliklerine göre doğru zamanda, doğru yerde ve doğru insanı bulmak kritik seviyede önemlidir (Racz, 2000, s. 38).

Günümüzde organizasyonlar rekabette öne geçebilmek için teknik, analitik ve duygusal donanıma sahip yetenekli çalışanların bünyelerine kazandırılmasına yoğun talep göstermektedir. İşletmelerin ilgi odağı olma konusu bağlamında da bütün bu niteliklere sahip çalışanları işletmeye çekmek hayli zor olmakta ve bu yöndeki uygulamalar kamu ve özel kesiminin de yoğun çabasının bulunduğu alanları kapsamaktadır.

Son yapılan araştırmalar sonucunda, gelecekteki 10 yıl içinde ekonomi piyasalarının yetenekli çalışan arzı ve erken emeklilik gibi iki önemli sorunsal ile yüzleşeceği düşüncesi doğmuştur (Geniş & Usta, 2009). Ayrıca yetenekli çalışan havuzları ile çalışan eksikliği çeken işletmelerin aradaki boşluğu dolduracağı, dahası doğru gelişim programları ve yedekleme ile ekonomik yarışta avantaj bile elde edeceği görüşü de yaygındır.

Yetenekli çalışanları işletmeye kazandırarak, elde tutarak ve gelişimler ile destekleyerek organizasyonun stratejik planlarının içerisine yerleştirilmeden önce gözden kaçırılmaması gereken bir diğer önemli konu da yeteneklilerin kişisel nitelikleri, hedefleri, deneyimleri, arzuları bilinerek bu doğrultuda kariyer planlarının oluşturulmasıdır. Aksi halde yetenekli çalışanlar bütün bu uygulamaları özümseyemeyerek tatminsizliklerini ortaya koyacaklar işletme açısından zaman kaybı ve maliyet gibi ciddi olumsuz geri dönüşleri olacaktır. Diğer bir yandan da Kanada ve ABD gibi yüksek donanımlı, iyi eğitilmiş, bilişsel ve duygusal bazlı kişisel niteliklere sahip yetenekli bireyleri çeken ülkeler de ekonomik rekabette güçlü konuma erişeceklerdir; gelişmiş ülkeler daha da gelişerek gelişen ülkeler ile aralarındaki fark açılacaktır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler ile birlikte bireyler arası iletişim imkanlarının kolaylaşması, özgürlük ve hümanizm gibi anlayışların yaygınlaşması sonucunda insan odaklı yaklaşımlar, tüm işleyişlerde olumlu katkılar meydana getirmektedir. Bu düşüncelerin benimsenmesiyle kendi potansiyelinin farkında olan yeteneklileri çekmek, elde tutmak, verim sağlamak giderek zorlaşmaktadır, bu esnada yöneticilerin nitelikleri belirleyici faktör konumuna gelmektedir (Altıntuğ, 2009, s. 453). Bütün bu yaklaşımların sonucunda da yetenekli çalışanlar işletme açısından birer kıt kaynak haline dönüşmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları, içerisinde birçok aşamayı barındıran ve organizasyonun tamamında faaliyet ve etkileşim gösteren çok kapsamlı bir aşamadır. Bu aşamada yaygın halde kurum stratejisi bağlamında insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulama neticesinde yeteneklilerin hedeflerinin oluşturulması, organizasyonda yer alan mevcut çalışan profilinin net bir analizinin gerçekleştirilmesi ve yeteneklilere ihtiyaç duyulan kritik pozisyonların tespitinden meydana gelmektedir. İşletme içindeki yeteneklilere öncelik verilecek stratejik planlar ile değerlendirilmeye çalışılmalı, organizasyon ihtiyaçlarını karşılama konusunda açığın tespitinde işletme dışından yetenekli çalışanlar işletmeye kazandırılmaya çalışılmalıdır (Alayoğlu, 2010).

Organizasyonların rakiplerince taklit edemediği, benzersiz olan tek sermayenin insan olduğu bilinmektedir. İnsan odaklı yaklaşım olan yetenek yönetiminin, işletmelerin gelişmesi açısından büyük önem taşıdığına kabul edilmesinin yanında, daha büyük ekonomik yapılarda da önemi çok büyüktür. Bu nedenle yetenek yönetimi bazında sadece işletme bazlı araştırma ve planlamaların yanında daha büyük çaplı sistemlere yayılarak ülkeler bazında da gerekli tedbir ve önem sağlanmalıdır.

Yetenek yönetimi uygulamasından arzu edilen sonuçlara ulaşmak için sıralı bir şekilde takip edilmesi gereken aşamalar şu şekildedir (Laff, 2006, s. 42):

- Öncelikle işletmenin hedeflerin ve stratejilerinin belirlenmesi gereklidir, diğer uygulamalar bu ana çerçeve doğrultusunda idame ettirilecektir.

- Yetenek yönetimi planlamasının yapılması sonraki aşamada yer almaktadır. Organizasyonun potansiyel ve geliştirilebilir çalışan profiline odaklanılarak, kişi, çevre, organizasyon uyumu göz önüne alınarak stratejik yaklaşımlar uygulamaya konulur. Başarılı olduğunu kanıtlamış yetenek yönetimi uygulaması organizasyonun şimdiki zamanının mevcut yapısının resmini çekerek tam anlamıyla yapısını bilmekte ve gelecekte konumlandıracağı seviyeyi hedefleyerek bu doğrultuda stratejik hedefler oluşturmalıdır.

- Yetenekli çalışanların tespiti ise bütün bu karar aşamalarından sonra eyleme dönüştüğü aşamadır. Pozisyonun gerektirdiği iş tanımlarına uygun bir biçimde istenilen çalışan profili analiz edilir:

- a. Kurum içindeki arzu edilen özellikteki çalışanlar tespit edilerek onlara uygun yapıda gelişim programları ve havuzları oluşturulmalıdır.

- b. Elimizde bulunan yetenekliler ve bulunmayan ihtiyaç halindeki yetenekler eksikliğinin tespiti ve bu açığı kapatacak çalışmaların yürütülmesi.

### **1.6.2. Yeteneği Çekme**

Yeteneği çekme sürecinde, yetenekli çalışanlar tarafından işveren marka değeri oluşturulmaya çalışılarak organizasyon bünyesine geçmeleri teşvik edilmeye çalışılmaktadır. İşletme markası kavramı; organizasyon hakkında olumlu yaklaşımın

yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar başta olmak üzere toplumun bütünü tarafından genel yargı halini alması hedeflenir (Güzeltik, 2012).

Yeteneklerinin farkında olan kişiler, sadece maddi koşullara odaklanmak yerine maddi ve manevi beklentilerini entegre ederek iş ve işyeri tercihlerinde değişiklik yapabilmektedirler. Çalışan tarafında kurgulanan işletme beklentileri şu şekildedir (Freiberg & Freiberg, 2005, s. 13):

- Hem kariyer planını hem de çalışanın özel yaşamını harmanlayan çalışma ortamı yaratılması
- Mantıklı ve potansiyellerin etkin bir şekilde sergileneceği görev verme
- Çalışma yerleri ve saatleri konusunda esnek olunması
- İş yerlerindeki iyi arkadaşlıklar ve sosyal çevre kazandırılması
- Bilgi paylaşımı konusunda dürüstlük ve şeffaflık sağlanması
- Çalışanların ilgi yönlerine dokunan ve sosyal ilişkileri güçlendirecek aktivitelere önem veren çalışma ortamı

Yetenekli çalışanların olumlu özelliklerine değinecek olursak; yeniliklere açık olma, eğitim ve gelişim faaliyetlerine gönüllü olma, yönetici ve çevresindeki çalışanlara güven duygusu aşılama, kendisinin motivasyonun yüksek olduğu kadar diğer çalışanlara da pozitif etki yapabilmesi, kendi gibi diğer yetenekli çalışanları da kuruma kazandırılması açısından iyi birer reklam örneği olmaları gösterilebilir (Altınöz, 2009).

Yetenekli çalışanlar, işletme içerisinde tek bir bölüme ya da yüksek kazanç sağlayan pozisyonlara özgü olmamalıdır. Örgütün bütününde benimsenmesi için işletmenin tüm bölümlerinde ve fonksiyonlarında görülmelidir. İşletmenin geneline yayılmış yetenekli çalışanlar hem diğer çalışanlara artı değer katacağı için hem de işletme stratejilerine ulaşmayı sağlayan katalizör işlevi gördüğünden yeteneklilerden en etkin şekilde faydalanmak mümkün olacaktır.

Yetenek yönetimi yaklaşımı, işletmelerin karlılığını sağlayan büyük payı sağlayarak taklit ve ikame edilemezlik çerçevesi etrafında organizasyonun ihtiyacı olan çalışanları kuruma çekme konusunda yöntemler ve yeni uygulamalar geliştirmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ile organizasyona kazandırılan çalışana belirli gelişim olanakları sunularak hem organizasyona bağlılığı sağlanmalı hem de çalışanın potansiyel verimi planlanan eğitimler ile büyük oranda artış göstermesine katkı sağlayacaktır. Yetenek yönetimi aşamaları ile birlikte kullanılan performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlama, eğitim ve gelişim programları, ödül ve disiplin uygulamaları ile katkı sağlanarak yeteneklilerin verimi yükseltilebilmekte; aynı zamanda yeteneklilerin durum tespiti gelişim aşamalarında stratejik hedeflere ne derece uyum sağladıkları kolay bir şekilde tespit edilebilmektedir.

Yetenek Savaşları'nda ön planda yer almak isteyen organizasyonlar, kendilerinin büyük resmini çizerek yetenekli çalışanlar için ait olmak istedikleri kurum yapısına ne ölçüde uyum sağladığı analiz edilmelidir. Rekabette yer alan organizasyonlar yeteneklileri bulma, çekme ve kuruma kazandırma konusunda “çalışan değeri yaratma” zorunluluğu bulunmaktadır. Bu değer, organizasyon çalışanlarının kurumu tüm dinamikleri ile beraber nasıl değerlendirdikleri ile ilişkilidir. Çalışanlar örgüte aidiyet duygusu kazanarak kendilerini organizasyonun birer organı olarak algıladıklarında kendi potansiyelleri ve çevresine verimlilik anlamında olumlu katkıları gerçekleşecek ve çalışan değeri yaratılmış olacaktır.

Pepe'ye göre (2007) insan kaynakları yönetiminde başarının sağlanması, yetenekli çalışanların organizasyona kazandırılması ve potansiyellerinin üzerine çıkarak en etkin bir biçimde fayda sağlanması yolu ile gerçekleşecektir. Bununla birlikte, kurum içindeki mevcut yetenekli çalışanların katalizör etkisi görmesiyle çalışan değeri artmış olacak; yetenekliler ve marka değeri arasındaki bu geri dönüşüm sürekli devam ederek kurum dışındaki yeteneklilerin de kurumu tercih ederek katılma süreci hızlanacaktır.

İşletmeyi çalışan tarafından tercih edilebilir duruma getirebilmek için marka imajı kurulmalı ve pazardaki ünün ve popülerliğinin devamlılığı sağlanmalıdır. Yani işletmenin

alışan tarafında içinde bulunulmak istenen yapıya dönüşmesi temel amaçtır, sonraki aşama ise işe almadır.

### 1.6.3. Yeteneklileri İşe Alma

Yetenekli alışanların işe alım aşaması, pozisyona uygun ihtiyaçların belirlenmesi, bu ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli çalışan profilinin analizi ve bu analize uygun yeteneklilerin işe alınması, elde tutulması ve kariyer planlaması gibi unsurların kapsamıdır. İşletme genelini kapsayan insan kaynakları yaklaşımının uygulamaları çerçevesinde süreç yürütölmektedir. İnsan kaynaklarının işe alım aşamalarında insan kaynakları uygulamalarından uzaklaşmadan yetenek temelli işe alım teknikleri uygulamak ve yetenek havuzları oluşturmak temel amaçlar arasında yer almaktadır. İşe alımların doğru şekilde yerine getirilmesi, organizasyon bünyesindeki yetenek yönetimi süreçlerinin düzgün bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağlayacaktır (Altınöz, 2009).

Son yıllarda gözlemlenen gelişmeler ile birlikte işletme yapıları incelendiğinde, organizasyonlarının ilk amaçlarının işletme karlılığını ve verimini artıracak yeteneklileri tespit etmek ve elde etmektir. Organizasyon ve çalışanlar açısından verime ve karlılığa ulaşabilmenin ilk anahtarı, doğru çalışanları doğru pozisyonlara yerleştirmekten geçmektedir. Belirtilen şekilde doğru çalışanlara ulaşamadığı zaman hedeflere ulaşmada ciddi aksaklıklar meydana gelecek, belki de en kötümser düşünce ile stratejik hedefler ulaşmak bir yana işletmenin geleceği belirsizleşecektir (Demircioğlu, 2010).

Günümüzde, işletmelerde çalışan devrine neden olan ve bunların organizasyonun planlarının dışında habersiz bir şekilde yakalandıkları birçok faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlerden en önemlisi doğru çalışanı doğru pozisyona yerleştirememekten geçmektedir (Racz, 2000, s. 38). Bu konudaki büyük ölçüdeki sorumluluk insan kaynakları yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere aittir.

Organizasyonel performans üzerinde bazı insan kaynakları yaklaşımlarının etkin ve büyük rol oynadığı tespit edilmiştir (Ngo, Turban, Lau, & Lui, 1998, s. 25). Aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının organizasyon verimliliğine katkı sağladığı ve

gereksiz maliyetleri büyük ölçüde düşüren etmen olduğuna karar verilmiştir (Becker & Gerhart, 1996, s. 800).

Armstrong'a göre işe alım süreçleri üç basamaktan meydana gelir:

1. İş gerekliliklerini analiz etmek ve niteliklerini belirlemek, bununla ilgili olarak da çalışanların işe alım zamanlarını ve yerlerini tanımlamak.

2. Tespit edilen potansiyel adayları kurum içi ve dışından kanallar yardımıyla çekmeye çalışmak.

3. İlgisi çekilen adayların mülakatlar, değerlendirme sistemleri ve kişilik envanterleri yardımıyla eleme sürecidir. Tüm bu seçim ve işe alım süreçlerinden sonra doğru çalışana ulaşıldığı düşünülen adaya teklif süreci ve kabulü, ardından sözleşme ile çalışanın işe yerleştirilmesidir (Armstrong M. , 2009).

#### **1.6.4. Yeteneklileri İşe Yerleştirme**

Yetenek yönetimine olumlu etki eden önemli aşamalardan biri de seçme ve yerleştirme süreçleridir. Doğru çalışanın tespiti, eleme süreçleri, işe yerleştirme yöntemleri ile verimliliği yüksek, yaratıcı, yenilikçi, aynı zamanda kendini daha da geliştirecek istek ve potansiyel barındıran yetenekli çalışanlardan büyük katkı sağlanacaktır (Altıntaş, 2007, s. 1).

İlk olarak şirketin pazardaki taklit edilemeyen yetenekler belirlenmeli ve analiz edilmelidir. Sonrasında görevlerin yetenek, yetkinlik ve bilgi seviyeleri açık bir şekilde belirlenmelidir. Bu sürecin ardından yetenek eşleştirilmesi gelmektedir. Bu eşleştirme ve atanma sürecinde çalışan görev hakkında bilgilendirilmeli ve yeteneklilerin özellikleri ile eşleşen görev tanımları net olarak yerine getirilmelidir. Bu aşama, yetenek yönetiminin başarıya ulaşma göstergelerinden en kritik olanıdır (Çelik, 2011, s. 15).

Yetenek yönetiminin işletmelere çalışan alımında ve mevcut çalışanların yeteneklerinin verimliliğinin yükseltilmesinde etkin katkıda bulunması, organizasyon bütününde potansiyelleri artıracak etkiyi oluşturacaktır. Tansley'e göre yetenek kavramına atanan anlam belirli aşamalar ile ifade edilmiştir (Tansley, 2011, s. 266):

- *Davranış Merkezli Yaklaşım ile Yetenek Olgusu:* Yetenek yönetimi uygulamalarında önderlik nitelikleri çok önemlidir ancak davranışları ahlaki boyutta değerlendiren yöneticiler de mevcuttur (Yüksel, 2014, s. 70).

- *Yüksek Performansın/Yüksek Potansiyelin Neticesinde Ortaya Çıkan Bireysel Yetenek:* Yetenek yönetimi yaklaşımdaki yetenek olgusunun bireysel verimliliğe katkısı da oldukça büyüktür.

- *Yüksek Verimliliğe Sahip Yetenek:* Uluslararası organizasyon ya da büyük çaplı firmaların genelinde yetenek, çalışanların gelişine olumlu katkı sağlayan aynı zamanda atamalar için tetikleyici rolü bulunan unsur olarak görülmektedir. Yetenekli çalışanlar lider olabilme, sonuca ulaşma, analitik ve bilişsel düşünce yapısı gelişmiş, çevresiyle uyumu ve motivasyonu yüksek bireyler olarak kabul edilmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan yetenekliler liderlik vasfına ulaşamayacaklar dahası yeteneklilik olgusunun ne derecede olduğu tartışmaya açılacaktır. Çalışanlardan sergilenmesi talep edilen potansiyelin derecesi; işletmenin gereklilikleri ve pozisyonun doğru bir şekilde idamesi için ihtiyaç duyulan özellikler ile eş doğrudur.

İşletmelerdeki kritik pozisyonların belirlenen hedeflerin gerekliliklerine göre çalışanlar ile doldurulmasını sağlayacak alışlagelenin dışında bir insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi ile yetenekli çalışanların verimliliğin artışı ve yeteneklilerin diğer çalışanlara oranla daha fazla sorumluluk almalarına ortam yaratarak, kuruma bağlılıklarının oluşturulması; neticesinde de kurum verimliliğine olumlu yönde katkı sağlanacağı düşünülmektedir (Alayoğlu, 2010).

Yetenekli çalışanların verimli ve özverili bir biçimde idame ettirilebilmesi için önem taşıyan husus, organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak gerekliliklerinin belirlenmesi, araştırılması ve bu yönde yetenekliler ile doldurulacak pozisyonların doğru ve tam olarak uygulamaya konulmasıdır (Mucha, 2004, s. 98).

### 1.6.5. Yeteneği Elde Tutma

Hızla değişen iş ve çalışma koşullarının yařandđđı günümüzde organizasyonlar, rakip ve müşteri platformunda etki yaratmalarını ve ne geemelerini sağlayacak potansiyel ve verimliliği yüksek, yeniliklere açık, yaratıcı çalışanlar olan yetenekliler ile elde edecekleri bilincinde olmaya başlamışlardır. Bu nedenler yetenekli çalışanların kazanılmasının ne kadar zorlu bir süreç olduğunun farkında olmalarından dolayı onları elde tutma konusunda gereken özveriye göstermektedirler.

Wellins, R.; Schweyer, A.'ye göre (2008) gerçekleştirdikleri analizlerinin ve çalışmalarının neticesinde; yetenekli çalışanlar, çalışma yaşamlarının ve örgüt dışındaki özel hayatlarının bir dengede tutularak pozisyon gerekliliklerine ve kişisel niteliklerine uygun eğitim ve geliştirme programları ile devamlı öğrenme süreçleriyle hem çalışanlar dinamik yapıda tutulup hem de organizasyon gelişiminin sürekliliği sağlanacaktır. Yetenekli alışanlar da kendilerini geliştirme olanakları tanınan kariyer planları ile kendilerine verilen değerin bilincinde olmakta psikolojik ve sosyal yönleri tatmin edilmektedir. Bunlara ek olarak, yöneticilerinin ve önderlerinin kendilerini özel hissetmelerine destek olmalarını, düşüncelerine saygı duyulup maddi ve maddi olmayan yönlerden beklentilerini karşılamalarını arzu etmektedirler (Alayoğlu, 2010, s. 82).

Elde tutma aşamalarında; ‘‘İşletme kültürü, yönetici, terfi ve evre adaptasyonu’’ unsurlarıyla toplam dört basamaktan oluşmaktadır. İşletme kültürü; organizasyonun bünyesindeki çalışanların eylem ve tutumlarını idame ettiren kurallar, davranışlar, inançlar, değerler ve alışagelmiş tutumlar sistemidir (Güçlü, 2011). Bu süreçte mevcut yönetici, işletme bünyesindeki çalışanlar niteliklerini etkili ve verimli biçimde uygulayarak işletme hedeflerine ulaşmasında rol oynayan kişidir. Ardından yetenekli çalışanlar ve yöneticiler kendilerini geliştirerek sorumluluk, yetki, görev ve ücret yönünden st pozisyonlara terfi ettirilir. Yetenekli alışanlar ve diğerleri arasındaki uyumlu çalışabilme aşamasında en büyük sorumluluk İK, st düzey yöneticiler ve liderlere düşmektedir. Yeteneklilerin yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek motivasyon, yüksek potansiyel gösterme gibi olgularının tüm işletmeye yayılması ve yeteneklilerin herkes

tarafından benimsenmesi için yeteneklilerin çevre adaptasyonu çok önemlidir. Ayrıca bireylerin işten ayrılma nedenlerinin ilk sıralarında yönetici faktöründen sonra çalışma çevresi gelmektedir.

Yetenekli çalışanların elde tutulabilmesi için olması gereken ve beklentilerini karşılayacak miktarda ücretleri ödenmelidir. Eğer ücret tatminsizliğine sahip yetenekli bir çalışan ise; gelecekte karşılaşacağı rakip firmaların tekliflerini kabul ederek mevcut işletmelerini kolay bir şekilde terk edebilirler. Bu nedenle ücret konusuna gereken hassasiyet gösterilerek yetenekli çalışanların firmaya çekilmesi ve elde tutulmasında kritik öneme sahiptir (Polat, 2012).

Yalnızca yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve işe almak yeterli değildir. Çalışanlar gösterdikleri çabanın ve yerine getirdikleri işlerin karşılığını elde etmeyi, yeri geldiğinde ödül almayı ve kurumlarına kendilerini ait hissederek güvenmek isterler. Aksi halde bu istekleri yerine getiremeyen firmalar yetenekli çalışanlarını zaman içinde rakiplerine kaptıracaklardır. Yetenek yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması için yeteneklilerin devamlı aynı iş sınırları içerisinde gelişme kaydetmeden aynı çizgide çalışmalarının yerine işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda kendilerini hızla geliştirerek örgüt verimliliğini yükseltecekler aynı zamanda çalışma rutini gibi aynı işi yapmalarından sıkılmalarına, verimlerinin düşmesine izin verilmeyecektir (Laff, 2006, s. 44).

Ücretlendirme uygulamaları yetenekli çalışanları hem firmaya çekerken hem de elde tutma aşamalarında önemlidir. Her ne kadar ücret yüksekliği tek başına yeterli bir kriter olmasa da çalışma koşulları, çalışan ile yönetici uyumu, gelişmeye açıklık, örgütsel bağlılık gibi kriterlere ihtiyaç olsa da yetenekli çalışanlar için emeklerinin karşılığı olan yeterli ücret miktarına ulaşmak göz ardı edilemez bir beklentidir.

İşletmelerde yaygın olarak uygulanan ücret sistemleri incelendiğinde örgütlerin büyük çoğunluğunda, çalışanlarının ya da takım çalışmalarının bulunduğu projelere katkısının duyurulması, kurum kültürünün benimsenmesi ve pekişmesi konusunda olumlu katkılar sağlayacaktır. Çalışanların performans değerlendirmesinin sonucunu baz alınarak

düzenlenen ücretlendirme, kar payından alma, ek ödeme ve manevi ödüller işletmeye güven duygusunun oluşmasını kolaylaştıracaktır (Ceylan, 2007).

Çalışanlar günümüzde sadece maddi olanaklara göre kariyerlerini şekillendirerek kurumda çalışmaya devam edip etmeyeceklerine karar vermiyorlar. Artık onlar için kuruma bağlılıklarını sağlayan yeni bir kavram var ‘’ şirket içi öğrenme’’; kurum bünyesinde kendini geliştirip donanımlı eğitimlere katılabileceği kısacası kendisine yatırım yaptığı kurumda çalışmayı ve kalmayı hedeflemektedir. Çalışanlar kendi fikirlerinin de önemsendiği, inisiyatif alabildiği özgürlük, risk, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi yeni kavramlar çerçevesinde çalışmak istiyorlar.

Yetenekli çalışanları elde tutma, işletme açısından bakıldığında organizasyon hedeflerine ulaşabilmek için ihtiyacı olan ve istedikleri yeteneklileri kurumdan ayrılmasını engelleme sürecidir. Elde tutma aşamasında yetenek gruplarının niteliklerini ve işin gerekliliklerini gerçekleştirirken beklenti ve taleplerini tespit etmek önem taşımaktadır. Yetenekliler güvendikleri bir ücretlendirme sistemi sağlandığında, maddi ve objektif nedenlerle işletmeyi terk etmemektedirler.

Hay Grup’un 50 ülkede 330 işletmede gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanlara iş memnuniyetlerini ve işletmenin olumlu yönlerini kırk değişik yönden ifade etmeleri istenmiştir. Çalışmanın neticesinde; yıldız bir çalışanın işten ayrılmasının maliyeti, on sekiz aylık maaşı ile eşdeğerdir. Aynı durumun bir başka olumsuz etkisi ise işletmedeki diğer çalışanalar üzerinde yarattığı olumsuz ve güvensizlik hissidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların elde tutulamamalarına sebep olan iki önemli konu saptanmıştır. İlk olarak, çalışanların yöneticilerinin ve çevre şartlarının kendisini geliştirmeye elverişli olmaması yönündeki eleştirileridir. Diğer etmen ise, çalışanların yöneticileri ile çalışmakta uyum gösteremeyip işletme içerisinde olmaktan mutlu olmamalarıdır (Hay, 2002, s. 53).

AC Danışmanlık firmasının yaptığı bir çalışmada Türkiye’de iş değiştirme nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu araştırma kapsamında yer alan çalışanlar için iş değiştirme nedenleri arasında ön sıralarda maddi olanaklar bulunmuyor. İş değiştirmede

en etkin rol oynayan neden ‘‘ iş ortamını beğenmemek’’, ardından ise’’ iş yerini yeterince kurumsal bulmamak’’, ‘‘başarılarının takdir edilmemesi’’ ve ‘‘inisiyatif kullanamamak’’ yer alıyor. Araştırmanın da gösterdiği gibi değişen çalışma koşulları içerisinde çalışanların da iş yaşamına bakış açısında değişimler meydana gelmiş, işi ve işyerini kendisine artı değer katabilecek eğitim ve gelişime odaklanabileceği yerleri tercih ettikleri sonucunu çıkarabiliriz.

Morton’a göre iyi bir yetenek yönetimi süreci, en az iki esas nedenden ötürü örgütler tarafından önemli görülmektedir (Alayoğlu, 2010):

(a) Yetenek yönetimi uygulamaları, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanları elde etmesi ve elde tutmada başarısının katkısının büyük olması.

(b) Yetenekli ve potansiyeli yüksek özellikteki çalışanların örgüte duyduğu güveni artırır.

#### **1.6.6. Eğitim ve Geliştirme**

İleriye yönelik stratejiler ile birlikte çalışanları, kariyer planlaması ile geliştirerek geleceğe hazırlama konusunda katkı sağlayan eğitim ve gelişim sistemleri uygulamaya alınarak hem çalışana hem de örgüte önemli derece olumlu etkiler yaratılmaktadır, her ikisinin de verimliliklerinde artış gözlemlenmektedir (Çelik, 2011, s. 18). Yetenekli çalışanlar, gelişmesine katkı sağlayan eğitimler ile potansiyellerini ve performanslarını daha da yükselterek, verimliliklerini artıracaklar ve örgüt için birer temel yeteneğe dönüşeceklerdir. Daha ortalama seviyede yeteneğe sahip olanlar ise; gelişim programlarının vasıtasıyla potansiyellerini güçlendirebilirler ve yeteneklerini geliştirerek, kendi değerlerini yükselterek işletme için birer artı değer haline getirilebilir. Bütün bunlara ek olarak eğitim fırsatları ile yeteneklilerin işletmeden ayrılma düşünceleri en aza indirilebilir (Alayoğlu, 2010, s. 73).

Eğitim ve gelişim programları; organizasyonel yapıyı öğrenme, sürekli öğrenme sisteminin oluşturulması, uzaktan eğitim, koçluk ve mentorluk gibi birbirinden farklı unsurlardan meydana gelmektedir (Armstrong M. , 2009, s. 580).

Yetenekleri ortaya çıkararak ve gelişmesini sağlayarak işletmeye çekip elde tutmak için; işletmenin çalışanlarını yakından tanınması, yönelimlerini ve beklentilerini bilmesi önemli bir yönetici sorumluluğu kapsamındadır. Günümüzde öğrenme ve iletişim imkanlarının geliştirilmesi ile birlikte olanaklarının artması; özgürlük kavramının giderek güçlenmesi sonucunda kaynağında insan barındıran yaklaşımlar tüm süreçlerin temelini meydana getirmektedirler (Altıntuğ, 2009, s. 453).

Eğitim ve gelişim sürecinin planlanmasında işletme hedefleri doğrultusunda gelişim stratejileri planlamak, sürekli öğrenme mekanizması oluşturmak, değişik yapıda teknolojik imkanlardan faydalanarak birbirlerinin aşamaları ile uyumlu bir şekilde sürdürülecek kapsam dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Yetenekli çalışanların tek tek kişilik özellikleri ve ilgi alanlarına göre kategori haline getirmek zor bir süreçtir ama sürecin doğru uygulanması için kritik öneme sahiptir. Yetenek yönetimi uygulamalarında verim elde edebilmek için altı adet yetenek ilgi sınıflandırması mevcuttur (Uren, 2011, s. 33):

- *Beni Etkileyin Grubu- Marka Taraftarları*: Bu basamakta yer alanlar, marka değerine sahip işletme bünyesinde olmayı arzularlar. Genel kabul görmüş üne sahip işletmelere geçmek için çaba gösterirler.

- *Beni Terfi Ettirin Grubu- Kariyer Destekçileri*: Buradaki yetenekliler, devamlı bir üst pozisyona geçme beklentisi içindedirler. Aldıkları eğitim programları ve deneyimleri ile sürekli ilerleme kaydettikleri düşüncesindedirler, yine bu nedenle gelişim süreçleri ile birlikte terfi programı uygulayan işletmeleri seçerler.

- *Beni Destekleyin Grubu- Konnektörler*: Buradaki yetenekliler, sosyal ilişkilere çok fazla önem verirler ve çalışma ortamındaki arkadaşlıklar kendileri için çok değerlidir.

- *Bana Yol Gösterin Grubu- İlgi ve Özen Bekleyeneler*: Bu tip yeteneklilerden oluşan grup, yöneticilerinin fikirlerine saygı duymasını, eğitim ve gelişim süreçlerine önem vermelerini ve kariyer planlarına büyük önem verirler.

- *Benim Gelişimimi Zorlayın Grubu- Fırsat Beklentisi Taşıyanlar*: Buradaki yetenekliler, kariyer taraftarları gibi, sürekli gelişim ve ilerlemeye önem verirler. Dikkat çeken özellikleri pozisyonlar arası ilerleme sürecinde güçlüklerle karşılaşarak potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymayı hedeflerler.

- *Beni Anlayın Grubu- Planlayıcılar*: Buradaki çalışanlar, süreçlerin sürekliliği konusunda son derece hassastırlar. Kısa dönemli gelişmeler ve üst pozisyonlara yükselme aşamaları onlar için gelişme olarak algılanmaz. Kariyer planlamasındaki tüm süreçlerde devamlılık hissi arayışındadırlar.

Üstün yetenekli çalışanlara sıradan sınıf eğitimi vermek yerine onları daha da ileriye götürecek mentorluk ya da koçluk programları kurgulanmalıdır. Yönetim konusunda klasik eğitimler verilebilse de onların gelişimini sağlayacak ve eğitim konusunda istekli olacakları asıl nokta liderlik potansiyeline sahip üstün yönetici özellikleri olanlardan birebir eğitim sürecini yürütmek performanslarındaki verimliliği yükseltici etki yapabilir (Ceylan, 2007, s. 94).

Eğitim ve geliştirme fırsatları, Yetkinlik bazlı değerlendirme gibi performans sistemleri ile elde edilen kariyer planlama yolları neticesinde eğitim planlaması gerçekleştirmek daha yararlı olacaktır. Yetenekli çalışanlara ilerde doğacak atamalar doğrultusunda yurtdışı ve dil eğitimleri, iş rotasyonu, koçluk ve mentorluk, aynı seviyedeki diğer çalışanlar ile deneyim gibi imkanlar verilir (Çelik, 2011, s. 17).

Öz yeterlilik konusunda farkındalığı olan bireyler, gelişim planlamaları ile kendilerine sağladıkları olumlu katkının bilincinde olarak eğitim süreçleri için gönüllü ve istekli eğilimleri bulunmaktadır, ayrıca motivasyonları diğer çalışanlara oranla daha yüksek ve uyum sağlama kabiliyetleri daha gelişmiş düzeydedir (Işık, 2007, s. 200).

Kısaca yeteneklilerin eğitim ve gelişim süreci; çalışanlarla birlikte ortak karar alınması ve bu kararların işleme alındığının gösterilmesi, çalışanların düşüncelerinin dikkate alındığını göstermekte, ayrıca çalışanların gelecekteki hedeflerine ulaşmasına ve isteklerinin gerçekleşmesine yardımcı olacak toplantılar düzenlenmesi, görevlerini gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanlara imtiyaz ve yetki verilmesi, gerçekleşen karşılıklı

görüşmeler ile örgütün uzun vadeli hedeflerine erişmek için kısa dönemde hangi adımların atılacağına karar verilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

#### **1.6.7. Örgütsel Yedekleme**

Şirketlerin genellikle uyguladığı yöntemlerden biri de tek bir yetenek havuzu oluşturup süreçlerini bunun üzerinden gerçekleştirmeleridir. Ancak örgüt içerisinde nasıl karmaşık yapılarda görevler olduğu gibi çalışan profilinde de farklılaşmaya gidilmeli, şirket için kilit pozisyonların, şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda her hedefe göre farklı yetenekler gruplandırılıp yetenek havuzlarının oluşturulması daha yararlı olacaktır.

“Öz yeterlilik algısı”nın değerli olduğunun farkında olan çalışanlar, bir aşamada etkileşime geçtikten sonra buradan hareketle başka etkileşimlere yol açtığının bilmekte ve bütün bunların neticesinde bu etkileşimlerin temel aşamaları değiştirdiği bilincindedirler. Aynı şekilde öz yeterlilik algısına sahip bireyler, kendi becerilerinin farkında olduklarından motivasyonları yüksek, çevresine duyarlı aynı zamanda yeteneklerini ve eksik yönlerini bildiklerinden gelişim göstermeleri diğerlerine göre daha kolaydır (Işık, 2007, s. 200). İşletmelerin yetenekli çalışanları bünyesine katması ve işletmeye aidiyet duygularının güçlendirilmesi için; yeteneklilerin bilişsel, duygu bazlı, psikolojik ve sosyal özelliklerini tespit ederek öz yeterliliklerini güçlendirmek hedeflenebilir.

İşletme bünyesindeki yetenekli çalışanlar rekabetin yoğun olduğu hızla değişen iş dünyasında hızlı reaksiyon gösterebilme kabiliyetleri ile işletmelere ekonomik yarışta üstünlük sağlarlar (Symes, 2011). Üst kademedeki yöneticilerin de desteğiyle yetenekli çalışanların devamlılığı sağlanarak kurumsallaştırma çabaları ortaya çıkmaktadır.

Büyüme süreci çok hızlı gelişen ve teknolojik gelişmelerin etkilediği organizasyonlar dışında yetenek havuzları örgüt içerisinde oluşturulmalıdır. Çalışanların kuruma olan güvenlerini ve bağlılıklarını artırmak için boş pozisyonlara öncelikle kurum içinden yerleştirilmelerinin yapılması daha sonra ihtiyaç durumu olursa kurum dışından arayışa başlanması en uygunudur. Aynı zamanda kurum dışı yerine kurum içinden adaylar tercih edilerek yerleştirme işlemlerinin yapılması işe alım maliyet oranlarını azaltacağı

gibi ücret seviyelerinde karışıklık meydana gelmesinin de önüne geçecektir (Doğan & Demiral, 2007).

Yetenek yönetimi uygulamaları insan kaynakları yönetiminin disiplin ve sorumluluğundadır ancak süreçlerin kuruma yayılıp benimsenmesinde ayrıca sürecin başarıya ulaşması için sadece tek bir bölümün kontrolünde bırakılmamalıdır, organizasyonun tamamından destek görmelidir. Tepe yönetimden itibaren bütün üst düzey yöneticilerin sorumluluk ve kontrolünde olduğu unutulmamalı işletme içerisindeki işe alımlardan performans yönetimine, eğitim aşamalarına kadar bütün süreçlerde bölümlerin birbiriyle iletişim halinde olduğu yapı oluşturulmalıdır (Çırpan & Şen, 2009).

Büyük işletmeler, sahip olduğu yetenek havuzları yardımıyla farklı alanlardaki potansiyeli yüksek olan çalışanı belirlemekte ve belirlenmiş program aracılığıyla davranışsal yetkinliklerini geliştirebilmekte, kurum kültürünü benimseyerek bunun yanında gelişmesine katkı sağlayan eğitim programları yardımıyla ihtiyaç duyulan pozisyonu doldurmak için hazır hala gelecektir. Öncelikli amaç, kurum içinde yüksek potansiyele sahip çalışanı yeteneklerini sergileyecek ortamı yaratacak düzeyde uygun ve rahat çalışma ortamını yaratabilmektedir. Başka bir nedeni ise; organizasyonun ilerideki yıllarda üst düzey ve kritik pozisyonlarında ortaya çıkabilecek çalışan ihtiyacı, havuzdan karşılayacak duruma gelerek acil durumlar için hazırlıklı konuma sahip olmaktır (Kişioğlu, 2011).

Yetenek havuzu sayesinde çalışan verimi ve sayısında artış meydana gelir. Bunun nedeni oluşacak boş pozisyonlar için yetenek havuzlarından adaylar çekilerek hem kısa sürede pozisyonun dolması hem de pozisyonun gerekliliklerini yerine getirecek çalışan niteliklerini ve potansiyeli bildiğimiz bir adayla çalışmanın kolaylığı, güveni ve başarısını artı değer olarak karşımıza getirecektir

Yetenek yönetimi uygulamaları birden fazla faktörden oluşan karmaşık ve entegre bir süreçtir. Bu kapsamda potansiyeli yüksek yetenekli çalışanlar için terfi ve atama basamaklarının oluşturulması, ödüllendirme ve ücretlendirme aşamalarının sisteme oturtulması, organizasyon için kilit pozisyonların tespiti; ayrıca sadece bir adet genel bir

yetenek havuzu oluşturmak yerine birbirinden farklı nitelikte yeteneklileri ayıran birkaç başlık içerisinde çalışanları ayrıştırarak yedeklemelerin oluşturulması organizasyona zaman ve verimlilik açısından artı bir değer katacaktır (Berger & Berger, 2004).

Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarından başarılı sonuçlar elde edebilmek için; “çalışma ortamı, insan kaynakları yöneticileri, bölüm yöneticileri ve liderler” olarak bu dört faktörün kritik gereklilikte ve önemde olduğu anlaşılmıştır:

*Çalışma Ortamı:* Diğer bir adıyla “bilgi işçisi” olarak isimlendirilen yetenekli çalışanları işletmeye çekme ve işe alma rekabetinin gerçekleştiği çağımızda, bu yeteneklilerin dikkatini çekebilmek için örgütün çalışma ortamlarını ve işin gerekliliklerini çekici hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve gelişim fırsatları yaratılmalıdır (Meisinger, 2006, s. 10). İşletme içerisinde rahatlık ve güven hissine sahip çalışanlar kendi potansiyellerini daha kolay bir biçimde açığa çıkarabilmektedir. Yetenekleri açığa çıkaran böyle bir örgütsel iklim ve yönetim anlayışı sahip işletmeler diğerlerinden fark yaratacak yeniliğe açıklık ve yaratıcılık kavramları fazlasıyla değer taşımaktadır (Altuntuğ, 2009, s. 445). Tüm bireyler, kendilerini konforda hissettikleri çalışma alanında ve çevresi tarafından direnç ile karşılaşmadığında performansını daha etkin gösterebilme olanağı bulmakta, dahası zaman içerisinde kendini daha da geliştirebilme imkanı bulmaktadır (Baymur, 2004, s. 227).

*İnsan Kaynakları Yöneticileri:* Yetenek yönetimi sürecinde insan kaynaklarının sorumlulukları olarak bu süreci uygulayacak çalışanlara destek vermek, taraflar arasındaki iletişimi sağlamak, uygulama aşamalarını denetlemek, sistemin gelişmesine çaba harcamak, ana stratejinin ürünü olan büyük resmi çalışanlara iletmek ve tüm bu uygulamaları işletmenin stratejisi ile uyumlu şekle dönüştürmektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda olan diğer bir konu da işe alım, ücret sistemleri, eğitim programları, performans değerlendirme sistemleri, kariyer hedefleri oluşturma ve takibi gibi fonksiyonları, yetenek yönetimi süreçleri ile entegre etmektir (Çırpan & Şen, 2009, s. 113). Yetenekli çalışanların elde edilmesinde ve gelişim sürecinde “iş ortakları” olarak adlandırılan insan kaynakları yöneticilerinin esas görevleri ile bu görevlere yönelik

sorumlulukları; “stratejik ortak” (stratejik insan kaynakları yönetimi), “idari uzman” (alt sistemlerin yönetimi), “yıldız çalışan” (çalışan potansiyeli yönetimi), “değişim ajanı” (değişim ve gelişim yönetimi) gibi kavramlar ile nitelendirilmektedir (Ulrich, 1997, s. 24).

*Bölüm Yöneticileri:* Yetenek yönetiminin işletmedeki tüm alanlarda başarılı bir şekilde yürütülmesi sürecinde bölüm yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çalışanların görevlerini gerçekleştirdikleri pozisyonlarda mevcut potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkaran zemini yaratmak ve çalışanların gelişimine katkı sağlamak doğrudan ilgili olduğu yöneticinin sorumluluğuna dahildir (Çırpan & Şen, 2009, s. 113).

*Lider:* Yetenekli çalışanların verimli ve özverili olarak idame edilmesinde, işletmeye güven duygusunun oluşmasında, çevresiyle uyum sağlama konuların asıl sorumluluk liderlere atanmıştır (ISR, 2006, s. 3). Yetenekli çalışanların işletmeye katkılarının farkında olan ve her konuda destekleyen liderlere “yetenek taraftarları” da denilmektedir. Bunlara ek olarak, bu liderler yetenek yönetimi uygulamalarının kurumda düzgün ve verimli biçimde yürütülmesi amacıyla yeteneklilerin yaratıcılıklarını ve potansiyellerini rahat bir şekilde sergileyebilecekleri çalışma ortamları oluşturmalıdır (Peters, 2006, s. 12). Bu şekilde, organizasyonların yeteneklileri kazanması, işe alması ve bünyelerinde kalıcı olmasının sağlanması süreçleri kolaylık kazanacaktır. Yetenekli çalışanlar, liderin yönlendirmeleri ve denetimi ile yetenek yönetimi süreçlerine yönelik uygulamaların organizasyonun hedefleri ve yönelimleri ile bağdaşarak hareket edilmesini istemekte, örgüt kültüründe devamlı öğrenme sitemlerinin yer almasını beklemektedirler (ISR, 2006, s. 3). Liderin yakın takibini gerektiren konular arasında; yöneticilere ve diğer çalışanlara yeteneklileri benimsediğini iletmesi, yetenek yönetimi uygulamalarını en ince ayrıntısına kadar takip etmesi ve bu uygulamaların devamlılığının sağlanması yer almaktadır. Başarısız olan yetenek yönetimi süreçlerinin en önemli noktası liderin denetiminden ve idaresinden mahrum olması, organizasyonun tüm süreçlerine etkisini gösterememesidir (Çırpan & Şen, 2009, s. 113).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ BOYUTLARI

#### 2.1. Duygu ve Zekâ Kavramı ve Tanımları

Duygu oluşumu, hem psikolojik hem de felsefî esasları bulunan bir oluşum olduğundan, ilgili alan literatüründe de psikolojik ve felsefî görüşlere odaklı olarak farklı tanımlamalar ile karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak duyguların türlü derinlik seviyeleri, devamlı olarak değişen yapısı ve türlü özellikleri de duygu oluşumuyla ilgili pek çok farklı tanımlamanın yapılmasına sebep olmaktadır. Aristoteles'e göre duygu kavramı; mutlu anlara benzer neşeli olmayan anlarda da algılar veya varsayımlar ile beraber meydana gelen olguları yansıtmaktadır. Bu bağlamda da Aristoteles; duyguların talep yaratma etkisi oluşturduğundan bahsetmekte, buna karşın bağımlı hareket etmeme becerisi bulunmayan standartların desteklemesi durumunu ifade etmektedir (Konrad & Hendl, 2001, s. 22). Descartes'e göre duygu, tavır tarzlarının faydası ve değeriyle ilgili fikirlerin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kişi, hangi biçimde hareket etmenin kendisi için faydalı ve değerli olacağını ifade etmekteyse, o yönde duygularını yansıtma isteğinde olacaktır (Ramos, Berrocal, & Extremera, 2007, s. 760). Söz konusu oluşumlar bağlamında felsefî esasları çerçevesinde incelendiğinde duygu oluşumu Cevizci (2013, s. 268) tarafından aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Duygu, duyumsanan ve duyulan bütün şeylerdir ve özellikle de bütün arzuların, orta veya hafif şiddetteki heyecanlarla sevgi ve aşk gibi psikolojik süreçlerin ve içgüdü bazlı yönelimlerin genel ismini ifade etmektedir.”*

Diğer bir ifadeye göre duygu oluşumu; kişinin iç dünyasında deneyimlediği bütün süreçler ve söz konusu süreçlerin temel kaynağı şeklinde tanımlanmaktadır (Nettelbeck & Wilson, 2005, s. 611). Goleman (Goleman, 1998, s. 20) ise duygu oluşumunu, harekete geçmesini sağlayan dürtüler ve hayat ile başa çıkılmasını sağlayan acil durum planlamaları biçiminde ifade edilmektedir. Duygu oluşumu İngilizcede 'Emotion'

sözcüğüyle ifade edilmektedir, Latince de aynı sözcük 'Motere' kelimesinden meydana gelmiştir. Eylemde bulunmak, anlamı taşıyan 'Motere' eylemine 'e-' ön ekinin getirilmesiyle beraber de 'Emotion' kelimesi ortaya çıkarılmıştır. Söz konusu şekliyle 'Emotion' oluşumu, bütün duyguların aynı anda eyleme geçme özelliğini anlatmak için kullanılabilir (Goleman, 1998, s. 20). Söz konusu oluşumlar bağlamında Goleman (2010, s. 359) duygu kavramını; belli fikirlerle fizyolojik ve psikolojik durumlara dair kişinin iç dünyasında yaşattığı durumlar şeklinde görülmekte ve söz konusu olguların da kişinin eylemde bulunma yöneliminde olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda Goleman (2010, s. 360-361); kişinin iç dünyasında yarattığı ve pek çok çeşide sahip binlerce duygudan söz edebileceğini, bahsedilen duyguların da belli duygu kümeleri şeklinde değerlendirilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir.

Duygu kümeleri veya duygular kişilerin acı, kayıp ve tehlike gibi hayatta var olan sıkıntılarla karşılaşmaları halinde kendilerine belli bir hedef oluşturmalarını sağlamaktadır. Kişi, söz konusu hedefler ile hayatını sürdürebilmektedir. Bu sebeple de duygular, aklın yetersiz kaldığı anlarda yol gösteren olma sorumluluğunu üstlenmekte ve tüm duygular kişiyi mücadele etmeye ve devamlılığını sürdürme durumuna hazırlamakta ve yöneltmektedir (Goleman, 2010, s. 360).

Kişi, duyguları yoluyla yaşamda sürekli önüne çıkabileceği problemlerle başa çıkabilmekte ve duygularını tanıdığı ölçüde başarılı olabilmektedir. Bunun nedeni ise duygularını bilen kişilerin duyguların gücünden faydalanabilmeleri ve hayatlarını bu yönde anlam teşkil eder hale getirebilmeleridir. Benzer biçimde duygular, kişilerin durum ve eylemlere yönelik yaklaşımlarını farklılaştırmalarına neden olmaktadır. Bu sebeple de duygular, bireyi birey olarak ortaya koyan en kritik etmenler olarak görülmektedir (Goleman, 1998, s. 21). Söz konusu olan tespitler sonucunda; duygular kişinin kendisi olmasına neden olan ve öteki kişilerden ayrılmasını mümkün kılan en önemli unsurlardır. Her bir insan; eylemlere, fikirlere ve etrafında yaşananlara bir diğerinden farklı ve özgün duygular beslediğinden, duygular da kişinin kendisi gibi tektir.

Zeka oluşumu da ilgili alan literatüründe, duygu kavramı gibi türlü tanımlamalar

bağlamında değerlendirilmiştir. Bu çerçevede ilgili alan literatüründe 'Zekâ Nedir?' sorusunun yanıtı olarak türlü kuramcılar ve araştırmacılar tarafından türlü tanımlamalar ile verildiği bilinmekte ve konuya ilişkin tartışmalar bugün itibari ile de güncelliğini korumaktadır.

Yukarıda sözü edilen tanımlamalardan biri; zekâ, kişinin etrafına uyumlu tavır sergileme kabiliyeti, şeklindedir (2004, s. 231). Söz konusu tanımlama bağlamında Balkış ve Baymur (Baymur, 2004, s. 232) zeka oluşumunu, farklı bir çerçevede ve söz konusu farklı biçimi etrafındaki ilişkileri kavramayı muhtemel kılan adapte olma gücü veya problem çözme becerisi şeklinde değerlendirilmektedir. Söz konusu özelliklerden hareketle zekâ; simgelerin açıklanmasını ve etkileşimlerin algılanmasına yarayan ve ortaya çıkan eylemlerin neticesini ifade etme becerisiyle açığa çıkmaktadır. Zekâ oluşumu, yirminci yüzyıl itibari ile aşağıda maddeler halinde belirtilen üç esas kuram bağlamında incelenmeye başlanmıştır (Konakay, 2010, s. 66-67).

*Tek Unsur Kuramı:* Zekâ kavramının, becerilerin toplamı olan tek bir oluşum olarak değerlendirilmesi durumunun gerekliliği savını ileri sürmektedir.

*Çift Unsur Kuramı:* Zekâ kavramının, genel becerilere özel becerilerin birlikte değerlendirildiği çift boyutlu bir oluşum olarak incelenmesi durumunun gerekliliği savını ileri sürmektedir.

*Çok Unsur Kuramı:* Zekâ kavramının, farklı sahalardaki becerilerin toplamının içerisinde yer aldığı bir oluşum olarak değerlendirilmesi gerekliliği savını ileri sürmektedir.

'Tek Unsur Kuramı' bağlamında bahsedilen genel becerilerin hangi bağlamda incelenmesinin gerektiği konusunda bir görüş birlikteliği bulunmamakla beraber; genel becerilerin;

- Soyut fikir yürütebilme becerisi
- Sorun çözme becerisi
- Karşılaştırma yapabilme becerisi

gibi beceriler temelinde değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda 'Tek Unsur Yaklaşımı' temelinde zeka, yaygın anlamda öğrenebilme becerisi şeklinde değerlendirilmekte ve söz konusu beceri bağlamında kişinin etrafına adapte olabilmesi durumunu belirtmektedir (Konakay, 2010, s. 67).

'Çift Etmen Kuramı' genel beceriler dışında özel becerilerin de dikkate alınması durumunun gerekliliğini savunan bir kuram olarak; kişilerin fen, dil, matematik veya mantık gibi sahalardaki akademik başarıları da zekâ bağlamında incelemektedir. Bahsedilen görüş çerçevesinde zekâ oluşumundan ziyade 'Akademik Zekâ' oluşumunun yaygınlaştığı gözlemlenmektedir (Köksal, 2007, s. 78).

Akademik başarının zekâyla doğrudan ilintili olmadığı konuya ilişkin incelemeler bağlamında ortaya çıkması sonucunda; 'Çok Unsur Yaklaşımı' bağlamında zekâ oluşumunun; sosyal zekâ, kinestetik zekâ, duygusal zeka, müzik zekası gibi türlü zeka çeşitleri esasında incelemeye başlanmıştır. Duygusal zekâ; 'Çok Unsur Yaklaşımı'nın zekâyı türlü beceriler bağlamında değerlendirilmesinin neticesinde 1990'lı seneler itibari ile yaygınlaşmıştır (Özmen–Kılıç, 2009, s. 53).

'Çok Unsur Kuramı'nın türlü pek çok becerinin toplamı olarak incelendiği zeka oluşumu da söz konusu bağlamdan hareketle; zihnin gelişebilme, öğrenilenlerden faydalanabilme, farklı olaylara adapte olabilme ve farklı çözüm metotları geliştirebilme becerisi şeklinde ifade edilmektedir ve 'Çift Etmen Yaklaşımı'nda yaratıcılık, zekanın en yukarıdaki fonksiyonu şeklinde ifade edilmektedir (Parker, Summerfeldt, Marjorie, & Majeski, 2004, s. 163). Gardner (1995, s. 200) da 'Çok Unsur Kuramı' esasında yapılandığı 'Çoklu Zekâ Kuramı'yla zekânın aşağıda belirtilen beceriler bağlamında özetlemektedir:

- *Dil bazlı zekâ*: Dil bazlı zekâ; kelimelerin ve dilin kullanabilmesi ve algılanabilmesi durumuyla bağlantılı zekâ şeklinde düşünülmektedir. Dil bazlı zekâları yapılanmış olan kişilerin de; roman, şiir ve öykü okuyup yazmayla belli bir konuyu algılayarak anlatma konularına başarılı oldukları ve söz konusu sebeple de bahsedilen becerilere ilişkin meslekleri tercih etmeleri gerektiği ifade edilmektedir.

- *Mantık bazlı zekâ- Matematiksel zekâ*: Matematiksel ya da mantık bazlı zekânın; matematik problemlerini rahatlıkla çözebilme, mantık bazlı çıkarımlar yapabilme, gruplandırmalar ve kıyaslamalar yapabilme gibi becerileri içerisinde barındırdığı ifade edilmektedir. Bu sebeple de mantık bazlı ya da matematik zekâ olarak adlandırılan zekâsı yapılanmış olan kişilerin bu yöndeki becerilerini kullanabilecekleri meslekleri seçmeleri tercih etmeleri gerektiği belirtilmektedir.

- *Mekân bazlı zekâ*: Mekân bazlı zekânın; ilk defa gittiği bir ortamda bile yönünü rahatlıkla bulabilme, bir tabağa veya bardağa taşımadan su, yemek koyabilme, boşluk ve objelerin boyutlarını öngörebilme gibi becerileri içerisinde barındırdığı bilinmektedir. Bu sebeple de mekân bazlı zekâsı yapılanmış olan kişilerin, söz konusu becerilerini kullanabilecekleri meslekler içerisinde yer almaları gerektiği belirtilmektedir.

- *Müzik Zekâsı*: Müzik zekâsının, ses tonlarını ayırt edebilme, şarkı söyleyebilme, sonat yapabilme gibi becerileri içerisinde barındırdığı ifade edilmektedir. Bu sebeple de müzik zekâsı yapılanmış olan kişilerin, ifade edilen becerileri kullanabilecekleri mesleklerin içerisinde yer almaları gerektiği söylenmektedir.

- *Kinestetik/ Dokunsal/ Bedensel/ Devinimsel Zekâ*: Kinestetik zekanın; jimnastik, bale yapabilme, spor faaliyetleri içerisinde başarılı olma, tiyatro sahneleme gibi becerileri içerisinde barındırdığı belirtilmektedir.

- *Bireylerarası/ Sosyal/ İlişkisel Zekâ*: Bireylerarası zekânın; öteki kişiler ile sosyal etkileşimler kurabilme, mimikleri ve beden dilini tanıma, kişileri idame edebilme ve kişilere önderlik yapabilme gibi becerileri içerdiği bilinmektedir.

- *Bireysel/ İçsel Zekâ*: Bireysel zekânın; fikir ve duyguların farkına varabilme, fikir ve duygularına yönelik nitelik kazanabilme ve söz konusu niteliklere uygun eyleme geçme, eylemleri ve bireyleri çok boyutlu olarak inceleyebilme gibi becerileri içerisinde barındırdığı ifade edilmektedir

## 2.2. Duygusal Zekânın Tanımı ve Gelişimi

Duygu bazlı zekâ kavramı yazında ilk defa 1996 senesinde, düşük seviyede duygusal zekaya sahip oldukları düşünülen ve sosyal sorumluluklarını kabul etmeyen bir sınıf kadının anlatıldığı, “Emotional Intelligence and Emancipation” isimli bir makalesinde Leuner kullanmıştır (Claxton, 2005). Duygu bazlı zeka kavramıyla ilişkili olarak gerçekleştirilen ilk tanımlamalardan biri de duygusal ve entelektüel yapılanma amacıyla fikirlerle, duygularla destekleme, duyguları, tanımlarının bilincinde olabilme ve gözlem yapabilme yeteneğidir (Stein & Book, 2003, s. 28).

Duygu bazlı zekayı genel bağlamda değerlendirdiğimizde, kendi duygularını fark etme ve doğru algılama, diğerlerinin duygularını fark edebilme ve açık şekilde algılama ve bu söz konusu algılamalar neticesinde ulaşılan yargıları yaşama -iş yaşamı, özel yaşam- önemli kılacak şekilde yararlanabilme becerisidir (Thompson, 2009, s. 118). İdareci, örgütler içerisinde her işe hareket katan unsurdur ve idarecinin idareciliği olmaksızın imalat kaynakları sadece kaynak olarak kalmakta, hiçbir şekilde ürüne dönüşmemektedir.

Önderlerin ve idarecilerin özellikleri, bir organizasyonun sahip olabileceği önem teşkil eden bir avantaj şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Başarılı idarecilerin ise söz konusu fazladan bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. 21. yüzyılda duygu bazlı zekâ beceri ve yetenekleri en önemli rekabet avantajlarından biri olarak ifade edilmektedir (Acar, 2001, s. 6). Bu bağlamda söz konusu ilişkiyi açıklamak için pek çok inceleme yapılmıştır ve bu incelemelerden bazıları aşağıdaki gibidir (Delice & Günbeyi, 2013, s. 209).

Walls, Stough, Palmer ve Burgess tarafından 2001 senesinde yapılan incelemede duygu bazlı zekâyla etkin önderlik bağlantısı ve bağlantının yönü değerlendirilmiştir. İdareci konumundaki elli üç katılımcıyla yapılan incelemede ilk olarak işlemci önderlikten ziyade, dönüşümcü önderliğin, etkin önderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın dönüşümcü önderlik de işlemci önderlik de duygu bazlı zekâyla direkt olarak bağlantılı değildir. Bu bağlamda da dolaylı olarak az bile olsa önderlik çeşitleriyle duygu bazlı zekânın bağlantılı olduğu neticesi gerçekleştirilen inceleme ile açığa çıkmıştır.

Gerçekleştirilen bir incelemede değerlendirmek için milletlerarası alanda etkinlik sahası oluşturan Johnson ve Johnson Tüketici ve Bireysel Bakım Grubu -JJC ve PC Grubu- işletmesinde yer alan üç yüz elli sekiz idareci üzerinde gerçekleştirilen incelemede ortalama verimlilik ve yüksek verim gösteren idareciler arasında belli önderlik yetkileri açısından fark olup olmadığı konuları incelenmiştir. İdarecilerin performansı denetçiler, iş arkadaşları ve direkt raporlar aracılığıyla ölçülmüştür. Bulgular incelendiğinde, yüksek verim sergileyen idarecilerin ortalama verim gösteren idarecilere oranla daha çok duygusal yetkinlik içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Gerçekleştirilen değerlendirilmelerin bütününe göre de başarı merkezlilik, önderlik, özgüven, öncelik alma, farklılaşmayı tetikleme ve etkileme nitelikleriyle yüksek verimlilik gösteren idareciler arasında anlam teşkil eden bağlantılar belirlenmiştir (Cavallo & Brienza, 2004).

Batool (2013) tarafından Pakistan içerisinde bulunan doktorlar, sağlık personelleri, hemşireler ve bankacılardan meydana gelen elli kişilik bir grup üzerinde personellerin duygu bazlı zeka denetimini incelemek hedefli olarak gerçekleştirilen araştırmada, duygu bazlı zekayla etkin önderlik arasındaki bağlantı incelenmiş ve sonuçta duygu bazlı zekayla etkin önderlik arasında olumlu ve anlam teşkil eden bir bağlantı olduğu belirlenmiştir. Duygu bazlı zeka, bireylerin duygularını denetleyebilmesi, uyumlu ve sağlıklı sosyal etkileşimler kurabilmesi ve mutlu bir hayat sürdürebilmesi için kazanılması gerekli olan becerilere verilen genel bir addır. Örgüt ve toplulukları bireyler meydana getirir ve bireylere de duyguları yön verir. Bu doğrultuda da bireyleri etkin ve verimli olarak idame ettirmek, yön vermek ve organizasyonları başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmeyi talep eden önderlerin personellerinin duygularını algılayabilmesi ve söz konusu duyguları yönetebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005, s. 246).

Acar (2001) tarafından gerçekleştirilen incelemede önderlerin duygu bazlı zekaları, önderlik tarzları, hareketleri, tavır ve tutumları arasında ilişkili olup olmadığı, etkileşim yönü ve şiddeti değerlendirilmiştir. İncelemeyle beraber önderlikle ilişkili bütün tiplerin duygu bazlı zekayla ilgili faktörler arasında ilişki olduğu belirlenmiş söz konusu ilişki olumlu ve şiddetli olarak karşımıza çıkmıştır. Buna karşın belli bir göreve ilişkin önderlik tavrı arasında bir bağlantı bulunamamıştır.

Belli bir seviyenin üzerinde duygusal zekâsı olan bir önderin zihinsel iyilik durumu, fiziki durumu ve etkilerini yönetebilmesi, başarılı olma ve problemleri çözme gibi pek çok farklı konuda önemlidir. Bu sebeple duygu bazlı zekânın etkili olduğu durumlar Scuderi tarafından (2013) aşağıda belirtilen başlıklar rehberliğinde incelenmiştir:

*Fiziksel sağlık:* Stres etmeninin genel sağlık üzerinde bir etkisinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir ve özellikle stresle başa çıkma becerisi, yüksek duygusal zekâyla ilişkilidir. Yalnızca duygu bazlı durum ve strese yönelik reaksiyonların farkında olmak, stresi idame ettirmek ve fiziksel sağlığı korumak amacıyla çok önemlidir.

*Zihin bazlı iyilik hali:* Duygu bazlı zekâ, tavır ve yaşama karşı bakış açısı üzerinde rol oynamaktadır. Buna ek olarak anksiyete durumunu azaltmaya ve depresyon durumunu önlemeye de yardımcı olmaktadır. Duygu bazlı zekânın yüksek seviyede olması direkt olarak pozitif bir tavır ve mutlu bir yaşam sürdürme durumlarıyla bağlantılıdır.

*İlişkiler:* Duyguları iyi bir biçimde algılama ve idame ettirme sonucu daha etkili bir etkileşim kurulabilmektedir. Diğer bireylerin gereksinimlerini, tepkilerini ve duygularını algılama boyutunda tatmin edici ve kuvvetli etkilere sahiptir.

*Problemleri Çözme:* Bireylerin duygularını fark edip söz konusu duyguları yaşayan bireylerin bakış açılarıyla empati yapabildiği zaman, olası problemler olmadan önce ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçmek ve çözmek daha basittir. Diğer bireylerin gereksinimlerini ve taleplerini yerine getirmek de kolaylaşacağı gibi bireylerin talepleri algılanırsa talep ettiklerini karşılamak da daha kolay olacaktır.

*Başarı:* Yüksek duygu bazlı zeka; erteleme durumunu azaltma, özgüveni çoğaltma ve bir amacı merkeze alma becerisini çoğaltma konularında kuvvetli bir iç güdüleyici olabilmektedir. Buna ek olarak, daha iyi destek ağları yaratma, karşılaşılan problemlerle başa çıkabilme ve daha esnek bir bakış açısıyla değerlendirebilme konularında da yardımcı olmaktadır.

*Önderlik:* İş sahaları içerisinde yer alan daha yüksek duygusal zekaya sahip kişiler, diğerlerini neyin motive ettiğini algılama becerilerini etkili bir biçimde kullanarak

önderlik yapabilmektedirler. Etkili bir önder kendisini takip edenlerin gereksinimlerini tanımlayabilmekte, bununla birlikte gereksinimlerin daha yüksek verim ve iş sahası tatminine dönüşecek biçimde karşılanmasını sağlayabilmektedir. Buna ek olarak, duygu bazlı zekaya sahip ve bu anlayışı uygulayan bir önder, stratejik olarak grup üyelerinin duygusal çeşitliliğinden faydalanarak da kuvvetli ekipler kurabilmektedirler.

Sun-Tzu (2000) tarafından yazılan 'Savaş Sanatı' isimli yapıtında duygusal zekânın ne kadar önemli olduğundan aşağıdaki cümleler ile söz edilmiştir (Sun-Tzu, 2000, s. 55):

Diğer bireyleri denetleyenler güçlü olabilirler ancak kendini denetleyebilen çok güçlüdür. Duygularını nötrlemiş serinkanlı, sakin ve kayıtsız savaşçı kazanır; hırslı talih avcılarını kazanamaz. Dövüş konusunda usta olanlar öfke kontrolü sağlarlar, kazanma konusunda usta olanlar korkmazlar. Bu sebeple akıllı olanlar kavgaya girmeden önce kazanır, diğerleri kazanabilmek adına dövüşürler. Hem karşındakileri hem de kendilerini tanıyan tehlike içerisine girmez, kendini tanıyıp karşındaki bireyi tanıyamayan kişinin kazanma şansı yarı yarıyadır. Hem karşındakini hem de kendini tanıyamayanların ise savaşı kaybedecekleri yadsınamaz bir gerçektir.

Duygu bazlı zekânın personel tavırlarını önem teşkil eden seviyede etkilediğinden örgüt bazlı tavır bilimcileri tavırlar üzerinde etkili olan esas kişilik nitelikleri üzerinde de durmaktadırlar. Bunlar kişilik denetimi, başarıya yönelim, egemen kişilik, özgüven, kendini yansıtırma ve riske girme yönelimidir (Özkalp & Kırel, 2001, s. 77). Yukarıda sayılan tüm özelliklerin iş yaşamında kendine özgü ve önem teşkil eden rolleri vardır.

Duygu bazlı zeka ve duygu bazlı zekanın önemi işletmeler tarafınca da kabul edilmekte, her geçen gün çoğalan bir ilgi ile izlenmektedir. IQ şeklinde bilinen bilişsel zeka, bireylerin işe alımlarına ilişkin olanak sağlarken bireylerin aynı işte yer alıp kariyer hedeflerine erişebilmeleri duygusal zekanın pozitif etkisiyle gerçekleşmektedir (Eröz, 2011, s. 38). Duygusal zeka oluşumu on dokuzuncu yüzyıldan bu yana önem teşkil eden bir konuma ulaşmıştır. Bunların nedenleri değerlendirildiğinde, gerçekleştirilen incelemelerde IQ'nun başarıyı ölçmede tek etken olmasının imkansızlığı kanıtlar ile açıklanması ile birey odaklı anlayışların değer kazanmasını, sosyal bilimlere yönelik

gereksinimin çoğalması gibi yapılanmalar sonuç olarak gösterilebilir. Gerçekleştirilen incelemeler bağlamında, duygusal zekanın tarihi, Darwin'in duygu bazlı olguların dikkatini çektiği, hayatta kalma ve ikincil uyum sağlama konularını inceleyen çalışmalarına dayanmaktadır (Eröz, 2011, s. 38).

Darwin, sözü edilen incelemede dünyaya uyum sağlayabilmek için karşılaştığımız duygu bazlı deneyimlerin gerekli olduğu savını ileri sürmüştür. Duyguların, insanların yaşam ile mücadelesinde, hayata bağlayıcı en önemli özellikleri olduğunu ifade etmektedir (Assanova & McGuire, 2009, s. 7). 1920'li senelerde Thorndike'nin sosyal zeka oluşumunu meydana getirmesi ile birlikte duygusal zekanın esaslarının oluşturulduğu bilinmektedir (Bar-on, 2006, s. 13). Ardından Wechsler'in 1940 senesinde bireylerdeki becerilerin sosyal ve karşılıklı etkileşim gösterebilmek adına değeri belirtilmiştir (Gürsoy, 2014, s. 84). 1940 senesinde David Wechsler, zeka tavrında zihin dışı etmenlerin rolünden söz etmiş ve bu etmenleri açıklamadan gerçekleştirilen tanımlamaların yeterli olmayacağı savını ileri sürmüştür (Assanova & McGuire, 2009, s. 8).

1950'li senelere gelindiğinde psikolog Abraham Maslow, kişilerin kuvvetli duygusal olgular geliştirebilmeleri için iç dünyalarının hem doyum noktasına ulaşması hem de bilgilendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. 1983'ler de Howard Gardner, çoklu zeka olgusunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu olguyla beraber sözel ve matematiksel yeteneklerin kişilerarası zeka ve içsel zeka kavramları üzerinde de rol oynadığı ifade edilmektedir. Gardner'ın söz konusu olgusuna göre zekanın klasik çeşitleri zihinsel yetenekleri açıklamada yeterli olmamaktadır. 1900 yılında zeka tanımsal olarak sorun çözme ve hafıza gibi bilişsel tarafları barındırsa bile, zekayla ilişkili olarak çalışan bir sınıf incelemeci, zekanın bilişsel olmayan tarafları da kabul etmiştir.

Duygu bazlı zeka kavramının ilk defa akademik sahaya taşınmasına ön ayak olan durum Dr. Wayne Payne'nin doktora tezinin içerisinde söz konusu kavrama yer vermesidir (Bastian, 2005, s. 32). Wayne doktora tezini 1985 yılında 'Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekanın Yapılandırılması' ismiyle yayımlamıştır. Wayne'nin tezinin ileri sürdüğü kavramlar içerisinde modern sınıfların karşısına çıkan problemlerin

çoğunluğunda şiddet, hastalık, depresyon, bağımlılık, analitik zekâ yokluğu ve tüm bunların temelini duygularını farkında olmayan toplum olmanın neticesi olduğu savını savunmaktadır (Armstrong A. , 2007, s. 2).

Bar-On, 1980 senesinde duygu bazlı zekânın kaynağını yaratmak için incelemelere başladı (eqi.org, 2018). 1985 senesinde yazdığı tezinde duyguların incelenip sosyal fonksiyonelliklerine olan yaklaşımını anlatmak için 'Duygusal Zekâ' kalıbını kullanan ilk kişidir (eiconsortium.org, 2018). Bar-On duygu bazlı zeka oluşumunu tanımlarken; 'Bireylerin etraflarının etkisiyle meydana gelen baskı ve isteklerle baş edebilmesinde kişiye destek olan bilişsel olmayan yeterlilikler, yetenekler ve becerilerin tümü' şeklinde ifade etmektedir (Reuven BarOn and his EQi test, 2018).

Mayer ve Salovey 1997 yılında duygu bazlı zekayı 'Duyguların doğru biçimde algılanmasının sağlanması, duygular yoluyla zihnin temelini yaratılmasının katkı sağlayarak duygu bazlı yapıyı algılayıp, düzenleyerek zihinsel yetenekleri içerisinde barındırır' biçiminde tanımlamaktadır (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999, s. 267).

1995 senesinde Goleman'ın yayımladığı 'Duygusal Zekâ' yapıtında, bilişsel zekadan duygu bazlı zekanın daha etkili olduğu açıklanmakta, duygusal zekanın söz konusu olmadığı anlarda bireylerin aile yaşamlarından, kariyer konusundaki başarılarına, sosyal etkileşimlerinden sağlık durumlarına kadar pek çok sahada negatif sonuçlar açığa çıkarabileceğini ifade etmektedir.

Goleman 1998 senesinde 'İş Başında Duygusal Zeka' isimli yapıtını yayımlamıştır. Kitap duygu bazlı zekayı ifade ederken; diğer bireylerin ve kendi yaşadığımız duyguları algılama, pozitif fikirler yaratarak motivasyonun artması, yaşanan ve sosyal çevre ile etkileşimlerimizdeki duygularımızı iyi bir şekilde idame ettirebilme becerisi şeklinde belirtilmektedir. Goleman'ın yayımladığı yapıtlar ve gerçekleştirdiği incelemelerin ardından duygu bazlı zekâya ilişkin bilimsel incelemeler çoğalmaya başlamış buna ek olarak duygusal zeka oluşumunu odak noktasına alan değişik zeka formlarını yaratmıştır (Eröz, 2011, s. 44).

Duygu bazlı zekânın açıklanması noktasında bireyin kendini tanıması, kontrol

edebilmesi, pozitif duygular yaratarak kendini motive edebilmesi, taleplerini erteleyebilmesi, duygu durumu değişikliklerinin denetim altına alabilmesi, zorluklarla mücadele aşamasında güçlü kalabilmesi, karşısındaki bireye anlayışlı olması, önemli etkileşimler kurup bu etkileşim sahalarının devam ettirilebilmesi yetenekleri ve psikolojik- sosyal becerileri örnek gösterilebilir (Baltaş, 2006, s. 7).

Bireyler, sözü edilen beceriler bağlamında yaşamdaki başarılarını en üst düzeye çıkartabilmektedirler. Özetlenmek gerekilirse; duygu bazlı zekâ, bireylerin çevre bazlı unsurlar ve içsel unsurlar neticesinde hislerini fark edip söz konusu hisleri tanımlayıp açıklayabilmesi, diğer bireylerin duygularını doğru biçimde algılayıp ölçebilmek ve bunların tümünü kontrol altına alarak amaca uygun biçimde yönetebilme becerisidir.

### **2.3. Duygusal Zeka Boyutları**

Bireylerin, zihinsel olarak problemi olmadığı zamanlarda yaşadığı duyguların farkında olarak hareket etme durumu söz konusudur. Bu yeteneğe sahip olan bireyler, duygularının çözümlemesini yapabilmekte ve fikir üretme durumunda bazı problemlerle karşılaşabilmektedir. Bireylerin duygularını denetlemesi, duygu bazlı zekânın beş boyutundan biri olarak yazında yer almaktadır. Duygularının farkında olan bireyler ise duygularını aktarma yönünde herhangi bir problemle karşı karşıya kalmamaktadır. Buna ek olarak duyguları anlama ve aktarma tekdüze bir işleyiştten ziyade birçok etmeni içerisinde barındıran karışık bir uğraştır. Duygularının farkında olan ve anlatabilen bireylerin de etraflarında oluşan duyguları algılaması daha olasıdır (Emert, 2006, s. 222).

Duygu bazlı zekânın duygular ile ilişkili olan yönlerine ek olarak öz bilinç ve negatif niteliklerin üstesinden gelme, diğer bir deyişle kendini idame ettirme, motivasyonun bir getirisi olarak zamanını ve enerjisini etkili kullanma, çevresindeki bireylerin ya da grupların tavırlarını algılama ve sosyal etkileşimlerini sürdürebilme boyutlarını içermektedir. Bu kısımda söz konusu boyutlar maddeler halinde incelenecektir (Sharma, 2008, s. 59).

*Duyguları fark etme:* Zihinsel ve ruhsal bağlamda herhangi bir problemi olmayan herhangi bir kişi için duygularının farkına varmak oldukça olağan bir durumdur. Bu kişi,

kendini anlama ve kendine ilişkin fikirler toplamı yaratma doğrultusunda hareket edebilmektedir. Bununla birlikte ayrıntılı olarak değerlendirildiğinde kişi, iç dünyasını, kendine özgün yetenekler, düşünceleri, duyguları, öngörüler, güçsüz ve güçlü yönleri belirleme şansını da kazanmaktadır (Goleman, 2000, s. 17). Buna ek olarak söz konusu durum, kişi için önem teşkil eden maddelerdendir; kendini bilen ve tanıyan kişi, doğal akışta ilerleyen konularda etrafı ile etkileşim kurma yönünde de önem teşkil eden bir fırsatı kazanmış olacaktır. Duyguları anlama bağlamında kişinin en çok gereksinimi olan erdemlerinin başında özgüven bulunmaktadır. Bu şekilde kişinin kendini bilmesi kadar algılayabilmesi için öz benliği ile olan etkileşim ve bunun önemini yine kendine yansıtmaktadır. Başka bir bakış açısıyla değerlendirilecek olursa kendine güven, kişinin doğru ile yanlışın bilincinde olarak eylemde bulunması ve bu noktada kendi yönünü bulması bağlamında da destek olmaktadır (Ural, 2001, s. 211). Bireyin öz yeterliliğini algılaması bağlamında meydana gelen etmenlerden özgüven ve bireylerin önce benlikleri ile sürece dahil olmaları ve bunun sayesinde de sözü edilen süreci daha iyi idame ettirmeleri olası olmaktadır. Genellikle duygularını fark etme sürecinde bireylerin en çok problem yaşadıkları konu benlikleri ile etrafları arasında etkileşim alanında bir bağlantı kurma noktasında çelişki yaşamalarıdır. Sözü edilen problemler sonucunda kişinin kendisi olması sonucunda karşı karşıya kaldığı problemler, sosyal yaşamın ve iş yaşamının ilerleyen süreçlerinde kendilerini anlatma ve dış dünyayı algılama yönünde de problemler yaşamasına sebep olabilecektir. Bahsedilen durumlar ile karşı karşıya kalınması noktasının ortadan kaldırılabilmesi için ilk ve pozitif adımın, kişinin benliğiyle olan iletişimi sonucunda ortaya çıkmakta, bunun ardından da kişi kendini her sahada açıklayabildiği cesaret ile bulunduğu bütün sahalara uyum göstererek ait olduğunu hissedecektir (Dökmen, 1998).

*Duyguları anlatma:* Kişinin duygularını anlatabilme süreci, temelde içinde pek çok etmeni barındıran bir aşamadır. Bu bağlamda kendini bilen bir kişinin, bir noktada kendini denetleyebilmesi de gereklidir. Karşısındaki bireyler üzerinde etkili bir algı oluşturmak, çevresindeki diğer kişilerle olan bağlantılarının varlığını düzen içinde sürdürmek ve oluşturulan etkileşim sahasının başarılı bir biçimde devam edebilmesi için

duyguların anlatılabilmesi sosyal yaşam ve iş yaşamı başta olacak biçimde birçok alanda kişinin hayatının olağan akışı ile direkt olarak bağlantılıdır (Ural, 2001, s. 209). Duyguların anlatılabilmesi sürecinde, kişinin benliğini aktarabilmek için sergileyeceği tavır ve tutumlar ciddi derecede önem teşkil etmektedir. Yalnızca bireyin benliğini ortaya çıkardığı ve diğer kişileri yüksek oranda bu sürece dahil etmediği etkileşim ve duyguları anlatma aşaması, sağlıklı etkileşimlerin kurulması yönünde önemli engel oluşturmaktadır (Dökmen, 1998, s. 145). Bireyin doğasında kendini öne atma ve dikkat çekme konusu çok sık yaşansa dahi; başarılı bir etkileşim aşamasının sonucunda birey, mutlak olarak karşı taraf ile kurulan etkileşimin şeklini sağlar ölçüde hareket ettiği gözetilmektedir.

Duyguları ortaya koyma sırasında bireysel güven kadar kendi duygularını bilme ve bunları denetleyebilme konularının da yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle birey, duygularını açığa çıkarırken yalnızca kişinin kendine güveni ile kendi duygularını merkeze almaması, bunun yanı sıra duygularını anlatma metotlarını, iletişim kurduğu bireylerin ortaya koyduğu duygu bağlamında ne tarz tavır sergileyeceklerini de göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu bağlamda kişi, kendini anlatırken sergilediği ifade biçimini, sözcükleri ve karşısındaki kişinin hareketlerini dikkate alarak hareket etmek zorundadır. Buna ek olarak söz konusu durum, kişinin hayat içerisindeki bir durum halini almakta ve bununla birlikte de kişinin kimliğini şekillendirmektedir (Ural, 2001, s. 210). Kişi artık sözü edilen kimlik ve tanıtım çerçevesi etrafında yer alan bireyler tarafından değerlendirilmek ve bu yönde bir tutum ile karşı karşıya kalmaktadır.

Bireyin, yaşadığı duyguları anlatabilme potansiyeli de tıpkı duyguların farkındalığı konusu gibi kişinin sağlıklı bir düşünce yapısı ile neler yapabileceğini planlaması neticesinde açığa çıkan bir süreçtir. Bireylerin birbirleriyle etkileşim kurması esnasında düzgün ölçülerdeki tavır ve tutumları, kişilerin anlatmak istediklerini büyük oranda yansıtmaktadır Bu şekilde düzgün ve başarılı bir biçimde bireyin benliğinin tanıtımı ortaya çıkmaktadır. Kişinin duyguları, düşünce yapısını idare eden ve yön veren önemli etmenlerdendir. Benzer biçimde sürecin engellenmesi ve kişilerin düşüncesinin önüne geçilmesi, düşünce yapısının bir parçasıdır. Konuyu bu yönden değerlendirecek; bahsedilen düşünce yapısı, duyguların anlatılması aşamasına türlü engelleyici tavırlar

ortaya koyarak kişiyi sınırlandırabilmektedir (Caruso & Salovey, 2004, s. 43).

*Çevrenin duygularını anlama:* Duygu bazlı zekanın meydana çıkma aşamasında, ilk iki sürecin sonlanması ile açığa çıkan yapıda kişinin uygulaması gereken rollerden biri de çevresinin duygularını anlayabilmesidir. Kendini tanıyan, kendine güvenen ayrıca kendi tavır ve tutumlarını net bir biçimde belirleyen kişi, artık çevresiyle etkileşim kurmaya hazırdır. Bu konuda da kişinin en çok gereksinim duyacağı işlev, karşısında farklılaşan ve yapılanan koşulların ona ne ifade ettiğini bütünüyle anlayabilmesidir (Ural, 2001, s. 210). Sosyal hayatı gelişen kişi, zamanını ve yaşamını aktif bir biçimde sürdürdüğü bütün sahalarda içinde ortamı tam olarak anlamaktadır. Bununla birlikte sosyal yaşamın ortaya çıkardığı zararlı olarak değerlendirilecek taraflarını da fark etmektedir. Sözü edilen fark etme durumuyla beraber bireyin kendini algıladığı çevreye göre biçimlendirmesi veya algıladığı çevrenin ne tarz bir hayat sistemi içerisinde şekillendiğini anlamasına olanak sağlayacaktır. Bahsedilen anlama aşaması genellikle kişinin etrafında gördüğü durum ve tutumlara göre biçimlenmektedir (Goleman, 2000, s. 22). Her daim karşısındakinin düşünce ve duygularının bütünüyle ortaya konulması sonucu açığa çıkan çevrenin duygularını algılama süreci, kimi zaman kişinin karşısındaki durum ve tutumlardan yola çıkarak bir fikir ve tavır geliştirmesini zorunlu hale getirmektedir. Diğer bir ifadeyle kişi, karşısındakinin hareketlerini gözlemleyerek bu yönde bir öngörü yapabilmeli ve etrafının duygularını bütünüyle anlam teşkil eder biçime getirebilmelidir. Bireylerin sosyal ilişkiler odak noktasında öğrendikleri beceriler, diğerlerinin isteklerinin farkında olarak çoğunlukla bu yönde tavır oluşturmalarıyla kendini belli etmektedir (Ural, 2001, s. 212).

Birey, devamlı etrafıyla etkileşim durumundan kaynaklı olarak etrafını algılama ve anlama noktasında aktif hareketler sergileme zorunluluğuna sahiptir. Sosyalleşme durumunun önem arz eden fonksiyonlarından biri de söz konusu tavır ile birey, kendini kabul ettirme uğraşı içerisinde olacağı noktaları da tanıma şansı yakalamakta ve bu şekilde toplum bazlı yapının meydana getirdiği sürecin içine dahil olmaktadır.

## 2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygu bazlı zekâ, bilim insanları tarafından uzun seneler boyunca incelenmiş ve bu konu üzerinde çeşitli teoriler ortaya konulmuştur. Sözü edilen teoriler hakkında inceleme yapan bilim insanlarının kullandıkları tanımlamalar, başta benzerlikler taşımaktadır ve birçok ortak yönü barındırmaktadır. Sürecin ayrıntıları içerisinde bu durumun farklı branşlara ayrıldığı görülmektedir; karma duygusal zekâ modelinin, diğer modellerden örnek olan beceri bazlı modelle farklılıkları bulunduğu gibi. Gardner 1983 senesinde gerçekleştirdiği incelemesinde duygu bazlı zekâ oluşumunu kullanmasa dahi, kendini tanıma ve bireylerarası zekâ açıklamaları, sonraları yapılacak olan duygu bazlı zeka metotlarıyla ilgili yapılandırma incelemelerinin temelini meydana getirmektedir. Karma modeller içinde, duygu bazlı zekâ oluşumunun zihinsel yetenekleri olsa da, bunun haricinde kişilik niteliklerinin de açıklandığı unsurlar meydana gelmektedir (Schutte, ve diğerleri, 1998, s. 168).

Duygu bazlı zekâyâ ilişkin olarak gerçekleştirilen tüm farklı incelemelerle birlikte tüm modeller, duygu bazlı zekânın deneyimler ile daha sonra öğrenebildiği ve yapılandırılabilirdiği hakkında hemfikirdir (Durdu, 2015, s. 52). Duygu bazlı zekaya ilişkin olarak yapılandırılan modeller, Goleman ve Schutte, Bar-On, Mayer ve Salovey, Cooper ve Sawaf duygu bazlı zeka modelleridir. Sözü edilen modellere ilişkin detaylara, ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

*Öz Bilinç:* Kişinin benliğinin ve duygularının bilincinde olması, taleplerini bilerek bu doğrultuda tercihlerini yapması; benliğini, toplum içerisinde var olan bireysel gücünü ve niteliklerini fark etmesi ile ortaya koyduğu hareketler sonucunda önem teşkil eden dikkat çekici bir yetkinliğe sahip olacaktır. Bu noktada kişi, becerileri yönünde kendine güvenerek ve duygularının bilincinde bir şekilde diğer bireylerde yarattığı izlenimi gözlemleyebilir (Goleman, 1998).

*Öz İdare:* Kişi sahip olduğu düşünce ve duygularının denetimini sağlayarak hareketlerine yön vermektedir. Bu noktada önem arz eden konu, duyguların bastırılmaması ve başkalarının duygularının negatif etkisinin altına girmemesidir. Öz

irade, duyguları gerçekleştirilen işi sınırlandırarak değil kolaylaştıracak biçimde kişinin duygularındaki uyumu ve dengeyi olması gerektiği biçimde hayata geçirilmesi ile olası bir hal alacaktır (İşgüden & Çabuk, 2006, s. 59).

*Motivasyon:* Kişi, işe başlama ve başarılı olma sürecinde duygularını eyleme dökerek motivasyonunu meydana getirmektedir. Hedef yolundaki süreçte birtakım problemler oluşması durumunda umutsuzluğa kapılmayarak, başarılı olmama olasılığını düşünmeksizin devam edecektir. Bu yönde de kişi başarı duygusunu yansıtabilir; ayrıca görev alabildiğince kendi motivasyonunu koruyacaktır (Esba, 2009).

*Empati:* İnsan empati yoluyla diğer bireylerin düşüncelerine, hayat şekillerine saygı gösterme becerisine sahip olacaktır. Benzer biçimde kişi kendi duygularının ne derecede farkında olup, karşısındaki bireye duyguları konusunda açık ve net olur ise; başkalarının duygularına saygı göstermesi de aynı derecede söz konusudur (Goleman, 1998).

*Sosyal Beceri:* Kişilerin diğer bireyler ile etkileşim kurması ve söz konusu durumu uzun vadede sürdürebilmesi, sosyal yetkinliklerinin tamamlanmış olması ile gerçekleşecektir. Sosyal yetenekleri yapılanmış olan bireyler etraflarındaki kişiler ile rahat bir biçimde iletişim kurabilmekte; tavırlarını ve duygularını rahatlıkla görebilmektedirler. Kişinin duygularının öz kontrolü ve gerekli empatiyi sağlayarak sağlıklı etkileşim sahaları oluşturmaları neticesinde anlatılamayan ortak fikirleri söyleyebilir, topluluğun tavırlarını denetleyebilir ve söz konusu kişileri yönlendirerek problemlerin üstesinden gelebilmektedir (Goleman, 1998).

Yukarıda sözü edilen bütün bu etmenler göz önüne alındığında, duygu bazlı zeka kişilerin hem iş hem de özel yaşamlarındaki başarılarının altında yatan en önemli faktördür. Kişinin başarılı olması yalnızca mesleği, zenginliği ve statüsüyle ilişkili olmamakla birlikte bireylerle olan etkileşimleri, hayattan aldığı tat; diğer bir ifadeyle benliğiyle barışık olma durumu ile yaşamında sergilediği tavır halidir. Bu sebeple duygu bazlı zekâ içindeki bireysel bilinç durumu çok önemlidir. Kişinin hem genel hem de duygu bazlı zekâ seviyesinin açığa çıkmasında, kişisel bilinç insanı etkileyen en değerli faktör

olarak görülmektedir (Deniz & Yılmaz, 2005, s. 2). Birey duygularını benimseyip net biçimde yönlendirmesi ile zihinsel verimini de çoğaltacaktır. Duygu bazlı zekâ genetik olmamakla birlikte, yapılanması yalnızca çocukluğunda değil, kişinin hayatı boyunca duygularını geliştirerek yapılandırması mümkündür. Duygu bazlı zekânın ortaya çıkmasında etkin olan etmenlerden olan motivasyonun kişiden çok çevrenin rolü dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda birey motivasyonunu ne derece korusa da etrafından gördüğü destek ve ödüller kişinin kendini olumlu hissetmesi konusunda önemlidir (Goleman, 1998).

Duygu bazlı zekâ yetenekleri üzerinde inceleme yapan Goleman, Mayer ve Salovey, Bar-On, Sawaf ve Cooper bu bağlamda modeller yapılandırmışlardır. Bar-On, Sawaf ve Cooper, Goelman duygu bazlı zekâyı sosyal yetenekleri ve tavırları içerisinde barındıran 'Karma Model'i geliştirmiş, Salovey ve Mayer de duygu bazlı zekâyı becerilerin tamamı biçiminde değerlendirerek 'Beceri Modeli' ni ileri sürmüştür.

#### **2.4.1. Salovey ve Mayer Modeli**

Salovey ve Mayer duygu bazlı zekâ oluşumunu ilk defa kullanarak yapılandırdıkları beceri modelini, dört başlık halinde değerlendirmişlerdir (Gürsoy, 2014, s. 90):

- *Duyguyu algılamak:* Mimik ve jestlerden, beden duruşundan duyguları algılayabilme yetisidir.

- *Duygu ile fikri desteklemek:* Düşünce ve duygunun eş güdümlü bir biçimde karar alma aşamasında kullanabilme becerisidir. Bir problemin çözümünde duygu bazlı zekâyı bilişsel zekayla birlikte dengeli olarak kullanabilmektedir.

- *Duyguyu anlamak:* Duyguların süreç içerisinde farklılaşabileceğini de dikkate alarak inceleyebilmek ve ortaya çıkabilecek etmenleri algılayabilmektir.

- *Duyguyu yönetmek:* Kişinin özelliklerinin meydana gelmesinde en kritik etmen duyguyu idame ettirebilme becerisidir. Kişi benliğini tanıma yaşlarına geldiğinden beri yaşamını idame ettirmek için duygularını etkin biçimde kullanmaya başlar. Yaşananlar karşısında kendini rahatlatılabilmek, soğukkanlılığını koruyabilmek duyguların idamesi ile

gerçekleşmektedir.

Salovey ve Mayer'in modeli duygu bazlı zekâyı bir bütün halinde değerlendirmiştir. Duygu bazlı zekânın duyguların algılanması, kişinin duygularını fark etmesi, etrafındaki duyguları fark etmesi ve bunların aktarılması şeklinde gerçekleştiği savını ileri sürmektedir. Bir bütün şeklinde değerlendirilen söz konusu beceri modeli, bireyin hem düşüncelerini hem de duygularını dengeli bir biçimde yönetebilmesi yoluyla öğretilbilir (İşliel, 2013, s. 44).

#### **2.4.2. Bar-On Modeli**

Bar-On yapılandığı söz konusu modelde duygu bazlı zekayı, kişinin başkasını ve kendisini anlayabilmesi, etrafıyla etkileşim kurabilmesi, bahsedilen çevreye uyum sağlayabilmesi, etkileşimde bulunduğu ortamda karşılaştığı sorunları aşabilme becerisi şeklinde değerlendirmiştir. Bahsedilen becerilerin bireyi mutluluğa ve başarıya götürdüğü ileri sürülmektedir. Söz konusu model beş basamaktan meydana gelen karma bir yapıdadır. Yukarıda sözü edilen boyutlar aşağıdaki gibidir:

*Bireysel boyut:* Bireyin duygulanımlarının bilincinde bir şekilde benliğine sevip saygı beslemesi, bağımlı olmadan eyleme geçebilmesi, etrafına kendini açık bir şekilde ifade edebilmesi gibi becerileri içermektedir.

*Bireylerarası boyut:* Kişinin çevresiyle sağlıklı bağlantı oluşturabilmesi, sosyal ilişkiler kurarak rol paylaşımı ve empati yapabilmesi gibi becerileri içerir.

*Uyumluluk:* Yaşananlar neticesince sert olmama, nesnel ve öznel bilinci yaratabilme, problemlerle başa çıkabilme gibi becerileri kapsamaktadır.

*Stresi yönetebilme:* Yaşananlar karşısında stresle baş etme, soğukkanlılığı kaybetmeme gibi becerileri içermektedir.

*Genel ruh hali:* Yaşananlara olumlu bir bakış açısıyla bakabilme, mutlu kalabilme gibi becerileri içermektedir.

Yukarıda sözü edilen becerilerin ölçümü neticesinde yapılandığı 'Duygusal Katsayı Envanteri'ni uygulayan Bar-On, bilişsel zeka ile ölçülmesi mümkün olmayan

becerileri analiz ederek kişilerin başarılı olma olasılıklarına yoğunlaşmıştır. 'Neden bazı kişilerin, diğer insanlara göre yaşam içerisinde daha fazla başarı gösterme becerisi bulunur ?' sorusundan yola çıkarak yukarıda sözü edilen envanteri yapılandırmıştır. Meydana getirdiği bu ölçek, psikolojik ölçüm sahasında bir ildir. Kişisel verim ölçümünde ve terfi konusunda, aday seçimi ve belirleme konularında etkili olarak kullanılmaktadır. Bahsedilen model 2000 senesinde gerekli görüldüğü için yenilenerek, beş boyutta toplanan beceriler iki başlığa sığdırılmıştır. Bunun nedeni ise, 1985-1997 senelerinde uygulanan ölçme metodunun aynı anda birçok olguyu da ölçtüğünü belirlemesidir. Sözü edilen iki sınıf aşağıdaki gibidir:

*Duygu Bazlı Zeka ve Sosyal Zekanın Esas Faktörleri:* Kişinin kendi duygularını fark ederek benliğine saygı duyma, etkileşimde bulunduğu çevresine kendini ifade edebilme, sağlıklı etkileşim kurabilme, sosyal görev alabilme ve empati yapabilme, yaşananlar karşısında soğukkanlı olabilme, stresle baş etme gibi becerileri içerisinde barındırır.

*Duygu Bazlı Zeka ve Sosyal Zekayı Harekete Geçiren Önem Teşkil Eden Faktörler:* Sosyal görev alabilme, bağımsız olabilme, benliğini gerçekleştirebilme, yaşananlara olumlu gözle bakabilme, mutlu olma gibi becerileri kapsamaktadır (Yan, 2008, s. 18).

#### **2.4.3. Cooper ve Sawaf Modeli**

Duygu bazlı zekayı örgüt içerisinde değerlendirerek önderlik kavramı ile olan bağlantısını inceleyen Cooper ve Sawaf, duygu bazlı zekayı; duyguların kuvvetini ve hızlı bir biçimde algılanışını, bireyin enerjisini, bilgisini, bağlantılarını ve etkilerin temeli olarak kavrama, duyumsama ve etkili biçimde uygulama yeteneği olduğunu belirtmişlerdir (Cooper & Sawaf, 2010).

Bahsedilen modelde de Bar-On Modeli gibi bilişsel becerilerle bunların haricinde yer alan kimi oluşumları da barındıran birçok modeli barındıran bir yapıdır ve dört aşamadan meydana gelmektedir. Önderlerin organizasyon içerisinde uyguladıkları duygu bazlı zekâları ile ilgili etmenleri ön plana çıkarmışlardır (Yan, 2008, s. 20). Bahsedilen

dört boyut aşağıdaki gibidir:

*Duyguları öğrenmek:* Kişilerin duygularını bilerek bağlantılarını değerlendirmesi, bahsedilen boyutun esasını meydana getirir. Kişi, duyguları ile alakalı farkındalığa; duygularını objektif olarak anlayarak -duygu bazlı dürüstlük-, duyguları ve bireysel enerjisi arasındaki bağlantıyı anlayarak -duygusal enerji-, duyguları hızlıca sezme yolu -pratik sezgi- ile erişebilir (Çakar & Arbak, 2003, s. 39).

*Duygu bazlı zindelik:* Kişinin kendi duygu temelini bilmesi, özgüveni olması, negatif durumları kendi avantajına çevirerek esnek olması ve farklılıklara yönelik olumlu tutumu ile söz konusu aşmada başarı gösterebilir. Duygu bazlı zindelik, yaşamı tatmin ve uyumla sürdürmeye yardımcı olur (Yan, 2008, s. 20).

*Duygu bazlı derinlik:* Kişinin hem bireysel potansiyelini fark ederek hedefleri doğrultusunda dürüstlikle hareket edebilme becerisi hem de etrafındaki kişileri onlar üzerinde gücü olmaksızın etkileyebilmesi, duygu bazlı derinlik boyutuna sahip olduğunu ifade eder (Yan, 2008, s. 20).

*Duygu bazlı simya:* Kişinin duygusal potansiyelini fark etmesi yoluyla yaratıcılığını söz konusu potansiyel ile birlikte kullanarak kinetik konuma getirir ve duygusal simyayı meydana getirir. Değersiz olanı, değerli olana çevirebilmek gibi duyguların kuvvetinin bilincinde şekilde söz konusu yeteneği daha iyi biçime dönüştürmek anlamını taşımaktadır. Yaşamda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek, belirsizlik boyutlarında yön vermek, görülmeyeni görmek söz konusu boyutun nitelikleridir (Çakar & Arbak, 2003, s. 40).

#### **2.4.4. Goleman Modeli**

Goleman, bireyin yalnızca bilişsel zekâyla değil bunun yanı sıra duygu bazlı zekayı da kullanması ile verimli bir hale gelebileceğini ileri sürmüştür. Bireyde duygusal ve akılcı olarak iki değişik zekanın varlığı söz konusu konunun bireyin bütün yaşamı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir (İşliel, 2013, s. 45).

Goleman'ın bireysel ve sosyal yeterlilik olarak iki başlıkta bir araya getirdiği

model; bireysel bilinç, benliğine yön verme, motivasyon, empati, sosyal yetenekler şeklinde beş boyutta değerlendirilmiştir.

### **Bireysel Yeterlilik:**

*Bireysel bilinç:* Bireyin karar alırken duygularını dikkate alması -duygu farkındalığı-, meydana gelen durumun neticesine katlanarak ölçüm yapması ve bu sayede özgüvene erişmesi durumudur.

*Benliğine yön verme:* Bireyin yaşananlar karşısında vicdanını dinleyebilmesi, duyguları yoluyla yaşamına yön vermesi, problemleri zamanları duyguları yoluyla atlatması konularını kapsar.

*Motivasyon:* Yaşanılan problemlere karşın sabrı, bireylerin hedeflerini yapılandırmak için inisiyatif kullanma becerisi durumlarını kapsamaktadır.

### **Sosyal Yeterlilik:**

*Empati:* Bireyin çevresindeki kişilerin duygularını önemsemesi, yaşananları karşı tarafın gözünden görebilmesi anlamını taşımaktadır.

*Sosyal Yetenekler:* Bireyin etrafıyla barışık olması, çekişme halinde uzlaşma yoluna gitmesi, grup çalışmasını işbirliğiyle yapması şeklinde isimlendirilir.

Goleman'ın yapılandırdığı duygu bazlı zekâ modeli Salovey ve Mayer modeliyle benzer yönler taşısa dahi farklılıkların olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Salovey ve Mayer duygu bazlı zekâyı bireysel bir beceri olarak değerlendirirken; Goleman sözü edilen beceriyi, örgüt içerisinde değerlendirilmiş, önderlikle olan bağlantısını inceleyerek karma bir model yaratmıştır. Goleman'a göre birey önce bireysel duygularını fark etmeli, ardından empati yapabilmeli ve duygularını idame ettirebilmelidir. Bireysel yeterlilik boyutu duygu bazlı zeka potansiyelini, sosyal yeterlilik boyutu da söz konusu potansiyeli örgüt içerisinde eyleme koyup koymadığını gösterir (İşliel, 2013, s. 49).

## **2.5. Duygusal Zekânın Amaç ve İşlevi**

Zekânın genel anlamları değerlendirildiğinde, mantıklı fikir üretme, öğrenme,

soyut düşünme, adapte olma, sorun çözümü gibi zihni becerileri içerir. Birey, tüm bunları gerçekleştirirken zihninin esas fonksiyonlarından meydana gelen fikir üretme metotları; sezgi ve dolaylı düşünme, sentez ve analiz, çağrışım ve yargılama, kıyaslama ve ispat etme, analogi gibi süreçlerden geçmektedir.

*Sezgi ve Dolaylı Fikir Yürütme:* Sezgi, eğitim bilimleri literatürüne göre; kanıt olmadan, gerçekleşmiş veya gerçekleşecekleri öngörme hazırlığı, denesiz veya akla başvurmadan bir oluşumu, direkt olarak anlama, şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2015). Ozankaya'ya göre sezgi kavramı; bir araca, akıl bazlı bir hazırlığa gerek duyulmaksızın, doğruyu direkt olarak anlama becerisi biçiminde açıklanmaktadır. Hançeroğlu'na göre ise sezgi (1989); düşünme ve deneyin belli bir birikimi neticesinde ansızın gerçekleşen bilme halidir. Bütün bu tanımlara ek olarak Yudin ve Rosenthal'a göre sezgisel düşünme (1997); akılsal kıyaslamaya başvurmaksızın doğruyu doğru olarak anlayabilme becerisidir. Sezgi ve dolaylı fikir üretme birbirinin içine geçmiş iki kavramdır. Dolaylı fikir yürütme ise; olguya direkt olarak değil, simgeler, neden-sonuç ilişkileri, etki-tepki, işlev gibi etkenlerle kavramadır. Vasıtalı düşünme, tümevarım ya da tümünden gelim gibi sonuçlar oluşturmaktadır. Parçadan bütüne doğru olan vasıta süreci içerisinde, aynı konuya dair olgular incelenmekte ve inceleme esnasında olgular içerisindeki benzer nitelikler tespit edilerek, söz konusu niteliklerden hareket ile genellemeler yapıp, teori ve hipotezler meydana gelmektedir. Bütünden parçaya giden vasıta sürecinde ise, bir yasadın söz konusu yasanın içerdiği olgulara doğru olan sonuçlar açığa çıkarılmaktadır (Dura, 2005, s. 143).

*Sentez ve Analiz:* Bir bilgi bütünü, bir yapı veya bir sistemi meydana getiren unsurları, aynı kalacak biçimde bölme metodu; analiz olarak adlandırılmaktadır. Analizi gerçekleştiren bireylerin, parçalar konusundaki fikirlerine ve tavırlarında geçerliliği ve tutarlılığı dikkate almalı ve gerçekleştirilen araştırma bilişsel stratejilerde karşılık bulmalıdır. Tamamını meydana getiren parçaları bilmek, parçalar arasındaki bilimsel bağlantıları ve etkileşimleri belirlemek analizin amacını oluşturmaktadır. Sentez; unsurları belirli bir bağlantı ve standartlara göre bir araya getirip bir bütünü meydana getirmelidir. Çoğunlukla analiz işlemi ile ayrılmış parçalardan hareketle sentez

yapılmaktadır. Sentez; özgünlük, yaratıcılık, farklılık ve buluş gibi özellikleri içerisinde barındırmaktadır. Doğru bilgiye erişmek için sentez ve analizi birlikte kullanmak gerekir. Analiz ya da sentez adımlarından biri olmadığında bilgi eksiktir, ilerlemez ve yapılanmaz (Koray, Altunçekiç, & Yaman, 2005, s. 39).

*Analoji -benzetişim-*: Parçadan bütüne benzetme yöntemi ile geçiş şeklindeki akıl yürütmedir. Diğer bir ifadeyle iki farklı oluşum arasındaki benzerliğe dikkat çekilmesi amacıyla karşılaştırılmasıdır. Söz konusu yöntem ile karmaşık ve yeni olan kavramlarının eski kavramların niteliklerinden hareketle kolay bir biçimde anlaşılması konusunda işe yaramaktadır (Bilgin & Geban, 2001, s. 26).

*Çağrışım ve Yargılama*: Bilinçtekileri birbiriyle bağlantılı kılan zihinsel oluşuma çağrışım ismi verilmektedir. Çağrışım, mesajların otomatik bir iletişimi ve semboller arasında bağlantı mevcuttur; fakat onay görmemektedir ve zihin akla yatkın olan çağrışımlara odaklanmaktadır. Yargı, olgular içerisinde kurulan bağlantının doğruluğunu değerlendiren zihinsel bir işlemdir. Çağrışım ile yargının benzer noktası; düşünce, sözcük ve kavramların birbiriyle olan uzaklığını azaltma çabasıdır (Koray, Altunçekiç, & Yaman, 2005, s. 40).

*Akıl Yürütme -Kıyaslama- ve İspatlama*: Birey aklının, oluşumlar arasında bağlantılar kurarak, yargılar elde etmesi ve söz konusu yargılardan bilinenler ile bilinmeyenleri bulma aşamasına akıl yürütme denmektedir. İspatsa; yanlış veya doğru yargı bildiren oluşumlar, önerme biçiminde adlandırılmaktadır. Bir önermenin doğruluğunun önceden bilinen önermeler desteği ile gösterilmesidir. İspatlama; sonuç çıkarma şeklinde de açıklanabilmektedir (Dura, 2005, s. 157).

## **2.6. Duygusal Zekanın Önemi**

Geçmiş dönemde duyguları anlamamak ve bilmemek, neticede duyguları idame ettirememek ciddi problemlere sebep olmuştur. Duyguları idame ettirebilmek insanoğlunun yaptığı en büyük çözüm yollarından biridir. Bugün duygularını idame ettiremeyen bireyin aklını da idame ettiremeyeceği söylenmektedir. Bunun sebebi akıl idamesinin, tüm zekâ bölümlerinin birbiri ile dengeli ve uyumlu bir biçimde hareket

etmesine bağlıdır.

Kişi zeki olsa bile, eğer duygularını idame ettiremiyorsa başarılı olamayacaktır. Bu sebeple iş hayatında veya özel hayatta yalnızca duyguya ya da zekâyâ sahip olmanın yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Atabek, 2000, s. 11-12). Mutluluk ve başarının zekâdan ziyade duygu bazlı zekâyâ dayanması, duygu bazlı zekânın temelini de açıklamaktadır. Zihinsel zekâ, başarı oluşumu üzerinde etkili olan rollerin yalnızca yüzde yirmisini açıklarken, duygu bazlı zekâ, zihinsel zekâdan farklı olarak, sosyal ve bireysel becerilerin bütünüdür. Söz konusu bütünleşme bireysel bilinci, bireysel denetimi, motivasyonu, sabrı, karşılıklı doyum bazlı bağlantıları ve empatiyi yaratma yeteneğini içermektedir (Cherniss, Liderler için sosyal ve duygusal öğrenim, 2002, s. 155).

Duygular; hareketleri ve düşünceleri önem teşkil eder biçimde örgütleyen etmenlerdir. Bireyler duyguları kimi zaman çelişkili olarak yaşasalar dahi, bu durum kıyaslama yapmanın ve makul olabilmenin bir gerekliliğidir. Duygusal zekâ, önem teşkil eden problemleri çözmek veya önem teşkil eden bir eylemi harekete geçirmeye karar verirken, bilişsel zekâ bu duruma destek olmakta ve özellikli kılmaktadır. Duyguları fark edip, yapıcı bir şekilde söz konusu duygulara yön verdikleri takdirde zihinsel verimi çoğaltmaktadır. Gerçekleştirilen incelemelerde; bireylerin grup biçiminde çalışmak için birleştikleri sahalarda; kuvvetli bir grup zekâsının -bilişsel zekâ- var olabilmesine karşın grup zekâsının önem teşkil eden belirleyicisinin, yüksek veya ortalama zekâ değil, duygu bazlı zeka olduğu düşünülmektedir. Duygu bazlı zekâsı yüksek olmayan bir üye olsa bile söz konusu grubun bilişsel zekâsı düşebilmektedir (Cooper & Sawaf, 2010, s. 12).

Duygu bazlı zekâ teorisine göre, duygu bazlı zekâsı yüksek olan bireyler, iş yaşamında kendilerinin ve diğerlerinin duygularını daha iyi oranda anlayarak idame ettirebilecekler, başkaları ve kendileri ile barışacaklar ve etkileşim sahalalarında yüksek başarı seviyesi ile ön plana çıkacaklardır. Bugünün iş yaşamında değişen ortamlar ve görevler, pek çok bireyin birlikte ve yüksek iletişim düzeyinde çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Bahsedilen bu sahada bireyin benliğinin ve diğer bireylerin duygularını idame ettirebilmesi, öteki bireylerle uyumlu bir biçimde çalışabilmesini sağlayacaktır.

Duygu bazlı zekâ bireylerin algılanması ve bireylere destek verilmesi yolu ile daha verimli bir biçimde çalıştırılmalarını sağlama yönünde önem teşkil eden bir role sahiptir (Grossman, 2000, s. 19).

Duygu bazlı zeka; benliğimiz ve etrafımızdaki bireyler ile sorunları çözüme kavuşturan duyguları bilme, anlama ve etkili biçimde yararlanma becerisidir. Diğer bir ifadeyle, diğer bireylerin ne istedikleri, neye gereksinim duydukları, zayıf ve güçlü taraflarını algılayabilmek, stres ile baş edebilmek ve bireylerin etraflarında görmeyi arzu ettiklerine benzer biri olmak adına duygu bazlı zeka gerekli bir yetkinliktir (Baltaş, İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık duygusal zeka, 2011, s. 7). Duygu bazlı zekanın açıklandığı; kişinin benliğini tanıması, denetlemesi ve güdülemesi, taleplerini erteleyebilmesi, duygu bazlı farklılaşmalarını denetlemesi, sınırlandırmalar karşısında direnebilmesi, öteki bireylere anlayışlı bir tavırla yaklaşabilmesi, kişileri içten duygularla anlayabilmesi, etkili etkileşim sahaları kurup devam ettirebilmesi becerilerinin tümü, ayrıca öğrenilebilir psikolojik ve sosyal yeteneklerdir. Kişi yalnızca sözü edilen yetenekler sayesinde hayattaki başarısını ve hayattan aldığı doyumunu en üst seviyeye çıkarabilmektedir.

Buna ek olarak bilim insanları duygu bazlı zekânın bilişsel zekâ kadar doğuştan gelmediğini sonradan yapılandırabileceğini belirtmektedirler. Bu konu da, duygu bazlı zekânın önem seviyesini yükseltmektedir (Acar, 2001, s. 56). Duygu bazlı zeka, benliğimizin ve diğer bireylerin duygularını tanımayı ve incelemeyi öğrenmemizi sağlamak ile beraber duygulara dair bilgileri ve duyguların enerjisini özel yaşamımıza ve iş yaşamımıza etkili bir biçimde dahil ederek uygun tavırlar sergilememizi sağlamaktadır (Yeşilyaprak, 2001, s. 140). İnsan duygularını etkili bir biçimde idare edebildiğinde problemleri çözebilmek için en etkili hareketi tespit edebilecek ve uygulayabilecek donanımına sahip konuma gelmektedir. Kişinin duygu bazlı zekayı algılayabilmesi hayatında, iş yaşamında, aile ilişkilerinde ve vatandaşlık sorumluluklarında yapılanmalarına olanak sağlayan sistemleri genişletmektedir (Cherniss & Goleman, 2001, s. 42). Duygu bazlı zeka önderlik, zihinsel iyilik durumu, fiziki durum, etkileşimleri idame ettirmek, başarı sağlama ve çatışmaları çözme gibi pek çok farklı konuda önem teşkil

etmektedir.

*Fiziki Sağlık:* Stresin genel sağlık üzerinde ciddi bir etkisi olduğu bilinmektedir ve özellikle stresle başa çıkma becerisi yüksek duygusal zekâyla bağlantılıdır. Duygusal hal ve strese yönelik reaksiyonların farkındalığı, stresle başa çıkmak ve fiziki sağlığı korumak adına çok önemlidir.

*Zihinsel İyilik Durumu:* Duygu bazlı zeka, tavır ve yaşama karşı geliştirilen bakış açısı üzerinde etkilidir. Buna ek olarak anksiyeteyi azaltma ve depresyon durumunu engellemeye de yardımcı olmaktadır. Duygu bazlı zekanın yüksek seviyede olması direkt olarak pozitif bir tavır sergileme ile bağlantılıdır.

*İlişkiler:* Duyguları daha iyi bir biçimde anlama ve idame etme sonucu daha sağlıklı bir iletişim kurulabilmektedir. Neticede de daha iyi etkileşim sahaları oluşturulmaktadır. Başka bireylerin gereksinimlerini, duygularını ve tepkilerini anlama; güçlü ve tatmin edici ilişkilerin oluşmasına sebep olmaktadır.

*Çatışmaları Çözme:* Bireylerin duygularını tespit edip, karşısındakilerin bakış açılarıyla empati yapabildiklerinde, olası çatışmalar olmadan önce bunların önüne geçmek ve çözmek daha kolaydır. Diğer bireylerin gereksinimlerini ve taleplerini anlamak, uzlaşma kapsamında oldukça önemli kavramlardır. Eğer bireylerin istekleri anlaşılırsa talep ettiklerini vermek kolaylaşacaktır.

*Başarı:* Yüksek duygu bazlı zeka; ertelemeyi azaltma, bireysel güveni artırma ve amaca odaklanma becerisini çoğaltma konularında kuvvetli bir iç güdüleyici olabilmektedir. Buna ek olarak, etkili yardım yapıları yaratma, sorunlarla başa çıkma ve daha esnek bir düşünceyle azmetme konularında da yardımcı olmaktadır.

*Önderlik:* İş sahalarında, yüksek duygusal zekaya sahip olan kişiler, diğer bireylerin motivasyonunu algılama becerisiyle daha güçlü bağlar oluşturarak daha iyi önderlik yapabilmektedir. Etkili bir önder kendisini takip edenlerin gereksinimlerini algılayabilmekte, böylece söz konusu gereksinimlerin daha yüksek verim ve iş sahası doyumunu teşvik edecek biçimde karşılanmasını sağlayabilmektedir. Bunlara ek olarak

duygusal anlayışa sahip olan zeki bir önder, stratejik olarak grup üyelerinin duygusal türrlülüğünü kullanarak da güçlü ekipler kurabilmektedir.

## **2.7. Duygusal Zekanın İş Yaşamında Kullanımı**

Duygu bazlı zeka oluşumu, kişilerin hayatlarındaki başarıyı etkileyen bir yetenekler bütünü şeklinde değerlendirilmektedir. Bu noktada başarı kelimesiyle anlatılmak istenen sadece kariyer, zenginlik ya da statü değildir. Bunlara ek olarak kişinin benliğini iyi hissetmesi, diğer kişilerle bağlantıları, hayattan keyif alıp almadığı, hayatı kalitesinden tatmin olup olmadığı gibi etmenlerdir (Dağlı, Silman, & Çağlar, 2008, s. 25).

Geleneksel yönetim standartlarının genelinin temelinde, bireylerin kendilerini ne şekilde idame ettirdikleri ve etraflarındaki kişiler ile nasıl ilişki kurdukları bulunmaktadır. Duygu bazlı zekanın bütünüyle ne kadarının başarı için önem teşkil ettiği ise son senelerde şekillenmeye başlamıştır. Gerçekleştirilen incelemelerin bulgularında duygu bazlı zekanı iş ortamında mükemmelliği tutturmak konusunda önemli bir etki yarattığını ortaya koymaktadır (Goleman, 2000, s. 12).

Bugün başarının çoğaltılması, verimli ve etkili çalışmanın sağlanması ve bütün bunlar neticesinde tüketici mutluluğunun kazanılması için yalnızca yüksek bilişsel zekaya sahip, teknik yetenekleri yapılanmış personellerin varlığı yeterli sayılmamaktadır. Bunlara ek olarak duygu farkındalığı olan, sosyal ve duygusal potansiyeli yüksek personellere de gereksinim duyulmaktadır. Bu şekilde bağlantılar ve etkileşim daha etkin hal alabilir, takım ruhu yaratarak verim yükseltilebilir, huzurlu bir çalışma sahası oluşturulabilir ve neticede de kazanç elde edilebilir (Doğan & Demiral, 2007, s. 209). Garner ve Cacioppe'ye göre, duygu bazlı zeka, kişinin yalnızca özel hayatındaki değil, aynı zamanda iş hayatındaki başarısını da belirlemede bilişsel zeka kadar önemlidir (Acar, 2001, s. 54).

Duygusal zeka konusundaki eksikleri görülen pek çok bireyin en tepeye çıkmış olması, örgütsel hayatın uzun vadede süregelen bir gerçekliğidir. Buna karşın iş, karmaşık hale gelip iş birliği gerektirdiği müddetçe, bireylerin takım olarak çalışabildiği, esnek, grupların ve tüketiciye yönelimin ön planda olduğu firmalar rekabet üstünlüğü elde

etmişlerdir ve sözü edilen duygu bazlı yeterlilikler dünyanın pek çok bölgesine mükemmellik adına aranan koşullar halini almıştır (Goleman, 2000, s. 41).

Duygu bazlı zekanın artan önemi; verimlilikle ve girişimcilik ile direkt olarak ilişkili olan örgütleri, var olan personellerin duygusal zekalarını yükseltmeye; işe alacakları personelleri de duygusal zekaları yüksek kişiler içerisinde seçmeleri kararına yönlendirmektedir (Güllüce & İşcan, 2010, s. 11).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKA BOYUTUNUN KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yetenek yönetiminde duygusal zeka boyutunun kullanımının incelenmesidir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini yazılım sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise; yazılım sektöründe 6 aydan fazla sürede çalışan beyaz yakalı 153 kişidir. Anket çalışması yazılım sektöründe kriterleri sağlayan 250’den fazla çalışana ulaştırılmış olup testi sağlıklı bir şekilde tamamlayarak net sonuçlar elde edilmesini sağlayan 153 adet anket verileri neticesinde araştırma tamamlanmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden meydana gelmektedir: İlk bölüm araştırmacı tarafından hazırlanan "Kişisel Bilgiler Formu"dur. İkinci bölümde "Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği", üçüncü bölümde ise "Schutte Duygusal Zeka Ölçeği" kullanılmıştır.

Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği: 2006’da “Society for Human Resource Management” ile Shawn Fegley tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algı Ölçeği araştırmada kullanılacaktır. “Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği” ile firmaların yetenek yönetimi süreçlerinde işe alımı, çalışanların gelişimi ve elde tutulması açısından incelenmektedir. Bahadın (2013) tarafından firmalarda yetenek yönetimi süreçleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını incelendiği doktora tezinde Fegley tarafından geliştirilen “Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği” Türkçeleştirilmiştir. Bahadın (2013) tezinde bu ölçeğin Cronbach Alfa değerini soyut boyutu için 0.876 olarak, somut

boyutu için 0.899 olarak hesaplamıştır. Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Toplam 16 sorudan oluşan bu ölçek 5’li Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuştur.

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği: Schutte ve diğerleri, tarafından geliştirilen ve duygusal zekâ araştırmalarında yoğun olarak kullanılan 33 maddelik Duygusal Zekâ Ölçeği’nin kuramsal temeli 3 boyutlu duygusal zekâ modeline dayanmaktadır. Austin ve diğerleri, tarafından tekrar uyarlanan Duygusal Zekâ Ölçeği, 20’si olumlu ve 21’i olumsuz toplam 41 maddeden oluşmaktadır. Austin ve diğerleri tarafından tekrar uyarlanan bu ölçek, olumsuz maddelere daha fazla yer vermek için Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği’nin bazı maddelerinin olumludan olumsuza çevrilmesi ve daha önceden güvenilirliği diğer faktörlere göre daha düşük bulunan “Duygulardan Faydalanma” faktörünü temelde hedef alan bazı yeni maddelerin eklenmesiyle oluşmuştur. Ölçek, (1) “Kesinlikle katılmıyorum” (2) “Katılmıyorum” (3) “Kararsızım” (4) “Katılıyorum” ve (5) “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Duygusal zeka ölçeği üç faktörden oluşmaktadır: İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme, Duygulardan Faydalanma ve Duyguların İfadesi. Ölçek bu üç faktörü ve bütününde genel duygusal zekâyı ölçmektedir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği’ne ilişkin verilen cevaplar Normal Dağılıma uygun olmadığından dolayı bu ölçeğe Non-Parametrik Testler olan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis Testleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinin sonucunda da ilerleyen bölümde tabloda da görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha değeri bulgusuna göre ,959 bulunan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$ .

Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği’ne ilişkin verilen cevaplar Normal Dağılıma uygun olduğundan dolayı bu ölçeğe Parametrik Testler olan Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi Testleri uygulanmıştır. Geçerlilik analizinin sonucunda

Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri ,953 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,5’den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.5. Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların Cinsiyet dağılımları Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Sonuçlar

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde (%) |
|----------|---------|-----------|
| Kadın    | 74      | 48,4      |
| Erkek    | 79      | 51,6      |

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde katılımcıların %48,4’ünün “Kadın” ve %51,6’sının ise “Erkek” olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durum dağılımları Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Sonuçlar

| Medeni Durum | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Evli         | 66      | 43,1      |
| Bekâr        | 87      | 56,9      |

Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların %56,9’unun “Bekâr” ve %43,1’inin ise “Evli” olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımları Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Sonuçlar

| Yaşlar | Frekans | Yüzde (%) |
|--------|---------|-----------|
| 18-25  | 29      | 19        |
| 26-35  | 83      | 54,2      |
| 36-45  | 24      | 15,7      |
| 46-55  | 15      | 9,8       |
| 56-65  | 1       | 0,7       |
| 65+    | 1       | 0,7       |

Katılımcıların yaşlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde %19’u 18-25 yaş arasında, %54,2’si 26-35 yaş arasında, %15,7’si 36-45 yaş arasında %9,8’i 46-55 yaş arasında, %0,7’si 56-65 yaş arasında, %0,7’si 65 yaş üzeri olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumu dağılımları Tablo 4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Sonuçlar

| Eğitim Durumu | Frekans | Yüzde (%) |
|---------------|---------|-----------|
| İlköğretim    | 1       | 0,7       |
| Ortaöğretim   | 1       | 0,7       |
| Lise          | 5       | 3,3       |
| Lisans        | 106     | 69,3      |
| Lisansüstü    | 40      | 26,1      |

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde %0,7'sinin İlköğretim, %0,7'sinin Ortaöğretim, %3,3'ünün Lise, %69,3'ünün Lisans, %26,1'inin Lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların aylık gelir durumu dağılımları Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Aylık Gelirlerine İlişkin Sonuçlar

| Aylık Gelir       | Frekans | Yüzde (%) |
|-------------------|---------|-----------|
| 2020 TL ve altı   | 5       | 3,3       |
| 2020 TL - 2500 TL | 17      | 11,1      |
| 2500 TL - 3500 TL | 27      | 17,6      |
| 3500 TL - 4500 TL | 30      | 19,6      |
| 4500 TL - 5500 TL | 23      | 15        |
| 5500 TL - 6500 TL | 12      | 7,8       |
| 6500 TL ve üstü   | 39      | 25,5      |

Katılımcıların gelir durumlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde %3,3'ünün 2020 TL ve altı, %11,1'inin 2020 TL-2500 TL, %17,6'sının 2500 TL-3500 TL, %19,6'sının 3500 TL-4500 TL, %15'inin 4500 TL-5500 TL, %7,8'inin 5500 TL-6500 TL, %25,5'inin 6500 TL ve üstü ücret aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların "Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?" sorusunun dağılımları Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Katılımcıların ‘‘Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna İlişkin Sonuçlar

| <b>Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-----------------------------------------------|----------------|------------------|
| 1 yıldan az                                   | 15             | 9,8              |
| 1-3 yıl                                       | 42             | 27,5             |
| 3-5 yıl                                       | 18             | 11,8             |
| 5-7 yıl                                       | 24             | 15,7             |
| 7 yıldan fazla                                | 54             | 35,3             |

Katılımcıların ‘‘Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?’’ sorusuna ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde %9,8’inin 1 yıldan az, %27,5’inin 1-3 yıl, %11,8’inin 3-5 yıl, %15,7’sinin 5-7 yıl, %35,3’ünün 7 yıldan fazla bu sektörde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların ‘‘Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?’’ sorunun dağılımları Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7.** Katılımcıların ‘‘Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna İlişkin Sonuçlar

| <b>Kaç Yıldır Aynı Firmada Çalışıyorsunuz?</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde(%)</b> |
|------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| 1 yıldan az                                    | 40             | 26,1            |
| 1-3 yıl                                        | 54             | 35,3            |
| 3-5 yıl                                        | 20             | 13,1            |
| 5-7 yıl                                        | 17             | 11,1            |
| 7 yıldan fazla                                 | 22             | 14,4            |

Katılımcıların ‘‘Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ sorusuna ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde %26,1’inin 1 yıldan az, %35,3’ünün 1-3 yıl, %13,1’inin 3-5 yıl, %11,1’inin 5-7 yıl, %14,4’ünün 7 yıldan fazla aynı firmada çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 8.** Güvenilirlik Analizi Sonucu

**Güvenilirlik İstatistikleri**

| <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Cronbach's Alpha Standartlaştırılmış Unsurlar Temelinde</b> | <b>N Adet Unsur</b> |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| ,959                    | ,959                                                           | 16                  |

Cronbach's Alpha

N Adet Unsur

,959

15

Güvenilirlik analizinin sonucunda da görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha değeri bulgusuna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$ .

#### Güvenilirlik İstatistikleri

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Standartlaştırılmış Unsurlar Temelinde | N Adet Unsur |
|------------------|---------------------------------------------------------|--------------|
| ,894             | ,896                                                    | 40           |

Cronbach's Alpha

N Adet Unsur

,894

40

Güvenilirlik analizinin sonucunda da görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha değeri bulgusuna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$ .

Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği'ne ilişkin geçerlilik analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** KMO ve Bartlett'in Testi Sonucu

| KMO ve Bartlett'in Testi                              |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi |                     | ,953     |
| Bartlett'in Küresellik Testi                          | Yaklaşık Ki-Kare    | 1865,343 |
|                                                       | Serbestlik Derecesi | 105      |
|                                                       | Anlamlılık (Sig.)   | ,000     |

KMO ve Bartlett'in Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Uygunluk Ölçüsü ,953

Yaklaşık Ki-Kare 1865,343

Bartlett's Küresellik Testi Serbestlik Derecesi (df) 105

Anlamlılık ,000

Geçerlilik analizinden de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri ,953 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,5'den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Ana kütlenin bütünlüğünü test eden ve Bartlett tarafından geliştirilen küresellik (sphericity) testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer %5 hata payından daha küçük olduğu için Bartlett Küresellik testi anlamlı bulunmuştur (Ki-Kare Değeri = 1865,343 ; $p=0,000<,05$ ). Bu sonuçlara göre ölçeğe ilişkin elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği'ne ilişkin geçerlilik analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** KMO ve Bartlett'in Testi Sonucu

| <b>KMO ve Bartlett'in Testi</b>                      |                         |          |
|------------------------------------------------------|-------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçülmesi |                         | ,885     |
| Bartlett'in Küresellik Testi                         | Yaklaşık Ki-Kare        | 4043,382 |
|                                                      | Serbestlik erecesi (df) | 780      |
|                                                      | Anlamlılık (Sig.)       | ,000     |

KMO and Bartlett's Test

|                                    |                          |          |
|------------------------------------|--------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Uygunluk Ölçüsü |                          | ,885     |
|                                    | Yaklaşık Ki-Kare         | 4043,382 |
| Bartlett's Küresellik Testi        | Serbestlik Derecesi (df) | 780      |
|                                    | Anlamlılık               | ,000     |

Geçerlilik analizinde de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri ,885 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,5'den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Ana kütlenin bütünlüğünü test eden ve Bartlett tarafından geliştirilen küresellik (sphericity) testi sonucuna göre anlamlılık düzeyi değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer %5 hata payından daha küçük olduğu için Bartlett Küresellik testi anlamlı

bulunmuştur (Ki-Kare Değeri = 4043,382 ;p= 0,000<,05). Bu sonuçlara göre ölçeğe ilişkin elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 11.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

**Grup İstatistikleri**

| Cinsiyetiniz? | N  | Ortalama | Std. Sapma | Std. Ortalama Hata |
|---------------|----|----------|------------|--------------------|
| Kadın         | 74 | 3,0633   | ,93195     | ,10834             |
| Erkek         | 79 | 3,2642   | ,99357     | ,11178             |

**Bağımsız Örneklem Testi**

|       |                            | Levene'in Varyans Eşitliği Testi |                 | Ölçümlerin Eşitliğinin T-Testi |                          |                    |               |                 |                          |        |
|-------|----------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|-----------------|--------------------------|--------|
|       |                            | F                                | Anlamlılık Sig. | t                              | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık-2 Sig-2 | Ortalama Fark | Std. Hata Farkı | 95% Farkın Güven Aralığı |        |
|       |                            |                                  |                 |                                |                          |                    |               |                 | Düşük                    | Yüksek |
| L_ORT | Varsayılan Eşit Varyans    | ,087                             | ,768            | -1,288                         | 151                      | ,200               | -,20090       | ,15600          | -,50911                  | ,10732 |
|       | Varsayılmayan Eşit Varyans |                                  |                 | -1,291                         | 151,000                  | ,199               | -,20090       | ,15567          | -,50847                  | ,10667 |

H<sub>0</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır.

Burada iki grup arasında fark olup olmadığını araştırmak için varyans eşitliği testlerinden biri olan Levene Testini kullanırsak;

H<sub>0</sub>: Varyans homojendir.

H<sub>1</sub>: Varyans homojen değildir.

P değeri=0.768 >  $\alpha=0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> reddedilemez. Yani varyanslar homojendir.

Varyansların eşit olduğu kısımdaki p değeri=0.200 >  $\alpha=0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark yoktur. Kısaca açıklamak gerekirse katılımcıların cinsiyet dağılımlarına göre verdiği cevaplar üzerinden gruplamak mümkün değildir.

**Tablo 12.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Medeni Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

**Grup İstatistikleri**

| Medeni durumunuz? | N  | Ortalama | Std. Sapma | Std. Ortalama Hata |
|-------------------|----|----------|------------|--------------------|
| Evli              | 66 | 3,1600   | ,99434     | ,12240             |
| Bekar             | 87 | 3,1724   | ,95035     | ,10189             |

**Bağımsız Örneklem Testi**

|  | Levene'in Varyans Eşitliği Testi |           | Ölçümlerin Eşitliğinin T-Testi |    |          |               |                 |                          |
|--|----------------------------------|-----------|--------------------------------|----|----------|---------------|-----------------|--------------------------|
|  | F                                | Anl. Sig. | t                              | df | Anl. (2) | Ortalama Fark | Std. Hata Farkı | 95% Farkın Güven Aralığı |

|                            |      |      |       |         |      |         |        | Düşük   | Yüksek |
|----------------------------|------|------|-------|---------|------|---------|--------|---------|--------|
| Varsayılan Eşit Varyans    | ,189 | ,665 | -,078 | 151     | ,938 | -,01238 | ,15826 | -,32507 | ,30032 |
| Varsayılmayan Eşit Varyans |      |      | -,078 | 136,689 | ,938 | -,01238 | ,15925 | -,32730 | ,30254 |

H<sub>0</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Burada iki grup arasında fark olup olmadığını araştırmak için varyans eşitliği testlerinden biri olan Levene Testini kullanırsak;

H<sub>0</sub>: Varyans homojendir.

H<sub>1</sub>: Varyans homojen değildir.

P değeri=0.665 >  $\alpha=0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> ret edilemez. Yani varyanslar homojendir.

Varyansların eşit olduğu kısımdaki p değeri=0.938 >  $\alpha=0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark yoktur. Katılımcıların verdiği cevaplar ile medeniyet durumları arasında önemli düzeyde bir bağlantı bulunamamıştır.

**Tablo 13.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Yaşları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

#### Tek Yönlü Varyans Testi

L\_ORT

| Levene İstatistik | df1 | df2 | Sig. |
|-------------------|-----|-----|------|
| 1,437             | 3   | 147 | ,234 |

#### ANOVA

L\_ORT

|                         | Kareler<br>Toplamı | Df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anl.(Sig.) |
|-------------------------|--------------------|-----|------------------|-------|------------|
| Gruplar Arası           | 7,420              | 5   | 1,484            | 1,622 | ,158       |
| Gruplar<br>İçerisindeki | 134,524            | 147 | ,915             |       |            |
| Toplam                  | 141,944            | 152 |                  |       |            |

$H_0$ : Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.158 > \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur. Katılımcıların yaş düzeyleri dağılımı ile cevaplar arasında grupta yapacak ve yorum ile ilişkilendirecek derecede bağlantı tespit edilememiştir.

**Tablo 14.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

#### Tek Yönlü Varyans Testi

L\_ORT

| Levene İstatistik | df1 | df2 | Anlamlılık (Sig.) |
|-------------------|-----|-----|-------------------|
| ,272              | 1   | 149 | ,603              |

## ANOVA

L\_ORT

|                         | Kareler<br>Toplamı | Df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anlamlılık<br>(Sig.) |
|-------------------------|--------------------|-----|------------------|-------|----------------------|
| Gruplar<br>Arasındaki   | 7,040              | 3   | 2,347            | 2,592 | ,055                 |
| Gruplar<br>İçerisindeki | 134,904            | 149 | ,905             |       |                      |
| Toplam                  | 141,944            | 152 |                  |       |                      |

H<sub>0</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Eğitim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Eğitim durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre p-değeri=0.055 >  $\alpha=0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Eğitim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 15.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Aylık Ortalama Gelirleri arasındaki farklılığa yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

### Tek Yönlü Varyans Testi

L\_ORT

|                   |     |     |      |
|-------------------|-----|-----|------|
| Levene İstatistik | df1 | df2 | Sig. |
|-------------------|-----|-----|------|

|      |   |     |      |
|------|---|-----|------|
| ,462 | 6 | 146 | ,836 |
|------|---|-----|------|

#### ANOVA

L\_ORT

|                         | Kareler<br>Toplamı | Df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anlamlılık (Sig.) |
|-------------------------|--------------------|-----|------------------|-------|-------------------|
| Gruplar<br>Arasındaki   | 10,167             | 6   | 1,695            | 1,877 | ,088              |
| Gruplar<br>İçerisindeki | 131,777            | 146 | ,903             |       |                   |
| Toplam                  | 141,944            | 152 |                  |       |                   |

H<sub>0</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Aylık Ortalama Gelirleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Aylık Ortalama Gelirleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre p-değeri=0.088 >  $\alpha$ =0.05 olduğundan H<sub>0</sub> reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Aylık Ortalama Gelirleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Katılımcıların yetenek yönetimi algısı ile verdiği cevaplar ile aylık ortalama gelirleri arasında etkin bir bağlantı tespit edilememiştir.

**Tablo 16.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna Verilen Cevaplar Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

#### Tek Yönlü Varyans Testi

L\_ORT

| Levene İstatistik | df1 | df2 | Sig. |
|-------------------|-----|-----|------|
| 1,851             | 4   | 148 | ,122 |

#### ANOVA

L\_ORT

|                         | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F    | Anlamlılık<br>(Sig.) |
|-------------------------|--------------------|-----|------------------|------|----------------------|
| Gruplar<br>Arasındaki   | 2,847              | 4   | ,712             | ,757 | ,555                 |
| Gruplar<br>İçerisindeki | 139,097            | 148 | ,940             |      |                      |
| Toplam                  | 141,944            | 152 |                  |      |                      |

$H_0$ : Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile “Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile “Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?” soruna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.555 > \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile “Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?” soruna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Katılımcıların sektördeki deneyim sürelerine göre sorulara verdiği cevaplar arasında önemli bir bağlantı bulunmamaktadır, bu şekilde gruplandırmak ve ilişkilendirmek analiz sonucuna göre mümkün değildir.

**Tablo 17.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç Yıldır Aynı Firmada Çalışıyorsunuz?’’ Sorusuna Verilen Cevaplar Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

**Tek Yönlü Varyans Testi**

L\_ORT

| Levene İstatistik | df1 | df2 | Sig. |
|-------------------|-----|-----|------|
| ,425              | 4   | 148 | ,790 |

**ANOVA**

L\_ORT

|                         | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anlamlılık<br>(Sig.) |
|-------------------------|--------------------|-----|------------------|-------|----------------------|
| Gruplar                 | 3,936              | 4   | ,984             | 1,055 | ,381                 |
| Gruplar<br>İçerisindeki | 138,008            | 148 | ,932             |       |                      |
| Toplam                  | 141,944            | 152 |                  |       |                      |

$H_0$ : Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark vardır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.381 > \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Katılımcıların mevcut firmadaki kıdem yıllarına göre anket cevapları arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 18.** Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Cinsiyetleri Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Oranlar**

| Cinsiyet | N   | Ortalama Oran | Toplam Oran |
|----------|-----|---------------|-------------|
| Kadın    | 74  | 73,79         | 5460,50     |
| Erkek    | 79  | 80,01         | 6320,50     |
| Toplam   | 153 |               |             |

**Test İstatistik<sup>a</sup>**

|                        |          |
|------------------------|----------|
|                        | K_ORT    |
| Mann-Whitney U         | 2685,500 |
| Wilcoxon W             | 5460,500 |
| Z                      | -,868    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,385     |

a. Gruplandırma Değişkeni: Cinsiyetiniz?

$H_0$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Mann-Whitney U Testinin sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.385 > \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile cinsiyet sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Katılımcıların duygusal zeka ölçeğine verdiği yanıtlar ile ilgili cinsiyet dağılımları arasında etkin bir bağlantı bulunmamaktadır.

**Tablo 19.** Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Medeni Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Oranlar**

| Medeni Durum |        | N   | Ortalama Oran | Toplam Oran |
|--------------|--------|-----|---------------|-------------|
| K_ORT        | Evli   | 66  | 73,73         | 4866,50     |
|              | Bekar  | 87  | 79,48         | 6914,50     |
|              | Toplam | 153 |               |             |

**Test İstatistik<sup>a</sup>**

|                        | K_ORT    |
|------------------------|----------|
| Mann-Whitney U         | 2655,500 |
| Wilcoxon W             | 4866,500 |
| Z                      | -,795    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,427     |

a. Gruplandırma Değişkeni: Medeni durumunuz?

$H_0$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Medeni Durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Medeni Durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Mann-Whitney U Testinin sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.427 > \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların “Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Medeni Durumları” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Ankete katılanların medeni durumlarına göre cevapları gruplamak ve bağlantı kurmak mümkün değildir.

**Tablo 20.** Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Yaşları Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

**Oranlar**

| Yaşlar | N   | Ortalama Oran |
|--------|-----|---------------|
| 18-25  | 29  | 85,59         |
| 26-35  | 83  | 75,66         |
| 36-45  | 24  | 73,50         |
| 46-55  | 15  | 75,03         |
| 56-65  | 1   | 125,00        |
| 65+    | 1   | 5,00          |
| Toplam | 153 |               |

**Test İstatistik<sup>a,b</sup>**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
|                          | K_ORT |
| Ki-Kare                  | 5,167 |
| Serbestlik Derecesi (df) | 5     |
| Yaklaşık Anlamlılık      | ,396  |

a. Kruskal Wallis Testi

b. Gruplandırma Değişkeni: Yaşınız?

$H_0$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Kruskal Wallis Testinin sonucuna göre  $p\text{-değeri} = 0.396 > \alpha = 0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Yaşları sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Anketi cevaplayan katılımcıların yaş düzeylerine göre duygusal zeka ölçeği yanıtları arasında güvenilir bir ilişki kurmak mümkün değildir.

**Tablo 21.** Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

**Oranlar**

| Eğitim Durumu | N   | Ortalama Oran |
|---------------|-----|---------------|
| K İlköğretim  | 1   | 5,00          |
| – Ortaöğretim | 1   | 43,00         |
| O Lise        | 5   | 73,80         |
| R Lisans      | 146 | 77,84         |
| T Total       | 153 |               |

**Test İstatistikleri<sup>a,b</sup>**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
|                          | K_ORT |
| Ki-Kare                  | 3,313 |
| Serbestlik Derecesi (df) | 3     |
| Yaklaşık Anlamlılık      | ,346  |

a. Kruskal Wallis Testi

b. Gruplandırma Değişkeni: Eğitim durumunuz?

$H_0$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Eğitim Durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Eğitim Durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Kruskal Wallis Testinin sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.346 > \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Eğitim Durumları sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 22.** Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Ortalama Aylık Gelirleri Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

**Oranlar**

| Ortalama Aylık Gelir  | N   | Ortalama Oran |
|-----------------------|-----|---------------|
| K_ORT 2020 TL ve altı | 5   | 68,40         |
| 2020 TL -2500 TL      | 17  | 84,21         |
| 2500 TL - 3500 TL     | 27  | 75,91         |
| 3500 TL - 4500 TL     | 30  | 80,82         |
| 4500 TL - 5500 TL     | 23  | 66,37         |
| 5500 TL - 6500 TL     | 12  | 86,04         |
| 6500 TL ve üstü       | 39  | 76,27         |
| Toplam                | 153 |               |

**Test İstatistikleri<sup>a,b</sup>**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
|                          | K_ORT |
| Ki-Kare                  | 2,716 |
| Serbestlik Derecesi (df) | 6     |
| Yaklaşık Anlamlılık      | ,844  |

a. Kruskal Wallis Testi

b. Gruplandırma Değişkeni: Ortalama aylık geliriniz?

$H_0$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Ortalama Aylık Gelirleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile Ortalama Aylık Gelirleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Kruskal Wallis Testinin sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.844 > \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Ortalama aylık geliriniz nedir?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark

yoktur. Katılımcıların ortalama aylık geliri düzeyleri ile cevapları arasında önemli ölçüde bağlantı bulunamamıştır.

**Tablo 23.** Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?” Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

**Oranlar**

| Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz? | N   | Ortalama Oran |
|----------------------------------------|-----|---------------|
| K_OR 1 yıldan az                       | 15  | 85,77         |
| T 1 - 3 yıl                            | 42  | 79,93         |
| 3 - 5 yıl                              | 18  | 60,50         |
| 5 - 7 yıl                              | 24  | 99,35         |
| 7 yıldan fazla                         | 54  | 67,85         |
| Toplam                                 | 153 |               |

**Test İstatistikleri<sup>a,b</sup>**

|                          | K_ORT  |
|--------------------------|--------|
| Ki-Kare                  | 11,696 |
| Serbestlik Derecesi (df) | 4      |
| Yaklaşık Anlamlılık      | ,020   |

a. Kruskal Wallis Testi

b. Gruplandırma Değişkeni: Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

H<sub>0</sub>: Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?” sorusu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?” sorusu arasında anlamlı bir fark vardır.

Kruskal Wallis Testi’nin sonucuna göre p-değeri=0.020 <  $\alpha$ =0.05 olduğundan H<sub>0</sub> reddedilir. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar arasında bir fark vardır. Bu fark önemsizmeyecek kadar küçüktür.

**Tablo 24.** Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç Yıldır Aynı Firmada Çalışıyorsunuz?” Arasındaki Farklılığa Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

**Oranlar**

| Kaç Yıldır Aynı Firmada Çalışıyorsunuz? | N   | Ortalama Oran |
|-----------------------------------------|-----|---------------|
| K_ORT 1 yıldan az                       | 40  | 79,09         |
| 1 - 3 yıl                               | 54  | 74,19         |
| 3 - 5 yıl                               | 20  | 80,03         |
| 5 - 7 yıl                               | 17  | 93,18         |
| 7 yıldan fazla                          | 22  | 64,84         |
| Toplam                                  | 153 |               |

**Test İstatistikleri<sup>a,b</sup>**

|                          |       |
|--------------------------|-------|
|                          | K_ORT |
| Ki-Kare                  | 4,328 |
| Serbestlik Derecesi (df) | 4     |
| Yaklaşık Anlamlılık      | ,363  |

a. Kruskal Wallis Testi

b. Gruplandırma Değişkeni: Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?

H<sub>0</sub>: Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?” sorusu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?” sorusu arasında anlamlı bir fark vardır.

Kruskal Wallis Testinin sonucuna göre p-değeri=0.363 >  $\alpha=0.05$  olduğundan H<sub>0</sub> reddedilemez. Yani %95 güven düzeyinde katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile “Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar arasında bir fark yoktur. Katılımcıların firmada geçirdiği sürelerle göre cevaplar arasında grupta yapacak kadar değişkenlik tespit edilememiştir.

**Tablo 25.** Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Tablosu

|                                     |                    |                             |                                       |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| <b>Yönetimi Algısı Ölçeği</b>       | PEARSON KORELASYON | Yönetimi Algısı Ölçeği<br>1 | Schutte Duygusal Zeka Ölçeği<br>0.323 |
|                                     | P-değeri           |                             | 0.000                                 |
|                                     | N                  | 153                         | 153                                   |
| <b>Schutte Duygusal Zeka Ölçeği</b> | PEARSON KORELASYON | 0.323                       | 1                                     |
|                                     | P-değeri           | 0.000                       |                                       |
|                                     | N                  | 153                         | 153                                   |

$H_0$  : Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasındaki ilişki anlamsızdır.

$H_1$ : Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasındaki ilişki anlamlıdır.

Pearson Korelasyon Analizi sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.000 < \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Yani %95 güven düzeyinde Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasındaki ilişki anlamlıdır.

Buradan Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasındaki korelasyon 0.323 yani %32.3 dir. Burada Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz.

## SONUÇ

Araştırmada uygulanan Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeğinin ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Cronbach Alpha değerine göre kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ve Kaiser-Meyer Olkin değerine göre de örneklemin yeterli olduğu ve ölçeklerdeki ifadelerin analizde kullanılmak için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, gelir durumu ve marka tercihlerini etkileyen özellikler gibi sorular frekans analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların %48,4'ünün Kadın ve %51,6'sının ise Erkek, %56,9'unun Bekâr ve %43,1'inin ise Evli olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralıkları incelendiğinde %19'u 18-25 yaş arasında, %54,2'si 26-35 yaş arasında, %15,7'si 36-45 yaş arasında, %9,8'i 46-455 yaş arasında, %0,7'si 56-65 yaş arasında, %0,7'si 65 yaş üzerinde olduğu görülmüştür, buradan elde edilen veriler ile anket katılımcılarının yarısından fazlasının 26-35 yaş aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenim durumu ile ilgili verilen cevaplar analiz edildiğinde %0,7'sinin İlköğretim, %0,7'sinin Ortaöğretim, %3,3'ünün Lise, %69,3'ünün Lisans, %26,1'inin Lisansüstü mezunu olduğu sonucu analiz edilerek anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların aldıkları ücretler ile ilgili veriler incelendiğinde %3,3'ünün 2020 TL ve altı, %11,1'inin 2020 TL-2500 TL, %17,6'sının 2500 TL-3500 TL, %19,6'sının 3500 TL-4500 TL, %15'inin 4500 TL-5500 TL, %7,8'inin 5500 TL-6500 TL, %25,5'inin 6500 TL ve üstü ücret aldığı görülmüştür, böylece katılımcıların 4'te 1'nin 6500 TL ve üstü ücret aldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların aynı sektörde çalıştığı süreler baz alınarak analiz yapıldığında %9,8'inin 1 yıldan az, %27,5'inin 1-3 yıl, %11,8'inin 3-5 yıl, %15,7'sinin 5-7 yıl, %35,3'ünün 7 yıldan fazla bu sektörde çalıştığı sonucu çıkmıştır. Yine aynı şekilde katılımcıların aynı firmada geçirdiği süreler incelendiğinde %26,1'inin 1 yıldan az, %35,3'ünün 1-3 yıl, %13,1'inin 3-5 yıl, %11,1'inin 5-7 yıl, %14,4'ünün 7 yıldan fazla aynı firmada çalıştığı görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç ile katılımcıların

%35,3'ünün 7 yıldan fazla aynı sektörde çalıştığı sonucuna ulaşılırken; aynı firmada çalışma oranına bakıldığında katılımcıların %35,3'ünün 1 ile 3 yıl arasında çalıştığı tespit edilmiştir.

Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile demografik değişkenler arasındaki farklılaşmaları belirlemek için Normallik Varsayımı sağlandığından dolayı bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarından katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve gelir durumuna göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile ‘‘Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz? ve Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ sorularına göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile demografik değişkenler arasında farklılaşmaları belirlemek için Normallik Varsayımı sağlanmadığından dolayı Non-Parametrik Testler olan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis Testleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarından katılımcıların Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve gelir durumuna göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Yapılan Kruskal Wallis Testi analizi sonuçlarına göre Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile ‘‘Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?’’ sorusuna göre bir fark vardır. Bu fark önemsenmeyecek kadar küçüktür. Yine Kruskal Wallis Testi analizi sonuçlarına göre Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ile ‘‘Kaç yıldır aynı firmada çalışıyorsunuz?’’ sorularına göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Pearson Korelasyon Analizi sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0.000 < \alpha=0.05$  olduğundan  $H_0$  reddedilir. Yani %95 güven düzeyinde Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasındaki ilişki anlamlıdır.

Buradan Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasındaki korelasyon 0.323 yani %32.3 dir. Burada Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği ile

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Yetenek yönetimi ve duygusal zeka kavramlarını gelecekte daha çok sık duyar hale geleceğiz. Günümüzde işletmeler potansiyeli yüksek olan çalışanların avantajlarının farkında ve bu doğrultuda hareket ediyorlar. Yetenekli çalışanların önümüzdeki yıllardaki rolünün bilincinde olan uzmanlar, yetenekli çalışanları ‘‘geleceğin petrolü’’ olarak nitelendirip bu konuda gerekli önemi göstermektedir (Kay Koplovitz, 2008, s.23).

Çağımızın insanları her ürünü beğenmemekte, sadece ihtiyacı olduğu için tüketmemekte ve sadece geçimini sürdürmek amacıyla her işletmede çalışmaya gönüllü olmamaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler bu yetenekli çalışanları kazanmak istiyorlarsa, yeteneklilerin potansiyellerini açığa çıkaracakları ve etkin kullanabilecekleri organizasyonlar halini almalıdır. Eğer yeni yıldız kuşağa uyum sağlayacak yapılara dönüşemezler ise; yeteneklilerin en iyisini seçme hakkını kaybetmiş olacaklardır. Firmaların yetenekli kişileri çekmek ve elde tutmak için önemli stratejiler geliştirmiş olmaları gerekmektedir.

Gelecek çalışmalara ışık tutması adına yetenek yönetimi ve duygusal zeka kavramları Türkiye’de de sık kullanılmaya başlanmasına rağmen Türkçe kaynakların eksikliklerine ve yetenek yönetimi ile ilgili yapılmış olan çalışmaların da devamlı aynı çalışmalar çerçevesinde (liderlik kavramı gibi) sıkışıp kaldığı gözlenmektedir. Daha geniş çaplı ve farklı alanlarda bilimsel çalışmalar yapılması alanında oldukça geniş bir boşluk saptanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (1991). ‘‘Managerial Fads And Fashions: The Diffusion And Rejection Of Innovations’’. *Academy Of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Acar, F. (2001). ‘‘Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması’’. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Alayoğlu, N. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 68-97.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, N. (2007). *Yetenek Yönetimi Nedir?* Mart 23, 2019 tarihinde [http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=499&Where=danisma\\_merkezi&Category=0207&Topic=2](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=499&Where=danisma_merkezi&Category=0207&Topic=2) adresinden alındı
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- Armstrong, A. (2007). Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships and Workplace Functioning. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Australia: Faculty Of Life And Social Sciences Swinburne University of Technology Hawthorn, Victoria.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (11. b.). Kogan Page, London and Philadelphia.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Assanova, M., & Mcguire, M. (2009). *Applicability Analysis of the Emotional Intelligence Theory*. Indiana University.
- Atabek, E. (2000). *Bizim duygusal zekamız* (2. b.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakırtaş, İ. & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme. *Selçuk Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19,101-119.
- Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zeka İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Baltaş, Z. (2011). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık duygusal zeka* (4. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bar-on, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*(18), 13-25.
- Bastian, V. (2005). Are The Claims For Emotional İntelligence Justified? Emotional Intelligence Predicts Life Skills But Not As Well As Personality And Cognitive Abilities. *Unpublished Doctaral Dissetation*. Department of Psychology Universty of Adelaide.
- Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 12-26.
- Baudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). *Where's Your Pivotal Talent?* Harvard Business Review.
- Baymur, F. (2004). *Genel Psikoloji* (14. b.). İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospect. *Academy of Management Journal*, 39(4), 800-814.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. Newyork: The McGraw-Hill Companies.
- Berglas, S. (2008). *Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur*. Harward Business Review, MESS Yayın.

- Bexell, A., & Olofsson, F. (2005). *Talent Management –Fad or Future. Beyond the Concept of Talent Management*. Mart 23, 2019 tarihinde <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3778/FULLTEXT01.pdf> adresinden alındı
- Bilgin, İ., & Geban, Ö. (2001). Benzeşim(Analoji) Yöntemi Kullanarak Lise 2. Sınıf Öğrencilerinin Kimyasal Denge Konusundaki Kavram Yanılgılarının Giderilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 26-32.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *People and Strategy*, 24(4), 17-23.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (2004). *Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study*. Şubat 11, 2019 tarihinde [http://www.eiconsortium.org/pdf/jj\\_ei\\_study.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/jj_ei_study.pdf) adresinden alındı
- Cevizci, A. (2013). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Ceylan, N. (2007). İnsanKaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü .

- Cheese, P. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.
- Cherniss, C. (2002). Liderler için sosyal ve duygusal öğrenm. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals groups and organisations*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Claxton, G. (2005). *An intelligent look at emotional intelligence*. Şubat 11, 2019 tarihinde <http://www.atl.org.uk/Images/Emotional%20intelligence.pdf> adresinden alındı
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cooper, K. R., & Sawaf, A. (2010). *Liderlikte duygusal zeka*. (B. Sancar, & Z. B. Ayman, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Creelman, D. (2004, September). Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. *A Human Capital Institute Position Paper*.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Yayımlanmamış Çalışma*.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde SAĞlık Sektöründe Bir Uygulama. *Published Master's Thesis*. Niğde: Niğde University Social Sciences Institute.

- Çelik, M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, M., & Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Dağlı, G., Silman, F., & Çağlar, M. (2008). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *KKEFD*(17), 22-46.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus.
- Delice, M., & Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-238.
- Demircioğlu, H. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, E., & Yılmaz, E. (2005). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(25), 2-18.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi* (1. b.). İstanbul: Kare Yayınları.

- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Dökmen, Ü. (1998). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dresselhaus, L. (2010). Global Talent Management And The Role Of Social Networks. *Master Thesis*. The Netherlands: School of Management and Governance University of Twente Business Administration.
- Dura, C. (2005). *Düşünme, Araştırma ve Yazma Yöntemleri: Ekonomiden ve Diğer Bilimlerden Örneklerle*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Durdu, İ. (2015). Duygusal zeka ve sınıf iklimi arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- eiconsortium.org. (2018). Şubat 14, 2019 tarihinde <http://www.eiconsortium.org/members/baron.htm> adresinden alındı
- Emert, A. H. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *The Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
- Ensley, M. D., Carland, J. W., Ensley, R. L., & Carland, J. C. (2010). The Theoretical Basis And Dimensionality Of The Talent Management System. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 10-22.
- eqi.org. (2018). Şubat 14, 2019 tarihinde About Reuven BarOn's Involvement in Emotional Intelligence: <http://eqi.org/reuven2.htm> adresinden alındı

- Erdil, O., Alphan, L. H., & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Eröz, S. S. (2011). Duygusal Zeka Ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esba, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Freiberg, K., & Freiberg, J. (2005). Kültürün Gücü. *Executive Excellence*, 8(95), 11-18.
- Gardner, H. (1995). Reflections on Multiple Intelligences: Myths and Messages. *Phi Delta Kappan*, 77, 200 – 209.
- Geniş, N., & Usta, M. (2009). *Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı*. Mart 23, 2019 tarihinde <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> adresinden alındı
- Goleman, D. (1998). *İşbaşında Duygusal Zeka* (10. b.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2000). Intelligent Leadership. *Executive Excellence*, 17(4), 17-29.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gregoire, M. (2006). Consistently Acquiring and Retaining Top Talent. *Workforce Management*, 85(19), 6-6.

- Grossman, R. J. (2000, Eylül-Ekim). Emotions at Work. *Health Forum Journal*, 18-27.
- Gubman, E. L., & Scott, K. S. (1998). The Talent Solution for Growth. *ACA Journal. First Quarter*, 8(1), 60-71.
- Güçlü, N. (2011). *Örgüt Kültürü*. Mart 23, 2019 tarihinde Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü:  
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd6-11.pdf> adresinden alındı
- Güllüce, A. Ç., & İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7-29.
- Gürsoy, A. (2014). Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeteneklerinin Rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzelcik, E. U. (2012). [www.iye.org](http://www.iye.org). Mart 23, 2019 tarihinde [http://www.iye.org.tr/wpcontent/uploads/2012/12/ebru\\_guzelcik\\_ural\\_itibar\\_yonetimi\\_deger\\_yaratan\\_bir\\_halkla\\_iliskiler\\_calismasi.pdf](http://www.iye.org.tr/wpcontent/uploads/2012/12/ebru_guzelcik_ural_itibar_yonetimi_deger_yaratan_bir_halkla_iliskiler_calismasi.pdf) adresinden alındı
- Hançerlioğlu, O. (1989). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hay, M. (2002). Strategies for Survival in the War of Talent. *Career Development International*, 7(1), 52-55.
- Hrdergi. (2013). *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. Mart 23, 2019 tarihinde <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/haziran-2012/uluslararası-egitim-dnyasinin-oscar-iniis-bankasi-kucakladi/2172.aspx> adresinden alındı

- ISR. (2006). *How To Retain & Motivate Your Talent*. Mart 23, 2019 tarihinde Results of ISR's Asia Pacific Talent Survey, White Paper: [www.isrinsight.com](http://www.isrinsight.com) adresinden alındı
- İşgüden, B., & Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(16), 59-86.
- Işık, İ. (2007). Öz-Yeterlilik İnançları ve Sosyal Bilişsel Teori'nin Örgütsel Uygulamaları. T. Solmuş içinde, *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 200-203). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İşliel, K. (2013). Duygusal zeka ve liderlik. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Jay, C. (2011). *Talent Management*. Mart 23, 2019 tarihinde [www.buzzle.com](http://www.buzzle.com) adresinden alındı
- Kaye, B., & Evans, S. J. (2002). Retention in Tough Times. *T+D*, 56(1), 32-37.
- Kaye, B., & Evans, S. J. (2003, April). From Assets To Investors. *T+D*, 57(4), 42-53.
- Kişioğlu, İ. A. (2011). *Kariyer Yönetimi Teknikleri*. Mart 23, 2019 tarihinde <http://www.gelistrend.com/kariyer-yonetimi-teknikleri/> adresinden alındı
- Klifman, S. (2009). Talent Management In A Multigenerational Workforce. *Master Thesis*. Tilburg: Tilburg University.

- KobiFinans. (2007). *İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi*. Mart 23, 2019 tarihinde [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/0207/14](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14) adresinden alındı
- Konakay, G. (2010). Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koplovitz, Kay (2008). *Yetenekli İşgücü Geleceğin Petrolü*. (ASTD) American Society for Training and Development Conference, San Diego USA.
- Konrad, S., & Hendl, C. (2001). *Duygularla Güçlenmek*. (M. Taştan, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.
- Koray, Ö., Altunçekiç, A., & Yaman, S. (2005). Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Soru Sorma Becerilerinin Bloom Taksonomisine Göre Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 38-46.
- Köksal, A. (2007). Üstün Zekâlı Çocuklarda Duygusal Zekâyı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Laff, M. (2006). Talent Management From Hire To Retire. *T+D*, 60(11), 42-48.
- Li, F. F., & Pierre, D. (2008). *Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory*. Baltic Business School.
- Losyk, B. (2003). How to Hire the Right People. *Public Management*, 85(5), 24-26.

- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- McCartney, C., & Garrow, V. (2006). *The talent management journey*. Horsham: Roffey Park Institute.
- Mccauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*, Winter, 29(4), 4-7.
- Meisinger, S. (2006, May). Talent Management in a Knowledge-Based Economy. *HR Magazine*, 51(5), 10-10.
- Meyer, A. D. (1991). What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management*(17), 821–833.
- Morton, L. (2005). *Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution*, Research Report R-1360-05-RR. New York: Conference Board.
- Mucha, T. R. (2004). The Art And Science of Talent Management. *Organization Development Journal*, Winter, 22(4), 96-100.
- Nettelbeck, T., & Wilson, C. (2005). Intelligence and IQ: What Teachers Should Know. *Educational Psychology*, 25(6), 609 – 630.
- Ngo, H.-Y., Turban, D., Lau, C. M., & Lui, S. Y. (1998). Human Resource Practices and HRM Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin. *The International Human Resource Management*(9), 25–44.

NHS Employers.

(2009). *Briefing 65, Talent For Tough Times: How To Identify, Attract and Retain The Talent You Need*. Mart 23, 2019 tarihinde [http://www.nhsemployers.org/Aboutus/Publications/Documents/Talent\\_for\\_tough\\_times-Briefing\\_65](http://www.nhsemployers.org/Aboutus/Publications/Documents/Talent_for_tough_times-Briefing_65) adresinden alındı

Özkalp, E., & Kirel, Ç.

(2001). *Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim*. Eskişehir: Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı.

Özmen-Kılıç, Z.

(2009). İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Öğrencilerin İstenmeyen Davranışlarını Algılamaları ve Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Parker, J. D., Summerfeldt, L. J., Marjorie, J., & Majeski, S. A.

(2004). Emotional Intelligence and Academic Success: Examining The Transition From High School to University. *Personality and Individual Differences*, 36(1), 163 – 172.

Pepe, M. E.

(2007). The Strategic Importance of Talent Management (Tm) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of Tm Implementation. *Organization Development Journal*, 25(2), 399-410.

Peters, T.

(2006). Leaders As Talent Fanatics. *Leadership Excellence*, November, 23(11), 12-13.

- Polat, S. (2012). *Yetenek Yönetimi*. Mart 23, 2019 tarihinde [www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf) adresinden alındı
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Racz, S. J. (2000). Finding the Right Talent through Sourcing and Recruiting. *Strategic Finance*, 82(6), 38-39.
- Ramos, N. S., Berrocal, P., & Extremera, N. (2007). Perceived Emotional Intelligence Facilitates Cognitive – Emotional Processes of Adaptation to an Acute Stressor. *Cognition and Emotion*, 21(4), 758 – 772.
- Reed, R., & Fillipi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 91-107.
- Reuven BarOn and his EQi test. (2018). Şubat 14, 2019 tarihinde <http://eqi.org/reuven.htm#How> Reuven defines adresinden alındı
- Rosenthal, M., & Yudin, P. (1997). *Felsefe Sözlüğü*. (A. Çalışlar, Çev.) İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

- Rövik, K. A. (1998). *Moderna organisationer; trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö, Liber: (Trans Nordli, H. Original work published 1998).
- Sandberg, A. (1995). *Enriching Production: Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production Natinal institute for working life / Arbetslivsinstitutet, Deptment of Sociology*. Sweden: Stockholm University.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, J., & Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*(25), 167-177.
- Schweyer, A. (2004). *Are you managing your company's talent? An interview with HR-IT consultant and author Allan Schweyer*. Mart 23, 2019 tarihinde Retrieved November 20: [http://www.optimizemag.com/ article/showArticle.jhtml?articleId=18100229](http://www.optimizemag.com/article/showArticle.jhtml?articleId=18100229) adresinden alındı
- Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration*. Berkeley: University of California Press.
- Sharma, R. R. (2008). Emotional Intelligence from 17th Century to 21st Century: Perspectives and Directions for Future Research. *The Journal ofBusiness Perspective*, 12(4), 59-66.

- Sözübir, M. (2011, Eylül). *Yetenek Yönetimi*. Mart 23, 2019 tarihinde Academie Bülten: [http://www.aas.com.tr/academie\\_bulten\\_nisan.pdf](http://www.aas.com.tr/academie_bulten_nisan.pdf) adresinden alındı
- Stein, S., & Book, H. (2003). *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*. (M. Işık, Çev.) Ankara: Özgür Yayınları.
- Sumardi, W. A., & Othman, R. (2009). The Three Faces Of Talent Management in Malaysia. *International Journal Of Business Research*, 10(1), 181-185.
- Sun-Tzu. (2000). *Savaş Sanatı*. Anahtar Kitaplar .
- Symes, C. B. (2011). *Türkiye de Yetenek Çok*. Mart 23, 2019 tarihinde [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020701/15873](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020701/15873) adresinden alındı
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean by The Term “Talent” in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- TDK. (2015). Şubat 12, 2019 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı
- Thompson, H. L. (2009). Emotional Intelligence, Stress, and Catastrophic Leadership Failure, Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence Best Practices. J. M. Kouzes içinde, *Case Studies, and Strategies*. United States of America.
- Türkmen, S. (2012). *Personel Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Karşılaştırması*. Mart 23, 2019 tarihinde [www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html](http://www.teias.gov.tr/ebulten/makaleler/2012/iky/iky.html) adresinden alındı

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Ajanda For Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.
- Uren, L. (2011). What Talent Wants: The Journey To Talent Segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6), 31–37.
- War for talent. (2001). Mart 23, 2019 tarihinde <https://www.andersonpeoplestrategies.com/sites/default/files/uploads/McKWarforTalentArticle.pdf> adresinden alındı
- Wellins, R., & Schweyer, A. (2008). *Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce*. Mart 23, 2019 tarihinde A Human Capital Institute/DDI Research: [http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithan evolvingworkforce\\_mis\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/talentmanagementinmotionkeepingupwithan evolvingworkforce_mis_ddi.pdf) adresinden alındı
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- Yan, İ. (2008). Duygu – Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

- Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(25), 139-146.
- Yılmaz, T. F. (2009, Haziran ). Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, H. (2014). Within the Framework of Knowledge Age and Globalization Dialectics, Talent Management Practices as a Strategic Approach in Businesses: Organizational and Employee Oriented Assessment. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 9(4), 70-90.