

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

**İŞLETMELERDE STRATEJİK YETENEK
YÖNETİM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNDE
YARARLANILACAK YETENEK
ENVANTERİNE İLİŞKİN KEŞİFSEL BİR
ARAŞTIRMA**

Ebru TÜMEN

2502180169

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul - 2024

ÖZ

İŞLETMELERDE STRATEJİK YETENEK YÖNETİM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNDE YARARLANILACAK YETENEK ENVANTERİNE İLİŞKİN KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

EBRU TÜMEN

Bu çalışmanın amacı işletmelerin stratejik yetenek yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırmak için hangi yeteneklerin belirlenmesi gerektiğini incelemektedir. Günümüzde işletmeler, hızla değişen iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için stratejik yetenek yönetimi süreçlerine önem vermektedirler. Ancak, bu sürecin etkinliğini artırmak için hangi yeteneklerin öncelikli olarak belirlenmesi gerektiği konusu, hala birçok işletme için belirsizlik içermektedir. Bu araştırma, bu belirsizliği gidermeyi amaçlamaktadır.

Odaklanılan temel soru, hangi yeteneklerin işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında kritik rol oynadığıdır. Bu amaçla, keşifsel bir araştırma yöntemi benimsenmiş ve dört farklı yetenek grubundan oluşan bir yetenek envanteri ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulguları, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada kilit öneme sahip olan yetenekleri iş yönetimi, değişim yönetimi, öz yönetim ve ilişki yönetimine dair dört grupta ayrı ayrı değerlendirme fırsatı sunulmuştur.

Elde edilen veriler sonucunda işletmelerin stratejik yetenek yönetimi süreçlerini geliştirirken çalışanların hangi yeteneklere sahip olduklarının ortaya çıkarılmasına dair uygulanacak bir envanter geliştirilmiştir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturarak, stratejik yetenek yönetimi alanında literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma, işletmelerin stratejik yetenek yönetimi süreçlerini daha etkili bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olacak bir kaynak sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Stratejik Yetenek Yönetimi, Yetenek Envanteri, Yetenek

ABSTRACT

**AN EXPLORATORY RESEARCH ON THE TALENT
INVENTORY TO BE USED IN THE EFFECTIVENESS OF THE
STRATEGIC TALENT MANAGEMENT PROCESS IN
ENTERPRISES**

EBRU TÜMEN

The research examines which capabilities should be identified in order to increase the effectiveness of strategic talent management processes of enterprises. Today, organisations attach importance to strategic talent management processes in order to gain and maintain competitive advantage in a rapidly changing business world. However, the issue of which capabilities should be prioritised in order to increase the effectiveness of this process is still uncertain for many organisations. This research aims to address this uncertainty.

The main question focussed on is which capabilities play a critical role in helping organisations achieve their strategic goals. For this purpose, an exploratory research method is adopted and a capability inventory consisting of four different capability groups is developed. The findings of the research provided an opportunity to evaluate the capabilities that are key to achieving the strategic goals of organisations separately in four groups: business management, change management, self-management and relationship management.

As a result, an inventory has been developed to be applied to reveal which capabilities employees have while developing strategic talent management processes of organisations. It also aims to contribute to the literature in the field of strategic talent management by creating a basis for future research. This research provides a resource that will help businesses to direct their strategic talent management processes more effectively.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Talent Management, Strategic Talent Management, Talent Inventory, Talent.

ÖNSÖZ

Çalışma işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir adım olan yeteneklerin belirlenmesi konusuna odaklanmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için stratejik yetenek yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde kullanmaları gerektiği günümüz iş dünyasında giderek daha fazla kabul görmektedir. Ancak, bu sürecin etkinliğini artırmak için hangi yeteneklerin belirlenmesi gerektiği konusu, halen tartışma konusudur. Bu bağlamda, bu tez, işletmelerin stratejik yetenek yönetimi süreçlerinde hangi yeteneklerin belirlenmesinin daha etkili olduğunu anlamak için bir adım atmaktadır.

Birçok yönden özgün bir araştırma olup, işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini geliştirme ve uygulama süreçlerine değerli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tezin ortaya konması ve tamamlanması sürecinde birçok kişinin katkısı olmuştur ve bu vesileyle onlara teşekkür etmek isterim.

Öncelikle, bu çalışmanın gerçekleşmesinde bana rehberlik eden ve sabırla beni yönlendiren sevgili hocam ve danışmanım, **Prof Dr. Gönen İlkar Dünder**'a;

Bana zaman ayıran, yol gösteren ve önerilerini esirgemeyen sevgili hocam **Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner**'e;

Destekleri için **Prof. Dr. Deniz Börü**'ye sonsuz teşekkürlerimi, saygı ve sevgimi sunmak isterim.

Saygıdeğer danışmanımın ve hocalarımla bilgeliği, rehberliği ve destekleri olmadan, bu çalışma hayata geçirilemezdi.

Ayrıca, bu araştırmanın yapılmasında katkıda bulunan ve desteklerini esirgemeyen Eğitimci Altay Ergenç, Dr. Serkan Akgün, Dr. Cenk Altun, Sayın JTI Eğitim Müdürü Serhat Ali Korkmaz, sayın Yılmaz Kızıldaş, sevgili kuzenim Ömer Wehbe, değerli arkadaşım Ayten Kayhan'a farklı bakış açılarınız, motivasyon sağlamanız ve yardımlarınız için her zaman minnettar olacağımı belirtmek isterim.

Son olarak, destek ve sevgisini esirgemeyen aileme; çok kıymetli annem Sebahat Dengür, desteğini esirgemeyen kıymetli ablam Esra Tümen ve kıymetli kardeşim Emir Tümen'e sonsuz minnettarlığımı sunmak isterim. Onların moral

desteği ve anlayışı, bu sürecin zorluklarıyla başa çıkmamda büyük bir motivasyon kaynağı olmuştur.

Bu tez, stratejik yetenek yönetimi sürecinin etkinliğine yönelik daha fazla anlayış kazanılmasına katkıda bulunmayı umuyor ve gelecekteki çalışmalara ilham vereceğini umut ediyorum. Umarım bu çalışma, stratejik yetenek yönetimi alanındaki literatüre bir katkı sağlar ve işletmelerin yetenekleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

EBRU TÜMEN
İSTANBUL,2024

**İŞLETMELERDE STRATEJİK YETENEK YÖNETİM
SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNDE YARARLANILACAK
YETENEKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KEŞİFSEL
BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii-iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ

1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi.....	6
1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	12
1.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	14
1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yetenek Yönetimi İlişkisi.....	16
1.2.Yetenek Yönetimi ve Kavramsal Çerçevesi.....	22
1.3. Yetenek ve İlişkili Kavramların Tanımlanması.....	33
1.3.1.Yeteneğe Teorik Açıdan Bakış.....	34

1.3.1.1.Sermaye Olarak Yetenek Tanımı.....	35
1.3.1.2.Bireysel Farklılık Olarak Yetenek Tanımı.....	36
1.3.1.2.1.Üstün Zeka Olarak Yetenek Tanımı.....	36
1.3.1.2.2.Kimlik Olarak Yetenek Tanımı.....	37
1.3.1.2.3.Güç Olarak Yetenek Tanımı.....	37
1.3.1.3. Algı Olarak Yetenek Tanımı.....	38
1.3.2.Karşılaştırmalı Yetenek Tanımları.....	39
1.3.2.1.Nesne ve Özne Olarak Yetenek.....	39
1.3.2.2.Kapsayıcı ve Dışlayıcı Yetenek.....	40
1.3.2.3.Doğuştan Gelen ve Edinilmiş Yetenek.....	46
1.3.2.4.Performans Açısından Yetenek.....	48
1.3.2.5.Aktarılabilir ve Bağımlı Yetenek.....	49
1.3.3. Yeteneğe İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bakış.....	51
1.3.4. Yeteneğe Diğer Literatürlerdeki Bakış Açıları.....	53
1.4. Yetenek- Yetkinlik- Beceri.....	58
1.5. Yetenek- Zeka- Duygusal Zeka.....	69
1.6.İşletmelerde Yetenek Yönetiminin Gelişimi.....	75
1.6.1.Yetenek Yönetimi Yaklaşımları.....	82
1.6.1.1.Nesne Yaklaşımı/ Kapsayıcı Yetenek Yönetimi.....	82
1.6.1.2.Özne Yaklaşımı/ Özel Yetenek Yönetimi.....	85
1.7.Yetenek Yönetimi Akımları.....	88
1.8. İşletmelerde Yetenek Yönetiminden Stratejik Yetenek Yönetimine Geçiş.....	91

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ

2.Stratejik Yetenek Yönetimi.....	93
2.1. Yetenek Yönetiminden Stratejik Yetenek Yönetimine Dönüşüm.....	96
2.2. Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Uygulamalar.....	99
2.2.1. İşletme Stratejisi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	101
2.2.2. Yedekleme Planları ve Yetenek Havuzu Oluşturma.....	105
2.2.3. Eğitim ve Geliştirme.....	107
2.2.4. Performans Değerleme Süreçleri.....	108
2.2.5. Kariyer Geliştirme.....	113
2.3. İşletmelerin Stratejik Yetenek Yönetiminde Aradıkları Yetenekler.....	116
2.3.1. Çalışan Yeteneklerinin Gruplandırılması.....	117
2.3.2. İşletmelerin Yetenek Yönetiminde Çalışanlarda Aradığı Güncel Yetenekler.....	117
2.3.3. Yeni Gelişen İş Alanları.....	121

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KEŞFEDİCİ ANALİZE İLİŞKİN ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3. Yetenek Yönetiminde Kullanılacak Yetenek Envanterine İlişkin Araştırma.....	124
3.1.Araştırma Amaç ve Önemi.....	125
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	125
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	127
3.4. Metodoloji.....	127
3.5. Bulgular.....	128
3.5.1.Pilot Çalışma Bulguları.....	129
3.6. Ana Çalışma Bulguları.....	133
3.6.1. Geliştirilen Ölçeğin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	133
3.7. Geliştirilen Ölçeğin DFA Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	142
3.8. Bulguların Sonuçlarının Değerlemesi.....	146
3.8.1. Envanterde Bulunan Yetenek Setleri.....	146
3.8.1.1. Öz Yönetime İlişkin Yetenekler.....	148
3.8.1.1.1. Duygusal Farkındalık.....	148
3.8.1.1.2. Özgüven.....	152
3.8.1.1.3. Gerçekçi Düşünme.....	153
3.8.1.1.4. Özyeterlilik.....	155
3.8.1.1.5.Bilişsel Esneklik.....	157
3.8.1.2. İş Yönetimine İlişkin Yetenekler.....	159
3.8.1.2.1. Analiz Etme.....	159
3.8.1.2.2. Yargı ve Karar.....	160

3.8.1.2.3. Takım Çalışması.....	162
3.8.1.2.4. Müşteri Odaklılık/ Hizmet Yönelimi.....	163
3.8.1.2.5. Başarı Odaklılık.....	165
3.8.1.2.6. Mantıksal Düşünme.....	167
3.8.1.3. Değişim Yönetimine İlişkin Yetenekler.....	168
3.8.1.3.1. Kritik Düşünme.....	169
3.8.1.3.2. Öngörü.....	170
3.8.1.3.3. Yaratıcı Düşünce.....	172
3.8.1.3.4. Esneklik.....	175
3.8.1.4. İlişki Yönetimine İlişkin Yetenekler.....	176
3.8.1.4.1. Empati.....	177
3.8.1.4.2. İletişim.....	179
3.8.1.4.3. İkna.....	181
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	185-197
KAYNAKÇA.....	198-214
EKLER.....	215-226
ÖZGEÇMİŞ.....	228

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1.	: Mc Kinsey 9 Kutu Yetenek Matrisi.....	29
Tablo 1.2	: Yetenek Yönetimi Gelişimini Şekillendiren ve Yön Veren Altı Kavram.....	31
Tablo 1.3.	: Yetenek Yönetimini Açıklayan Teorik Temel - Akım - Perspektifler.....	32
Tablo 1.4.	: Yeteneğe Farklı Teorik Bakış Açıları.....	50
Tablo 1.5.	: Yetenek Kavramına Farklı Yaklaşımlar.....	53
Tablo 2.1.	: Stratejik Yetenek Yönetim Süreci.....	95
Tablo 3.1.	: Araştırmanın Ölçek Geliştirme Aşamaları.....	128
Tablo 3.2.	: Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları.....	129
Tablo 3.3.	: Veri Temizliği Sonrası Data.....	130
Tablo 3.4.	: Birinci Pilot Çalışma Güvenilirlik İstatistiği.....	130
Tablo 3.5.	: Ters İmaj Matrisi Kesiti.....	131
Tablo 3.6.	: Birinci Pilot Çalışma Faktör Yüklerine Ait Kesit.....	131
Tablo 3.7.	: İkinci Pilot Çalışma Güvenilirlik İstatistikleri.....	132
Tablo 3.8.	: İkinci Pilot Çalışma İşlem Özeti.....	132
Tablo 3.9.	: Faktör Yüklerine Göre Envanterden Çıkarılan İfadeler.....	133
Tablo 3.10.	: Geliştirilen Ölçeğe Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 3.11.	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü.....	136
Tablo 3.12.	: Toplam Varyans.....	137
Tablo 3.13.	: Maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi.....	139
Tablo 3.14.	: Geliştirilen Ölçeğin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri.....	141
Tablo 3.15.	: Geliştirilen Ölçeğe Ait Uyum Kriterleri Bulguları.....	144

Tablo 3.16.	Ölçeğin Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı, Açıklanan Varyans -AVE ve Birleşik Güvenilirlik-CR Değerleri.....	145
Tablo 3.17.	Özgüvenin Olumlu/Olumsuz Temel Nitelikleri.....	153



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1.	:	Yetenek Yönetimin Alanı.....	21
Şekil 1.2.	:	Yetenek Felsefesi 4 Farklı Grubu.....	44
Şekil 2.1.	:	Yetenek Yaşam Döngüsü.....	101
Şekil 2.2.	:	2023 Temel Yetenekler Grafiği.....	119
Şekil 2.3.	:	Yükselişteki Yetenekler.....	120
Şekil 2.4.	:	Endüstriye Göre İşgücü Piyasası Dağılıklığı.....	122
Şekil 3.1.	:	Geliştiren Ölçeğe Ait Döndürülmemiş Yamaç Grafiği.....	139
Şekil 3.2.	:	Geliştirilen Ölçeğinin DFA Sonucuna Ait Path Diyagramı.....	143

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMO	: Ability–Motivation–Opportunity /Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi
EJD	: Enriched Job Design / Zenginleştirilmiş İş Tasarımı
EQ	: Emotional Intelligence / Duygusal zeka
HCE	: Human Capital Enhancing / İnsan Sermayesini Artıran
JCAM	: The Job Competence Assessment Method / İş Yetkinlik Değerlendirme Yöntemi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	: International Labour Organization / Uluslararası Çalışma Örgütü
KYG	: Kapsayıcı Yetenek Gelişimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
UİKY	: Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
YG	: Yetenek Geliştirme
YY	: Yetenek Yönetimi

GİRİŞ

Stratejik yetenek yönetimi, bir organizasyonun belirli hedeflerine ulaşmak için gerekli yetenekleri tanımlama, geliştirme, elde tutma ve yönlendirme sürecidir. Bu süreçte, hem insan kaynakları (İK) hem de bilgi ve veri kaynakları kritik bir rol oynamaktadır. Stratejik yetenek yönetiminde, insan kaynakları departmanı temel bir aktördür ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli yetenekleri tanımlar, mevcut yetenekleri değerlendirir, yetenek eksikliklerini belirler ve stratejik bir yetenek havuzu oluşturur. Ayrıca, çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve işletmenin gelecekteki liderleri için liderlik geliştirme programları sunmak gibi önemli görevleri de üstlenirken yetenek edinme stratejileri ve dış kaynaklardan yetenek çekme süreçlerini yöneterek, organizasyonun yetenek ihtiyaçlarını karşılamak için dışarıdan yetenekleri işe alım süreçlerini yönetir.

Stratejik yetenek yönetiminde, bilgi ve veri kaynakları da önemlidir. Organizasyonlar, yetenek havuzunu oluşturmak, değerlendirmek ve yönetmek için geniş veri kümelerine ihtiyaç duyarlar. Bu veriler, çalışan performansı, yetenek değerlendirmeleri, eğitim ve gelişim programlarına katılım gibi faktörleri içerebilir. Ayrıca, pazar eğilimleri, rekabet analizleri ve işletmenin stratejik hedefleri gibi dış faktörler de stratejik yetenek yönetimi sürecinde dikkate alınmalıdır. Bu bilgi ve veri kaynakları, organizasyonların yetenekleri etkili bir şekilde yönetmelerine ve stratejik kararlar almalarına yardımcı olur. İnsan kaynakları ve bilgi/veri kaynaklarının birlikte çalışması, stratejik yetenek yönetimini güçlendirir. İnsan Kaynakları Yönetimi, veri ve bilgi kaynaklarını kullanarak yetenekleri tanımlar, yönetip ve geliştirirken, bilgi ve veri kaynakları da İKY için doğru ve güncel bilgiler sağlayarak stratejik karar alma sürecini destekler. Bu sinerji, organizasyonların rekabet avantajını artırır ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturur.

Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonlar için önemli bir stratejik yaklaşımı temsil eder. İşletmelerin bugünün rekabetçi pazarda başarılı olabilmesi için, doğru yetenekleri bulma, geliştirme ve sürdürme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Doğru yeteneklerin doğru pozisyonlarda yer alması, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Yetenekli ve nitelikli çalışanlar, işletmenin

hedeflerine ulaşmak için kritik bir rol oynarlar ve işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar. İnovasyon ve Değişime Uyum Sağlama günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonların yenilikçi yetenekleri tanımlamasına ve bu yeteneklerin yaratıcılığını teşvik etmesine olanak tanır. Ayrıca, hızla değişen iş ortamlarına uyum sağlamak için gerekli olan esneklik ve öğrenme yeteneklerini destekler.

Stratejik yetenek yönetimi, liderlik potansiyeline sahip bireyleri tanımlama, geliştirme ve pozisyonlarına yerleştirme sürecini yönetir. Bu, organizasyonların gelecekteki liderlik açığını doldurmasına ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olur. İyi bir stratejik yetenek yönetimi programı, çalışan bağlılığını artırır. Doğru yeteneklere yatırım yapmak, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve organizasyona olan bağlılıklarını artırır. Bu da işletme içindeki verimliliği ve işbirliğini artırır. Yine Yetenek Yönetimi personel devir oranını azaltabilir. Yeni yetenekleri işe almak ve eğitmek, mevcut yetenekleri korumaktan daha maliyetlidir. Dolayısıyla, stratejik yetenek yönetimi, personel devir oranını düşürerek işletmenin maliyetlerini azaltabilir. Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Doğru yeteneklerin doğru zamanda ve doğru yerde olması, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlar ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, organizasyonların stratejik yetenek yönetimine odaklanmaları ve bu alanda sürekli olarak iyileştirmeler yapmaları önemlidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ve stratejik yetenek yönetimi (SYY), organizasyonların insan kaynaklarını stratejik bir varlık olarak görüp yönetmelerini sağlayan benzer yaklaşımları paylaşırlar. Bu iki kavramın ortak yanları şunlardır:

- Uzun Vadeli Hedeflere Odaklanma: Hem SİKY hem de SYY, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına odaklanır. İKY, insan kaynaklarının organizasyonel hedeflerle uyumlu bir şekilde yönetilmesini sağlar. Stratejik yetenek yönetimi ise, organizasyonun gelecekteki yetenek

ihtiyaçlarını belirleyerek, uzun vadeli başarı için gerekli olan yetenek havuzunu oluşturur.

- Organizasyonel Stratejiyle Entegrasyon: Hem SİKY hem de SY, organizasyonun genel stratejisine entegre edilir. İKY, insan kaynaklarının organizasyonun stratejik hedeflerini destekleyecek şekilde yönetilmesini sağlar. Stratejik yetenek yönetimi ise, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli yetenekleri belirler ve yönetir.
- Yeteneklerin Tanımlanması ve Geliştirilmesi: Hem stratejik İKY hem de SY, organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekleri tanımlamayı ve geliştirmeyi hedefler. İKY, organizasyonun genel yetenek gereksinimlerini belirler ve bu doğrultuda işe alım, eğitim ve geliştirme süreçlerini yönetir. Stratejik yetenek yönetimi ise, organizasyonun stratejik hedeflerine uygun yetenekleri belirler ve bu yetenekleri geliştirmek için stratejiler oluşturur.
- Performansın Yönetimi ve Değerlendirilmesi: Her iki yaklaşım da performansın etkili bir şekilde yönetilmesini ve değerlendirilmesini sağlar. İKY, çalışanların performansını izler, geri bildirim sağlar ve motivasyonlarını artırmak için performans yönetimi süreçlerini yönetir. Stratejik yetenek yönetimi ise, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin performansını değerlendirir ve bu doğrultuda stratejik kararlar alır.

Bu nedenlerden dolayı, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yetenek Yönetimi genellikle birlikte ele alınır ve organizasyonların başarılı olmaları için birlikte uygulanırlar. Her ikisi de organizasyonun insan kaynaklarını stratejik bir varlık olarak görme ve yönetme yaklaşımını destekler.

Stratejik yetenek yönetimi için kullanılacak bir envanter keşfi veya yetenek envanteri, organizasyonların mevcut yeteneklerini tanımlamak ve yönetmek için önemli bir araçtır. bu tür bir envanterin sağlayabileceği bazı yararlar şunlardır:

Mevcut Yetenekleri Belirleme: Yetenek envanteri, organizasyonun sahip olduğu mevcut yetenekleri tanımlamak için kullanılabilir. Bu envanter, çalışanların beceri setlerini, deneyimlerini, eğitimlerini ve diğerk yeteneklerini sistematik bir şekilde listeleyerek organizasyonun sahip olduğu yetenek havuzunu görselleştirir.

Yetenek Boşluklarını Tanımlama: İK uygulayıcılarının organizasyonun stratejik hedefleri ile mevcut yetenekler arasındaki boşlukları belirlemesine yardımcı olur. Bu, organizasyonun hangi alanlarda daha fazla yetenek ihtiyacı olduğunu ve hangi yeteneklerin geliştirilmesi veya dışarıdan edinilmesi gerektiğini anlamasına olanak tanır.

Performansı ve Potansiyeli Değerlendirme: Yetenek envanteri, çalışanların performanslarını ve potansiyellerini değerlendirmek için bir kriter sağlar. Bu, organizasyonun en iyi performans gösteren çalışanları belirlemesine ve gelecekteki liderlik pozisyonları için potansiyel adayları tanımlamasına yardımcı olur.

Kariyer Gelişimini Destekleme: Yetenek envanteri, çalışanların kariyer gelişimini desteklemek için kullanılabilir. Organizasyonlar, envanteri kullanarak çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilir ve buna göre eğitim ve geliştirme programları oluşturabilirler. Bu da çalışanların motivasyonunu artırır ve işletmenin uzun vadeli başarısına katkıda bulunur.

Stratejik Karar Alma Süreçlerine Katkıda Bulunma: Organizasyonlar, envanter verilerini kullanarak yetenek stratejilerini belirleyebilir, işe alım süreçlerini yönlendirebilir, terfi ve kariyer ilerlemesi kararlarını destekleyebilir ve gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını tahmin edebilirler.

Günümüzün rekabetçi iş ortamında, işletmelerin başarısı, sadece sahip oldukları kaynaklarla değil, bu kaynakları etkin bir şekilde yönetebilme yetenekleriyle de belirlenmektedir. Stratejik yetenek yönetimi ile kurumların en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını yönetme sürecinde kritik bir rol yerine getirilirken stratejik yetenek yönetiminin temel taşlarından biri olan yetenek keşfi, sıklıkla göz ardı edilen veya hafife alınan bir adımdır. Günümüzde işletmelerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, doğru yetenekleri bulma ve elde tutma konusundaki sıkıntılar olmaktadır. İşgücü piyasasındaki hızlı değişimler, teknolojik gelişmelerin etkisi ve

demografik değişimler, yetenek havuzunu etkileyen faktörler arasındadır. Bu nedenle, bir işletmenin başarısı, sahip olduğu yetenekleri tanımlama, geliştirme ve sürdürme yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir.

Yetenek keşfi, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan yetenekleri tanımlama sürecidir. Bu süreç, işletmenin ihtiyaç duyduğu kritik yetenekleri belirleme, mevcut çalışanlar arasında bu yetenekleri tanıma ve geliştirme, gerektiğinde dışarıdan yetenek çekme ve uygun pozisyonlara yerleştirme adımlarını içerir. Doğru yeteneklerin doğru pozisyonlarda kullanılması, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak etkili bir rekabet avantajı oluşturur. Ayrıca, yetenek keşfi, çalışanların motivasyonunu artırır ve bağlılığını güçlendirir. Doğru pozisyonda çalışanlar, kendilerini daha değerli ve tatmin olmuş hissederler ve bu da işletmenin verimliliğini artırır. Aynı zamanda, yetenek keşfi, potansiyel liderleri belirlemek ve onları geliştirmek için bir fırsat sunar, böylece organizasyonun liderlik açığına etkili bir şekilde müdahale edilebilir.

Stratejik yetenek yönetiminde yeteneğin keşfi, işletmelerin başarısı için hayati bir öneme sahiptir. Doğru yetenekleri tanımlama, geliştirme ve sürdürme süreci, işletmenin rekabet gücünü artırır, verimliliği artırır ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturur. Bu nedenle, işletmelerin stratejik yetenek yönetimine daha fazla önem vermeleri ve yetenek keşfi sürecine odaklanmaları kaçınılmazdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ

1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi işi ve işi yapan insanları, belirli amaçlara ulaşmak için yönetmeyi içeren, işletmenin temel faaliyetlerinden biridir. 1980 ve 1990 yılları arasında, İnsan Kaynakları Yönetimi terminolojisinin ortaya çıkışından sonra, personel yönetiminden nasıl farklılaşacağı konusunda yapılan çalışmalarla ve sendikaları ve endüstriyel ilişkileri nasıl etkilediğine yönelik tartışmalarla gelişmiştir. Son on yılda, İnsan Kaynakları Yönetimi ile Stratejik Yönetim çalışmaları arasındaki bağlantılar derinleşmiş ve organizasyon teorileri ile bağlantıları artmıştır. İnsan Kaynakları yönetiminin örgütsel etkinlik teorisinde büyük rolü olduğu kabul edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin politika ve uygulamalarına dair alt işlevleri bulunmaktadır. Bu süreçte kullanılan işe alma, seçme ve yerleştirme, göreve başlatma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücretlendirme alanları birey ve grupları yönetmekle ilgili olup mikro insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır.¹ Mikro İK'yı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin İK uygulamaları olarak da ele alabiliriz. Büyük şirketlerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinden farklı olarak, daha esnek ve kişiselleştirilmiş yaklaşımlar gerektirir. Türkiye'de şirket yapıları daha çok orta ve küçük işletmelerdir ve bunların İK süreçleri işe alım, ücret ve yan haklar, kısıtlı da olsa eğitim ve gelişim, iş hukukuna uyum ve yasal konular, performans yönetimleri süreçleri görülür.

İş analizi ile işin tanımı ve gerekleri, insan kaynağının planlaması, seçme yerleştirme, performans değerlendirme eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi gibi uygulamalarda İK'nın mikro alanına girer. Yine diğer İK işlevleri olan iş sağlığı ve güvenliği, endüstri ilişkilerini de mikro insan kaynakları iöinde olan uygulamalar olarak nitelendirebiliriz. Bu işlevlerden iş sağlığı ve güvenliği, endüstri ilişkileri ve çalışma ekonomisi gibi alanlarla bağlantılıdır. Bu alt işlev alanlarının her biri, büyük

¹Peter Boxall, John Purcell, and Patrick M. Wright, 'Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance', **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, 2021, pp.2-16

maliyetler taşıyan ve aynı anda performansı iyileştirmek için fırsatlar sunan, işletme içinde tekrarlayan organizasyonel süreçleri temsil etmektedirler.

Mikro yetenek yönetimi, işletmelerin bireysel çalışanların yeteneklerini tanıma, geliştirme ve yönetme sürecidir. Bu yaklaşım, her çalışanın benzersiz yeteneklerini ve potansiyelini değerlendirerek onların kariyer gelişimine ve iş performansına katkı sağlamayı amaçlar. Mikro yetenek yönetimi genellikle bireysel seviyede gerçekleştirilen etkinlikleri tanımlar. Her çalışanın güçlü yönleri, becerileri, yetenekleri ve gelişim alanları belirlenir. Bu değerlendirme, performans değerlendirme görüşmeleri, geri bildirimler, 360 derece değerlendirme gibi yöntemlerle yapılabilir. Çalışanların performansı düzenli olarak değerlendirilir ve geri bildirimler sağlanır. Bu geri bildirimler, güçlü yönlerin ve geliştirme alanlarının vurgulanmasına yardımcı olur ve çalışanların performanslarını artırmak için stratejiler belirlenmesine olanak tanır.

Kariyer Gelişimi ve Planlama çerçevesinde çalışanların kariyer hedefleri ve işletme ihtiyaçları doğrultusunda bireysel kariyer gelişim planları oluşturulur. Bu planlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini, yeni roller için hazırlanmalarını ve ilerleme fırsatlarını belirlemeyi içerir.

Çalışanların yeteneklerini geliştirmek için eğitim ve geliştirme fırsatları sağlanır. Bu eğitimler, teknik becerilerin, liderlik yeteneklerinin, iletişim becerilerinin ve diğer önemli yetkinliklerin geliştirilmesini içerebilir. Çalışanların başarıları ve katkıları ödüllendirilir ve tanınır. Bu ödüller, maddi ve manevi teşvikler, terfi fırsatları, özel ödüller veya takdir belgeleri şeklinde olabilir.

Makro İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamında, işletmeler birden fazla bölgede faaliyet gösterebilirler ve bu farklı bölgelerdeki insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek için makro düzeyde stratejiler geliştirirler. Bu stratejiler, işletmenin tüm bölümlerinde ve coğrafi konumlarında tutarlı bir insan kaynakları politikası oluşturmayı amaçlar. Farklı bölgelerdeki kültürel farklılıklar, işletmenin insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının farklı olmasını gerektirebilir. Bu nedenle, kültürel normlara ve beklentilere uygun stratejiler geliştirilmesi önemlidir. Farklı ülkeler veya bölgelerdeki iş yasaları ve düzenlemeleri farklılık gösterebilir. Bu nedenle, işletmelerin bu yasal gerekliliklere uygun olarak insan kaynakları politikalarını ve prosedürlerini uygulamaları önemlidir.

Literatürde makro yetenek yönetimi; “Vatandaşlarının ve işletmelerinin yenilikçiliğini ve rekabet gücünü kolaylaştırmak için ülkeler ve bölgelerde veya kendi arasında yeteneğin niteliğini ve niceliğini artırmak amacıyla devlet ve sivil toplum kuruluşları tarafından sistematik olarak geliştirilen faaliyetler” anlamına gelmektedir². Makro Yetenek Yönetimi kavramı, uluslararası yetenek ortamını, temel süreçleri ve işlevlerini ve ulusal eğitim başarı seviyelerini, istihdam oranları ve ülke rekabet gücü sonuçları gibi ulusal düzeydeki yetenek faaliyetlerinin sonuçlarını belirleyerek gelişen alandır.³ Bununla birlikte, örgütsel yetenek yönetimi ve buna karşılık gelen uluslararası yetenek ortamı (bağlamsal faktörler, temel süreçler ve faaliyetler ve sonuçlar dahil) Makro Yetenek Yönetiminin kavramsallaştırması henüz geliştirilmemiştir.

Makro İnsan Kaynakları ulusal veya sektörel düzeyde insan kaynakları yönetimine odaklanır ve genellikle hükümetler, büyük şirketler, uluslararası organizasyonlar ve sektörel birlikler tarafından yürütülür. Bu yaklaşım, geniş bir perspektiften insan kaynakları politikalarını ve stratejilerini ele alır ve büyük ölçekte işgücünün yönetimini hedefler. Ulusal veya sektörel düzeyde işgücü arz ve talebini analiz etmek, gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bu ihtiyaçları karşılamak için stratejiler geliştirmek asıl amacıdır. Bu stratejiler, eğitim programları, göç politikaları ve işgücü piyasası reformlarını içerebilir. İşgücünün yeteneklerini geliştirmek için ulusal eğitim politikaları, mesleki eğitim programları ve sürekli öğrenme fırsatları sağlayarak işgücünün değişen iş piyasasına uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu stratejiler ayrıca istihdamı artırmak ve işsizlik oranlarını düşürmek için hükümetler ve sektörler tarafından uygulanan politikalar ve programlar, vergi indirimleri ve iş yaratma projelerini; işgücünde eşitlik ve çeşitliliği teşvik etmek için politikalar ve programlar geliştirerek cinsiyet eşitliği, etnik çeşitlilik ve engelli bireylerin istihdamını artırmaya yönelik önlemleri; işverenler, çalışanlar ve sendikalar arasındaki ilişkileri düzenlemek ve iş uyuşmazlıklarını çözmek, toplu iş sözleşmeleri,

² Khilji, S. E., Tarique, I., Schuler, R. S., ‘Incorporating the macro view in global talent management’, **Human Resource Management Review**, V.25(3), 2015, pp.236-248

³ Sparrow, P. R., Vaiman, V., Schuler, R. S., Collings, D. G., **Macro Talent Management in Developed Markets: Foundations for a Developing Field**, Macro Talent Management: A Global Perspective on Managing Talent in Developed Markets, New York City/London: Routledge, 2018

arabuluculuk ve uzlaştırma mekanizmalarını içerebilir. Makro insan kaynakları yönetimi, işgücünün genel refahını artırmak, ekonomik büyümeyi desteklemek ve toplumsal adaleti sağlamak amacıyla geniş çaplı stratejiler ve politikalar geliştirmeyi hedefler.

Çelik ve petrolün 19. Yüzyılda'da ABD sanayisini dönüştürmesiyle birlikte işgücü yönetiminin kendi disiplini oluşturması gerekliliği netleşmiş, bu dönemde endüstri ve çalışan ilişkileri olarak bilinen İnsan Kaynakları Yönetimi ortaya çıkmıştır. 1920'lerde İK için gelişen ekonomi ile çalışanları elde etmek ve çalışmasının devamlılığını sağlamak oldukça zordu. Büyük buhran döneminde yani 1930'larda yöneticiler zorlayıcı yönetim tarzıyla İK'yı bir engel olarak gördü. Çalışanlar işlerini korumak için çok çaba sarfetmek durumunda kaldı. 1950'li yıllarda II. Dünya savaşından sonra yöneticilerin çoğu kaybedilmişti ve yerlerini alacak kimse yoktu yani yedekleme yapılmamıştı. Modern İK bu lider boşluğu ortaya çıkınca doğdu ve İK bu boşluğu doldurmak için devrimsel nitelikte işe alım ve geliştirme programları oluşturmaya başladı. Koçluk, gelişime yönelik görevler, iş rotasyonları, 360 derece geri bildirim ve yönetici yedekleme programları gibi uygulamalarının zemini bu dönemde hazırlandı. 1950'li yıllar devrimsel gelişmelerin başlangıcı oldu ve yetenekli işgücü oluşturma ihtiyacından kaynaklandı.

1970'lerde ekonominin yavaşlaması ile iş gücü arzı fazlalaştı. İş yönetenler belirli yetenekleri çekmek ve geliştirmeye yönelik savaş sonrası programları uygulamayı bırakmaya başladı. 1980'lerin başında ABD'de yaşanan derin resesyon ile çalışanlar işlerine sıkıca tutundular. İşletmeler İK için yatırım yapmak yerine işe alım ve gelişim yönetimlerini birim yöneticilerine yıktı. Fakat bu görevler yerine getirilirken hat yöneticilerinin yeterli donanım, eğitime ve zamana sahip olmadıkları göz ardı edildi.

1990'ların sonunda dot.com yani internet atılımlarının, start-upların patlaması ile işletmelerin artan yetenek ihtiyaçlarını karşılamak için çalışılması arzulanan işletme olma yolunda çabalamaya başladılar. İK yeniden değer görmeye başladı ve işe alım ve elde tutma fonksiyonlarına odaklandı. 2000 yılının Mart ayında teknoloji firmalarını yer aldığı borsa endeksi olan Nasdaq'daki senetlerin büyük değer kaybı yaşamasıyla ortaya çıkan kriz, gelişen bilgisayar ve İnternet teknolojilerine yatırım

yapan risk sermayesi işletmelerinin yatırımlarının geri dönüşünü sağlayamamaları sonucunda bu sektörlerden çekilmeleri sonucu yaşandı..

2001’de dot.com balonu (dot-com bubble) patlaması sonuçları ile ekonomi bozuldu. Çünkü 1990’larda başlayan internet atılımları ve start-uplar internet tabanlı firmaların hisse senetlerine yapılan yatırımlarla büyümüştü ve 2000 yılından sonra bu hisse alımları düşüşe geçmiş 2001’de dot.com balonu patlamıştır. Ekonomik krizde liderler için yeteneği çekmek ve elde tutmak ikinci plana itildi. İK bu dönemde yine etkisini kaybetti. 2008 yılında yaşanan resesyonun etkileri hala büyüktü ve çalışanlar işlerini kaybetmemek adına çalışmalarını sürdürdü. İK işlevsel olarak etkin olamadı çünkü İK programlarına duyulan acil bir ihtiyaç yoktu.⁴ 2001-2008 arasında İK’ya yeterince önem gösterilmedi çünkü çalışanlar ikamelerinin kolay olduğunun farkındaydı ve uyumlu davranıp işlerini koruma pozisyonundaydılar. 2008 krizi istihdamın artmadan aşıldığı bir kriz haline gelme sebebi tam da budur.

2008 sonrasında çağdaş İK stratejik yönetim ile ilişkilendirilip stratejik İKY olarak gelişim göstermiştir.

İKY’nin kapsamı mikro insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve uluslararası insan kaynakları yönetimim olarak üç ana alandan oluşur.⁵ Stratejik insan kaynakları iş birimleri ile ortaya çıkan organizasyonel faaliyetlerin işletmenin belirlediği genel strateji ile insan kaynakları yönetiminin stratejilerini uyumlaştırmaya dayalı İK’yı yönetme şeklidir. Uluslararası insan kaynakları yönetimi ise ulusal sınırların ötesinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ile ilgilenir. Uluslararası ticaret ve uluslararasılaşma ile ilgili bir alandır. Ülkelerin sosyo- politik düzen ve kurallarıyla ilgili olması UİKY’e stratejik özellik kazanmaktadır.

Zamanla değişen İKY’nin stratejik yönelimli olmasını sağlayan faktörler; farklılaşan ve yoğunlaşan küresel rekabet şartları, işletmenin toplum içinde niteliğinin değişmesi, teknolojik sebepli değişimler, küreselleşme ve ekonomik yapılar da dönüşümlerdir. Bu etmenler işletmenin elindeki kaynakları değişimlere uygun şekilde

⁴Peter Capelli, ‘Why We Love to Hate HR...And What HR Can Do About It?’, Harvard Business Review, 2015

⁵Boxall, 2021, **A.g.e.**, s.3

değerleme yapmasına zorlamıştır. İnsan kaynakları da geliştirebilir ve kapasitesi arttırılabilir olmasından kaynaklı, yatırım unsuru olarak kabul edilip stratejik unsur olarak görülmüştür.⁶

Sonuç olarak İK ilk olarak 1980'lerde İnsan Kaynakları işlevine odaklanmıştır; ikinci olarak, 1990'ların başlarından itibaren, iş hedefleriyle bağlantılı kültürü ve yetkinlikleri inceleyen bir kurumsal yetenek odağını süreçlerine dahil etmiş ve üçüncü aşamada, 2000 yılından itibaren, iş stratejisi sonuçlarıyla uyumlu İKY, iş ile ilgili sonuçlara odaklanmaya başlamıştır. İKY'nin stratejik alanla ilişkilendirilmesi küresel rekabet şartları, işletmelerin sosyal niteliğinin değişimi, teknolojik gelişmeler, ekonomik yapılarıdaki dönüşümler, iş dünyasında ani ve beklenmedik durumlarla yeniden şekillenen çalışma biçimleri, örneğin; Covid 19 pandemisi, gibi nedenlere dayandırılabilir. Bu etkenler işletmenin en değerli kaynağı olan çalışanlarını yönetme açısından çok büyük değişimlere neden olmuştur.

Stratejik yönetimin fonksiyonları olan işletmenin kendini yenilemesi, rakiplerinden farklı neler yaptıklarını belirlemesi, zayıf yönlerini ortaya çıkartıp güçlendirmesi, güçlü olduğu alanlarda gücünün devamlılığını sağlamak için kendini geliştirmeye devam etmesi, çok hızlı değişen iş ve ekonomik koşullara uyum sağlamak adına daha esnek yapılar ve süreçlerle birlikte çevik bir işletme haline gelme süreçleri işletmelerin her türlü faaliyetine etki eden kuvvettir. İnsan kaynakları yönetimi bu süreçlerin içerisinde olup, İnsan kaynakları strateji ve planları işletmelerin strateji ve iş planları ile bütünleştirildiği noktada stratejik insan kaynakları yönetimi anlam kazanmaya başlar. İşletmenin insan sermayesi en önemli rekabet avantajı sağlayan kaynaktır. İş stratejilerini yürüten insan sermayesi İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımları ile hedeflere ulaşan, zayıf alanlarda güçlendirilen, uyumlaştırma ile daha esnek hale getirilen, iş süreçlerini yöneten yetkin ve etkili bir kaynak olmaya devam eder. Stratejik İnsan kaynakları yönetimi işletmede yönetim ve stratejik gelişimi bir bütün olarak gören yaklaşımdır, İKY ise bu bütünleşmiş bakış açısı ve uygulanan süreçlerdeki faaliyetleri planlayan ve yürüten taraftır.

⁶ Serdar Bayraktaroğlu ve Erhan Atay, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller**, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2016, s.17

1.1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) işletmede insan kaynağını örgütün başarısında stratejik rol oynadığı, İK strateji planlarının, iş strateji planları ile bütünleştirilmesi gerektiği, insan sermayesinin rekabet avantajı sağladığının ilkelerine dayanan insan kaynağını yönetme yaklaşımıdır. İK işlemsel faaliyetleri ile insan kaynağını işe alma, eğitme, çalışan sorunlarıyla ilgilenme, yasaya uygun çalışma düzeni sağlama gibi faaliyetlerde bulunurken örgütün hedeflerine ulaşmasında ve değerlerinin benimsenmesinde destek vermekle strateji faaliyetlerini gerçekleştirir. SİKY yetenek yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi gibi birbirini tamamlayan işletme amaçlarıyla uyumlaştırılmış İK stratejileri geliştirmeyi ve uygulamayı da gerçekleştirir. İK stratejik ortak rolünde olup hat yöneticileriyle de yakın çalışır. ⁷ Stratejik İKY, İK stratejileri ve entegre İK politikaları ve uygulamaları aracılığıyla kuruluşun hedeflerine insanlar aracılığıyla nasıl ulaşılacağını tanımlayan bir yaklaşımdır. Kaynak temelli görüş ve stratejik uyum ihtiyacı olmak üzere iki temel fikre dayanmaktadır. Stratejik İKY sadece stratejik planlamayla ilgili değildir ve sadece bireysel İK stratejilerinin oluşturulmasıyla ilgilenmez. Temelde hedeflediği, İK'nın yaptıklarını ve yapmayı planladıklarını işletmenin yaptıkları ve yapmayı planladıklarıyla bütünleştirmektir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi iş stratejileriyle bütünleşmiş İK stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik bir yaklaşımdır. SİKY'yi Boxall⁸ (1996) insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim arasındaki arayüz olarak tanımlanmıştır. Schuler ve Jackson (2007)⁹, SİKY'nin temelde 'insanları firmaya sistematik olarak bağlamak' ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Baird ve Meshoulam (1988)¹⁰, iş hedeflerine

⁷ Michael Armstrong, **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, (Çev. Yonca Deniz Gürol, Nobel Yayıncılık, 2017, s.51-53

⁸ Peter Boxall, 'The Strategic Hrm Debate and The Resource-Based View of the Firm', **Human Resource Management Journal**, Vol 6 No 3,1996

⁹ Schuler, R. S. and Jackson, S. E., **Strategic Human Resource Management**, 2nd edn, Oxford, Blackwell,2007

¹⁰ Baird, L., Meshoulam, I., 'Managing two fits of strategic human resource management', **Academy of Management Review**, 13 (1),1988, pp 116–28

ulaşmak için insan kaynakları uygulamaları, prosedürleri ve sistemlerinin örgütsel ihtiyaçlara dayalı olarak geliştirilmesi ve uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Yani insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısı benimsendiğinde iş hedeflerine ulaşmada başarı sağlanacağını üstünde durmuşlardır. Wright ve McMahan¹¹ (1992) İKY alanının stratejik yönetim süreciyle bütünleşmeye çalıştığını ve bunun sonucu stratejik insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan yeni bir disiplinin gelişiminin ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Özünde, stratejik insan kaynakları kavramsaldır; İK ve iş stratejileri arasında entegrasyonun veya uyumun nasıl sağlandığına, İK'nın nereye gitmesi gerektiğine ve oraya nasıl ulaşılacağına dair daha uzun vadeli bir bakış açısı edinmenin faydalarına dair genel bir kavram olup, birbirini destekleyen İK stratejileri geliştirilmesi ve uygulanmasıyla bu uzun vadeli bakış açısının ne kadar tutarlı olduğunun görülebileceği süreçlerdir.¹² Daha da önemlisi, İK fonksiyonunun üyelerinin günlük bazda stratejik bir yaklaşımı nasıl benimsemeleri gerektiğiyle de ilgilidir. Bu İK'nın yönetim ekibinin bir parçası olarak çalıştıkları ve İK faaliyetlerinin sürekli olarak iş stratejilerinin gerçekleştirilmesini desteklemesini, değer katmasını sağlamaları anlamına gelir.

Armstrong, stratejik İKY için üç önerme ileri sürmüştür:

- İşletmenin insan kaynakları veya beşeri sermayesi, işletmenin başarısında stratejik rol oynar ve rekabet avantajı için önemli bir kaynaktır.
- İK stratejileri ile işletme stratejileri uyumlu olmalıdır (dikey uyum).
- İK stratejileri, birbiriyle bağlantılı ve ahenk içinde olmalıdır (yatay uyum).¹³

Tüm SİKY kavramları, İK stratejilerinin kurumsal veya iş stratejileriyle entegre edilmesi gerektiği inancına dayanmaktadır. Dikey entegrasyon yani işletme ve İK stratejileri arasındaki stratejik uyum sağlamak aslında zordur. Stratejik süreçlerin, seviyelerin ve stillerin çeşitliliğinden kaynaklı stratejinin formüle edildiği farklı

¹¹ Wright, P.M., McMahan, G. C., **Theoretical perspectives for human resource management**, in (eds) R S Schulker and S. E. Jackson, *Strategic Human Resource Management*, Blackwell, Oxford, 1999, pp. 49–72

¹² Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of human resource management practice** – 13th Edition, British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2014,p.16

¹³ Armstrong , **A.g.e.**, s.34

düzeyler ve kuruluşlar tarafından benimsenen farklı stiller, genel stratejilere ne tür İK stratejilerinin uyacağına ve formülasyon sürecinde ne tür İK katkılarının gerekli olduğuna dair tutarlı bir görüş geliştirmek zor olabilir. Yine strateji oluşturma sürecinin karmaşıklığı ve bu oluşturulan stratejinin İKY ile uyumlaştırılması görüldüğünden daha zor olabilir. Yine İK'nın ilgilendiği konuların bağlılık, motivasyon, iyi çalışan ilişkileri gibi niteliksel kaynak bulma, beceri edindirme gibi ölçülebilen alanlar olmadığından bu alanlardaki politikaların takibi ile bireysel ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi kurmak da zor olabilir.¹⁴

SİKY'nin felsefesi çok büyük ölçüde kaynak temelli görüş tarafından desteklenmektedir. Bu görüşe göre, bir kuruluşun kendine özgü karakterini oluşturan ve rekabet avantajı yaratan, insan kaynakları da dahil olmak üzere, sahip olduğu kaynak çeşitliliğidir.

Kaynak temelli görüş, firmanın 'idari bir organizasyon ve üretken kaynaklar topluluğu' olduğunu yazan ve kaynakları 'potansiyel hizmetler demeti' olarak gören Penrose'un (1959: 24-25) fikirleri üzerine kurulmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturan tüm yaklaşımlar aşağıda incelemiştir.

1.1.1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

Kaynak temelli görüş ve stratejik uyum kavramlarını dikkate alan Delery ve Doty¹⁵ (1996), belirli bir stratejiyi benimseyen organizasyonların, diğer organizasyonlardan farklı İK uygulamalarına gereksinim duyduklarını belirtmişler ve sonuçta İK stratejileri ile iş stratejileri arasında daha fazla uyum olan kuruluşların üstün performansa ulaşabileceklerini ortaya koymuşlardır. Üç İKY perspektifi belirlemişlerdir:

1. Evrensel bakış açısı : Bazı İK uygulamaları diğerlerinden daha iyidir ve tüm kuruluşlar bu en iyi uygulamaları benimsemelidir. Bireysel 'en iyi' uygulamalar ile firma performansı arasında evrensel bir ilişki vardır.

¹⁴ Armstrong, **A.g.e.**, ss.19-21

¹⁵Delery, J. E., Doty, H. D., 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions', **Academy of Management Journal**, V.39 (4), 1996, pp 802-835

2. Durumsallık bakış açısı: Bir kuruluşun İK politikalarının etkili olması için kuruluşun diğer yönleriyle tutarlı olması gerekir. Birincil beklenmedik durum faktörü, organizasyonun stratejisidir. Bu, 'dikey uyum' olarak tanımlanabilir.
3. Biçimlendirici bakış açısı: İK uygulamaları modelinin önemini vurgulayan ve bu bağımsız değişkenler modelinin kurumsal performansın bağımlı değişkeniyle nasıl ilişkili olduğu ile ilgilenen bütünsel bir yaklaşımdır.

Evrensel yaklaşım ve durumsal yaklaşım insan kaynakları yönetimi ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmıştır. Evrensel perspektif veya en iyi uygulamalar, insan kaynakları ve performans ile belirli yaklaşımlar arasında doğrudan ilişkiyi savunmaktadır. Durumsal perspektif, işletmenin stratejisine odaklanarak İK uygulamalarının performans üzerindeki etkisini savunmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde Evrensel Yaklaşım, belirli İKY uygulamalarının her türlü organizasyonda ve her koşulda etkili olacağını savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, en iyi uygulamaların (best practices) evrensel olarak geçerli olduğunu ve her organizasyon tarafından benimsenmesi gerektiğini öne sürer. Bu yaklaşım, İKY alanında en iyi uygulamaların belirlenmesi ve bu uygulamaların tüm organizasyonlar tarafından benimsenmesi gerektiğini savunur. Örnek olarak; etkili performans değerlendirme sistemleri, adil ve rekabetçi ücretlendirme, sürekli eğitim ve gelişim programları gibi uygulamaları verebiliriz. Belirli İKY uygulamalarının benimsenmesi, organizasyonun performansını artırır ve rekabet avantajı sağlar. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini artırarak organizasyonun genel başarısına katkıda bulunur.

Durumsal Yaklaşım, İKY uygulamalarının organizasyonun benzersiz koşullarına, çevresel faktörlere ve stratejik hedeflerine uyum sağlaması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, her organizasyonun kendine özgü dinamikleri olduğu gerçeğinden hareketle, İKY stratejilerinin duruma göre esnek ve uyarlanabilir olması gerektiğini öne sürer. İKY stratejileri, organizasyonun yapısı, kültürü, büyüklüğü ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Organizasyonun iç dinamikleri dikkate alınarak, İKY politikaları bu özelliklere göre şekillendirilir. Bu yaklaşım İKY uygulamalarının esnek olmasını gerektirir. Değişen koşullara ve ihtiyaçlara hızlı bir

şekilde adapte olabilen esnek İKY stratejileri, organizasyonların daha dinamik ve rekabetçi olmasını sağlar.

1.1.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yetenek Yönetimi İlişkisi

Stratejik yönetim süreci: ‘firmanın rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi için gereken taahhütler, kararlar ve eylemler dizisidir.’¹⁶ Stratejik yönetim, yöneticinin hem iç hem de dış organizasyonel çevrelerin gerçekliğini izleme ve yorumlama, bunları işletmenin stratejik duruşunu geliştirmede kullanma, değerler, vizyon, misyon ve stratejik hedefleri oluşturma yeteneğini gerektirir. Bu noktadan itibaren, genel iş stratejisini tanımlamak ve ardından hedefler ve spesifik eylemler önerir.

Stratejik İnsan Sermayesi (Strategic Human Capital) alanı, kuruluşlardaki insanların özelliklerini ve bu özelliklerin firma performansını nasıl etkilediğini inceleyen iki farklı literatürü entegre etme girişimi olarak gelişmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında, büyük ölçüde psikoloji eğitimi almış bir dizi akademisyen, işgücünün ve onları yönetmek için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının performansı nasıl etkileyebileceğini teorik (Lado ve Wilson, 1994; Wright ve McMahan, 1992) ve ampirik (Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1995; MacDuffie, 1995) olarak incelemeye çalışmıştır. Bu çabalar, İK uygulamalarının işgücü devri (Huselid, 1995), örgütsel bağlılık (Kehoe ve Wright, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışları (Takeuchi, Lepak, Wang ve Takeuchi, 2007) gibi psikolojik temelli süreçleri ve firma performansı ile ilişkilendirilebilecek diğer değişkenleri nasıl etkileyebileceğine dair geniş bir literatür ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmacılar, kapsayıcı çerçeveler olarak iki ekonomik teoriye, firmanın kaynak temelli görüşüne ve insan sermayesi teorisine dayanmış, ancak yine de İK uygulamalarının ve firmanın insan kaynaklarının firma performansını nasıl etkileyebileceğine dair psikolojik açıklamalara ağırlık vermişlerdir.

¹⁶Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Sirmon David G., Trahms Cheryl A., ‘Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals’, **Organizations, and Society, Academy of Management Perspectives**, Vol. 25, No. 2, 2011, p. 63

Eş zamanlı olarak, ekonomi eğitimi almış akademisyenler arasında da benzer konulara eğilen bir miktar paralel bir literatür ortaya çıkmıştır. Bu araştırmacılar "yıldız" çalışanları (Groysberg, 2009), çalışanların hareketliliği (Aime, Johnson, Ridge, Hill, 2010) ve insan sermayesinin rekabet avantajı kaynağı olabilecek yönlerini (Campbell, Coff, Kryscynski, 2012; Coff, 1997) incelemişlerdir.¹⁷

Stratejik İnsan Sermayesi alanı son 10 yılda ortaya çıkmış ve muazzam bir şekilde büyümüştür. Gelişirken, literatüre üç ana yapının hakim olduğu görülmektedir. İlk olarak, insan sermayesi "...bireylerin bilgi, enformasyon, fikir, beceri ve sağlığını" ifade etmektedir.¹⁸ Bu alandaki diğer çalışmalar, insan sermayesini daha dar bir şekilde ele alarak, insanların kuruluşlara değer sağlayan özelliklerine bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklere odaklanmışlardır.¹⁹ Genel insan sermayesi alanı içerisinde, firmaya özgü, sadece firma için değerli olan, ancak iç normlar ve iletişim süreçleri bilgisi gibi diğer firmalar için değeri olmayan özellikler ve genel insan sermayesinin bir kuruluş için değerini ve bireylerin neden her ikisini de kazanmaya çalışacağını araştırmak için önemli çaba sarf edilmiştir.²⁰

Geleneksel olarak, insan kaynakları yönetimi, genellikle bir insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilen, iş başarısını artırmaya ve rekabet avantajı elde etmeye dahil olan tüm bireyleri yönetmeye adanmış örgütsel, stratejik bir işlevdir. Çeşitli zorluklar, İKY'nin işe daha fazla katılım ve sorumluluk açısından daha stratejik bir role sahip bir 'iş ortağına' dönüşmesini gerektirir. Bu dönüşüm, İKY'yi stratejik olarak bir alt ikincil süreçten, birden fazla alanı destekleyen ve organizasyonun bilgi ve beceri tabanını oluşturan disiplinler arası ve departmanlar arası bir işleve kaydırmayı içerir.²¹ İKY işlevsel olarak organizasyonda istihdam edilen insan

¹⁷Wright, Patrick M., 'Rediscovering the "Human" in strategic human capital', **Human Resource Management Review**, Volume 31, Issue 4, December 2021, p.2

¹⁸ Becker, G., **The Age of Human Capital**, In E. P. Lazear (Ed.), Education in the Twenty-First Century, Hoover Institution Press, 2002, p. 1

¹⁹ Lepak, D.P. and Snell, S.A., 1999, **A.g.e.**

²⁰ Campbell, B. A., Coff, R. W., Kryscynski, D., 'Rethinking sustained competitive advantage from human capital', **Academy of Management Review**, Vol.37(3), 2012, pp. 376–395.

²¹ Ulrich, D., **HR transformation: Building human resources from the inside out**, McGraw-Hill Professional; McGraw-Hill, New York, London, 2009, p. 231

kaynaklarını yönetmek ve rakiplere karşı avantaj sağlamak için çeşitli uygulamalar, politikalar ve sistemler benimser.

Kuruluşun yetenek ve beceri ihtiyacını karşılamak ve yönetmek için İKY işlevi geleneksel olarak bir dizi yerleşik uygulamayı içeren çeşitli işlevsel görevlere odaklanmaktadır.²² Kuruluşların yetenekli ve motive bireylere ihtiyacı vardır. Bu nedenle İKY, kuruluşun taleplerine uygun bir işgücünün bulunması, istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi ile ilgilenir. Kurum içi tahminlere ve işle ilgili içgörülere dayanan uzun vadeli insan kaynakları talebi, arz fırsatlarıyla eşleştirilir.

Kuruluşlar, işleri veya personel ekiplerini ya mevcut personel ile içeriden ya da işe alım yoluyla dış işgücü piyasasından doldurabilir. Açık pozisyonlar mevcut personelle yeterince doldurulamadığında dışarıdan işe alım gereklidir. Kurum dışından potansiyel adayların çekilmesi, seçilmesi ve işe alınması gerekir. Bu sürecin açık pozisyonların ilan edilmesi ve gelen başvuruların işleme alınması gibi belirli yönleri standartlaştırılabilirken, potansiyel adaylara proaktif olarak ulaşılması, başvuruların taranması ve iş teklifinde bulunulması gibi diğer yönleri kuruluşun daha geniş ağıyla yakın entegrasyon gerektirir.²³

İKY, bireylerin kurumda kalmalarını ve kariyerlerinde ilerlemelerini desteklemek ve kolaylaştırmak için çeşitli uygulamalar kullanarak onları motive eder ve geliştirir. Belirli uygulamalar, bu işlevsel görevlerin yönetilmesine ve desteklenmesine yardımcı olur. Stratejik uyumu etkin bir şekilde sürdürmek için gereken İKY görevlerini ve uygulamalarını belirlemek amacıyla, öncelikle stratejik uyuma dahil olan insan kaynaklarının mevcut rolü ve katkısı anlaşılmalıdır. Stratejik uyumlaştırma ve İKY'nin etkili stratejik uyumu nasıl sürdürebileceği öncelikle stratejik uyumda yer alan örgütsel rollerin ve ilgili görevlerin anlaşılmasını gerektirmektedir. Stratejik uyumla ilgili organizasyonel roller ve ilgili görevler hakkında İKY ön plandadır. Stratejik uyumu geliştirmek için, dahil olan her birey, kendisine verilen rolü kapsamında buna katkıda bulunmalıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel olarak, kendilerine atanan rolleri yerine getirme açısından ilgili tüm insan

²² Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B.A., Wright, P.M., **Fundamentals of human resource management**, McGraw-Hill Education, New York, NY, 2020, p. 579.

²³ Wirtky, T., Laumer, S., Eckhardt, A., Weitzel, T., 'On the untapped value of e-HRM – a literature review', **Commun. Assoc. Inform. Syst.**, Vol.38 (1), 2016, pp.20–83

kaynaklarının yönetimini ele alır. Stratejik uyumun başarılı olması için, ilgili rollerdeki bireylerin görevlerini tamamlamak ve rollerini yerine getirmek için belirli becerilere sahip olmaları gerekir. Gerekli entelektüel sermayenin oluşmasında İKY eğitim ve geliştirme ile insan kaynağına destek verecektir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bir kuruluşun planlarını ve iş hedeflerine insan kaynaklarının veya insanların kullanımıyla nasıl ulaşılması gerektiğine dair niyetleri ifade eder. İlk olarak, bir kuruluş için rekabet avantajının ana kaynağının insan sermayesi olduğu; ikinci olarak, kuruluşun nereye gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşmayı planladığını tanımlaması gerektiği ve bunun ancak öncelikle sistematik bir yaklaşım benimsenerek yapılabileceği; üçüncü olarak da her stratejik planın uygulanması gerektiği ve uygulanacağı unutulmamalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yöneticilerinin yatay olarak diğer işletmelerle ve dikey olarak da kuruluşun iş stratejisiyle entegre olan İKY stratejileri geliştirmek için kullandıkları bir süreçtir.

Stratejik yetenek yönetimi, insan kaynaklarının yönetimine farklı bir yaklaşımla hızlı değişen bir faaliyet ortamında meydana gelen değişikliklere yanıt vererek firma performansını iyileştirmenin, çalışan devrini azaltma ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin bir yolunu sunar.²⁴

Yetenek yönetimine olan ilgi artarken, stratejik yetenek yönetimi literatüründeki mevcut varsayımlar ve kavramlar çok uluslu, özel ve ABD merkezli kuruluşlar bağlamında güçlü bir şekilde yerleşiktir ve gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren kuruluşlarda yetenek yönetimini tanımlamak ve incelemek için uygun olmayabilmektedir.²⁵ Gelişmekte olan ekonomilerin artan önemi, konuyla ilgili strateji araştırmalarında bir artışa yol açmıştır; ancak stratejik yetenek yönetimi araştırmaları, gelişmekte olan ekonomilerdeki çok uluslu işletmeler üzerine yapılan araştırmalara ayak uyduramamıştır. Stratejik yetenek yönetimi, işletmelerde yeni bilginin değerini anlama, özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneğini geliştirmelerine yardımcı olan adaptasyon kapasitesinin oluşturulmasında önemli bir

²⁴Joyce , W., Slocum , J., ‘Top management talent, strategic capabilities, and firm performance’, **Organizational Dynamics** , Vol.41 ,2012, pp.183 – 193

²⁵ Collings, Scullion ve Vaiman, 2011, **A.g.e.**

rol oynayabilir. Buna ek olarak, stratejik yetenek yönetimi, gelişmekte olan pazardaki çokuluslu işletmelerin diğer yan kuruluşlarına ters bilgi transferini kolaylaştırabilir ve farklı kültürel ortamlarda firmanın başarısında önemli bir rol oynayabilir.

Stratejik Yetenek Yönetimi, modern ekonomide iş başarısının önemli bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır çünkü işletmelerin en iyi yetenekleri elde tutmasına ve üretkenliklerini artırmasına olanak sağlamaktadır.²⁶ Bu alanla ilgili çok az araştırma bulunmaktadır örneğin, Collings ve Mellahi, (2009), Scholz'un (2012) çalışmalarıdır. Mevcut araştırmaların çoğu çok uluslu işletmelere ve çoğunlukla gelişmiş ekonomilere odaklanmıştır. Örnek olarak; Cappelli (2009); Collings, Scullion ve Vaiman (2011); Jones, Whitaker, Seet ve Parkin (2012) çalışmalarını verebiliriz. Gelişmekte olan ekonomiler ve küçük ve orta boyutlu işletmeler için bu konuya sınırlı ilgi gösterilmiştir.

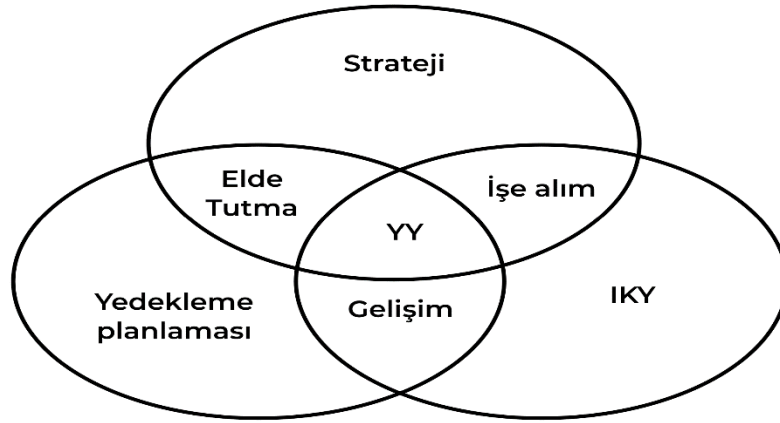
Akademik çalışmalarda Stratejik Yetenek Yönetimi (SYY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) arasındaki ayrım netlik eksikliği de bulunmaktadır. Bazı akademisyenler SYY ile İKY arasında ayrım yapmanın zor olduğunu öne sürdüler. Bazıları SYY'yi İKY için yeni bir şişede eski şarap olarak etiketlenen yeni bir terim olarak önermiştir. Bunu savunan akademisyenler; Iles ve ark.,2010; Lewis ve Heckman, 2006'dır. Örneğin Armstrong (2005), İKY'nin çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve istihdam düzenlemelerini karşılamayı amaçlayan firma düzeyindeki temel işlevlere hizmet ettiğini ileri sürmüştür. İKY uygulamalarının firmalar için rekabet avantajı yarattığı belirtilmektedir. SYY, bazı akademisyenler tarafından İKY'ye benzer olarak tanımlamakta ve işe alım, eğitim ve gelişim için seçim ve yedekleme planlaması dahil benzer süreçlerin SYY'nin bir parçası olduğu savunulmaktadır.

Yetenek yönetimi, organizasyondaki yeteneklerin hasat edilmesinin, aksine geliştirilmesi anlamına. Ancak diğer akademisyenler, SYY'nin, yeteneğin geliştirilmesini ve tedarikini sağlayan net bir yedekleme planı olarak ele alınması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım, organizasyon çapında yetenek yönetimi stratejilerinin formüle edilmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır. Konuyu gözden

²⁶ Aguinis H. , Gottfredson, R. K. , Joo, H., 'Using performance management to win the talent war', **Business Horizons**, Vol.55 (1), 2012, pp.609 – 616

geçiren Collings ve Mellahi²⁷, SY Y'yi “kurumun sürdürülebilir rekabet avantajına, yüksek potansiyele sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesine ve farklı şekillerde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını içeren faaliyetler ve süreçler” olarak tanımlamaktadır. Bu süreç İKY'nin bu rolleri doldurması ve bu pozisyonların yetkin görevlilerle doldurulmasını kolaylaştırmak ve onların kuruluşla bağlılıklarının devam etmesini sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini de içerir. Şekil 2’de görüleceği üzere Yetenek Yönetimi, İKY'nin bir parçasıdır. İKY'nin her faaliyeti, ulaşılacak hedeflere odaklanarak ayrılmıştır; Yetenek Yönetiminin işlevi, insanlara odaklanmayla yakından ilişkilidir.

Şekil 1.1. Yetenek Yönetimin Alanı



Kaynak: Blass, E., (2009). Talent management: Cases and commentary. Houndmills, Basingstoke, England: Palgrave Macmillan

Stratejik İKY'nin temel amacı, kurumun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekli, bağlı, adanmış ve iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olmasını sağlayarak kurumsal kabiliyet oluşturmaktır. Yetenek yönetimi uygulamaları, ihtiyaç duyulan bu çalışanları işletmeye kazandırma sürecidir. Kaynak temelli görüş önemli ölçüde insan kaynakları yönetimi hakkındaki düşünceleri

²⁷ Collings ve Mellahi, 2009, A.e., s. 2

etkilemektedir. Bu, insan kaynakları yönetimine kaynak sağlama faaliyetleri, özellikle de yetenek yönetimi ile ilgilidir.

Durumsal Yaklaşımda ise İKY uygulamalarının ve politikalarının organizasyonun özel koşullarına, çevresel faktörlere ve stratejik hedeflerine uyum sağlaması gerekliliği vardır. Yetenek yönetimi stratejileri de organizasyonun benzersiz ihtiyaçlarına ve dinamiklerine göre şekillendirilmesidir ve kesişikleri nokta tam burasıdır. Organizasyonun stratejik hedeflerine göre yetenek yönetimi uygulamaları düzenlenir. organizasyonların kültürel, sektörel ve coğrafi farklılıklarını dikkate alarak yetenek yönetimi stratejilerini şekillendirilir. Yetenek yönetimi stratejileri, organizasyonun genel iş stratejileriyle uyumlu hale getirilir. Bu, yeteneklerin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılmasını sağlayarak organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

1.2.Yetenek Yönetimi ve Kavramsal Çerçevesi

Yetenek yönetimi de stratejik bir süreçtir ve 'en iyi yeteneklere sahip olan kazanır' önermesine dayanmaktadır. 1990'ların sonlarında McKinsey ve Company'nin "yetenek için savaş" ifadesini icat etmesiyle ortaya çıktı. Yetenek yönetiminin temel kavramı, bir yetenek hattı aracılığıyla yetenek havuzu oluşturmak için, yetenek planlamasının olduğu olduğu bir sistem kurmaktır. İnsan kaynakları yönetiminin temel kaygısı bu sistemi kurmak ve süreci yönetmektir.

Yetenek yönetimi Tansley ve Tietze ²⁸(2013) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: 'Yetenek yönetimi, bir kuruluş için özel değeri olan yüksek potansiyele sahip bireylerin sistematik olarak çekilmesi, tanımlanması, geliştirilmesi, elde tutulması ve yerleştirilmesi için stratejiler ve protokoller içerir.' Bu tanım yüksek potansiyele sahip bireylere atıfta bulunur. Tüm çalışanların yetenek sahibi olduğu ve yetenek yönetimi faaliyetlerinin ayrıcalıklı bir azınlıkla sınırlandırılmaması gerektiğini savunan, yetenek yönetiminin herkesi kapsadığına dair karşıt bir sav da bulunmaktadır.

²⁸Tansley, C and Tietze, S., 'Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective,' **International Journal of Human Resource Management**, V.24 (9), 2013, pp. 1799–1815

Yetenek yönetiminin birçok versiyonu vardır, ancak bir şekilde çoğu potansiyel değerlendirme, liderlik ve yönetim geliştirme, yedekleme planlaması ve kariyer planlaması gibi tipik İKY faaliyetlerini içerir. Yetenek yönetimi, organizasyonun iş hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetenekli insanlara sahip olmasını sağlama sürecidir. Bir yetenek hattı oluşturarak ve sürdürerek bir organizasyon aracılığıyla yetenek akışının stratejik yönetimini içerir. Younger vd.²⁹ (2007) yetenek yönetimi için gerekli yaklaşımlar arasında 'içeriden büyüme' vurgusu ile yetenek gelişimini iş stratejisinin temel bir unsuru olarak görmenin önemini belirtmiştir. İçerden büyüme de yeteneği yönetirken yetkinlikler ve nitelikler konusunda net olmak, iyi tanımlanmış kariyer yollarını sürdürmek, yönetim geliştirme, koçluk ve mentorluğu ciddiye almak ve yüksek performans hedeflemek gibi yaklaşımların önemini vurgulamışlardır.

Yetenek yönetimi, yeteneğin önemli bir kurumsal kaynak olduğu akılda tutulmak şartıyla, amacı bir organizasyonda yetenek havuzu oluşturmak olan, kapsamlı ve entegre faaliyetler dizinidir. Lewis ve Hackman'a³⁰ (2006) göre yetenek yönetimi üç şekilde tanımlanmaktadır:

- a) İşe alma, seçme ve kariyer geliştirme gibi standart insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir kombinasyonu olarak;
- b) Büyük bir yetenek havuzunun yaratılması olarak, organizasyon boyunca çalışanların nicel ve nitel akışının sağlanması (yedekleme/insan kaynakları planlaması);
- c) İyi bir temel olarak yetenek yönetimim için demografik gereklilik olarak.

Iles ve diğerleri (2010)³¹, yetenek yönetimi hakkında üç düşünce belirlemiştir:

1. İnsan kaynakları yönetimi veya insan kaynakları geliştirmeden esasen farklı değildir. Her ikisi de doğru zamanda doğru insanları doğru işe almak ve organizasyon için insanların tedarikini ve gelişimini yönetmekle ilgilidir.

²⁹Younger, J, Smallwood, N and Ulrich, D., 'Developing your organization's brand as a talent developer', **Human Resource Planning**, V.30 (2), 2007, pp. 21–29

³⁰Lewis, R. E., Hackman, R. J., 'Talent management: a critical review', **Human Resource Management Review**, 16 (2), 2006, pp 139–54

³¹ Iles, P, Preece, D., Chuai, X., 'Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda', **Human Resource Development International**, V.13 (2), 2010, pp. 125–45

2. İş gücünün küçük bir 'yetenekli' bölümüne (bir 'yetenek havuzu') seçici bir şekilde odaklanan basit bir şekilde entegre İnsan Kaynakları Gelişimidir.

3. Organizasyonda yetenek akışlarını yönetmek ve geliştirmek yoluyla organizasyonel odaklı yetkinlik gelişimini içerir. Odak noktası, yetenek havuzundan ziyade yetenek hattı üzerindedir. Bu zincir, yedekleme ve insan kaynakları planlaması ile yakından ilgilidir.

Yetenek, bir bireyin bir görevi veya birbiriyle ilişkili bir dizi görevi daha verimli, etkili ve tutarlı bir şekilde, yüksek derecede güvenilirlikle yerine getirme potansiyelidir. Yetenek Yönetimi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan sermayesinin öngörülmesi ve ardından bu ihtiyaçları karşılamak için bir plan oluşturulması anlamına gelir. Yetenek Yönetimi, 1990'larda İnsan Kaynakları Yönetimindeki gelişmeleri ortaya koymak adına bulunan bir terimdir. Yetenek yönetimi terimi, 1998'de David Watkins tarafından yazılan Softscape'de yayınlanan bir makalede ilk kez adı geçmiştir. Yetenek Yönetimi, iş değerini geliştirmek ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasını mümkün kılmak için stratejik insan kaynaklarını kullanma bilimidir. Stratejik işgücü planlamasının yanı sıra işe almak, elde tutmak, ödüllendirmek ve yüksek performans için yapılan her şey Yetenek Yönetiminin bir parçasıdır.³²

Yetenek Yönetimi tanımı Collings ve Mellahi tarafından (2009)³³ örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına farklı katkıda bulunan önemli pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını içeren faaliyetler ve süreçler olarak yapılmış ve böylece yetenek yönetimi kavramsallaştırmıştır. Yetenek yönetim sürecini ise önemli görevlerin yerlerini dolduracak yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan yetenek havuzlarının geliştirilmesine dayandırmışlardır. Sürecin önemli pozisyonların doldurulmasını kolaylaştıracağını ve kilit pozisyonlarda

³²Deepak Kapur, Luxmi Malodia, Kulwinder Singh, **Strategic Competency Mapping for Talent Management and Retention**, University Business School Panjab University, Milan Enterprises, Delhi, 2018, p.110

³³ Collings, D.G., Mellahi, K., 'Strategic Talent Management: A review and research agenda', **Human Resource Management Review**, V.19, 2009, pp.304-313

Çalışanların rgtsel hedeflere olan bağlılıklarını güvence altına alacak insan kaynakları mimarisi oluşturmaya yarayacağını belirtmişlerdir.

Yetenek yönetimi çalışmaları son zamanlarda stratejik yönleri üzerine yoğunlaşarak çalışılmaya başlanmıştır. En iyi uygulamalar perspektifinde yer alan araştırmalarda literatürde yer almaktadır. Hem teorik hem de deneysel olarak yetenek yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak ve teorize etmek için çalışmalar yapılmış fakat araştırmacılar bu alanda ampirik olarak doğrulanmış sonuçlar elde edememişlerdir. Yetenek Yönetimi bireysel, örgütsel, kurumsal, uluslararası ve sektörel düzeylerde analiz edilebilir. Gallardo, Dries ve Gonzales-Cruz (2013) yeteneğin doğası üzerine tartışmalar gerçekleştirmişlerdir. Yeteneğin kökeninin ne olduğuna dair çalışmalar yapılmış insanların özellikleri, doğal yetenek, alanında uzmanlık, bağlılık, tüm çalışanları kapsama (kapsayıcı yaklaşım) ve özellikle seçilen çalışanlar (seçici yaklaşım), yüksek performans ve potansiyeller konuları üzerinde durulmuştur. Eleştirel olarak Dries (2013) yetenek ve yetenek yönetimi araştırmalarında birçok çelişki olduğunu da iddia etmiştir.³⁴

Yetenek yönetimi, strateji de dahil olmak üzere bir dizi yönetim literatürü ile ilgili bir köprü konusudur. Literatürde bağlantılı olduğu konular; uluslararası yönetim, insan sermayesi, Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, küresel hareketlilik, organizasyonel davranış, işveren markası veya endüstri markasıdır.

Yetenek Yönetimi literatürünün, bugüne kadar dayandığı baskın teorik temelleri şu şekilde tanımlamıştır:

- Kaynak temelli görüş (Barney, 1991),
- Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964),
- Psikolojik sözleşme teorisi (Rousseau, 1989) ve kurumsal teoridir.

³⁴ Ingram, T., 'Relationships Between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity', **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 4(3), 2016, pp.195-205

Konu, bilimsel ilginin yerleşik bir konusu haline gelmiş olsa da, yetenek yönetimi literatürü henüz yeterince kuramsallaştırılmamıştır. Lewis ve Heckman (2006), Yetenek Yönetiminin ne olduğunu anlamak için üç akım tanımlar.

- İlk akım; Yetenek Yönetimini İnsan Kaynaklarının bir ikamesi olarak açıklar,
- İkinci akım; Yetenek havuzlarının geliştirilmesine odaklanır ve
- Üçüncü akım; Yetenek Yönetimini çalışanın yeteneklerinin yönetimi, yani çalışan performansı olarak yön değiştirir.

Collings ve Mellahi (2009) bu listeye, kilit pozisyonların belirlenmesini vurgulayan dördüncü bir akım daha ekler, bu nedenle yetenek yönetimini odağı yetenekli bireylerden ziyade pozisyonlar üzerine yönelenmiş olur.³⁵

Teoride temel Thunnissen'in belirttiği gibi (2016) ana odak noktalarından biri yetenek kavramıdır. Benzer şekilde, Collings vd. (2009), Yetenek Yönetimi kavramının tanım ve teorik gelişim açısından eksik olduğu ve konuyla ilgili karşılaştırmalı ampirik kanıt eksikliği olduğu sonucuna varmıştır. Ve Gallardo-Gallardo vd. (2013) yeteneğin, bir iş liderinin veya araştırmacının ne anlama gelmesini istiyorsa o anlama gelebileceğini, belirli bir tanımın olmadığına üstünde durur. Lewis ve Heckman (2006) tarafından en göze çarpan eleştiri, yetenek yönetimi teriminin genellikle tipik İK faaliyetinin yeniden markalaşmasından biraz daha fazlası olduğuna dairdir.

Dries (2013) yeteneği neyin oluşturduğuna dair altı farklı teorik bakış açısı tanımlar. Bunlar şunları içerir:³⁶

(a) Çalışanın organizasyona katkısını vurgulayan bir insan sermayesi bakış açısı,

³⁵ Gallardo-Gallardo, Eva, Nijs, Sanne, Dries, Nicky, Gallo, Pedro. (2015). 'Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis', **Human Resource Management Review**, Volume 25, Issue 3, September 2015, pp. 264-279

³⁶ Cappelli, Peter and Keller, J.R., 'Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges', **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol.1(1), 2014, pp.305-331

(b) Kimin daha kıdemli rollerde başarılı olacağını tahmin etme yeteneğini vurgulayan bir endüstri ve örgüt psikolojisi (I/O) bakış açısı,

(c) Alana özgü mükemmelliği vurgulayan bir eğitim psikolojisi bakış açısı,

(d) Mesleki benlik kavramını ve kimliğini vurgulayan bir mesleki psikoloji bakış açısı,

(e) Kendini gerçekleştirmeyi vurgulayan pozitif bir psikoloji bakış açısı,

(f) Yetenek algısını vurgulayan bir sosyal psikoloji bakış açısı.

Küreselleşme, teknolojinin hızlı gelişimi, sosyo-ekonomik, jeopolitik ve demografik değişikliklerin damgasını vurduğu günümüzün iş ortamının benzeri görülmemiş karmaşıklığın, zorlukların üstesinden gelmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için yetenekleri belirlemeye, çekmeye, işe almaya, geliştirmeye ve elde tutmaya odaklanma gerekliliğini arttırmıştır. Yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin merkezinde yer alan benzersiz stratejik kaynaklar olarak görülür ve kuruluşlar bu kaynakları elde etmek, güçlendirmek ve korumak için Yetenek Yönetimini kullanır. Yetenekle ilgili konular, pek çok yöneticinin en büyük endişe alanıdır. Yöneticilerin %75'inden fazlası, temel beceri ve yeteneklerin kıtlığını, kuruluşlarının büyüme beklentilerine yönelik temel bir tehdit olarak vurgulamıştır. Aslında, yeteneklerin nitelik ve niceliğini tedarik etmek ve onları elde tutmak, organizasyonlar için sürekli bir zorluk oluşturmuş olmasından kaynaklı uygulayıcıların pratik Yetenek Yönetimi sorularını cevap bulma ihtiyacı vardır.³⁷

Yetenek yönetimi tarihinin analizinde, aslında yetenek yönetimi anlatısının gelişimini şekillendiren ve yön veren altı kavramın olduğunu göstermektedir. 1980'ler ve 1990'lar boyunca geliştirilen bu kavramlar:

- Yaşam döngüsü; potansiyelleri aracılığıyla kurumsal performans üzerinde anında veya uzun vadeli olumlu bir etkiye sahip olan bireylerin sistematik olarak çekilmesi,

³⁷Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., Scullion, H., 'Talent management: context matters', **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.31(4), 2020, p.459

tanımlanması, geliştirilmesi, katılımı/tutulması ve görevlendirilmesi olarak görülmüyordu.

- Yeterlilik hareketi; organizasyonların artan bireyselleşmesini yansıtmış ve becerilerin, yeteneklerin ve motivasyonun birey içinde kodlanabileceği yollara odaklanmıştır. İşe alım ve kariyer gelişiminin yetkinliklere göre yönetilmesi idi.³⁸

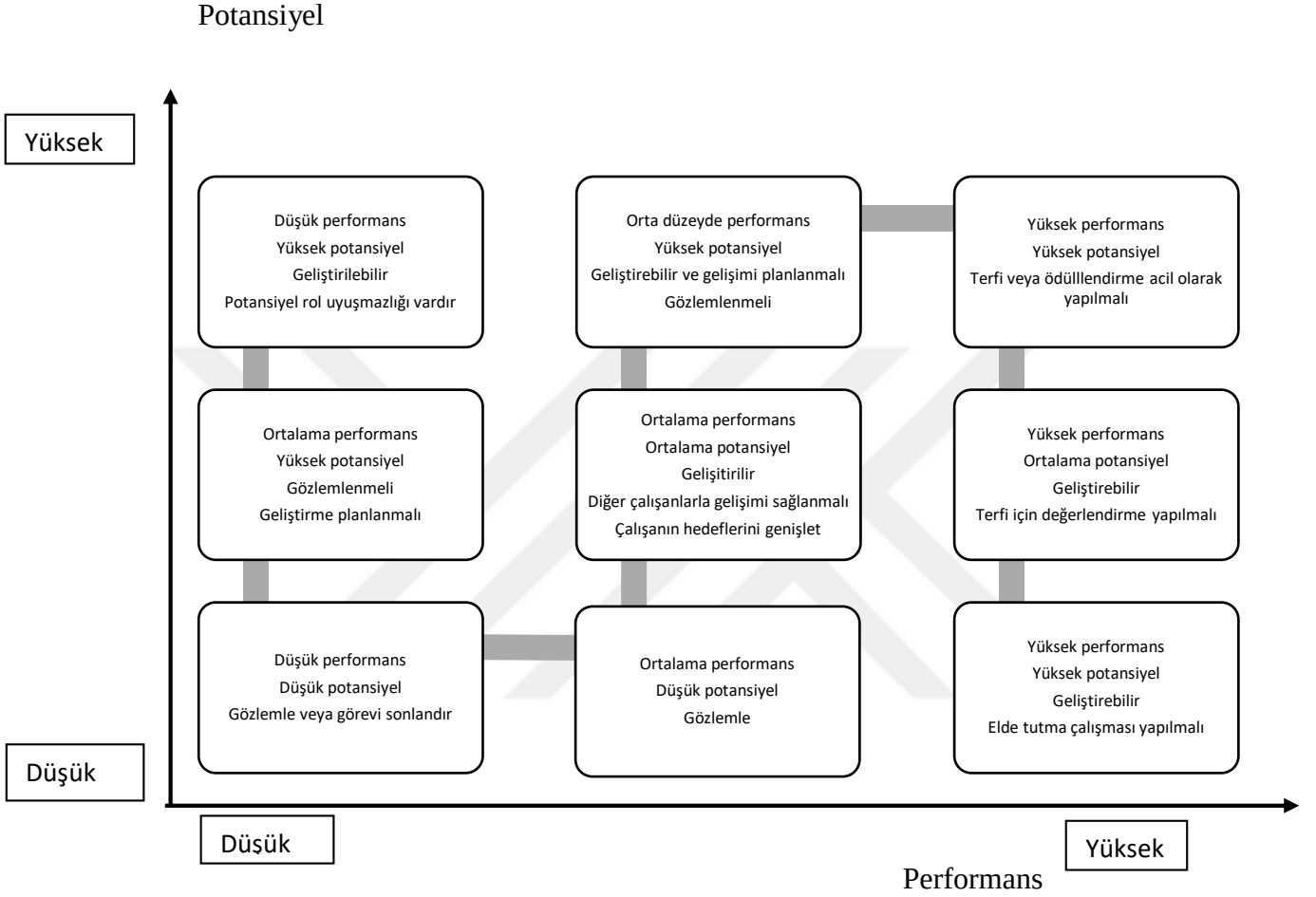
- Portföy düşüncesi; Çalışanları sınıflandırarak, "yüksek potansiyelleri" belirlemek ve vurgulamak için tüm çalışanları yetenek ve performans ekseninde değerlendirmeler yapılmıştır. Yöneticiler çalışanların kategorize edilmesini kolaylaştıran performans-potansiyel matrisini (9 kutu matrisi) ortaya çıkardılar. Bu model, çalışanların performansını ve gelecekteki potansiyelini değerlendirerek sınıflandırır. Çalışanlar dokuz kutuya yerleştirilir:

- **Yüksek Performans / Yüksek Potansiyel:** Gelecekte liderlik rolü için hazır olan yetenekler.
- **Yüksek Performans / Düşük Potansiyel:** Mevcut rollerinde mükemmel olan fakat daha üst düzey rollere uygun olmayan çalışanlar.
- **Düşük Performans / Yüksek Potansiyel:** Şu anki performansı düşük ancak doğru gelişimle yüksek performansa ulaşabilecek çalışanlar.
- **Düşük Performans / Düşük Potansiyel:** Hem mevcut performansı düşük hem de gelecekte büyük bir potansiyele sahip olmayan çalışanlar.³⁹

³⁸ Boyatzis, R.E., **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, John Wiley and Sons, New York, 1982

³⁹ Odiorne, G.S., **Human Resources Strategy: A Portfolio Approach**. Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1984

Tablo 1.1. Mc Kinsey 9 Kutu Yetenek Matrisi



Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

- İnsan kaynakları planlama hareketi; Bu hareket, iş ihtiyaçlarının karşılanması bağlamında çalışan işe alımlarının tahminleri, planlanması ve yönetilmesinin önemine ve kısa vadeli yönetim geliştirme faaliyetlerinin yedekleme planları gibi daha uzun vadeli faaliyetlerle desteklenmesine odaklanmıştır. Kişinin etkinliğini ölçerek ve bunları daha geniş bir organizasyon düzeyindeki yetkinlikler sistemine yerleştirerek, bu şekilde belirlenen yetkinlikler üzerine inşa edilen sistemler geliştirilmiştir. Yetenekler, bireysel düzeydeki yetkinlik verilerinin stratejik vizyon çalışmaları, iş süreci haritalama, kültürel analiz, iş senaryoları ve uzman bilgisi çalışmalarından elde edilen bilgilerle desteklenmesi yoluyla tanımlanabilir ve tahmin edilebilir hale

gelmiştir. Uygulamada olmasına rağmen buna yetenek yönetimi adı verilmemiştir. Bunun yerine "toplam kaynak geliştirme sistemi" olarak tanımlanmıştır.⁴⁰

- Bilgilendirilmiş (Enformatif) işyerleri; Bu kavramı yeteneğin gücünü değiştirdiği varsayımı ile açıklanmaya başlayabiliriz. İşletmeler, yetkinlik gereksinimlerinin tahmini, insan kaynağını geliştirme ve İK planlama süreçlerini mümkün kılan sistemlere ihtiyaç duyarken, işletme üzerinde olağanüstü bir etkiye sahip olabilecek az sayıda insan kaynağına sahip olduklarının gerçeğiyle karşı karşıya kalmışlardır. Ancak teknolojik yenilikler ve Bilgi Teknolojileri ile bir işyerinde, bireyler ve gruplar kullandıkları bilgi aracılığıyla, strateji ve performans hakkında yeni anlamlar ve yeni anlayışlar yaratabildiği gerçeği de ortaya çıkmıştı. Bu değişimlerin bir sonucu olarak, stratejik yeteneğin doğasında bir iyileştirme sürecinin gerçekleşmekte olduğu ileri sürülmüştür. Bu süreçte var olan iş ve sosyal fırsatları anlama gücüne sahip entelektüel sermayeye ihtiyaç ortaya çıkmış ve bu tür yüksek değerli ve değiştirilmesi zor teknik yeteneklerin en iyi stratejik varlık olarak görülmesi gerektiği savunulmuştur.

- Entelektüel değişim; İnsan kaynağının seçiminde yapılan iş için ücretten, kişinin yaptığı iş için ücret düşüncesine doğru gerçekleşen entelektüel değişimdi. İşe göre ödeme yaklaşımı her zaman işlerin büyüklüklerine ve karmaşıklıklarına bağlı olarak tasarlanabileceğini, değerlendirilebileceğini ve farklılaştırılabileceğini varsaymıştır. Bu nedenle çalışanlar seçim süreci yoluyla işe uygun hale getirilebilir ya da işlerin içinde yer aldığı daha geniş organizasyon kültürüne ya da değerlerine uygun hale getirilebilir. Ancak, "bilgilendirilmiş" işyeri perspektifine benzer şekilde kişiye ödeme yaklaşımı, işlerin güvenilir ya da istikrarlı bir şekilde boyutlandırılmayacak kadar esnek, belirsiz ve öngörülemez hale geldiğini savunmuştur. Bu nedenle, İK sistemlerinin yüksek vasıflı insanlar, özellikle de "iş yaratma" becerileri olarak adlandırılan becerilere sahip oldukları için yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip olanlar etrafında tasarlanması daha uygun olduğunu ve yetkin kişilerin kendi işlerini uygun şekillerde tasarlayabilecek yeteneklere sahip olduğu savunuluyordu. Ne yazık ki, tüm çalışanlar önemli yeteneklere sahip değildi ya da bu yetenekleri sergilemiyordu.

⁴⁰ Boam, R., Sparrow, P.R. (Eds.), **Designing and achieving competency: a competency based approach to developing people and organizations**, London: McGraw-Hill, 1992

Yetenekli çalışanlar daha geniş bir insan kaynakları kümesinin bir alt kümesi olarak kalmaktaydı.

Tablo 1.2. Yetenek Yönetimi Gelişimini Şekillendiren ve Yön Veren Altı Kavram

Kavram	Süreç
Yaşam Döngüsü	Cezbet-geliştir- bağla
Yeterlilik Hareketi	Yetkinliklere göre çalışan seçimi ve kariyer planlama
Portföy Düşüncesi	Çalışanları sınıflandırarak, "yüksek potansiyelleri" belirlemek ve vurgulamak - 9 kutu matrisi
İnsan Kaynakları Planlama Hareketi	Toplam kaynak geliştirme sistemi
Bilgilendirilmiş İşyerleri	Teknolojik yenilikler ve Bilgi Teknolojileri kullanımı ile yeni anlamlar ve yeni anlayışlar yaratabilen entelektüel sermaye
Entelektüel Değişim	İş için ücretten, kişinin yaptığı iş için ücret düşüncesine doğru gerçekleşen entelektüel değişim

2000'lerin başında, yetenek yönetimine yön veren kavramlar güç kazandı ve kuruluşların, "yerleştirme" ve "yetenek geliştirme" mücadelelerinde daha rekabetçi İK stratejileri tasarlamaya zorlandıkları bir durum ortaya çıkmıştır.⁴¹

Günümüzde Yetenek Yönetimi alanında parçalanmış bir bilgi birikimi olduğunun ve yetenek, yetenek yönetimi tanımlarının belirsizliğini koruduğu söylenebilir. Asıl üzerinde tartışılan konu ise yetenek yönetimi çalışma alanı parçalanmış mı yoksa yavaş ama ilerleyen bir tutarlılık sürecinden mi geçmekte olduğudur. 2010'dan itibaren yetenek yönetimi alanındaki akademik yayınlarda hem uygulayıcılarının hem de İK stratejisi ve insan sermayesi yönetimi araştırmacılarının uygulama eksikliğine yönelik bir eleştirel düşünce dalgası olduğunu belirtebiliriz. 2000'lerin sonuna doğru insan sermayesi yönetimi olgusu devam ederken, daha

⁴¹Sparrow, Paul ,‘A historical analysis of critiques in the talent management debate’, **BRQ Business Research Quarterly**, V.22, 2019, pp.160-170

stratejik iş gücü planlamaları ile önemli bir stratejinin yürütülmesi için belirli yeteneklerin göreceli değerine ve herhangi bir değer kaybını önlemek için gerekli yatırımlara ve eylemlere ilişkin veri oluşturmak önemli hale gelmiştir. Stratejik Yetenek Yönetimi çalışmanın ikinci bölümünde detaylı incelenecektir.

Tablo 1.3. Yetenek Yönetimini Açıklayan Teorik Temel - Akım - Perspektifler

Yetenek Yönetimi literatürünün teorik temelleri	
	Kaynak temelli görüş (Barney, 1991),
	Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964),
	Psikolojik sözleşme teorisi (Rousseau, 1989)
Yetenek Yönetiminin ne olduğunu anlamak için üç akım Lewis ve Heckman (2006), Collings ve Mellahi (2009) 4. akım ekler	
İlk akım;	Yetenek Yönetimini İnsan Kaynaklarının bir ikamesi olarak açıklar,
İkinci akım;	Yetenek havuzlarının geliştirilmesine odaklanır
Üçüncü akım;	Yetenek Yönetimini çalışanın yeteneklerinin yönetimi, yani çalışan performansı olarak yön değiştirir.
Dördüncü akım:	Kilit pozisyonların belirlenmesini
Yeteneğe altı farklı teorik bakış açısı (Dries 2013)	
İnsan Sermayesi Bakış Açısı	Çalışanın organizasyona katkısını vurgular
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (I/O)	Kimin daha kıdemli rollerde başarılı olacağını tahmin etme yeteneğini vurgular
Eğitim Psikolojisi Bakış Açısı	Alana özgü mükemmelliği vurgular
Mesleki Psikoloji Bakış Açısı	Mesleki benlik kavramını ve kimliğini vurgular
Pozitif Psikoloji Bakış Açısı	Kendini gerçekleştirmeyi vurgular
Sosyal Psikoloji Bakış Açısı	Yetenek algısını vurgular

1.3.Yetenek ve İlişkili Kavramların Tanımlanması

Herhangi bir dilde yetenek kavramının tek veya evrensel bir tanımı yoktur; yetenek kavramına farklı örgütsel bakış açıları vardır. Yeteneğin mevcut anlamları, bir organizasyona özgü olma eğilimindedir, üstlenilen işin doğasından etkilenir ve yetenek için ortak bir organizasyon dili önemlidir. İKY alanında yetenek yönetimi konusunda önemli araştırmalar yapılmış olsa da organizasyonlarda yetenek terimiyle ne kastedildiği ve yetenek yönetimi uygulaması için yeteneğin kesin tanımı bulunmamaktadır. Yeteneğin çok boyutlu ve dinamik doğasını kabul etmek gereklidir ve asıl önemli nokta potansiyelin başarıya dönüştürülmesindedir.

Yeteneğe dair tutarlı olarak, kesin veya mutlak ölçülerin eksikliğinden kaynaklı belki de şimdiye kadar kabul edilen tüm tanımların yanlış kabul edilemeyeceği de başka bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu görüşe göre, tanımların netliğinin “boş gölgesini” kovalamaya devam ettiğimiz sürece bu terime ilişkin kafa karışıklığının uzun süre devam etmesi beklenmektedir. Yine yeteneğin tanımları, doğası ve kapsamı üzerinde genel bir fikir birliği veya anlaşma eksikliği olduğu da kabul edilmiştir.⁴²

Yetenek teriminin tanımlanması ve kavramsallaştırılması sorununa katkıda bulunduğu belirtilen bir diğer konu da, yeteneği tanımlayan önceki çalışmaların farkında olunmamasıdır. Bu alandaki önceki çalışmaların kabul edilmemesi, izolasyon içinde gelişen bilgi dizilerine yol açmıştır. Bununla birlikte, yetenek tanımı ve kavramsallaştırma çerçevesinde yeteneğin farklı iş türlerinde, farklı zamanlarda ve farklı organizasyonlar için farklı şeyler ifade edebileceği gerçeği dikkate alınmalıdır.⁴³

⁴² McDonnell, A.,Collings, D. G., **The identification and evaluation of talent in MNEs**, In H. Scullion D. G. Collings (Eds.), Global Talent Management. Oxom: Routledge, 2011

Tansley, C., ‘What do we mean by the term “talent” in talent management? **Industrial and Commercial Training**, V.43(5), 2011, pp.266-274.

Williams, M. R., **The war for talent: Getting the best from the best**, CIPD Publishing,2000

⁴³Davies, O., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., Orme, S., **Talent a new strategy fot talent management assessment**, Hampshire: Gower Publishing, 2007

Holden ve Tansley (2008), "yetenek" kelimesinin hem tarihsel hem de dilsel-karşılaştırmalı bir bakış açısıyla filolojik bir analizini yapmış, hem gerçek (düz anlamı) hem de metaforik (yan anlamı) anlam göz önünde bulundurmuşlardır. Yeteneğin İngilizce versiyonlarının yanı sıra, diğer Avrupa dillerinin Almanca, Rusça, Fransızca ve Danca sözlükleri de genel olarak yeteneğin, belirli bir alanda kendini gösteren doğuştan gelen bir yetenek olduğu ve yetenekteki üstün performansla bağlantılı olduğu görüşündedirler. Gagné'ye (2000) göre yetenek, akademi, sanat, eğlence, spor, sosyal eylem, teknoloji veya iş alanlarında fark yaratmak için herkeste bulunmayan yeteneklere sahip olma durumudur. Gagné, yeteneğin, bireyin öğrenme deneyiminin bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunur.⁴⁴

Avrupa dışı kültürde Örneğin Japonya'da yetenek "başarı" anlamına gelir. Japon kültüründe vurgu, kazanılan bir başarı olarak yetenek üzerindedir ve genellikle mükemmelliğe ulaşmak için yıllarca süren çabanın ürünü olarak görülür. Yani bir yeteneği doğuştan gelen bir nitelik olarak değil daha çok pratikte edinilip geliştirilebilen beceriklilik olarak kabul ederler.⁴⁵

Yetenek kişinin potansiyel zihinsel ve bedensel kapasitesini belirtir. Yöneticiler için yetenek tekrar eden ve üretkenliğe geçebilecek bir düşünce, duygu ya da davranış kalıbıdır. Yüksek potansiyel, yüksek performans ve başarı yeteneğin çıktısı olarak kabul edilirse yeteneğin girdilerini içsel motivasyon, geliştirilmiş davranış şekilleri, bilginin kullanımı, tecrübe, deneyimle geliştirilen bakış açısı, kapasite kullanımı, beceriler, yetkinlikler olarak belirtebiliriz. Yetenek bir çok faktörün birleşiminden meydana gelir ve 0 değerinde kabul edilirse her bir etkileyen faktör ona +1 değer katarak yeteneğin anlam ve değer kazanmasını sağlar.

1.3.1.Yeteneğe Teorik Açıdan Bakış

Herhangi bir disiplin yeni fikirler, çerçeveler ve teoriler üzerine inşa edilerek ve bazen eski fikirlerin, çerçevelerin ve teorilerin yerini alarak ilerler. Bu süreç genellikle, benzer fenomenleri keşfetmeye ve açıklamaya çalışan bir disiplinin diğeriyle

⁴⁴ Tansley, (2011), **A.g.e.**

⁴⁵ Tansley,2011, **A.e.**, ss.268-271

entegrasyonu yoluyla gerçekleşir. Ekonomi bakış açısıyla yeteneğe sermaye olarak bakış, sosyal açıdan bireysel açıdan yeteneğe bakış ve yeteneğin nasıl algılandığına dair bakış açısıyla teorik taraftan açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1.1.Sermaye Olarak Yetenek Tanımı

İhtiyaç duyulduğunda veya en yüksek düzeyde düzenli potansiyel sergileyerek uzun vadede kurumsal performansta fark yaratabilecek bireyleri yetenek sermayesi olduğunu belirtir.⁴⁶

Tüm işlevlerde üst düzey yönetim ekibinin liderleri, direktörler ve A oyuncularını ve oyuncu yöneticileri artı potansiyel olarak B oyuncularını işletmenin en değerli sermayesi olarak görülür. Sadece operasyonel mükemmellik becerilerinden daha fazla stratejik yeteneklere sahip geleceğin iş liderleri ve ayrıca iş entegrasyon projelerini zamanında ve bütçeye uygun olarak yürütebilecek uzman yeteneklerde sermaye açısından yetenek olarak açıklanmıştır.⁴⁷

Farndale,-Scullion-Sparrow(2010), yeteneğe dört sermaye merceğinden bakar:

- İnsan sermayesi yani, ekonomik değer üretecek şekilde emeği gerçekleştirme yeteneğinde somutlaşan yeterlilikler, bilgi, sosyal ve kişilik özellikleri;
- Sosyal sermaye yani, kuruluşun aktörlerinin sosyal ağlarına üyelik yoluyla harekete geçirilebilecek gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı;
- Politik sermaye yani, kişinin kendi ağında işleri tamamlamak için bilinirlik, itibar sermayesi ve geleneksel iktidar biçimlerini, temsili sermayeyi kullanarak etkili bir şekilde destek oluşturma ve meşruiyet kazanma kapasitesi;

⁴⁶ Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., et al., **Yetenek: Strateji, yönetim, ölçüm**, Londra: Chartered Institute of Personnel ve Geliştirme (CIPD), 2007

⁴⁷ Ashton, C., Morton, L., 'Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management', **Strategic HR Review**, Vol. 4 No. 5, 2005, pp. 28-31.

- Kültürel sermaye yani, sosyalleşme sürecinde edinilen, bir nesil çalışandan diğerine ve örgütsel belleğe örtülü olarak aktarılan, uzun süredir devam eden eğilimler ve alışkanlıklardır.⁴⁸

1.3.1.2.Bireysel Farklılık Olarak Yetenek Tanımı

Bireyin yeteneklerinin, içsel armağanlarının, becerilerinin, bilgisinin, deneyiminin, zeka yargısının, tutumunun, karakterinin ve dürtüsünün toplamıdır.⁴⁹

İşletme stratejisi için gerekli olan işlerle uğraşan "A" oyuncularını veya yüksek performans gösterenler.⁵⁰

Öğrenme çevikliği, öğrenme bağlamında en çok bahsedilen temel yeterlidir. İnsanlar öğrenme çevikliği seviyelerinde önemli ölçüde farklılık gösterir ve öğrenme çevikliğindeki farklılıklar genellikle bireysel kariyer başarısının geçerli yordayıcıları olarak vurgulanmıştır. Bunun ötesinde, öğrenme çevikliği, başarılı liderlerin çok önemli bir özelliği olarak kabul edilir, çünkü günümüzün son derece dinamik iş ortamlarına yeterince tepki vermelerini sağlar.⁵¹

1.3.1.2.1.Üstün Zeka Olarak Yetenek Tanımı

Birey açısından: Yetenekli çalışan, “bireyin becerileri ve yetenekleri ile kişinin yapabilecekleridir. Gruplar açısından: yetenekli çalışan “ya belirli bir teknik alanda yazılım becerileri gibi veya bir yeterlilikte pazarlama yeteneği gibi veya daha genel bir alanda beceri ve yetenekleri bakımından istisnai olan bir çalışan havuzudur.”⁵²

⁴⁸Farndale, Elaine, Scullion, Hugh, Sparrow, Paul, ‘The role of the corporate HR function in global talent management’, **Journal of World Business**, Elsevier, vol. 45(2), 2010, pp. 161-168

⁴⁹Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B., **The war for talent**, Boston, MA: Harvard Business School, 2001

⁵⁰Huselid, M.A., Beatty, R.W. and Becker, B.E., “ ‘A Players’ or ‘A Positions’? The Strategic Logic of Workforce Management”, **Harvard Business Review**, December, 2005, pp.110- 117

⁵¹Eichinger, Robert W., Lombardo, Michael M., ‘Learning agility as a prime indicator of potential’, **Human Resource Planning**, Vol. 27, Issue 4, 2004, pp.12-15

⁵²Silzer, R., Dowell, B.E., **Strategic talent management matters**, In: Silzer, R., Dowell, B.E. (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology, Francisco, CA, 2010, pp. 3-72.

Üstün zeka ve yetenek kavramları, genellikle birbirleriyle ilişkili olarak ele alınır. Üstün zekalı bireyler, çeşitli alanlarda olağanüstü yetenekler sergileyebilirler. Üstün zeka olarak yetenek tanımı, bireylerin zihinsel ve entelektüel kapasitelerinin yanı sıra bu kapasiteleri nasıl kullanıp geliştirdiklerini de kapsar.

1.3.1.2.2.Kimlik Olarak Yetenek Tanımı

Bireyin yeteneklerinin, içsel armağanlarının, becerilerinin, bilgisinin, deneyiminin, zeka yargısının, tutumunun, karakterinin ve dürtüsünün toplamıdır.⁵³

Bir kişinin sahip olduğu ve işe getirdiği tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışların toplamı.⁵⁴

Yeteneğin kimlik olarak tanımlanması, bireylerin kendilerini ve başkalarını nasıl gördükleri, nasıl tanımladıkları ve sosyal bağlamda nasıl konumlandırıldıkları ile ilişkilidir. Bu yaklaşım, yeteneğin sadece belirli beceriler veya performans göstergeleriyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireyin kimliğinin bir parçası olduğunu vurgular.

1.3.1.2.3.Güç Olarak Yetenek Tanımı

Mükemmele yakın bir performans elde etmek için kapasitesini kullanabilen bireylerdir.⁵⁵ Pozitif psikoloji bilimsel alanına aittir. Güçlü yönler “mükemmellik potansiyeli” olarak tanımlanmıştır bir kişinin iyi veya kişisel olarak en iyi şekilde performans göstermesine izin veren özellikleridir.⁵⁶

⁵³ Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., **The war for talent**, Boston, MA: Harvard Business School, 2001

⁵⁴Cheese, Peter, ‘Driving high performance in the talent-powered organization’, **Strategic HR Review**, Vol. 7 No. 4, 2008, pp. 25-31

⁵⁵ Lunn, T., **The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers**, London: Kogan Page., 1992

⁵⁶ Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M., ‘Positive Psychology: An Introduction’, **American Psychologist**, V.55, 2000, pp.5-14.

Genellikle kısmen doğuştan gelen ancak bir dereceye kadar geliştirilebilen özellik benzeri yapılar olarak kavramsallaştırılırlar.⁵⁷ Her bireyin belirli güçlere sahip olduğu ve bunların kullanımına canlılık, yüksek enerji, içsel motivasyon, özgünlük ve kendini gerçekleştirme gibi olumlu duyguların eşlik ettiği söylenir.⁵⁸

Yeteneğin güç olarak tanımlanması, bireyin belirli bir alanda üstün performans sergileme kapasitesinin, ona önemli bir etki ve kontrol sağlayan bir güç unsuru olduğunu ifade eder. Bu yaklaşım, yeteneğin sadece bireysel bir başarı aracı değil, aynı zamanda bireyin çevresindeki dünyayı şekillendirme, liderlik yapma ve etkili olma kapasitesini de içeren bir güç kaynağı olduğunu vurgular.

1.3.1.3. Algı Olarak Yetenek Tanımı

Yetenek, en yüksek düzeyde potansiyel sergileyerek ya anında katkılarıyla ya da uzun vadede organizasyon performansında fark yaratabilen bireylerden oluşur.

Yetenekli çalışanlar “kuruluş çalışanlarının yaklaşık %3’ünü oluşturan, diğerlerine üstün başarılar elde etmeleri için ilham verebilen ve kuruluşlarının inancını, temel yetkinliklerini ve değerlerini bünyesinde barındıran küçük bir gruptur”.⁵⁹

Yetenekli çalışanların formülü: yetenekli çalışanlar = yetkinlik × bağlılık × katkı’dır.

Gelecek nesil yetenekli çalışan yetkinliğe sahip ve işi yapmaya isteklidir, ancak gerçek bir katkıda bulunmadıkça, işini anlamlandırmadıkça ve çalışmalarında amaçları olmadıkça yeteneklerini sergileyemezler.⁶⁰

⁵⁷ Diener, E., Biswas-Diener, R., **The Science of Optimal Happiness**, Boston: Blackwell Publishing, 2008.

⁵⁸ Peterson, C., Seligman, M. E .P., **Character strengths and virtues: A handbook and classification**, Washington, DC: American Psychological Association, 2004.

⁵⁹ Berger, A., **Self-regulation: Brain, cognition, and development**, American Psychological Association, 2011

⁶⁰ Ulrich, D., Smallwood, N., ‘What is talent?’, **Leader to Leader**, V.63, 2012, pp.55–61.

1.3.2.Karşılaştırmalı Yetenek Tanımları

Yeteneğin tanımlanması ve anlaşılması, farklı bakış açılarıyla ele alınabilir. Bu bağlamda, yeteneği zıt kavramlı ve karşılaştırarak açıklamak farklı teorik yaklaşımların daha iyi anlaşılmasına olanak sağlar.

1.3.2.1.Nesne ve Özne Olarak Yetenek

Nesne yaklaşımı, yeteneği çalışanların özelliği olarak görür ve bir birey tarafından sergilenen istisnai yetenekler ve tutumlar olarak kavramsallaştırır. Özne yaklaşımı yeteneğin özel ve kişiye özgü olduğunu, yüksek performans gösterenler, yüksek potansiyellerin bu grupta olduğunu savunur ve kapsayıcı yetenek bakış açısına da değinir, her çalışanın belirli yeteneklere sahip olduğunu kabul eder.⁶¹

Nesne ve Özne bakış açısında kimin yetenekli olduğu tartışmasının öne çıktığını söyleyebiliriz. Nesne perspektifi, örneğin çalışanların doğal yeteneklerini veya uyumlarını yetenek olarak göz önünde bulundurarak insanların özelliklerini ifade ederken, özne perspektifi, çalışanların hepsinin yeteneklerini ifade eder. Yeteneğin yapısal netliğin olmasa da, çalışanları mı yani özneyi yoksa çalışanların özelliklerini mi yani nesneyi mi ifade ettiği ayrımı oldukça önemlidir.

Yeteneğe yönelik nesne yaklaşımında, yeteneği doğal yetenek olarak kavramsallaştıran yaklaşımlar arasında ayrımlar mevcuttur. Yeteneği sistematik olarak geliştirilen, ustalık olarak işlevselleştirmeye yönelik yaklaşımlar bulunmakla birlikte yeteneği bağlılık ve motivasyonla ilişkilendiren yaklaşımlar da mevcuttur. Çalışanın yeteneği ile içinde çalıştığı. organizasyon ve pozisyon açısından arasındaki uyumun önemini vurgulayan yaklaşımlar da vardır.

⁶¹ Gallardo-Gallardo, Eva , Dries, Nicky , González-Cruz, Tomás F., ‘What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?’, **Human Resource Management Review**, V. 23, 2013, pp. 290–300

1.3.2.2.Kapsayıcı ve Dışlayıcı Yetenek

Kapsayıcı yaklaşım, yetenek terimini organizasyondaki her çalışanı kapsadığının altını çizer. Bu yaklaşıma göre, her çalışanın kendi güçlü yönleri vardır ve bu nedenle organizasyon için potansiyel olarak katma değer yaratabilir.⁶²

Küçük bir elit performans grubuna odaklanmak yerine, bir kuruluştaki tüm çalışanlar arasında kaynakların eşitlikçi bir dağıtımını garanti eder, bu şekilde 'süper yıldız' olarak kabul edilmeyen sadık çalışanların motivasyonlarının düşmesinin önleneceğini belirtir. Yeteneği tüm işgücü olarak tanımlamak o kadar da zor değildir. İşletmelerde, ön saflardaki ve sahne arkası çalışanlar, işletmelerden beklenen yüksek kaliteli hizmeti sunmada eşit derecede önemli bir rol oynamaktadır.⁶³

Silzer ve Dowell (2010), bazı durumlarda, yetenek, tüm çalışan nüfusuna atıfta bulunacağını belirtir.⁶⁴ Peters (2006) her çalışanı yetenekli olarak görmemek için hiçbir nedenin olmadığını savunmuştur.⁶⁵ O'Reilly ve Pfeffer (2000) örgütsel başarının sadece birkaç süper yıldızın değil, tüm iş gücünün değerini yakalamaktan kaynaklandığının altını çizer.⁶⁶

Kapsamlı bir İK süreci olarak yetenek yönetimi, kritik stratejik yönetim pozisyonlarıyla bağlantılı yetenek eksikliğiyle ilişkilendirilmiştir. Yeteneği etkin bir şekilde yönetmenin zorluklarını vurgulayan "yetenek için savaş" özdeyişinden yetenek geliştirmek için savaşa doğru bir gelişim göstermiştir.

⁶² Buckingham, M., Vosburgh, R. M., 'The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!', **Human Resource Planning**, V.24(4), 2001, pp.17–23

⁶³ Boudreau, John W., Ramstad, Peter M., 'Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition', **Human Resource Management**, V.44(2), 2005, pp.129 - 136

⁶⁴ Silzer, R., Dowell, B.E., **Strategic talent management matters**, In: Silzer, R., Dowell, B.E. (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology, Francisco, CA, 2010, pp. 3-72.

⁶⁵ Peters, T., 'Leaders as talent fanatics', **Leadership Excellence**, V.23(11), 2006, pp.12–13.

⁶⁶ O'Reilly Charles A., Pfeffer, Jeffrey, 'Unlocking the hidden value in organizations', **Employment Relations**, Volume27, Issue2, 2000, pp. 63-80

Yetenek yönetimi uygulamaları organizasyon içindeki yetenek akışı ile ilgili stratejik konulara odaklanarak öğrenmeyi, hareketliliği ve değişimi memnuniyetle karşılayan, iyi donanımlı, eğitilmiş yöneticilerden oluşan büyük yetenek havuzlarını uygulamaya koymaya ihtiyaç duyar. Fakat organizasyondaki kritik pozisyonları doldurabilecek yüksek performanslı, yüksek potansiyelli görevlilerden oluşan bir yetenek havuzu sağlama eylemi olarak önerilen stratejik yetenek yönetimi, yalnızca “en iyi yetenek” ile sınırlandırıldığında YY’nin etkinliğini kısıtladığını söyleyebiliriz. Daha kapsayıcı bir yaklaşım ile yüksek getiriler için yatırımı hakeden stratejik rolleri belirleyen ve organizasyon içindeki farklı işlerdeki çalışanları motive eden, iş gücünün mobilitesini destekleyen YY uygulamalarının, doğru kişinin doğru işte olmasını, çalışanın kariyer gelişimini, artan çalışan bağlılığını ve bunun sonucunda iş performansının artmasını sağladığını belirtebiliriz.

Kapsayıcı bakış açısı yetenek olarak tüm çalışanlara odaklanırken, dışlayıcı bakış açısı sadece seçilmiş bir grup çalışana odaklanır. çalışanları performanslarına göre sınıflandırmakla ilgili özel yaklaşımda işletme en yetenekli çalışanları, yani küçük bir çalışan grubunu belirlemek, geliştirmek ve elde tutmak için “yüksek potansiyel” (HiPo) programları uygulayabilir. Bu, ayrıcalıklı yaklaşımı yönlendiren işgücü farklılaşmasının temelidir. Ancak bu yaklaşım, yetenekli çalışanlar grubunda yer almayan çalışanları dikkate almadığı için eleştirilmektedir. Bu nedenle kapsayıcı yaklaşım, İK fonksiyonunun rolünün, herkesi yüksek performansa ulaşmak ve dolayısıyla yetenek olarak görülmek için yönetmek olması gerektiğini vurgular. Kapsayıcı yetenek bakış açısını savunmakla birlikte tüm çalışanların değerli olduğu ve geliştirilebileceğini belirtmek de fayda vardır. Yetenek yönetim sürecinde daha yüksek performans gösterenlere farklı yaklaşımlarla farklı gelişim alan ve fırsatları sunmak önemlidir fakat daha düşük performans gösteren çalışanları da değerlendirmeli ve gelişim fırsatları sunulmalıdır.

Kapsayıcı ve dışlayıcı yetenek tanımlarına yetenek felsefesi açısından bakarsak yeteneğin iki boyutta değişiklik gösterdiği öne sürülmüştür. İlk boyut, çok az insanın yetenekli olduğu varsayımından herkesin 'yeteneği' olduğu varsayımına kadar değişen, yeteneğin varsayılan nadirliğini yakalar.⁶⁷ İkinci boyut, yeteneğin sürekliliğin

⁶⁷Chuai ve Preece,2010, A.e.

doğuştan veya geliştirilebilir (edinilmiş) bir yapı olduğu varsayımlarıyla, yeteneği şekillendirir.⁶⁸ Bu iki boyutun birleşimi, Yetenek Yönetimi sürecinde farklı etkileri olan dört farklı yetenek felsefesini ortaya çıkartmıştır. Bunlar: Özel/Doğuştan, Özel/Geliştirilebilir, Kapsayıcı/Doğuştan ve Kapsayıcı/ Geliştirilebilir yetenek felsefeleridir.

Yetenek Felsefesini oluşturan boyutlarda ilki Dışlayıcı ve Kapsayıcı bakış açısidir. İles ve diğerleri, (2010); Lewis ve Heckman, (2006); Stahl ve diğerleri, (2012) gibi birkaç akademisyen ve araştırmacının yetenek yönetiminin ya dışlayıcı ya da kapsayıcı bir odak noktası olabileceğini öne sürdüklerini görmekteyiz. Boudreau ve Ramstad, (2005); Collings ve Mellahi, (2009) gibi pek çok akademisyen/araştırmacı, işgücünün yalnızca küçük, seçkin bir yüzdesine (A oyuncular, yüksek potansiyeller, yüksek performans gösterenler veya stratejik açıdan önemli çalışanlar) yönelik özel yetenek yönetimi yaklaşımlarını savunurken, Buckingham ve Vosburgh, (2001); Yost ve Chang, (2009) gibi diğer akademisyenler tüm işgücüne yönelik kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımlarını tercih ettiğini görürüz. Uygulamada, kuruluşların çoğu yetenek yönetimine özel yaklaşımlar benimserken, kapsayıcı yaklaşımların da oldukça yaygın olduğunu da belirtmekte fayda vardır. Stahl ve diğerleri, (2012) göre kapsayıcı ve dışlayıcı felsefeleri birleştiren hibrit yaklaşımlar da mümkündür.

Hibrit yaklaşımlar işletmelerin yetenek yönetim süreçlerinin etkinliğini sağlayacağını belirtmek isterim. İşletmenin tüm insan kaynağının değerlendirilecek yapıda olduğunun kabulüyle, yani kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmesi ile her çalışanın performans ve potansiyelinin farklı değerlendirilmesi gerektiği de önemli bir noktadır. Yüksek potansiyel ve performans gösterenler de düşük veya orta performans-potansiyel gösterenler gibi değerlendirme ve yönetilme süreçlerine tabi tutulacaktır.

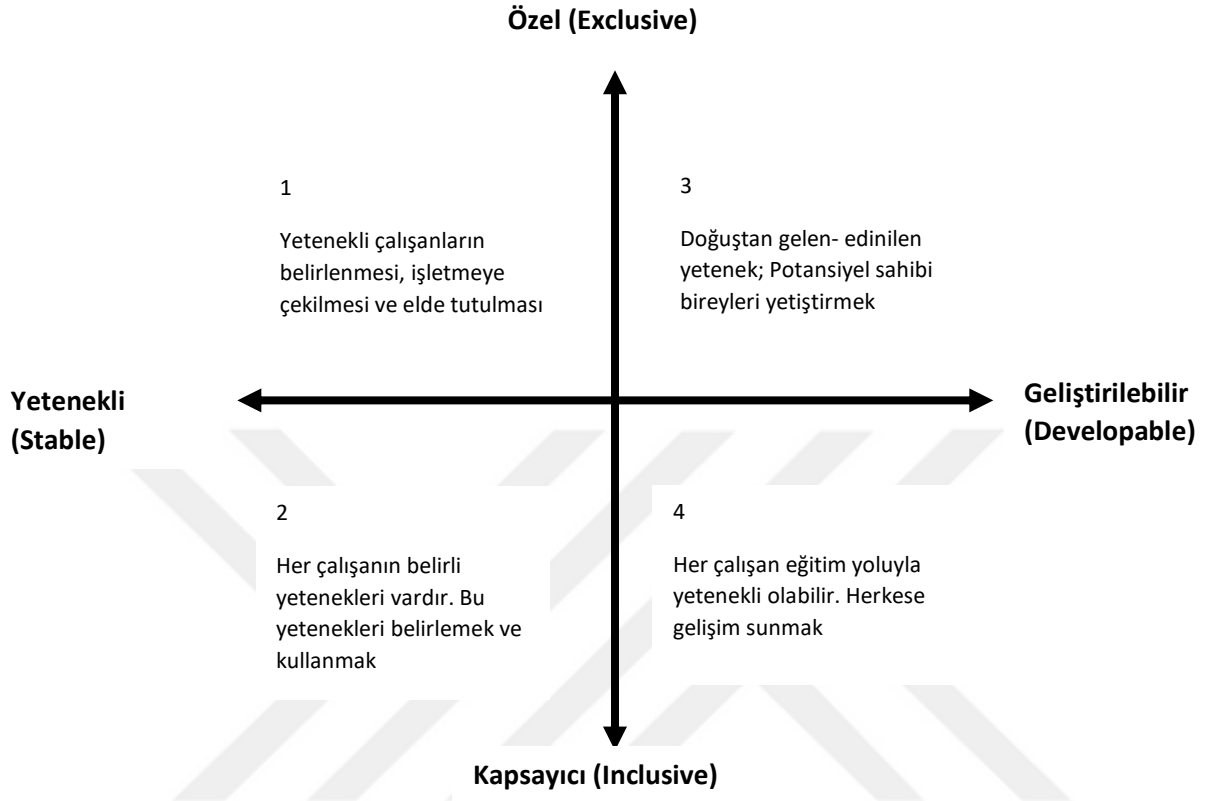
⁶⁸ Howe, M. J. A., Davidson, J. W., Sloboda, J. A., 'Innate talents: Reality or myth?', **Behavioral and Brain Sciences**, 21(3), 1998, pp.399–442.

Yetenek felsefesini oluşturan ikinci boyut ise yetenek yönetimi uygulamasının, yeteneğin doğuştan gelen veya kazanılmış bir yapı olarak anlaşılma derecesinden etkilendiği argümanı ile ilgilidir. Yetenek istikrarlı bir varlık mı yoksa geliştirilebilir mi? Bu soruya Meyers vd., (2013) doğuştan var olarak anlaşılan yeteneği, yetenek belirleme ve seçimine dair güçlü bir vurgu yaparak yetenek yönetimi uygulamalarına işaret ederken, kazanılmış yetenek varsayımı, geliştirme ve deneyim kazanmayı amaçlayan uygulamaları gerekli kılacağını belirtmişlerdir.

Howe, Davidson ve Sloboda, (1998); Meyers vd., (2013) tarafından yeteneğin doğuştan var olduğu hakkındaki tartışmanın bilgi, beceri olarak tanımlanan faktörlere bağlı olduğunu belirtirken, Silzer ve Church, (2009) tarafından yetenek kişilik özellikleri, bilişsel yetenekler veya motivasyon açısından tanımlamak da sonradan edinilebileceğine dair işaretler verdiğini belirtir. Öte yandan doğuştan yetenek sorusu bir bireyin sahip olduğu gizil kişilik teorisi ile de ilgilidir. Kişilerin deneyimlerle şekillendirilebileceği ya da insanların nadiren değiştiği inancı yani, varlık teorisine dayanmaktadır. Ayrıca, bu noktanın tartışılması, farklı kültürel bağlamlarda yetenek yönetimi ile ilgilidir. Birçok batı kültüründe yetenek, genel olarak, belirli bir alanda ortalamanın üzerinde performansa yol açan doğuştan gelen bir yetenek olarak anlaşılır.⁶⁹ İşte bu iki yaklaşım 4 farklı yetenek felsefesini ortaya çıkarmıştır. Meyers ve Van Woerkom'a göre yetenek felsefesinin 4 farklı grubu aşağıda bulunan şekil ile özetlenmiştir.

⁶⁹Maria Christina Meyers, Marianne van Woerkom, The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda, **Journal of World Business**, Vol.49, 2014, pp.192–203

Şekil 1.2. Yetenek Felsefesi 4 Farklı Grubu



Kaynak: Meyers, M.C., Van W. M.:2014, The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda', **Journal of World Business**, Vol.49(2), pp.194.

Yetenek felsefeleri, "bir firmanın kilit karar vericileri tarafından sahip olunan yeteneğin doğası, değeri ve araçsallığı hakkında temel varsayımlar ve inançlar" olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, yetenek felsefeleri, İnsan kaynakları yöneticilerinin yeteneği nasıl tanımladığını, kimi yetenekli olarak gördüklerini, yetenekli çalışanlarını ne kadar değerli gördüklerini ve performansı en üst düzeye çıkarmak için yetenekli çalışanların nasıl kullanılması gerektiğini düşündüklerini açıklar.

Şeklin 1. Kısımında özel/yetenekli yetenek felsefesi çalışanların yalnızca küçük bir yüzdesinin (< %20) yetenekli olduğuna ve doğanın bu çalışanlara özel beceriler, yetenekler veya hediyeler sağladığına ilişkin yönetsel inancı yansıtır.⁷⁰ Bu inancın

⁷⁰Tansley, 2011,A.e.

bir sonucu olarak, İK yöneticileri işgücünü yetenekli küçük bir çalışan grubuna (yani A oyuncularını, yıldız oyuncular) ve buna sahip olmayan çok daha büyük bir çalışan grubuna (örneğin B ve C oyuncularını) böler.

Şeklin 2. Kısımda, kapsayıcı/yetenekli yetenek felsefesine sahip yöneticiler, olabilecekleri kadar çeşitli olmak üzere tüm çalışanların güçlü yönlerini takdir etmekte ve çalışanların güçlü yönlerine uygun görevlerde çalışmalarını için kişi-iş uyumunu artırmayı hedeflemektedir.

Şekil 3. Kısımda, İK yöneticileri özel/geliştirilebilir yetenek felsefesi yeteneğinin, keşfedilmemiş kalırsa boşa harcanabilecek ve ancak sistematik olarak geliştirildiğinde mükemmel performansla sonuçlanabilecek nadir ve gizli bir yapı olduğuna inanırlar.⁷¹ Gelecekte daha yüksek bir hiyerarşik düzeyde daha zorlu bir pozisyonda performans gösterme potansiyelini gösteren veya vaat eden çalışanlar yetenekli olarak kabul edilecektir.⁷² Bu yüksek potansiyel ile yaygın olarak itibar gören çalışanların %10-15'ine ait olduklarında, çalışanlara potansiyellerini açığa çıkarmaları amacıyla çeşitli gelişim fırsatları ve görevler sağlanır.

Şekil 4. Kısımda, sahip olan bireyler kapsayıcı/geliştirilebilir yetenek görünüşte tüm insanların özel eğitim yoluyla olağanüstü sanatçılar olabileceğini varsayar. Bu felsefe, bir insanın değişme ve gelişme yeteneğine derinden yerleşmiş inanç yani büyüme zihniyeti olarak bakar ve kurumsal uygulamada, tüm çalışanların eğitimi ve gelişimine güçlü bir odaklanma ile ilişkilidir. Bu felsefeyi benimseyen yöneticiler, liderlerin ve kilit organizasyonel pozisyonlardaki görevlilerinin bu pozisyonları, birikmiş deneyimleri ve öğrenilen dersleri nedeniyle aldıklarına inanırlar.⁷³

⁷¹ Gagne.2004,A.e.

⁷² Silzer ve Church,2010,A.g.e.

⁷³ Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Jaap P., Dries, N., 'HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices', **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 31, Issue 4, 2019, pp.562-588

1.3.2.3.Doğuştan Gelen ve Edinilmiş Yetenek

Doğal bir yetenek veya yeteneklere sahip bir kişi veya insanlar olduğunu kabul ederler. Olağanüstü yeteneğe sahip bir kişi; toplu olarak yetenekli veya yetenekli insanlar olduğunu da belirtirler.⁷⁴

Üstün zeka araştırmacısı Francoys Gagne (2004-2010) özel doğuştan gelen yeteneklere sahip olmaya atıfta bulunmuştur ve yeteneği şu şekilde açıklamıştır: "İnsan faaliyetinin en az bir alanında sistematik olarak geliştirilmiş yetenekler (veya beceriler) ve bilgide olağanüstü ustalık".⁷⁵

Sternberg (2003) doğuştan yeteneği bilgelik, zeka, sentezlenmiş yaratıcılık ve üstün zeka modeli çerçevesinde açıklamıştır. Sternberg, üstün zekalılığı "gelişimde uzmanlık" olarak tanımlamıştır. Bu tanım, yeteneğin istisnai performans veya uzmanlığa dönüşmesi için geliştirilmesi gerektiğini ima eder.⁷⁶

Üç halkalı üstün yeteneklilik anlayışı (Renzulli, 2005-2012) bazı bireylerin üstün yetenekli davranış (olağanüstü performans) sergileme potansiyeline sahip olduğunu, bazılarının ise olmadığını savunur. Bireysel potansiyel: ortalamanın üzerinde yetenek, yüksek görev bağlılığı ve yüksek yaratıcılık olmak üzere üç faktör (üç halka) tarafından belirlenir. Bu faktörlerin kişi ve çevre arasındaki etkileşimlerden ortaya çıktığı söylenmektedir.⁷⁷

Joseph Renzulli'nin "Üç Halkalı Üstün Yeteneklilik Modeli," üstün yetenekli bireyleri tanımlamak ve anlamak için geliştirilmiş kapsamlı bir teoridir. Bu model,

⁷⁴ Stevenson, R.J. and Sabater, S., 'Understanding Effects of Global Change on River Ecosystems: Science to Support Policy in a Changing World', **Hydrobiologia**, V.657, 2010, pp.3-18.

⁷⁵ Gagne', F., **Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis**, in Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. and Sternberg, R.J. (Eds), International Handbook of Giftedness and Talent, Elsevier Science, Oxford, 2000.

⁷⁶Sternberg, R. J., **Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized**, London: Cambridge University Press, 2003

⁷⁷Renzulli, J. S., **The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Promoting Creative Productivity**, In R. J. Sternberg, J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness*, 2nd ed., Cambridge University Press, 2005, pp. 246–279).

üstün yetenekliliği sadece yüksek zeka (IQ) ile sınırlamayıp, bireyin çeşitli yetenek ve özelliklerini dikkate alarak daha geniş bir perspektif sunar. Renzulli'nin modeli üç ana bileşenden oluşur:

1.Üstün Yeteneklilik Yeteneği (Above Average Ability):

Bu bileşen, genel entelektüel yetenek veya özel akademik yetenekleri kapsar. Üstün yetenekliler, genel olarak ya genel bilgi düzeyinde ya da belirli bir akademik alanda ortalamanın üzerinde bir performans gösterirler. Bu yetenek, problem çözme, soyut düşünme ve karmaşık fikirleri anlama kapasitesini içerir.

2.Yaratıcılık (Creativity):

Yaratıcılık, yeni ve orijinal fikirler üretme yeteneği ile ilgilidir. Yaratıcı bireyler, geleneksel düşünce kalıplarının dışına çıkarak yeni çözümler ve fikirler geliştirebilirler. Bu bileşen, hayal gücü, esneklik, özgünlük ve yeni şeyler deneme isteğini içerir.

3.Görev Bağlılığı (Task Commitment):

Görev bağlılığı, bir görevi tamamlama konusunda yüksek düzeyde motivasyon, kararlılık ve ısrar gösterme yeteneğidir. Bu bileşen, yoğun çalışma, sebat, azim ve içsel motivasyonu içerir. Üstün yetenekli bireyler genellikle bir projeye veya göreve derinlemesine bağlılık gösterir ve engeller karşısında yılmazlar.

Renzulli'nin Üç Halkalı Modeli'ne göre, üstün yetenekli bir birey, bu üç bileşenin kesişim noktasında yer alır. Yani, üstün yeteneklilik sadece yüksek entelektüel yetenek değil, aynı zamanda yaratıcılık ve görev bağlılığı ile birleşen bir durumdur.

Hem doğuştan gelen faktörlerin hem de gelişimin yeteneği şekillendirdiğini öne süren benzer argümanlarda bulunmaktadır. Silzer ve Church (2010), doğuştan yeteneği potansiyel olarak kabul eden ve “bireylerin şu anda olduklarından daha fazlası olma olasılığını” ifade ettiğini savunur. Potansiyel, gelecekteki başarının

gerekli bir ön koşulu olarak görülür, ancak potansiyel keşfedilir, büyütülür ve geliştirilirse tam olarak başarı gerçekleştirilebilir.⁷⁸

Doğuştan gelen bakış açısı, yeteneğin bireylerin içinde olduğunu anlar ve bu nedenle yeteneğin seçilmesine ve tanımlanmasına odaklanırken, edinilmiş bakış açısı, düşünüldüğü gibi yeteneğin gelişimine odaklanır. Yetenek öğrenilebilir veya öğretilir bir olgudur. Edinilmiş yetenek kavramı, kişinin doğuştan getirdiği özelliklerden ziyade, zaman içinde öğrenme, deneyim ve pratik yoluyla geliştirdiği beceriler anlamına gelir. Bu bakış açısı, yeteneklerin sabit olmadığı ve çaba, çalışma ve doğru yönlendirme ile geliştirilebileceği fikrine dayanır.

Edinilmiş yeteneklerin öğrenme yoluyla, deneyim, düzenli ve bilinçli pratik yapma, yapıcı geri bildirim almak, kişinin kendi gelişimine yönelik motivasyonu ve azmi, edinilmiş yeteneklerin geliştirilmesinde önemli bir faktördür. Bu bakış açısı, özellikle Carol Dweck'in "Gelişim Odaklı Zihniyet" (Growth Mindset) teorisiyle ilişkilidir. Dweck, yeteneklerin ve zekanın geliştirilebileceğine inanan bireylerin, sabit zeka ve yetenek inancına sahip bireylere göre daha başarılı ve esnek olduğunu belirtir.

1.3.2.4. Performans Açısından Yetenek

Yetenek, mevcut eylem ve davranışlarda yani performansta kendini gösteren bir yapı olarak da anlaşılabilir. Yetenek, yetenekle ilgili diğer yaklaşımlarda olduğu gibi belirli bir çıktıyı elde etmek için gerekli olan bilgi, beceri gibi girdilerle değil, gerçekleşen çıktılarla tanımlanır. Performans çıktıları, potansiyel gibi girdi faktörlerinden daha kolay ölçülebildiğinden, yetenek belirleme amacıyla performans değerlendirmelerini kullanmak yaygın bir organizasyonel uygulamadır.⁷⁹

Performans açısından yeteneklerin girdi ve çıktı olarak değerlendirilmesi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için gerekli olan beceri ve yeteneklerin nasıl kullanıldığını ve bu kullanımın sonuçlarını anlamayı amaçlar. Girdi ve çıktı

⁷⁸ Silzer, R., Church, A. H., **Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices**, In R. Silzer, and B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010, pp. 213–279.

⁷⁹ Dries, N., Pepermans, R., Carlier, O., 'Career success: Constructing a multidimensional model', **Journal of Vocational Behavior**, V.73(2), 2008, pp.254–267

perspektifleri, yetenek yönetimi sürecini daha net bir şekilde görmeyi sağlar. Girdi olarak yetenek, bir organizasyonun mevcut ve potansiyel insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerini ifade eder. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekleri belirlemek ve bu yeteneklere sahip kişileri işe almak. Çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek için sağlanan eğitim programları ve gelişim fırsatları sağlamak organizasyonun hedeflerine ulaşmasında temel yapı taşlarıdır.

Çıktı olarak yetenek, organizasyonun girdi olarak aldığı ve geliştirdiği yeteneklerin iş sonuçlarına nasıl yansıdığını ifade eder. Bu çıktılar, organizasyonun performansını ve başarısını gösterir. Çalışanların işlerini ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yaptıklarının bir ölçüsüdür. Yüksek performans ve verimlilik, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Çalışanların yeteneklerinin organizasyonun gelirlerini, karlılığını ve genel finansal sağlığını nasıl etkilediği. İyi yönetilen yetenekler, finansal başarının temelidir. Yetenek yönetimi süreçlerinin, çalışanların yüksek memnuniyeti ve organizasyona bağlılığı düşük çalışan devri ve daha sürdürülebilir bir iş gücü sağlar.

1.3.2.5. Aktarılabilir ve Bağımlı Yetenek

Ustalık olarak yetenek, doğal yetenek yaklaşımının aksine, kasıtlı uygulamaya ve deneyimden öğrenmeye odaklanan yeteneği kavramsallaştırır. Yetenek ölçülebilir, sürekli olarak üstün performansla gösterilmelidir.⁸⁰

Pfeffer ve Sutton (2006), yetenek her zaman deneyim ve çabanın bir işlevidir. Açıkça, tüm insanlar aynı miktarda nihai potansiyele sahip olmasa da, literatürde kasıtlı uygulamanın geçerliliği konusunda uzlaşma vardır.⁸¹

⁸⁰ Ericsson, K. A., Prietula, M. J., Cokely, E. T., **The Making of an Expert**, Harvard Business Review, July-August, 2007, pp.115-121.

⁸¹ Pfeffer, J., Sutton, R. I., **Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.

Gagné'ye göre (2000) yetenek sistematik olarak geliştirilmiş armağanların ustalığını ifade etmektedir. Bullock vd. (2009) yetenek için eğitim yoluyla geliştirilebilen ve farklı alanlarda uygulanabilen bir kaynak olarak anlaşılmalıdır der.

Rappaport, Bancroft ve Okum (2003) yetenek transferi fikrinin çalışma ortamına kolaylıkla uygulanabileceğini ve büyük yetenek eksikliklerinin kuruluşları daha yaratıcı yetenek işe alım stratejileri uygulamaya zorladığını öne sürmüştür. Yetenek transferi teorisi, potansiyellerinin sınırlı bir süre ve sınırlı bir çabayla mükemmel performansa dönüştürülebileceğini savunur.

Tablo 1.4. Yeteneğe Farklı Teorik Bakış Açıları

<i>Literatür</i>	<i>Yeteneğin operasyonel hale getirilmesi</i>	<i>Ana Kriter</i>	<i>Ana Katkı</i>	<i>Teorik Boşluklar</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi	Sermaye olarak yetenek	Organizasyona katkı	Bireysel yetenek ile organizasyonel bağlam arasında bağlantı kurar	Teori ve ampirik kanıt eksikliği
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik fonksiyon	Rekabet üstünlüğü sürdürme	Yetenek yönetimi ile örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayacak kilit pozisyonların yönetimi	Yetenek tanımı ve ölçümü
Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji	Bireysel fark olarak yetenek	Tahmin geçerliliği	Personel seçimi, terfi sistemleri ve performans değerlendirmesinde uzun araştırma geleneği	Kriter sorunu—ne için yetenek?
Eğitim Psikolojisi	Üstün Zeka olarak yetenek	Alana özgü mükemmellik	Güçlü (nedensel) teorik çerçeveler	Çoğunlukla kavramsal çalışma; yetişkin popülasyonlarda araştırma yok
Mesleki Psikoloji	Kimlik olarak yetenek	Benlik kavramı kristalleşme	Bir kişinin yaşamı boyunca bir yapı olarak yeteneğin dinamik doğasının tanınması	Çoğunlukla anlatı araştırması; daha pozitivist yaklaşımlarla bağdaştırmak zor
Pozitif Psikoloji	Güç olarak yetenek	Kendini gerçekleştirme	Pozitif aykırı değerleri ölçüm hatasından ziyade araştırma konusu olarak ele alır	Güç temelli yaklaşımın bireyler ve kuruluşlar için 'kazan-kazan' olarak kabul edilmesi
Sosyal Psikolojisi	Yetenek algısı olarak yetenek	Değerlendirici doğruluğu	Sosyal algı unsurunu getirir, yani, kabul edilmeyen yetenek "mevcut değildir".	Deneysel bulguların gerçek yaşam ortamlarına genelleştirilmesi?

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

1.3.3.Yeteneğe İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bakış

Tablo 1’de görüldüğü üzere yeteneğe farklı teorik bakış açıları bulunmaktadır. Her literatür alanı yeteneği farklı ele almıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi yeteneği sermaye olarak kavramsallaştırmıştır ve yeteneğe 4 mercekten bakar:

- İnsan sermayesi olarak; emeği gerçekleştiren alışanı ve yetenekleri benzersiz ve değer olarak kabul eder,
- Sosyal bir sermaye olarak; kurumu sosyal ağlar ile hareketlendiren,
- Politik sermaye; İtibar sermayesi olarak da anılır, destek almak ve meşruiyet kazanma,
- Kültürel sermaye olarak; eğilim ve alışkanlıkları aktarma açısından.

İnsan Sermayesi: Yeterlilikler, bilgi, sosyal ve kişilik özellikleri insan sermayesini oluşturur. İnsan sermayesi değer ve benzersizlik olmak üzere iki boyutta kategorize edilebilir. Değer, organizasyonun temel yetkinliğine katkıda bulunmak ve rekabet avantajını geliştirmek için eldeki insan sermayesinin potansiyelini ifade eder. İnsan sermayesinin işgücü piyasasında hazır bulunması ve rakipler tarafından kolayca kopyalanması, düşük benzersizlik, insan sermayesinin ikamesinin zor olması, yüksek benzersizlik anlamına gelir. Sonuç olarak, bu teorik perspektife göre yetenek, bir organizasyondaki hem değerli hem de benzersiz olan insan sermayesini ifade eder.⁸²

Sosyal Sermaye: Çalışanların gerçek ve potansiyel kaynaklarının toplamını ifade eder. Organizasyonlar ve çalışanları arasındaki sosyal değişim ilişkisini de açıklar. Çalışanın istihdamı ile insan yeteneğinin üretkenlik amacına ulaşması için bir bağlam sunar. Yine çalışanı yerleştirme çalışanların temel yetkinliğine katkıda bulunarak kuruluşlara değer katma kapasitesini ifade eder.⁸³

⁸² Lepak, D. P., Snell, S. A., ‘The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development’, **Academy of Management Review**, V.24(1), 1999, pp.31–48

⁸³ Silzer, R., Church, A. H. (2010)., **A.g.e**

Politik Sermaye: Kişinin kendi sosyal ağında işleri halletmek için geleneksel iktidar biçimlerini veya temsili sermayeyi kullanarak meşruiyet kazanma kapasitesidir. Güç veya otoriteyi kullanma ve sosyal olarak etkili bir şekilde bileşenlerin desteğini alma yeteneğini anlatır. Her bileşenin yani sermaye türünün küresel ağ organizasyonunda değeri vardır. Sermaye portföyünün önemi, alınması gereken kararların bağlamına göre değişir bu nedenle, etkili liderlerin, bireysel sermaye portföylerini etkin bir şekilde nasıl kullanacaklarını bilmenin politik becerisine sahip olmaları gerekir. Çalışanların da uzlaşma ve çatışma yönetme alanında gösterdikleri performans politik sermayeyi oluşturur.⁸⁴

Kültürel Sermaye: Sosyalleşme sürecinde edinilen, bir nesil çalışandan diğerine ve örgütsel belleğe örtülü olarak aktarılan, uzun süredir devam eden eğilimler ve alışkanlıklardır. Sosyal bağlam teorisi, kurum kültürünün İKY sisteminin kurulmasını etkileyen örgütsel bir sosyal çevreyi nasıl temsil ettiğini açıklar. Aynı zamanda, bir örgütün üyelerinin sergilemesi için uygun davranış ve tutumları teşvik eden bir sosyal kontrol biçimidir.⁸⁵

⁸⁴ Michael Harvey ve Milorad M. Novicevic, 'The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments', **Int. Journal of Human Resource Management**, V.15:7, 2004, pp.1173–1188

⁸⁵ Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., Frink, D. D., 'Human resources management: Some new directions', **Journal of Management**, Vol.25, 1999, pp.385–415.

Tablo 1.5. Yetenek Kavramına Farklı Yaklaşımlar

Yeteneğe Teorik Açıdan Bakış	Sermaye Olarak Yetenek
	İnsan sermayesi
	Sosyal sermaye
	Politik sermaye
	Kültürel sermaye
	Bireysel Farklılık Olarak Yetenek
	Üstün Zeka Olarak Yetenek
	Kimlik Olarak Yetenek
	Güç Olarak Yetenek
	Algı Olarak Yetenek
Karşılaştırmalı Yetenek Tanımları	
	Nesne ve Özne Olarak Yetenek
	Kapsayıcı ve Dışlayıcı Yetenek
	Doğuştan Gelen ve Edinilmiş Yetenek
	Performans Açısından
	Aktarılabılır ve Bağımlı Yetenek
Yeteneğe İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Bakış	
	İnsan sermayesi
	Sosyal Sermaye
	Politik Sermaye
	Kültürel Sermaye

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

1.3.4.Yeteneğe Diğer Literatürlerdeki Bakış Açıları

Psikoloji literatüründe: İKY'den farklı olarak yeteneği sadece kaynak olarak görmemek gerektiği belirtilmiştir. Psikolojik bakış açısı, insan kaynakları yönetimi stratejisi ile örgütsel performans arasındaki eksik bağlantı yani kara kutu olarak görülür. Çalışanın algıları, tutumları ve nitelikleri, İKY-performans ilişkisinin önemli araçları olarak görülür. Çalışanların İKY sistemlerine ilişkin algıları da incelenir.⁸⁶

⁸⁶ Huselid, M. A., Becker, B. E., 'Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management', **Journal of Management**, V.37(2),2011, pp.421-428.

Endüstriyel-örgütsel psikoloji literatürü (I/O): Özellikle personel seçimi ve performans değerlendirmesiyle ilgili yeteneğe yaklaşır. Bireysel farklılıklar perspektifi, bilişsel yetenek, uzmanlık bilgisi ve kişilik gibi faktörleri kapsayan bir bakış açısıdır.⁸⁷ Geleneksel olarak, psikometrik paradigma içinde birincil hedef, adayların gelecekteki iş performanslarını geçerli bir şekilde tahmin eden değerlendirme metodolojileri geliştirmek olmuştur. Bugün, bu psikolojisi alanı, değerlendirme merkezlerinin analizleri, personel seçimi sistemleri, promosyon sistemleri ve performans değerlendirmelerini kapsar.⁸⁸

Eğitim psikolojisi literatürü: Özellikle üstün zekalıları eğitimi konusunda yeteneği inceler. Yeteneklilik, bir bireyi yaşlılarının en az ilk %10'u arasına yerleştirecek derecede, en az bir yetenek alanında eğitimsiz ve kendiliğinden ifade edilen doğal yeteneklere sahip olmak ve bunları kullanmaktır.⁸⁹ Buradaki ana kriter, alana özgü mükemmelliktir. İki ana temaya odaklanılır: birincisi, okul çocuklarında üstün zekalılığın çoğunlukla standart testler yoluyla erken tespiti; ve ikincisi, uzmanlaşmış, üstün yeteneklilerin eğitimi konusudur. Üstün zekalılık literatürü, organizasyonel ortamlarda yetenek yönetimi için çok az doğrudan etkiye sahiptir. Her şeyden önce, üstün zekalılık araştırmaları yalnızca çocuklara ve ergenlere odaklanır ve yetişkinliğin başlangıcında ortaya çıkmayan yeteneğin asla ortaya çıkmayacağını ima eder; ikincisi, üstün zekalılığı çoğunlukla normatif bir yetenek testindeki (zeka/IQ testi gibi) bir puan olarak işlevselleştirir, bunu yaparken de üstün zekalılığı, organizasyonda yeteneğin sergilenmesi için zayıf bir kriter olduğu kanıtlanan standart bir ölçekte performansla eşitler.⁹⁰

⁸⁷ Hough, L. M., Oswald, F. L., 'Personnel selection: Looking toward the future Remembering the past', **Annual Review of Psychology**, Vol.51, 2000, pp.631-664.

⁸⁸ Cappelli, P., 'Talent Management for the Twenty-First Century2', **Harvard Business Review**, March-2008, pp.74-81.

⁸⁹ Transforming Gifts into Talents: The DMGT as a Developmental Theory', **High Ability Studies**, Vol.15, 2004, pp.119-147

⁹⁰ Robinson, V., Hohepa, M., Lloyd, C., **School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why**, Best Evidence Synthesis Iteration, The University of Auckland and New Zealand Ministry of Education, 2009

Mesleki psikolojisi literatürü: Yeteneği bir kimlik olarak ele alır. Mesleki benlik kavramının oturmasıyla yani, kişinin kariyeri boyunca kalıcı hedeflerine, ilgi alanlarına ve yeteneklerine ilişkin net ve istikrarlı bir benlik algısına sahip olmasının ana kriterinin yetenek olduğunu savunur. Bu bakış açısı dinamiktir ve birey içi ve bireyler arası etkilerin karmaşık bir karışımının bir sonucu olarak zaman içinde gelişen süreçlere odaklanır.⁹¹ Sonuç olarak, yeteneğin yerine getirilmesini sabit veya önceden tanımlanmış bir kriter olmaksızın sürekli bir süreç olarak işler hale getirir. İnsanlar geliştikçe mesleki benlik kavramlarının da geliştiğini ve bir kişinin yerine getirmek için çabalaması gereken yetenekle ilgili nihai bir kimlik olmadığını savunur.⁹²

Özellikle 'olası benlikler' etrafında yapılan araştırmalar bu bakış açısında önem kazanmıştır. Olası benlikler, insanların ne olabilecekleri yani potansiyel benlik, olmak istedikleri yani ideal benlik, olmaktan korktukları yani korkulan benlik ya da olmaları gerektiğini hissettikleri olması gereken benlik hakkındaki fikirleri olarak tanımlanır. Deneysel araştırmalar, ideal benliğin yaşamın belirli bir alanında (örneğin iş) görselleştirilmesinin, diğerlerinden gelen olumlu geri bildirimlerle birleştirilmesinin, o alanda yüksek performansla sonuçlandığını göstermiştir.⁹³

Pozitif psikoloji literatürü: Yeteneği güçlü, iyi veya kişisel olarak en iyi şekilde performans göstermelerine izin veren bir kişinin özellikleri olarak operasyonelleştirir.⁹⁴ Bu bakış açısına göre yetenek yönetimi için nihai kriter kendini gerçekleştirmedir. Kendini gerçekleştirme, kişinin yapabileceği her şeyi başarması yoluyla en yüksek potansiyelinin gerçekleştirilmesi anlamına gelir. Pozitif psikoloji literatürü, pozitif aykırı değerlere, yani sosyal olarak inşa edilmiş normlardan pozitif

⁹¹ Kerr Inkson, 'Are humans resources?', **Career Development International**, Vol. 13 Iss. 3, 2008, pp. 270 – 279

⁹² Whitty, M.T., 'Liar, Liar! An examination of how open, supportive and honest people are in Chat Rooms', **Computers in Human Behavior**, V.18(4), 2002, pp.343-352.

⁹³ Oettingen, G., Marquardt, M. K., Gollwitzer, P. M., 'Mental contrasting turns positive feedback on creative potential into successful performance', **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol.48(5), 2012, pp.990–996

⁹⁴ Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., Hurling, R., 'Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire', **Personality and Individual Differences**, Vol.50(1), 2011, pp.15–19.

bir şekilde sapan insanlar veya deneyimlere odaklanan psikoloji literatürünün bir dalıdır.⁹⁵ Sonuç olarak, yeteneği, bir kişinin normdan en fazla sapabildiği alanlar olarak görür.

Pozitif psikoloji literatürü, insanın tutkusunu yani, bir kişinin sevdiği, önemli bulduğu ve enerji harcamak istediği bir etkinliğe karşı güçlü bir eğilimi, en yüksek performansı yani, kendini gerçekleştirmenin geçici olarak deneyimlendiği bir üstün işlevsellik dönemini ve işini sevmeyi yani iş tatmini derecesini ve bunları refah, mutluluk ve tükenmişlik riskinin azalması gibi olumlu sağlık sonuçlarıyla ilişkilendirir.

Yetenek yönetimine güç temelli bir yaklaşımı savunur, “her çalışanın doğal yetenek alanlarının nerede olduğunu tanıma ve her çalışanın bu yetenekleri gerçek performansa dönüştürmek için işe özgü beceri ve bilgileri geliştirmesine nasıl yardımcı olacağını bulma sürecidir.”⁹⁶ Bir eleştiri olarak Collings ve Mellahi (2009), organizasyonlarda yeteneklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile organizasyon stratejisine ulaşmak her zaman başarılı olmamakla birlikte güce dayalı yaklaşımın yerine özel yaklaşımlar genellikle daha uygun maliyetli ve verimli çözüm olarak görülebileceğini savunmuştur.

Sosyal psikoloji literatürü: Yeteneğin kendisiyle ilgilenmek yerine, beklentilerin ve yargıların yetenek olarak ortaya çıkan ve fark edilebilen şeyleri şekillendirdiği dinamik yolları inceleme potansiyeli sunar.⁹⁷ Sonuç olarak, yetenek yönetimini karşı karşıya bıraktığı en önemli kriter yeteneği ortaya çıkaracak kişinin ölçümde yanlılığa son vermesi ve hatasından maksimum düzeyde kaçınması ile gerçekleşir. Yarı rasyonellik yani hem analitik hem de sezgisel bilişsel süreçlerin unsurlarını içeren bir karar verme tarzı, organizasyonlarda en yaygın karar verme tarzı olduğuna inanıldığından, değerlendirici yanlılığından kaçınmanın yetenek yönetimi

⁹⁵ Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000), **A.g.e.**

⁹⁶ Buckingham ve Vosburgh, 2001, **A.g.e.**

⁹⁷ Dominick, Peter G., Gabriel, Allison S., ‘Two Sides to the Story: An Interactionist Perspective on Identifying Potential’, **Industrial and Organizational Psychology**, Volume 2, Issue 4, 2009, pp. 430-433

alışmasında önemli bir konu olması gerektiği açıktır. Sosyal psikoloji literatürü, çoğunlukla deneysel tasarımlara dayanır, değerdendirici inançları, zihniyetler ve önyargı gibi konulara ve geribildirim ve etiketlemenin (örneğin 'yüksek potansiyel' etiketinin) oranlar üzerindeki etkilerine odaklanır.⁹⁸

Sosyal psikolojinin yetenek yönetimi çalışmasına katkısı, sosyal algı unsurunu getirmesidir, bir bakıma tanınmayan veya kabul edilmeyen yeteneğin, eyleme geçirilmediği anlamında 'var olmadığı' iddia edilebilir.⁹⁹ Ek olarak, deneysel tasarımların kullanılması, bağlamsal faktörlerin kontrollü manipölasyonuna izin verir. Bununla birlikte, bu deneysel bulguların gerçek hayattaki organizasyonel ortamlara ne ölçüde genellenebileceği belirsizdir.

Sonuç olarak, pozitif psikolojinin baktığı çerçeveden bakıldığında daha anlamlı sonuçlar elde edebilmekteyiz. Yeteneği çalışanın güçlü tarafı olarak görmek, kişisel olarak en iyi performansı göstermelerine izin veren kişinin özellikleri olarak işlevsel hale getirmektir. Bu bakış açısına göre yetenek yönetimi için nihai kriter kendini gerekleştirmedir. Kendini gerçekleştirme, kişinin yapabileceği her şeyi başarması yoluyla en yüksek potansiyelinin gerçekleştirilmesi anlamına gelir. Yeteneği, bir kişinin normdan en fazla sapabildiği alanlar olarak görmesi de ilgi çekicidir. Pozitif psikoloji literatürü, insanın sevdiği, önemli bulduğu ve enerji harcamak istediği bir etkinliğe karşı güçlü bir eğilimi olduğunu kabul eder ve bu alanda kişi en yüksek performansı gerçekleştirmek için kendini gerçekleştirmeyi deneyimlendiği bir işlevsellik yarattığını belirtir. Yine bu kendini gerçekleştirme ve üstün performans işini sevmeyi ve iş tatmini sağladığını bunun sonucunda ise refah, mutluluk ve tükenmişlik riskinin azalması gibi olumlu sonuçlarıyla sosyal yaşam ve iş yaşam dengesini sağladığını belirtir.

⁹⁸ Hammond, K. R., **Human judgement and social policy: Irreducible uncertainty, inevitable error, unavoidable injustice**, Oxford University Press, 1996

⁹⁹ Dominick ve Gabriel, 2009, **A.g.e**

Yetenek yönetimine güç temelli bir yaklaşımı savunması yani her çalışanın doğal yetenek alanlarının ne olduğunu tanıma ve her çalışanın bu yetenekleri gerçek performansa dönüştürmek için işe özgü beceri ve bilgileri geliştirmesine nasıl yardımcı olacağını bulma sürecini anlamlandırması da önemlidir.

Yetenek felsefesi açısından yeteneğe kapsayıcı ve dışlayıcı bakış açılarından bakıldığında daha çok kapsayıcı bakış açısının benimsendiğini anlamış olmakla birlikte işgücünün yalnızca küçük, seçkin bir yüzdesine yönelik yetenek yönetimine özel yaklaşımlar benimsenmesi bir dereceye kadar doğru olmakla birlikte hibrit uygulamalar daha başarılı olacağı kesindir. Burada göz önünde tutulması gereken konu gizil yeteneklerin de olabileceğidir.

Yetenek felsefesini oluşturan ikinci boyut ise yetenek yönetimi uygulamasının, yeteneğin doğuştan gelen veya kazanılmış bir yapı olarak kabulü argümanı ile ilgilidir. Yetenek hem doğuştan gelebilir hem de sonradan geliştirilebilir. Doğuştan gelen yetenekler kişinin bilgi, beceri, deneyim, zeka, algı düzeyi, iradesi, bilişsel zekası ile doğru orantılı olarak ortaya çıkabilir ve gelişebilir. Asıl önemli nokta yeteneğin farkındalığıdır. Gizil yetenekler ortaya çıkarılmadığı, farkına varılmadığı sürece bir değer ifade etmez. Aynı şekilde var olan yeteneklerimiz de geliştirme çabasıyla mahrum bırakıldıkça farklı ve anlamlı sonuçlar elde etme açısından yani performansa dönüştürülmesinde bir değer olarak kabul edilemez. Yetenek bir şemsiye kavram olup insanın kişilik, zeka, beceri, yetkinlikleri, deneyimleri, farkındalığı ölçüsünde değer kazanır.

Bu noktada yetenek kavramının yetkinlik, beceri, zeka gibi kavramlarla ilişkisini ortaya koymak anlamlı olacaktır.

1.4.Yetenek- Yetkinlik – Beceri

Yetenek

Yetenek kişinin potansiyel yapabilme kabiliyetidir. Bireyin zihinsel ve bedensel kapasitesini belirtir. Yetenekli tabiri gözlemlenebilir performansla ortaya çıkarken bu performansın ortalamanın üstünde olması beklenir. Deneme, yanılma, eğitim ve uygulama ile yetenek geliştirilebilir. İngilizce karşılığı ability, capability, talent, skill,

capacity, flairdir. Yöneticiler de yeteneği tekrar eden ve üretkenliğe geçebilecek bir düşünce, duygu ya da davranış kalıbı olarak tanımlarken asıl önemli olanın yeteneğin tekrar edilmesi noktası olduğu belirtilmiştir. Yeteneğe dair tanımların muğlak olması ile birlikte asıl önemli olan yetkinlik ve beceriden ayrıldığı noktaları belirlemek olduğu yeteneği tanımlamada önemli bir çıkış noktasıdır.

Yetenekle ilgili en kapsamlı tanımlardan birini Brown yapmıştır:¹⁰⁰

“...yapma yeteneğine sahip olduğunu gösterebilmek yerine öğrenmek, uyum sağlamak, tahmin etmek ve yaratmak sürecidir.” Brown’ın bakış açısı, “İş performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek hemen hemen her şeyi kapsayan bir şemsiye terim olarak kullanıldığı” gerekçesiyle eleştirilmiştir.¹⁰¹ Fakat şemsiye kavram olması günümüzde yetenek tanımı için yeterli ve gereklidir.

Yetenek, yetkinliği ve beceriyi kapsayan şemsiye bir kavramdır. Yetkinlik davranışlar, bilgi düzeyi ve tutumlardan oluşur. McClelland’ın belirttiği gibi kişilik teorisinden ortaya çıkmıştır ve kişinin öz imajı, sosyal rolü ve tutumu, değer algısı, bilgi düzeyinden etkilenen gözlemlenebilir davranış kalıplarıdır. Sonuç olarak yetkinlikleri kişilik özelliklerine dayalı tutumlar olarak adlandırabiliriz. Yeteneğin bir nitelik olarak görüldüğünde üç boyutu olduğunu bunların ise; davranışsal olma yani ilişkileri yönetmeyi sağlayan boyut, bilişsel olması yani dünyayı anlama ve harekete geçmemizi sağlayan düzey boyutu ve teknik boyut yani belirli görevleri yerine getirme kapasitesidir. Bu boyutlar yeteneğin beceri ve yetkinlikten daha kapsamlı bir kavram olduğunu ispatlar. Yetkinlik kişilik özelliklerine bağlı olarak mizaç, zeka ve karakter boyutlarına sahiptir. Kişiyi yetenek kavramının boyutları gibi ilişkileri yönetme, dünyayı algılama ve harekete geçmeyi bir arada gerçekleştirdiği düzey olarak algılayamayız. Yetenek ve yetkinlik her ne kadar üstün performans olarak aynı sonuca ulaşsa da süreç olarak bakıldığında yeteneğin boyutları daha kapsayıcıdır. Beceri ise yetkinliğin bir boyutu olup, öğretilen ve öğrenilen, kişide var olan bir niteliğin sonradan öğrenilenlerle biçimlenmesi sürecidir. Yetenek kişide var olan bir göreve dair tüm yapabilme kapasitesini belirtir. Örneklendirecek olursak, mimar bir kişinin

¹⁰⁰ Brown, R.B., ‘Meta-competence: a recipe for reframing the competence debate’, **Personnel Review**, Vol.22, 1993, pp.25–36.

¹⁰¹ Woodruffe, C., 1992, **A.g.e.**,

sahip olduğu uzamsal, analitik ve görsel yaratma yeteneği ile mimara yardım eden yapı kalfası veya ustasının sahip olduğu beceri arasındaki fark gibi düşünebiliriz.

Çağlar boyunca "yetenek" kelimesi bir ağırlık birimi ve ardından bir para birimi olarak hayata başlayan, Orta Çağ'da Avrupa'da yeni anlamlar kazandı. Bu, zihinsel ve fiziksel alanlarda olağanüstü başarılar gösterebilen ve yetenekli olarak görülenler özel yetenek veya yetenek anlamına gelmekteydi. Buradaki motivasyon kesinlikle yeteneği salt beceriden ayırmaktı. Bunu, yeteneğin “bir şeyi iyi yapmak için doğal bir nitelik” olarak tanımlandığı çağdaş sözlüklerde görüyoruz.

Yetenekle ilgili güncel tartışmalarda, doğuştan itibaren belirli insanlarda çeşitli yetenek türlerinin var olduğu kabul edilmektedir. Buna "doğuştan gelen yetenek" denir ve genellikle müzikal veya sportif yetenekle ilgili olarak tartışılır. Yeteneğin doğuştan geldiğine dair birkaç ortak önerme vardır:¹⁰²

1. Yetenek, genetik olarak aktarılan yapılardan kaynaklanır, bu nedenle en azından kısmen doğuştan gelir.
2. Gelecekteki başarıyı tahmin etmek için erken yetenek belirtileri kullanılabilir. Bununla birlikte, diğerleri, doğuştan gelen bir yeteneğe dayalı olarak yeteneği almanın, kişinin gelecekte mükemmelleşmesiyle sonuçlanmasının çok güçlü bir kriter olduğunu savunur.¹⁰³
3. Erken bir aşamada tam etkileri belirgin olmasa da, eğitimli kişilerin olağanüstü olgun performans seviyeleri gösterilmeden önce yeteneklerin varlığını tespit etmelerine izin veren bazı ileri göstergelerin olacağı görüşüdür. Bu erken yetenek göstergelerinin, kimin daha başarılı olabileceğini tahmin etmek için bir temel oluşturduğunu öne sürülür.
4. Sadece bir azınlık yeteneklidir, çünkü herkes yetenekli olsaydı, farklı başarıları tahmin etmenin veya açıklamanın hiçbir yolu olmazdı.

¹⁰² Sloboda, J.A., **The Musical Mind**, Clarendon Press, Oxford, 1985.

¹⁰³ Howe, M.J.A., Davidson, J.W., Sloboda, J.A., 1998, **A.g.e.**

Gagne'ye¹⁰⁴ (2000) göre akademi, sanat, spor, sosyal eylem, teknoloji veya iş gibi belirli bir insanın çaba gösterdiği bir alanda fark yaratmak için gerekli yeteneklere sahip az kişi vardır. Gagne yeteneğin(talent) bireyin öğrenme deneyiminin bir sonucu olarak kapasitesinden (Ability) ortaya çıktığını savunur. Yetenek (talent) terimi, insan çabasının en az bir alanında sistematik olarak geliştirilmiş kapasite (Ability) ve bilginin üstün ustalığını belirtir.¹⁰⁵

Yeteneğin mevcut anlamları, bir organizasyona özgü olma eğilimindedir ve üstlenilen işin doğasından oldukça etkilenir. Örgütsel yetenek, tanımlanıp geliştirilebilmesi için görünür olmalı, teşvik edilmeli ve beslenmelidir ve bunun ilk adımı, üzerinde anlaşmaya varılmış bir örgütsel yetenek tanımına sahip olmaktır.

Örgütlerde bireysel yetenek genellikle "özel" veya "benzersiz" olarak kabul edilir. Thorne ve Pellant (2006) yetenekli bireyin diğerlerinin üzerinde bir yeteneğe sahip olan ve onu kullanmak için çok uğraşması gerekmeyen kişi olduğunu savunmaktadır. Kolaylıkla ve zarafetle üstündürler. Yetenekli bir kişi, başkalarının taklit etmek istediği ve diğer kişilerin ilham aldığı belirli bir auraya sahiptirler.¹⁰⁶

Organizasyonlardaki belirli yetenek perspektifleriyle ilgili olarak farklı bakış açılarından bahsedebiliriz:

- Davranışsal yönler, “yapabilirim” tutumuna sahip olmak,
- Bilgi,
- Beceriler, yeni gerçeklikler ve deneyimler ve dolayısıyla yeni bilgiler yaratmak için yeterli yaratıcı yeteneğe sahip olmak,
- Yetkinlikler ve bilişsel yetenek; düşünce çeşitliliğine veya esnekliğe sahip iş rolünden bağımsız olarak, örgütsel gereksinimlerle eşleşen belirli bir ruh hali üretmek.

¹⁰⁴Gagne', F., 2000, **A.g.e.**

¹⁰⁵ Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F., Sternberg, R.J., **International Handbook of Giftedness and Talent**, Elsevier, Oxford, 2000

¹⁰⁶ Thorne, K. and Pellant, A., **The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train and Retain the Best Employees**, Kogan Page, London, 2006.

Yetkinlik

Yetkinlik ise herhangi bir görev ya da fiilde mükemmel performansa ulaşabilmek için ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar ve çalışanın yaptığı işte rol ve sorumluluğunu etkileyen, performansla bağlantılı, ölçülebilen ve eğitim ile geliştirilen bilgi ve beceri gruplarıdır. İngilizce karşılığı competence kelimesidir. Yetkinlik kazanılmış bir davranış şeklidir. Olayları yorumlama, düşünme ve davranma yollarını işaret eder. Sahip olunan karakteristik özellikler yetkinliğin birinci boyutunu oluşturur. Yetkinliği oluşturan karakteristikler 5 türdür: Beceri, güdü, kişisel özellikler, kişinin kendisiyle ilgili algısı ve bilgidir.

Yetkinlik, görevdeki durumda. kişinin görevlerini ve işlevlerini yeterlilikle yerine getirebilmesi için bir konuma getirmesi gereken davranış kalıpları kümesidir. Yetkinlik için yeterlilik kelimesi de kullanılmaktadır. “... *yeterlilik, bir kişinin yetkin bir şekilde performans göstermesine izin veren açık, açık bir davranış boyutudur.*”¹⁰⁷

İş yaşamında yeterliliklerin uygulanmasında yaygın olarak kabul edilen başlangıç noktası, David McClelland ve George Klemp Jr.’ın McBer Company ile bağlantılı çalışmaları olmuştur. Klemp ve McClelland (1986) tarafından yetkinlikler üstün performans gösterenlerin özellikleri olarak tanımlanmıştır. “...*Bir işte veya yaşamdaki rolde etkili performans için gerekli olan bireyin özellikleri şunları içerebilir (1) genel veya bir meslekte özel kullanım bilgisi; (2) hem fiziksel hem de zihinsel yetenekler; (3) enerji seviyesi ve belirli kişilik tipleri gibi özellikler; (4) bireyleri istenen davranış kalıplarına yönlendiren güdüler veya ihtiyaç durumları; (5) insanların kendilerini içinde gördükleri rolleri ve rollerinde ne kadar etkili olduklarına dair kavramlarını yansıtan kendilik imajları.*”¹⁰⁸

¹⁰⁷ Woodruffe, C., **What is meant by a competency?**, in Designing and Achieving Competency (eds R. Boam and P. Sparrow), McGraw-Hill, Maidenhead, Berk, 1992

¹⁰⁸ Klemp, G.O. Jr., McClelland, D.C., **What characterizes intelligent functioning among senior managers?**, in Practical Intelligence (eds R.J. Sternberg and R.K. Wagner), Cambridge University Press, Cambridge, 1986

Daha sonra Spencer ve Spencer, (1993) yeni bir tanım geliştirdi: “*Yetkinlik, bir iş veya durum için etkin ve üstün performansa atıfta bulunulan kriterle nedensel olarak ilişkili olan, bireyin temel özelliğidir.*” bu anlayışa göre, yeterlilikler açıkça kişinin özellikleridir ve etkili performans için gereklidirler.¹⁰⁹

Yetkinlikleri tanımlamak için kullanılan yöntemin tanımı, İş Yetkinlik Değerlendirme Yöntemi / The Job Competence Assessment Method, JCAM, çeşitli ilgili performans göstergelerinde daha yüksek puan alanların ortalama performans gösterenlerle karşılaştırılmasını içerir ve süreç ayırt edici yetkinlikler ve eşik yeterlilikleri vurgular. Ayırt edici yetkinlikler üstün performans sağlarken, işteki herkesin asgari düzeyde etkili olmasını sağlayan ve ortalama performansla sonuçlanan temel özellikler de eşik yeterlilikleri tanımlar. JCAM'ı kullanan geniş bir uygulamalı çalışma grubu, tarafından on yıllar boyunca gerçekleştirilmiştir. İlk çalışmaların çoğu Boyatzis (1992) ve Spencer ve Spencer (1993) tarafından özetlendi. Spencer ve Spencer tarafından tanımlanan en yaygın 21 "farklılaştırıcı" yetkinliği içeren bir yeterlilik sözlüğü ortaya çıktı. Her yeterliliğin tipik olarak, eşlik eden bir tanımı ve az sayıda belirleyici davranışsal gösterge ile yalnızca bir boyutuna yer verildi.¹¹⁰

McBer yetkinlikleri davranışta kendini gösterse de temelde insanların sahip oldukları ile altta yatan özellikleri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler, insanların öğrendiklerinin yanı sıra doğduklarındaki temel özellikleri içerir ve bireylerin ne ölçüde gelişebilecekleri konusunda sınırlar oluşturur. Burada ilgili olan, yaşam boyu öğrenme için yeterliliklerdir. Avrupa Birliği'nin himayesinde yürütölen bir çalışma programı, bu türden sekiz yetkinlik belirlemiştir; bunlardan biri öğrenmeyi öğrenmek yetkinliğidir ve tüm öğrenme etkinliklerini desteklediğı gerekçesiyle özellikle önemli görölmektedir.

Çalışanın beceri-yetkinlik ve yeteneğini kullanması, İnsan Kaynakları Yönetim uygulamaları sürecinde ve çalışan refahı arasında aracı mekanizma olarak görölmektedir. Stratejik İKY’de de insan sermayesine yapılan yatırımlar ve yetenek

¹⁰⁹ Spencer, L.M. Jr., and Spencer, S.M., **Competence at Work**, John Wiley Sons, Ltd, Chichester, 1993

¹¹⁰ Boyatzis, R.E., **The Competent Manager**, John Wiley and Sons, Ltd, Chichester, 1992.
Spencer ve Spencer (1993), **A.g.e.**

kullanımı için yetkilendirme ile insan sermayesini güçlendirme sağlanırken, yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin kilit araçları da ortaya çıkmış olur.

Beceri

Beceri bir kişiden diğerine aktarılabilen, bir işin nasıl yapılacağını belirten kavramdır. İngilizcede skill, ability, dexterity, ingenuity, craft, knack olarak karşılık bulmaktadır. Yeteneği bu noktada beceriden ayıran şey kişiden kişiye aktarılabılır oluşudur. Beceri bir yetkinlik boyutudur. Belli zihinsel veya fiziksel bir fiili yerine getirebilme yeteneğine beceri denmektedir. Yetenek kişide var olan yapabilme kapasitesini tanımlarken, beceri bu kapasitenin sonradan öğrenilenlerle biçimlenmesi sonucu oluşur. Yetenek kişiden kişiye aktarılamaz. Var ya da yoktur. Beceri yetkinliği oluşturan 5 karakteristik unsurdan biridir.

Beceri, belirli bir görevdeki yeterliliktir. Tanım, yeterlilik seviyesinin ve gerçekleştirilecek görevin bir değerlendirmesini içerir. Beceriler öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılır. Algısal ve motor beceriler, bir görevi yerine getirmek için istemli koordineli hareket gerektirir Bilişsel ve sosyal beceriler, iletişimi yorumlamayı ve kontrol etmeyi ve ardından yanıt vermeyi gerektirir. İşle ilgili görevler için işlevler arası beceriler arasında problem çözme becerileri, sosyal beceriler, teknik beceriler, sistem becerileri ve kaynak yönetimi becerileri yer alır. Beceri, var olan yetenek temelinden inşa edilir. Temel Kabiliyet beceri için bir ön koşuldur; beceriler uygulamaya bağlıdır. Yetenek, beceri edinme oranını ve bir kişinin elde edebileceği performans seviyesini etkiler.¹¹¹

Becerinin sözlük tanımı, kavramın bazı karmaşıklıklarını ve belirsizliklerini ortaya koymaktadır. Sözlükteki alt tanımların her biri özünde yeterlilik veya uzmanlık kavramına sahiptir: Burada kullanılan yetenek kelimesinin doğru kullanıp kullanılmadığı tartışmalıdır. Genel kullanımda, "beceri" genellikle hem zihinsel hem de fiziksel süreçleri ifade eder ve hem eğitimin hem de genetik yatkınlığın sonucu olarak anlaşılır. İnsanı araştıran bilimlerde akademisyenler - özellikle çocuk

¹¹¹Hogan, Joyce, **Skill**, Wiley Encyclopedia of Management, 2014

gelişimiyle ilgilenenler - insanların beceri kazanma yollarını incelemişlerdir ve vardıkları sonuçlar, sosyal bilimciler tarafından yapılan beceri çalışmaları ile bağlantılı olduklarını görmüşlerdir.¹¹²

Bilim adamları, fiziksel becerileri yöneten motor gelişim ile zihinsel işlem becerilerini kapsayan bilişsel gelişim arasında ayrım yapma eğilimindedir. Bilim adamları arasındaki geleneksel görüş, bu iki gelişim biçimi arasında, yalnızca ürettikleri beceriler açısından değil, aynı zamanda beceri gelişimini başlatan süreçler açısından da önemli bir ayrım olduğu yönünde olmuştur. Böyle bir ayrımın bilimsel gerekçesi, motor ve bilişsel beceriler için beyin aktivitesinin farklı zamanlarda geliştiğinin anlaşılmasına dayanmaktadır. Motor becerilerin beyincikten kaynaklandığı ve daha erken çocukluk döneminde geliştiği düşünülmektedir. Buna karşılık, bilişsel beceriler, ergenliğin sonlarına kadar tam olarak gelişmeyen prefrontal korteks ile ilişkilendirilmiştir. Bu basit zihin/vücut ikilemi inanılmaz derecede etkili olmuştur çünkü motor becerilerin temel, bilişsel becerilerin ise daha gelişmiş olduğu görüşünü desteklemektedir.¹¹³

Sonuçta Yetenek, genel olarak çeşitli alanlarda ortaya çıkarılan performans ve güç kapasitesi anlamına gelir. Bir başka ifade ile yetenek aynı zamanda öğrenme gücü ya da bir işi veya faaliyeti diğer bireylere göre daha çabuk ve başarılı bir biçimde yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yetenek kavramına benzeyen başka bir kavram olan beceri ise, çoğunlukla yetenekle aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Beceri, bireyin bilişsel, psikomotor ya da fiziksel işlevi şeklinde tanımlanan alanlarda şu anki performans düzeyini açıklar. Aslında beceri kavramı, önceden bireyin daha çok psikomotor yönünü ifade etmekle birlikte, günümüzde artık sözel ve sosyal becerilerinin anlatımı için de kullanılmaktadır. Yetenek yönetiminin anlaşılması için 'yetenek' teriminin tanımı önemlidir, ancak araştırmacılar, doğası gereği dinamik olan ve bir organizasyonun sektörü veya iş türü gibi çeşitli faktörlerden etkilenen yeteneğin anlamı ve kavramsal çerçevesi üzerinde hemfikir değildir.

¹¹²Siemiatycki, Elliot, Skill, 2017
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118786352.wbieg0517>

¹¹³ Diamond, Adele, 'Close Interrelation of Motor Development and Cognitive Development and of the Cerebellum and Prefrontal Cortex', **Child Development**, Vol.71, 2000, pp. 44-56

Yetkinlik ise bireysel yeteneklerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bir bireyin sahip olduğu yetkinlikler, onun yeterliliğini ifade etmektedir. Bu nedenle yetkinlikler bireylerin ne yapıyor olduklarından çok, verili bir ortamda, ne yapabilecekleri ile ilgili bir kavramdır. Bir kişinin etkinlik sağlayan davranışlarını anlayabilmek için kişinin içinde bulunduğu konum ve ortama hangi yeterlilikleri taşıdığını bilmek gerekmektedir. Bu bilgiye sahip olmaksızın kişinin belirli davranışını tahmin etmek, tanımlamak ya da yorumlamak ve neden etkin olduğunu belirlemek mümkün değildir. Yetenek eğitim yoluyla bilgi, beceri kazanma gücünün karakteristik göstergesi olan özelliklerin tamamı ya da kapsamı olarak ifade edilebilir.

Yenilikçi İKY (Progressive HRM) yaklaşımları genellikle insanların işi yapabilecek yeteneklere sahip olduklarında iyi performans gösterdiklerini, motive olduklarını ve çalışmalarında beklenen performans için destek ve fırsatlar sağladıklarını varsayar. İKY yeteneği geliştirme ve dağıtımını iyileştirmek için stratejik olarak hedeflenebilecek İKY uygulamaları ile yetenek geliştirme, oluşturma ve edinmeye odaklanırken, yetenek yayılımı ile işte becerileri tam olarak kullanma fırsatlarını oluşturmaya yönelik çalışmıştır. Örgütsel düzeyde, her iki strateji de çalışanların beşeri sermayesine yapılan yatırımlar ve yetenek kullanımına aracılık sağlayan yetkilendirme yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu vizyonla tutarlı olarak, yeteneği geliştirmeye ve devreye almaya odaklanan İKY'nin iki yönü vardır; insan sermayesini artıran (human capital enhancing HCE) İKY ve zenginleştirilmiş iş tasarımı (EJD enriched job design).¹¹⁴

Birincisi, İnsan sermayesini artıran (HCE) İKY yeteneğe dayalı/bilgiye dayalı İKY olarak da anılır. Beceri edinme ve geliştirmeye yönelik farklı bir yaklaşımdır. Çalışan motivasyonu ve örgütsel uyum yeteneği ile bağlantılıdır. İnsan sermayesini artıran İKY yaklaşımını benimseyen kuruluşlar, genellikle personelin dahili gelişimine bağlılık gösterir; örneğin, gelişimsel performans değerlendirmeleri sırasında öğrenmeyi vurgularlar ve çalışanların ihtiyaçlarına göre uyarlanmış eğitim ve gelişime

¹¹⁴ Okay-Somerville, Belgin ve Scholarios, Dora, 'A multilevel examination of skills-oriented human resource management and perceived skill utilization during recession: Implications for the well-being of all workers', **Human Resources Management**, Vol.58, Issue2, March/April 2019, pp. 139-154

büyük yatırım yaparlar.¹¹⁵ Yeteneğe dayalı yatırımların bu tür yatay entegrasyonunun, bir kuruluşun temel yetkinliklerinin oluşumunu ve gelişimini kolaylaştırmada stratejik bir rol oynadığı ve dolayısıyla rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olduğu uzun süredir tartışılmaktadır.

Yetenek kullanımı için etkileri olan ikinci İKY yaklaşımı zenginleştirilmiş iş tasarımı yani EJD (enriched job design) 'dir. İş tasarımı, genel olarak, işlerin yetenek gereksinimlerinin şekillendirilmesinde ve yeteneklerin geliştirilmesinde ve bunun çalışan tutumları, motivasyonu ve davranışı üzerindeki etkilerini inceler. Zenginleştirilmiş iş tasarımı, "çalışanlara birincil görevlerini nasıl yürütecekleri ve yönetecekleri konusunda takdir ve esneklik unsuru sağlayan yüksek kaliteli işlerin tasarımına yönelik bir yaklaşım" anlamına gelir.¹¹⁶ Bu tanımla zenginleştirilmiş iş tasarımı, alıcılarına görev çeşitliliği, görevlerini nasıl ve ne zaman yerine getireceklerini kontrol etme yetkisi ve işleriyle ilgili karar verme sürecine katılım sağlayarak yetenek kullanımını geliştirir. Bu tür bir iş kontrolünün, işi ile yetenek uyumsuzlukları algılayan çalışana, kıyasla yeteneklerinin işlerin talepleriyle eşleştiğini hisseden çalışanlar arasında daha yüksek olduğu gösterilmiştir.¹¹⁷

Yeteneklerin kullanımı, işle ilgili benlik saygısının, kendini gerçekleştirmenin, yerine getirmenin, işte kimlik oluşturma ve işe bağlılığın geliştirilmesinde merkezidir ve işin öncüsü olarak tanımlanır. Durgunluk dönemlerinde güven oluşturmaya ve morali korumaya odaklanan kuruluşların, ilerlemeci İKY yoluyla hem refah hem de performansla ilgili faydalar elde ettiği gösterilmiştir. Örneğin, finansal olmayan ödüller ve danışma gibi yüksek düzeyde güven uyandıran uygulamaların örgütsel performansı iyileştirdiği görülmüştür. Durgunluk ortamında çalışan

¹¹⁵ Lepak, D. P., Snell, S. A., 'Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations', **Journal of Management**, Vol.28(4), 2002, pp.517-543

¹¹⁶ Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., de Menezes, L. M., 'Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being', **Human Relations**, V.65(4), 2012, pp.419-445.

¹¹⁷ Holmes, C., Mayhew, K., **Over-qualification and skills mismatch in the graduate labour market**, London, England: Chartered Institute of Personnel and Development, 2015

yeteneklerine yatırım yapmak, özerklik, destek ve öz yeterlilik ihtiyaçlarının karşılanmasına ve çalışan güveninin korunmasına yardımcı olur.¹¹⁸

Beceri, yetkinlik ve yetenek kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da, aslında farklı anlamlar taşırlar. Bu terimler, bir bireyin veya çalışanın iş performansını ve potansiyelini değerlendirmede önemli unsurlardır. Beceri, belirli bir görevi veya işi yerine getirmek için edinilen ve geliştirilen öğrenilmiş yeteneklerdir. Beceriler, genellikle eğitim ve deneyim yoluyla kazanılır ve belirli bir süre boyunca pratik yapılarak geliştirilebilir. Beceriler eğitim, öğretim ve tecrübe yoluyla kazanılır ve geliştirilebilir. Belirli görev veya işlerin yerine getirilmesine odaklanır. Örneğin, bilgisayar programlama, dil öğrenme, yazma, müşteri hizmetleri becerileri. Beceriler genellikle ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Örneğin; Yabancı dil konuşma becerisi, veri analiz becerisi, sunum yapma becerisi gibi.

Yetkinlik, belirli bir işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların birleşimidir. Yetkinlikler, genellikle bir işin genel gereksinimlerini ve performans standartlarını yansıtır. Yetkinlikler, bilgi, beceri, tutum ve davranışların bir kombinasyonudur. Bir işi veya görevi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli olan tüm unsurları içerir. Yetkinlikler, genellikle belirli bir iş veya rol bağlamında tanımlanır. İşin gerekliliklerine ve organizasyonun hedeflerine bağlıdır. Yetkinlikler, bireyin nasıl davrandığını ve işini nasıl yürüttüğünü de kapsar. Bu, iletişim yetenekleri, liderlik becerileri, takım çalışması gibi unsurları içerir. Örneğin; Etkili iletişim yetkinliği, stratejik düşünme yetkinliği, problem çözme yetkinliği gibi.

Yetenek, doğuştan gelen veya doğal olarak var olan beceri, kapasite ve yetkinliklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Yetenekler, genellikle bir kişinin belirli alanlarda üstün performans gösterme potansiyeline sahip olduğunu ifade eder. Yetenekler eğitim ve deneyimle geliştirilebilir ve bir kişinin belirli alanlarda üstün performans göstermesini sağlar. Bu, sanat, spor, müzik veya akademik alanlarda

¹¹⁸ Okay ve Somerville,2019, **A.g.e.**, s.149

olabilir. Yetenekler, bir kişinin gelecekte ne kadar başarılı olabileceğini veya ne kadar gelişebileceğini ifade eder. Yüksek potansiyele sahip bireyler, genellikle belirli alanlarda hızlı ve kolay bir şekilde gelişir. Örneğin; matematiksel yetenek; doğal olarak matematiksel düşünme ve problem çözme gibi.

1.5.Yetenek- Zeka- Duygusal Zeka

Zeka, tıpkı Freud'un "egosu" gibi bir süreç olarak düşünülse de, literatürün çoğunda ve genellikle profesyonel uygulamada bir "olgu" olarak ele alınır. Spearman'ın kanıtladığı gibi bir bilişsel testte iyi performans gösteren kişilerin diğer testlerde de iyi performans gösterme eğiliminde olduğunu, bir testte kötü puan alanların diğerlerinde kötü puan alma eğiliminde olduğunu zeka düzeyine göre bakılarak ortaya konabilir. Spearman, farklı zihinsel yetenek ölçümlerinin birbiriyle büyük ölçüde ilişkili olduğunu, sözel becerileri yüksek olan kişilerin aynı zamanda yüksek uzamsal ve niceliksel becerilere de sahip olmasının muhtemel olduğunu belirtmiştir. Zekanın profesyonel teorilerinde ve kavramsallaştırmalarında çözülmemiş soru, bir bireyin genel bir "zeka" düzeyine sahip olup olmadığı veya bunun yerine "zekâ" dediğimiz şeyin aslında birkaç ayrı yetenek kümesi olup olmadığı olmuştur. Zeka teorisyenleri bu soruya cevap aramış ve sırasıyla “toplayıcılar” ve “bölücüler” olarak karakterize edilmişlerdir.¹¹⁹

Bir uçta, her kişinin tek bir düzeyde bilişsel yeteneğe sahip olduğu şeklindeki görüşü savunan Jensen, (1998) ve Spearman (1904) gibi araştırmacılar vardır. Onlar zekanın miktarının farklı görevlere göre, eğitime göre duygusal ve motor becerilerin bir işlevi olarak değişebileceğini savunurlar. Bu teorik bakış açısı, arkadaşlarımız veya tanıdıklarımız arasında bazı bireylerin neredeyse her şey hakkında bilgili oldukları ve oldukça akıllı olduğu ve bazılarının ise sürekli olarak yetersiz ve bilgisiz olduğu yönündeki yaygın gözlemlerle örtüşmektedir. Çoğumuz tanıdığımız insanları "akıllı", "aptal" veya ikisinin arasında bir kategoriye ayırabiliriz. Karşıt uçta ise Cattell, (1941), Horn ve Blankson, (2005) Horn ve Cattell, (1966) Guilford, (1967) Thorndike, (1927)

¹¹⁹John O. Willis, Ron Dumont, ve Alan S., **Kaufman,Factor-Analytic Models of Intelligence**, The Cambridge Handbook of Intelligence, (Ed.) Robert J. Sternberg ve Scott Barry Kaufman, Cambridge University Press, 2011,pp.39-40

Thurstone, (1938) adlı araştırmacılar bu sürekliliğin ayırıcı ucunu ortaya koyar, birbirinden az çok bağımsız olan bir dizi üst düzey bilişsel yeteneğin bulunduğu dair çalışmalar yapmışlardır. Örneğin, kişi yüksek düzeyde sözel bilgi, kelime dağarcığı ve sözel muhakeme yeteneği sergileyebilir, ancak görsel - mekansal düşünmede zayıf olabileceğini ve harita okuyamayabileceğini belirtmişlerdir.

Diğer teorisyenler Kaufman- Kaufman, Kaufman-Singer ve Kaufman, (2005) Luria, (1980) Naglieri ve Das, (2005) dikkatlerini bir dizi ayrı yetenek yerine planlama gibi farklı zihinsel süreçlere odaklamışlardır; Dikkat ve bilgileri adım adım, sıralı bir süreçte işleme veya hepsini bir arada bütünsel bir yaklaşımla ele almanın üzerinde durmuşlardır. Bu teorik bakış açısı popüler psikolojiye yansımıştır.¹²⁰ Sonuçta zekayı bilişsel bir yetenek olarak algılayabiliriz ve motor becerilerimizin yani günlük hayatımızda bazı işleri gerçekleştirmek için uyumlu hareketleri sağlayan davranışların öğrenilme ve uygulanmasının gerçekleşmesi için gerekli bir olgudur. Zihnin öğrenme ve öğrenileni kullanmasını sağlayan bir yetenek olarak kabul ederiz. Zeka bir yetenek türüdür yani yetenek kavramının altında yer alır. Yetenek daha kapsayıcı bir kavramdır. Zeka gibi birçok yetenek türü bu kavram altında toplanır.

Zeka kavramı, soyut akıl yürütme, problem çözme ve bilgi işleme ile ilgili yetenekleri içerir. Bu nedenle duygusal zeka, kişinin hedeflerine ulaşmak için duygularla ilgili bilgileri akıl yürütmeyi ve işlemeyi içeren bir zeka türü olarak da düşünülebilir. Duygusal zeka, zeka ilkelerini duygusal tepkilere uygulamak için bir temel sunarak ve bu tepkilerin rasyonel veya belirli tutkulu inançlarla tutarsız olabileceğini fark ederek bizi mutlu ve tatmin edici yaşamlara giden yolda yönlendirebilir.¹²¹

Duygusal zekanın, bireyin herhangi bir duruma karşı bütüncül bir anlayışa ve akıl yürütmeye sahip olmasını sağlayan, çevredeki değişiklikleri işaret ederek, ruh halinde gerekli değişiklikleri yaparak, bireylerin düşünce ve eylemlerine yönelik kolaylaştırıcı ve yol gösterici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Mayer ve

¹²⁰ Willis, 2011, **A.g.e.**, s.41-42

¹²¹ ‘Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI’, **Journal of Applied Psychology**, Vol.100(2), 2015, p.298-342

Salovey, genel zeka kavramından yola çıkarak, insanın bilişsel yeteneğinin ayrılmaz bir parçası olarak duygusal zekayı bir dizi yetenek olarak kabul eden yetenek modeli önermişlerdir. Model dört olguyu kapsamaktadır: Duyguları algılama, bireyin yüz ifadelerinde, beden dilinde, ses tonunda, vücut duruşunda, fiziksel durumunda ve düşüncelerinde sergilenen kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma kapasitesine ve ayrıca açık ve uygun bir şekilde ifade etme becerisine atıfta bulunur. Duyguları kullanarak düşünceleri kolaylaştırmak, kişinin kendisi ve başkalarının sağlığı için hayati önem taşıyan düşünme, problem çözme, hafıza, muhakeme ve karar verme gibi bilişsel süreçleri desteklemek için duygusal bilgiyi en iyi şekilde kullanma becerisini ifade eder. Duyguları anlama, bireyin duygulara bağlı anlamları veya tanımları kavrama kabiliyeti ile bu anlam veya tanımların nedenlerini açıklama kapasitesi anlamına gelir. Duyguları yönetmek, bireyin arzulanan hedeflere ulaşmak için kendi duygularını ve başkalarını etkili bir şekilde düzenleme becerisini ifade eder. Duygusal yönetim becerisi, duygusal tepkileri sürdürmek, azaltmak veya yoğunlaştırmak için stratejileri değerlendirme ve rasyonelliklerini belirlemek için duyguları izleme kapasitesini içerir.¹²²

Duygusal zekanın en iyi ortak tanımı “kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik etmek için kullanma becerisini içeren sosyal zekanın alt kümesi.” olarak tanımlayan Salovey ve Mayer'in tanımıdır. Ancak duygusal zekanın önde gelen savunucuları Bar-On 1997; Goleman 1996; Salovey ve Mayer 1990 duygusal zekayı farklı şekilde tanımlar ve kavramsallaştırır. Ayrıca duygusal zekayı test araçları aracılığıyla farklı şekilde işler hale getirirler. Mayer ve Salovey, duygusal zekanın bir zeka olarak değerlendirilmesi için "bir dizi yetenek olarak işlevselleştirilebilmesi" gerektiğini savunur. Bu yetenekler, duyguları yansıtıcı olarak düzenleme, duyguları anlama, duyguyu düşüncede özümseme ve duyguyu algılama ve ifade etmeyi içerir.¹²³

¹²² Mayer, J. D., Caruso, C. D. R., Salovey, P., ‘The ability model of emotional intelligence: Principles and updates’, **Emotion Review**, Vol.8(4), 2016, pp.290–300.

¹²³ Mayer vd.,2016, **A.g.e.**

Duygusal Zeka, kişinin duyguları tanıma, ifade etme, anlama ve yönetme ile ilgili yetenekleri ve kendilerine ilişkin algılarını kapsar. Duygusal zekayı incelemek için iki yaklaşım geliştirilmiştir: birincisi özellik yaklaşımıdır; duygusal zekayı kişiliğin bir parçası olan bir dizi özellik ve yeterlilik olarak görür. İkinci yaklaşım Yetenek yaklaşımıdır; duygusal zekayı bir zeka biçimi olarak kavramsallaştırır ve tipik olarak performans testleriyle değerlendirir. Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekayı kişinin kendisinde ve başkalarında duyguları tanıma (duygu tanıma), duyguların duygusal deneyim sırasında nasıl ortaya çıktığını, geliştiğini ve değiştiğini anlama (duygu anlama), bu anlayışın düşünmeyi geliştirmek için kullanılması ile ilgili bir dizi yetenek olarak (duygu kolaylaştırma) ve kişinin ve başkalarının duygularını daha iyi yönetme (duygu yönetimi) olarak 4 boyutlu tanımlamıştır. Daha yakın zamanlarda, Yusuf ve Newman, (2010); MacCann vd., (2014) duygu kolaylaştırma dalı ayrı bir faktör olarak ortaya çıkmadığını kanıtlamıştır.¹²⁴ Mayer ve Salovey'in modelindeki "duyguları düşüncede kullanma" bileşeninin, diğer bileşenlerden bağımsız bir faktör olarak ortaya çıkmadığını öne sürmüşlerdir. Duygusal zekanın faktör yapısını incelemiş ve "duyguları düşüncede kullanma" bileşeninin, bağımsız bir faktör olarak var olmadığını, diğer bileşenlerle daha bütünleşik olduğunu kanıtlamışlardır. Bu bulgularla, duygusal zekanın daha bütünsel bir yapıya sahip olabileceğini ve belirli bileşenlerin birbirinden bağımsız faktörler olarak ele alınmasının zor olduğunu savunmuşlardır.

Goleman (2000), Goleman'ın modeli genellikle beş ana bileşenden oluşur:

1. **Öz Farkındalık (Self-awareness):** Kendi duygularını tanıma ve anlama yeteneği. Bu, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini kabul etmesini, duygusal tepkilerini fark etmesini ve bu tepkilerin nedenlerini anlamasını içerir.
2. **Duygusal Düzenleme (Self-regulation):** Duyguları yönetme ve kontrol etme becerisi. Bu, öfke, üzüntü veya stres gibi olumsuz duygularla başa çıkma yeteneği, duyguları uygun bir şekilde ifade etme ve içsel dengeyi koruma kabiliyetini içerir.

¹²⁴ Maroussia N.F., Christelle G., Marcello M., David S., Marina F., 'Emotional intelligence and attentional bias to emotional faces: Evidence of hypersensitivity towards emotion information', **Personality and individual differences**, Vol.201, 2023, p.2

3. **Motivasyon (Motivation):** Uzun vadeli hedeflere ulaşma ve zorluklarla başa çıkma isteği ve yeteneği. Duygusal zeka, kişinin kendi içsel motivasyonunu yönetmesini ve hedeflerine odaklanmasını sağlar.
4. **Empati (Empathy):** Başkalarının duygularını anlama ve başkalarının bakış açısını anlama yeteneği. Empati, insanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir ve işbirliği ve etkileme yeteneklerini artırır.
5. **Sosyal Beceri (Social skills):** İlişki kurma, iletişim kurma, çatışma çözme ve liderlik gibi sosyal beceriler. Duygusal zeka, kişinin etkili bir şekilde başkalarıyla iletişim kurmasını, ilişkileri yönetmesini ve işbirliği yapmasını sağlar.

O zamandan günümüze 12 yeterliliği içerecek şekilde revize edildi ve Korn Ferry Hay Group danışmanlık firmasıyla (Goleman ve Boyatzis 2017) birlikte Duygusal ve Sosyal Yeterlilik Envanteri (ESCI) olarak faaliyete geçirildi. Bu model, kişinin kendisinde ve başkalarında duyguların anlaşılması ve düzenlenmesi ile ilgili olanlar dışındaki nitelikleri içerdiğinden, genel olarak duygusal zekanın karma bir modeli olarak anılır. Goleman'ın, insanların hayatta başarılı olmalarını etkileyen 12 farklı zeka türü:

1. **Duygusal Farkındalık (Emotional Awareness):** Kendi duygularını tanıma ve anlama yeteneği.
2. **Öz Düzenleme (Self-Regulation):** Duyguları yönetme, kontrol etme ve uygun davranışlar sergileme yeteneği.
3. **Duygusal Deneyimleri Kullanma (Emotional Harnessing):** Duygusal deneyimleri etkin bir şekilde kullanarak performansı artırma yeteneği.
4. **Empati (Empathy):** Başkalarının duygularını anlama ve empati kurma yeteneği.
5. **Sosyal Beceriler (Social Skills):** İlişki kurma, iletişim kurma, liderlik ve işbirliği yapma gibi sosyal beceriler.
6. **Duygusal Akıl Yürütme (Emotional Reasoning):** Duyguları anlamak ve bu anlayışı düşünme ve problem çözme süreçlerine entegre etme yeteneği.
7. **Duygusal Bilinç (Emotional Consciousness):** Duyguların bilincinde olma ve duygusal deneyimleri fark etme yeteneği.

8. **Duygusal Etki (Emotional Impact):** Duyguların başkaları üzerindeki etkisini anlama ve yönetme yeteneği.
9. **Duygusal Bellek (Emotional Memory):** Duygusal deneyimlerin hafızada nasıl saklandığı ve hatırlandığıyla ilgili yetenek.
10. **İşyeri Duygusal Zeka (Workplace Emotional Intelligence):** İş ortamında duygusal zekanın kullanılması ve yönetilmesi yeteneği.
11. **Duygusal Yaratıcılık (Emotional Creativity):** Duyguların yaratıcılığı nasıl etkilediği ve yaratıcılığın duygusal zeka ile nasıl ilişkilendirildiği yeteneği.
12. **İlişkisel Duygusal Zeka (Relational Emotional Intelligence):** İlişkilerde duygusal zekanın kullanılması ve yönetilmesi yeteneği.¹²⁵

Duygusal zekanın bir ölçüsü olarak duygusal bölüm (EQ) terimini tanıtmalarıyla ve duygusal ve sosyal yeterlilik arasındaki bağlantıyı teşvik etmesiyle tanınan Bar-On ayrıca karma bir duygusal zeka modeli önermektedir. Bar-On (1997), duygusal zeka kavramına çok geniş bir yorum getirmektedir. Duygusal zekayı bir kişinin çeşitli yaşam durumlarıyla başarılı bir şekilde başa çıkmasını sağlayan bir dizi bilişsel olmayan yetenek, bilgi ve yeterlilik olarak tanımlar. Bar-On, duygusal zekanın beş bileşeniyle ilgili beş yeterlilik alanı belirlemiştir. Bu bileşenlerin her biri birkaç alt bileşenden oluşur:

1. Kendiniz hakkında bilgi: Duygularınızın farkındalığı, özgüven, benlik saygısı, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık.
2. Kişilerarası becerileri: Empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk.
3. Uyum yeteneği: Problem çözme, gerçekle iletişim, esneklik.
4. Stres Yönetimi: Stres toleransı, dürtüsellik kontrolü.
5. Hakim ruh hali: Mutluluk, iyimserlik.¹²⁶

¹²⁵ Walter, F., Humphrey, R. H., Cole, M. S., 'Unleashing leadership potential: Towards an evidence-based management of emotional intelligence', **Organisational Dynamics**, Vol.41 (1), 2012, pp.212-219.

¹²⁶ Bar-On, R., 'The Bar-on model of emotional-social intelligence (ESI)', **Psicothema**, Vol.18 , 2006, pp.13-25.

Duygusal zeka Goleman tarafından öz-farkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal beceri olmak üzere dört yetenekten oluşan, yeterliliğe dayalı bir duygusal zeka modelidir. Duygusal zekâ ile bilişsel zekâ arasındaki en önemli fark duygusal zekânın geliştirilebilir ve daha esnek olmasıdır. Duygusal zeka, zeka gibi belirli yeteneklerden oluşur ve yeteneğin bir türüdür. Duygusal zeka insanın içsel ve kişiler arası zekasına dayanır. Yaşamımızda hayatın taleplerine başarılı bir şekilde uyum sağlama yeteneğini en güçlü şekilde etkileyen kişilik ve davranış yetenek türlerinden biridir. Genel anlamda zeka ise hayatın bu taleplerine karşı başarılı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmada önemli ama sınırlı rolü olduğunu belirtmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Bir kişinin yeteneklerinin toplamı “içsel yetkinlikleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekası, yargısı, tutumu, karakteri ve dürtüsü”¹²⁷ tanımında da anladığımız ve kabul ettiğimiz üzere yetenek yetkinlikler, zeka ve türleri, duygusal zekayı da kapsayan daha geniş anlama sahip bir kavramdır.

Duygusal zeka bir dizi yeteneğin işlevselleşmesidir. Bu nedenden dolayı yeteneği oluşturan boyutlardan biri olarak kabul edebiliriz. Yetenek Yönetimi kavramı ve Yetenek Yönetimi, Stratejik Yetenek Yönetimi incelemesi ikinci bölümde çalışılmıştır.

1.6.İşletmelerde Yetenek Yönetiminin Gelişimi

Yetenek yönetimi kavramı tarihi olarak analiz edildiğinde yetenek yönetiminin gelişimini şekillendiren altı kolaylaştırıcı kavram olduğunu görürüz. İlk kavram yaşam döngüsü perspektifidir. 1980'ler ve 1990'lar boyunca geliştirilen bu kavram, daha önce ayrı olan kaynak sağlama ve kariyer geliştirme uygulamasının tek bir uygulamada birleştirilmesi ve bütünleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Çalışanın görevi ve görevde kalma sürecine odaklanan yaklaşım, bir kuruluş içinde çalışanları işe almak, geliştirmek ve elde tutmak için baştan sona gerçekleşen tüm süreçlere odaklanmayı vurgulayan yetenek yönetiminin sonraki tanımlarına da yansımıştır. Yetenek yönetimi, potansiyelleri aracılığıyla örgütsel performans üzerinde anında veya uzun vadeli olumlu bir etkiye sahip olan bireylerin sistematik olarak örgüte çekilmesi,

¹²⁷ Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B., **The war for talent**, Boston, MA: Harvard Business School, 2001

tanımlanması, geliştirilmesi, elde tutulması ve konuşlandırılması olarak görülmüştür. Örgüt stratejik hedeflere ulaşmak için yetenekleri çekmek, işe almak, elde tutmak ve işten çıkmak için organizasyonel düzeyde entegre bir dizi süreç ve prosedürü yetenek yönetimi ile gerçekleştirmekteydi.¹²⁸

Yetenek yönetimini şekillendiren ikinci kavram Boyatzis ile ortaya çıkan yeterlilikler yani yetkinlikler hareketiydi. Kuruluşların artan bireyselleşmesi ile birlikte becerilerin, yeteneklerin ve motivasyonların birey içinde geliştirileceği yollara odaklanıldı. İşe alım ve kariyer gelişiminin ve bir İK sisteminin diğer unsurlarının en iyi şekilde tek bir davranışsal göstergeler setine göre yönetilebileceğini savunmuştur.¹²⁹

Üçüncü etkinleştiren kavram, insan sermayesini portföy düşüncesi içerisinde değerlendirmektir. Bu süreç, sözde "yüksek potansiyelleri" belirlemek ve vurgulamak için tüm idari çalışanların sınıflandırılmasını kolaylaştıran çerçevelere yol açmıştır. Sınıflandırma "yüksek potansiyelleri" belirlemek ve vurgulamak için tüm yönetici ve çalışanların performans-potansiyel çerçevesi ile bir eksenle performans ve diğerinde potansiyel olmak üzere iki boyutlu bir matriste kategorize etmiştir. Matristeki konumlarına göre çalışanlar; performans ve potansiyeli yüksek olanlar "yıldızlar", hem potansiyeli hem performansı düşük olanlar "köpekler", performansı yüksek potansiyeli düşük olanlar "nakit inekleri" ve performansı düşük potansiyeli yüksek olanlar "sorunlu çocuklar" olarak tanımlandı. İş birimlerinden yetenek kategorilerine geçiş böylece sağlanmış oldu.¹³⁰

Dördüncü kavram, insan kaynakları planlama hareketidir. Bu süreçte iş ihtiyaçlarını karşılamak ve kısa vadeli yönetim geliştirme faaliyetlerini, yedekleme

¹²⁸ Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, Q.D., Walton, R.E., 1984. Managing Human Assets. Free Press, New York; Avendon, M.J., Scholes, G., **Building competitive advantage through integrated talent management**, In: Silzer, R., Dowell, B.E. (Eds.), Strategy-driven Talent Management: A Leadership Imperative. Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA, 2010, pp. 12-73

¹²⁹ Boyatzis, R., **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, John Wiley, New York, 1982

¹³⁰ Odiorne, G.S., **Human Resources Strategy: A Portfolio Approach**, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1984

planları gibi daha uzun vadeli planlama faaliyetlerini kapsar. Daha geniş bağlamda tahmin, planlama ve personel yönetiminin önemine odaklanmıştır. İşin etkinliği ölçülerek bunları daha geniş ve kuruluş düzeyindeki yetkinlikler sistemine yerleştirerek, yetkinlikler üzerine inşa edilen sistemler geliştirilmiştir. Yetkinlikler ve yetenekler, stratejik vizyon çalışmaları, iş süreci haritalaması, kültürel analiz, iş senaryoları ve uzman çalışmaları ile elde edilen bilgilerle bireysel düzeydeki yetkinlik verilerinin artırılmasıyla belirlenebilir ve tahmin edilebilir olmuştur. Uygulamada olmasına rağmen buna yetenek yönetimi adı verilmedi. Bunun yerine "toplam kaynak geliştirme sistemi" olarak tanımlandı.¹³¹

Beşinci kavram, bilgilendirilmiş işyerlerinin yeteneklerin gücünü değiştirdiği varsayımıydı. Bu varsayım gücün rolü ve doğası gibi İK'yı etkileyen kavramları da ön plana çıkardı. Kuruluşlar, yetkinlik gereksinimi tahminini, insan kaynakları geliştirmeyi ve İK planlama süreçlerini etkinleştiren firma çapında sistemlere ihtiyaç duyarken, yine de organizasyon üzerinde olağanüstü bir etkiye sahip olabilecek az sayıda insan sermayesi mevcuttu. Ancak teknolojik yenilikler ve bilişim teknolojileri yeteneğin değerini etkiliyordu. Bilgilendirilmiş bir işyerinde bireyler ve gruplar, kullandıkları bilgiler aracılığıyla strateji ve performans hakkında yeni anlamlar ve yeni anlayışlar yaratabiliyordu. Bu etki ve yaratımın sonucu olarak, stratejik yeteneğin doğasında bir yükselme, sınıf atlama sürecinin gerçekleştiği ileri sürülmüştür. İş ve sosyal fırsatları anlama gücüne sahip insanlara yani entelektüel yeteneklere ihtiyaç ortaya çıkmıştı. Böylesine yüksek değerli ve ikamesi zor entellektüel yeteneğin, stratejik bir varlık olarak görüldüğü ileri sürüldü.¹³²

Altıncı ve son kavram, seçim alanında iş için ödemedi, kişi için ödeme düşüncesine doğru gerçekleşen entelektüel değişimdi. İş için ödeme yaklaşımı her zaman işlerin boyutlarına ve karmaşıklıklarına bağlı olarak tasarlanabileceğini, değerlendirilebileceğini ve farklılaştırılabileceğini varsaymıştır. Bu nedenle çalışanlar, seçim süreci aracılığıyla işe uyarlanabilir veya işlerin oturduğu daha geniş

¹³¹ Boam, R. and Sparrow, P.R. (Eds.), Designing and achieving competency: a competency based approach to developing people and organizations. London: McGraw-Hill, 1992,

¹³² Sparrow, Paul, A.g.e. ss.160-170

organizasyon kültürü veya değerlerine uyarlanabilir. Bununla birlikte, kişi için ödeme yaklaşımı (pay-for-the-person approach), bilgilendirilmiş işyeri perspektifine benzer bir mantık izleyerek, işlerin güvenilir veya istikrarlı şekilde "ölçülemeyecek" kadar esnek, belirsiz ve tahmin edilemez hale geldiğini de belirtmiştir.¹³³ Bu nedenle İK sistemlerini yüksek vasıflı insanlar etrafında tasarlamak daha uygundu. Yetkin kişinin, kendi işlerini uygun şekillerde tasarlama becerisine sahip olduğu da ileri sürülmüştür. Ne yazık ki, tüm insanlar bu yeni önemli becerilere sahip değildi veya bunları sergileyemedi. Dolayısıyla yetenekliler, daha geniş insan kaynağının bir alt kümesi olarak kaldı. Bu altı entelektüel gelişme 1980'lerden itibaren İKY düşüncesine hakim olmaya başlasa da, yetenek yönetiminin kendi başına bir etiket olarak kullanılması ancak 1990'ların sonu ve 2000'lerin başına geldiğimizde gerçekleşti. Etiket, beraberinde birçok "belirsiz kavram", pek çok örtük kavram ve varsayım ve aslında bazı açık ideolojiler getirdi.¹³⁴

2000'li yılların başında bu 6 yön veren kavram güç kazanmıştı ve serbest çalışan piyasası olarak sunulan bir ortamda işveren olarak çalışanları "işe alma" ve "beceri kazandırma" mücadelesinde daha rekabetçi İK stratejileri tasarlamaya zorlandıkları bir durum ortaya çıktığı görüldü. Bu durum yetenek için savaş olgusunu doğurmuştur. McKinsey danışmanları tarafından ortaya atılan yetenek savaşı ifadesi ile stratejik İKY'de yeni bir aşamaya geçildiğinin işaretini de vermiştir. Yetenek yönetiminin örgütsel stratejik başarı için kritik önem taşıdığı, uluslararası pazarlarda ve küresel ölçekte yüksek rekabet ortamında, bireysel yetenek ve stratejik yetenek yönetimine odaklanmaları gerektiği fark edilmiş ve bu nedenle yetenekli bireylerin belirlenmesi, cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması firmanın sürdürülebilir büyümesi için esas kabul edilmiştir.

Yetenek yönetiminin önemi ve uygulamaları ile ilgili en önemli gelişme McKinsey ve Company' nin ilkinin 1997 yılında Amerika'da yapmış olduğu, 77 büyük

¹³³Lawler, E.E., 'From job based to competency-based organizations', **Journal Organisation Behaviour**, Vol.15,1994, pp.3-15

¹³⁴ Silzer, R., Dowell, B.E., **Strategic talent management matters**. In: Silzer, R., Dowell, B.E. (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology, Francisco, CA, 2010, pp. 3-72.

ölçekli, ikincisini 2000 yılında 35 büyük, 19 orta ölçekli örgütte yaptığı araştırma olmuştur. Bu araştırmalar ile yetenek yönetimi ve yetenek savaşları olgusunun kavramsallaşmıştır. Bu araştırmalarda yetenekli çalışanların işletme performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Yaklaşık 3.000 yönetici ile görüşmelerde, yüksek performans gösteren örgütlerin, orta derecede performans gösteren örgütlerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Amaç örgütlerin güçlü yetenek havuzunu nasıl oluşturduklarını, yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde tuttuklarını ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını tespit etmektir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek düzeyde performans gösteren örgütleri orta düzey performansa sahip örgütlerden ayıran nokta, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil, yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır.¹³⁵

Yetenek Yönetimi, organizasyonun sürdürülebilir ve rekabet avantajı olarak kabul edilen kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını ele alan stratejik bir yönetimdir. Kilit pozisyonları doldurmak için organizasyonel yeteneğin geliştirilmesi bu tür yönetimin ana sorumluluklarından biridir. Yetenek yönetim sistemi, iş motivasyonunu, örgütsel bağlılığı ve çalışanın temsil davranışlarını etkileyerek örgütsel performansı artırabilir.¹³⁶ Organizasyonlardaki kritik pozisyonları doldurabilecek yüksek performanslı, yüksek potansiyelli görevlilerden oluşan bir yetenek havuzu sağlama eylemi olarak önerilen stratejik yetenek yönetimi en iyi yetenek sınırlamasını aşarak zamanla daha kapsayıcı hale geldi. Yetenek için savaştan yeteneği geliştirmek için savaşa doğru bir gelişim görülmektedir.

Yetenek yönetiminin kavramsal sınırlarına ilişkin hala belirsizlikler varken, Aston ve Morton (2005) yetenek yönetiminin "...tek bir tutarlı ya da özlü tanımı olmadığını" belirtmiştir. Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimi kavramı etrafında üç temel düşünce akımı belirlemiştir. Birincisi, insan kaynakları yönetimi yerine sadece yetenek yönetimi etiketini kullananlardır. Bu gelenekteki çalışmalar

¹³⁵ Michaels, E., vd., 2001, **A.g.e.**

¹³⁶ Collings, D.G., Mellahi, K., 2009, **A.g.e.**

genellikle işe alım, liderlik gelişimi, yedekleme planlaması ve benzeri gibi belirli İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Bu literatürün katkısı, büyük ölçüde İKY'nin yeniden markalaştırılması anlamına geldiğinden, stratejik İK literatürünün ötesinde nispeten sınırlıdır. İkinci bir literatür kolu, "çalışan/personel ihtiyaçlarının öngörülmesi ve çalışanların pozisyonlar arasında ilerlemesinin yönetilmesi" üzerine odaklanan yetenek havuzlarının geliştirilmesini vurgulamaktadır¹³⁷. Bu gelenekteki çalışmalar tipik olarak insan gücü planlaması veya yedekleme planlaması literatüründeki daha önceki araştırmalara dayanmaktadır. Nispeten dar bir odağı benimsemekle birlikte, bu gelenekteki çalışmalar en azından İKY'ye kıyasla yetenek yönetiminin ne olduğu konusunda bir dereceye kadar farklılaşma sağlar. Üçüncü akım, yetenekli insanların yönetimine odaklanmaktadır. Bu literatür, kurum içindeki tüm rollerin "en iyi performans gösterenler" olarak adlandırılan "A performans gösterenler" ile doldurulması gerektiğini savunmakta ve "C oyuncularının" ya da sürekli olarak düşük performans gösterenlerin kurum dışına çıkarılmasını vurgulamaktadır. Üçüncü yaklaşım oldukça etkili olmakla birlikte, bu yaklaşımın sınırlamaları olduğu ve kurum içindeki tüm pozisyonları en iyi performans gösterenlerle doldurmanın ne arzu edilir ne de uygun olduğunu belirtebiliriz.¹³⁸

Yetenek yönetimine ilişkin yukarıdaki üç düşünce akımına ek olarak, firmanın rekabet avantajını farklı şekilde etkileme potansiyeline sahip kilit pozisyonların tanımlanmasını vurgulayan dördüncü akım mevcuttur. Buradaki başlangıç noktası, yetenekli bireylerden ziyade kilit pozisyonların belirlenmesidir. Kurumsal yetenek yönetimi stratejisini, kurumun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini ve bu rollerin doldurulmasını kolaylaştırmak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini içerir. Ayrıca pozisyonlara yetkin kişileri yerleştirmek ve bu kişilerin işlerine olan bağlılıklarının

¹³⁷ Lewis ve Hackman, 2006, **A.g.e.**, s.140

¹³⁸ Collings ve Mellahi, 2009, **A.e.**, s.309

devamını sağlamayı içeren faaliyetler ve süreçler olarak görülür.¹³⁹ Dördüncü akım yetenek yönetimi sisteminin başlangıç noktasının, bir kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır.

Yetenek yönetimine ilişkin birçok çalışma, kilit yetenekleri çekmek ve elde tutmak için uygulanan kurumsal stratejilere ve uygulamalara odaklanıp mikro yetenek yönetimini gerçekleştirmektedir. Mikro yetenek yönetiminde yetenek havuzları, liderlik yetkinlikleri, kültürel uyum seçimi, 360 derece değerlendirme, yetenek envanterleri ve liderlik (leadership pipelines) boru hatlarının kullanımı yoluyla kurumsal kapasiteyi güvence altına almaya odaklanmaktadır. Kurumsal İnsan Kaynakları fonksiyonunun strateji ve uygulamaları geliştirmedeki rolünün yanı sıra yetenek yönetimini kolaylaştırmaya yönelik daha geniş rollerine çok daha az dikkat edilmiştir. Bu son soru, Çok Uluslu İşletmelerde küresel ölçekte yetenek yönetimi işverenler arasındaki yetenek rekabetinin ülke düzeyinden bölgesel ve küresel düzeye kaydığını ve Çok Uluslu İşletmelerin rekabetçi kalabilmek için yetenekleri giderek daha küresel bir temelde yönetmeleri gerektiğinin kabul edildiğini yansıtmaktadır.¹⁴⁰

Yetenek yönetimi, insan merkezli stratejik bir uygulama olarak kolayca kabul edilebilirken, İK merkezli bir bakış açısıyla yani Yetenek Yönetiminin kısmen insan kaynakları alanıyla olan yakın ilişkisiyle¹⁴¹ ve gelişimi nedeniyle stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) literatüründe akademik bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Yetenek ve SİKY arasında yakın bir uyum olduğuna dair bir dereceye kadar tartışma vardır. İKY kapsamında, yetenek kavramının diğer kaynakların aksine doğrudan insan kaynaklarıyla ilgili olması ve yetenek yönetiminin kurum içinde uygulanan bir faaliyet

¹³⁹ Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M., ‘Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a new Strategy Definition’, **Human Resource Management**, Vol.42, 2005, pp.129-36.

Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker, B.E., ‘A Players’ or ‘A Positions’? The Strategic Logic of Workforce Management”, **Harvard Business Review**, December, 2005, pp.110- 117

¹⁴⁰ Sparrow vd., 2018, **A.g.e.**, s.1778-1779

¹⁴¹ Collings, David G. Scullion, Hugh ve Vaiman, Vlad, ‘European perspectives on talent management’, **European J. International Management**, Vol. 5, No. 5, 2011, pp.453-462

olarak pratikte uygulanması da dahil olmak üzere çeşitli ilişki veya arayüz noktaları vardır.

İKY işe alımda işletmenin operasyonel gereklilikleri için daha iyi işgücünün organizasyona çekilmesi ve elde tutulmasıyla ilgilenir. Yetenek yönetimi liderlik pozisyonlarına atanacak lider adayları ve işletme tarafından belirlenen belirli yetenek havuzları gibi belirli stratejik pozisyonlar için yeteneklere güvenli erişimle ilgilenir. İKY, tüm işgücünün eğitim gereksinimlerini karşılar ve yetenek yönetimi özellikle liderlik yetkinliğinin geliştirilmesi ve gelecekte önemli rollere atanmak için bireysel potansiyelin geliştirilmesiyle ilgilenir.¹⁴² İKY tazminat konusunda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının genel bir parçası olarak kuruluşun ücretlendirme stratejisi ve yıllık performans döngüsü boyunca ücret programlarının yönetimiyle ilgilenirken, yetenek yönetimi özellikle yüksek performans gösteren veya yüksek potansiyele sahip olarak tanımlanan çalışanlar için ücret ve ödüllerin farklılaştırılmış yönetiminin yanı sıra bu çalışanların elde tutulması ve kuruluştaki stratejik pozisyonlara yerleştirilmesiyle ilgilenir.¹⁴³

Yetenek yönetimi ve stratejik İKY konuları arasındaki bu kesişim ve ortaklık noktalarına rağmen, yetenek yönetimi, SİKY kapsamının ötesindeki konuları kapsayan bir köprü literatürü olarak tanımlanmıştır. Diğer akademisyenler de yeteneğin, etkili insan kaynakları yönetiminin temellerinin ötesinde stratejik bir zorunluluk olarak önemini vurgulamıştır. Yetenek yönetimi bir tür işgücü farklılaştırmasıdır.¹⁴⁴

1.6.1. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

Yetenek yönetimi yaklaşımlarından ilki kapsayıcı bir bakış açısı olan nesne yaklaşımıdır. Yetenek insanda doğal ve doğuştan var olduğu kabul edilerek her çalışanın yetenekli olduğu savına dayanır. Üstünde çalışıldığı takdirde geliştirileceğine

¹⁴² Collings vd., 2011, **A.g.e.**

¹⁴³ Cappelli ve Keller, 2014, **A.g.e.**

¹⁴⁴ Becker, B. E., Huselid, M. A., Beatty, R. W., **The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact**, Harvard Business Press, 2009

inanılır. Doğuştan gelen yetenek, uzmanlaşmaya dayalı yetenek, bağlam olarak yetenek olarak alt başlıklarda incelenir.

İkinci yaklaşım özne yaklaşımıdır ve özel yetenek yönetimini tanımlar. Kapsayıcıdır çünkü tüm çalışanları yetenek olarak ele alır aynı zamanda dışlayıcıdır yani, bir kuruluştaki çalışanların belirli bir kısmının yetenek olarak algılandığı bir süreç işler.

1.6.1.1. Nesne Yaklaşımı / Kapsayıcı Yetenek Yönetimi

Literatürde yetenek, bireysel çalışanlar tarafından gösterilen istisnai özellikler olarak kavramsallaştırılmıştır. Nesne yaklaşımı insanların özellikleri olarak yeteneği ele almaktadır. Yeteneğe nesne yaklaşımı kapsamında, yeteneği doğal yetenek olarak kavramsallaştıran yaklaşımlar; yeteneği sistematik olarak geliştirilen becerilerin ustalığı olarak işlevselleştiren yaklaşımlar; yeteneği bağlılık ve motivasyonla ilişkilendiren yaklaşımlar ve bir bireyin yeteneği ile çalıştığı bağlam, organizasyon ve/veya pozisyon, arasındaki uyumun önemini vurgulayan yaklaşımlar arasında ayrım yapılmıştır.

Doğal yetenek olarak yetenek

Çoğu insan kaynakları yönetimi alanında çalışan akademisyen ve uygulayıcısı, yeteneğin en azından bir dereceye kadar doğuştan geldiğine inanıyor gibi görünmektedir. Yetenekle ilgili tartışmalar uzun zamandır yeteneğin doğuştan gelip gelmediği, yani doğal bir özellik olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Genetik ya da sonradan edinilmiş olup olmadığı konusu tartışılmıştır. Örneğin, Meyers, Van Woerkom ve Dries (2013) ve Howe ve diğerleri (1998) bu tartışmaya odaklanmıştır. Yeteneğin doğal bir kabiliyet ya da doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunanlar ve diğer uçta ise yeteneğin öğretilebileceğini ve edinilebileceğini savunanlar yer almaktadır. Yeteneği doğal bir kazanım olarak kavramsallaştırmanın, yeteneğin nasıl yönetilebileceği ve yönetilemeyeceği konusunda önemli yansımaları vardır.

Örneğin Buckingham ve Vosburgh (2001), beceri ve bilginin öğretilmesinin nispeten kolay olduğunu, ancak yeteneğin çok daha kalıcı ve benzersiz özelliklerle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, bu yazarlara göre, yeteneğin öğrenilmesi

veya öğretilmesi yarı imkansızdır. Benzer şekilde Davies ve Davies (2010), doğuştan gelen yapısı göz önüne alındığında, yeteneğin gerçekten yönetilemeyeceği sonucuna varmakta ve bunun yerine kuruluşların yeteneğin etkinleştirilmesine odaklanmasını önermektedir. Ancak Silzer ve Dowell (2010), yetenek yönetiminde doğa-yetiştirme tartışmasının önemli sonuçlarına rağmen, yeteneğin doğuştan gelen ve şekillendirilebilir bileşenleri arasındaki ayrımın, yetenek yönetiminde daha pragmatik bir yaklaşım benimseme eğiliminde olan İK uygulamalarında nadiren yapıldığını iddia etmektedir.

Uzmanlaşmaya dayalı yetenek

Doğal yetenek yaklaşımının aksine, kasıtlı uygulama ve deneyimlerden öğrenmeye odaklanan yetenek kavramsallaştırmaları vardır. Örneğin Ericsson, Prietula ve Cokely (2007), çok çeşitli performans alanlarında (satranç, tıp, denetim, programlama, dans ve müzik) yaptıkları araştırmalardan, uzman performans olarak işlevselleştirdikleri yeteneğin her zaman doğuştan değil, sonradan kazanıldığı sonucuna varmışlardır. Pfeffer ve Sutton'a (2006) göre, tüm efsanelere rağmen, yetenek her zaman deneyim ve çabanın bir fonksiyonudur. Her ne kadar herkesin aynı miktarda nihai potansiyele sahip olmadığı açık olsa da, kasıtlı uygulama ve deneyimlerden öğrenme literatürde 'yetenekli' birinin yüksek performans seviyesine ulaşmak için en az 10.000 saatlik odaklanmış ve kasıtlı uygulamanın gerekli olduğu konusunda bir fikir birliği var gibi görünmektedir.

Yeteneğe yönelik ustalık yaklaşımı aynı zamanda kanıt ihtiyacını da beraberinde getirir. Ericsson ve diğerlerine (2007) göre, yetenek "ölçülebilir, sürekli üstün performansla gösterilmelidir". De Haro (2010), istisnai başarılarla ilişkin kanıt bulunmaması halinde yetenekten değil, üstün zekâlılıktan bahsedileceğini belirtmektedir. Gagné, (2000) yeteneği, sistematik olarak geliştirilmiş yeteneklerin ustalığını ifade ettiğini belirtmiştir. Ona göre, yetkinlik ve yetenek arasındaki fark, yetkinliğin asgari düzeyde kabul edilebilirden ortalamanın çok üstüne kadar değişen ustalık düzeylerine karşılık gelmesidir; yani, belirli bir alandaki performans gösterenlerin en iyi %10'una ait olarak operasyonel hale getirdiği 'yetenekli' veya 'uzman' davranış eşiğinin altındadır.

Yetenek için davranışsal kanıtlara duyulan ihtiyaç İK uygulamalarında da görülmektedir. Dries ve Pepermans (2008), 13 kuruluşun yetenek yönetimi programları üzerine yaptıkları çalışmada, bu kuruluşların çoğunun çalışanları iki ya da üç yıllık kurumsal deneyime sahip olmadan önce yetenekli olarak etiketlemek istemediklerini, çünkü insanların belirli bir alanda nasıl performans gösterdiklerini gözlemlemek istediklerini ortaya koymuşlardır.¹⁴⁵

Bağlam olarak yetenek

Yeteneğe yönelik diğer 'nesne' yaklaşımı, bir bireyin yeteneği ile çalıştığı bağlam, yani doğru yer, doğru pozisyon ve/veya doğru zaman arasındaki uyumu ifade eder. Pfeffer (2001) belirli bir örgütsel ortamda yeteneğin, örgütün kültürü, çevresi (yani endüstri, sektör, işgücü piyasası) ve iş türü ışığında tanımlanması ve operasyonel hale getirilmesi gerektiği söylemiştir. İles'e göre (2008) insanların yakın çevrelerine, aldıkları liderliğe ve birlikte çalıştıkları ekibe bağlı olarak normal seviyelerinin üstünde veya altında performans göstermeleri beklenebileceğinden, örgütsel bağlam kritik önem taşımaktadır. Coulson-Thomas'ın (2012) belirttiği gibi, "bir bağlamda parlayan bireyler başka bir bağlamda mücadele edebilir".

Çalışanların beceri ve motivasyonun yanı sıra performans göstermek için fırsatlara da ihtiyaç duyduğunu öne süren yetenek-motivasyon-fırsat teorisi (AMO ability–motivation–opportunity) bağlam olarak yetenek çerçevesinde önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, yetenek sadece bir bireyin yetenek setinin kalitesiyle ilgili değildir; aynı zamanda yaptığı işin kalitesine de bağlıdır. En yetenekli çalışanların kurumdaki en yüksek stratejik değere sahip pozisyonlara (yani 'A pozisyonlara') atanması, iyi performans gösterenlerin destek pozisyonlarına (yani 'B pozisyonlara') yerleştirilmesi ve kötü performans gösterenlerin elenmesi işgücü yönetimine portföy yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu gibi yaklaşımlar, tek başına yetenekli bireylerin belirlenmesinden ziyade, "önemli pozisyonların", yani kurumsal sonuçlar üzerinde ortalamanın üzerinde etkisi olan pozisyonların belirlenmesini savunmaktadır (örneğin, Ashton ve Morton, 2005; Boudreau ve Ramstad, 2005a, 2005b). Ya da Boudreau ve

¹⁴⁵ Gallardo vd., 2013, **A.g.e.**, s.294

Ramstad'ın (2004) ifade ettiği gibi, "A yeteneğimiz kim?" diye sormak yerine, "A yeteneği en çok hangi yetenek havuzlarında önemlidir?" diye sorulmalıdır.¹⁴⁶

1.6.1.2. Özne Yaklaşımı/ Özel Yetenek Yönetimi

Özne yaklaşımı içinde, hem kapsayıcılık yani, bir kuruluşun tüm çalışanları olarak anlaşılan yetenekler hem de dışlayıcı yani, bir kuruluşun çalışan nüfusun elit bir alt kümesi olarak anlaşılan yetenek yaklaşımlarını görmekteyiz.

Kapsayıcı özne yaklaşımı

Özne olarak yeteneğe kapsayıcı yaklaşım, yetenek terimini kurumdaki herkesi içerecek şekilde görür. Bu yaklaşımda Buckingham ve Vosburgh, (2001) göre, her çalışanın kendine has güçlü yönleri vardır ve bu nedenle potansiyel olarak kurum için katma değeri yaratabilir. Leigh (2009) tarafından raporlanan bir çalışmada, görüşülen işletmelerin neredeyse yarısı yeteneği bu şekilde tanımlamıştır. Peters'a (2006) göre her çalışmanı yetenekli olarak görmemek için hiçbir neden yoktur. Benzer şekilde, O'Reilly ve Pfeffer (2000) kurumsal başarının "sadece birkaç süper yıldızın değili, tüm işgücünün değeri yakalamaktan" kaynaklandığını belirtmektedir.

Oldukça muğlak olmasına rağmen, yeteneğe yönelik kapsayıcı yaklaşım literatürde genellikle bilgiye dayalı ekonomilerde işletmelerin çalışanları olmadan kâr elde edemeyeceği (veya başka türlü başarılı olamayacağı) argümanı kullanılarak gerekçelendirilmektedir. Günümüz iş ortamında, kuruluşlar için değeri yarattığına inanılanlar çoğunlukla çalışanlardır - yani teknoloji, fabrikalar ya da sermaye değili - çünkü artık kurumsal performansın ana belirleyicisi onlardır. Bağlamın önemini kabul eden Silzer ve Dowell (2010), "bazı durumlarda, yetenek tüm çalışan nüfusunu ifade edebilir" diyerek kapsayıcı özne yaklaşımını desteklemişlerdir.¹⁴⁷

Yeteneğin kapsayıcı bir tanımı, gelişim ihtiyaçlarına yönelik zayıflıkların giderilmesine odaklanan boşluk temelli yaklaşımlardan ziyade, yetenek yönetimine yönelik güç temelli yaklaşımlarda bulunmaktadır. Güç temelli yaklaşım her çalışanın

¹⁴⁶ Gallardo vd., (2013), **A.e.**, s.295

¹⁴⁷ Gallardo vd., (2013)**A.e.**,s.295

doğal yetenek alanlarının ne olduğunu tanımlama ve bu yetenekleri gerçek performansa dönüştürmek için her çalışanın işe özgü beceri ve bilgileri geliştirmesine nasıl yardımcı olunacağını bulmaya dayanmaktadır. Yeteneğe yönelik kapsayıcı, güç temelli yaklaşımların başında 'İşaret Etkisi' (Mark Effect) olarak adlandırılan durumdan, yani kurumdaki herkese eşit davranarak, daha hoş, motive edici bir çalışma ortamı yaratılır ve motive edici bir çalışma iklimi yaratılması yer alır. Kapsayıcı bir yaklaşım, elit performans gösteren küçük bir alt kümeye odaklanmak yerine kaynakların bir kurumdaki tüm çalışanlar arasında eşitlikçi bir şekilde dağıtılmasını garanti eder, bu şekilde 'süperstar' olarak görülmeyen sadık çalışanların moralinin düşmesini önler.¹⁴⁸

Yeteneğe yönelik kapsayıcı konu yaklaşımına yönelik temel eleştiri, yetenek yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ayrımı zorlaştırmasıdır. Yetenek, işgücünün tamamını ifade ediyorsa, yeteneği yönetmek 'basitçe' tüm kurum çalışanlarının uygun işgücü yönetimi ve gelişimi anlamına gelir ki bu da Yetenek Yönetimi'nin Stratejik Yetenek Yönetimin'den nasıl farklı olduğunu belirtmede özellikle yardımcı değildir. Aslında bu yaklaşıma göre Yetenek Yönetimi; işe alma, seçme, geliştirme, eğitim, performans değerlendirme ve elde tutma gibi tipik İK süreçlerinin bir toplamıdır. Ancak Lewis ve Heckman, (2006) gibi bazı yazarlar Yetenek Yönetimi'nin bunları daha hızlı ve daha iyi yapmayı ifade ettiğini de ekleyebilir. Lin (2006), Yetenek Yönetimi'ne yönelik kapsayıcı bir yaklaşım benimsemenin, İK yatırımları açısından gereksiz yere yüksek maliyetler yaratabileceğini savunmaktadır. Bu anlamda, Collings ve Mellahi (2009) hem bireyler hem de kuruluşlar için bir kazan-kazan yaratan güce dayalı yaklaşımın varsayımı kusurlu olabilir, çünkü yetenek yönetimine yönelik boşluğa dayalı ve özel yaklaşımlar genellikle daha uygun maliyetli ve verimli çözümü olduğunu belirtmişlerdir.¹⁴⁹

Dışlayıcı Yetenek Yönetimi

Dışlayıcı Yetenek Yönetimi işletmelerde yüksek performans gösteren çalışanlar veya stratejik açıdan önemli çalışanlara yönelik özel yetenek yönetimi

¹⁴⁸ Gallardo vd., (2013)**A.e.**,s.295

¹⁴⁹ Gallardo vd., (2013),**A.e.**,s.296

yaklaşımıdır.¹⁵⁰ Uygulamada kuruluşların çoğunluğu yetenek yönetimine özel yaklaşımlar benimsemeyi daha pratik yol olarak görmektedir. Ayrıca kapsayıcı ve dışlayıcı felsefeleri birleştiren hibrit yaklaşımlar da mümkündür.¹⁵¹

Yeteneği genellikle yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli çalışan olarak tanımlanır ve performans seviyelerine göre yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülür. Yani, yüksek düzeyde yetkin performans gösterenler aranmalı, işe alınmalı ve özel rollerine veya bazı durumlarda organizasyonun özel ihtiyaçlarına bakılmaksızın farklı şekillerde ödüllendirilmelidir. Yetenek yönetiminde dışlayıcı yaklaşım, belirli bir yetenek havuzuna odaklanırken diğer potansiyel yetenekleri dışarıda bırakan bir stratejiyi ifade eder. Bu yaklaşım, belirli kriterlere veya niteliklere dayalı olarak seçilmiş bireylerin yoğun bir şekilde geliştirilmesine ve teşvik edilmesine odaklanır.

1.7.Yetenek Yönetimi Akımları

Yetenek Yönetimi kavramı, terminolojinin mevcut literatürde istikrarlı ve net bir teorik desteğe sahip olmaması nedeniyle hem teorik hem de pratik kısıtlamaları bulunmaktadır. Literatür araştırmaları boyunca, Yetenek Yönetimi tanımları çeşitlilik göstermektedir.

Lewis ve Heckman (2006) Yetenek Yönetiminin ne olduğunu anlamak için üç akım tanımlamıştır. İlk akım Yetenek Yönetimini İnsan Kaynaklarının yerine geçmek olarak açıklarken, ikincisi yetenek havuzlarının geliştirilmesine odaklanmakta, üçüncüsü ise Yetenek Yönetimini yeteneklerin, yani çalışan performansının yönetimi olarak açıklamaktadır.

Yetenek Yönetiminin tanımı konusunda çok fazla belirsizlik olduğu için, Dries (2013)¹⁵² bunun "yorumlayıcı esnekliğe" yer bıraktığını ve bunun da kuruluşun niyetleri ile uygulamaları arasında tutarsızlıklara yol açabileceğini savunmaktadır. Cappelli ve Keller (2014)¹⁵³, Yetenek Yönetiminin doğru kişiyi doğru zamanda doğru

¹⁵⁰ Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M, **A.g.e.**, p.194

¹⁵¹ Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. Wright, P.M. (2012). **Six principles of effective global talent management**. Sloan Management Review, 53, 25-42.

¹⁵² Dries,2013,**A.g.e.**

¹⁵³ Capelli ve Keller,2014,**A.g.e.**

işe yerleştirmeyi amaçlayan bir dizi yerleşik uygulamaya sahip olmak anlamına geldiğini açıklığa kavuşturmuştur. Bunu desteklemek için, birçok araştırmacı Yetenek Yönetimini bir tür süreç veya bir dizi sistematik faaliyet olarak tanımlamak için benzer bir yol benimsemiştir (örneğin Ashton ve Morton, 2005; Silzer ve Dowell, 2010; Armstrong, 2011; Bethke-Langenegger, Mahler ve Staffelbach, 2011; Dessler, 2013; Meyers ve van Woerkom, 2014; Sparrow vd., 2014). Örneğin Meyers ve Van Woerkom (2014)¹⁵⁴ Yetenek Yönetimini "'yetenekli' olduğu düşünülen bireyleri çekmek, belirlemek, geliştirmek ve elde tutmak için İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyetlerinin sistematik olarak kullanılması" olarak tanımlamaktadır.

Yetenek Yönetimi ile ilgili üç farklı akım mevcuttur. İlki, yetenek yönetimini tipik insan kaynakları departmanı uygulamaları, işlevleri, faaliyetleri veya işe alma, seçme, geliştirme ve kariyer ve yedekleme yönetimi gibi uzmanlık alanlarının bir koleksiyonu olarak tanımlar. Biham, 2001; Chowanec ve Newstrom, 1991; Heinen ve O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000, Bu yazarlar için yeteneği yönetmek, İK'nın her zaman yaptığı şeyi yapmayı, ancak bunu daha hızlı, internet veya dış kaynak yoluyla veya kuruluş genelinde, bir departman veya işlev yerine yapmayı gerektirir.

Olsen karakteristik bir görüş sunarak, “Bir işletmenin geleneksel departman odaklı personel alımı ve işe alım sürecinin, kurumsal çapta bir insan yeteneği çekme ve elde tutma çabasına dönüştürülmesi gerekmektedir” der. Bu bakış açısının pek çok savunucusu Yetenek Yönetimi’ni oldukça geniş bir şekilde görse de, öncelikle İK içindeki alt disiplinlere veya uzmanlık alanlarına odaklanan uygulayıcılar için Yetenek Yönetimi tanımını daraltma eğilimi vardır. Örneğin, işe alım uzmanları, yetenek yönetimini mümkün olan en iyi adayları bulmak açısından tartışmaya eğilimlidirler. Eğitim ve gelişim savunucuları, eğitim/lider gelişim programlarının kullanımı yoluyla “yetenek yetiştirmeyi” teşvik eder. Ücret uzmanları ücret ve performans yönetimi süreçlerinin kullanımını vurgulama eğilimindedir, liderlik odaklı yazarlar ardıl planlama ve lider gelişimini vurgular.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Meyers, M. C., van Woerkom, M., ‘The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda’, **Journal of World Business**, Vol.49(2), 2014, pp.192-203

¹⁵⁵ Lewis, R E and Hackman, R J., 2006,**A.g.e.**, s.140

Yetenek yönetimine ikinci bir bakış açısı, öncelikle yetenek havuzları kavramına odaklanır. Yetenek Yönetimi organizasyon genelindeki görevler için yeterli çalışan akışını sağlamaya yönelik tasarlanmış bir dizi süreçtir. Bu yaklaşımlar genellikle ardıl planlama/yönetim veya insan kaynakları planlaması olarak bilinen yaklaşımlara oldukça yakındır. Ancak işe alma ve seçme gibi tipik İK uygulamalarını ve süreçlerini de içerebilir. Bu yaklaşımların merkezinde, çalışan/personel ihtiyaçlarının projelendirilmesi ve çalışanların pozisyonlar aracılığıyla ilerlemelerinin, genellikle kurumsal çapta yazılım sistemlerinin kullanımı yoluyla yönetilmesi yer alır. Bu durumlarda, odak genellikle dıştan ziyade içseldir. Schweyer (2004) bu yaklaşıma tipik bir bakış açısı sunar, “Yetenek yönetiminde ilk adım, işletme içi işgücü hakkında sağlam bir anlayış kazanmaktır”. Yaygın olarak “insan gücü” veya “iş gücü” planlaması olarak bilinen bu yaklaşımlar, genellikle hiyerarşi düzeyleri, bir pozisyona giriş ve çıkış kurallarını ve maliyetleri, beklenen görev süresi ve arz ve talep gibi parametreleri kodlayarak örgütsel personel/ kariyer akışlarını modellemeyi içerir. İş gücü becerilerini ve çalışanların arz ve talebini kataloglayan kurumsal yetenek yönetimi sistemleri, çoğu insan gücü modelinden daha fazla işi aynı anda dikkate alma avantajına sahiptir, ancak temelde aynı görevi yerine getirir.

Yetenek Yönetimi'ne ilişkin üçüncü bir bakış açısı, genel örgütsel sınırlara veya belirli pozisyonlara bakmaksızın yeteneğe odaklanır. Bu perspektif içinde yetenek üzerine iki genel görüş ortaya çıkmaktadır. İlki, yeteneği genellikle yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli yetenek anlamına gelen ve yeteneği öncelikle performans seviyelerine göre yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görür. Yani, yüksek düzeyde yetkin performans gösterenler aranmalı, işe alınmalı ve özel rollerine veya bazı durumlarda organizasyonun özel ihtiyaçlarına bakılmaksızın farklı şekillerde ödüllendirilmelidir. Bu nedenle, yukarıda özetlenen ikinci bakış açısının aksine, kuruluşlar, belirli işler için ardıl havuzlardan ziyade genel olarak yetenek performans havuzlarını yönetmeye teşvik edilir. Bu yaklaşımın savunucuları, çalışanları performans düzeyine göre sınıflandırır, örneğin, “A” ve “B” sonuçta yalnızca “A” oyuncularını işe alarak organizasyonu “üst sınıfa çıkarmak” önemlidir.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Lewis, R E and Hackman, R. J., 2006, **A.e.**, s.141

Özetle Lewis ve Heckman (2006), yetenek yönetimi konusunu anlamak için üç önemli akımı tanımlamıştır:

Yetenek Edinme (Talent Acquisition): Bu akım, organizasyonların dışarıdan yetenekleri çekmek ve işe almak için kullandıkları stratejileri ve süreçleri kapsar. İşe alım süreçlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi, doğru adayları bulmak ve işe alım maliyetlerini azaltmak için önemlidir. Bu akım, organizasyonların dış kaynakları ve iç yetenekleri birleştirerek işgücü ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur.

Yetenek Geliştirme (Talent Development): Bu akım, organizasyonların mevcut çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve potansiyellerini maksimize etmek için kullandıkları stratejileri ve programları kapsar. Eğitim, mentorluk, koçluk, rotasyon ve gelişim planları gibi araçlar bu akımın bir parçasıdır. Yetenek geliştirme, çalışanların motivasyonunu artırır, iş verimliliğini ve organizasyonel performansı iyileştirir.

Yetenek Elde Tutma (Talent Retention): Bu akım, organizasyonların yetenekli çalışanları elde tutmak ve onları uzun vadeli olarak bağlı kılmak için kullandıkları stratejileri içerir. İş tatmini, kariyer gelişimi olanakları, rekabetçi maaş ve yan haklar, esnek çalışma olanakları gibi unsurlar, çalışanların organizasyonda kalmasını sağlayan faktörler arasındadır. Yetenek elde tutma, organizasyonların yetenek kaybını azaltır ve rekabet avantajı sağlar.

Bu üç akım, yetenek yönetimi süreçlerinin önemli bileşenlerini temsil eder ve organizasyonların yetenekleri etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

1.8. İşletmelerde Yetenek Yönetiminden Stratejik Yetenek Yönetimine Geçiş

Yetenek yönetimi uygulamalarında şirketler çalışanların tedarigi, cezbedilmeleri, seçimleri, eğitimleri, gelişimleri, elde tutulmaları, terfileri ve organizasyon içindeki hareketlilikleri konusunda belirli stratejiye ve bilince sahiptir. Çeşitli araştırmalarla yetenek yönetim uygulamaları kritik ekonomik alanlarda gelir, müşteri memnuniyeti, kalite, üretkenlik, maliyet ve piyasa değeri gibi konularda gelişim ve fayda sağladığı ortaya konmuştur. Yetenek yönetiminde insan sermayesi en stratejik ve önemli kaynaklardır. Çalışanları performans ve potansiyel açısından değerlendirmek sürecin ölçüm alanıdır. Bununla birlikte yetenek yönetimi aynı zamanda çalışanın

potansiyeline yani yeteneklerine uygun şekilde geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması halinde çalışanın gelecekteki performansına odaklanmayı amaçlar. Günümüzde teknolojik gelişmeler, işletmeler arasındaki hiper rekabet, iş gücünün demografik yapısının değişerek çalışanların beklentilerinin farklılaşması, bazı sektörlerde ve alanlarda belirli yeteneklere olan talebin arzdan fazla olması, iş dünyasında inovasyon ve değişimin yüksek hızı ve bu hızın işletmeleri esnek ve değişen koşullara uyum sağlaması konusunda başarılı olmaya zorlaması nedenlerinden yetenekli çalışanların stratejik yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. İşletme stratejilerinin başarısı için çalışanlara stratejik hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olmak ve başarılı olmaları için belirli yol ve haritalar belirlemek mecburi hale gelmiştir.

Stratejik yetenek yönetimi, açık pozisyonları doldurmak ve iş süreçlerini yönetmek gibi standart İK rolü ve işlevinden çok daha fazlasıdır. Stratejik yetenek yönetimi, rekabet avantajı elde etmek, kurumsal performansı artırmak ve bir kuruluşun yetenek havuzunun verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için kuruluş genelinde yeterli yetenek arzının mevcut olmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. Açık pozisyonların ve ihtiyaç duyulan kaynakların tahmin edilmesini, seçim ve gelişim için değerlendirmelerin kullanılmasını, çalışanların uygun projelere yerleştirilmesini, personel programlarının yatırım getirisinin planlanmasını ve ölçülmesini, teknolojik gelişmelerden yararlanılmasını ve daha fazlasını içeren süreç danışmanlığını içerir. Stratejik yetenek yönetimi, işe girişten çıkışa, yerleştirmeden terfiye kadar tüm yetenek yaşam döngüsünü kapsar.

Yetenekli çalışanlara stratejik açıdan bakmak, işletmelerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında işletmelere rekabet avantajı sağlar, bu çalışanlar yenilikçi düşünme ve problem çözme yeteneklerine sahiptir. Bu da işletmenin inovasyon kapasitesini artırır. Stratejik yetenek yönetimi, işletmenin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir iş gücü oluşturmayı hedefler, oluşturulan iş gücü işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynar. Kritik pozisyonlar için yedekleme planları yapmak ve geleceğin liderlerini geliştirmek, işletmenin sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlar. Stratejik yetenek yönetimi, bu süreci proaktif bir şekilde yönetir. Stratejik yetenek yönetimi, işletmenin gelecekteki

büyüme ve gelişme potansiyelini artırarak, çalışanların işletmenin sürdürülebilir bir şekilde büyümesine katkıda bulunmasını sağlar.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ

2.Stratejik Yetenek Yönetimi

Stratejik yetenek yönetimi, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını desteklemek için insan kaynakları yönetimi ve stratejik planlama ilkelerini birleştiren bir süreçtir. Bu süreç, organizasyonların mevcut ve gelecekteki iş gücünü etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur. Stratejik yetenek yönetimi genellikle şu adımları içerir:

Stratejik Planlama: Organizasyonun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yetenekleri tanımlama sürecidir.

Yetenek Edinme: Gereksinim duyulan yetenekleri çekebilmek için etkili bir strateji belirleme, işe alım süreçlerinin optimize edilmesi ve yetenek havuzlarının oluşturulmasıdır.

Performans Yönetimi: Çalışanların performanslarını ölçme, geribildirim sağlama ve gelişim planları oluşturma sürecidir. Bu, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için gereklidir.

Yetenek Geliştirme: Çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için eğitim, mentorluk, koçluk ve diğer gelişim fırsatları sağlama sürecidir.

Yetenek Yönetimi ve Planlama: Organizasyonun gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını belirleme, mevcut yetenekleri analiz etme ve yetenek eksikliklerini giderme stratejileri geliştirme sürecidir.

Çalışan Bağlılığı ve Çalışanı Elde Tutma: Çalışanların organizasyona bağlılığını artırmak ve yeteneklerin organizasyonda kalmasını sağlamak için stratejiler belirleme sürecidir.

Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine, değişen iş ortamlarına uyum sağlamalarına ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olur. Bu süreç, insan kaynakları fonksiyonunu sadece işe alım ve personel işlemleri yapan bir birimden, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyen bir ortak haline getirir.

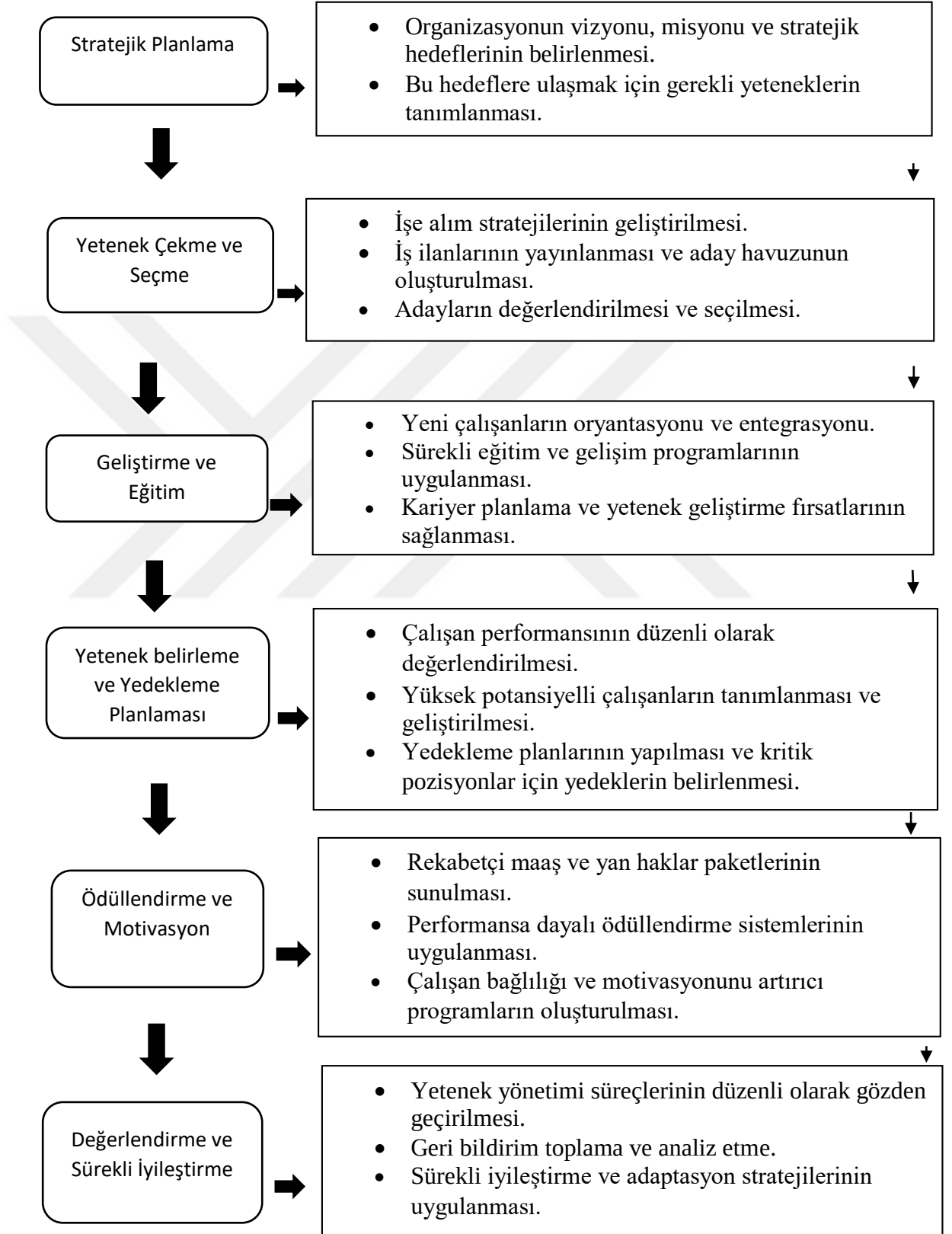
Yirminci yüzyılın başında işletmeler, uluslararası pazarlarda ve küresel olarak rekabet alanında, bireysel yeteneklere ve stratejik yetenek yönetimine odaklanmaları gerektiğini, bu nedenle yetenekli bireyleri tanımlamanın, çekmenin, geliştirmenin ve elde tutmanın, rekabetçi ve sürdürülemez pazarlarda firmanın sürdürülebilir büyümesi için gerekli olduğunu fark etmişlerdir. Yetenek Yönetimi, kuruluşun sürdürülebilir ve rekabetçi avantajı olarak kabul edilen kilit pozisyonlarının sistematik olarak tanımlanmasını ele alan stratejik bir yönetimdir. Kilit pozisyonların doldurulması için kurumsal yeteneklerin geliştirilmesi, bu tür bir yönetimin ana sorumluluklarından biridir. Yetenek yönetimi sistemi, iş motivasyonunu, örgütsel bağlılığı ve çalışanların aşırı temsil davranışlarını etkileyerek örgütsel performansı artırabilir.¹⁵⁷

Stratejik yetenek yönetimi, kilit pozisyonların, yani farklı işletmeler için ihtiyaç duyulan yeteneklerin tedarikinin yönetilmesidir. Stratejik yetenek yönetiminin doğası, bir işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek ve ardından zayıf yönlere odaklanmaktır. Aslında stratejik yetenek yönetimi, yeteneklerin nasıl organize edileceğini, geliştirileceğini, sürdürüleceğini ve yönetileceğini, dış kaynak kullanımı ve iç yeteneklerin geliştirilmesi yoluyla organizasyonun ihtiyacına nasıl cevap verileceğini takip eder.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Collings ve Mellahi, 2009, **A.e.**, s.305

¹⁵⁸ Cascio WF, Boudreau J.W., 'The search for global competence: From international HR to talent management', **J World Bus**, Vol.51, 2016, pp.103–114.

Tablo 2.1.. Stratejik Yetenek Yönetim Süreci



Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

2.1.Yetenek Yönetiminden Stratejik Yetenek Yönetimine Dönüşüm

Geçtiğimiz yirmi yılda, kilit pozisyonlardaki insan kaynaklarının başarılı iş stratejilerine yönelik stratejik ortaklar olarak görülmesi nedeniyle Yetenek Yönetimi (YY) ve Yetenek Geliştirme (YG), büyük bir popülerlik kazandı. Buna paralel olarak kuruluşlar, geleceğin liderlerinden oluşan bir iç hat oluşturmak için iç yetenek seçimine, çekiciliğine ve gelişimine yatırım yapmaya başladı. Her ne kadar yedekleme planlaması, boşluklar oluştuğunda hazır bir lider boru hattı sağlamak için kurumsal dünyada yaygın olarak kullanılsa da, çoğu kuruluş bunu benimsemekte yavaş davranmıştır. Aslında boşluklar ortaya çıktığında kilit pozisyonları dolduracak yetenekli çalışanların eksikliği bir sorun olmaya devam etmektedir. Bu nedenle, ideal olarak Kapsayıcı Yetenek Gelişimini (KYG) kullanarak çalışanları geliştirmek ve gelecekte daha geniş bir iç yetenek tabanına sahip havuz oluşturmak için organizasyonel stratejiler gereklidir.¹⁵⁹

Yetenek yönetiminin artan popülaritesine ve devam eden tartışmalara rağmen, yetenek yönetimi kavramı belirsizliğini korumaktadır. Yetenek yönetiminin tanımı, kapsamı ve genel hedefleri konusunda rahatsız edici bir netlik eksikliği mevcuttur ve bu görüş uygulayıcı literatüründe de hakimdir.¹⁶⁰ Bu alanla ilgili kavramların açık ve kapsamlı bir tanımında fayda sağlanacaktır. Yetenek yönetimi literatüründe teorik gelişme eksikliği olduğu gerçeği de sorunlardan biridir.¹⁶¹

Yetenek yönetimi literatüründe vurgulanan eksiklikler, hem konuyla ilgili akademik çalışmaları hem de pratik faydasını sınırlamıştır. Bu zayıflık birkaç nedenden ötürü önemlidir. En önemlisi, stratejik insan kaynakları yönetimi literatürünün önemli bir kısmı sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak insan kaynaklarının potansiyeline işaret etmiş ve firmaların rekabet avantajının temelini

¹⁵⁹ Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., Scullion, H., ‘Talent management: context matters’, **The International Journal of Human Resource Management**, 31(4), 2020, pp.457–473

¹⁶⁰ Lewis, R E and Hackman, R. J., 2006, **A.e.**, s.139

¹⁶¹ Cappelli, P., ‘Talent Management for the Twenty-First Century’, **Harvard Business Review**, March: 2008, pp.74-81.

oluşturan kaynak ve kabiliyetlerin doğrudan firmanın insan sermayesi havuzunu oluşturan yetenekli bireylerin kabiliyetlerine bağlı olduğunu savunmuştur. Ayrıca, yakın zamanda 40 küresel işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, bu işletmelerin neredeyse tamamının kurum içindeki stratejik pozisyonları doldurmak için yeterli yetenek hattına sahip olmadıkları ve bunun da işlerini büyütme kabiliyetlerini önemli ölçüde kısıtladığı tespit edilmiştir.

Stratejik yetenek yönetimini, stratejik hedeflere farklı şekillerde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini içeren faaliyet ve süreçler olarak tanımlanır.

Kurumun sürdürülebilir rekabet avantajı ağlaması için, bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonların yetkin çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştırmalı ve kuruma bağlılıklarının devamını sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini sağlamalıdır. Bu bağlamda, kilit pozisyonların mutlaka üst yönetim ekibiyle (Top Management Team) sınırlı olmadığını, Üst Yönetim Ekibin'den daha düşük seviyelerdeki kilit pozisyonları da içerdiğini ve işletme birimleri arasında ve hatta zaman içinde değişiklik gösterebileceğini belirtmek önemlidir.¹⁶²

Küreselleşme, teknoloji ve daha geniş sosyo-ekonomik, jeopolitik ve demografik değişimlerle işaretlenen günümüzün iş bağlamı, zorlukların üstesinden gelmek için yeteneklerin belirlenmesi, cezbedilmesi, işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasına odaklanma gerekliliğini artırmaktadır. Yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin merkezinde yer alan, benzersiz stratejik kaynaklar olarak görülmektedir ve kuruluşlar bu kaynakları yakalamak, kullanmak ve korumak için Yetenek Yönetimi'ni kullanır.¹⁶³

Günümüzün küreselleşmiş dünyasında yetenek yönetiminin sadece mikro ölçekte kuruluşların Yetenek Yönetimi sistemlerini geliştirdiği sistemler değil,

¹⁶² Collings ve Mellahi, 2009, A.e., s.306

¹⁶³ Sparrow, P. R., Makram, H., 'What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture', Human Resource Management Review, Vol,25(3), 2015, pp.249-263

bireylerin kariyer seçimleri yaptığı makro düzeyde, ülke düzeyinde değerlendirildiği görülmektedir. Ülkeler yeteneklerin sınır ötesi akışına, diplomatik hareketliliğine önem vermektedir ve kuruluşlardaki Yetenek Yönetimi faaliyetlerini kolaylaştırarak ülkenin küresel rekabet gücünü artırmak için yetenekleri çekmeye, geliştirmeye ve elde tutmaya yönelik hükümet politikalarına odaklanmaktadır. Bazı ülkeler yetenek geliştirme konusunda diğerlerinden daha başarılıdır¹⁶⁴ ve bazı ülkeler yerel yetenekleri geliştirmek amacıyla vatandaşlarının eğitime ve insani gelişimine büyük yatırımlar yapmaktadır.¹⁶⁵

Yetenek Yönetim politikaları ve uygulamaları ile kurumsal stratejinin uyumlaştırılması, kuruluşlar için önemli bir zorluktur. Schuler (2015), işletmede mevcut olan yeteneklerin işletmenin stratejik yönelimleri ve izlediği yollar üzerinde büyük bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Yetenek Yönetimi üzerine yapılan araştırmalar dolaylı olarak, Yetenek Yönetimi'nin başarılı bir şekilde uygulanması için kurumun yaratıcılığı, açık iletişimi, etkili bilgi yönetimini destekleyen ve saygı-dürüstlük gibi temel değerler üzerine inşa edilen yetenek ve öğrenme odaklı bir kültür, etkili yetenek çekme ve elde tutma üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Başarılı işletmeler, temel değerlerini ve iş ilkelerini açıkça belirleyip bunları çalışanların seçimi, sosyalleşmesi ve eğitimi veya liderlik gelişimi gibi Yetenek Yönetim süreçlerine entegre etmek için büyük çaba sarf etmektedir.¹⁶⁶

Yetenek yönetimi, bir organizasyonun iş başarısı için kritik olan yetenekleri tanımlama, çekme, geliştirme, motive etme ve koruma sürecidir. Stratejik yetenek yönetimi ise, organizasyonun genel stratejisiyle uyumlu olarak yetenekleri yönetme ve geliştirme sürecidir. Yetenek yönetiminden stratejik yetenek yönetimine giden süreç yetenek tanımlama ve planlama ile başlar. Öncelikle organizasyonun hedefleri ve stratejileri doğrultusunda hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesiyle başlar. Bu, organizasyonun kısa ve uzun vadeli hedeflerini göz önünde bulundurarak

¹⁶⁴ Evans, P., Rodriguez-Montemayor, E., **Talent management in the global context: The global talent competitiveness index**. In I. Tarique (Ed.), *The Routledge companion to talent management*. New York: Routledge, 2019

¹⁶⁵ Lanvin, B. Monteiro, F. (Eds.). (2019). *The Global Talent Competitiveness Index, 2017: Entrepreneurial talent and global competitiveness*.
<https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf>

¹⁶⁶ Schuler, R. S. , 'The 5-C framework for managing talent', **Organizational Dynamics**, Vol.44(1), 2015, pp.47-56.

yapılan bir planlamadır. İhtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenmesinin ardından, bu yetenekleri çekmek için uygun stratejiler geliştirilir. Çekilen yeteneklerin organizasyonun ihtiyaçlarına uyum sağlaması için geliştirilmesi önemlidir. Bu, eğitim programları, mentorluk, görev rotasyonları ve diğer gelişim fırsatları aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Yetenek yönetimi süreci, çalışanların performanslarını düzenli olarak değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi de içerir. Bu değerlendirmeler, performans incelemeleri, geri bildirimler ve performans ölçütlerinin kullanılmasıyla yapılabilir. Stratejik yetenek yönetiminin önemli bir parçası, değerli çalışanların organizasyonda kalmasını sağlamaktır. Bu, çalışanların motivasyonunu artırmak, kariyer gelişim fırsatları sunmak, adil maaş ve yan haklar sağlamak gibi çeşitli yöntemlerle yapılabilir.

Stratejik yetenek yönetimi süreci, organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu olarak devamlı olarak gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir. Bu, organizasyonun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yetenek yönetimi stratejisinin esnek ve kolay adapte edilir olmasını gerektirir. Bu süreç, organizasyonun rekabet avantajını sürdürmek ve uzun vadeli başarı sağlamak için kritik öneme sahiptir. Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonların yeteneklerini etkin bir şekilde yönetmelerine ve en iyi yetenekleri çekmelerine, geliştirmelerine ve korumalarına yardımcı olur.

2.2. Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkili Olduğu Uygulamalar

Mevcut ve gelecekteki yetenek kanallarının geliştirilmesine odaklanan yetenek yönetimi, kuruluşlardaki İnsan Kaynakları (İK) stratejisinin merkezinde yer almaya devam etmektedir. Genel olarak yetenek yönetimi, en yüksek performans gösteren çalışanların küresel olarak en önemli pozisyonlara çekilmesi, seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması olarak tanımlanabilir.¹⁶⁷ İşgücünü yönetmeye yönelik bu stratejik yaklaşım, kuruluşlar için yetenek boru hatlarını güçlendirmek ve bireysel kariyerler

¹⁶⁷ Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. G., 'Talent management decision making', **Management Decision**, Vol.50, 2012, pp. 925–941.

oluşturmak amacıyla yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli çalışanlara yapılan farklılaştırılmış yatırımlarla karakterize edilir.¹⁶⁸

Değişen piyasa koşulları, değişen işgücü demografisi ve yeni çalışma yöntemleriyle birlikte, yüksek performans gösteren kuruluşları düşük performans gösterenlerden ayıracak olan şey etkili yeteneğin yönetimidir. Çalkantılı ve zor ekonomik ortamda, işletmeler en iyi çalışanlarını ellerinde tutmak için çok çalışmak zorundadır. Zor zamanlarda, riskler daha da yüksektir. Kurumun her kademesinde doğru yerleştirilmiş yetenek, inovasyonu teşvik eder ve markaların değerinin yükselmesine katkıda bulunurken ayrıca etkili yetenek yönetim stratejilerinin uygulanmasını da sağlar.

Yetenek yönetimi kavramı olgunlaştıkça, daha fazla kuruluş daha bilinçli yetenek stratejileri için, veri analizi ve iş stratejileri geliştirmeye çabalamaktadır. Bu süreç iş zekası olarak karşımıza çıkar. İşletmelerin mevcut verilerini anlamalarına, analiz etmelerine ve gelecekteki eylemlerini yönlendirmelerine yardımcı olmak için kullanılan teknolojileri ve süreçlerle birlikte veri madenciliği, raporlama, veri görselleştirme ve analitik araçlarını içerir. Bu araçlar, işletmelerin daha iyi kararlar almasına, verimliliği arttırmasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir. İş zekası, işletmelerin verilerini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olarak stratejik hedeflerine ulaşmalarına da yardımcı olan bir araçtır.

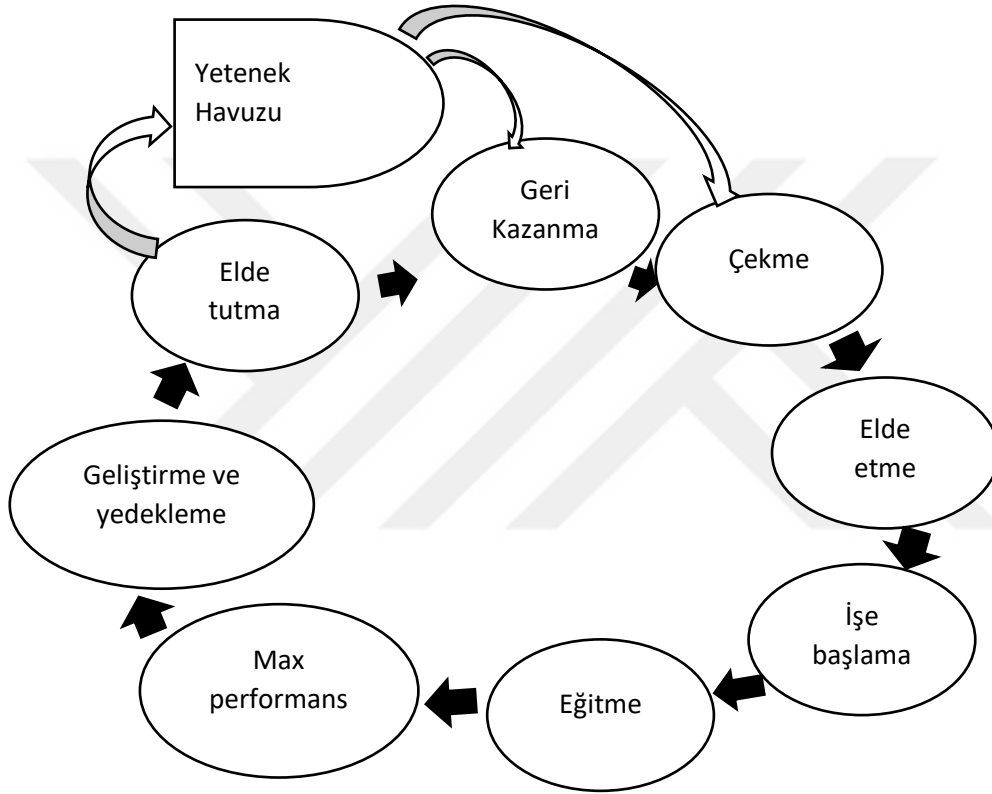
Yetenek yönetimi çözümleri işyerinde yaygınlaşmış olsa da, birçok kuruluş koordineli bir yaklaşım benimseyememektedir. İK süreçleri arasındaki kopukluk verimsizliğe ve etkisizliğe neden olup, düşük performanslı bir strateji uygulamasıyla sonuçlanabilmektedir.

Yetenek yaşam döngüsü; yeteneği cezbetmek ve kazanmaktan işe alma, geliştirme, yönetme, elde tutma ve hatta yeteneği iyileştirmeye kadar, bir kuruluşun yetenekle etkileşime girdiği sayısız yolu açıklar ve bir kuruluşun insan sermayesi ile arasındaki etkileşimin tüm aşamalarını kapsar. Bu, doğru yetenekleri çeken bir yetenek markası oluşturmaktan, yeteneklerin kazanılmasına, işe alınmasına, geliştirilmesine, yönetilmesine, elde tutulmasına ve hatta kurtarılmasına kadar uzanır (bkz.Şekil 3).

¹⁶⁸ Harsch, K., Festing, M., 'Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration', Human Resource Management, Vol.59, 2020, pp.43–61.

Yetenek yönetimi, yetenek yaşam döngüsünün yönetilme şeklidir. Bu yaşam döngüsünün ne kadar iyi yönetileceği, yetenek yatırımlarının etkililik düzeyini belirleyecektir. Aynı zamanda stratejik yetenek yönetim sürecinde ilişkili olduğu kavramları da bize göstermektedir.

Şekil 2.1. Yetenek Yaşam Döngüsü



Kaynak: Schiemann, William A., 'From talent management to talent optimization', **Journal of World Business**, V.49, 2014, pp. 281–288

2.2.1. İşletme Stratejisi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Genel iş stratejisiyle uyumlu ve onu destekleyen anlamlı bir stratejik plan oluşturma konusunda bir kuruluşteki birçok fonksiyonel departmanda olduğu gibi, insan kaynakları (İK) profesyonelleri de genellikle taktiksel sorumluluklarının altında ezilirler. Kısa vadeli ve günlük işler sunma yönündeki baskı, çoğu zaman İK'nın stratejik planlamayı ikinci plana atmasına neden olmaktadır. Genel iş stratejisiyle uyumlu ve onu destekleyen anlamlı bir stratejik plan oluşturma konusundaki bu yetersizlik, yalnızca zaman baskısıyla birlikte somut kaynaklarla ilgili kısıtlamalardan

gerçekleşir. İK departmanlarının stratejik plan oluştururken karşılaştığı zorluklar şunlardır:

- İş stratejisini anlama zorluğu: Bunun temel nedeni iki yönlüdür: İşletmenin nasıl para kazandığına dair anlayış eksikliği ve iş stratejisinin İK programlarını, süreçlerini ve yeteneklerini nasıl etkilediğine dair sınırlı anlayış.
- İş stratejisini İK stratejisine dönüştürememek: Bu, İK girişimlerine öncelik verilmesi, uygun bir İK puan kartının hazırlanması ve İK planlamasının ilgili iş süreçlerine sıkı bir şekilde bağlanması gibi süreçleri içerir.
- Zayıf uygulamalar: Pek çok İK profesyoneli, yeterli olan kaynakları güvence altına almak için planlarını açık bir şekilde ifade edememekte ve sağlam bir iş senaryosu oluşturamamaktadır. Planlar onaylandıktan sonra İK genellikle yönünü kilit paydaşlara iletme konusunda yetersiz bir iş çıkarmaktadır. Zayıf uygulama, sıklıkla zayıf performans ölçümleri ve raporlama nedeniyle de baltalanmaktadır.

Birçok birinci sınıf işletmenin deneyimleri, etkinliğini optimize etmek için İK planlama sürecine dahil edilmesi gereken yedi en iyi uygulamanın şunlar olduğunu göstermektedir:

1. İş ve İnsan Kaynakları stratejisini uyumlu hale getirilmesidir. İşletmenin iş stratejisi ve planlanan stratejik girişimleri, İK stratejisinin birincil girdileri olmalıdır. İK stratejisini işletmenin stratejisiyle etkili bir şekilde uyumlu hale getirmek için İK liderlerinin öncelikle bu girdileri analiz etmesi ve ardından bu iş önceliklerini karşılamaya yardımcı olacak İK stratejileri oluşturması gerekir. Derinlemesine bir kültürel değerlendirme, kurum çapındaki stratejiyi başarılı bir şekilde yürütmek için ne tür bir organizasyonel ortamın gerekli olduğunu belirlemede yardımcı olur
2. İK yeteneklerinin değerlendirilmesi. İK'nın iç müşterilerinden gelen doğrudan geri bildirimler gibi birden fazla kaynaktan (kurum çapındaki planlar, yönetim raporları vb.) ve paydaşlardan gelen verilerin birleştirilmesini gerektirir. İK yöneticileri, mevcut yeteneklerini en iyi uygulamalarla karşılaştırarak, güçlü

yönler ve performans boşlukları hakkında karar verme süreçlerini bilgilendirebilecek objektif bir bakış açısı elde edeceklerdir.

3. İç müşteri portföyünün değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi. Bir organizasyonun tüm bölümleri eşit derecede önemli değildir. Kapasitenin organizasyon düzeyine, işleve, markaya ve/veya coğrafyaya göre tahsis edilebilmesi için İK'nın müşteri segmentleri stratejik olarak önceliklendirilmelidir. İK'nın hem iç hem de dış paydaşlarla, en önemli işin kaynaklardan asıl payını almasını sağlayan bir hizmet düzeyi anlaşması oluşturmasına olanak tanır.
4. Paydaş analizi yapılması. En iyi İK planları, kuruluşun stratejisinin altında yatan insan sorunlarını tanımlar, stratejiyi destekleyecek şekilde kültürü hizalar ve mevcut ve arzu edilen ortam arasındaki boşlukları doldurur. Ortaya çıkan stratejinin organizasyon genelinde benimsenmesi gerekiyorsa, her bir paydaşın ihtiyaçları ve bakış açıları dikkate alınmalıdır.
5. Müşteriler ve çalışan düzeyleriyle İK hizmet düzeyi anlaşmalarının müzakere edilmesi. Yıllık İK planlama süreci, departmanın hizmetlerinin ve iş modelinin “geleneksel İK” hizmetlerinden daha fazlasını sağlayacak şekilde iyileştirilmesini içermelidir. Daha stratejik ve daha yüksek katma değerli İK hizmetleri, organizasyonun yeniden yapılandırılmasını, iş dönüşümünü, yetenek yönetimini ve yedekleme planlamasını ve birleşme ve satın alma entegrasyonunu içerir. Genellikle "stratejik" ve "işlemsel" hizmetleri ayırmak, her iki çıktının da karşılanmasını sağlamanın verimli bir yoludur.
6. İnsanların, süreçlerin ve sistemlerin gözden geçirilmesi ve hizalanması. İK liderleri, iş stratejisini yakından desteklemek için bir organizasyonun tüm yönlerini uyumlu hale getirmelidir. İnsanların becerilerindeki, sistemlerindeki ve süreçlerindeki boşlukları belirlemek ve ardından bunları kapatmanın yollarını planlamak stratejik planlamanın önemli parçalarıdır.
7. Sonuçları ölçümlemek. Öncü ve gecikmeli göstergeleri içeren dengeli bir metrik puan kartı geliştirilmelidir. Bu ölçümler, işlevsel düzeyde İK hizmetlerini ve bireysel düzeyde İK personelinin performans değerlendirme sürecine sıkı bir şekilde uyumlu hale getirilmelidir. Puan kartı, İK'nın müşteri gruplarına sağladığı her hizmetin değerini değerlendirmesine yardımcı

olmalıdır. Sonuçlar, yeni hizmetler geliştirme ve kapasiteyi işletmeye daha fazla değer sağlayacak şekilde değiştirme ihtiyacına işaret edebilir.¹⁶⁹

Yetenek yönetimi literatürü çeşitli felsefeler, süreçler ve uygulamalar önermiş olsa da ve yeteneğin anlamını tartışmış olsa da genellikle işgücüne, uzun vadeli farklılaştırılmış yatırıma odaklanarak uyum sağlar. Bu tür yatırımlar geleneksel olarak yerleşik kurumsal yapılar ve iş kategorileri içinde gerçekleşir ve çok yıllık işgücü planlama döngülerinin bir parçasını oluşturur. Bununla birlikte, yetenek yönetimi, dinamik iş koşullarına yanıt vermede giderek daha fazla ihtiyaç duyulan stratejik çevikliğin geliştirilmesi açısından çok az içgörü sunduğu için eleştirilmektedir.¹⁷⁰

Stratejik çeviklik, bir kuruluş tarafından yürütülen bir dizi faaliyet aracılığıyla dış ve iç ortamdaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.¹⁷¹ Sürekli olarak adaptasyonu desteklediği için, dış çevredeki karmaşıklık ve belirsizlik düzeylerinin giderek artması nedeniyle stratejik çeviklik, kuruluşların küresel operasyonlarının etkin yönetiminin kritik bir sağlayıcısı olarak kabul edilmektedir.¹⁷² Bununla birlikte, yetenek yönetimi geleneksel olarak İK'da "akış" veya "süreç" perspektifinin aksine "statik" ve "stok" bir bakış açısını benimsemiştir, bu kritik alanda kuruluşlarda stratejik çevikliğin geliştirilmesini kısıtlamaktadır.¹⁷³ Yüksek kaliteli yetenek stoku biriktirmek önemini korurken, yeteneğin aktif kontrolü ve akışı, bir kuruluşun İK'larını yönetmek için daha dinamik bir yaklaşımın temelini oluşturur. Bu zorluğun farkında olan akademisyenler, örneğin, Cappelli ve Tavis, 2018; Harsch ve Festing, 2020 daha çevik yetenek stratejileri ve yetenek kararları vermeye yönelik geleneksel yaklaşımları tamamlayıcı olarak işin

¹⁶⁹Toterhi, Tim, Ronald J., 'Charting a new course for strategic planning in human resources', **Global Business and Organizational Excellence**, Volume38, Issue 6, September/October 2019, pp. 12-23

¹⁷⁰ Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., Dickmann, M., 'A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agilit', **Human Resource Management**, Vol. 63(1), 2024, pp.141–157

¹⁷¹ Weber, Y., Tarba, S. Y., 'Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility', **California Management Review**, Vol.56, 2014, pp.5–12

¹⁷² Harsch ve Festing, 2020. **A.g.e.**

¹⁷³ Christofi, M., Pereira, V., Vrontis, D., Tarba, S., Thrassou, A., 'Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions', **Journal of World Business**, Vol.56, 2021, p.4.

dinamik tahsisine daha fazla vurgu yapılması çağrısında bulunmuştur. Bu, kaynakların zamanında yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırabilir ve potansiyel olarak stratejik çevikliğin artmasına yol açabilir.

İşletme stratejisi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yetenek Yönetimi arasında güçlü bir ilişki vardır. İşletme Stratejisi, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izleneceğini belirleyen bir planlama sürecidir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ise, işletme stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması için insan kaynaklarının yönetilmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun insan kaynaklarını işletme stratejisiyle bütünleştirmeyi ve işgücü potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Bu çerçevede, stratejik yetenek yönetimi, organizasyonun işletme stratejisiyle uyumlu yeteneklere sahip çalışanları çekmeyi, geliştirmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı içerir.

Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonun stratejik hedeflerini destekleyen yeteneklere sahip kişilerin belirlenmesi, bu kişilerin geliştirilmesi ve yönetilmesi sürecidir. Bu süreç, organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesi için kritiktir çünkü doğru yeteneklere sahip çalışanlar, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İşletme Stratejisi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun hedeflerini ve stratejik gereksinimlerini belirleyerek, stratejik yetenek yönetimi sürecini şekillendirirler. Bu süreç, organizasyonunun ihtiyaç duyduğu yetenekleri tanımlamak, bu yetenekleri çekmek ve elde tutmak için stratejiler geliştirmeyi içerir. İşletme stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik yetenek yönetimi birbirini tamamlayan ve birlikte çalışan kavramlardır. Organizasyonlar, stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için işletme stratejisiyle uyumlu insan kaynakları stratejileri geliştirerek rekabet avantajı elde edebilirler.

2.2.2. Yedekleme Planları ve Yetenek Havuzu Oluşturma

Geçtiğimiz yıllarda, kuruluşlar, pazar rekabeti ve yetenek kıtlığı nedeniyle iyi çalışanları elde tutmada zorluklarla karşılaşmıştır ve bu nedenle liderleri insan kaynakları stratejilerini geliştirmeye ve değiştirmeye zorlamıştır. Kuruluşlar genellikle yetenekleri kapsayıcı bir şekilde yönetmek yerine özel yetenek geliştirme süreçlerini

benimserler. Bu süreç kuruluşların ihtiyaç duyulduğunda kendi kuruluşları dışından en iyi yetenekleri işe alma eğilimini veya kuruluş içinde aday aramak zorunda kaldıklarında, yalnızca elit havuzunda performans gösterenler olarak tanımlananların seçilmesini ifade eder. Literatür, kapsayıcı yetenek geliştirmenin yani, bireysel performanstan bağımsız olarak tüm çalışanlar için eğitim yoluyla kariyer geliştirme ile çalışanların elde tutulması için yönetimi daha tamamlayıcı bir süreç olarak da karşımıza çıkar. İki yetenek yönetimi felsefesi birbirini dışlamaz ve işletmeler her ikisinin bir kombinasyonunu kullanabilir. Hibrit bir yaklaşım, farklılaşmaya izin verir ve bazı çalışan gruplarının özünde diğerlerinden daha değerli olup olmadığı tartışmasını ortadan kaldırır.

Stratejik yetenek yönetimi ve yetenek geliştirme, insan kaynaklarının başarılı iş stratejilerine yönelik stratejik ortaklar olarak görülmesi nedeniyle önemlidir. Buna paralel olarak, kuruluşlar, geleceğin liderlerinden oluşan bir iç boru hattı oluşturmak için iç yetenek seçimine, çekiciliğine ve gelişimine yatırım yapmışlardır. Yedekleme planlaması, boşluklar oluştuğunda hazır bir boru hattı sağlamak için kurumsal dünyada yaygın olarak kullanılan ve boşluklar ortaya çıktığında kilit pozisyonları dolduracak yetenekli çalışanların bulunmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanları geliştirmek ve ideal olarak kapsayıcı yetenek geliştirmeyi kullanarak daha geniş bir yetenek havuzu oluşturmak için organizasyonel stratejiler de gereklidir.

Yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin merkezinde yer alan benzersiz stratejik kaynaklar olarak görülmektedir ve kuruluşlar bu kaynakları yakalamak, kullanmak ve korumak için stratejik yetenek yönetimini kullanır. Kurumsal strateji, yetenek yönetimi hakkında düşünmek için başlangıç noktasıdır. İşletmelerin stratejisi göz önüne alındığında, ne tür bir yeteneğe ihtiyacı olduğunun cevabı stratejiler ile yetenekleri hizalamaktır. Yetenek havuzlarının oluşturulması ardıl planlama/yönetim veya insan kaynakları planlaması olarak bilinen yaklaşımlara oldukça yakındır. İşe alma ve seçme gibi tipik İK uygulamalarını ve süreçlerini de içermektedir. Yetenek yönetiminde ilk adım, işletme içi işgücü hakkında sağlam bir anlayış kazanmaktır. Organizasyonel kaynakları optimize ederken pozisyonlara yeterli yetenek akışını sağlama “insan gücü” veya “iş gücü” planlaması olarak bilinen ve genellikle hiyerarşi düzeylerini, bir pozisyona giriş ve çıkış kurallarını ve maliyetleri,

beklenen görev süresi ve arz ve talep gibi parametreleri kodlayarak örgütsel personel/ kariyer akışlarını modellemeyi içerir.

2.2.3. Eğitime ve Geliştirme

Dinamik ve sürekli değişen bir dünyada iş dünyası da çok yönlü şekillerde bozulmalar yaşamaya devam etmekte ve bu durum kuruluşlar için zorluklar yaratmaktadır. İşin yapısının değişmesi ve nasıl yapıldığına dair düşüncelerimizi yeniden gözden geçirilirken kuruluşların rekabet avantajlarını sürdürmelerinde etkili olan yetenek yönetimi uygulamalarına da yer açmalarına şahit olmaktadır.

Yetenek yönetim uygulamalarından en önemlilerinden biri eğitim ve gelişim süreçlerinin planlanması ve uygulamalarıdır. Kuruluşlar öğrenme bütçelerini artırdıkça ve değişen iş ihtiyaçlarını karşılamak için yeniden beceri kazanma kararlılığını güçlendirdikçe, gelecekteki değişimlere hazırlık için insan kaynağının güçlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda yeteneğin yönetilmesi ve geliştirilmesinin rolü kuruluşlar için kritik bir odak alanı olarak önemini devam ettirmektedir.

Çalışan gelişimi hibrit çalışma şekliyle birlikte sanal öğrenme ve geliştirme, çevrimiçi kurslar, yeni beceri eğitimi için canlı oturumlar, sektör uzmanlarıyla web seminerleri gibi yeni çalışan öğrenme etkinliklerine kaymıştır. Küresel salgının işletmeleri yetenek geliştirme sorumluluğunu daha da yoğunlaştırdığını söyleyebiliriz. İşletmeler çalışanların gelişimi için öğrenmenin ne pahasına olursa olsun gerçekleşmesini sağlamak adına dijital ve sanal öğrenme yöntemlerinden yararlanarak önce yavaş sonra hızlı bir şekilde değer yaratan öğrenme girişimleri sunmaya devam ettirirler.

Yetenek yönetimi uygulamaları işi yapış şekillerimizin değişimi ile birlikte organizasyon içindeki yetenek akışıyla ilgili stratejik konulara odaklanarak öğrenmeyi, hareketliliği ve değişimi memnuniyetle karşılayan, iyi donanımlı, eğitilmiş yönetici ve çalışanlardan oluşan daha büyük yetenek havuzlarının oluşturulmasını sağlamıştır. Stratejik yetenek yönetimi, organizasyondaki kritik pozisyonları doldurabilecek yüksek performanslı ve yüksek potansiyele sahip çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun sağlanması süreci olarak gelişim göstermiştir. Yetenek

yönetimi yetenek savaşından, stratejik yetenek yönetiminde yeteneği geliştirmeye evrilmiştir.

2.2.4. Performans Değerleme Süreçleri

Hızla gelişen teknolojiler, şiddetli küresel rekabet, enerji kısıtlamaları, iklim değişikliği, siyasi belirsizlikler ve ekonomik istikrarsızlık mevcut iş ortamının belirleyici özellikleri haline gelmiştir. Bu iklimde kuruluşlar açısından sürekli ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan faktörlerden biri, uygun, eğitilmiş, vasıflı, motivasyonu yüksek ve hepsinden önemlisi proaktif yetenekli işgücüne olan ihtiyaçtır. Üstün yetenekli çalışanlar, günümüzün küresel ve aşırı rekabetçi ekonomisinde organizasyonlara avantaj sağlayan stratejik kaynakları oluşturduğundan, organizasyonları üstün yetenekleri elde tutmaya daha fazla dikkat etmesine neden olmaktadır.

En iyi yeteneklerin orantısız derecede, büyük miktarda çıktı ürettiğini ampirik olarak gösteren O'Boyle ve Aguinis'in çalışmasında en iyi yetenekleri elde tutmanın kurumsal faydaları ölçümlenmiştir. Sonuç olarak performans gösterenlerin %65,8 ile %83,3'ünün ortalama performans seviyesinin altına düştüğünü ve üretkenliğin %10 ve %26'sının çalışanların en tepedeki %1 ve %5'inden geldiğini belirlemişlerdir.¹⁷⁴ Çalışanların çoğunluğunun performans açısından ortalamanın altına düştüğünü ve üretkenliğin büyük bir kısmından en iyi performans gösterenlerin sorumlu olduğunu söyleyebilir ve en iyi yetenekleri elde tutmanın gerekliliğini daha iyi anlayabiliriz.

Üstün yetenekli bir çalışanı kaybetmenin maliyeti de önemli bir konudur. Çalışanların yıllık maaşının 1,5 ile 2,5 katı arasında değişmektedir. Bu tür maliyetler genellikle yeni çalışanların işe alınması, mülakat yapılması, işe alınması ve eğitilmesiyle ilişkilidir. Ancak sosyal maliyetlerin de dikkate alınması gerekmektedir ve diğer çalışanların açık bir iş pozisyonundan kaynaklanan iş yükünü üstlenme ihtiyacını ve yerine geçecek kişinin tamamen yetkin hale gelene kadar aynı düzeyde verimlilik ve etkililiği sağlamak için katlanılan maliyetleri içerir.¹⁷⁵ Bununla birlikte,

¹⁷⁴ O'Boyle, E., Aguinis, H., 'The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance', **Personnel Psychology**, Vol.65(1), 2012, p.106

¹⁷⁵ Hillmer, S., Hillmer, B., McRoberts, G., 'The real cost of turnover: Lessons from a call center', **Human Resource Planning**, Vol.27(3), 2004, pp.34-41.

eğer en iyi performansı gösteren çalışan organizasyondan ayrılırsa, yerine geçen kişinin aynı seviyelere ulaşamaması kuvvetle muhtemeldir. Bu, ölçülmesi kolay olmayan bir organizasyonel kaybı temsil eder. Hem üstün yetenekli çalışanları elde tutmanın getirdiği faydalar hem de onları kaybetmenin getirdiği maliyetler, en iyi performans gösterenlere olan talep arttıkça, aynı zamanda arz da düştükçe muhtemelen daha da keskinleşecek ve üst düzey yeteneklerde daha ciddi bir eksiklikleri de ortaya koyacaktır.

Performans Yönetimi “Bireylerin ve ekiplerin performansının belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi ile performansın kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesine yönelik sürekli bir süreçtir”. Bu nedenle performans yönetimi, yetenek yönetimi açısından kritik öneme sahiptir çünkü çalışanların daha yetkin, kararlı ve motive olmalarına yardımcı olur; organizasyonel değişimi kolaylaştırır; organizasyonel hedefleri netleştirir; iyi performans gösterenleri kötü performans gösterenlerden ayırır ve kuruluşların daha adil ve daha uygun idari uygulamalarına yardımcı olur. İyi bir performans yönetim sistemi olmadan, kuruluşlar adil personel kararları alamazlar (örneğin işten çıkarmalar, ikramiyeler, ücret artışları ve terfiler), çalışanlarını etkili bir şekilde motive edemez ve işe dahil edemezler, üst düzey yetenekleri elde tutamazlar, kaynakları uygun şekilde tahsis etmek için bilgi toplayamazlar ve insani sorunlara çözüm üretmezler. Böyle bir sistem altı farklı döngüsel adımdan oluşur: önkoşulları sağlamak, performans planlama, performansın uygulanması, performans değerlendirmesi, performansın gözden geçirilmesi ve performansın yenilenmesi ve yeniden sözleşmeye bağlanmasıdır.¹⁷⁶

Ön koşulların sağlanması; söz konusu işin yanı sıra kuruluşun misyonunun ve stratejik hedeflerinin oluşturulmasını içerir; burada işin hedeflerinin organizasyonun hedefleriyle uyumlu olması gerekir.

Performans planlaması, yönetici ve çalışanın birlikte, çalışanın işte neyi, nasıl yapması gerektiğini belirlemesiyle ortaya çıkar. Performans uygulaması çalışana, performans planlaması yoluyla kararlaştırılan davranışları ve sonuçları üretme fırsatı verildiğinde ortaya çıkar. Dördüncü adım, performans değerlendirme, çalışan

¹⁷⁶ Aguinis, H., **Performance management**, (3rd ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013, p.2

davranışlarının ve sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinden oluşur; Buradaki ana amaçlardan biri, ödülleri mi yoksa cezaları mı verilmesi gerektiğini değerlendirmektir.

Performans incelemesi; ölçüm ve değerlendirmeye dayalı olarak çalışanın performansını tartışmak üzere çalışan ile yönetici arasında yapılan bir toplantıyı içerir. Bu genellikle 'performans değerlendirmesi' olarak bilinir ve aynı zamanda gelecekteki performans ve gelişim hedeflerini belirleme fırsatını da içerir. Bu aşamada, çalışanın değerlendirmesine dayalı olarak belirli ödül ve/veya cezaların tartışılması yaygındır.

Performans yenileme ve yeniden sözleşme yapma; Düzenlemelerin daha sonra elde edilen içgörülere ve bilgilere göre yapılması dışında esas olarak performans planlamasını yansıtır. Performans yönetimi doğası gereği döngüseldir, öyle ki her biri performans yenileme ve yeniden sözleşme aşamasını her zaman performans yönetimi sürecinin başlangıç adımları takip eder.¹⁷⁷

Spesifik olarak, tipik ve bilinen idari amaçlara (örneğin terfi, maaş ve diğer personel kararları) ek olarak performans yönetimi aynı zamanda diğer kritik organizasyonel hedeflere de hizmet eder. Bunlar şunlardır:

1. Stratejik önceliklerin iletilmesi ve güçlendirilmesi (yani stratejik ve iletişim amacı),
2. Çalışanların gelişiminin desteklenmesi (yani gelişimsel amaç),
3. Yüksek kaliteli iş gücünün planlanması ve sürdürülmesi (ör. organizasyonel amaç)
4. Karar vermeyi desteklemek için bilgi toplamak (yani belgeleme amacı).

Yetenek yönetimi uygulamalarında üst düzey yeteneklerin elde tutulmasını sağlamanın, performans yönetimi vasıtasıyla gerçekleştirmenin yollarından ilki işletmelerin bireyselleştirilmiş gelişim planları yapmasıdır. Kuruluşların performans yönetimi sistemlerini, en iyi performans gösterenlere yönelik bireyselleştirilmiş gelişim planları oluşturmak ve sürdürmek için kullanmalarıdır. Gelişim planları performansı artırmak için hem yönetici hem de çalışan tarafından gerçekleştirilecek, bireysel olarak uyarlanmış eylem planlarını kapsamaktadır. Bu tür planların amaçları,

¹⁷⁷ Aguinis, Gottfredson ve Joo, 2012, **A.g.e.**

çalışanın mevcut işindeki performansını artırmak, çalışanı ilerlemeye hazırlamak ve çalışanın iş deneyimini zenginleştirmektir.¹⁷⁸ Bireyselleştirilmiş gelişim planları yetenek savaşında değerli bir silahtır çünkü yetenek savaşı özelliklerinden en az ikisini ele alırlar: en iyi yetenekleri elde tutma mücadelesi ve en iyi yetenekleri işe alma rekabeti. Bu planlar üst düzey çalışanların elde tutulmasının iyileştirilmesine yardımcı olur, en iyi performans gösterenlerin işleriyle ilgili beklentilerini doğrudan ele alır. Çalışanların yönetimsel mentorluk aldığı bir yapı sağlayarak kişiselleştirilmiş gelişim planlarının hedeflerine ulaşılmasını sağlar. Bu, en iyi performans gösterenlerin aradığı öğrenme ve gelişim fırsatlarını sağlayarak üstün yeteneklerin elde tutulmasını artırır.¹⁷⁹ Bireyselleştirilmiş gelişim planları, üst düzey yeteneklerin diğer kuruluşlar tarafından kaçırılmasının önlenmesinde de özellikle faydalıdır. Zaman içinde sürdürülür ve geliştirilirse, bu planlar işletmeye o kadar karmaşık bir şekilde bağlı hale gelir ki, rakipler bunları taklit etmekte zorlanır, böylece işletmenin iyi performans gösterenlerini çekmeyi veya çalmayı da zorlaştırır.

İkinci adımda, kuruluşların performans yönetimini en iyi performans gösterenlerin çalışmalarının zorlu, örneğin karmaşık bilgi ve becerilerin kullanılmasını içeren, ilginç, yeni, eğlenceli ve anlamlı yani fark yaratan olmasını sağlamak için kullanmasıdır. En iyi performans gösterenler zorlu ve ilgi çekici işleri tercih eder; her ikisi de bağlılığın güçlü itici güçleridir ve işten ayrılma niyetlerini en aza indirir.¹⁸⁰ Ayrıca, eğer en iyi performans gösterenler bir fark yarattıklarını hissedersen, muhtemelen belirli bir organizasyonda kalmak isteyeceklerdir. Bu tür talepleri karşılamanın ideal bir yolu, en üst düzeyde yetenekli çalışanın işini kişisel değerleri ve yerleşik yaşam ilgileriyle eşleştirmeyi içerir.¹⁸¹ Performans yönetimi sistemlerinin döngüsel ve sürekli doğası, iş şekillendirmenin tek seferlik bir olay olmamasını, düzenli olarak güncellenmesini ve ayarlanmasını sağlamaya yardımcı olabilir. Yani,

¹⁷⁸ Aguinis, 2013, **A.g.e.**

¹⁷⁹ Allen, D. G., Bryant, P. C., Vardaman, J. M., 'Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies', **Academy of Management Perspectives**, Vol.24(2), 2010, pp.48-64

¹⁸⁰ Trank, C. Q., Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., 'Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers', **Journal of Business and Psychology**, Vol.16(3), 2002, pp.331-345.

¹⁸¹ Butler, T., Waldroop, J., 'Job sculpting: The art of retaining your best people', **Harvard Business Review**, Vol.77(5), 1999, pp.179-203

performans yönetimi sürecinin gözden geçirme aşamasında, üst düzey yetenekli çalışan ve onun amiri, çalışanın o ana kadar gerçekleştirdiği iş sorumlulukları ile kişisel değerleri ve yaşam ilgileri arasındaki herhangi bir önemli uyumsuzluğu açıkça tartışır. Böyle bir tartışma, en iyi performans gösterenlerin iş sorumluluklarında artık kişisel değerleri ve yaşam ilgileriyle daha yakından eşleşen, karşılıklı olarak mutabakata varılan değişikliklerle sonuçlanabilir. Daha sonra, sonraki performans yenileme ve yeniden sözleşme yapma aşamasında, çalışanın iş sorumluluklarında üzerinde mutabakata varılan değişiklikler resmileştirilir.

Üçüncü olarak çalışanların maaşı ve diğer maddi tazminatları da dahil olmak üzere dış ödüller, üstün yeteneklerin elde tutulması açısından çok önemlidir. En iyi performans gösterenler genellikle oldukça gelişmiş bir hak sahibi olma duygusuna sahiptirler ve eğer yeterli maaş ve ödüller sağlanmazsa performansları gerçekten düşebilir.¹⁸² En iyi performans gösterenler, yeterli maaşın yanı sıra ücretlerinde iyileştirme fırsatları da bekler.¹⁸³ Bu grupta yüksek maaş artışı ile düşük iş devri arasında açık bir ilişki bulunur. Yine en iyi performans gösterenler ortalama çalışandan çok daha fazla kazanmayı beklemektedir. Kapsamlı ücret araştırmalarına dayanarak kuruluşlar, performans yönetimi sistemlerinin bir parçası olarak koşullu ödül planları uygulamalıdır. Bu, en iyi performans gösterenlerin organizasyona katkılarının ölçülmesini ve bireysel olarak onlara buna göre ücret verilmesini gerektirir. Buna ek olarak, koşullu ödül planlarının, performansla orantılı dışsal ödüllerde artışa izin vermesi gerekir. Çünkü en iyi performans gösterenler ortalama çalışandan çok daha üretkendir¹⁸⁴, ücretleri yalnızca önemli ölçüde daha yüksek olmakla kalmayıp, aynı zamanda performanstaki daha fazla iyileştirmeye artma potansiyeline sahip olarak bunu yansıtmalıdır. En iyi performans gösterenlerin koşullu ödül planları kullanan firmalarda kalma olasılıkları daha yüksektir ve dolayısıyla bu tür planlar yatırıma

¹⁸² Groysberg, B., Nanda, A., Nohria, N., 'The risky business of hiring stars', **Harvard Business Review**, Vol.82(5), 2004, pp.92-99.

¹⁸³ Trevor, C. O., Gerhart, B., Boudreau, J. W., 'Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions', **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82(1), 1997, pp.44-61.

¹⁸⁴ O'Boyle Aguinis, 2012, **A.g.e.**

değerdir.¹⁸⁵ Koşullu ödül planlarının uygulanması, rakiplerin organizasyondan üst düzey yetenekleri işe almasını önlemede de önemlidir. Daha önce de belirtildiği gibi, en iyi performans gösterenler zorlu, ilginç ve anlamlı işlerin yanı sıra ilerleme fırsatlarına da değer verirler. Ancak, koşullu ödül planlarında yer alan yeterli ve iyi yönetilen ücretlendirme mekanizmaları olmadan, en iyi performansı gösterenler, işten ayrılma konusunda giderek daha istekli hale gelecektir.

2.2.5. Kariyer Geliştirme

İK sistemlerinde daha iyi yetenek yönetiminin anahtarı, hem çalışana hem de işveren organizasyona, çalışanın ihtiyaçları ile organizasyonun performans açısından ihtiyaç duyduğu şeyleri daha iyi eşleştirecek araçlar sunmaktır. Bireylerin kariyerlerinde neye ihtiyaç duyduklarını bilmeleri ne kadar önemliyse, karmaşık olduğu kadar bir organizasyonun da kendi işini anlaması, işleri doğru tasarlaması da aynı derecede önemlidir. Kariyer yönetimi, yalnızca ilgili bireyler tarafından değil aynı zamanda yöneticileri tarafından da resmi ve gayri resmi olarak kuruluşlardaki kariyerleri şekillendirmeye yönelik tüm müdahaleleri ifade eder; tipik olarak Kurumsal Kariyer Yönetimi ve Kariyer Öz Yönetimi arasında bir ayrım yapılır. İnsanların kariyerlerine girerken çok geniş hedef ve tutkulara sahip olduklarını ve kariyerlerinin ilk on yılı boyunca geri bildirim aldıkça giderek daha net ve spesifik hale geldiklerini göstermiştir.

Organizasyonların iş yapma şekli değiştikçe kariyerlerin şekli de değişmiştir. Kariyerlerin değişen doğası, geleneksel, doğrusal kariyerlerden 'sınırsız kariyer', 'protean kariyer' gibi kavramlara doğru evrilmiştir.¹⁸⁶ Kariyer kararları işverenden ziyade büyük ölçüde bireyler ve onların potansiyellerine ulaşma arzuları tarafından yönlendirilmektedir. Kariyer yönetimi sorumluluğunun bireylere geçtiği ve kariyer kavramlarının örgütsel ihtiyaçlara, değerlere ve hedeflere göre şekillendiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla, kariyer hedefleri veya beklentileri, bir çalışanı arzu ettiği sonuçlara ulaşmak için gerekli çabayı göstermeye yönlendirir ve bu kariyer kararları

¹⁸⁵ Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., Gerhart, B., 'Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay', **Personnel Psychology**, 56(4), 2003, pp.997-1035.

¹⁸⁶ Hall, D. T. , **Careers in and out of organisations**, SAGE Publications, 2002.

öncelikle 'kariyer çapası' olarak tanımlanan, kişinin kendi algıladığı yetenekler ve beceriler, değerler ve güdüler ve kariyerle ilgili ihtiyaçlar etrafında şekillenir

Çalışanların yeterlilikleri, güdüler ve değerlerle ilgili kendi imajı olarak tanımladıkları şeye dayanarak Schein, 8 kariyer dayanağı türünü ortaya koymuştur. Her bir çapa tipi ya baskın bir yetkinlik seti, ya temel bir güdü ya da kişinin gelecekte nasıl yönetilmek, ödüllendirilmek ve geliştirilmek istediği, tercih edilen iş türleri etrafında bütünleşik bir kariyer kavramına yol açan merkezi bir değer etrafında inşa edilmiştir.

1) Genel yönetim yeterliliği (GM- General managerial competence), başkalarının faaliyetlerini yönlendirme ve bir organizasyonda daha üst seviyelere çıkma fırsatından vazgeçilmemesidir.

2) Teknik fonksiyonel yeterlilik (TF- Technical functional competence) kişinin belirli bir iş kolunda becerilerini uygulama ve geliştirme fırsatından vazgeçmeyeceği bir yer.

3) Girişimci yaratıcılık (EC- Entrepreneurial creativity) kişinin kendine ait bir işletme veya organizasyon kurma fırsatından vazgeçmeyeceği.

4) Özerklik/bağımsızlık (AU- Autonomy/independence) kişinin kendi işini kendi tarzında tanımlama fırsatından vazgeçmeyeceği,

5) Güvenlik/kararlılık (SE- Security/stability) kişinin bir işte istihdam kesinliği veya görev süresine sahip olma fırsatından vazgeçmeyeceği,

6) Hizmet/bağlılık (SV- Service/dedication to a cause) kişinin topluma değerli bir katkıda bulunduğu işi sürdürme fırsatından vazgeçmeyeceği,

7)Saf meydan okuma (CH- Pure challenge) görünüşte zor sorunlara çözümler üzerinde çalışma, değerli rakipleri yenme veya zor engelleri aşma fırsatından vazgeçilmeyeceği,

8)Yaşam tarzı (LS- Lifestyle) iş kariyerinin gerekliliklerini karşılarken kişisel ve ailevi ihtiyaçları bütünleştirme ve dengeleme fırsatından vazgeçilmeyeceği bir yer.

Çoğu kariyer, insanların bu çıpalardan birkaçını karşılamasına izin verir, bu nedenle "baskın" çıpanın, bir seçim yapmaya zorlandıklarında vazgeçmeyecekleri çıpanın, ne olduğunun belirlenmesi önemlidir.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Schein, Edgar H. Maanen John Van, 'Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management', **Organizational Dynamics**, Vol.45, 2016, p.166

Etkili bir kariyer sistemi, bireyin kariyer çapası ile örgütün iş gereksinimleri arasında iyi bir eşleştirme sürecini gerektirir. Bireylerin kariyerlerinde neye ihtiyaç duyduklarını bilmeleri ne kadar önemliyse, bir kurumun kendi işini anlaması, işleri karmaşık roller olarak doğru bir şekilde tasarlaması ve iş gereksinimlerini iş başvurusunda bulunanlara etkili bir şekilde iletebilmesi de aynı derecede önemlidir. Birey, işin gerçekte ne gerektirdiğine dair doğru bir resim elde edemezse iyi seçimler yapamaz. Kişinin kariyerini belirleyebilmesi için ne istediğini, yeteneğinin hangi doğrultuda olduğunu ve gerekli ihtiyaçlarını iyi analiz etmemiz gerekmektedir. Bu analiz ile ilginin yüksek olduğu alanlarda görev yapmak yüksek performans ortaya koyulmasına imkan vererek, bu alana iyi odaklanmayı sağlayacaktır. Yüksek iş tatmini iyi bir kişi-iş uyumu sağlamasına katkı sağlayacaktır.

Stratejik yetenek yönetiminin önemli bir unsuru da kariyer yönetimidir. Kariyer Yönetiminin Stratejik Yetenek Yönetimindeki önemli yönlerinden ilki yeteneklerin geliştirilmesi noktasıdır. Kariyer yönetimi, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye odaklanır. Bu, organizasyonların stratejik hedeflerine uygun beceri ve bilgiye sahip çalışanları elde etmelerini sağlar. Yeteneklerin doğru şekilde geliştirilmesi, organizasyonun rekabet avantajını artırır.

Kariyer yönetimi, çalışanların performanslarını artırmak için gerekli destek ve yönlendirmeyi de sağlar. Çalışanlar kendilerini geliştirebilecekleri, motive edici ve ilerleme sağlayıcı kariyer fırsatlarına erişebildiklerinde, genellikle daha yüksek performans sergilerler. Organizasyonların yetenek ihtiyaçlarına uyum sağlamak için yeteneklerin yeniden yapılandırılmasını kariyer yönetimi kolaylaştırır. Bu, organizasyonların değişen pazar koşullarına ve stratejik hedeflerine hızlı bir şekilde adapte olmalarını sağlar.

Kariyer yönetimi, organizasyonların gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını belirlemelerine yardımcı olur. Bu planlama süreci, hangi beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyulacağını önceden tahmin etmelerini sağlar ve buna göre kariyer fırsatları oluşturulabilir. Kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları sunmak, çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırır. İşgücü bağlılığının artması, çalışanların uzun vadeli işbirliği ve katkı sağlama istekliliklerini artırır. Organizasyonların en değerli

yeteneklerini içerde tutmasına yardımcı olur. Çalışanlar kendilerini geliştirebilecekleri ve kariyerlerini ilerletebilecekleri bir ortamda bulunduklarında, organizasyonlar yetenek kaybı riskini azaltır.

Sonuç olarak, kariyer yönetimi stratejik yetenek yönetiminin önemli bir parçasıdır çünkü organizasyonların rekabet avantajını artırır, performansı artırır, işgücü planlamasını kolaylaştırır, işgücü bağlılığını artırır ve yetenekleri içerde tutmayı sağlar. Bu nedenle, stratejik yetenek yönetimi sürecinde kariyer yönetimine önem vermek, organizasyonların başarısı için kritik bir faktördür.

2.3.İşletmelerin Stratejik Yetenek Yönetiminde Aradıkları Yetenekler

İçinde bulunduğumuz çağda, fiziksel ve dijital alanlar arasındaki sınırları ortadan kaldıran belirsizlik, karmaşıklık ve rekabetçilik karşısında işletmeler, yaratıcılık ve yenilikçilik yoluyla, organizasyonel yeteneklerine göre en iyi uygulamaları güçlendirerek başarı sağlamaya çalışmaktadır. İşletmeler kendilerini rakiplerinden farklılaştıran rekabetçi avantajlar elde etmek adına kaynakları türeten ve becerilerin kazanılmasını sağlayan kilit faktörlere odaklanmaktadır. İnsan yeteneklerinin stratejik yönetimi, günümüzde rekabet gücü arayışında iş sektörünün ihtiyaçlarına uyum sağlayan özelliklere sahip insanların seçilmesinin gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Rekabet, kapasite değişkeniyle, yani daha az kaynak ve unsurla daha fazla değer üretebilme ve rekabetten farklılaştırıcı nitelikler arayışıyla yakından ilişkilidir. Yeteneklere göre insan yönetiminin kurulduğu yer burasıdır ve yeteneğin bilgi, beceri ve yetkinlikleri aracılığıyla sahip olduğu, bir kuruluşun ilkeleri, felsefesi ve stratejileriyle uyumlanan maddi olmayan değeri vurgulamaktadır.

İşletmeler, rekabetçiliği geliştirmek ve verimliliği artırmak için çalışanlarını kilit bir unsur olarak konumlandırmaktadır. Bu şekilde, stratejiler her bir kişinin gerçekleştirdiği pozisyonla olan ilgisini bilmek için kullanılır ve bu da yeteneklere göre insan yönetimini doğurur.

Yeteneklere göre insan yönetiminin rolü, bilgi yönetiminin yeniden canlandırılmasıyla ortaya çıkan, çalışanları değer yaratma yeteneğine dönüştüren ve değerlendirme süreçlerinin eşlik etmesi gereken bir dönüşümün sonucudur. Yeteneklere göre insan yönetiminin anlamını kavramsallaştırmaya yönelik yapılacak olan şey, yeteneği nitelikler, beceriler, bilgi, yetkinlikler ve davranışlardan oluşan hem bireysel hem de profesyonel performansı geliştiren bir araç olarak tanımlamaktadır.

2.3.1. Çalışan Yeteneklerinin Gruplandırılması

Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Beceriler Taksonomisi'ne göre sınıflandırılan yeteneklere ilişkin, İşlerin Geleceği Anketi sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan becerileri ve işletmelerin önümüzdeki beş yıl içinde bu becerilerin öneminin artması veya yoksa azalması beklentileri analiz edilmiştir. İşlerin Geleceği Raporu 2016¹⁸⁸ yılında ilk kez yayınlandığında, ankete katılan işletmeler önümüzdeki beş yıl içinde çalışanların becerilerinin %35'inin kesintiye uğrayacağını öngörmüştür. Bu oran 2023 yılında %44'e yükselmiştir. COVID-19 kaynaklı çalışma hayatındaki aksaklıkların katılımcıların önümüzdeki beş yıl içinde %57'lik bir beceri istikrarsızlığı öngörmesine neden olduğu 2020'de İşlerin Geleceği Anketi'nin bir önceki baskısından bu yana bir istikrarlı olmuştur. Raporda Katılımcıların yalnızca %43'ü COVID-19'un sektörde dönüşüme yol açtığını bildirirken, öncü teknolojilerin benimsenmesinin ile işletmelerin %86'sında dönüşüme yol açmakta ve çalışanlar otomasyon ve yapay zekaya uyum sağladıkça, tüm beceri, bilgi, yetkinlik ve tutum yelpazesinde işyeri yeteneklerinin evrimini yönlendirmesi beklenmektedir.¹⁸⁹

2.3.2. İşletmelerin Yetenek Yönetiminde Faydalanacakları Yetenekler

Bu başlık altında incelenen yetenekler araştırmanın ifadeler havuzunu oluştururken hangi yetenekler üzerinde daha çok durmak gerekliliğinin cevabını bulmak açısından incelenmiştir. 2010 yılından günümüze yayınladığı yeteneklere ilişkin raporlar takip edilmiştir. 2020 yılında yayınlanan rapor kullanılacak

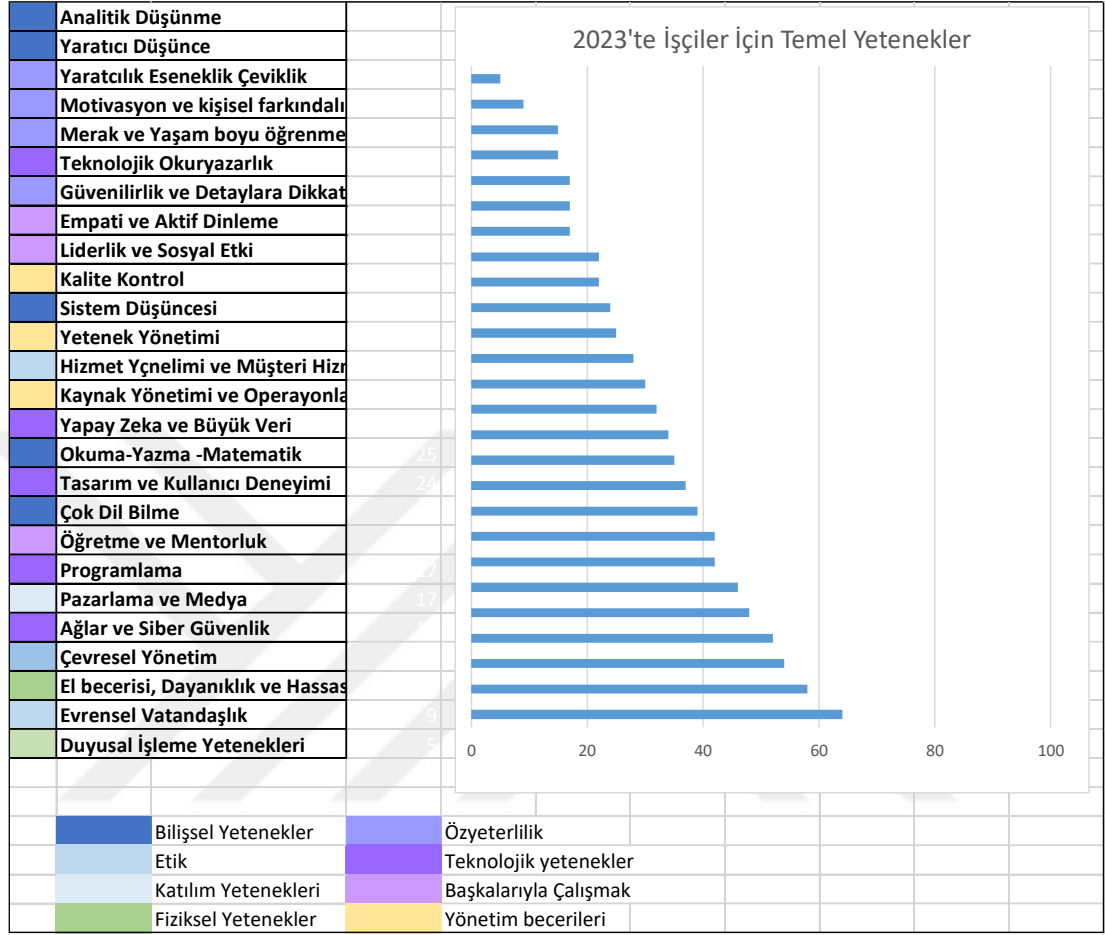
¹⁸⁸ https://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf

¹⁸⁹ <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook>

yeteneklerin belirlenmesi açısından yararlanılmıştır. Öngörülerde işletmelerin hangi yeteneklere ihtiyaç duyacakları bulunmakta olup hangi yeteneklerin talep göreceğine dair sorulara cevap vermiştir. İşletmelerin yararlanmak isteyeceği bir ölçek olması için işletmelerin aradığı ve ilerki zamanlarda arayabileceği yeteneklerin bir öngörüsü olarak bu rapor ele alınmıştır.

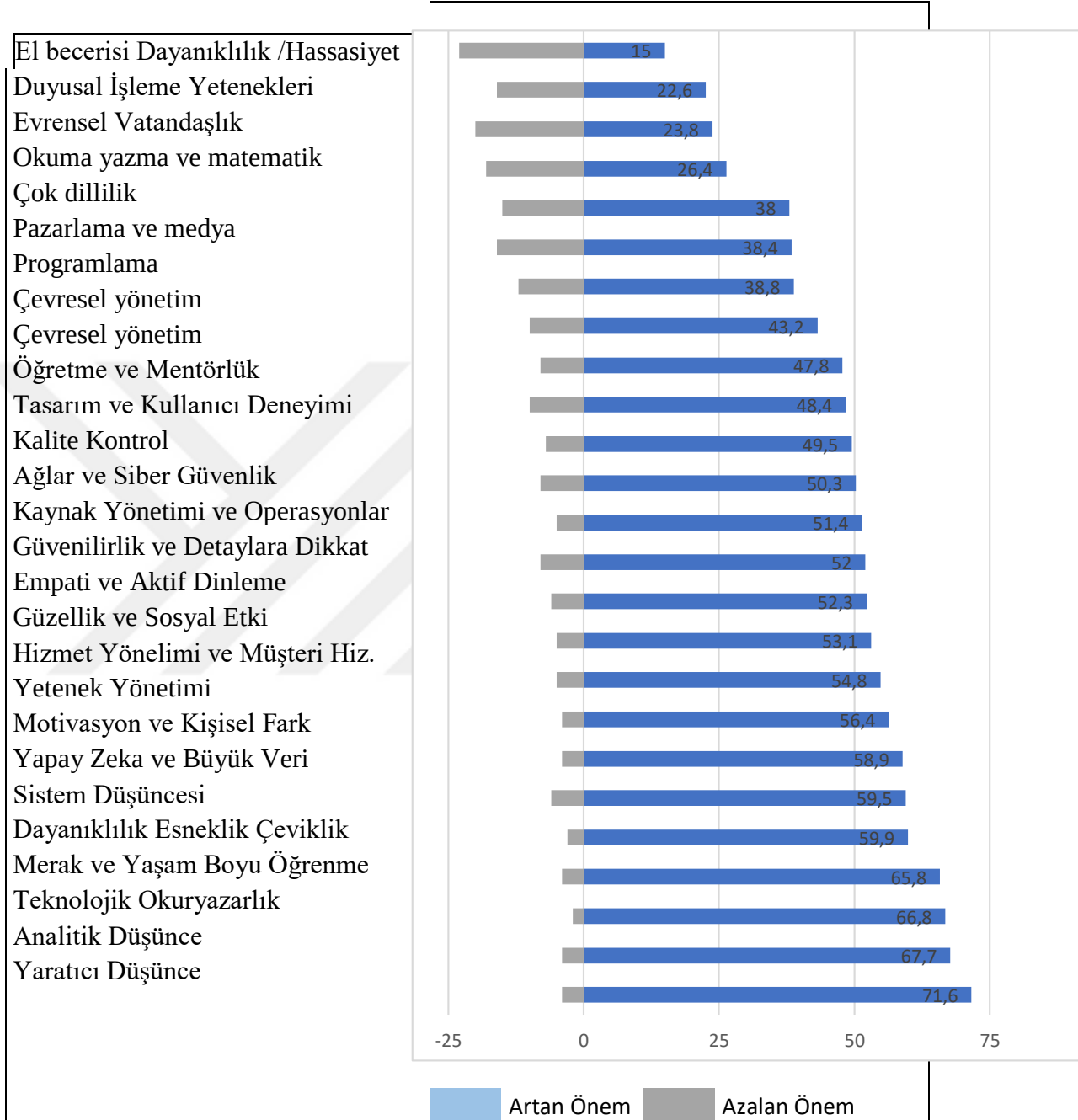
Şekil 2.4.'te görüldüğü üzere 2023'te temel yetenekler şeması günümüzde çalışanların ihtiyaç duyduğu temel becerileri göstermektedir. **Analitik Düşünme**, 2020'de olduğu gibi, diğer becerilere kıyasla daha fazla işletme tarafından temel beceri olarak görülmekte ve işletmeler tarafından bildirilen temel becerilerin ortalama %9,1'ini oluşturmaktadır. Bir diğer bilişsel yetkinlik olan **yaratıcı düşünme**, çalışanların kesintiye uğrayan iş yerlerine uyum sağlama becerilerinin öneminin farkında olarak, üç **öz yeterlilik** yeteneğinin (dayanıklılık, esneklik ve çeviklik; motivasyon ve öz farkındalık; merak ve yaşam boyu öğrenme) önünde ikinci sırada yer almaktadır. Küresel Beceriler Taksonomisi'ndeki dördüncü öz yeterlilik becerisi, güvenilirlik ve detaylara dikkat, teknolojik okuryazarlığın ardından altıncı sırada yer almaktadır

Şekil 2.2. 2023 Temel Yetenekler Grafiği



Kaynak: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook/>

Şekil 2.3. Yükselişteki Yetenekler



Kaynak: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook/>

Yetenek gelişimi ise 2023-2027 yılları arasında iş dünyasının, çalışanları için yeteneklerin öneminin gelişimine ilişkin ankete katılan işletmeler, yaratıcı düşünmenin öneminin analitik düşünmeden biraz daha hızlı arttığını bildirmektedir. Teknoloji okuryazarlığı en hızlı büyüyen üçüncü temel yetenektir.

Aynı ankette temel yetenekler arasında öz yeterlilik becerileri, işletmeler tarafından bildirilen yeteneklerin önemindeki artış oranında başkalarıyla birlikte çalışmanın üzerinde yer almaktadır. İşletmelerin öneminin en hızlı arttığını düşündüğü sosyo-duygusal tutumlar merak ve yaşam boyu öğrenme; esneklik ve çeviklik; motivasyon ve öz farkındalıktır, bu da işletmelerin, yeteneklerinin yaşam döngüsü azaldıkça yaşam boyu öğrenme kültürünü benimseyen esnek ve yansıtıcı çalışanların önemini vurguladığının kanıtıdır. Sistem düşüncesi, yapay zeka ve büyük veri, yetenek yönetimi ve hizmet odaklılık ve müşteri hizmetleri ilk 10'u tamamlamaktadır.

Yetenek kazandırma ve yetkinlik geliştirme öncelikleri ile işletmeler eğitim programlarını tasarlamakta ve ölçeklendirmektedir. 2020 İşlerin Geleceği Raporu'nda işletmeler, çalışanların %42'sinin yetenek açıklarını kapatan eğitimleri tamamladığını tahmin etmiştir. Bu oran 2023'te biraz gerileyerek %41'e düşmüştür. İşletmelerin yerel işgücü piyasasındaki yetenek eksikliklerini sektörel dönüşümü gerçekleştirmenin önündeki en önemli engel olarak gördüğü ve iş hedeflerine ulaşmak için en umut verici işgücü stratejisi olarak iş başında öğrenme ve eğitime yatırım yaptığı göz önüne alındığında 2027 yılına kadar etkili yeniden yetenek kazandırma ve yetkinlik geliştirme stratejilerinin formüle edilmesi, iş performansını en üst düzeye çıkarmak için çok önemli olduğu belirtilmiştir.¹⁹⁰

2.3.3. Yeni Gelişen İş Alanları

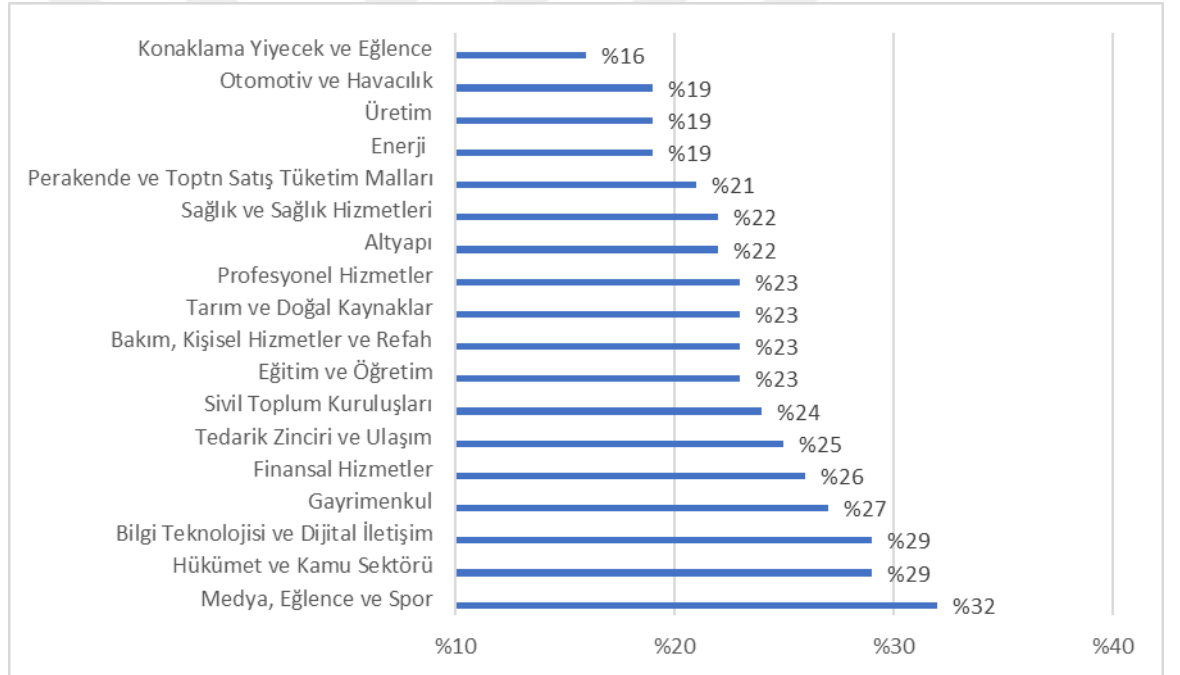
Dünya Ekonomik Forum'un gerçekleştirdiği Geleceğin İşleri Raporu 2023 makro trendler ve teknolojinin önümüzdeki beş yıl içinde iş kategorileri ve sektörler genelinde iş yaratma ve yok etme konusunda karışık bir görünüm ortaya çıkaracağını belirtmiştir. Bu rapor, önümüzdeki beş yıl içinde sektörler ve ülkeler genelinde ankete katılan işletmeler için ortalama %23'lük bir yapısal işgücü piyasası değişimini tahmin

¹⁹⁰ <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook>

etmektedir. Hem yaratılan yeni roller hem de yok edilen mevcut roller dahil olmak üzere beklenen toplam iş hareketinin mevcut işgücünün %23'ünü temsil ettiğini göstermektedir. Bu bulgu, bir ülke veya sektör genelinde net iş sayılarındaki nispeten mütevazı değişikliklerin, çalkantılı bir işgücü piyasasında altta yatan büyük yeniden yapılandırmaları kısmen maskeleyebileceği durumları göstermeye yardımcı olmaktadır.

Önümüzdeki 5 yıl için gelecekteki değişim beklentilerinin, işgücü piyasalarının devam eden yapısal yeniden yapılandırılmasını sürdürmesi muhtemeldir.

Şekil 2.4. Endüstriye Göre İşgücü Piyasası Dağılımı



İşgücündeki mevcut oranlarına göre en hızlı büyüyeceği ve azalacağı tahmin edilen rollerin birçoğu, 2016, 2018 ve 2020'deki önceki İşlerin Geleceği raporlarında yayınlanan bulgularla tutarlıdır ve kökleri teknolojinin benimsenmesi ve otomasyona dayanan işgücü piyasalarının yapısal olarak yeniden yapılandırılmasına işaret etmektedir. Yeni roller arasında Veri Analistleri/Bilim İnsanları, Yapay Zeka ve Makine Öğrenimi Uzmanları ve Dijital Dönüşüm Uzmanları yer alırken, azalan roller

arasında Veri Giriş Görevlileri; Yönetici ve İdari Sekreterler; ve Muhasebe, Defter Tutma ve Bordro Görevlileri yer almaktadır.

Genel olarak, analiz 69 milyon işin yaratılacağını ve 83 milyon işin yok edileceğini ve mevcut değişim hızıyla önümüzdeki beş yıl içinde küresel işgücü piyasalarında 14 milyon işlik bir daralmaya yol açacağını göstermektedir, ancak bu rakam bütünsel olmadığı için yüksek derecede belirsizliğe tabidir. Bu değişikliklerin toplamı, verilerin kapsayabildiği mevcut küresel işgücünün %23'üne karşılık gelen tahmini genel yapısal işgücü piyasası değişimini vermektedir.

Katılımcıların %86'sı dijital erişimin genişlemesinin kurumlarını dönüştürmesini beklerken, %52'si bunun sonucunda istihdam artışı, %19'u ise düşüş beklemektedir. Bu durum, iş trendlerine ilişkin verilerle birleştirildiğinde, dijital ticaretle ilgili işlerde büyüme ve daha dijital hale gelen küresel etkileşimlerin yüz yüze hizmetlerin ve kayıt tutmanın daha az gerekli hale gelmesine neden olduğu rollerde azalma beklentilerini yönlendiriyor gibi görünmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KEŞFEDİCİ ANALİZE İLİŞKİN ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3. Yetenek Yönetiminde Kullanılacak Yetenek Envanterine İlişkin Araştırma

Kuruluşların kendi ekosistemlerinde güçlü aktörler olmaları için işin ve tüm paydaşların yararına daha insan odaklı olmaları yönündeki baskı ve beklentiler artmıştır. İşletmelerin geniş bağlamda işletmeyi temsil etme konusunda çalışanlarına güvenebilmesi ve onlara buna göre değer verebilmesi önemlidir.

Küresel nüfus yaşlandıkça ve yeşil dönüşüm, üretken yapay zeka ve Dördüncü Sanayi Devrimi'nin yeni teknolojileri ihtiyaç duyulan becerileri değiştirmeye devam ettikçe, işgücüne beceri kazandırmak daha da önemli hale gelecektir. Sektörlerin çoğunluğu yeteneklere erişimi, onları elde tutma ve geliştirmeden daha büyük bir zorluk olarak algılamaktadır. İşletmelerin yalnızca %39'u önümüzdeki beş yıl içinde yeteneklerin bulunabilirliğine ilişkin olumlu bir görünüm bildirirken, bu oran elde tutma için %53 ve yetenek geliştirme için %77'dir.¹⁹¹

Yeteneklerin işe alınması ve geliştirilmesine yönelik 'yetenek öncelikli' bir yaklaşım; bir kişinin bu becerileri nasıl edindiğinden ziyade belirli bir rol için doğru beceri ve yetkinliklere sahip olup olmadığına bakar. Bu yol yetenek boşluklarını kapatmanın ve işgücü eksikliklerini hafifletmenin bir yoludur. Birçok işletme, üretkenliği ve iş dönüşümünü engelleyen beceri eksiklikleriyle mücadele etmektedir. Yetenek öncelikli yaklaşımları bir insan kaynakları projesinden daha fazlası olarak görmek önemlidir. Bunlar işletmelerin kendilerini dönüştürmesinin anahtarıdır. Kuruluşların etkili olabilmesi için, yetenek öncelikli stratejiler pratik iş ihtiyaçlarına ve piyasa önceliklerine dayanmalıdır. Yetenek ölçümlerini, gelişmiş üretkenlik ve daha verimli işe alım teknikleri gibi daha geniş kurumsal hedeflerle ilişkilendirerek, iş gücünün tüm potansiyelini ortaya çıkarmak mümkündür.

¹⁹¹<https://www.weforum.org/agenda/2024/01/skills-first-6-success-factors-recruiting-developing-talent/>

Yetenek öncelikli stratejileri uygulamak hızlı bir süreç değildir. Bu değişimi başarılı bir şekilde yönetmek için düzenli iletişim kilit önem taşır. Hem yönetimin hem de çalışanların yeteneği geliştirmeye katılmanın faydalarını anlaması önemlidir. Yetenek boşlukları, aktif kullanıcılar, öğrenme saatleri, kurs tamamlama oranları ve iç - dış hareketlilik gibi önemli ölçümleri takip eder. Bu veriler hem çalışanların hem de işverenlerin hangi yeteneklerin eksik olduğunu anlamalarına ve bu boşlukları kapatmanın etkili yollarını bulmalarına yardımcı olur.

Tüm bu yetenek yönetimi sürecinde kuruluşların yararlanacağı bir envanterin varlığı yararlı olacaktır. Bir kişinin mezun olduğu okul, iş geçmişi veya önceki iş unvanlarına sahip olmasından ziyade belirli bir rol için doğru yetenek ve yetkinliklere sahip olup olmadığına odaklanmak işletmeler için yetenek havuzunu artırmaya ve potansiyel çalışanların yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olur. Yeteneğin doğru tespiti ve gelişimi için yetenek yönetimi önemlidir. Bu süreçlerde kullanılmak üzere keşfedici analiz ile yeni bir envanter geliştirme bu bölümün konusudur.

3.1.Araştırma Amaç ve Önemi

Yeteneği yönetebilmek ve yetenek yönetim süreçlerinde yeteneklerin keşfedilmesi açısından kullanılacak bir envanter geliştirmek amaçlanmıştır. Yetenek yönetimi alanı hala gelişmekte olan bir alandır ve bu alana katkı sağlayabileceği bir ölçek olarak literatürde geçerlilik alacağından da önemlidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Ön ifadelerin oluşturulması için ön çalışma yapılmış, ölçmek istenilen yeteneklere karar verilmiştir. İfadeler oluşturulurken her bir yetenek altında yer alan yetkinlikle ilgili literatür taraması yapılmış ve hangi boyutları olduğuna dair çıkarımlar yapılmıştır. İfade havuzunun oluşturulması, gruplandırma ve anlam kontrolü yapılmıştır. Daha sonra organizasyonel davranış ve psikoloji eğitilmiş öğretmenlerle kontrolü sağlanmış, okunabilirlik ve dilbilgisi kontrolüyle birlikte uzman görüşü alınmıştır. Sonuçta ifadeler son haline getirilmiştir. Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile ilgili 192 ifadelik taslak ölçek oluşturulmuştur. 5li Likert tipinde (1.Hiç Katılmıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum) anket pilot çalışma ve ana analiz çalışmasına

tabi tutulmuştur. Araştırma verilerinin analizi için keşfedici faktör analizi SPSS programı ile ve doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı ile tamamlanmıştır.

Keşfedici Faktör Analizinde izlenen yol aşağıdaki gibidir:

- Varsayımların Testi
- İstenilen örneklem büyüklüğü nedir? ($n > v$, $\min=50$, $n/v > 5$)
- İfadeler arası korelasyon ($r > 0,30$)
- Kısmi korelasyon (r' min 0,5 fakat 0,8 istenir)
- Tekil (individual) KMO: Ters imaj matrisi çapraz sütunundan bakılabilir. (KMO > 0,5)

Örneklem;

Her değişken ve veri topluluğu faktör analizine uygun olmayabilir. Uygunluk koşulu için birçok test yapılmalıdır. Bu koşullardan örneklem ve ifade sayısı ile ilgili olanlar ön koşul olarak değerlendirilebilir. Bunlar;

- Örneklem sayısı değişken sayısından büyük olmalıdır.
- Örneklem sayısı en az 50 olmalıdır.
- İfade başına düşen gözlem sayısı yüksek tutulmaya çalışılmalıdır. İdeal oran 1'e 5'tir.¹⁹² Bu koşullar da sağlanmıştır. Pilot çalışmalarda 256 veri toplanmış analiz için 570 veriye ulaşılmıştır.

Güvenilirlik Analizinin iki temel yöntemi vardır. Bunlardan ilki test-tekrar test yöntemi ile iki sonucun karşılaştırılması ve iki farklı zamanda aynı bireylerin verdikleri cevapların tutarlılığının test edilmesi şeklindedir. Diğer ve daha çok tercih edilen diğer yöntem ise iç tutarlılığın test edilmesidir. Burada bakılan bir araya getirilmiş ifadelerin aynı yapıyı ölçüp ölçmediği bir başka deyişle kendi içerisinde tutarlı ilişkide olup olmadığıdır. Güvenilirlik analizinde iç tutarlılığa bakılmıştır.

¹⁹² Yaşlıoğlu M.M., 'Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması', **IJUSB**, Vol.46, Special Issue/Özel Sayı 2017, ss.74-85

İfadelerin toplam ile ilişkisine (item to total correlation) bakılmıştır. Yani ifadenin bir ölçüm için değeri ile değişkeni yarattığı tasarlanmış tüm ifadelerin toplamı ile ne derece ilişkili olduğu hesaplanmıştır. Item total $r > 0,05$ olması gerekli kuralını sağlamıştır ölçek. Ayrıca ifadeler arası korelayona bakılmıştır ve korelasyon $> 0,3$ olması gerektiği kuralı sağlanmıştır. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha $> 0,70$) yine sağlanan değerdir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. İfadelere verilen yanıtlar “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 5 puan; “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise 1 puan olacak şekilde puanlanmıştır. Buna göre ölçeğin boyutlarından alınan yüksek puan katılımcının ilgili boyutta ifade edilen yeteneğe sahip olduğu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir.

3.4. Metodoloji

Araştırmanın ölçeği geliştirilirken izlenen aşamalar aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Bu çalışmada, çalışanların yeteneklerini belirleyebilecek bir ölçek geliştirmek üzere ölçülecek yapının belirlenmesi, literatür taraması, madde havuzunun oluşturulması, iki pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi, pilot uygulama sonrası analizlerin yapılması, ölçeğin yapılandırılması ve değerlendirilmesi aşamaları izlenmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmanın Ölçek Geliştirme Aşamaları

Adım 1	Kullanılacak yetkinliklerin detaylı literatür taramasını yapılması
Adım 2	Yetkinliklere dair ifade havuzu oluşturma
Adım 3	Oluşturulan tema ve ifadelerin uzman kontrolü
Adım 4	Kapsam, dil ve geçerliliğin sağlanması
Adım 5	Pilot uygulamalar
Adım 6	Örneklem grubuna esas uygulama
Adım 7	Keşfedici faktör analizi, yapı analizi, yapı geçerliliği, iç tutarlılık sağlanması ve Cronbach Alpha değerleri dikkate alınarak test
Adım 8	Doğrulayıcı Faktör analizi

3.5. Bulgular

Çalışmada elde edilen verilerin analizi için LISREL ve SPSS paket programlarından faydalanılmıştır. Analizlerde önem düzeyi $p=0.01$ olarak kabul edilmiş ve araştırmada öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (Internal Consistency) yöntemiyle hesaplanmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütünden faydalanılmıştır. Daha sonra madde toplam korelasyonu belirlenmiş ve herhangi bir ölçek maddesinin silinmesi halinde Cronbach Alpha değerlerindeki değişimin ne şekilde olacağı incelenmiştir. Ölçek geçerliliğini test etmek maksadı ile sırasıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. DFA’da modelin uygunluğunun tespit edilmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Ki kare uyum iyiliği indeksi ile birlikte, IFI, CFI, RMSEA, GFI, RMR gibi uyum kriterleride dikkate alınmıştır.¹⁹³

¹⁹³ Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H., ‘Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures’, **Methods of Psychological Research**, Vol.8(2), 2003, pp.23–74.

Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Uyum Kriterleri Aralıkları

Örnekleme Büyüklüğü	N < 250			N > 250		
Gözlemlenebilir Değişken (observed variable) Sayısı	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30
	Anlamsız p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri
CMIN (χ^2)						
CMIN/df		$\chi^2/df < 2.5$			$\chi^2/df < 5$	
GFI	> 0,95	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90
CFI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,92	> 0,90
NFI - TLI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,90	> 0,80
RMSEA	< 0,08	< 0,08	< 0,08	< 0,07	< 0,07	< 0,07

Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003

3.5.1. Pilot Çalışma Bulguları

Çalışmada iki pilot analiz yapılmıştır. İlk uygulamada 200 ifade analiz edilmiştir. 234 kişilik grupta çalışma yapılmıştır. İfadeler arası korelasyona bakılmış ve ifadeler arası korelasyon matrisi incelenmiştir. 0.30'dan büyük değerler olup olmadığı incelenmiştir ve bu değerlerin olduğu görüldüğü. 0.30 üstü değerler olmasaydı veya çok az sayıda olsaydı veri seti analize uygun olmayacağı göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca değişkenler arası kısmi korelasyona bakılmıştır. Ters imaj matrisinden kısmi korelasyon incelendi ve 0.70 olan ve üstü değerler incelenmiştir. Faktör analizi için uygunluk testi bir sonraki adımda barlett korelasyon matrisinin genel anlamlılığını koymak için önemlidir.

İlk pilot çalışmada data temizliği yapılmıştır.Sırayla;

- Missing data, satırlarda eksik cevaplanmış ifadeler mevcutmu kontrolü sağlanır.
- Baştan savma cevaplamalar varsa ortaya çıkarılır. Verinin kalitesini olumsuz etkileyen ardıl cevap verenler ortaya çıkarılır. Standart sapmalarına bakılır her ifadenin cevaplanan satırında. Düşük değerler çıkartılır. 0.5 ve 0.5'e yakın rakamlar.
- Outliers kontrol edilir. Sürekli değişkenleriniz var ise çıkartılır.

Bunu sonucunda;

Tablo3.3.Veri Temizliği Sonrası Data

İşlem Özeti			
		N	%
İşlem	Geçerli	232	99.1
	Hatalı	2	0.9
	Toplam	234	100

Tablo 3.4. Birinci Pilot Çalışma Güvenilirlik İstatistiği

Güvenilirlik sonucu ise;

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach' Alpha	Veri Sayısı
0,95	200

Anti image matris tablosundan ve faktör yüklerinden yararlanarak belirli ifadeler envanterden çıkartılmıştır. Örneğin Tablo 3.5.'de görüldüğü üzere çok düşük yükü olan madde 99 çıkartılmıştır.

Tablo 3.6.'da görüldüğü üzere faktör yükü düşük olan madde 90 çıkartılmıştır.

İki örnekte verildiği gibi tüm data incelenmiş her adımda envanterden ifadeler atılmıştır. Sonuçta 8 ifade elenmiştir.

Ek1’de 200 ifadelik envantere ulaşabilirsiniz.

Tablo 3.5. Ters İmaj Matrisi Kesiti

Anti-image Matrices										
		Madde 92	Madde 93	Madde 94	Madde 95	Madde 96	Madde 97	Madde 98	Madde 99	Madde 100
Anti-image Correlation	Madde 92	,611 ^a	0,078	-0,307	0,125	-0,106	-0,031	-0,030	-0,025	-0,147
	Madde 93	0,078	,646 ^a	-0,566	-0,110	-0,036	-0,320	-0,142	-0,024	0,097
	Madde 94	-0,307	-0,566	,592 ^a	-0,032	0,162	0,128	-0,210	-0,042	-0,243
	Madde 95	0,125	-0,110	-0,032	,519 ^a	-0,025	-0,003	-0,016	0,086	-0,230
	Madde 96	-0,106	-0,036	0,162	-0,025	,632 ^a	-0,220	-0,160	-0,077	-0,108
	Madde 97	-0,031	-0,320	0,128	-0,003	-0,220	,707 ^a	-0,062	0,103	-0,087
	Madde 98	-0,030	-0,142	-0,210	-0,016	-0,160	-0,062	,791 ^a	0,098	0,122
	Madde 99	-0,025	-0,024	-0,042	0,086	-0,077	0,103	0,098	,495 ^a	0,047
	Madde 100	-0,147	0,097	-0,243	-0,230	-0,108	-0,087	0,122	0,047	,603 ^a

Tablo 3.6. Birinci Pilot Çalışma Faktör Yüklerine Ait Kesit

	Factor
	1
Madde 82	0,801
MAdde83	0,662
Madde 84	0,570
Madde 85	0,733
Madde 86	0,657
Madde 87	0,651
Madde 88	0,441
Madde 89	0,403
Madde 90	0,234
Madde 91	0,438

Araştırmanın ikinci kısmında, 2. Pilot çalışma için 256 kişiye uygulanan envanter, data temizliği yapıldıktan sonra 234 cevaplanmış data ile 2. pilot çalışma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarına yer verilmiştir. 192 ifadeli data keşfedici faktör analizi yapıp faktör yükleri 0,40 ve üstü yani anlamlı olan 175 ifade geriye kalmıştır. Data temizliği Spss programında missing data value analizi ile eksik data olup olmadığı kontrolü yapıp,

ikinci kısımda baştan savma cevaplar olup olmadığına her ifadenin toplam varyansları kontrol edilerek bakılmış 0,5 ve üstü kabul edilebilir değerler olduğundan gerekli temizlik yapılmıştır. Son olarak Spss'te outliers yani sürekli değişkenlerin olup olmadığı kontrolü sağlanmıştır.

2.Pilot Uygulamasının 192 ifadelik envanter üzerinden yeni veri seti ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.9.'da görüleceği üzere 192 ifadeden 18 ifade çıkartılmıştır. İşlem Özeti Tablosu ve 192 ifadenin güvenilirlik sonucu aşağıdaki gibidir ve Ek.2'de 2. Pilot çalışma öncesi 192 ifadelik envanteri görebilirsiniz.

Tablo 3.7. İkinci Pilot Çalışma Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach's Alpha Kat Sayısı	Veri Sayısı
0,949	192

Tablo 3.8. İkinci Pilot Çalışma İşlem Özeti

İşlem Özeti			
		Örneklem Büyükliği (N)	Yüzdesel oran %
Veri	Geçerli	234	100%
	Çıkartılan	0	0
	Toplam	234	100%

3.9. Faktör Yüklerine Göre Envanterden Çıkarılan İfadeler

Faktör Yükleri	
	Initial
madde 20	0,125
madde 21	0,305
madde 38	0,313
madde41	0,210
madde 53	0,317
madde 64	0,207
madde 88	0,330
madde 115	0,360
madde 131	0,309
madde 132	0,370
madde 133	0,110
madde 134	0,480
madde 135	0,487
madde 136	0,319
madde 137	0,348
madde 138	0,358
madde 139	0,450
madde 140	0,308
Extraction Method: Principal Axis	

3.6. Ana Çalışma Bulguları

Araştırmanın bu kısmında iki pilot çalışma sonrası 174 ifadelik envanter için uygulamalar yapılmıştır. Analiz için toplam 570 kişiye ulaşılmış ve elde edilen veriler doğrultusunda araştırma amacın uygun olarak yapılan analizlere ait sonuçlar aşağıda verilmiştir. Ek 3'te Envanterin 174 ifadesine ulaşabilirsiniz.

3.6.1. Geliştirilen Ölçeğin Geçerlilik Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Geliştirilen geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlilik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.10'da verilmiştir. Ölçekteki maddelerin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,40 değerinin altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009). Analizde faktör yüklerinden dolayı çıkarılan maddeler: Madde 1-2-3-4-5, madde 11, madde 17-18-19-20-21-22, madde

24, madde 26, madde 28-29-30-31-32, madde 38 ve 39, madde 41 ve 42, madde 44 ve 45, madde 47 ve 51, madde 54, 55 ve 56, madde 61 ve 62, madde 65 ve 66, madde 70-71-72-73-74-75-76, madde 81, madde 84 ve 85, madde 90 ve 91, madde 93- 94- 95, madde 100 ve 101, madde 104, madde 107- 108- 109, madde 111 ve 112, madde 115 ve 116, madde 118 ve 119, madde 122-124, madde 126 ve 128, madde 130, mdde 132 ve 133, madde 135-136- 137- 138- 139- 140, madde 142 ve 143, madde 149 ve 150, madde 152 ve 153, madde 157, madde 159 ve 161, madde 163, madde 173 ve 174.

Tablo 3.10. Geliştirilen Ölçeğe Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler				Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	4	
Madde 6	0,891				0,755
Madde 7	0,839				0,717
Madde 8	0,850				0,703
Madde 9	0,847				0,758
Madde 10	0,807				0,721
Madde 12	0,778				0,772
Madde 13	0,724				0,706
Madde 14	0,708				0,708
Madde 15	0,707				0,706
Madde 16	0,748				0,688
Madde 23	0,713				0,713
Madde 25	0,621				0,697
Madde 27	0,687				0,656
Madde 33	0,644				0,669
Madde 34	0,673				0,656
Madde 35	0,874				0,749
Madde 36	0,821				0,674
Madde 37	0,777				0,627
Madde 40	0,782				0,643
Madde 43	0,816				0,633
Madde 46	0,759				0,731
Madde 48	0,747				0,703
Madde 49	0,714				0,649
Madde 50	0,758				0,674
Madde 52	0,726				0,640
Madde 53	0,724				0,738
Madde 57	0,697				0,677
Madde 58	0,732				0,672

Madde 59	0,724	0,671
Madde 60	0,676	0,646
Madde 63	0,723	0,708
Madde 64	0,687	0,617
Madde 67	0,707	0,624
Madde 68	0,712	0,602
Madde 69	0,712	0,649
Madde 77	0,707	0,676
Madde 78	0,650	0,682
Madde 79	0,679	0,673
Madde 80	0,655	0,727
Madde 82	0,689	0,717
Madde 83	0,717	0,680
Madde 86	0,744	0,649
Madde 87	0,683	0,680
Madde 88	0,703	0,602
Madde 89	0,649	0,630
Madde 92	0,649	0,687
Madde 96	0,673	0,632
Madde 97	0,715	0,654
Madde 98	0,650	0,678
Madde 99	0,652	0,712
Madde 102	0,854	0,599
Madde 103	0,824	0,472
Madde 105	0,786	0,525
Madde 106	0,823	0,502
Madde 110	0,799	0,527
Madde 113	0,649	0,618
Madde 114	0,637	0,569
Madde 117	0,720	0,559
Madde 120	0,701	0,522
Madde 121	0,639	0,573
Madde 125	0,668	0,598
Madde 127	0,707	0,574
Madde 129	0,700	0,503
Madde 131	0,639	0,532
Madde 134	0,682	0,550
Madde 141	0,603	0,681
Madde 144	0,482	0,604
Madde 145	0,452	0,686
Madde 146	0,489	0,654
Madde 147	0,494	0,591
Madde 148	0,832	0,589
Madde 151	0,730	0,493
Madde 154	0,732	0,511
Madde 155	0,740	0,455
Madde 156	0,734	0,495

Madde 158	0,817	0,489			
Madde 160	0,702	0,395			
Madde 162	0,745	0,480			
Madde 164	0,741	0,455			
Madde 165	0,749	0,496			
Madde 166	0,830	0,497			
Madde 167	0,788	0,498			
Madde 168	0,776	0,418			
Madde 169	0,820	0,404			
Madde 172	0,779	0,459			
Güvenirlilik	0,981	0,969	0,959	0,960	0,981
Özdeğer	19,635	13,065	11,108	10,184	
Açıklanan Varyans (%)	23,099	15,370	13,068	11,981	63,518
KMO: 0,960; Barlett Küresellik Testi = X²(3570)=21576,251; p=0.001<0.01					

Tablo 3.11. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü		.960
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Test İstatistiği	21576,3
	Serbestlik Derecesi	3570
	Test İstatistiğinin Olasılık Değ	.000

Tablo 3.10’da ölçekte toplam 89 adet ifadenin ölçekteki diğer maddeler ile olan korelasyon değerinin 0.40’un altında olduğu ve güvenirlik düzeyini düşürdükleri belirlendiği için ölçekten çıkarılmıştır. Tabloda görüldüğü gibi ölçekte geri kalan maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,40 değerinin altında olmadığından ölçekten daha fazla madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşullar incelenmiştir. Bu koşullardan ilki verideki sayının faktör analizi yapılabilmesi için yeterli sayıda olup olmadığına karar vermek amacıyla KMO ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının

incelenmesi için Barlett Küresellik testleri incelenmiştir.¹⁹⁴ Tablo 3.11.'de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu sonuçlara göre pilot örneklem sonucunda toplanan verinin faktör analizine uygun olduğu ve elde edilen dataların çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinde ispatır.

Ölçekten bir maddenin durmasına karar vermek için faktör yük değerinin 0,45 değerinden fazla bir değer olması ölçütü kullanılmıştır. Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek bir faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda Tablo 3.12'de görüleceği üzere, ifadelerin 4 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %63.518 olduğu görülmektedir. Ölçeğin açıklanan varyans değerinin 0.40'ın üzerinde olması yeterli olduğu belirlenirken, ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır. Yapılan döndürme sonrası;

Tablo 3.12. Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşen	Başlangıç Öz Değerler		Rotasyon öncesi faktör yükleri karesi			Rotasyon sonrası faktör yükleri karesi			
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	34,665	40,782	40,782	34,665	40,782	40,782	19,635	23,099	23,099
2	8,547	10,056	50,838	8,547	10,056	50,838	13,065	15,37	38,47
3	6,576	7,736	58,575	6,576	7,736	58,575	11,108	13,068	51,537
4	4,202	4,944	63,518	4,202	4,944	63,518	10,184	11,981	63,518
5	1,595	1,877	65,395						
6	1,526	1,795	67,19						
7	1,374	1,617	68,807						
8	1,27	1,494	70,301						
9	1,107	1,302	71,604						
10	0,97	1,141	72,745						

¹⁹⁴ Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., **Using Multivariate Statistics**, (6th ed.). Harlow: Pearson Education, 2014.

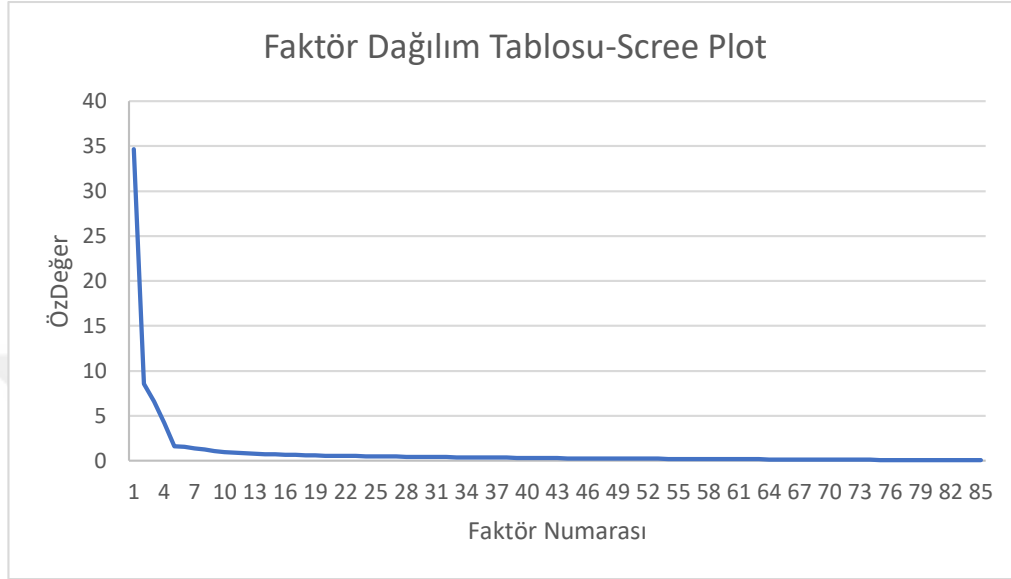
Birinci faktör tek başına 19.635'lik öz değer ile ölçeğin %19.635'ini açıkladığı belirlenmiş olup ilgili faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktöre “**İşe Dair Yetenekler**” adı verilmiş olup faktörün güvenirlik düzeyinin 0.981 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

İkinci faktör tek başına 13.065'lik öz değer ile ölçeğin %15.370'ini açıkladığı belirlenmiş olup ilgili faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktöre “**Değişim Yetenekleri**” adı verilmiş olup faktörün güvenirlik düzeyinin 0.969 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Üçüncü faktör tek başına 11.108'lik öz değer ile ölçeğin %13.068'ini açıkladığı belirlenmiş olup ilgili faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktöre “**Öz Yönetim Yetenekleri**” adı verilmiş olup faktörün güvenirlik düzeyinin 0.959 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Dördüncü faktör tek başına 10.184'lük öz değer ile ölçeğin %11.981'ini açıkladığı belirlenmiş olup ilgili faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktöre “**İlişki Yönetimi Yetenekleri**” adı verilmiş olup faktörün güvenirlik düzeyinin 0.960 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Geliştirilen ölçeğin faktör yapısına daha doğru karar vermek için yamaç grafiği şekil 3.1.'de verilmiştir.

Şekil 3.1. Geliştiren Ölçeğe Ait Döndürülmemiş Yamaç Grafiği



Ölçeğe ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlem değerinin 1'in altına indiği andaki kırılmanın 4. Faktörden sonra olduğu görülmektedir. Dördüncü faktörden sonra boyutların durağanlaştığı görülmektedir.

Tablo 3.13. Maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Madde No	t	p	Madde No	t	p
Madde 6	-16,500	0,001**	Madde 88	-4,0840	0,001**
Madde 7	-13,289	0,001**	Madde 89	-4,7310	0,001**
Madde 8	-12,422	0,001**	Madde 92	-4,6460	0,001**
Madde 9	-12,859	0,001**	Madde 96	-4,0600	0,001**
Madde 10	-11,149	0,001**	Madde 97	-3,9870	0,001**
Madde 12	-10,980	0,001**	Madde 98	-4,3250	0,001**
Madde 13	-10,491	0,001**	Madde 99	-4,7160	0,001**
Madde 14	-9,813	0,001**	Madde 102	-6,6290	0,001**
Madde 15	-9,891	0,001**	Madde 103	-5,8710	0,001**
Madde 16	-10,666	0,001**	Madde 105	-5,8020	0,001**
Madde 23	-9,999	0,001**	Madde 106	-6,3770	0,001**
Madde 25	-7,739	0,001**	Madde 110	-7,5880	0,001**
Madde 27	-8,902	0,001**	Madde 113	-4,9400	0,001**
Madde 33	-8,723	0,001**	Madde 114	-6,5340	0,001**

Madde 34	-7,986	0,001**	Madde 117	-6,0040	0,001**
Madde 35	-12,627	0,001**	Madde 120	-5,1450	0,001**
Madde 36	-10,997	0,001**	Madde 121	-5,3560	0,001**
Madde 37	-10,291	0,001**	Madde 125	-4,7010	0,001**
Madde 40	-10,021	0,001**	Madde 127	-5,2710	0,001**
Madde 43	-10,884	0,001**	Madde 129	-4,2280	0,001**
Madde 46	-11,707	0,001**	Madde 131	-4,4380	0,001**
Madde 48	-10,823	0,001**	Madde 134	-4,6110	0,001**
Madde 49	-10,270	0,001**	Madde 141	-5,8510	0,001**
Madde 50	-10,217	0,001**	Madde 144	-4,8000	0,001**
Madde 52	-10,186	0,001**	Madde 145	-6,7170	0,001**
Madde 53	-9,706	0,001**	Madde 146	-5,7900	0,001**
Madde 57	-8,867	0,001**	Madde 147	-5,2880	0,001**
Madde 58	-11,085	0,001**	Madde 148	-7,1130	0,001**
Madde 59	-8,531	0,001**	Madde 151	-6,7640	0,001**
Madde 60	-7,378	0,001**	Madde 154	-6,3440	0,001**
Madde 63	-5,794	0,001**	Madde 155	-7,0390	0,001**
Madde 64	-4,158	0,001**	Madde 156	-5,8450	0,001**
Madde 67	-3,627	0,001**	Madde 158	-6,7440	0,001**
Madde 68	-3,383	0,001**	Madde 160	-5,9060	0,001**
Madde 69	-4,322	0,001**	Madde 162	-7,3470	0,001**
Madde 77	-4,572	0,001**	Madde 164	-5,3450	0,001**
Madde 78	-4,151	0,001**	Madde 165	-6,2540	0,001**
Madde 79	-4,048	0,001**	Madde 166	-7,0360	0,001**
Madde 80	-5,810	0,001**	Madde 167	-6,9190	0,001**
Madde 82	-5,055	0,001**	Madde 168	-6,6030	0,001**
Madde 83	-4,572	0,001**	Madde 169	-6,4650	0,001**
Madde 86	-4,265	0,001**	Madde 172	-7,269	0,001**
Madde 87	-4,021	0,001**			

**p<0.01; bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 3.13’de katılımcıların %27’lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için ölçeğin toplam puanı küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan puan düzeylerinin %27’lik kısmına gelen en düşük ilk 69 ve en yüksek ilk 69 kişinin değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0.01).

Madde analizi sürecinde madde istatistiklerini hesaplamak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerden en yaygın kullanılanlar; Henryson Yöntemi ve Basit Yöntem’dir. Bu iki madde analizi yönteminin birbirlerinden ayrıldığı temel nokta, hesaplamalarda kullanılan ölçme sayıları yani, hesaplamaya dahil edilen örnek sayısıdır. Henryson Yönteminde, ölçmeye dahil edilen tüm yanıtlayıcılar kullanılırken,

Basit Yöntemde tüm yanıtlayıcıların toplam puanlarından en başarılı %27'lik üst ve en başarısız %27'lik alt grup belirlenerek, kitlenin %46'lık kısmı kullanılır. Madde ayırt edicilik indeksi bir maddenin içinde bulunduğu testle arasındaki korelasyona denir.¹⁹⁵

Tablo 3.14. Geliştirilen Ölçeğin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p	Madde No	r	P
Madde 6	0,764	0,001**	Madde 88	0,611	0,001**
Madde 7	0,727	0,001**	Madde 89	0,638	0,001**
Madde 8	0,714	0,001**	Madde 92	0,695	0,001**
Madde 9	0,767	0,001**	Madde 96	0,641	0,001**
Madde 10	0,730	0,001**	Madde 97	0,663	0,001**
Madde 12	0,780	0,001**	Madde 98	0,686	0,001**
Madde 13	0,717	0,001**	Madde 99	0,719	0,001**
Madde 14	0,718	0,001**	Madde 102	0,611	0,001**
Madde 15	0,716	0,001**	Madde 103	0,488	0,001**
Madde 16	0,699	0,001**	Madde 105	0,541	0,001**
Madde 23	0,722	0,001**	Madde 106	0,517	0,001**
Madde 25	0,707	0,001**	Madde 110	0,543	0,001**
Madde 27	0,667	0,001**	Madde 113	0,629	0,001**
Madde 33	0,679	0,001**	Madde 114	0,581	0,001**
Madde 34	0,667	0,001**	Madde 117	0,572	0,001**
Madde 35	0,758	0,001**	Madde 120	0,535	0,001**
Madde 36	0,686	0,001**	Madde 121	0,585	0,001**
Madde 37	0,639	0,001**	Madde 125	0,610	0,001**
Madde 40	0,656	0,001**	Madde 127	0,586	0,001**
Madde 43	0,647	0,001**	Madde 129	0,516	0,001**
Madde 46	0,740	0,001**	Madde 131	0,545	0,001**
Madde 48	0,714	0,001**	Madde 134	0,563	0,001**
Madde 49	0,662	0,001**	Madde 141	0,691	0,001**
Madde 50	0,686	0,001**	Madde 144	0,615	0,001**
Madde 52	0,653	0,001**	Madde 145	0,695	0,001**
Madde 53	0,746	0,001**	Madde 146	0,665	0,001**
Madde 57	0,688	0,001**	Madde 147	0,603	0,001**
Madde 58	0,683	0,001**	Madde 148	0,601	0,001**
Madde 59	0,682	0,001**	Madde 151	0,507	0,001**
Madde 60	0,658	0,001**	Madde 154	0,525	0,001**
Madde 63	0,716	0,001**	Madde 155	0,469	0,001**
Madde 64	0,626	0,001**	Madde 156	0,509	0,001**

¹⁹⁵ Hasağcebi, Burcu, Terzi Yüksel, Küçük Zafer, 'Madde Güçlük İndeksi ve Madde Ayırt Edicilik İndeksine Dayalı Çeldirici Analizi', **Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Vol. 10 (1): 2020, pp.224-240

Madde 67	0,634	0,001**	Madde 158	0,502	0,001**
Madde 68	0,612	0,001**	Madde 160	0,411	0,001**
Madde 69	0,658	0,001**	Madde 162	0,496	0,001**
Madde 77	0,684	0,001**	Madde 164	0,472	0,001**
Madde 78	0,690	0,001**	Madde 165	0,510	0,001**
Madde 79	0,682	0,001**	Madde 166	0,511	0,001**
Madde 80	0,734	0,001**	Madde 167	0,514	0,001**
Madde 82	0,724	0,001**	Madde 168	0,435	0,001**
Madde 83	0,688	0,001**	Madde 169	0,422	0,001**
Madde 86	0,657	0,001**	Madde 172	0,476	0,001**
Madde 87	0,688	0,001**			

**p<0.01; bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

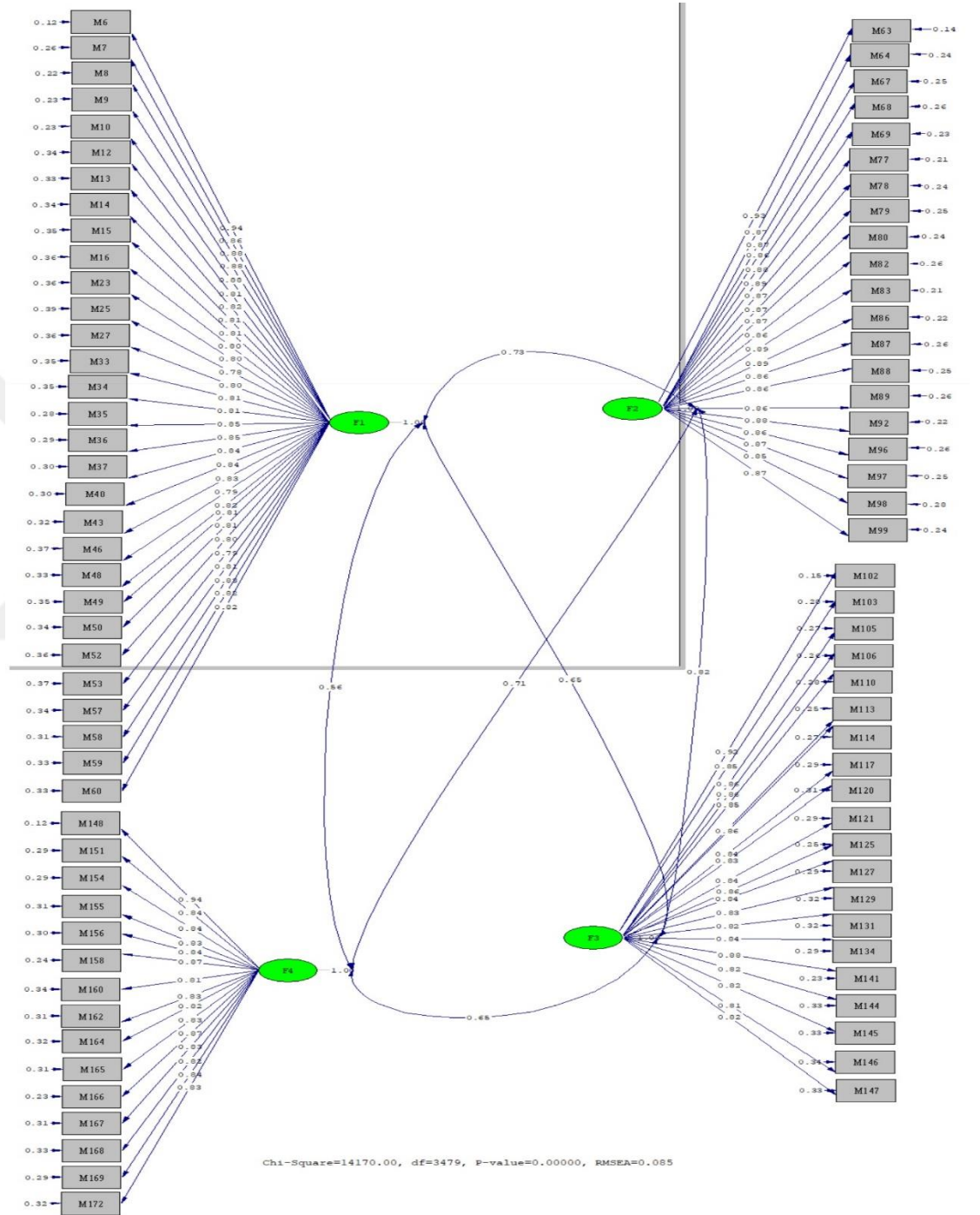
Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 3.14. incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen ortalama puan arasındaki ilişkilerin 0.411-0.780 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Bu sonuca göre maddelerin birbirleri ile tutarlılığında herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir.

3.7. Geliştirilen Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Açıklanan faktör yapısını doğrulamak için 570 katılımcıya ulaşılmış ve yapılan DFA analizine ait standardize edilmiş beta kat sayıları Şekil 3.2.'de verilmiştir.

Şekil 3.2. Geliştirilen Ölçeğin DFA Sonucuna Ait Path Diyagramı



Şekil 3.2. incelendiğinde, geliştirilen ölçeğin ölçeğine ait DFA sonuçlarına göre, ilk aşamada uyum kriterlerinin istenilen seviyede çıkması nedeniyle maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. DFA sonucu ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin 0.78–0.94 arasında olduğu belirlendiğinden bu değerler kabul edilebilir değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise $p < ,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,58’den büyük olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi modelinin kabul edilme durumuna karar verebilmek için uyum kriterlerine bakılmaktadır. Schermelleh-Engel ve Moosbrugger göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum kriterleri aşağıdaki Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3.15. Geliştirilen Ölçeğe Ait Uyum Kriterleri Bulguları

Model Uyum Ölçütleri	Uyum İyiliği	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare=615,854; Serbestlik Derecesi =203; Anlamlılık Değeri=0,00	$p < ,05$	$p < ,05$
Ki-Kare/Serbestlik Derecesi(χ^2/df) = 4,073	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)=0,93	$,90 \leq \dots \leq 1$	$,80 \leq \dots \leq 1$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi (AGFI)=0,9	$,90 \leq \dots \leq 1$	$,80 < \dots \leq 1$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)=0,99	$,97 \leq \dots \leq 1$	$,90 \leq \dots \leq 1$
Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)=0,085	$0 \leq \dots \leq ,05$	$0 \leq \dots \leq ,08$

Ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin en az kabul edilebilir sınırlar arasında olması gerekmektedir. Geliştirilen ölçeğin ana çalışma sonucu uyum kriterlerin kabul edilebilir ve mükemmel uyum aralığına indiği belirlenmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde, en önemli uyum değeri olan X^2 değerinin df değerine olan oranının 4.073 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,085 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Diğer uyum kriterlerin mükemmel ve kabul edilebilir

uyumda olduğu belirlenmiştir. Tüm bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının ana çalışmada da doğrulandığı belirlenmiştir.

Tablo 3.16. Ölçeğin Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı, Açıklanan Varyans -AVE ve Birleşik Güvenilirlik-CR Değerleri

Faktörler	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı	Açıklanan Varyans(AVE)	Birleşik Güvenilirlik (CR)
İşe Dair Yetenekler	0,985	0,73	0,98
Değişim Yetenekleri	0,986	0,77	0,98
Kişisel Yetenekler	0,98	0,75	0,98
İlişki Yönetimi Yetenekleri	0,974	0,74	0,96
Genel Cronbach's Alpha: 0,989			

Ölçüm modelinin güvenilirliği, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılarak sınanmıştır. Tablo 3.16.'daki CR değeri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerinin üzerinde belirlendiğinden ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir. Ana çalışma sonucu ölçeğin ve faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin ise oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (Cronbach's Alpha>0.70).

3.8. Bulguların Sonuçlarının Değerlemesi

Faktör Analizi sonrası 4 faktör elde edilip bu faktörlere İş Yönetimi Yetenekleri, Değişimi Yönetme Yetenekleri, Öz Yönetim Yetenekleri ve İlişki yönetimi yetenekleri olarak adlandırılmıştır.

İş Yönetimi Yetenekleri Faktöründe sorgulanan yetkinlikler; Takım Çalışması, Yargı ve Karar Verme, Başarı Odaklılık, Hizmet Yönelimi, Mantıksal Düşünme, Analiz Etme'dir.

Değişimi Yönetme Yetenekleri Faktöründe sorgulanan yetkinlikler; Kritik Düşünme, Öngörü, Yaratıcı Düşünme, Esneklik'tir.

Öz Yönetimi Yetenekleri; Öz Yeterlilik, Duygusal Farkındalık, Öz güven ve Bilişsel Esneklik'tir.

İlişki Yönetimi Yetenekleri ise Empati, İkna ve İletişim'dir.

Tüm yetenek veri setini ve yetkinlikler bir sonraki başlıkta anlatılmıştır.

3.8.1. Envanterde Bulunan Yetenek Setleri

Çalışan yetenekleri, bir organizasyonun başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Nitelikli ve yetenekli çalışanlar, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. İyi eğitilmiş ve deneyimli personel, işletmenin ürün ve hizmet kalitesini artırabilir, müşteri memnuniyetini artırabilir ve rakiplerden ayrışmasını sağlayabilir. Yenilikçi fikirler üretmeye ve iş süreçlerini geliştirmeye daha yatkındır. Bu da organizasyonların rekabetçi olmalarını sağlayarak sürdürülebilir büyümelerine katkı sağlar.

Yetenekli çalışanlar, organizasyonların eğitim ve gelişim programlarından en iyi şekilde faydalanır. Bu, çalışanların yetenek setlerini geliştirmelerine, kariyerlerinde ilerlemelerine ve daha değerli katkılar sağlamalarına yardımcı olur. İşlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilir ve organizasyonların verimliliğini artırabilir. Nitelikli personel, iş süreçlerini optimize edebilir, hataları azaltabilir ve iş hedeflerine daha hızlı ulaşılmasını sağlayabilir.

İyi bir işe alım ve çalışanın iş tatmini, organizasyonun marka itibarını artırabilir. Çalışanlar, müşterilere ve diğer paydaşlara organizasyonun değerlerini ve kalitesini yansıtabilir, böylece müşteri sadakatini ve güvenini güçlendirebilir. Bu nedenlerden dolayı, organizasyonlar yetenekli çalışanları işe almak, onları motive etmek ve geliştirmek için çaba göstermelidir. Çalışanların yetenek ve potansiyellerini keşfetmek ve en üst düzeye çıkarmak, organizasyonların başarısı için kritik bir faktördür.

Her organizasyonun kendine özgü yetenek ve yetkinlik setleri olmalıdır. Yeteneği tanımlamak yeteneğin gelişimini sağlamak adına ilk ve en önemli adımdır. Her ne kadar yetenek setleri organizasyona özgü olsa da günümüz değişen iş hayatında belirli ve sık aranan yetenek setleri olduğu kabul edilir. Örneğin günümüzde analitik düşünebilme yetkinliği, analiz yeteneği hala geçerliliğini ve işletmeler tarafından yüksek talep edilmesi hala devam etmektedir. Yine farklı bir örnek olarak hızla değişen şartlara uyum sağlama açısından işletmeler kendilerinin çevikliğiyle birlikte çalışanlarından da esneklik ve uyum yetkinliğinin yüksek olmasını beklemektedir.

Yetenek veri setleri, yetenek yönetiminin etkinliğini artırır ve işletmelerin yetenekleri tanımlamasına, ölçmesine ve yönetmesine yardımcı olarak stratejik kararlar almasını sağlar. Doğru ve nesnel değerlendirmeye olanak sağlayarak çalışanların sahip olduğu yetenekleri ve becerileri belirlemeye yardımcı olur. Bu, bireysel ve organizasyonel düzeyde yeteneklerin tanımlanması için objektif bir temel sağlar. Veri setleri, çalışanların performansını nesnel olarak değerlendirmeye olanak tanır. Bu, performans yönetiminde adil ve tutarlı kararlar alınmasına yardımcı olur. Stratejik işgücü planlamasında yetenek boşluklarının belirlenmesini sağlayarak gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını öngörme ve bu boşlukları kapatma stratejileri geliştirme açısından önemlidir. Yine kritik pozisyonlar için yedekleme planları yapmada kullanılır. Bu, işletmenin kilit roller için sürekli bir yetenek akışına sahip olmasını sağlar.

Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yetenek veri setleri, çalışanların hangi alanlarda gelişim ihtiyaçları olduğunu belirlemeye yardımcı olur. Bu, eğitim ve gelişim programlarının daha hedeflenmiş ve etkili olmasını sağlar. Çalışanların kariyer yolculuklarını planlamada kullanılır. Bu, bireysel yeteneklerin geliştirilmesine ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Veri setleri, eşit fırsatlar sağlamak için kullanılan süreçlerin adil ve etkili olmasını sağlar. Bu, işletmenin çeşitlilik ve dahil etme politikalarının başarısını artırır. En iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak için stratejiler geliştirmede kullanılır. Bu, işletmenin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Özetle işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini daha etkin ve etkili bir şekilde uygulamalarına olanak tanır. Bu da uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için temel bir gerekliliktir.

3.8.1.1. Öz Yönetime İlişkin Yetenekler

Öz yönetim, bir bireyin veya bir grubun kendi davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde yönetme becerisidir. Bu kavram, kişinin kendini tanıma, duygusal zekasını geliştirme, hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları atmaya odaklanmasını içerir. Kişinin kendi içsel süreçlerini etkin bir şekilde kontrol etmesini ve yönlendirmesini gerektirir. Bu, duyguları tanıma, duygusal tepkileri kontrol etme, stresi yönetme, zamanı etkili bir şekilde kullanma gibi yetkinlikleri içerir. Öz yönetim aynı zamanda kişinin kendine güven, motivasyon ve disiplin gibi içsel kaynakları kullanma yeteneğini de içerir ve bireyin başarı, mutluluk ve kişisel gelişimine katkı sağlar. İş hayatında, öğrenme süreçlerinde, ilişkilerde ve genel yaşam deneyimlerinde bu becerilerin uygulanması faydalıdır. Öz yönetim, bireyin kendini daha etkili bir şekilde yönetmesine ve başkalarıyla daha olumlu ilişkiler kurmasına yardımcı olabilir.

3.8.1.1.1. Duygusal Farkındalık

Duygusal farkındalığı anlamak için öncelikle duygunun ne olduğunu düşünmek gerekir. Yaygın olarak kabul edilen bir görüş, duygusal deneyimdeki anlık değişikliklerin, fizyolojik, bilişsel ve motivasyonel durumlardaki sürekli ve otomatik yani, niyet veya çaba olmadan ayarlamalara karşılık geldiği ve bunların kapsamının sürekli değerlendirmelerine dayandığıdır. 1987'de Lane ve Schwartz, bireyin

kendisindeki ve başkalarındaki duyguları tanıma ve tanımlama yeteneğinin yani duygusal farkındalığın, Piaget'nin diğer bilişsel kapasitelerin gelişimi için tanımladığına benzer bir gelişimsel süreçten geçen bilişsel bir beceri olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu modelin temel ilkelerinden biri, duygusal farkındalıktaki bireysel farklılıkların, duygusal bilgiyi işlemek farklılaşma ve bütünleşme derecesindeki değişiklikleri yansıtmasıdır.

Duygu, gelen uyaranlara nasıl dikkat edeceğimiz ve onu nasıl hatırlayacağımız konusunda önemli bir aktördür. Birçok tür, hayatta kalma ve üreme ile ilgili bir dizi uyarana karşı duygusal yanıtlar üretmek için açık bir şekilde nöral mekanizmalara sahiptir. İnsanların algısal düzeyde duygusal tepkilerin bazı yönlerini içsel olarak temsil etme ve deneyimleme yeteneğine sahip olduğu kabul edilmektedir. İnsanlar ayrıca duygusal tepkilerin yönlerini üretir, temsil eder ve deneyimler. Bununla birlikte duygusal tepkileri kavramsal düzeyde temsil etme ve anlama konusundaki genişletilmiş kapasiteleri açısından diğer canlılardan farklıdır.

Duygusal Farkındalık, öncelikle dilbilimsel olarak ölçülmektedir. Genellikle insanların duygusal deneyimlerini tanımlamak için spontane olarak kullandıkları kelimelerin ayrıntılarına/özgüllüğüne dayalı bir süreklilik içinde değerlendirilir. Motor terimlerin kullanımı örneğin: hasta veya ağrılı hissetmek, eylem eğilimi veya değerlilik terimlerinin kullanımı örneğin: kötü hissetmek veya birini yumruklamak isteği gibi, belirli duygu kavramı terimlerinin kullanımı örneğin: üzgün, kızgın ve duygu kombinasyonlarını tanımlamak örneğin: hem üzgün hem de korkmuş hissetmek gibi ifade edilme şekilleri bulunmaktadır. Kişinin kendi duygularını başkalarınınkinden ayırt edebilme becerisi de yüksek Duygusal Farkındalığın ayırt edici özelliği olarak kabul edilir.¹⁹⁶

Duygusal farkındalık, kişinin kendi ve başkalarının duygularını kavramsallaştırma ve tanımlama yeteneğidir. Sosyo-duygusal beceriler (duygusal farkındalığın), kişilerarası etkililiği artırmak amacıyla duygusal bilgilerin işlenmesi

¹⁹⁶Smith R., Horst D.S., Netzin G. S., Karen L. Weihs, Richard D. L., 'The evolution and development of the uniquely human capacity for emotional awareness: A synthesis of comparative anatomical, cognitive, neurocomputational, and evolutionary psychological perspectives', **Biological Psychology**, Volume 154, July 2020, p.3

olarak tanımlanabilir. Duygusal farkındalık belirli bağlamlarda etkili kişilerarası davranış için temeldir. Duygularını etkili şekilde yönetmek kişinin kendi duygularını tanımlaması, duyguların kendisi için ne anlama geldiğini yorumlaması, sonuç olarak gerçekleştirebileceği çeşitli eylemleri hayal etmesi, her seçeneğe duygusal tepkilerinin ne olacağını ve kendisinin nasıl hissedeceğini tahmin etmesini içerir. Yanıt vermek ve ardından buna göre bir eylem planına karar vermek, kendi duygularını bilinçli olarak tanımlamayı ve incelemeyi, kendisinin ve karşısındaki kişinin nasıl hissedeceğini bilinçli ve farklı bir şekilde hayal etmeyi, bu farklı sonuçları çalışma belleğinde akılda tutmayı ve ardından hangi hareket tarzının kendisi için en tatmin edici olacağını belirlemeyi içerir.

Duygusal farkındalığın, diğer psikolojik alanlardan bir ölçüde bağımsız olarak ilerleyebilen ayrı bir bilişsel gelişim çizgisi olduğu düşünülmektedir. Duygusal farkındalık, ayrıntılı duygu kavramlarının edinilmesiyle ve otomatik olarak duygusal bilgiye katılma ve değer verme eğilimiyle ilgili olduğundan, duygusal farkındalığın öğrenildiği sonucu çıkar. Doğuştan gelen farklılıklar bu öğrenme sürecini kolaylaştırabilir veya engelleyebilir, örneğin duygusal değişkenlikle ilişkili kişilik özellikleri veya deneyime açıklık bu süreçte etkilidir.¹⁹⁷

Duygusal farkındalık (emotional awareness), kişinin kendi duygularını, düşüncelerini, beden sinyallerini ve dış çevresindeki duygusal ipuçlarını fark etme ve anlama yeteneğidir. Bu, duyguları tanıma, isimlendirme, kabul etme ve uygun bir şekilde tepki verme becerisini içerir. Duygusal zekanın temel bir bileşenidir ve kişinin duygusal zekasını geliştirmesine yardımcı olur. Bir kişinin kendi duygularını ve düşüncelerini tanıyarak duygusal deneyimlerini daha iyi anlamasını sağlar ve bu duygusal reaksiyonlarının nedenlerini anlamalarına ve duygusal durumlarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Duygusal farkındalık ayrıca diğer insanların duygusal durumlarını ve davranışlarını anlama yeteneğini de içerir, bu da daha iyi iletişim ve etkileşim için önemlidir.

¹⁹⁷ Lane, Richard D., and Ryan Smith, 'Levels of Emotional Awareness: Theory and Measurement of a Socio-Emotional Skill', **Journal of Intelligence**, Vol.9, 2020, p.42.

Duygusal farkındalık, stresi yönetme, ilişkileri güçlendirme, empati geliştirme, karar verme sürecini iyileştirme gibi birçok alanda faydalıdır. Uygulandığında, duygusal farkındalık kişinin duygusal zekasını artırır ve genel olarak daha sağlıklı ve dengeli bir yaşam sürmesine yardımcı olur. Duygulara ilişkin farkındalığa sahip olmak kaygıyı, çatışmayı, kafa karışıklığını ve yaşamın kaçınılmaz stres etkenlerini en aza indirmeye yardımcı olur. Duygusal zeka gibi duygusal farkındalık da geliştirilebilir insan tepkilerini seçebilir.

Geliştirilebilir olması organizasyonlarda bu yeteneğe sahip çalışanın bunu geliştirmesine yardımcı olunabilir. Ayrıca duygusal farkındalık, duygusal zekayı artırır. Duygusal zekanın yüksek olması, ilişkilerde ve iletişimde başarılı olma yeteneğini artırır. Bu da iş ortamında daha iyi işbirliği ve liderlik yetkinliği sağlar. Çalışanın stresle daha etkili bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olabilir. Çalışan kendisini ve çevresindeki insanların duygusal durumlarını daha iyi anladığında, stres faktörleriyle daha sağlıklı bir şekilde başa çıkabilir. Empati kurma yeteneğini artırır ve çalışanın diğer çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurmasına ve işbirliği yapmasına yardımcı olur. Bu da ekip çalışması ve iş verimliliği açısından faydalıdır. Çalışanın duygularını yönetme ve diğerlerinin duygusal ihtiyaçlarını anlama yeteneği, etkili bir lider olmasına yardımcı olur. Bu da takımı motive etme, rehberlik etme ve yönlendirme yeteneğini artırır. Çatışmaları daha etkili bir şekilde çözmeye yardımcı olur. Çalışan duygularını ve diğerlerinin duygularını daha iyi anladığında, çatışmaların kaynağını daha iyi tespit edebilir ve daha yapıcı çözümler bulabilir. Duygusal farkındalık, genel olarak zihinsel ve duygusal refahı artırır ve iş stresi ve yaşamın diğer zorluklarıyla daha iyi başa çıkabilmeyi sağlar. Sonuç olarak, duygusal farkındalık bir yetenek olarak çalışanda bulunduğu, iş ortamında daha sağlıklı ilişkiler kurmasına, stresle daha etkili bir şekilde başa çıkmasına ve genel olarak daha tatmin edici bir iş deneyimi yaşamasına yardımcı olabilir. Bu da iş performansını ve genel mutluluğu artırabilir.

3.8.1.1.2. Özgüven

Özgüven kişinin kendine, güç ve yeteneklerine olan inancıdır. Farklı bir tanımla kişinin başarılı olabileceğine olan inancıdır. Belirli görevlere özgü bir durumdur ve bazı insanlar bu özelliği çok çeşitli faaliyetler aracılığıyla sergiliyor gibi görünmektedir. Kendine güven, öz-yeterlik teorisiyle ilişkilendirilebilir. Öz yeterlilik, kişinin bir hedefe ulaşmak için gereken eylemleri gerçekleştirebilme kapasitesine olan inancıdır ve bu nedenle güvenin/özgüvenin bir niteliğidir. Öz yeterlilik, psikolojik, duygusal veya fizyolojik değişiklikler yoluyla değişmek veya uyum sağlamak için bağlamsal koşul içinde bireyselleştirilmiş bir yeteneği içerir. Öz-yeterlik teorisine göre, özyeterlik dört ana faktör tarafından güçlendirilmektedir: başarılı performanslar (yeterlilik), temsili deneyim, sözlü ikna (övgü ve teşvik dahil) ve uyarılma. Kendine güven, kişinin kendi yeteneklerine olan inancının, bağlamsal arka plan ve ortama bağlı olarak algılanan bir ölçüsüdür.

Özgüvenin temel nitelikleri arasında duygusal zeka/duygusal yeterlilik, dayanıklılık, güven, tutum ve bilişsel yetenek, güven, sezgi, narsisizm, depresyon, şüphe ve belirsizlik yer almaktadır. (Tablo 13) Bu özellikler özgüveni olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir ve bu nedenle olumlu ve olumsuz özellikler olarak alt gruplara ayrılmıştır. Kişinin yeteneğine olan güveni performansını doğrudan etkiler. Algılanan özgüven, kişinin bir görevi başarıyla tamamlama yeteneğine ilişkin algısıdır. Öz yeterlilik, insan motivasyonunun, refahının ve kişisel başarılarının temelini oluşturur. Özgüvenin öncülleri arasında bilgi, algılanan hazır olma durumu, tutum ve geçmiş performans (deneyim), kişisel hedefler, başarı odaklılık, öğretim, dış uyaranlar, duygular ve adaptasyon, öz saygı ve kesinlik. Öncüllerden bazıları aynı zamanda sonuç olarak da işlev görebilir (bilgi, tutum, başarı, duygular, uyum ve güven). Özgüvenin kazanılmasından önce çeşitli bilgi kazanımlarının elde edilmesi gerekir. Özgüvenin kazanılması için doğru bilgi gerekli olmasa da bilgi, karar verme ve belirli bir görevi yerine getirmede çıkarımlarda bulunmak için bir temel sağlar.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Perry, Patricia, 'Concept Analysis: Confidence/Self-confidence', **Nursing Forum**, Volume 46, No. 4, October-December 2011, pp.219-226

Tablo 3.17. Özgüvenin Olumlu/Olumsuz Temel Nitelikleri

Özgüvenin Nitelikleri	
Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Duygusal Zeka	Narsisizm
Duygusal Yeterlilik	Depresyon
Dayanıklılık	Şüphe
Kendine Güven (Confidence)	Belirsizlik
Tutum	Olumsuzluk
Güven Duygusu (Trust)	
Sezgi	

Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının düşünce ve eylemlerini izleme yeteneğidir ve bu nedenle özgüvenin olumlu bir özelliğidir ve performansı etkiler ve güçlendirir. Etkili duygusal farkındalık, doğru öz değerlendirme ve özgüven, bireyin öğrenme ve başarıya giden yolculuğunda kişisel ayarlamalar yapmasına yardımcı olabilir. Dayanıklılık, öz kontrolün temeli olduğu için özgüvenin de güçlü bir özelliğidir. ¹⁹⁹

3.8.1.1.3. Gerçekçilik

Gerçekçilik insanların davranışlarını anlamada ve yönetmede temel bir prensiptir. Gerçekçilik, insanların davranışlarını etkileyen çeşitli faktörleri dikkate alarak, gerçekçi ve objektif bir bakış açısıyla hareket etmeyi ifade eder. İnsanların davranışlarını ve performanslarını değerlendirirken gerçekçi olmak önemlidir. Gerçekçi olmayan beklentiler, haksızlık hissi yaratabilir ve motivasyonu azaltabilir. İnsanlara geri bildirim verirken, dürüst ve objektif olmak önemlidir. Gerçekçi geri bildirim, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini tanımalarına ve gelişmelerine yardımcı olur. Liderlerin gerçekçi olması, çalışanların liderlerine güvenmelerini sağlar. Gerçekçi liderler, zorlukları kabul eder, adil kararlar alır ve çalışanların kapasitelerini doğru bir şekilde değerlendirirler. Organizasyonlar, gerçekçi hedefler belirlemeli ve bu

¹⁹⁹ Abraham, R., 'Emotional competence as an antecedent to performance: A contingency framework', **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, V.130, 2004, pp.117–143

hedeflere ulaşmak için uygun stratejiler geliştirmelidirler. Gerçekçi olmayan hedefler, motivasyonu azaltabilir ve başarısızlık duygusuna yol açabilir.

Organizasyonel davranış konusunda gerçekçilik üzerine çalışmalar yapan birçok yazar ve araştırmacı bulunmaktadır. Herzberg, "Çift Faktör Teorisi" ile tanınır. Bu teori, iş tatmini ve motivasyonu etkileyen faktörlerin iki ayrı kategoriye ayrıldığını savunur: memnuniyeti artıran "motivasyonel faktörler" ve memnuniyetsizliği azaltan "hidrostatik faktörler". Herzberg'ün çalışmaları, gerçekçi iş beklentilerinin ve tatmin edici iş deneyimlerinin önemini vurgular. McGregor, "X-Y Teorisi" ile tanınır. Bu teori, yöneticilerin çalışanları nasıl algıladığını ve bu algının organizasyonel performans üzerindeki etkisini inceler. "X" tipi yöneticiler çalışanları tembel ve işten kaçınan olarak görürken, "Y" tipi yöneticiler çalışanları işe istekli ve motive olarak görürler. Gerçekçi liderlik ve beklentiler, McGregor'un teorilerinde temel bir unsurdur.

Drucker, yönetim dünyasında önemli bir figürdür. Onun çalışmaları, etkili yönetimin gerçekçi ve sistematik bir yaklaşım gerektirdiğini vurgular. Drucker, liderlerin gerçekçi olmalarını ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için uygun stratejiler geliştirmelerini önerir. Lewin, organizasyonel davranış alanında kuvvetli etkileri olan bir psikologdur. Kurt Lewin'in değişim teorisi, organizasyonel değişimlerin gerçekleşmesi için gerçekçi bir anlayışın önemini vurgular. Gerçekçi olmayan beklentilerin ve değişim stratejilerinin başarısızlığa yol açabileceğini savunmuştur.

Çalışanların gerçekçilik yeteneği, iş yerinde başarı ve etkinlik için kritik öneme sahiptir. Gerçekçilik, kişinin kendisini ve çevresini doğru bir şekilde değerlendirebilme, objektif bir bakış açısına sahip olabilme ve gerçekçi hedefler belirleyebilme yeteneğini ifade eder. Gerçekçilik, iş yerinde dürüstlük ve şeffaflıkla ilişkilidir. Çalışanlar, gerçekçi olmayan beklentilerle karşılaştıklarında motivasyonlarını kaybedebilirler. Bu nedenle, çalışanların dürüst ve şeffaf bir iletişim ortamında gerçekçi beklentilerle karşılaşmaları önemlidir. Gerçekçi insanlar, sorunlarla yüzleşirken duygusal tepkilerden ziyade mantıklı ve objektif bir yaklaşım benimserler. Bu, etkili bir şekilde problem çözmeyi ve uygun çözümler bulmayı sağlar. Gerçekçilik, diğer insanların bakış açılarını anlama ve empati kurma yeteneğiyle de

ilişkilidir. İş yerindeki ilişkilerde gerçekçi olmak, işbirliği ve uyum içinde çalışmayı teşvik eder. Performansı değerlendirme ve geri bildirim verme süreçlerinde de önemlidir. Çalışanların gerçekçi ve adil bir değerlendirme süreciyle karşılaşmaları, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırır.

Organizasyonlar sürekli olarak değişir ve gelişir. Gerçekçi çalışanlar, bu değişikliklere uyum sağlama ve yeni durumlara esnek bir şekilde adapte olma yeteneğine sahiptirler. Organizasyonel davranışta gerçekçilik yeteneği, iş yerinde başarılı ve etkili bir performans sergilemek için temel bir özelliktir. Bu yetenek, hem bireysel hem de ekip düzeyinde olumlu sonuçlar doğurur ve organizasyonun genel başarısını artırır.

3.8.1.1.4.Özyeterlik

Öz-yeterlik, ilk olarak 1970'lerde Albert Bandura tarafından sosyal öğrenme teorisinin bir bileşeni olarak ortaya çıktığından ve daha sonra sosyal-bilişsel teorisinin gelişiminden bu yana psikolojide etkili bir yapı olmuştur. Kariyer öz-yeterliği, bireylerin kariyer ve eğitim kararlarını nasıl verdiklerini ve işyerinde farklı düzeylerde kariyer başarısı ve tatmin elde ettiklerini açıklamak için etkili bir çerçeve olan sosyal-bilişsel kariyer teorisinde merkezi bir rol oynar. Öz-yeterlik, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme konusundaki güvenini, bu davranışta başarıya yönelik beklentileri veya kişinin eylemlilik veya kendini yönetme kapasitesi hakkındaki inançlarını tanımlar. Bandura tarafından geliştirilen sosyal-bilişsel teoriye göre, öz-yeterlik: (1) performans başarılarına, (2) temsili öğrenmeye, (3) sosyal iknaya ve (4) fizyolojik duygusal durumlara odaklanılarak geliştirilebilir.²⁰⁰

Öz-yeterlik, kişinin yaşamındaki belirli bir alanda veya belirli bir görevi yerine getirmede kendini ne ölçüde yetenekli ve etkili hissettiğini ifade eder. Öz yeterlik teorisi (Bandura, 1982), öz yeterliliğin bireysel motivasyon ve performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtir. Araştırmalar, zaman ve farklı ortamlarda öz yeterlilik ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu tutarlı bir şekilde

²⁰⁰ Kenny, Maureen E., Claudius, Melina, 'Self-efficacy, Career', *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, Volume 3, 2020

göstermiştir. Öz-yeterliği yüksek olan kişiler, bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirebileceklerine ve bir görevde daha fazla çaba göstermeleri ve daha uzun süre devam etmeleri gerektiğine inanırlar. Bunun tersine, öz-yeterliği düşük olan bireyler, bir görevi iyi bir şekilde yerine getirebileceklerine inanmazlar ve bunun sonucunda motivasyonları daha düşük olur ve daha az çaba harcarlar.

Geleneksel olarak literatür öz yeterliliği alana/göreve özgü olarak işlevselleştirir. Başka bir deyişle, bir kişi çeşitli alanlar/görevler için farklı düzeyde öz yeterliliğe sahip olabilir. Örneğin, bir mühendis işin teknik gereklilikleriyle başa çıkma konusunda yüksek öz yeterliliğe sahip olabilir, ancak insanlarla başa çıkma konusunda düşük öz yeterliliğe sahip olabilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, genelleştirilmiş öz yeterliliğin iş performansı gibi çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki önemini araştırdı. Nispeten şekillendirilebilir göreve özgü öz-yeterliğin aksine, genel öz-yeterlik, kişinin görevler karşısındaki yeteneklerine dair daha dayanıklı, özelliğe benzer bir inanç olarak algılanır.²⁰¹

İnsanların belirli davranışları gerçekleştirme yeteneklerine olan inançları, onların seçim davranışı, çaba harcaması, düşünce kalıpları ve duygusal tepkiler açısından nasıl işlediklerinin önemli bir yordayıcısıdır. Öz-yeterlik inancı insanların nasıl düşündüğünü, hissettiğini, kendilerini nasıl motive ettiğini ve nasıl davrandığını etkiler. Çalışanın işlerini daha etkili bir şekilde yapmasına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Kendine güvenen bireyler, daha yüksek bir motivasyonla işlerine odaklanır ve daha iyi sonuçlar elde ederler. Stresli durumlarla başa çıkma becerisini güçlendirir. Kendine güvenen bir çalışan, zorluklarla karşılaştığında daha sakin ve kararlı kalabilir, böylece performansını etkileyen stresin etkilerini azaltabilir. Kendine güvenen çalışanlar, daha yüksek bir motivasyonla işlerine sarılırlar. Bu da daha iyi bir iş verimliliği sağlar ve uzun vadede iş memnuniyetini artırır.

Özyeterlik, bireyin kendi yeteneklerine ve becerilerine olan inancını artırır. Bu inanç, kişinin başarı şansını artırır ve onu daha zorlu hedeflere yönlendirir. İş ilişkilerini de güçlendirir. Kendine güvenen bir çalışan, daha etkili iletişim kurar,

²⁰¹ Gazica, Michele W., Spector, Paul E., 'Self-Efficacy', **Organizational Behavior**, Volume 11, 2015

işbirliği yapar ve takım çalışmasına daha olumlu bir şekilde katılır. Özyeterlik, bireyin yeni fırsatlara ve zorluklara cesurca atılmasını teşvik eder. Kendine güvenen bir çalışan, risk almayı göze alır ve bu şekilde kariyerinde daha büyük adımlar atmaya cesaret edebilir.

3.8.1.1.5.Bilişsel Esneklik

Bilişsel esneklik, uygunluğa bağlı olarak uyaranların geniş veya dar kategorizasyonlarını oluşturma becerisinden, yeni çevresel taleplere uyum sağlamak için gereken esnekliktir. Ayrıca bilişsel esnekliği, bilişsel işlem türünü eldeki sorun türüyle eşleştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu eşleştirme iki koşulun karşılanmasına bağlıdır. Birincisi, karar vericilerin karşılaştıkları sorunun türünü tanımlayabilmeleri gerekir ki bu da bir durumun farklı unsurlarının, görüşlerinin ve perspektiflerinin tanımlanmasını gerektirir. İkincisi, karar vericilerin farklı olasılıkları göz önünde bulundurması gerekir ki bu da olası bağlantıları bulmak ve uygunluklarını değerlendirmek için belirlenen unsurlar üzerinde aktif bir şekilde düşünmeyi gerektirir. Bilişsel esneklik, bazı bireyleri bilişsel işlemlerini farklı sorun türlerine uyarlama konusunda daha iyi hale getirir.²⁰²

Genel olarak, değişen çevresel uyaranlara uyum sağlamak için bilişsel kümeleri değiştirme yeteneği, bilişsel esnekliğin tanımının temel bileşenidir. Bilişsel esnekliğin çeşitli ölçümleri arasında farklılaşan şey, bilişsel kümeleri değiştirme yeterliliğinin değerlendirilmesinin özel yoludur. Bilişsel esnekliğe sahip insanlar alternatif yolları değerlendirebilmekte ve sosyal koşullara uyumu sağlamakta daha başarılı olmaktadır.²⁰³

²⁰²Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., ‘Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers’, **Strategic Management Journal**, Volume 39, Issue4, 2018

²⁰³Dennis, John P., Vander Wal, Jillon S., ‘The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument Development and Estimates of Reliability and Validity’, **Cognitive Therapy and Research**, Vol.34(3), 2010, pp.242-253

Bilişsel esneklik, iş hayatında son derece önemlidir çünkü değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamayı ve yeni bilgileri, becerileri ve perspektifleri hızlı bir şekilde öğrenmeyi içerir. Teknolojik gelişmeler, pazar dinamikleri ve müşteri tercihleri gibi faktörler iş ortamlarını hızla değiştirmektedir. Bilişsel esneklik, bu değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayarak işletmelerin rekabet avantajını korumasına yardımcı olur. Bilişsel esnekliği yüksek olan çalışanlar, karşılaştıkları karmaşık problemleri farklı açılardan ele alabilirler. Bu, işletmelerin karşılaştıkları zorlukları daha etkili bir şekilde çözmelerine yardımcı olur.

Bilişsel esnekliği yüksek çalışanlar, farklı perspektiflerden bakarak yaratıcı çözümler üretebilirler. İnovasyon, rekabet avantajı sağlamak için kritik öneme sahiptir ve bu tür çalışanlar işletmelerin sürekli olarak yenilik yapmasına yardımcı olabilirler. Bilişsel esneklik, farklı bakış açılarına ve farklı çalışma stillerine saygı duymayı içerir, bu da ekip içinde uyumu artırır. Bu çalışanlar farklı bakış açılarına saygı duyarlar ve işbirliği yapmaya açıktırlar. Bu davranışlar ekip içinde uyumu artırır ve işletmenin genel performansını iyileştirir. Sürekli olarak yeni bilgi ve becerileri öğrenme yeteneğini de içerir. Hızla değişen iş ortamlarında, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve güncel kalmaları önemlidir. Yeni teknolojiler, pazar trendleri veya iş süreçlerindeki değişiklikler gibi faktörlerle başa çıkmak için gereken esneklik ve adaptasyonu kolayca sağlarlar.

Bilişsel esnekliği yüksek çalışanlar, sürekli olarak yeni bilgi ve becerileri öğrenme konusunda istekli ve yeteneklidirler. Bu, işletmenin büyüme ve gelişme sürecini destekler ve rekabet avantajı sağlar. Sonuç olarak, bilişsel esnekliği yüksek çalışanlar, işletmeler için değerli bir varlıktır çünkü değişen koşullara uyum sağlama, problemleri çözme, yaratıcılığı teşvik etme, ekip çalışmasını destekleme ve sürekli olarak öğrenme ve gelişme konularında önemli katkılarda bulunurlar. Bu nedenle, işletmelerin bilişsel esnekliği yüksek olan çalışanları bulup desteklemesi ve teşvik etmesi önemlidir.

3.8.1.2. İş Yönetimine İlişkin Yetenekler

İş yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşmak için kaynakları etkin bir şekilde planlama, yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. İş yönetimi becerileri, bir kişinin bu süreçleri başarıyla yürütmesine yardımcı olur.

3.8.1.2.1. Analiz Etme

Analitik düşünme;

- Bir problemi parçalara ayırma ve parçalarını anlama,
- Bir sistemin işleyişini, bir şeyin neden olduğunu veya bir problem çözme prosedürlerini açıklama,
- İki veya daha fazla şeyi karşılaştırma ve karşılaştırma becerilerini içerir.

Birçok şeyin veya bir şeyin özelliklerini değerlendirip eleştirmektir ve karşılaştırma analitik düşünmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Problem çözme ve bilimsel keşiflerde anahtar bir süreçtir.²⁰⁴ Çalışanlarda analiz yeteneği, iş performansı ve başarı için oldukça önemlidir. Analiz yeteneği, karmaşık bilgileri anlama, problemleri çözme ve veriye dayalı kararlar alma becerisini ifade eder.

İş dünyasında, analiz yeteneği olan çalışanlar, büyük miktarda veriyi okuyabilir, anlayabilir ve yorumlayabilirler. Karmaşık sorunları analiz edip, etkili çözümler üretebilirler. Bilgiyi sorgular, doğrular ve mantıklı sonuçlara ulaşırlar. Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için veri analizi ve gelecek senaryolarını değerlendirirler. Farklı bakış açılarından problemlere yaklaşabilir ve yenilikçi çözümler üretebilirler. Analiz sonuçlarını etkili bir şekilde sunabilir ve paylaşabilirler. Bu becerilere sahip olan çalışanlar, işyerinde daha etkili ve verimli olurlar.

²⁰⁴ Gentner, D., 'Bootstrapping the minds: Analogical processes and symbol systems', **Cognitive Sciences**, Vol.34, 2010, pp.752–775.

3.8.1.2.2. Yargı ve Karar

İyi karar verme önceleri, seri işleme gibi bilinçli bilişin dayattığı tüm sınırlamalarla birlikte, çaba gerektiren bilinçli zihinsel aktivite olarak görülüyordu. Bazı araştırmacıların insanların yalnızca sezgisel olarak seçimler yapmadıkları ileri sürülmüşlerdir ancak çoğu zaman bu sezgisel seçimler, özellikle karmaşık görevlerle uğraşırken daha iyi olduğu belirtilmiştir. Ama asıl olarak bilincin yargılama ve karar vermedeki rolüne genellikle insan bilişini biri bilinçsiz, paralel ve otomatik, diğeri bilinçli, seri ve kontrollü olmak üzere iki süreç, sistem veya mod açısından tanımlayan ikili süreç teorileri kullanılarak yaklaşılır.²⁰⁵

Organizasyonlarda bilgi yönetimi stratejik olarak iki faaliyete yönelik olmalıdır: karar verme ve yenilik. Bu iki faaliyet her zaman bilgi yönetiminin ekonomik açıdan mantıklı olmasını sağlamak için temelini oluşturmalıdır. Karar verme, bilginin analizini, alternatiflerin değerlendirilmesini ve kararın kendisini birleştiren kasıtlı bir süreçtir. Stratejik karar alma, iş stratejilerinin uygulanması için çok önemlidir.²⁰⁶

Bir kararın temel unsurları;

- Alternatifler veya seçenekler,
- Alternatiflerin nitelikleri veya sonuçları,
- Sonuçlara ilişkin faydalar veya değerler,
- Alternatiflerin birden fazla sonuca sahip olmasına neden olan kontrol edilemeyen olaylar,
- Olayların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine ilişkin belirsizlik (olasılıklar veya gerçekleşme beklentileri) ve

²⁰⁵Moore, Don A., Klein, William M.P., 'Use of absolute and comparative performance feedback in absolute and comparative judgments and decisions', **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 107, 2008, pp.60-74

²⁰⁶Huang, Kun-Huang, Mas-Tur, Alicia, Moreno, Ferran Calabuig, 'Innovation, knowledge, judgment, and decision-making as virtuous cycles', **Journal of Business Research**, Volume 88, July 2018, pp. 278-281

- Olayların olasılıkları ile sonuçların değerlerini birleştirmek.

Alternatifler tamamen geliştirilmiş olarak verilebilir, hazır bulunabilir, durumsal ihtiyaçları karşılamak üzere değiştirilebilir veya özel olarak geliştirilebilir. Buna ek olarak, niteliklerin değerleri veya sonuçların ortaya çıkma olasılıkları statik olabilir veya değişebilir.

Yargı gözlemlenemeyen bir doğa durumu hakkında eksik ve belki de çelişkili bilgi sağlayan bir veya daha fazla kısmen güvenilir ipucundan yapılan çıkarımdır. Yargılamanın önemli bir yönü, iki ana paradigmada görülebilen ortamdan öğrenmedir. Yargı araştırmasında, olasılıkların olduğu kadar faydaların da öznel olarak alınabileceği ve dolayısıyla kişiden kişiye farklılık gösterebileceği kabul edilmiştir.²⁰⁷

Yargı ve karar yeteneği, bir çalışanın iş performansı ve genel başarısı için temel bir unsurdur. İş dünyasında, bu yeteneklerin güçlü olması, çeşitli durumlarda etkili ve doğru kararlar almayı sağlar ve bu da kişinin iş verimliliğini artırır. Bu yetenek, karmaşık sorunları tanımlama, analiz etme ve etkili çözümler bulma konusunda yardımcı olur. İşte karşılaşılan günlük sorunları çözmekten, büyük stratejik kararlar almaya kadar geniş bir yelpazede önemlidir. İş dünyasında her zaman belirsizlikler ve riskler vardır. Güçlü bir yargı yeteneği, bu riskleri değerlendirmek ve uygun stratejiler geliştirmek için gereklidir. Doğru risk yönetimi, çalışanın ve işletmenin uzun vadeli başarısı için kritiktir.

Karar vermek, zamanı etkili bir şekilde yönetmek anlamına gelir. Zamanın kısıtlı olduğu bir ortamda, önemli kararlar almak ve gereksiz detaylarda kaybolmamak, başarılı bir kariyer için önemlidir. İyi bir lider olmanın anahtarlarından biri, doğru kararlar alabilme yeteneğidir. Çalışanlar, liderlerinin karar alma süreçlerine güven duymalı ve onların rehberliğine güvenmelidir. Bu da yargı ve karar yeteneğinin liderlik için kritik olduğunu gösterir. Müşteri ilişkilerinde, hızlı ve doğru kararlar almak müşteri memnuniyetini artırır. Müşteri şikayetleri veya talepleri hızlı bir şekilde ele alındığında, müşteri memnuniyeti artar. Bir çalışanın kişisel gelişimi için de

²⁰⁷ Lindell, Michael K., **Judgment and Decision-Making**, Laboratory Experiments in the Social Sciences (Second Edition), 2014, pp.403-431

önemlidir. Sürekli olarak kararlar almak ve sonuçlarını değerlendirmek, kişisel ve profesyonel büyümeyi teşvik eder. Sonuç olarak, yargı ve karar yeteneği, bir çalışanın başarısı için kritik bir faktördür. Bu yetenekler, sorun çözme, liderlik, zaman yönetimi ve kişisel gelişim gibi pek çok alanda önemli rol oynar. Bir çalışanın bu yeteneklerini geliştirmesi, iş performansını ve genel başarısını artırır.

3.8.1.2.3. Takım Çalışması

Örgütsel çalışma ekipleri, tanımları gereği, birbirine bağlı olarak çalışan ve görev, hedef ve sonuçla ilgili ilerleme sağlamak için birbirlerine güvenen üyelerden oluşur. Strateji bir organizasyondaki birçok farklı taraftan etkilenirken üst yönetim ekipleri hala yaygın olarak "birincil şekillendiriciler" olarak kabul edilmektedir. Ekipleri sonuçların sorumluluğunu paylaşan, birbirine bağımlı bireylerden oluşan küçük gruplar olarak tanımlayabiliriz. Son yirmi yıldır stratejik, ekonomik ve teknolojik güçler, dünya çapındaki kuruluşları, çalışmalarını birbirine bağlı ekipler etrafında büyük ölçüde yeniden yapılandırmaya yöneltmiştir. Ekipler, bir sorun üzerinde daha çeşitli becerilerin ve deneyimlerin kullanılmasına olanak tanır ve beklenmeyen durumlara karşı daha esnek ve uyarlanabilir yanıtlar için potansiyel sağlar. Yeni teknolojilerin gelişmesi nedeniyle, işletmelere yeni pazar zorluklarıyla başa çıkmada daha fazla esneklik ve uyum sağlama yeteneği sunan yeni bir organizasyon biçimi olarak sanal çalışma ekipleri ortaya çıkmıştır. Katma değeri yüksek projeleri yöneten departmanlar sanal ekipleri uygulamaya daha yatkındır.²⁰⁸

Kuruluşların karşı karşıya olduğu sorunlar günümüzde karmaşık olduğundan ortak hedeflere sahip bireyler arasındaki işbirliği esastır. Etkili ekip çalışmasının yenilik, güvenlik, daha az hata ile ilişkili olması nedeniyle ekip çalışmasının önemli olduğu ortadadır. Yüksek performanslı ekip çalışması bu kadar zor olduğundan işi ve hedefleri gerçekleştirmek için alternatif yapılar da mevcuttur. Ekip temelli bir yaklaşım gerektiren, muazzam karmaşıklığa sahip devasa girişimlerin birkaç örneği bulunmaktadır. Buzz Aldrin Uzay Enstitüsü, NASA, SpaceX ve diğerleri şu anda sadece Mars'a bir görev için değil, aynı zamanda bir işgal ve kolonileştirme için de

²⁰⁸Kozlowski, S.W.J., Bell, B.S., 'Work Teams', **Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology**, 2017, pp.1-6

planlar hazırlamaktadır. Tesla, gücünü tamamen güneşten alacak bir otomobil filosu ve tüketiciye tamamen ücretsiz olacak elektrik santrallerinden oluşan bir filo oluşturmaya çalışmaktadır. Amazon, siparişlerin alınmasından birkaç saat sonra paketlerin kapı eşiklerine teslim edilmesini sağlayacak kadar büyük ve etkili bir drone gücü konuşlandırmaya çalışmaktadır. Bilim adamları o kadar karmaşık problemler üzerinde çalışıyorlar ki, bilgi üretmeye ve problemleri çözmeye devam etmek için disiplinler ve alt disiplinlerdeki son derece uzmanlaşmış uzmanların işbirliği yapması gerekmektedir. Teknoloji ve Nesnelerin İnterneti'nin yarattığı dünya göz önüne alındığında, girişimcilerin girişimleri her zamankinden daha fazla sayıda başlatılmakta ve bu tür çalışmaları gerçekleştirmek için ekiplere ihtiyaç duyulmaktadır.²⁰⁹

3.8.1.2.4. Müşteri Odaklılık/ Hizmet Yönelimi

Müşteri odaklılık(Hizmet Yönelimi), bir firmanın pazardaki stratejik odağını yansıtır ve "müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmek için firmanın bilgi toplama, yayma ve pazar istihbaratına yanıt verme konusunda tanıtım ve desteğe yönelik yönelimi" olarak tanımlanır. Müşteri odaklı olmak, müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgilere odaklanmaktan daha fazlasını gerektirir; aynı zamanda köklü değerlerin müşteri odağını güçlendirdiği ve organizasyona nüfuz ettiği bir kültürü de gerektirir. Kendi kendini yöneten ekipler, yüksek üretkenlik, bağlılık ve gelişmiş müşteri hizmetleri gibi sonuçlarla ilişkilendirildiğinden paylaşılan bir vizyon, müşteri hizmetleri yöneliminin geliştirilmesi için önemli bir katalizördür.

Dış müşteriye üstün değer sağlamak için değer zincirinin her noktasına üstün değer sağlanması önemlidir. Bu nedenle, kuruluşların iç tedarikçilerin iç müşterilerinin gereksinimlerini karşılamaya odaklanmaları gerekir. Bu, kuruluş genelinde müşteri ve pazar yöneliminin geliştirilmesini sağlayacak ve bu yönelimi müşteriyle temas edilen noktayla sınırlamayacaktır. İç müşterileri etkin bir şekilde yöneten personelin, dış müşterilerle etkileşime geçerken de benzer ve uygun davranışlar sergileyeceği söylenebilir. İç müşteriler yabancı pazarlarda olabileceğinden ve dış müşteriyle doğrudan temas sınırlı olabileceğinden veya hiç olmayabileceğinden, iç müşteri

²⁰⁹O'Neill, Thomas A., Salas, Eduardo, 'Creating high performance teamwork in organizations', **Human Resource Management Review**, Volume 28, Issue 4, December 2018, pp.325-331

oryantasyonunun geliştirilmesi uluslararası pazarlama stratejisi olan bir kuruluştaki özellikle önemlidir. Son olarak, iç müşteri yönelimine dikkat edilmesi, yöneticilerin pazar yöneliminin öncüllerini keşfetmelerine ve bunları nasıl etkili bir şekilde yönetecekleri konusunda daha fazla bilgi edinmelerine olanak tanır.²¹⁰

Sosyal sürdürülebilirliği organizasyonlarda rekabet avantajı elde etmede stratejik bir kaynak olarak kullanmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik çalışanları, müşterileri ve daha güçlü bir kurumsal performansa yol açabilecek kurum imajını kapsamaktadır. Sosyal sürdürülebilirliği etkileyen müşteri odaklılık, stratejilerin itici gücüdür. Müşterilerle etkileşim, çeşitli sosyal kimliklere ilişkin kritik bir bilgi kaynağıdır. Kuruluşlar müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak yalnızca bireysel ekonomik ihtiyaçları değil, aynı zamanda sosyal talepleri de yerine getirmektedir.²¹¹

Hizmet odaklılık, bir organizasyonun veya çalışanın hizmet veya müşteri memnuniyetine odaklanarak iş yapma yaklaşımıdır. Hizmet odaklı bir yaklaşım, müşteri memnuniyetini artırır. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve onlara en iyi hizmeti sunmak, onların sadakatini kazanmanın anahtarıdır. Müşteri odaklılık, müşterilerin markaya veya hizmet sağlayıcıya olan bağlılığını artırır. Memnun müşteriler, tekrar tekrar gelirler ve markayı arkadaşlarına tavsiye ederler. Rekabetçi bir avantaj da sağlar. Diğer işletmelerden farklılaşmak ve müşterilere benzersiz bir deneyim sunmak, pazarda öne çıkmayı sağlar. İyi bir hizmet, markanın itibarını artırır. Müşterilere verilen değer, markanın değerini artırır ve uzun vadede marka değerini olumlu yönde etkiler. Sürekli olarak müşteri geri bildirimlerine odaklanılır. Bu geri bildirimler, hizmetlerin ve ürünlerin sürekli olarak iyileştirilmesine olanak sağlar. Hizmet odaklı bir kültür, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık duymasını sağlar. Çalışanlar, müşterileri memnun etme ve onlara değer katma konusunda daha motive

²¹⁰ Conduit, Jodie Mavondo, Felix T., 'How critical is internal customer orientation to market orientation', **Journal of Business Research**, Vol. 51, 2001, pp.11-24

²¹¹ Jyin Lee, Corrinne Mei, Che-Ha, Norbani, Alwi, Sharifah Faridah Syed, 'Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises', **Journal of Business Research**, Volume 122, 2021, pp.751-760

olurlar. Uzun vadede daha yüksek gelir ve büyümeyi teşvik eder. Müşteri memnuniyeti arttıkça, müşterilerin harcamaları artar ve işletmenin büyümesi hızlanır. Hizmet odaklılık, sadece müşteriler için değil, aynı zamanda işletme içindeki iş süreçlerini ve kültürünü de olumlu yönde etkileyen kapsamlı bir yaklaşımdır.

3.8.1.2.5.Başarı Odaklılık

Birçok çalışma, başarı motivasyonunun iş dünyasındaki, özellikle de girişimcilik rollerindeki başarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Motivasyon psikologları, insanları harekete geçiren şeyin ne olduğunu ve insanların neden düşündüklerini ve yaptıklarını araştırır. Motivasyon eylemleri harekete geçirir ve yönlendirir; dolayısıyla birçok önemli gelişimsel sonuçla büyük ilgisi vardır.

Başarı motivasyonu daha spesifik olarak mükemmellik standartlarının geçerli olduğu görevlerdeki performansla ilgili motivasyonu ifade eder. Motivasyon üzerindeki birincil etkiler olarak bireylerin inançlarına, değerlerine ve hedeflerine odaklanmaktadır. Motivasyonlarına bağlı olarak bazı bireyler belirli aktivitelere büyük bir ısrar ve şevkle yaklaşırken, diğerleri bu aktivitelerden kaçınmaya çalışırlar. Dolayısıyla motivasyon, bireylerin farklı faaliyetlere katılma veya katılmama yollarını etkiler. Bir kez bir aktiviteye girildiğinde motivasyon, aktivitenin ne kadar özenle ve hangi yollarla gerçekleştirileceğini etkileyebilir.

Mevcut başarı motivasyon teorileri, insanların inançlarını, değerlerini ve hedeflerini motivasyon üzerinde belirgin etkiler olarak vurgulamaktadır. Bu, birçok teorisyenin motivasyonun doğası hakkında sosyal bilişsel bir bakış açısı benimsediği anlamına gelir. Başarı motivasyonunun temel yapıları arasında:

1. Öz yeterlik, kontrol algıları ve yeterlilikle ilgili diğer inançlar,
2. Öğrenme ve diğer faaliyetlerle ilgili hedefler,
3. Öğrenme konusundaki ilgi ve içsel motivasyon ve

4. Başarıya değer verme vardır.²¹²

Başarı güdüsü ve hedef yönelimi arasındaki bağlantı başarı odaklı olmanın iki ayağıdır. Başarı güdöleri, başarı etkinliğini teşvik eden ve bireyleri başarıya ve başarısızlığa yönlendiren genel, duygusal temelli eğilimler olarak tanımlanmıştır. Başarı ihtiyacı veya başarısızlık korkusu gibi altta yatan başarı güdüsü, bireyleri farklı türde başarı hedefleri üstlenmeye yatkın hale getirir. Bu başarı hedefleri daha sonra bireylerin başarı ile ilgili davranışlarını yönlendirir.

Başarı motivasyonu ve başarı odaklılık, çalışanların performanslarını artırmak ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için önemli unsurlardır. Başarı motivasyonu ve odaklanma, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini sağlar ve hedeflere odaklanmış çalışanlar, daha verimli çalışır. Motive ve odaklı çalışanlar, işlerini daha dikkatli yaparlar ve daha iyi sonuçlar elde ederler. Bu, işletmenin rekabet avantajı için avantaj sağlar. Bu çalışanlar genellikle daha memnun ve bağlıdır. İşgücü devrimi, işletmeler için maliyetli bir sorundur ve motivasyonun artması bu maliyeti azaltabilir.

Yeni fikirler üretmeye ve işletmenin sürekli olarak gelişmesini sağlamaya daha yatkındırlar. Başarı odaklılık, çalışanların daha fazla çaba göstermelerini ve sınırları zorlamalarını teşvik eder, bu da yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını sağlar. Başarı odaklı bir iş kültürü, işletmenin işveren markasını güçlendirir. Motive ve başarı odaklı çalışanlar, işletmeyi tercih eden yeni yetenekler için çekici bir çalışma ortamı oluşturur. Başarı odaklı çalışanlar, genellikle işlerini daha hızlı ve daha verimli yaparlar. Bu, işletmenin iş süreçlerinde maliyet tasarrufu sağlar. Müşterilere daha iyi hizmet sunarlar. Daha yüksek müşteri memnuniyeti, işletmenin müşteri sadakatini artırır ve uzun vadeli başarı için temel oluşturur.

²¹² Wigfield, Allan, Eccles, Jacquelynne S., Schiefele, Ulrich, Roeser, Robert W., Davis-Kea, Pamela, **Development of Achievement Motivation**, Handbook of Child Psychology and Developmental Science Chapter 15, 2007, pp.1-44

3.8.1.2.6. Mantıksal Düşünme

Pascual-Leone (1969) kavramsal olarak bilişsel tarz ile mantıksal düşünme arasındaki bağlantının güçlü olduğunu öne sürmüştür; ileri düzeyde mantıksal düşünme yeteneği ne kadar fazla olursa, bağımsız bir bilişsel tarzı sürdürme şansı da o kadar artar. Mantıksal düşünme yeteneği, bireylerin bir aşamadan diğerine tecrübe sahibi olarak geliştiği ve daha iyi problem çözme becerileri kazandığı aşamaların bir ilerlemesi olarak görülmektedir. Problem çözme sonraki her aşamada daha analitiktir çünkü bilişsel süreçleri kişinin deneyimsel bilgisiyle aşamalı olarak uyumlu hale getirir. Kişinin mantıksal düşünme kapasitesinin, özellikle kişiler arası ilişkiler alanında ve günlük sorunları çözme becerisini öngördüğünü göstermiştir. Mantıksal düşünme sayesinde kişi gerçekliği anlayabilir ve belirsiz olma eğiliminde olan günlük sorunları çözmek için çıkarımlarda bulunabilir.²¹³

Mantıksal düşünebilen kişi belirsizliklerle karşılaştığında, sorunu yeniden tanımlayarak belirsizlikleri gidermeye karar verebilir ve sonuç olarak alternatif çözümler önerebilir. Mantıksal düşünmeden faydalanan kişi bir problemin basitçe ifade edilmesinin ötesine geçebilir ve hayattaki çelişkili unsurlarını çözebilir. Mantıksal düşünme "vites değiştirmeyi" mümkün kılar, bir sorunun senaryosunu yeniden gözden geçirir ve pragmatizmi kullanarak çoklu çözümler sunar.²¹⁴

Mantıksal düşünme, karmaşık problemleri analiz etmek ve etkili çözümler üretmek için gereklidir. Bu yetkinlik, çalışanın sorunları daha etkili bir şekilde ele almasına ve işyerinde verimliliği artırmasına yardımcı olur. Bilgiyi analiz etme ve çeşitli seçenekleri karşılaştırmayı kolay yapan çalışanın daha iyi kararlar almasını sağlar, bu da işyerindeki performansını artırır. Mantıksal düşünme, veri ve bilgileri analiz etme, desenleri tanımlama ve sonuç çıkarma yeteneğidir. Olası riskleri tanıma ve bunlara karşı stratejiler geliştirmeyi ve çalışanın proaktif bir şekilde riskleri

²¹³ Pezzuti, Lina , Artistico , Daniele, Chirumbolo, Antonio , Picone, Laura , Dowd, Sara M., ‘The relevance of logical thinking and cognitive style to everyday problem solving among older adults’, **Learning and Individual Differences**, Vol.36, 2014, pp. 218–223

²¹⁴ Sinnot (2011). Constructing the self in the face of aging and death: Complex thought and learning. In C. H. Hoare (Ed.), *The Oxford handbook of reciprocal adult development and learning*, New York: Oxford University Press, 2011, (pp. 248–264).

yönetmesine ve iş başarısını artırmasına yardımcı olur. Düşünceleri açık ve mantıklı bir şekilde ifade etmeyi sağlarken işyerinde daha etkili iletişime ve ekip çalışmalarının daha verimli olmasını sağlar. Mantıksal düşünmede, mevcut durumu analiz etme ve yeni fikirler geliştirme vardır. Bu da yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eder, işyerinde rekabet avantajı sağlar. Stresli durumlarla daha etkili olan mantıksal düşünebilen çalışan stres altında bile sağduyulu kararlar almasına ve iş performansını korumasına yardımcı olur.

3.8.1.3. Değişim Yönetimine İlişkin Yetenekler

Değişimi yönetebilen işletmeler, çevresel, teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilen organizasyonlardır. Değişime ayak uydurabilen işletmeler, esnek bir yapıya sahiptirler. Hızlı karar alma, değişen koşullara uyum sağlama yetenekleriyle tanınırlar. İş süreçlerini ve operasyonlarını kolayca yeniden düzenleyebilirler. Değişimi yönetmek, yenilikçi düşünceyi teşvik etmekle başlar. Bu işletmeler, sürekli olarak yeni fikirler geliştirir ve ürünlerini, hizmetlerini veya iş süreçlerini geliştirmek için Ar-Ge'ye yatırım yaparlar. Personelinin yeteneklerini geliştirmek ve güncellemek için sürekli eğitim ve gelişim programları düzenlerler. Bu, çalışanların değişen koşullara uyum sağlamasını ve yenilikçi çözümler üretmesini destekler. Değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için stratejik ortaklıklar kurarlar. İşbirlikleri, yeni pazarlara giriş, teknoloji transferi ve rekabet avantajı elde etme gibi fırsatlar sunar. Değişimle birlikte riskler de artar. Bu işletmeler, risk yönetimi stratejileri geliştirir ve kriz durumlarına karşı hazırlıklı olurlar. Planlı bir şekilde kriz durumlarını yönetir ve hızlı bir şekilde toparlanırlar. Son olarak, bu işletmeler, değişime açık bir kurumsal kültürü teşvik ederler. Çalışanların değişime karşı direnç göstermeden, onu kucaklamalarını sağlarlar. Ayrıca, başarıları ve yenilikleri ödüllendirerek, değişim kültürünü pekiştirirler.

Değişime hızlı bir şekilde adapte olan işletmeler, rakiplerinden önce yeni pazar fırsatlarını keşfedebilir ve bu fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı elde edebilirler. Değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap veren ve sürekli olarak ürün ve hizmetlerini iyileştiren işletmeler, müşteri memnuniyetini artırabilirler. Bu da müşteri sadakati ve tekrarlı satışlar açısından önemli bir kazanç sağlar. Değişimi

yönetebilen işletmeler, sürekli iyileştirme ve otomasyon yoluyla operasyonel verimliliği artırabilirler. Daha verimli iş süreçleri, maliyetleri azaltabilir ve karlılığı artırabilir. Değişimle birlikte gelen yeni teknolojiler, pazarlar ve iş modelleri, inovasyon fırsatları sunar. Değişimi yöneten işletmeler, bu fırsatları değerlendirerek yeni ürünler ve hizmetler geliştirebilir ve yeni gelir kaynakları yaratabilirler. Değişime açık bir kültürü teşvik eden işletmeler, çalışan bağlılığını artırabilirler. Çalışanlar, işletmenin değişime uyum sağlama yeteneğini takdir eder ve bu da motivasyonu ve verimliliği artırır. Değişimi etkili bir şekilde yöneten işletmeler, kriz durumlarına karşı daha hazırlıklı olabilirler ve bu durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilirler. Bu da itibarlarını korumalarına ve finansal zararları minimize etmelerine yardımcı olabilir.

3.8.1.3.1.Kritik Düşünme

Modern anlamda eleştirel düşünmenin John Dewey'in "Nasıl Düşünürüz" adlı çalışmasıyla başladığını söylemek mümkündür. Yansıtıcı düşünme ve problem çözme kavramları eleştirel düşünme için çok önemli bir anlam taşır. Dewey, yansıtıcı düşünme kavramını bilimsel yönteme bağlı olarak açıklamış ve günümüzde kullanılan eleştirel düşünme kavramının temelini oluşturmuştur. Eleştirel düşünme akımının kurucularından biri olan Russell, eleştirel düşünmenin tanımına yaptığı katkılarla tanınır. Glaser, eleştirel düşünme üzerine kapsamlı bir test geliştiren ilk kişidir ve eleştirel düşünme kavramını en yaygın şekilde kullanmıştır.

Eleştirel düşünmenin zeka kavramıyla karıştırılmaması gerektiğini vurgulayan Walsh ve Paul (1988), eleştirel düşünmeyi her bireyde geliştirilebilecek bir beceri olarak görmektedir. Ennis (1989) ise eleştirel düşünmenin daha çok öğretim boyutuna dikkat çekerek, eleştirel düşünmeyi bireyin yaptıklarına ve inandıklarına karar verirken makul ve derin bir şekilde düşünmesi olarak tanımlamıştır. Haskins (2006) eleştirel düşünmeyi, düşünme türlerinin farkını açıklayarak tanımlama eğilimindedir. Haskings'e göre eleştirel düşünme, mantıksal ya da analitik düşünmenin ötesinde, rasyonel ya da nesnel düşünme anlamına da gelmektedir. Burada önemli bir ayrım vardır. Mantık ve analiz esasen felsefi ve matematiksel kavramlar iken, rasyonel ve objektif düşünme psikoloji ve sosyoloji alanlarını da kapsayan daha geniş

kavramlardır. Rudinov ve Bary (2004), eleştirel düşünmeyi bireyin karmaşık, entelektüel faaliyetini sergilediği bir süreç olarak değerlendirmektedir.

Literatürdeki farklı tanımlara dikkat çeken Lipman, eleştirel düşünmeyi tanımlamadan önce eleştirel olmayan düşünmenin ne anlama geldiğini netleştirmenin faydalı olacağına işaret etmiştir. Lipman'a göre eleştirel olmayan düşünme şekilsiz, rastgele, düzensiz, yanıltıcı ve yapısız bir düşünme biçimini temsil eder, bu nedenle eleştirel düşünmeyi uygulamalı bir düşünme olarak tanımlamıştır, yani sadece bir süreç değil aynı zamanda bir ürün geliştirmeye başlamaktır.²¹⁵

Kritik düşünme, karmaşık sorunları analiz etme, farklı çözüm yollarını değerlendirme ve en etkili çözümü bulma becerisini geliştirir. Bu, iş yerinde karşılaşılan her türlü zorluğu aşmak için hayati öneme sahiptir. Bilgiyi değerlendirme, mantıklı sonuçlar çıkarma ve uygun kararlar almayı sağlar ve iş ortamında hızlı ve doğru kararlar almayı kolaylaştırır. Yeni fikirler üretme ve mevcut durumları iyileştirme konusunda esneklik sağlar. Bu da işletmelerin inovasyon kapasitesini artırır ve rekabet avantajı sağlar. Kritik düşünme, olası hataları önceden görmeyi ve riskleri değerlendirmeyi sağlar, çalışanların işlerini daha güvenli ve daha verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olur. Verileri analiz etme ve doğru sonuçlara ulaşmayı sağlayarak iş performansını artırır ve stratejik karar alma süreçlerini iyileştirir.

3.8.1.3.2.Öngörü

Geleceğin şimdiki zamana yönelik praksiyolojik bir rehber olarak kullanılmasına öngörü denir. Öngörü literatüründe bireysel ve kurumsal seviyeler arasındaki bağlantılar ele alınmış olsa da, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi konuları hala öngörü bilgi tabanına yeterince entegre edilmemiştir. Öngörü literatüründeki daha önceki çalışmalar, strateji açısından senaryo planlamasına olumlu etkilerini belgelemektedir ve çalışan gelişimi için stratejik bir araç olarak işlev görebilecek kapasiteleri nasıl geliştirebileceğini açıklamaktadır. Ayrıca öngörü, büyük belirsizlik dönemlerinde öğrenme yeteneklerini de geliştirmektedir. Öngörünün

²¹⁵ Demir, Metin, Bacanlı, Hasan, Tarhan, Sinem, Dombaycı, Mehmet A., 'Quadruple Thinking: Critical Thinking', International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2010), **Social and Behavioral Sciences**, Vol.12, 2011, pp. 426–435

yaratıcılık ve proaktiflik arasındaki ilişkilere aracılık da eder. Örgütsel bir müdahale süreci olarak öngörünün, örgüt üyelerinin olası gelecekleri tasavvur etmelerine ve dolayısıyla algı sınırlarını genişletmelerine yardımcı olması nedeniyle stratejik seçimlerin formülasyonunu geliştirmesi beklenir.²¹⁶

Günümüzün iş ortamında temel belirsizlik her yerde mevcuttur: küreselleşmenin ortaya çıkışı, son derece yıkıcı iş modelleri ve hızlı teknolojik değişim, rekabet ortamının istikrarsızlığını ve karmaşıklığını önemli ölçüde arttırdığını vurgulamıştık. Kuruluşların artan iç ve dış bağlantıları çoğu zaman beklenmedik ve öngörülemeyen durumlara yol açmaktadır. Siyah kuğu olayları olarak adlandırılan, son derece olası olmayan, önemli sonuçları olan beklenmedik olaylar, bireysel işletmelerin yanı sıra tüm endüstrilerdeki geçişleri zorlar. Örnek verecek olursak; 2010 yılında İzlanda'daki Eyjafjallajökull yanardağının patlamasıdır; bu patlama, Avrupa hava sahasının altı gün boyunca geçici olarak kapatılmasına ve havayolu endüstrisinin yanı sıra diğer havacılığa bağımlı işletmeler için milyarlarca dolar kayba neden olmuştur. Diğer bir örnek ise Covid 19 Küresel salgınının ortaya çıkışıdır. Çalışma kısıtlamaları, istihdam kayıpları, ekonomik zorluklar, finansal piyasalarda dalgalanmalar, yeniden düzenlenen iş modelleri ile iş hayatı büyük bir değişimden geçmiştir. Bu nedenle, karmaşık, yüksek derecede birbirine bağlı sistemler tarafından sergilenen türbülans ve belirsizlikler göz önüne alındığında, kuruluşların artan belirsizlik dereceleriyle başa çıkma yeteneğinin dikkate alınması şaşırtıcı değildir ve belirsizliğin yönetilmesinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır.

Dinamik yetenekler, fırsatları ve tehditleri algılama, yakalama ve bunlara tepki verme kapasitelerini içerir. Böylece firmaların bilinmeyen geleceklere yanıt verme ve onları şekillendirme yeteneklerini geliştirir. Örneğin; fırsatları yakalama ve kaynak tabanını yeniden yapılandırma konusunda derin kapasiteye sahip bir firmanın, çevresel çalkantılara hızlı adaptasyon gerektirmesi durumunda daha iyi donanıma sahip olması beklenir.

²¹⁶ Bourmistrov, Anatoli, Åmo, Bjørn Willy, 'Creativity, proactivity, and foresight', **Technological Forecasting and Social Change**, Vol.174, 2022, p.3

Stratejik öngörünün, yani "yüksek kaliteli, tutarlı ve işlevsel bir ileriye dönük görüş oluşturma ve sürdürme ve ortaya çıkan içgörülerini kurumsal açıdan faydalı şekillerde kullanma becerisinin" dinamik kabiliyetlerin geliştirilmesindeki önemli rolü vardır. Genellikle stratejik öngörü faaliyetlerinin inovasyon, firma performansı veya strateji geliştirme ve uygulama üzerindeki etkisi bulunmakla birlikte stratejik öngörünün "firmaların rekabetçi ve belirsiz ortamlar karşısında hayatta alma ve büyüme dinamik kabiliyetleri" üzerindeki etkisi de büyüktür.²¹⁷

Uzun vadeli rekabet gücünü sağlamak için işletmelerin yeni iş alanlarını keşfetme, planlama ve geliştirme yeteneğini geliştirmesi gerekir. Uygun bir yaklaşım birçok zorlukla karşı karşıyadır çünkü (1) birden fazla perspektifi entegre etmesi, (2) büyük paydaşların ve karar vericilerin yüksek düzeyde katılımını sağlaması, (3) yüksek düzeyde belirsizliğe rağmen işlev görmesi ve (4) Etkileyen faktörler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları dikkate alınmalıdır. Kurumsal bağlamda, daha iyi uzun vadeli kararlar almak için öngörü faaliyetleri kullanılmalıdır, inovasyon faaliyetlerini desteklemek, alternatif yörüngeleri belirleyerek stratejik planlama ve gelişen teknoloji trendleri ve gelecek senaryolarının oluşturulmasında da öngörü en sık kullanılan yetenektir. Stratejik çalışmalar için öngörü tekniklerini yeni iş alanlarını keşfetmek gibi karmaşık planlama görevlerine başarılı bir şekilde uygulamak için de kullanıldığını belirtebiliriz.²¹⁸

3.8.1.3.3. Yaratıcı Düşünce

Yaratıcılık sanat, eğitim ve iş dünyası gibi birçok alanda önemli bir rol oynar. İlk dönem psikologlarının bir kısmı, yaratıcılığın o kadar mistik ve öznel olduğu ve bilimsel yöntemle asla yakalanamayacağı görüşünü benimsemiştir. Aslında, bunun en

²¹⁷Haarhaus, T., Liening, Andreas, 'Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight', **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 155, June 2020, pp.2

²¹⁸ Heger, Tobias, Rohrbeck, René, 'Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields', **Technological Forecasting and Social Change**, Vol.79, 2012, pp. 821–822

iyi şekilde, olağanüstü yaratıcı yeteneklerinin altında yatan farklı düşünce ve kişilik özelliklerine sahip küçük bir grup birey tarafından sahip olunan özel bir yetenek olarak tanımlanabileceğini öne sürdüler (Örneğin; Sternberg ve Lubart, 1996, 1999). Farklı araştırmacılar, yaratıcı düşünmenin, bir dereceye kadar hepimizde mevcut olan bir dizi benzersiz bilişsel ve sinirsel sürece dayandığını öne sürmüştür. Bu konuma göre yaratıcılık bir derece meselesidir; yani herkes yaratıcı düşünme yeteneğine sahiptir ancak özellikle yaratıcı olanlar bu konuda daha iyidirler ve bu süreçlere herkesten daha fazla katılırlar.(örneğin, Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Guilford, 1950; Sternberg ve Lubart, 1995).

Son olarak, yaratıcılığı deneysel olarak araştıran bilişsel psikologlar ve sinir bilimciler, olağanüstü yaratıcılık eylemleri de dahil olmak üzere tüm yaratıcı ürünlerin altında sıradan bilişsel süreçlerin problem çözme, akıl yürütme, hafıza gibi birleşiminden oluştuğu görüşünü genel olarak benimsemişlerdir (Newell, Shaw ve Simon, 1962; Perkins). , 1981; Weisberg, 1993, 2006).

Yaratıcı biliş yaklaşımı, yaratıcı keşiflerin bireysel deneyimlere dayandığını ve psikologların çoğunlukla bilimsel olarak inceleyebileceği karmaşık koşullar dizisinin sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Yaratıcı biliş yaklaşımının savunucuları, yaratıcılığın, onu üreten birey için hem yeni hem de orijinal olan, aynı zamanda kastedilen amaca da bir şekilde uygun olan bir ürünün üretilmesiyle sonuçlanan bir dizi kasıtlı bilişsel süreçle ilgili olduğu görüşünü benimsemişlerdir. Bu tanım, yaratıma dair ürünlerin üretilmesinde yer alan bilişsel ve sinirsel süreçlerin aynı olduğu varsayımıyla, tüm yaratıcı ürünler için ve günlük yaratıcı problem çözmeden olağanüstü sanatsal yaratıcılığa ve bilimsel keşiflere kadar birçok alan için geçerlidir.²¹⁹

İlerleme genellikle yaratıcı düşünceye yani alternatif bakış açlarına, meraka ve hayal gücüne, öznel ve özgür biçimli düşünceye bağlıdır. Yaratıcılık ve kişilik

²¹⁹ Chrysikou, Evangelia G., 'Creativity', *Handbook of Experimental Psychology and Cognitive Neuroscience*, Chapter 13, pp.1-33,2018

arasındaki bağlantı kapsamlı bir şekilde çalışılmış olmasına rağmen, farklı düşünmeyle ilgili kişilik değişkenleri çalışmaları arasında tutarlı bulgular yoktur. Göz önünde bulundurulmaya değer birkaç karşılıklı korelasyon vardır. Eysenck ve Eysenck'in (1976) dışa dönüklük ve içe dönüklük (E), nevroz ve istikrar (N) ile psikotizm ve süperego (P) boyutları, bunların kişilik yapısında sabit özellikler olduğunu öne süren bazı açık ve güvenilir modeller ortaya koymaktadır. Furnham ve Bachtar (2008) tarafından farklı düşünme üzerine yapılan bir çalışmada, açıklık, dışa dönüklük ve farklı düşünme arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuştur. Heyecan arayışı aynı zamanda yaratıcı kişilikle de bağlantılıdır.

Heyecan arayışı, yeni ve yoğun deneyimlerin peşinde önemli riskler alma istekliliğini kapsayan bir kişilik özelliğidir. Heyecan ve Macera Arayışı, riskli faaliyetler yoluyla olağandışı hislere doğru yönelmeyi içerir. Deneyim Arayış, yeni deneyimlere (araba kullanmak ve spor gibi) katkıda bulunan pratik etkilerle ilgilidir. Disinhibisyon, sosyal kısıtlamalardan kurtulma dürtüsüyle karakterize edilir. Sıkıntı Duyarlılığı, monoton durumlardan kaçınma eğilimidir. Heyecan arama özelliğini tanımlayan bu alt bileşenler, benzersiz ve yaratıcı fikirler geliştirme motivasyonunu taklit eder. Bu nedenle, tıpkı farklı düşünmenin sorunlara alışılmadık çözümler sunma yeteneği olması gibi, heyecan arayışı da yeni deneyimleri keşfetmek için alışılmadık yolların düşünülmesidir.

Bu iki özellik, yani farklı düşünme ve heyecan arayışı, yeni ve ilginç fikirlerin üretilmesine yönelik platformu oluşturmak için birbirini tamamlıyor gibi görünmektedir. Yaratıcılık, son on yılda yazılan 10.000'den fazla makaleyle birlikte gelişmeye devam eden bir psikolojik araştırma konusu haline gelmiştir. Buna rağmen yaratıcılığın tanımı ve doğası halen tartışılmaktadır. Kaufman ve Beghetto (2009) modeli geçerli teorilerden biridir; yaratıcılığı 'Büyük-C' yaratıcılığın çok yüksek düzeylerini üstün olanları tanımlayan ve 'küçük-c' günlük yaratıcı düşünceye odaklanan yaratıcılık olarak kabul edebiliriz.²²⁰

²²⁰ Snyder, Susan, Littlefield, Lauren M., **Creativity**, Assessment of, The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories, 2020, p.504

Yaratıcı düşünme ve yaratıcı problem çözme her zaman insanın doğuştan gelen hayatta kalma becerileri olsa da, aynı beceriler sürekli olarak temel işyeri becerileri olarak gösterilmektedir. Yaratıcı düşünen çalışan karşılaşılan zorlukları aşmak için yeni ve etkili çözümler bulur. Farklı bakış açılarıyla sorunlara yaklaşmak ve yaratıcı çözümler üretmek, işyerinde verimliliği artırabilir. Yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin ortaya çıkmasını teşvik eden yaratıcı düşünce yetkinliği inovasyon getirir, rekabet avantajı sağlar ve işletmelerin pazar payını artırabilir. Yaratıcı bireyler, değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlama eğilimindedir. Esneklik, iş dünyasında hızla değişen taleplere yanıt verebilmek için önemlidir. Yaratıcı çalışanlar genellikle geleneksel düşünce kalıplarını zorlar ve yenilik yapmaya daha isteklidirler. Bu da bazen risk almayı gerektirir, ancak kontrol edilmiş riskler olarak büyük fırsatlar elde edilebilir.

3.8.1.3.4. Esneklik

Davranışsal esneklik, bir bireyin, popülasyonun veya türün farklı çevresel bağlamlarda dinamik davranışlar sergileme eğilimini tanımlar. Buna karşılık esnekliksizlik, çevresel çeşitlilik ortasında değişmeyen davranıştır. Uzun vadeli odaklı davranışları hemen ödüllendiren alternatiflere tercih etmenin bilişsel açıdan zorlu ve zahmetli olduğu doğru olsa da alt düzeyde bunu sağlayan bilişsel esnekliktir. Bilişsel esneklik, bilişsel kümeleri, bakış açılarını, düşünceleri, düşünme stillerini veya stratejilerini değiştirme yeteneğini ifade eder. Yine Bilişsel esnekliğin deneyime açıklıktaki bireysel farklılıklarla ilişkili olduğu bulunmuştur.²²¹

Davranışsal esnekliğin örgüt ile çalışanlar arasındaki kolektif sosyal değişim ilişkisini şekillendirdiği ve daha sonra çalışanlara paylaşılan deneyimler, değerler ve normlar gibi değişim odaklı sosyal kaynaklar sunduğu kanıtlanmıştır. Çalışanların davranışsal esnekliği, özellikle belirsiz ortamlarda rekabet avantajını sürdürdüğü de kabul edilmiştir. Çalışan davranış esnekliği, 'bir firmanın çalışanlarının değişen durumlara uyum sağlama veya farklı durumlar altında uygun davranış repertuarları

²²¹ Lange, Florian and Dewitte, Siegfried, **Cognitive Flexibility and Pro-environmental Behaviour: A Multimethod Approach**, European Journal of Personality, Eur. J. Pers., Published online in Wiley Online Library, 2019

sergileme kapasitesi' anlamına gelir. Esneklik, 'bir organizasyonun gerçek bir özelliğidir ve 'dinamik bir ortamda çeşitli ihtiyaçları karşılama 'yeteneğidir'.²²²

Wright, Dunford ve Snell'in öne sürdüğü gibi, 'firmanın insan sermayesi havuzunu etkilemesi ve istenen çalışan davranışını ortaya çıkarması, insan yönetimi sistemi aracılığıyla olur'. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının ve sistemlerinin çalışanların davranış esnekliği veya diğer değişim odaklı organizasyon değişkenleri üzerindeki etkisi büyüktür. İK fonksiyonunun çeşitli rolleri arasında, İK değişim temsilcisi rolünün en stratejik olduğu ve değişen çevreye uyum sağlamak için çalışanların davranışsal esnekliğini sağlamak gibi kurumsal kapasiteyi geliştirme konusunda en büyük potansiyele sahip olduğu belirtilmiştir.²²³

3.8.1.4. İlişki Yönetimine İlişkin Yetenekler

İş hayatında ilişki yönetimi, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin etkin bir şekilde yönetilmesini ifade eder. İyi bir ilişki yönetimi, iş ortamında olumlu bir atmosfer oluşturur, işbirliğini artırır, takım performansını iyileştirir ve uzun vadeli başarıyı destekler. İyi bir ilişki yönetimi, çalışanların birbirleriyle etkileşimini ve işbirliğini teşvik eder. İyi ilişkiler, iş arkadaşları arasında güveni ve saygıyı artırır ve takım çalışmasını güçlendirir. İş ortamında çatışmalar kaçınılmazdır, ancak iyi ilişki yönetimi, bu çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olur. Çatışma yönetimi becerileri, taraflar arasında anlayış ve uzlaşma sağlama, sorunları açıkça ele alma ve yapıcı çözümler bulma yeteneğini içerir. Güçlü ilişkiler, liderlerin takım üyelerini motive etmesine ve onlara rehberlik etmesine yardımcı olur. İyi bir ilişki yönetimi, müşterilerle sağlam ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi içerir. Müşteri memnuniyetini artırmak için, işletmelerin müşterileri dinlemesi, onların ihtiyaçlarını anlaması ve onlarla etkili iletişim kurması önemlidir. İşbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik eden ilişki yönetimi, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, birbirlerinden

²²² Wright P.M., Snell, S.A., 'Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management', **Academy of Management Review**, Vol.23(4),1998, p.772

²²³Zhang, Bo, 'Human resource change-agent role, state ownership, and employee behavioural flexibility', **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Volume58, Issue2, 2020, pp. 268-288

öğrenmelerini ve yenilikçi çözümler geliştirmelerini sağlar. hayatında ilişki yönetimi, çalışanların mutluluğunu artırır, verimliliği artırır ve işletmenin başarısını destekler.

İş hayatında ilişki yönetimine ilişkin yetenekler arasında empati, iletişim ve ikna becerileri oldukça önemlidir. İş ilişkilerinde empati, başkalarının duygularını anlama ve onları dikkate alma yeteneğidir. Empati, çalışma arkadaşlarınızın ihtiyaçlarını anlamanıza ve onlarla daha sağlam bir bağ kurmanıza olanak tanır. Bu, işbirliği ve takım çalışması için temel oluşturur ve çalışma ortamında olumlu bir atmosfer sağlar. Etkili iletişim, iş hayatında başarının anahtarıdır. İyi iletişim kurma yeteneği, fikirleri net bir şekilde ifade etme, dinleme ve geri bildirim alışverişi yapma becerisini içerir. İletişim becerileri, iş ilişkilerinin güçlenmesine, yanlış anlamaların önlenmesine ve iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunur. İkna yeteneği, fikirlerinizi, projelerinizi veya ürünlerinizi etkili bir şekilde sunma ve diğerlerini inandırma becerisidir. İş dünyasında, başkalarını ikna etmek, işbirliği yapmak, projeleri ilerletmek ve satışları artırmak için hayati öneme sahiptir. İkna becerileri, güçlü argümanlar oluşturma, dinleyiciyi anlama ve onların endişelerini ele alma gibi unsurları içerir. Bu yetenekler, iş ilişkilerinde başarıyı artırırken, takım çalışmasını güçlendirir, işbirliğini teşvik eder ve uzun vadeli ilişkilerin gelişimine katkıda bulunur.

3.8.1.4.1. Empati

Empati, yeterli sosyal işlevsellik için temel bir özelliktir. Başka bir kişinin bakış açısını benimseme ve onun zihinsel durumunu tanıma veya çıkarım yapma bilişsel kapasitesinin yanı sıra başkalarının duygularını dolaylı olarak deneyimlemenin duygusal sürecini kapsayan çok faktörlü bir yapıdır. Empatinin duygusal ve bilişsel bileşenleri, başkalarının davranışlarını anlama, öngörme ve sosyal etkileşimlerde kişinin kendi tepkisini düzenlemenin temelini oluşturur. Geçtiğimiz yıllarda, bilişsel sinir bilimindeki en güncel konulardan biri, empatinin nörobiyolojik ve genetik

temellerinin araştırılması olmuştur ve bu alandaki pek çok çalışma, oksitosin sisteminin derin ve karmaşık bir katılımına işaret etmiştir.²²⁴

Beyinde bulunan hipotalamus bezinde üretilen oksitosin hem doğum gibi fizyolojik hem de sosyal bağlılık gibi davranışsal süreçlerde önemli rol oynar. Bu nedenle oksitosin hormonunun sosyal ilişkiler üzerindeki etkisi günümüzde pek çok çalışmaya konu olmaktadır. Hormonlar endokrin bezlerinden yani iç salgı bezlerinden salgılanarak kana karışan ve organların çalışmasında önemli rolü olan kimyasal habercilerdir.

Herhangi bir sebeple hormonlar, normalden az veya fazla üretilirse fizyolojik ve/veya psikolojik bazı sağlık sorunları gelişebilir. Oksitosin hormonu da fizyolojik ve psikolojik pek çok süreçte görev alan önemli hormonlardan bir tanesidir. Aşk-sevgi hormonu olarak da bilinen oksitosin beyinde bulunan hipotalamusta üretildikten sonra hipofiz bezine gelen ve buradan kana karışan bir hormondur. Oksitosin hormonu yapılan pek çok çalışmaya göre sosyal davranışları şekillendirme konusunda aktif görev alır. Özellikle ilişkilerde çiftlerin birbirlerine bağlanmasını desteklediği düşünülen oksitosin, bu özelliğinden dolayı sıklıkla aşk hormonu olarak da adlandırılır. Ek olarak oksitosin hormonu; başkalarıyla empati kurmaya, güvenmeye ve pozitif ilişkiler kurmaya yardımcı olabilir.

Başkalarıyla olan etkileşimlerimizde hem bilişsel hem de duygusal empatinin oynadığı önemli roller göz önüne alındığında, bunların nasıl işlediğini ve özellikle de onları destekleyen veya en azından işleyişiyle ilişkili psikolojik süreçlerin olup olmadığını da anlamak önemlidir. Potansiyel süreçler açısından, etkili dikkat kontrolünün yüksek bilişsel empatiyle bağlantılı olduğu iddia edilebilir. İşlevsel açıdan bakıldığında her ikisi de perspektifi/odak noktasını değiştirme yeteneğini içerir. Yine görevler arasında verimli ve etkili bir şekilde geçiş yapma konusundaki dikkat kontrolü yönlerinde başarılı olan bireylerin, bu beceride daha düşük olanlara göre

²²⁴Barchi-Ferreira, Am, Osorio, FL, 'Associations between oxytocin and empathy in humans: A systematic literature review', **Psychoneuroendocrinology**, Volume 129, 2021, p.2

bilişsel empatide daha yüksek puanlar aldıkları bulunmuştur. Bu, yüksek dikkat kontrolünün yüksek bilişsel empatiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir.²²⁵

3.8.1.4.2. İletişim

İletişim, insanların bilgi alışverişinde bulunmak amacıyla başkalarıyla etkileşime girerek anladıkları sözlerdir. İnsanlar arasındaki fikir alışverişi olarak da tanımlanabilir. İletişim iç iletişim ve dış iletişim olarak ikiye ayrılır. İç iletişim, kuruluşun yönetimine ve iç paydaşlarına odaklanır. Bu arada, dış iletişimler organizasyonun dışındaki hedef kitleleri de kapsamaktadır. Bunların her ikisi de kurumsal iletişim olarak tanımlanmıştır.

Ürün ve hizmetlerin başarısının sağlanmasında müşterilerle iletişim ve sosyal etkileşim süreci önemlidir. İç iletişim, farklı düzey ve uzmanlık alanlarındaki bireyler veya gruplar arasındaki iletişim olarak tanımlanmaktadır. Günlük faaliyetleri koordine etmek için organizasyonu tasarlamayı ve yeniden tasarlamayı amaçlamaktadır. Yeni hizmet yeniliğinin başarısını sağlamak için farklı fonksiyonel departmanlardan kişiler arasında bilgi alışverişi ve paylaşımı. İç iletişim bir işletme içinde ve çalışanlar arasında mevcuttur. Örnek olarak, e-postalar, yüz yüze görüşmeler, notlar ve resmi toplantılar verilebilir. İç iletişimin temel faydalarının verimliliği artırmak, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek, yenilik düzeylerini artırmak ve maliyetleri azaltmak olduğunu belirledi. İletişimin etkinliği, hizmet yeniliği sürecinde iç iletişimin genel kalitesinden etkilenir.

İletişim kalitesi, alıcının zamanında anlayabileceği bilgilere göre ölçülür. Marka imajı ve kimliği oluşturmak için dış iletişim çok önemlidir. Dolayısıyla kurumsal markanın mevcut müşteriler ve potansiyel müşteriler arasındaki algısı, kurum dışından gelen markalara dayanmaktadır. Hizmet sektöründeki müşteriler ve çalışanlar arasındaki iletişim yoluyla gerçekleşir. Ayrıca, dış iletişimin odak noktası, rolü tüketiciler, yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar olan kuruluş dışındaki hedef kitleye dayanmaktadır. Dış iletişim örnekleri arasında bilgi formları, broşürler,

²²⁵ Goodhew, Stephanie C., Edwards, Mark, 'The relationship between cognitive failures and empathy', **Personality and Individual Differences**, Volume 186, Part B, 2022, pp.2

dergiler ve yıllık raporlar yer alır. Dış iletişimi iyi olan işletmelerin, yenilikçi ve vizyon sahibi bir işletmenin özelliklerini gösterdiğini belirtmektedir. Kârlılık, pazar payı ve paydaş ilgisinde tutarlı bir artış gösterebilirler. Kurum içi iletişimin başarılı olması için iç ve dış iletişim arasındaki fark önemlidir. Çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişki tutum, algı ve davranışlardan etkilenmektedir. Ayrıca bir çalışanın müşteriyle kötü bir deneyim yaşaması onun müşterilere karşı tutumunu da etkileyecektir.²²⁶

Farklı paydaş grupları arasında olumlu ve tutarlı kurumsal iletişim uygulamaları oluşturmak ve sürdürmek için profesyonel yöneticiler tarafından stratejik eylemin yapılması kurumsal iletişim başarısı için önemlidir. Stratejik iletişimin temel amacı, çalışanlar arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak ve olumlu bir tutumu savunmaktır. Kurumsal iletişim, stratejik organizasyonun görüş ve düşüncelerinin seçici bir şekilde iletilmesini gerektirdiğinden, önemli gördüğü paydaşlara yönelik hedefler belirleyen kurumsal iletişim yönetimi (CCM) kilit bir yönetim stratejisi olarak kabul edilebilir.

Günümüzde kurumsal iletişim uygulayıcılarından bir organizasyonun son derece karmaşık ve çeşitli operasyonlarını yönetmeleri beklenmektedir. Halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilgili diğer geleneksel rollere ek olarak reklam, pazarlama, bilgi sistemleri ve araştırma gibi işle ilgili faaliyetler ve alanlarda da bilgi sahibi olmaları gerekir. Kurumsal iletişimin stratejik bir yönetim fonksiyonu olduğu için halkla ilişkiler, medya ilişkileri ve iç iletişim gibi farklı disiplinlerdeki çalışmaların denetlenmesi ve koordine edilmesinde rol oynadığını belirtebiliriz.²²⁷

Örgütlerarası ilişkilerdeki bozulmaların nedeni iletişim eksikliğidir. İletişim örgütsel başarıda önemli bir rol oynamaktadır. İletişimin iş performansı, iş tatmini gibi örgütsel performans ve çalışan verimliliği değişkenleriyle pozitif yönde ilişkilidir.

²²⁶Zulkeplia, Zuraida Hani, Hasnanb, Norlena, Mohtarc, Shahimi, ‘Communication and Service Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs)’, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol 211, 2015, p.439

²²⁷ ‘Corporate Communication Management (CCM) and Organisational Performance: A Review of the Current Literature’, **Conceptual Model and Research Propositions Mohamada, Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol 155, 2014, pp.115 – 122

Verimli ve etkili iç iletişim oluşturmak kolay bir süreç değildir. İletişimin bünyesinde farklı seviyelerdeki yöneticiler çalışanlara hedef ve görevleri iletmesi gerekirken, çalışanların da kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için görevlerini anlamaları gerekir.

Bir kuruluştaki iletişim süreçleri, bağımlı bir ilişki ağı içerisinde bilgi oluşturma ve alışverişi sağlamanın yanı sıra, işle ilgili haberlerin kuruluştan çalışanlara ve çalışanlar aracılığıyla iletilmesiyle de ilgilidir. Örgütsel iletişim ise örgütteki tüm çalışanların iç ve dış çevreleriyle olan yapısal iletişimdir. Örgütsel iletişimin temel amacı, çalışanları kuruluşun hedefi ve politikaları ile ilgili bilgilendirmek, bu bilgileri yaygınlaştırmaktır. Bu, çeşitli departmanlarda çalışan çalışanlar ve farklı düzey yöneticiler için etkileşimde bulunacak bir platform sağlayarak yapılabilir. Bu süreç iş motivasyonunu ve memnuniyetini artıracaktır ve organizasyonun operasyonlarını etkili biçimde sürdürmesinde yardımcı olacaktır.

3.8.1.4.3. İkna

İkna her zaman insan faaliyetinin önemli bir bileşeni olmuştur. İknanın ortaya çıktığı çeşitli durumlar düşünüldüğünde, tüketici ve organizasyonel ortamlarda ve sosyal etkileşimin bulunduğu her alanda mevcut olduğunu söyleyebiliriz. İknanın mümkün olduğu tipik durumda, bir kişi veya bir grup insan (yani alıcı) belirli bir ortamda (yani bağlam) başka bir birey veya gruptan (yani kaynak) bir müdahale (örneğin, ikna edici bir mesaj) alır. Başarılı iknanın, değişim hedefi (örneğin tutumlar,

İknaya dair eski varsayımlardan biri, etkili etkinin bir mesajın içeriğinin özümsemesine yol açan bir dizi adım gerektirdiğiydi; maruz kalma, dikkat, kavrama, öğrenme, akılda tutma gibi... Bu çerçeveye göre, değişkenler mesaj bilgisinin öğrenilmesini ve akılda tutulmasını etkileyerek ikna derecesini etkilemektedir. Ancak, mevcut araştırma kanıtları, mesaj öğrenmenin tutum değişikliği olmadan da gerçekleşebileceğini ve tutumların iletişimdeki belirli bilgileri öğrenmeden de değişebileceğini göstermektedir. Bilişsel tepki yaklaşımı ise iknanın bireylerin sunulan bilgiye yönelik kendi özgün düşüncelerini ne ölçüde ifade ettiklerine ve deneyimlediklerine bağlı olduğunu iddia etmiştir. Bu çerçeveye göre, belirli bir tavsiyeye yönelik olarak öncelikle olumlu olan konuyla ilgili düşünceleri ortaya

çıkaran bir çağrı, onay üretirken, tavsiyeye yönelik olumsuz düşünceleri ortaya çıkaran bir çağrı, mesaj öğrenmeden bağımsız olarak tutum değişikliği sağlamada etkisizdir.²²⁸

İkna edici iletişim, başka bir kişinin tepkisini/tepkilerini değiştirmeyi, güçlendirmeyi veya şekillendirmeyi amaçlayan herhangi bir mesajı ifade eder. Farklı ikna edici stratejilerin yapısı konusunda çok fazla tartışma bulunmaktadır ve bazı teorisyenler bunun içinde 40 farklı "strateji" tanımlamıştır. İlk prensip iknanın ilk otorite ilkesi bir sosyal etki biçimi olarak kabul edilir ve insanların otorite sahibi bir kişiden gelen öneri ve tavsiyeleri takip etme eğiliminde olduklarını öne sürer. İkinci fikir birliği ilkesinin, bireylerin aynı davranışı sergileyen birden fazla kişiyi gözlemlediğinde işlediği ve bunun da o kişiyi benzer şekilde davranmaya yönelttiği ileri sürülmektedir. Örneğin, önceki araştırmalar başkalarının bilgi ifşa ettiğini gözlemlemenin ifşa düzeyinin artmasına yol açtığını göstermiştir. Bağlılık ilkesi, insanların tutarlı inançları sürdürmek ve bu inançlar doğrultusunda hareket etmek için çaba gösterdikleri kavramını ifade eder. Kıtlık ilkesi, ürünlerin ve fırsatların algılanan değerini artırır, bu nedenle birçok satış ekibinin tüketicinin satın alma davranışında bulunma olasılığını artırmak için "son şans" ve "sınırlı stok kaldı" gibi ifadeleri sıklıkla kullanmasının nedeni budur. Hoşlanma ilkesi ise insanların hoşlandıkları kişilere "evet" deme eğiliminde olduklarını ileri sürer. Son olarak, karşılıklılık ilkesi, insanların bir iyiliğe karşılık verme eğiliminde olduğunu gösterir.²²⁹

İkna, tutumların değiştirildiği süreçtir ve birçok farklı şekilde karşımıza çıkar. İşletmelerin ürün veya hizmetlerini müşterilere satmak için ikna etme süreci, satış ve pazarlama faaliyetlerinin temelidir. İyi bir satış temsilcisi veya pazarlamacı, potansiyel müşterileri ikna ederek ürün veya hizmetin değerini anlatır ve onları satın almaya yönlendirir. Müşteri ilişkileri yönetiminde etkilidir. Mevcut müşterileri memnun etmek

²²⁸Brin~ol, Pablo and Petty, Richard E., 'Persuasion: Insights from the Self-Validation Hypothesis', **Advances in Experimental Social Psychology**, Chapter 2, Volume 41, 2009, p.72

²²⁹ Walla, Helen J., Campbellb, Claire C., Kayea, Linda K., Levya, Andy, Bhullar, Navjot, 'Personality profiles and persuasion: An exploratory study investigating the role of the Big-5, Type D personality and the Dark Triad on susceptibility to persuasion', **Personality and Individual Differences**, Volume 139, 2019, p.70

ve onları uzun vadeli müşterilere dönüştürmek için kullanılır. Bu süreçte, müşterileri ikna etmek ve onların ihtiyaçlarına uygun çözümler sunmak da kritiktir.

İyi bir ikna yeteneği, iş görüşmelerinde ve müzakerelerde istenilen sonuca ulaşmak için önemlidir. Tarafları ikna etmek ve ortak bir noktada buluşmak, başarılı bir sonuca ulaşmanın anahtarıdır. Yine İyi bir yönetici veya lider, ekibini yönlendirirken onları ikna edebilmelidir. Vizyonunu ve hedeflerini ekibe aktarırken, onları motive etmek ve işbirliği sağlamak için ikna edici olmalıdır. Proje yönetimi sürecinde, bir proje yöneticisi, ekibiyle birlikte çalışarak belirlenen hedeflere ulaşmak için çeşitli paydaşları ikna etmelidir. Bazen kaynakların tahsisi, zaman çizelgesi veya stratejik değişiklikler konusunda ikna edici olmak gerekebilir. İş dünyasında iş ortaklıkları ve işbirlikleri sık sık gerçekleşir. İyi bir iş ortağı veya işbirliği için, taraflar arasında karşılıklı güven ve ikna olma süreci önemlidir.

İkna yeteneği, iş dünyasında ve sosyal ilişkilerde oldukça önemli bir role sahiptir. Çalışanın fikrini veya önerisini kabul ettirebilmesi, projeleri ilerletmesi veya müşterileri ikna edebilmesi önemlidir. Bir ekip içinde çalışırken, herkesin aynı hedefe yönelmesi önemlidir. İkna yeteneği, farklı fikirler arasında ortak bir zemin bulmayı sağlar ve böylece ekip çalışmasını güçlendirir. İyi bir lider, vizyonunu ve hedeflerini ekibiyle paylaşırken, onları motive etmek ve gerektiğinde ikna etmek zorundadır. Satış ve pazarlama alanlarında ikna yeteneği, ürün veya hizmetin değerini müşterilere aktarmak için kritiktir. İyi bir satıcı veya pazarlamacı, potansiyel müşterileri etkileyerek onları harekete geçirebilir.

Yukarıda tanımladığımız ve çalışanlar ve iş süreci açısından değerlendirdiğimiz tüm yetkinlikler, yapılan keşifsel araştırma sonucunda elde ettiğimiz envanterde dört farklı alan yeteneğinin değerlendirmesini sağlamaktadır. Yukarıda açıkladığımız tüm yetkinlikler 4 farklı yetenek alanını ölçümleyecektir. Bu alanlar İş Yönetme, Değişimi Yönetme, Kişinin kendisini yönetme yani Öz Yönetim ve İlişki Yönetimi yetenek alanları olarak 4 bölümdür. Her yetenek bölümünü ölçümleyen alt faktörler yetkinliklerdir. Tezde savunduğumuz gibi yetkinliklerden yeteneklere doğru bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme yapabiliriz.

Yetenek Envanteri Bölümleri ve Alt Faktörleri

İş Yönetim Yetenekleri	Değişim Yönetim Yetenekleri	Öz Yönetim Yetenekleri	İlişki Yönetimi Yetenekleri
•Takım Çalışması	•Kritik Düşünme	•Öz Yeterlilik	•Empati
•Yargı ve Karar	•Öngörü	•Duygusal Farkındalık	•İkna
•Başarı Odaklılık	•Yaratıcılık	•Özgüven	•İletişim
•Hizmet Yönelimi	•Esneklik	•Bilişsel Esneklik	
•Mantıksal Düşünme			
•Analiz			

Takım çalışması, yargı ve karar, başarı odaklılık, hizmet yönelimi, mantıksal düşünebilme ve analiz yetkinliklerine sahip bir çalışan işi yönetme yeteneğine sahiptir diyebiliriz. Aynı şekilde değişimi yönetme yeteneğine sahip çalışanlar kritik düşünebilen, öngörü yetkinliği gelişmiş, yaratıcı ve hem davranışsal hem bilişsel esneklik yetkinliklerine sahiptir. Kendi duygu ve davranışlarını yönetme yeteneği ise öz yeterlilik, duyguların farkında olma yani duygusal zekaya sahip, özgüvenli ve bilişsel esneklik yetkinliklerine sahiptir. İlişki yönetiminde ise çalışan empati kurabilen, ikna gücü olan ve iletişim yetkinliği kuvvetlidir. Yetkinlikler geliştirilebilir tıpkı yeteneklerin geliştirilebileceği gibi. Çalışanın yetkinliklerinin haritasına sahip olunduğu takdirde gelişim planları ile birlikte yetenek grubunu yönetebilmek daha kolay olacaktır. Yetenek yönetim süreçlerinde kolaylık sağlayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuruluşların iş hedeflerine ulaşmada işgücü stratejilerini ve uygulamalarını günümüzde aniden gelişen durumlara adapte edebilmesi için dönüşüm sağlaması elzemdir. Bu süreçte kuruluşların yetenek açıklarını kapatması ve yetenekleri çekmeyi başarmaları hem kendileri hem de bulundukları sektörün dönüşümünü sağlayacak temel uygulamalar olduğu kesindir. Dünya Ekonomik Forum'un Geleceğin İşleri Raporu 2023 anketine göre işletmelerin %60'ı yetenek açıklarını kapatmanın zorluğunu vurgularken, %53'ü yetenekleri çekememeyi işlerini dönüştürmenin önündeki temel engeller olarak tanımlamaktadır.²³⁰

Kuruluşların bünyesindeki insan kaynağında bulunan yetenekleri tanımlaması ve geliştirmesi de bir o kadar önemlidir. Yetenekleri doğru şekilde tanımlayarak, çalışanların güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanabilecekleri pozisyonlara yerleştirilmesi genel verimliliği ve bireysel performansı artırır. Çalışanların yeteneklerini belirlemek, performans değerlendirmelerinde objektif kriterler oluşturmayı ve geliştirme planları yapmayı kolaylaştırır. Nitelikli ve yetenekli çalışanlara sahip olmak, rakiplerin önüne geçmek ve pazarda güçlü bir konum elde etmek için kritik öneme sahiptir. Öncelik içerdeki kaynağı değerlendirmek olup yetenek boşluklarını daha sonra dışardan temin etmektir. Yeteneğin yönetilmesi ve geliştirilmesinin rolü, kuruluşlar için kritik bir odak alanıdır. Değerlendirme temelli bir stratejik yetenek yönetimi yaklaşımı hem literatürde hem de yetenek yönetimi uygulamalarında eksiktir. Değerlendirme ve testlerden yararlanmak, bir kuruluş içindeki stratejik yetenek yönetimi sorunlarına benzersiz bakış açısı sağlayabilir.

Çalışanların sahip oldukları yeteneklerin tanımlanması ve bu yeteneklerin geliştirilmesi için fırsatlar sunulması, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırır. Yeteneklerin objektif bir şekilde tanımlanması, çalışanların adil bir şekilde değerlendirildiğini hissetmelerini sağlar ve iş tatminini artırır. Tanımlanan yetenekler doğrultusunda, çalışanların eksik olduğu veya geliştirilmesi gereken alanlarda spesifik eğitim programları oluşturulabilir. Yeteneklerin düzenli olarak değerlendirilmesi ve izlenmesi, sürekli gelişim kültürünün oluşmasını sağlar. Örgüt içindeki potansiyel

²³⁰ <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/adopting-a-skills-first-approach-help-people-better-jobs/> , Erişim tarihi.06.2023, s.49

liderlerin erken tanımlanmasını sağlar ve onların gelişimini desteklemek ve gelecekteki liderlik rollerine hazırlamak açısından yeteneği tanımlamak önemlidir. Kritik pozisyonlar için yedekleme planları yapmak, örgütün sürekliliğini sağlamak ve olası risklere karşı hazırlıklı olmak için gereklidir. Yenilikçi fikirler ve yaratıcı çözümler geliştirebilecek yetenekleri tanımlamak ve desteklemek, kuruluşun inovasyon kapasitesini artırır. Farklı yetenek ve becerilere sahip bireyleri tanımlamak ve entegre etmek, problem çözme süreçlerinde çeşitli bakış açıları kazandırarak yaratıcı düşünceyi teşvik eder. Yeteneği tanımlamak, değişim süreçlerinde hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamayı kolaylaştırır. Kriz durumlarında kritik yeteneklerin farkında olmak, hızlı ve uygun müdahalelerde bulunmayı mümkün kılar.

İşletmeler yetenekleri ve onların performanslarını sermaye mevcudiyetinden daha stratejik olarak görmektedir. Yerel işgücü piyasasındaki yetenek boşlukları, hemen hemen her sektördeki işletmeler tarafından dönüşümün önünde yatırım sermayesi eksikliğinden daha büyük bir engel olarak görülmektedir. Yine, Geleceğin İşleri 2023²³¹ anketine göre işletmeler, büyük bir farkla, iş başında öğrenme ve eğitime yatırım yapmanın ve süreçleri otomatikleştirmenin, önümüzdeki beş yıl içinde kuruluşlarının iş hedeflerine ulaşmak için benimsenecek en yaygın işgücü stratejileri olduğunu bildirmektedir.

Aynı ankette 2023-2027 döneminde iş hedeflerini karşılamak için kuruluşların işgücünü geliştirmeye hazır olma durumları da ortaya konmuştur. Genel olarak, çoğu çalışanın bu dönemde eğitilmesi gerekeceği ve çalışanların yaklaşık yarısının şu anda eğitilebilmekte olduğu ortaya konulmuştur. Kalan çalışanların yetenek açıklarının kapatılması için İnsan Kaynakları birimlerinin mevcut planlarını hızlandırması da gerekecektir. İşletmeler özellikle iş başında eğitim ve koçluk yoluyla iç çözümlere başvurmadan çok dış eğitim çözümlerinden yararlanacaktır. Çoğu eğitim programı kısa sürecektir ve yatırımın geri dönüşünün bir yıl içinde olması beklenmektedir. Eğitim programlarının hazırlanması, iş gücünün eğitilmesi ve geliştirmeye açık hale getirilmesi mevcut insan kaynağının yetenek haritasını çıkarmak ile başlar.

²³¹ <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/adopting-a-skills-first-approach-help-people-better-jobs/> , Erişim tarihi.06.2023, s.53

Yeteneği tanımlamak, işe alım, eğitim, gelişim, terfi ve işten çıkarma süreçlerinde etkinlik sağlar. Doğru yetenekleri tanımlayarak ve bu yetenekleri doğru pozisyonlarda kullanarak, örgütler rekabet avantajı elde edebilir. Yetenekleri geliştirmek için doğru yatırım yaparak, örgütler performansı ve verimliliği artırabilir. Yüksek yetenekli çalışanlar genellikle daha yaratıcı, proaktif ve verimlidir. Örgütlerdeki gelecekteki liderlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi, yeteneklerin tanımlanmasıyla mümkündür. Hızla değışen iş dünyasında, örgütlerin esnek ve uyumlu olabilmesi için yetenekli çalışanlara ihtiyaçları vardır.

Doğru yetenekler, değışim süreçlerinde örgütün daha hızlı ve etkili bir şekilde adaptasyonunu sağlar. Yetenekli bireyler, örgütlerde yenilikçi çözümler geliştirebilir ve yaratıcı düşüncüyü teşvik edebilir. Bu, örgütün piyasadaki değışimlere ve yeni fırsatlara daha hızlı yanıt vermesini sağlar. Gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını öngörmek ve bu ihtiyaçlara yönelik stratejiler geliştirmek için yeteneği tanımlamak önemlidir.

PwC'nin 26. Yıllık Küresel CEO Anketine katılan 4.410 üst düzey yöneticinin yarısından fazlasının, işgücü ve yetenek eksikliklerinin önümüzdeki 10 yıl içinde sektörlerindeki karlılığı önemli ölçüde etkileyeceğine inandığını ortaya koymuştur. Dünya Ekonomik Forumu'nun İşlerin Geleceği Raporu 2023'e göre, tüm sektörlerdeki kuruluşların yetenek eksikliklerini ve yetenekleri cezbedememeyi sektörel dönüşümün önündeki temel engeller olarak tanımladığını ortaya koymaktadır.²³²

Aynı zamanda, dünya genelinde çok sayıda insan, iyi ücretli ve kaliteli işlerde çalışabilmek için gerekli niteliklere sahip olmadıklarından işgücü piyasasının dışında kalmaktadır. Bunun sadece kişisel refahları, değer duyguları ve mali beklentileri için değil, aynı zamanda aileleri ve yerel toplumları için de potansiyel olarak büyük olumsuz sonuçları vardır. Tüm bunlar için potansiyel bir çözümü ise "önce yetenek" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, işgücü piyasalarının işleyiş biçimini dönüştürme gücüne sahiptir. Yetenek öncelikli yaklaşım, çalışanın nitelikleri veya iş geçmişı yerine yeteneklerine odaklanarak geleneksel işe alma ve elde tutma modelini tersine çevirir;

²³² PWC, Yeni Denklemin Yeni Trendleri Gelecek Trendleri Araştırma Raporu, <https://www.pwc.com.tr/gelecektrendleri>,

böylece bir kişinin ne yapabileceği, hangi üniversiteye gittiğinden çok daha önemli hale gelir. Daha da önemlisi, yeteneklere odaklanma, çalışan işe alındıktan sonra da devam edeceğine ve kariyerleri boyunca yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerine vurgu yapılmaktadır.²³³

Yetenekleri öncelik haline getirmenin faydaları, denklemdeki tüm paydaşlar için potansiyel olarak oyunun kurallarını değiştirecek niteliktedir. İşletmeler için yetenek öncelikli bir yaklaşım benimsemek, yararlanabilecekleri potansiyel yetenek havuzunu önemli ölçüde artırır. Bunun da ötesinde, inovasyonu teşvik etmek, müşteri deneyimini geliştirmek, maliyetleri yönetmek veya yeni pazarlara girmek gibi günümüzün öncelikli iş sonuçlarını sunmak için ihtiyaç duydukları belirli yetenekleri sağlamalarına yardımcı olabilir. Kuruluşların insan kaynağında bulunan yetenekleri tanımlaması, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıya ulaşmada kilit rol oynar. Bu süreç, sadece mevcut durumu anlamak için değil, aynı zamanda geleceğe yönelik stratejiler geliştirmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için de kritik öneme sahiptir.

Birçok işletme, ekonomik ve jeopolitik belirsizlikten, paydaş ve rekabet baskılarına kadar uzanan bir dizi dış ve iç etkene yanıt olarak iş modellerini yeniden keşfetmeye zorlanmaktadır. Yeni yetenek havuzlarına erişim, ister gelirlerde büyüme, karlılık, üretkenlik, inovasyon ister sürdürülebilirlik hedefleri olsun, bugünün ve yarının hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynayabilir.

Bireyler için yetenek öncelikli bir yaklaşım ve yeniden yetenek kazandırma, yetenekleri geliştirme, kariyer ilerlemesi ve daha yüksek kazanç potansiyeli sunan iyi işlere erişim sağlar. Çalışanların sürekli yeteneklerini geliştirme imkanına sahip olmaları, yeteneklerinin sürekli değişen iş piyasasında güncel kalmasını da sağlar. Yetenek öncelikli bir yaklaşım benimsemenin diğer yönlerinden biri, işletmelerin aradığı ve bireylerin sunabileceği yeteneklerin çoğunun farklı roller ve sektörler arasında aktarılabilir olmasıdır. Örneğin bir işletme bilgi güvenliği alanında birini işe almak istiyorsa, siber güvenlik veya veri analizi alanında bitişik becerilere sahip ve biraz eğitimle ihtiyaçlarını mükemmel bir şekilde karşılayacak birini bulabilir. Toplum

²³³ <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/adopting-a-skills-first-approach-help-people-better-jobs/> erişim 01.2024

için, yetenek öncelikli bir yaklaşım benimsemek çok daha kapsayıcı ve çeşitli bir işgücü yaratabilir, çünkü bu, geleneksel eğitim yollarını kaçıran kişilerin işgücü piyasasında daha fazla fırsata sahip olması anlamına gelir. Ekonomi için ise daha az yetenek ve işgücü açığı daha yüksek üretkenlik, daha fazla inovasyon ve daha yüksek Gayri Safi Yurt İçi Hasıla büyümesi anlamına gelecektir, ayrıca gelecek için daha iyi bir hazırlık hissi yaratacaktır.

Yetenek öncelikli bir yaklaşımla bir değişimin gerçekleştirilmesi, İK ekiplerinin katılımından daha fazlasını gerektirmektedir. Bunun için CEO'ların ve politika yapımcıların en üst düzeyde kararlılık göstermesi gerekecektir. Yetenek öncelikli yaklaşımın başarılı olabilmesi için çok paydaşlı, kararlı bir işbirliği gerekmektedir.

Kuruluşların yetenek yönetimi uygulamalarının katkısı çok belirgin olduğu kadar her kuruluşun kendine özgü yeteneklere dair yetenek öncelikli yaklaşımlar benimsemesi de olağandır. Yine de günümüz çalışma hayatında belirli yetenekleri genelleştirip bu yetenekleri işe alımlarda, çalışan gelişiminde ön plana alabiliriz. Bu noktada yetenek yönetimine dair kullanılacak bir envanter keşfi araştırmamızın ana konusu olmuştur. Şimdiye kadar yapılan yetenek yönetimi alanındaki araştırmalardan farklı olarak yeni bir envanter ortaya konmuştur. Diğer araştırmalarda yetenek yönetimi sürecinde etkili olan faktörler ortaya konurken geliştirdiğimiz ölçek ile işletmelerde çalışanların farklı alanlarda yeteneklerine dair bir yetenek haritası ortaya çıkarmayı sağlayacağını belirtebiliriz.

Envanterde işin yönetimine dair yetenekler, değişimi yönetme yetenekleri, çalışanın kendini yönetebilmesine dair öz yönetim yetenekleri ve çalışma ortamında önemli bir konu olan ilişkileri yönetme yetenekleri olarak dört ana grupta yetenekler ortaya çıkmıştır. İşin yönetimine dair yetenek dendiğinde çalışanın görevlerini yerine getirme sürecini yönetmelerine dair yetkinlikleri kapsamaktadır. Takım çalışması; bu yetkinlik başkalarıyla çalışma (Working with other people) olarak Dünya Ekonomik Forumun Önümüzdeki 5 yıl içinde ön plana çıkacak yetenekler arasında gösterilmiştir. Yargıda bulunup karar verme; analitik biliş ve sezgiyle ortaya çıkmaktadır. Değişen çalışma hayatında rasyonel kararlar almak ve doğru yargılarda bulunmak önemlidir.

Rutin kararların alınmasını gerektiren durumlarda, sezgi yeterli olabilir. Ancak daha zorlu kararlar alınırken analitik düşüncenin devreye girdiği yargı ve karar alma yetkinliği görevlerin tamamlanması ve stratejik kararlarda önem arz eder. Başarı odaklılık; sonuç odaklılıktan farklı işlerin tamamlanması açısından daha odaklı ve mükemmeliyetçi çalışmayı gerektirir. Başarı odaklılık motivasyonla yönlendirilir ve çalışanın hedeflerine yönelmesine yardımcıdır. Müşteri odaklılık; organizasyonlarda devamlılık sağlamada önemli bir faktör olan müşteriye yönetebilmeyi kapsar. Müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgilere odaklanmaktan daha fazlası olan hizmet yönelimi aynı zamanda köklü değerlerin müşteri odağını güçlendirdiği ve organizasyona entegre bir kültürü de gerektirir. Kendi kendini yöneten ekipler, yüksek üretkenlik, bağlılık ve gelişmiş müşteri hizmetleri gibi sonuçlarla ilişkilendirildiğinden organizasyonlar için önemli bir katalizördür. Mantıksal düşünme; kişilerin problemleri etkili çözmesi konusundaki yetkinliğidir. Yine hızla değişen şartlarda çalışanın olası problemleri hızlı ve etkili çözebilmesi en çok talep edilen yetkinlikler arasındadır. Bu mantıksal düşünme yetkinliğinin etkinliğine göre belirlenir. Analiz edebilme; günümüzde çalışanların temel aranan yetkinliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Analitik Düşünme, Dünya Ekonomik Forum 2023 Temel Beceriler Raporunda, 2020'de olduğu gibi, diğer becerilere kıyasla daha fazla işletme tarafından temel yetkinlik olarak görülmekte ve bildirilen temel yetkinliklerin ortalama %9,1'ini oluşturmaktadır.

Değişimi yönetme yeteneği faktöründe ise karşımıza; Kritik düşünebilme, öngörü, yaratıcı düşünce ve esneklik yetkinlikleri belirlenmiştir. Değişim günümüzün kaçınılmazı haline gelen bir olgudur. İş hayatında her şey çok hızlı değişip dönüşmektedir. Bu sürece adapte olabilecek çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerden kritik düşünebilmek karmaşık sorunları analiz etme, farklı çözüm yollarını değerlendirme ve en etkili çözümü bulma, bilgiyi değerlendirme süreçlerinde karşımıza çıkar. Bunlar iş yerinde karşılaşılan her türlü problemi ve beklenmedik zorlukları aşmak için önemlidir. Öngörü ise proaktif olmayla ilgilidir. Öngörü yetkinliği güçlü olan çalışanlar, potansiyel sorunları ve fırsatları önceden fark edebilirler. Bu da onların sorunlar ortaya çıkmadan önce önlem almasını veya fırsatları hızlıca değerlendirmesini sağlar. Gelecekteki olası senaryoları öngörebilen çalışanlar, daha bilinçli ve stratejik kararlar alabilirler ve çalışanların yeni fikirler geliştirmesine

ve yenilikçi çözümler üretmesine katkıda bulunur. Pazar trendlerini ve müşteri ihtiyaçlarını öngörebilen çalışanlar, işletmenin inovasyon sürecine önemli katkılar sağlayabilirler. Potansiyel riskleri öngörebilen çalışanlar, bu risklere karşı önlem alabilir ve kriz durumlarını daha etkili bir şekilde yönetebilirler. Öncelikleri doğru belirlemek, zaman ve kaynakları optimize etmek gibi konularda avantaj sağlar. Öngörü yeteneği güçlü olan çalışanlar, genellikle iyi liderler olurlar. Geleceği tahmin edebilme becerisi, ekipleri yönlendirme, motive etme ve stratejik hedeflere ulaşma konusunda kritik bir rol oynar.

Yaratıcı düşünce; Çalışanların karşılaştıkları sorunlara yenilikçi ve etkili çözümler bulmalarını sağlar. Geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek farklı perspektiflerden bakabilmek, karmaşık problemleri daha hızlı ve verimli bir şekilde çözmeye yardımcı olur. Çalışanların yeni fikirler ve projeler geliştirmesine olanak tanır. İnovasyonun teşvik edilmesi, işletmenin rekabet gücünü artırır ve sürekli olarak gelişen pazar koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olur. Yaratıcı çalışanlar, benzersiz ürünler, hizmetler ve iş süreçleri geliştirebilir böylece işletmenin rekabet avantajını artırabilirler. Farklı bakış açılarına açık olma ve birlikte çalışarak yenilikçi çözümler üretme yetkinliği, takım çalışmasını ve genel iş verimliliğini artırır.

Esneklik; İş dünyasında sürekli değişen koşullar ve beklenmedik durumlar karşısında esnek olabilmek, çalışanların bu değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur. Esnek çalışanlar, yeni süreçler, teknolojiler veya stratejilerle başa çıkmakta daha başarılıdır. Esnek çalışanlar, değişen durumlarla daha iyi başa çıkabildikleri için stres seviyelerini daha etkili bir şekilde yönetirler. Bu, onların hem iş yerinde hem de kişisel yaşamlarında daha sağlıklı ve dengeli olmalarını sağlar. Farklı görevler ve projeler arasında hızlı bir şekilde geçiş yapabilmelerini sağlar. Bu da iş süreçlerinin kesintisiz devam etmesine ve verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Esnek çalışanlar, önceliklerini hızlıca yeniden düzenleyebilir ve kaynakları etkin bir şekilde kullanabilirler. Beklenmedik sorunlarla karşılaştıklarında yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulma konusunda daha yeteneklidirler. Farklı bakış açıları geliştirebilir ve çeşitli senaryoları değerlendirebilirler, bu da problem çözme süreçlerini iyileştirir.

Değişimi yönetme yeteneği, işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde büyük avantajlar sağlar. Dijitalleşme, teknolojinin hızla geliştiği ve iş süreçlerinin sürekli evrildiği bir ortamda, değişimi etkin bir şekilde yönetebilen işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Öncelikle hızlı uyarlanabilirlikle, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlamalarını sağlar. Bu, pazar değişikliklerine ve teknolojik yeniliklere hızlı tepki verebilmeyi mümkün kılar. İşletmelerin çevikleşmesini sağlar. Proaktif yaklaşım sergileyerek dijitalleşme sürecinde, işletmeler, değişiklikleri önceden tahmin edebilir ve proaktif stratejiler geliştirebilir.

Rekabet avantajı konusunda işletmelerin yenilikçi ürün ve hizmetleri yeni teknolojileri ve dijital çözümleri benimseyerek ortaya koymasına neden olur. Bu işletmeler için pazarda farklılaşmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi kolaylaştırır. Dijital araçlar ve süreçler, iş süreçlerinin otomasyonunu ve verimliliğin artmasını sağlar. Değişimi etkin bir şekilde yöneten işletmeler, bu avantajları daha hızlı ve etkili bir şekilde kullanabilirler.

Dijitalleşme, iş süreçlerinin optimize edilmesini ve maliyetlerin azaltılmasını olanak tanır. Değişimi yönetme yeteneği, bu süreçlerin sorunsuz bir şekilde uygulanmasını ve sürdürülebilir tasarruflar elde edilmesini sağlar. Dijitalleşme, müşteri geri bildirimlerini toplama ve analiz etme süreçlerini kolaylaştırır. Değişimi yönetme yeteneği, bu geri bildirimlerin etkin bir şekilde kullanılmasını ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verilmesini sağlar. Değişimi yönetebilen işletmelerde dijital kültürü benimseme ve yayılma daha çabuk gerçekleşir. Çalışanların dijital becerilerini geliştirme ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden değişimi yönetme yetenekleri, dijital dönüşüm sürecinde işletmenin yetkinliklerini artırır.

İşletmelere dijitalleşme ile büyük miktarda veri sağlanır. Değişimi yönetme yeteneği olan işletmeler, bu verileri analiz ederek stratejik kararlar alabilirler. Veri odaklı karar alma, işletmelerin gelecekteki trendleri ve müşteri davranışlarını tahmin etmelerine yardımcı olur. Bu, işletmelerin stratejilerini daha bilinçli ve etkili bir şekilde planlamalarını sağlar. Değişimi yönetme yeteneği, dijital işbirliği araçlarının etkin kullanımını ve ekiplerin daha verimli ve uyumlu çalışmasını kolaylaştırır.

Dijitalleşme, uzaktan çalışma imkanlarını artırırken, bu sürecin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için kolaylaştırıcı zemini hazırlar.

Değişimi yönetme yeteneği, dijitalleşme sürecinde işletmelerin başarısını doğrudan etkiler. Hızlı uyarlanabilirlik, rekabet avantajı, maliyet tasarrufu, iyileştirilmiş müşteri deneyimi, kültürel dönüşüm, veri odaklı karar alma ve işbirliği ve iletişim gibi alanlarda büyük faydalar sağlar. Dijitalleşme sürecinde değişimi etkin bir şekilde yönetebilen işletmeler, daha esnek, yenilikçi ve rekabetçi hale gelirler. Bu yetenek, işletmelere sürdürülebilir bir başarı için dijital dönüşüm yolculuğunda gerekli ve önemlidir.

Öz Yönetim yeteneği faktörünü oluşturan yetenekler; Öz yeterlilik, duygusal farkındalık, özgüven ve bilişsel esnekliktir. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha fazla güven duyarlar ve bu da onların performansını artırır. Kendilerine güvenen çalışanlar, zorluklarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilir ve verimliliklerini maksimize edebilirler. Genellikle daha motive ve proaktiftirler. Zorlukları birer fırsat olarak görür ve inisiyatif alarak yeni projelere ve görevlere daha hevesli bir şekilde yaklaşırlar. İş hayatındaki stres ve baskı durumlarıyla daha iyi başa çıkabilirler. Karşılaştıkları problemleri çözme konusunda daha yaratıcı ve etkili olurlar. Zor görevler ve belirsizliklerle başa çıkarken, kendi yeteneklerine olan güvenleri sayesinde daha iyi çözümler üretebilirler. Sürekli öğrenme ve kişisel gelişim konusunda daha istekli olurlar. Yeni beceriler edinme ve mevcut becerilerini geliştirme sürecine aktif olarak katılırlar. Bu, hem bireysel kariyer gelişimi hem de işletmenin genel bilgi ve yetenek havuzunu zenginleştirir. Açık ve etkili iletişim kurma konusunda daha başarılıdır. Takım içinde işbirliği yaparken fikirlerini daha rahat ifade edebilir ve diğerlerinin görüşlerine de açık olabilirler. Bu, takım içi uyumu ve işbirliğini güçlendirir.

Duygusal farkındalık; Duygusal farkındalığı yüksek olan çalışanlar, daha etkili iletişim kurabilirler. Kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama yetenekleri, empati kurmalarını ve daha sağlıklı iş ilişkileri geliştirmelerini sağlar. Çatışmaları daha iyi yönetebilirler. Duygusal tepkilerini kontrol edebilme ve başkalarının duygusal tepkilerini anlama yetenekleri, anlaşmazlıkların yapıcı bir

şekilde çözülmesine katkıda bulunur. Kendi duygularının farkında olan çalışanlar, stresli durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilirler. Duygusal farkındalık, stresin kaynağını tanımlama ve uygun başa çıkma stratejileri geliştirme konusunda yardımcı olur. Empati kurma yeteneğini artırır. Daha bilinçli ve rasyonel kararlar almalarını sağlar. Duygusal tepkilerin bilincinde olmak, karar verme süreçlerinde daha dengeli ve mantıklı yaklaşımlar geliştirilmesine katkıda bulunur.

Özgüven; Özgüveni yüksek çalışanlar, karar alma süreçlerinde daha cesur ve kararlı olurlar. Risk almaktan çekinmezler ve yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha proaktiftirler. Özgüven, çalışanların karşılaştıkları problemleri daha etkili bir şekilde çözmelerine yardımcı olur. Kendine güvenen çalışanlar, zor durumlarla başa çıkma konusunda daha yetkindirler ve çözüm odaklı düşünürler. Görevlerini yerine getirirken daha yüksek performans gösterirler. Kendilerine olan güvenleri, işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapmalarını sağlar. Bilişsel Esneklik; İş dünyasında sürekli değişen koşullar ve beklenmedik durumlar karşısında, bilişsel esnekliği yüksek çalışanlar, bu değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlarlar. Farklı perspektiflerden bakabilme ve çeşitli çözümleri değerlendirme yeteneği, etkili ve yaratıcı problem çözme süreçlerini destekler. Bilişsel esnekliği yüksek çalışanlar, farklı görevler ve projeler arasında geçiş yapma konusunda daha yetkin oldukları için verimlilikleri ve genel performansları artar. Önceliklerini hızlıca yeniden düzenleyebilir ve kaynakları etkin bir şekilde kullanabilirler. Karar alma süreçlerinde daha etkili olmalarını sağlar. Farklı bilgi ve perspektifleri hızlıca değerlendirebilirler. Bilişsel esnekliği yüksek olan çalışanlar, ekip içinde farklı roller üstlenme ve işbirliği yapma konusunda daha başarılıdır. Yeni bilgi ve becerileri hızlıca öğrenmelerine ve mevcut bilgilerini güncellemelerine yardımcı olur.

İlişkileri yönetme yeteneği olan son faktör altında empati, ikna ve iletişim yetkinliklerini görmekteyiz. Empati yetkinliği yüksek olan çalışanlar, etkili iletişim kurabilirler. Başkalarının duygularını anlamak, işbirliği ve takım çalışmasını kolaylaştırır ve iş ortamında daha olumlu bir atmosfer yaratır. Müşterilerle ilişkilerde empati, müşteri memnuniyetini artırır. Müşteri ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak, daha iyi hizmet ve çözümler sunmaya olanak tanır ve müşteri sadakatini güçlendirir. Çatışmaları daha etkili bir şekilde yönetmeye yardımcı olur. Başkalarının bakış açısını

anlayarak anlaşmazlıkları daha kolay çözebilir ve işbirliği ile uzlaşma sağlayabilirler. İş arkadaşlarıyla daha güçlü bağlar kurabilirler. Başkalarının ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlamak, yeni fikirler ve çözümler geliştirmeye teşvik eder. Empati yetkinliği, iş hayatında daha iyi iletişim, daha güçlü ilişkiler ve daha etkili liderlik gibi birçok alanda çalışanların başarısını artırır.

İkna yetkinliği, satış ve pazarlama alanlarında kritik bir rol oynar. Liderler ve yöneticiler, takım üyelerini belirli hedeflere yönlendirmek ve motive etmek için ikna yetkinliğine sahip olmalıdırlar. İkna yetkinliği, liderlerin vizyonlarını ve stratejilerini takım üyelerine açıklayarak onları ortak bir hedefe doğru yönlendirmelerine yardımcı olur. İşbirliği ve takım çalışması için önemlidir. Takım üyeleri, fikirlerini diğerlerine etkili bir şekilde ileterek ortak kararlar alabilir ve projeleri başarıyla tamamlayabilirler. Çatışmaları çözme sürecinde de önemlidir. Değişim süreçlerinde, çalışanları ve paydaşları yeni fikirleri, yöntemleri veya teknolojileri kabul etmeye ikna etmek önemlidir. İkna yetkinliği, karar alma süreçlerinde de kullanılır. Çalışanlar, fikirlerini ve önerilerini etkili bir şekilde ileterek karar vericileri ikna edebilir ve karar alma sürecine katkıda bulunabilirler. İletişim yetkinliği, çalışanların birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurarak işbirliği yapmalarını sağlar. İyi iletişim becerileri, takım içi uyumu artırır ve projelerin başarılı bir şekilde tamamlanmasına katkı sağlar. İyi iletişim becerileri, liderlerin vizyonlarını ve hedeflerini takım üyelerine açıkça ileterek onları motive etmelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olur. Açık ve etkili iletişim, problemlerin daha hızlı ve daha verimli bir şekilde çözülmesini sağlar. Çatışmaların daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. İyi iletişim, farklı görüşler arasında anlayış ve uzlaşma sağlar ve çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülmesini sağlar. Karar alma süreçlerini kolaylaştırır. Çalışanların fikirlerini ve görüşlerini açıkça ifade etmelerini sağlar ve karar verme sürecine katılımlarını artırır. Fikir alışverişi ve inovasyonu teşvik eder. Açık ve etkili iletişim, farklı fikirlerin ve bakış açılarının paylaşılmasını sağlar ve işyerinde yaratıcı düşünmeyi teşvik eder. İşletmenin dış dünyayla olan iletişimini şekillendirir. İyi iletişim, işletmenin marka imajını ve itibarını güçlendirir ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla daha olumlu ilişkiler kurulmasına yardımcı olur.

Tüm bu yetkinliklerin oluşturduğu işi yönetme, değişimi yönetme, ilişkileri ve çalışanın kendini yönetme yetenekleri çalışanlarda ortaya çıkartıldıktan sonra gelişim açısından değerlendirmesi yani yetenek öncelikli yönetimi sağlamak da önemli bir yol gösterici olabilir. İşletmenin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahip olan yeteneklerin stratejik yönetimi ile rekabet avantajı elde edilip, sürdürülebilir büyüme sağlanabilir. Bu nedenle, işletmeler çalışanların bu yeteneklerini geliştirmeye ve desteklemeye odaklanmalıdır.

Artan çevresel belirsizlik kuruluşlar için önemli zorluklar doğurmaktadır. Akademisyenler genellikle işletmelerin belirsiz ortamlara esnek bir şekilde yanıt verebilmek ve onları şekillendirebilmek için dinamik yeteneklere ihtiyaç duyduğu konusunda hemfikir olsalar da, bu yeteneklerin gelişimini kolaylaştıran faktörler üzerine çok az ampirik araştırma yapılmıştır. Bu çalışma bu boşluğu ele alıyor ve stratejik öngörü ve dinamik yeteneklerinin firmaların sürdürülebilirliğinde önemli bir öncül olarak tanıtmaktadır. Bu bağlamda bilim adamları, dinamik yeteneklerin, yani ‘firmanın hızla değişen ortamlara uyum sağlamak için iç ve dış yeterlilikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği’ olduğunu ileri sürmüşlerdir. Genel olarak artan belirsizlik seviyelerinin, keşfetme, eyleme geçme, öğrenme ve uyum sağlama kapasiteleri de dahil olmak üzere güçlü dinamik yetenekleri gerektirdiği konusunda hemfikirdir.

Dinamik yeteneklerin öncüllerine ve gelişimine ilişkin yalnızca sınırlı bir anlayış vardır. Bu tez yeteneklere ve yeteneklerin keşfine ilişkin organizasyonlarda kullanılabilecek stratejik yetenek yönetimi sürecinin etkinliğini artıracak yetenek envanteri oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Bu tezde ele alınan literatür incelemesi ve araştırma bulguları, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak niteliklere sahip yeteneklerin belirlenmesinin kritik bir adım olduğunu göstermektedir.

Öncelikle, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu yeteneklerin belirlenmesi, işletmenin rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilir başarı için temel bir yapı oluşturabilir. Stratejik yeteneklerin doğru bir şekilde tanımlanması ve önceliklendirilmesi, işletmenin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneklere odaklanmasını sağlayarak kaynakların etkin kullanımını sağlar. Ayrıca,

işletmenin mevcut yeteneklerinin ve eksikliklerinin belirlenmesi, yetenek açığının fark edilmesine ve bu açığı kapatmak için gerekli adımların atılmasına olanak tanır. Yetenek envanteri, işletmelerin işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme programları gibi stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını destekler.

Sonuç olarak, işletmeler stratejik yetenek yönetimi süreçlerinde etkinliklerini artırmak için stratejik hedeflerine uygun yetenek envanterlerine odaklanmalıdır. Bu, işletmelerin rekabet avantajını korumasına ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesine yardımcı olacaktır. Araştırma sonucu ortaya çıkan envanter şimdiye kadar yetenek yönetimi ve stratejik yetenek yönetimi çalışmalarından farklı olarak yeni bir envanter ortaya koymuştur. Çalışanları dört farklı alanda yetenek değerlendirmesine olanak sağlayacak olan çalışma yeteneklerin ortaya çıkarılması ve bu yeteneklere göre stratejik gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlar.

Yeni bir ölçüm aracı, çalışanların bireysel yeteneklerini ve gelişim alanlarını daha doğru bir şekilde belirlemeye yardımcı olabilir. Bu da, özelleştirilmiş eğitim ve gelişim programlarının oluşturulmasını sağlar. çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin daha doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerçek potansiyellerini ve gelişim alanlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Envanter, yöneticilere ve liderlere daha iyi içgörüler sunarak stratejik karar alma süreçlerini destekler. Örneğin, hangi yeteneklerin geliştirilmesi gerektiği veya hangi çalışanların terfi edilmesi gerektiği gibi konularda daha bilgiye dayalı kararlar alınabilir. Yeteneklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi, organizasyon kültürünün güçlenmesine katkıda bulunur. Bu, daha işbirlikçi, motive ve yenilikçi bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olabilir. Envanterin uygulanması organizasyonların yetenek yönetimi süreçlerini optimize olmasını ve işletmelerin daha stratejik kararlar almasını için önemli bir adım olabilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R., : ‘Emotional competence as an antecedent to performance: A contingency framework’, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol.130, pp.117–143
:2004
- Aguinis, H., : **Performance Management** (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
2013
- Aguinis , H. ,
Gottfredson , : ‘Using performance management to win the talent war’, **Business Horizons**, Vol.55 (1), pp.609 – 616 .
R. K. , Joo , H., :
:2012
- Allen, D. G., : ‘Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies’, **Academy of Management Perspectives**, Vol.24(2),
Bryant, P. C., : pp.48—64
Vardaman, J.
M. :2010
- Armstrong, : **Armstrong’un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.
M., 2017 : Basım, Çev. Yonca Deniz Gürol, Nobel Yayıncılık
- Armstrong, : Armstrong, Michael, Armstrong’s Handbook of Human Resource
M.,2014 : Management Practice , 13th Edition, **British Library Cataloguing-in-Publication Data**
- Ashton, : ‘Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic
C. and Morton : approach to talent management’, **Strategic HR Review**, Vol. 4
, L.: 2005 No. 5, pp. 28-31.
- Avendon, : Building competitive advantage through integrated talent
M.J., Scholes, : management’ In: Silzer, R., Dowell, B.E. (Eds.), Strategy-driven
G. :2010 Talent Management: A Leadership Imperative. **Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology**, San Francisco, CA, pp. 73-12
- Bahtiar, B., : ‘Corporate Communication Management (CCM) and
Halima, H. A, : Organisational Performance: A Review of the Current Literature’,
Haslina, I., : **Conceptual Model and Research Propositions Mohamada**,
Rageh, A. : **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol 155, pp.115 –
:2014 122
- Baird, L and : ‘Managing two fits of strategic human resource management’,
Meshoulam : **Academy of Management Review**, Vol.13 (1), pp. 116–28
I.:1988
- Barchi- : ‘Associations between oxytocin and empathy in humans: A
Ferreira, Am, : systematic literature review’, **Psychoneuroendocrinology**,
Osorio, F.L. : Volume 129, pp.1-16
:2021

- Bayraktaroğlu, S. ve Atay, E., 2016 : **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul
- Becker, G., 2002 : The Age of Human Capital, In E. P. Lazear (Ed.), Education in the Twenty-First Century, Hoover Institution Press
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Beatty, R. W., 2009 : **The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact**, Harvard Business Press
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, Q.D., Walton, R.E., 1984 : **Managing Human Assets**, Free Press, New York
- Berger, A., 2011 : **Self-regulation: Brain, Cognition, and Development**, American Psychological Association
- Blass, E., 2009 : **Talent Management: Cases and Commentary**, Houndmills, Basingstoke, England : Palgrave Macmillan
- Boam, R. and Sparrow, P.R., 1992 : **Designing and achieving competency: a competency based approach to developing people and organizations**, London: McGraw-Hill
- Bourmistrov, A., Åmo, B. W.:2022 : Creativity, proactivity, and foresight', **Technological Forecasting and Social Change**, Vol.174, pp.1-11
- Boxall, P. :1996 : 'The Strategic Hrm Debate and The Resource-Based View of the Firm', University of Auckland, **Human Resource Management Journal**, Vol 6, issue 3, pp. 9-75
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. M. :2021 : 'Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance', **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, p.2-16
- Boudreau, John W., Ramstad, Peter M.: : 'Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition', **Human Resource Management**, Vol.44(2), 2005, pp.129 - 136

- Boyatzis, R.E., 1992 : **The Competent Manager**, John Wiley and Sons, Ltd, Chichester
- Boyatzis, R.E., 1982 : **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, John Wiley Press, New York
- Brin~ol, P., Petty, R. E.: 2009 : 'Persuasion: Insights from the Self-Validation Hypothesis', **Advances in Experimental Social Psychology**, Chapter 2, Volume 41, pp.69-118
- Brown, R.B.:1993 : 'Meta-competence: a recipe for reframing the competence debate', **Personnel Review**, Vol.22, pp.25–36.
- Buckingham, M., Vosburgh, R. M.:2001 : 'The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!', **Human Resource Planning**, Vol.24(4), pp.17–23
- Butler, T., Waldroop, J.:1999 : 'Job sculpting: The art of retaining your best people', **Harvard Business Review**, 77(5), pp.179—203
- Campbell, B. A., Coff, R. W., Kryscynski, D.:2012 : 'Rethinking sustained competitive advantage from human capital', **Academy of Management Review**, 37(3), pp.376–395.
- Cappelli, P.:2008 : 'Talent Management for the Twenty-First Century', **Harvard Business Review**, Vol.86(3), pp.74-81
- Capelli, P., 2015 : 'Why We Love to Hate HR...And What HR Can Do About It?', **Harvard Business Review**, pp.56-62
- Cappelli, Peter and Keller, J.R.:2014 : 'Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges', **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol.1(1), pp.305-331
- Cascio WF, Boudreau JW.:2016 : 'The search for global competence: From international HR to talent management', **Journal of World Business**, Elsevier, vol. 51(1), pp.103-114
- Cheese, P. : 2008 : 'Driving high performance in the talent-powered organization', **Strategic HR Review**, Vol. 7 No. 4, pp. 25-31

- Christofi, M.,
Pereira, V.,
Vrontis, D.,
Tarba, S.,
Thrassou, A.
:2021 : ‘Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions’, **Journal of World Business**, V.56, pp.1-18
- Chrysikou,
E.G., 2018 : ‘Creativity’, **Handbook of Experimental Psychology and Cognitive Neuroscience**, Chapter 13, pp.1-33
- Collings,
D.G., Mellahi, : ‘Strategic Talent Management: A review and research agenda’,
K.:2009 **Human Resource Management Review**, Vol.19, pp. 304-313
- Collings,
D.G.,
Scullion,H., : ‘European perspectives on talent management’, **European J.**
Vaiman, **International Management**, Vol. 5, No. 5, pp.453-462
V.:2011
- Conduit, J.
M., Felix : ‘How critical is internal customer orientation to market
T.:2001 orientation’, **Journal of Business Research**, Vol.51, pp.11-24
- Deepak K.,
Luxmi M., : **Strategic Competency Mapping for Talent Management and**
Kulwinder S., : **Retention**, Milan Enterprises, Delhi
2018
- Delery, J.E.,
Doty, : ‘Modes of theorizing in strategic human resource management:
H.D.:1996 tests of universality, contingency and configurational
performance predictions’, *Academy of Management Journal*,
Vol.39 (4), pp. 802–35
- Demir, M.,
Bacanlı, H., : ‘Quadruple Thinking: Critical Thinking’, International
T., Sinem, D., : Conference on Education and Educational Psychology
Mehmet A.: (ICEEPSY 2010), **Social and Behavioral Sciences**, Vol.12,
2011 pp.426–435
- Dennis, J.P.,
Vander W., : ‘The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument Development
Jillon S.: 2010 and Estimates of Reliability and Validity’, **Cognitive Therapy
and Research**, Vol.34(3), pp.242-253
- Diener, E.,
Biswas- : **The Science of Optimal Happiness**, Boston: Blackwell
Diener, R., : Publishing
2008
- Diamond,
A.:2000 : ‘Close Interrelation of Motor Development and Cognitive
Development and of the Cerebellum and Prefrontal Cortex’, **Child
Development**, Vol.71, pp.44–56

- Dominick, P. : 'Two Sides to the Story: An Interactionist Perspective on Identifying Potential', **Industrial and Organizational Psychology**, Volume 2, Issue 4, pp.430-433
S.:2009
- Dries, N.:2013 : 'The psychology of talent management: A review and research agenda', **Human Resource Management Review**, Vol 23, pp. 272–285
- Dries, N.,
Pepermans,
R., Carlier,
O.:2008 : 'Career success: Constructing a multidimensional model', **Journal of Vocational Behavior**, Vol.73(2), pp.254–267
- Eichinger, R.
W.,
Lombardo, M. : 'Learning agility as a prime indicator of potential', **Human Resource Planning**, Vol. 27, Issue 4, pp.12-15
M.:2004
- Ericsson, K.
A., Prietula,
M. J., Cokely, : 'The Making of an Expert', **Harvard Business Review**, July-
E. T.:2007 August, Vol. 85 (7-8), pp.115-121.
- Evans, P.,
Rodriguez-
Montemayor, : **Talent management in the global context: The global talent competitiveness index**, In I. Tarique (Ed.), The Routledge companion to talent management, New York: Routledge
E.,2019
- Farndale, E.,
Scullion, H.,
Sparrow, : 'The role of the corporate HR function in global talent
P.:2010 management', **Journal of World Business**, Elsevier, vol. 45(2), pp. 161-168
- Ferris, G. R.,
Hochwarter,
W. A.,
Buckley, M. : 'Human resources management: Some new directions', **Journal of Management**, Vol.25, pp. 385–415
R., Harrell-
Cook, G.,
Frink, D.
D.:1999
- Gagne',
F.,2000 : 'Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis', in Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. and Sternberg, R.J. (Eds), **International Handbook of Giftedness and Talent**, Elsevier Science, Oxford

- Gagné, F.:2004 : 'Transforming Gifts into Talents: The DMGT as a Developmental Theory', **High Ability Studies**, Vol.15, pp.119-147
- Gallardo-Gallardo E., Thunissien M., Scullion H.:2020 : 'Talent management: context matters', **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 31(4), pp.457–473.
- Gallardo-Gallardo E., Sanne, E. N., Dries, N., Gallo, P.:2015 : 'Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis', **Human Resource Management Review**, Volume 25, Issue 3, September, pp. 264-279
- Gallardo-Gallardo E., Dries, N., González-Cruz, T.F.:2013 : 'What is the meaning of 'talent' in the world of work?', **Human Resource Management Review**, Vol.23, pp. 290–300
- Gazica, M. W., Spector, P. E.:2015 : 'Self-Efficacy', **Organizational Behavior**, Vol. 11, pp.19-34
- Gentner, D.:2010 : 'Bootstrapping the minds: Analogical processes and symbol systems', **Cognitive Sciences**, Vol.34, pp.752–775
- Goodhew, S.C., Edwards, M.:2022 : 'The relationship between cognitive failures and empathy', **Personality and Individual Differences**, Vol. 186, Part B, pp.1-6
- Groysberg, B., Nanda, A., Nohria, N.:2004 : 'The risky business of hiring stars', **Harvard Business Review**, Vol.82(5), pp.92-99.
- Haarhaus, T., Liening, A.:2020 : 'Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight', **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 155, pp.1-15
- Hall, D. T.,2002 : **Careers in and out of organisations**, SAGE Publications

- Harsch, K., Festing, M.:2020, 'Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration', **Human Resource Management**, Vol.59, pp.43–61.
- Harvey, M., Novicevic, M.:2004, 'The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments', **Int. J. of Human Resource Management**, Vol. 15:7, pp. 1173–1188
- Hasançebi, B., Terzi Y., Küçük, Z.:2020, 'Madde Güçlük İndeksi ve Madde Ayırt Edicilik İndeksine Dayalı Çeldirici Analizi', **Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Vol.10 (1), pp.224-240
- Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F., Sternberg, R.J., 2000, **International Handbook of Giftedness and Talent**, Elsevier, Oxford
- Heger, T., Rohrbeck, R.:2012, 'Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields', **Technological Forecasting and Social Change**, Vol.79, pp. 819–831
- Hillmer, S., Hillmer, B., McRoberts, G.:2004, 'The real cost of turnover: Lessons from a call center', **Human Resource Planning**, Vol.27(3), pp.34-41
- Holmes, C., Mayhew, K.,2015, **Over-qualification and skills mismatch in the graduate labour market**, London, England: Chartered Institute of Personnel and Development
- Hogan, J.,2014, **Skill**, Wiley Encyclopedia of Management
- Hough, L. M., Oswald, F. L.:2000, 'Personnel selection: Looking toward the future Remembering the past', **Annual Review of Psychology**, Vol.51, pp. 631–664
- Howe, M.J.A., Davidson, J.W., Sloboda, J.A.: 1998, 'Innate talents: reality or myth?', **Behavioral and Brain Sciences**, Vol. 21, pp. 399-442.
- Huarng, K.H., Mas-Tur, A., Moreno, F. C.: 2018, 'Innovation, knowledge, judgment, and decision-making as virtuous cycles', **Journal of Business Research**, Vol.88, pp. 278-281

- Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker, B.E.: 2005 'A Players or A Positions'? The Strategic Logic of Workforce Management", **Harvard Business Review**, December, pp.110-117
- Huselid, M. A., Becker, B. E.:2011 'Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management' [Editorial], **Journal of Management**, Vol.37(2), pp.421–428
- Iles, P, Preece, D., Chuai, X.: 2010 'Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda', **Human Resource Development International**, Vol.13 (2), pp 125–45
- Ingram, T.:2016 'Relationships Between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity', **Entrepreneurial Business and Economics Review**, Vol.4(3), pp. 195-205
- John O. W., Dumont R., Alan S. K., 2011 **Factor-Analytic Models of Intelligence**, The Cambridge Handbook of Intelligence, (Ed.) Robert J. Sternberg ve Scott Barry Kaufman, Cambridge University Press
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., Dickmann, M.:2024 'A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agilit', **Human Resource Management**, Vol.63(1), pp.141–157
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., O'Boyle, E. H.:2015 'Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI', **Journal of Applied Psychology**, 100(2), p.298-342
- Joyce , W., Slocum , J.:2012 'Top management talent, strategic capabilities, and firm performance', **Organizational Dynamics** , Vol.41, pp.183 – 193
- Jyin L., Corrinne M. C., Norbani, A., Sharifah F. S.: 2021 'Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises', **Journal of Business Research**, Volume 122, pp.751-760
- Kenny, M. E., Claudius, M., 2020 'Self-efficacy Career', **The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences**, Vol.3, Personality Processes and Individuals Differences

- Khilji, S. E.,
Tarique,
I.,Schuler, R.
S.
Klemp, G.O.
Jr.,
McClelland,
D.C.
Kozlowski,
S.W.J., Bell,
B.S., 2017
Lane, Richard
D., Ryan
S.:2021
Lange, F.,
Dewitte,
S.,2019
Lanvin, B.
Monteiro,
F.,2017
Laureiro-
Martínez, D.,
Brusoni,
S.:2018
Lawler, E.E.:
1994
Lepak, D. P.,
Snell, S.
A.:2002
Lepak, D. P.,
Snell, S.
A.:1999
Lewis, R. E.,
Hackman, R.
J.:2006
- ‘Incorporating the macro view in global talent management’,
: **Human Resource Management Review**, Vol.25(3), 2015, pp.
236-248
**What characterizes intelligent functioning among senior
managers? in Practical Intelligence** (eds R.J. Sternberg and
R.K. Wagner), Cambridge University Press, Cambridge,1986
‘Work Teams’, **Reference Module in Neuroscience and
Biobehavioral Psychology**, pp.1-6
‘Levels of Emotional Awareness: Theory and Measurement of a
Socio-Emotional Skill’, **Journal of Intelligence**, Vol.9(3), p.42.
**Cognitive Flexibility and Pro-environmental Behaviour: A
Multimethod Approach**, European Journal of Personality, Eur.
J. Pers. Published online in Wiley Online Library
The Global Talent Competitiveness Index, Entrepreneurial talent
: and global competitiveness
[https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindic
es/docs/GTCI-2019-Report.pdf](https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindic
es/docs/GTCI-2019-Report.pdf)
‘Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence
: from a laboratory study of expert decision makers’, Strategic
Management Journal, Volume 39, Issue4
‘From job based to competency-based organizations’, **Journal of
Organisational Behaviour**, Vol.15, pp. 3-15
‘Examining the human resource architecture: The relationships
: among human capital, employment, and human resource
configurations’, **Journal of Management**, Vol.28(4), pp.517–
543.
‘The human resource architecture: Toward a theory of human
: capital allocation and development’, **Academy of Management
Review**, Vol.24(1), pp.31–48
‘Talent management: a critical review’, **Human Resource
Management Review**, Vol.16 (2), pp. 139–54

- Lindell, M. K., 2014 : Judgment and Decision-Making, Laboratory Experiments in the Social Sciences, Second Edition
- Lunn, T.:1992 : **The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers**, London: Kogan Page
- Maroussia N.F., Christelle G., Marcello M., David S., Marina F.:2023 : 'Emotional intelligence and attentional bias to emotional faces: Evidence of hypersensitivity towards emotion information', **Personality and individual differences**, Vol.201, pp.2
- McDonnell, A., Collings, D. G., 2011 : **The identification and evaluation of talent in MNEs**, In H. Scullion and D. G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. Oxom: Routledge
- Meyers, M. C., Van W. M.:2014, : 'The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda', **Journal of World Business**, Vol.49(2), pp.192-203.
- Meyers, M. C., Van W. M., Dries N.: 2013 : 'Talent -Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management', **Human Resource Management Review**, Vol. 23, pp. 305–321
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Jaap P., Dries, N.:2019 : 'HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices', *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 31, Issue 4, pp.562-588
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., 2001 : **The war for talent**, Boston, MA: Harvard Business School
- Moore, Don A., Klein, William M.P.:2008 : 'Use of absolute and comparative performance feedback in absolute and comparative judgments and decisions', **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.107, pp.60-74

- Noe, R.A.,
Hollenbeck,
J.R., Gerhart,
B.A., Wright,
P.M., 2020 : **Fundamentals of human resource management**, McGraw-Hill
Education, New York, NY
- O’Boyle, E.,
Aguinis, H. : ‘The best and the rest: Revisiting the norm of normality of
:2012 individual performance’, **Personnel Psychology**, Vol.65(1),
pp.79-119.
- Odiorne, G.S., : **Human Resources Strategy: A Portfolio Approach**, Jossey-
1984 Bass Inc., San Francisco
- Oettingen, G.,
Marquardt, M.
K., : ‘Mental contrasting turns positive feedback on creative potential
Gollwitzer, P. : into successful performance’, **Journal of Experimental Social
M. :2012 Psychology**, Vol.48(5), pp.990–996
- Okay-
Somerville,
B., Scholarios, : ‘A multilevel examination of skills-oriented human resource
D.:2019 management and perceived skill utilization during recession:
Implications for the well-being of all workers’, **Human Resources
Management**, Volume58, Issue2, pp.139-154
- O’Neill, T.
A., Salas, : ‘Creating high performance teamwork in organizations’, **Human
E.:2018 Resource Management Review**, Volume 28, Issue 4, pp.325-33
- O’Reilly
C.O., Pfeffer, : ‘Unlocking the hidden value in organizations’, **Employment
J.:2000, Relations**, Volume27, Issue2, pp. 63-80
- Perry, P.:2011 : ‘Concept Analysis: Confidence/Self-confidence’, **Nursing
Forum**, Volume 46, No. 4, pp.218-230
- Peterson, C., : **Character strengths and virtues: A handbook and
Seligman, M. : classification**, Washington, DC: American Psychological
E .P. ,2004 Association
- Peters,
T.:2006 : ‘Leaders as talent fanatics’, **Leadership Excellence**, Vol.23(11),
pp.12–13.

- Pezzuti, L. ,
Artistico , D., : ‘The relevance of logical thinking and cognitive style to
Chirumbolo, : everyday problem solving among older adults’, **Learning and**
A., Picone, L., **Individual Differences**, Vol. 36, pp. 218–223
Dowd, S.
M.:2014
- Renzulli, J. S., : **The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental**
2005 : **Model for Promoting Creative Productivity**, In R. J. Sternberg
J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness*, 2nd ed.,
Cambridge University Press
- Robinson, V.,
Hohepa, M., : **School Leadership and Student Outcomes: Identifying What**
Lloyd, C., : **Works and Why. Best Evidence Synthesis Iteration**, The
2009 : University of Auckland and New Zealand Ministry of Education
- Schermelleh-
Engel, K., : ‘Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of
Moosbrugger, : Significance and Descriptive Goodness-of-Fit
H., Müller, H.: : Measures’, **Methods of Psychological Research**, Vol. 8 (2),
2003 : pp.23–74.
- Schein, E. H.,
Maanen J.V.: : ‘Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent
2016 : management’, **Organizational Dynamics**, Vol.45, pp.165-173
- Schiemann, : ‘From talent management to talent optimization’, **Journal of**
W. A.: 2014 : **World Business**, Vol 49, pp. 281–288
- Schuler, R. S.: : ‘The 5-C framework for managing talent’, **Organizational**
2015 : **Dynamics**, Vol.44(1), pp.47–56.
- Schuler, R. S.,
Jackson, S. E., : **Strategic Human Resource Management**, 2nd edn, Oxford,
2007 : Blackwell
- Seligman,
M.E.P., : ‘Positive Psychology: An Introduction’, **American Psychologist**,
Csikszentmihalyi, M.: 2000 : Vol.55, pp. 5-14.
- Siemiatycki,
E., 2017 : Skill,
: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118786352.wbieg0517>
- Silzer, R.,
Church, A. H., : **Identifying and assessing high-potential talent: Current**
2010 : **organizational practices**, In R. Silzer, B. E. Dowell (Eds.),
Strategy-driven talent management: A leadership imperative, San
Francisco, CA: Jossey-Bass

- Silzer, R.,
Dowell, B.E., 2010 : **Strategic talent management matters**, In: Silzer, R., Dowell, B.E. (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology, Francisco, CA
- Smith R.,
Horst D. S.,
Netzin G. S.,
Karen L. W.,
Richard D.
L.:2020 : ‘The evolution and development of the uniquely human capacity for emotional awareness: A synthesis of comparative anatomical, cognitive, neurocomputational, and evolutionary psychological perspectives’, **Biological Psychology**, Volume 154, p.1-21
- Snyder, S.,
Littlefield, L.
M., 2020 : Creativity, Assessment of, *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*
- Sinnot J.D.,
2011 : **Constructing the self in the face of aging and death: Complex thought and learning**, In C. H. Hoare (Ed.), *The Oxford handbook of reciprocal adult development and learning*, Second Edt., New York: Oxford University Press
- Sparrow, P.
R., Makram,
H.: 2015 : ‘What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture’, **Human Resource Management Review**, Vol.25(3),pp. 249–263
- Sparrow, P.
R., Vaiman,
V., Schuler, R.
S., Collings,
D. G., 2018 : **Macro Talent Management in Developed Markets: Foundations for a Developing Field**, New York City/London: Routledge
- Sparrow, P.:
2019 : ‘A historical analysis of critiques in the talent management debate’, **BRQ Business Research Quarterly**, Vol 22, pp. 160-170
- Spencer, L.M.
Jr., Spencer,
S.M.,1993 : **Competence at Work**, John Wiley and Sons, Ltd, Chichester
- Stahl, G.
Björkman, I.,
Farndale, E.,
Morris, S.,
Paauwe, J.,
Stiles, P.
Wright, P.M.:
2012 : **Six principles of effective global talent management**. Sloan Management Review, V.53, pp.25-42.

- Stevenson, R.J., Sabater, S.: 2010 'Understanding Effects of Global Change on River Ecosystems: Science to Support Policy in a Changing World', **Hydrobiologia**, V.657, pp. 3-18.
- Sternberg, R. J., 2003 : **Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized**, London: Cambridge University Press
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., Gerhart, B.:2003 'Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay', **Personnel Psychology**, Vol.56(4), pp. 997-1035.
- Tansley, C., Tietze, S.: 2013 'Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective', **International Journal of Human Resource Management**, Vol.24 (9), pp 1799–815
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., 2014 : **Using Multivariate Statistics** (6th ed.). Harlow: Pearson Education
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., 2007 : **Strategy, Management, Measurement**, Chartered Institute of Personnel and Development
- Tansley, C.: 2011 'What do we mean by the term "talent" in talent management?', : **Industrial and Commercial Training**, Vol. 43 Iss: 5, pp. 266 - 274
- Thorne, K., Pellant, A., 2006 : **The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit**, Train and Retain the Best Employees, Kogan Page, London
- Toterhi, T., Ronald J.: 2019 'Charting a new course for strategic planning in human resources', : **Global Business and Organizational Excellence**, Volume38, Issue6, p.p. 12-23
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr.: 2002 'Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers', **Journal of Business and Psychology**, Vol.16(3), pp. 331-345.

- Trevor, C. O., Gerhart, B., Boudreau, J. W.: 1997 'Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions', **Journal of Applied Psychology**, 82(1), pp.44-61.
- Ulrich, D.: 1997 **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**, Harvard Business School Press, Boston, Mass., xi
- Ulrich, D.: 2009 **HR transformation: Building human resources from the inside out**, McGraw-Hill Professional; McGraw-Hill, New York, London
- Ulrich, D., Smallwood, N.: 2012 'What is talent?', **Leader to Leader**, Vol.63, pp.55–61
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. G.: 2012 'Talent management decision making', **Management Decision**, Vol.50, pp. 925–941.
- Walla, H. J., Campbell, C., Kaye, L., Levy, A., Bhullar, N.: 2019 'Personality profiles and persuasion: An exploratory study investigating the role of the Big-5, Type D personality and the Dark Triad on susceptibility to persuasion', **Personality and Individual Differences**, Volume 139, pp.69-76
- Weber, Y., Tarba, S. Y.: 2014 'Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility', **California Management Review**, Vol.56, pp.5–12
- Wigfield, A., Eccles, J. S., Schiefele, U., Roeser, R.W., Davis-Kea, P.: 2014 'Development of Achievement Motivation', **Handbook of Child Psychology and Developmental Science**, Chapter 15
- Williams, M. R.: 2000 **The war for talent: Getting the best from the best**, CIPD Publishing

- Wirtky, T.,
Laumer, S.,
Eckhardt, A.,
Weitzel, T.:
2016
: ‘On the untapped value of e-HRM – a literature review’, **Commun. Assoc. Inform. Syst.**, Vol.38 (1), pp. 20-83
- Whitty, M.T.:
2002
: ‘Liar, Liar! An examination of how open, supportive and honest people are in Chat Rooms’, **Computers in Human Behavior**, Vol.18(4), pp.343-352.
- Wright, P.M.:
2021
: ‘Rediscovering the “Human” in strategic human capital’, **Human Resource Management Review**, Volume 31, Issue 4, pp. 1-9
- Wright, P.M.,
McMahan, G.C., 1999
: **Theoretical perspectives for human resource management**, in (eds) R S Schulker and S E Jackson, Strategic Human Resource Management, Blackwell, Oxford
- Wright P.M.,
Snell S.A.:
1998
: ‘Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management’, **Academy of Management Review**, Vol.23(4), pp.756–772
- Woodruffe, C., 1992
: **What is meant by a competency?**, in Designing and Achieving Competency (eds R. Boam and P. Sparrow), McGraw-Hill, Maidenhead, Berks
- Wood, S., Van
Veldhoven,
M., Croon,
M., De
Menezes, L.
M.: 2012
: ‘Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being’, **Human Relations**, Vol.65(4), pp.419–445
- Yaşlıoğlu
M.M.: 2017
: ‘Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması’, **IUJSB**, Vol. 46, Özel Sayı, ss.74-85
- Younger, J.,
Smallwood,
N., Ulrich, D.:
2007
: ‘Developing your organization’s brand as a talent developer’, **Human Resource Planning**, Vol.30 (2), pp 21–29
- Zhang, B.:
2020
: ‘Human resource change-agent role, state ownership, and employee behavioural flexibility’, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Volume58, Issue2, pp. 268-288
- Zulkeplia, Z.
H., Hasnanb,
N., Mohtarc,
S.: 2015
: ‘Communication and Service Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs)’, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 211, pp.43-41

: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/adopting-a-skills-first-approach-help-people-better-jobs/>

: <https://www.weforum.org/agenda/2024/01/skills-first-6-success-factors-recruiting-developing-talent/>

: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook>

: <https://www.pwc.com.tr/gelecektrendleri>

: https://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf

EK1. 1.Pilot Çalışma Öncesi Envanter Soruları

	Envanter 1
madde 1	Takım çalışmasında insanları görevleriyle ilgili bilgilendirmek işbirliğini artırır.
madde 2	Bir takım başarısını tüm üyelerine borçludur.
madde 3	Bir ekip çalışırken herkesin aynı hedefi benimsediğini önemserim.
madde 4	Bireyler takımlardan daha iyi karar alır.
madde 5	Farklı fikirlerin ortaya konduğu takım çalışmasının projesi daha başarılıdır.
madde 6	Takımlar bireylerden daha iyi plan yapar.
madde 7	Tek başıma çalışmaktansa bir takımda çalışmayı tercih ederim.
madde 8	Takım çalışması zor hedeflere daha kolay ulaşır.
madde 9	Takımdaki kişiler yeni fikirlerin geliştirilmesi için işbirliği yaparlar.
madde 10	Başarılı takımlar yeni fikirlere açıktır.
madde 11	Bir karar alırken kararımın etkisini tüm çalışma arkadaşlarımı göz önünde tutarak değerlendiririm.
madde 12	Kararımı vermeden önce farklı bakış açılarını incelerim.
madde 13	Karar alırken nasıl ilerleyeceğim konusunda plan yaparım.
madde 14	Stratejilerimi belirlerken yedek planımı hazır tutar ve süreçte esnekliğe önem veririm
madde 15	Karar verme süreçlerinde içgüdülerime güvenirim.
madde 16	Kararlılık güçlü yönümdür.
madde 17	Karar verirken duygularımı dışlamam.
madde 18	Karar verirken insanlara danışmaktan çekinmem.
madde 19	Bir karar verirken çok araştırma yapmam.
madde 20	Karar vermede kriterim önce beni memnun etmesidir.
madde 21	Karar vermeden önce sağlayacağı yararlarla ilgili yargılarım hep doğrudur.
madde 22	Planımın beni yanlış sonuçlara götürdüğünü farkettiğimde onu değiştirebilirim.
madde 23	Bir görevi tamamlama süreci benim için keyiflidir.
madde 24	Bir uyumsuzlukta sorular sorup farklı görüşlere değer vermeyi önemserim.
madde 25	Eylem kararı alındıktan sonra görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi önemlidir.
madde 26	Karşılaştığım benzer problemlerden ders alırım.
madde 27	Sadece soruna odaklanmak yerine alternatif çözümleri değerlendirmek zaman kaybıdır.
madde 28	Bireysel başarıdan çok takım başarısına odaklanırım.
madde 29	Bir sorun hakkında çözüm bulurken bilgileri seçip organize etmek benim için keyiflidir.
madde 30	Başlattığım projeyi hızlı şekilde tamamlamaktan hoşlanırım.
madde 31	Sonunu öngöremediğim işe başlamam.
madde 32	Hedeflerimi belirlediğimde çoğu konuda başarılı olurum.
madde 33	Hayatında hedefleri olan insanlar başarıya daha yakındır.
madde 34	Gerekli olduğunda yüksek performans almak için çok çalışırım.
madde 35	Hedef koyup üstesinden gelmek beni motive eder.
madde 36	İşimde görevlerimi zamanında tamamlarım.
madde 37	Müşterinin farklı ihtiyaçlarını tespit etmek önemlidir.
madde 38	Müşterilerle iyi ilişkiler kurmanın gerekliliğine inanırım
madde 39	Müşteriden geri bildirim alıp bu doğrultuda hizmeti iyileştirmek önemlidir.
madde 40	Müşterinin ihtiyaçlarını zamanında karşılamak gereklidir.
madde 41	Müşteriyi memnun etmek için onunla her konuda aynı fikirdeymiş gibi davranırım.
madde 42	Farklı müşteri beklentilerini keşfetmeye özen gösteririm.
madde 43	Müşterilere onların ihtiyaçları ile en iyi örtüşen hizmetleri öneririm.
madde 44	Müşterilerin gereksinimlerini benimle birlikte belirlemeleri için çalışırım.
madde 45	Müşteriye hizmet şirket için kar aracıdır.
madde 46	Kişiyi özel çözüm başarımın anahtarıdır.
madde 47	Firma prensipleri ve karlılık hedefleri benim için önceliklidir.
madde 48	Çözüm ararken doğru sorulara odaklanmaya çalışırım.
madde 49	Data analizi ve ölçümlenmiş veriler işimi kolaylaştırır.
madde 50	Karar verirken mantıklı varsayımlar üzerinden hareket edebilirim.

madde 51	Kişisel hislerimin performansımın önüne geçmesine izin vermem.
madde 52	Görüşlerimi kanıtlarla desteklemeyi tercih ederim.
madde 53	Somut gerçeklere dayanarak yargıya varırım.
madde 54	Farklı iki konu arasında dengeli ilişki kurabilirim.
madde 55	Sorunları çözerken mantıksal varsayımlar yapmak benim için kolaydır.
madde 56	Eski öğrendiğim bilgilerden yeni bir şeyler oluştururken yararlanabilirim.
madde 57	Matematiksel ve istatistiki verilerle daha kolay çalışırım.
madde 58	Sorunun kök nedeni ve etkileyen faktörleri detaylı araştırmadan üretilmiş çözümleri benimsemem.
madde 59	Olayları çözümlerken bütünü oluşturan parçaları ayrı ayrı ele almak bana zor gelmez.
madde 60	Bir karar verirken her yönü ile irdeleyip detaylı düşünmem.
madde 61	Bir konuda bilgi toplayıp bu bilgileri bir araya getirmek kolaydır.
madde 62	Araştırma ve gözleme dayalı çalışmayı önemserim.
madde 63	Matematiksel problemler çözerken verileri kolay yorumlayabilirim.
madde 64	Bir bilgiyi yorumlayıp yargıda bulunabilirim.
madde 65	Bir konuyu örneklerine bakarak kolayca öğrenirim.
madde 66	Mantık bulmacaları çözmek benim için zordur.
madde 67	Problemlerle karşılaştığımda çoklu çözümler üretmeye gayret ederim.
madde 68	Anlaşılmayan bir konuyu ele alarak onu anlaşılır bir biçimde açıklayıp sonuca bağlayabilirim.
madde 69	Parçaları birleştirip bütüne ulaşmayı severim.
madde 70	Bir durumu değerlendirirken onu oluşturan bölümler arasında bağıntıyı kurabilirim.
madde 71	Bir konu hakkında yeterli veri toplanıncaya kadar karar vermem.
madde 72	Hatalı kararlarımdan hemen vazgeçip düzeltmek için farklı noktaları görmeye çalışırım.
madde 73	Bir konu hakkında sistematik veri toplamaya çalışır ve grafik, sema ve tablolardan yararlanırım.
madde 74	Çalışırken düzensizliği hoşgörebilirim.
madde 75	Çözüm sürecinde önemli noktaları çabuk farkedirim.
madde 76	Bir problemle karşılaştığımda sorular sorup ortaya çıkabilecek alternatif çözümlere açık fikirle yaklaşabilirim.
madde 77	Görevlerimi yerine getirirken süreçleri gözlemleyip amaçlarımı belirlerim.
madde 78	Rahatsızlık veren bir durumla ilgili bilgi topladıktan sonra değerlendirme yapmayı tercih ederim.
madde 79	İşimde daima sistematik ve organize şekilde çalışırım.
madde 80	Planlamada kritik noktaları doğru önceliklendirmeyi esas alırım.
madde 81	Başarı için doğru işlerin belirlenmesine önem veririm.
madde 82	Görev dağılımı yaparken insanların becerilerini ve ilgi alanlarını göz önünde bulundururum.
madde 83	Her görevde iyi hazırlanmam gerektiğini bilirim.
madde 84	Gelecekle ilgili plan yapmaktan keyif alırım.
madde 85	Önsezilerimi takip etmekten çekinmem.
madde 86	Engel veya sorunların ötesini görmeye çalışırım.
madde 87	Bir projede iyileştirilmesi gereken noktaları kolayca farkedirim.
madde 88	Beklenmedik sonuçlar ve krizleri önlemek için her konuda yedeklemenin gereğine inanırım.
madde 89	Sorunlu durumlarda hatalı yaklaşımların tolere edilmesi için doğası gereğidir.
madde 90	Herhangi bir olaya vereceğim tepkinin sonucunun ne olacağını çabuk kestirebilirim.
madde 91	Kelime bulmacaları yerine tahmin problemlerini çözmeyi tercih ederim.
madde 92	Bir konuyu yeni ve farklı bir açıdan ele almak benim için zorlayıcıdır.
madde 93	Yeni yaklaşım ve fikirler ile yola çıkıp yeni süreçler oluşturmaya karşı istekliyimdir.
madde 94	Başkalarından edindiğim fikirlerden yeni bir şeyler üretebilirim.
madde 95	Yeni projeler üzerinde çalışıp, geliştirme üzerinde yoğunlaşmayı rutin işlere tercih ederim.
madde 96	Bir problemi çözerken bilindik yöntemler yerine yeni çözüm yolları ararım.
madde 97	Sınırlar dahilinde risksiz iş üretmek rahat hissettirir.
madde 98	Projelerde değişiklik yaparak iyileştirme fırsatları beni heyecanlandırır.
madde 99	Yaratıcı olmak özel bir durum değildir.
madde 100	Alternatif yöntemlerle yapacağım işler tercih ederim.

madde 101	Kurallardan vazgeçmek onları dayatmaktan daha kolaydır.
madde 102	Eleştirildiğimde tehdit edilmiş hissine kapılırım.
madde 103	Çalışma ortamında prosedürlerin değişebileceği fikri beni rahatlatır.
madde 104	Farklı çalışma ortamlarına kolayca adapte olurum.
madde 105	Gerektiğinde fazladan çalışmak benim için sorun değildir.
madde 106	Birşeyleri yaparken insanların düşüncelerini almak önemlidir.
madde 107	Yeni görevleri rutin işlere tercih ederim.
madde 108	Yeni bir görev verildiğinde başkalarıyla çalışmakta zorluk çekmem.
madde 109	Çalışma programına yeni bir görev ve sorumluluk eklendiğinde zorlanırım.
madde 110	Yeni teknoloji kullanımını gerekli görürüm.
madde 111	Hibrit çalışma performansımı etkilemez.
madde 112	Sorunlu durumlarda çözüm için yeni davranışlar geliştirebilirim.
madde 113	Belirlenen hedeflere ulaşmak için kapasitemin yeterli olduğuna inanırım.
madde 114	Onayladığım sorumlulukları en iyi şekilde sonuçlandırırım.
madde 115	Beni zorlayan görev ve sorumlulukları başaracağıma inanırım tamdır.
madde 116	Yeni görevlerde hakim olmadığım alanlar beni endişelendirir.
madde 117	İş yerinde karşılaştığım problemleri durumlarda kontrolü kaybetmem.
madde 118	Yeteneklerime daima güvenirim.
madde 119	Bir işi tamamlamak için özmotivasyonum güçlü yönümdür.
madde 120	İşle ilgili problemler beni bazen yıldıracaktır.
madde 121	Yaptığım işin bana çok uygun olduğunu düşünürüm.
madde 122	Yaptığım işle ilgili tüm detaylara hakimimdir.
madde 123	Kendine yetebilen insanlar her zaman başarılı olur.
madde 124	Zor durumlarda doğru tepkiyi vermek konusunda zorlanırım.
madde 125	Her olaya çabuk tepki vermek doğru değildir.
madde 126	Başarısız olduğumda öfkemi kontrol ederim.
madde 127	Çalışma arkadaşlarımdan kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini kolayca anlarım.
madde 128	Bir sorunu çözmeye çalışırken içsel ayartıcı duygularımı kontrol edebilirim.
madde 129	Bazı tepkilerimin hangi duygularımdan kaynaklandığını bulmakta zorlanmam.
madde 130	Bir görevde başarısız olursam sinirlenmem.
madde 131	Duygularımı ve algılarımı seçebilirim.
madde 132	Bir duruma karşı nasıl hissettiğimi herkese kolayca anlatabilirim.
madde 133	İşimi yaparken mümkün olduğunca duygusal davranmaktan kaçınırım.
madde 134	Konuştüğüm kişinin ciddi olup olmadığını kolayca anlarım.
madde 135	İş arkadaşlarımdan beden dilinden etkilenirim.
madde 136	Başarısızlığı kabullenmek benim için kolaydır.
madde 137	Tüm verilere ulaşana kadar bir konu hakkında yargıda bulunmam.
madde 138	Bir durumda hatalıysam kabullenmekte zorlanırım.
madde 139	Kendim için gerçekçi hedefler koyup ulaşana kadar ilerlemeyi seçerim.
madde 140	Hatamı öğrenme fırsatına dönüştürmek için çaba gösteririm.
madde 141	En yakın arkadaşım da olsa hatalarını gizlemem.
madde 142	Kimse mükemmel değildir.
madde 143	Çok hayal kuran insanları ciddiye almam.
madde 144	Yargıda bulunmaktan kaçınırım çünkü adil olmayabilirim.
madde 145	Ne kadar dikkatli olsak da yargılarımızda yanılabiliriz.
madde 146	Kolay karar veririm.
madde 147	İş ortamında alacağım negatif tepkilerden kaçınırım.
madde 148	Yaptığım işte başarılı olacağımdan her zaman eminimdir.
madde 149	Kriz zamanlarında olumlu düşünmeyi tercih ederim.
madde 150	İşimi yaparken iç motivasyonum hep yüksektir.

madde 151	Rekabet ortamında fazla özgüven zarar verebilir.
madde 152	Bir görev verildiğinde paniklemem.
madde 153	Başkalarının etkisiyle kararlar almamaya özen gösteririm.
madde 154	İnanarak üstlendiğim sorumlulukların gereğini yaparım.
madde 155	Kendine güvenmenin bir sınırı yoktur.
madde 156	İş arkadaşlarımla rahat ilişki kurarım.
madde 157	Toplantılarda kendimi rahatlıkla ifade ederim.
madde 158	Zorlayıcı bir durumda, mevcut şartlara uygun davranırım.
madde 159	Disiplin ilkelerinin gerekliliğine inanırım.
madde 160	Zor durumlarla karşı karşıya kaldığımda karar vermekte güçlük çekerim
madde 161	İşimle ilgili konularda karar vermede önce pek çok seçeneği göz önünde bulundururum
madde 162	Özgür ortamların performansı artırdığını düşünürüm.
madde 163	Stres altında planlarımı değiştirme konusunda kendime güvenirim.
madde 164	Çözüm için farklı açılardan bakmak faydalıdır.
madde 165	Zor durumlarla karşılaştığımda çözüme odaklanırım.
madde 166	Bir fikri karşımdaki kişiye özel, farklı yollarla ifade ederim.
madde 167	Her türlü ortama, durumu ve şartlara uyum sağlamakta zorlanmam.
madde 168	Ortam ve şartları değiştirebilme konusunda girişken davranırım.
madde 169	Yaşamda karşılaştığım güçlüklerle baş etmede yetenekliyimdir.
madde 170	Zor durumlarda bir şeyi değiştirme konusunda kendimi güçsüz hissedirim.
madde 171	Çevremdeki insanlar benimle duygularımı rahatlıkla paylaşır.
madde 172	Hayır diyemeyen insanların zor durumlarda kalmaları kaçınılmazdır.
madde 173	İş hayatında duyguların paylaşılması gerektiğine inanırım.
madde 174	Tavrımı ortaya koyduğumda insanların nasıl hissedeceği benim için önemli değildir.
madde 175	İş arkadaşlarımdan duygusal tepkilerinin altında yatan nedeni önemserim.
madde 176	İş arkadaşlarımdan duygusal sorunlarını çözmelerinde onlara destek olurum.
madde 177	Duygularımı başkalarına göstermekten çekinmem.
madde 178	Eğer bir kişi bir şey söylüyor fakat başka bir şeyi kastediyorsa bunu çok çabuk anlarım.
madde 179	Gruptan bir kişinin kendini huzursuz hissettiğini fark eder ve onu rahatlatırım.
madde 180	İnsanların nasıl hissettiklerini ve ne düşündüklerini kolayca anlayabilirim.
madde 181	Konuyu netleştirici sorular sormaktan kaçınmam.
madde 182	Çevremdeki insanların sordukları sorulara açık cevaplar veririm.
madde 183	Yeni bir fikirleri uygulamaları konusunda insanları kolayca ikna edebilirim.
madde 184	Fikrimi paylaştığım konuyla ilgili karşı tarafın deneyimlerini öğrenmeye çalışırım.
madde 185	Başka insanları kendi fikrime katılmaya yönlendirmek kolaydır.
madde 186	Diğer insanları ikna edebilenler genelde işlerini başkalarına kolayca yaptırabilirler.
madde 187	Başkalarını kolayca etkileyebilirim.
madde 188	Problemlili insanları ikna etmek zordur.
madde 189	Fikirlerimi karşıt tarafla paylaşırken heyecanlanırım.
madde 190	Çevremdekilerin beni dinlemelerini sağlamaya özen gösteririm.
madde 191	Konuşurken kendimi iyi ifade edebilirim.
madde 192	Grup içerisinde sessiz olmak yerine konuşmayı tercih ederim.
madde 193	Tanımadığım kişilerle iletişim kurma konusunda çekincem yoktur.
madde 194	Diğer departmanların görev ve sorumlulukları ilgimi çeker.
madde 195	Beni anlamayan insanlar ile iletişim kurmam.
madde 196	Grup çalışmalarında aktif rol üstlenirim.
madde 197	Çatışma ortamında arabuluculuk yapmayı severim.
madde 198	Konuşurken açık ve sade anlatımı tercih ederim.
madde 199	Dinlediğim kişiyi anlamak için sorular sorarım.
madde 200	İnsanlarla konuşurken onları rahatlatırım.

Ek2. Birinci Pilot Çalışma Sonrası 192 İfadelik Envanter

	Birinci Pilot Çalışma Sonrası Envanter
madde 1	Takım çalışmasında insanları görevleriyle ilgili bilgilendirmek işbirliğini artırır.
madde 2	Bir takım başarısını tüm üyelerine borçludur.
madde 3	Bir ekiple çalışırken herkesin aynı hedefi benimsediğini önemserim.
madde 4	Bireyler takımlardan daha iyi karar alır.
madde 5	Farklı fikirlerin ortaya konduğu takım çalışmasının projesi daha başarılıdır.
madde 6	Takımlar bireylerden daha iyi plan yapar.
madde 7	Tek başıma çalışmaktansa bir takımda çalışmayı tercih ederim.
madde 8	Takım çalışması zor hedeflere daha kolay ulaşır.
madde 9	Takımdaki kişiler yeni fikirlerin geliştirilmesi için işbirliği yaparlar.
madde 10	Başarılı takımlar yeni fikirlere açıktır.
madde 11	Bir karar alırken kararımın etkisini tüm çalışma arkadaşlarımı göz önünde tutarak değerlendiririm.
madde 12	Kararımı vermeden önce farklı bakış açılarını incelerim.
madde 13	Karar alırken nasıl ilerleyeceğim konusunda plan yaparım.
madde 14	Stratejilerimi belirlerken yedek planımı hazır tutar ve süreçte esnekliğe önem veririm
madde 15	Karar verme süreçlerinde içgüdülerime güvenirim.
madde 16	Kararlılık güçlü yönümdür.
madde 17	Karar verirken duygularımı dışlamam.
madde 18	Karar verirken insanlara danışmaktan çekinmem.
madde 19	Bir karar verirken çok araştırma yapmam.
madde 20	Karar vermede kriterim önce beni memnun etmesidir.
madde 21	Karar vermeden önce sağlayacağı yararlarla ilgili yargılarım hep doğrudur.
madde 22	Planımın beni yanlış sonuçlara götürdüğünü farkettiğimde onu değiştirebilirim.
madde 23	Bir görevi tamamlama süreci benim için keyiflidir.
madde 24	Bir uyumsuzlukta sorular sorup farklı görüşlere değer vermeyi önemserim.
madde 25	Eylem kararı alındıktan sonra görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi önemlidir.
madde 26	Karşılaştığım benzer problemlerden ders alırım.
madde 27	Sadece soruna odaklanmak yerine alternatif çözümleri değerlendirmek zaman kaybıdır.
madde 28	Bireysel başarıdan çok takım başarısına odaklanırım.
madde 29	Bir sorun hakkında çözüm bulurken bilgileri seçip organize etmek benim için keyiflidir.
madde 30	Başlattığım projeyi hızlı şekilde tamamlamaktan hoşlanırım.
madde 31	Sonunu öngöremediğim işe başlamam.
madde 32	Hedeflerimi belirlediğimde çoğu konuda başarılı olurum.
madde 33	Hayatında hedefleri olan insanlar başarıya daha yakındır.
madde 34	Gerekli olduğunda yüksek performans almak için çok çalışırım.
madde 35	Hedef koyup üstesinden gelmek beni motive eder.
madde 36	İşimde görevlerimi zamanında tamamlarım.
madde 37	Müşterinin farklı ihtiyaçlarını tespit etmek önemlidir.
madde 38	Müşterilerle iyi ilişkiler kurmanın gerekliliğine inanırım
madde 39	Müşteriden geri bildirim alıp bu doğrultuda hizmeti iyileştirmek önemlidir.
madde 40	Müşterinin ihtiyaçlarını zamanında karşılamak gereklidir.
madde 41	Müşteriyi memnun etmek için onunla her konuda aynı fikirdeymiş gibi davranırım.
madde 42	Farklı müşteri beklentilerini keşfetmeye özen gösteririm.
madde 43	Müşterilere onların ihtiyaçları ile en iyi örtüşen hizmetleri öneririm.
madde 44	Müşterilerin gereksinimlerini benimle birlikte belirlemeleri için çalışırım.
madde 45	Müşteriye hizmet şirket için kar aracıdır.
madde 46	Kişiyi özel çözüm başarımın anahtarıdır.
madde 47	Firma prensipleri ve karlılık hedefleri benim için önceliklidir.
madde 48	Çözüm ararken doğru sorulara odaklanmaya çalışırım.
madde 49	Data analizi ve ölçümlenmiş veriler işimi kolaylaştırır.
madde 50	Karar verirken mantıklı varsayımlar üzerinden hareket edebilirim.

madde 51	Kişisel hislerimin performansımın önüne geçmesine izin vermem.
madde 52	Görüşlerimi kanıtlarla desteklemeyi tercih ederim.
madde 53	Somut gerçeklere dayanarak yargıya varırım.
madde 54	Farklı iki konu arasında dengeli ilişki kurabilirim.
madde 55	Sorunları çözerken mantıksal varsayımlar yapmak benim için kolaydır.
madde 56	Eski öğrendiğim bilgilerden yeni bir şeyler oluştururken yararlanabilirim.
madde 57	Matematiksel ve istatistiki verilerle daha kolay çalışırım.
madde 58	Sorunun kök nedeni ve etkileyen faktörleri detaylı araştırmadan üretilmiş çözümleri benimsemem.
madde 59	Olayları çözümlerken bütünü oluşturan parçaları ayrı ayrı ele almak bana zor gelmez.
madde 60	Bir karar verirken her yönü ile irdeleyip detaylı düşünmem.
madde 61	Bir konuda bilgi toplayıp bu bilgileri bir araya getirmek kolaydır.
madde 62	Araştırma ve gözleme dayalı çalışmayı önemserim.
madde 63	Matematiksel problemler çözerken verileri kolay yorumlayabilirim.
madde 64	Mantık bulmacaları çözmek benim için zordur.
madde 65	Problemlerle karşılaştığımda çoklu çözümler üretmeye gayret ederim.
madde 66	Anlaşılmayan bir konuyu ele alarak onu anlaşılır bir biçimde açıklayıp sonuca bağlayabilirim.
madde 67	Parçaları birleştirip bütüne ulaşmayı severim.
madde 68	Bir durumu değerlendirirken onu oluşturan bölümler arasında bağıntıyı kurabilirim.
madde 69	Bir konu hakkında yeterli veri toplanıncaya kadar karar vermem.
madde 70	Hatalı kararlarımdan hemen vazgeçip düzeltmek için farklı noktaları görmeye çalışırım.
madde 71	Bir konu hakkında sistematik veri toplamaya çalışır ve grafik, sema ve tablolardan yararlanırım.
madde 72	Çalışırken düzensizliği hoşgörebilirim.
madde 73	Çözüm sürecinde önemli noktaları çabuk farkedirim.
madde 74	Bir problemle karşılaştığımda sorular sorup ortaya çıkabilecek alternatif çözümlere açık fikirle yaklaşabilirim.
madde 75	Görevlerimi yerine getirirken süreçleri gözlemleyip amaçlarımı belirlerim.
madde 76	Rahatsızlık veren bir durumla ilgili bilgi topladıktan sonra değerlendirme yapmayı tercih ederim.
madde 77	İşimde daima sistematik ve organize şekilde çalışırım.
madde 78	Planlamada kritik noktaları doğru önceliklendirmeyi esas alırım.
madde 79	Başarı için doğru işlerin belirlenmesine önem veririm.
madde 80	Görev dağılımı yaparken insanların becerilerini ve ilgi alanlarını göz önünde bulundururum.
madde 81	Her görevde iyi hazırlanmam gerektiğini bilirim.
madde 82	Gelecekle ilgili plan yapmaktan keyif alırım.
madde 83	Önsezilerimi takip etmekten çekinmem.
madde 84	Engel veya sorunların ötesini görmeye çalışırım.
madde 85	Bir projede iyileştirilmesi gereken noktaları kolayca farkedirim.
madde 86	Beklenmedik sonuçlar ve krizleri önlemek için her konuda yedeklemenin gereğine inanırım.
madde 87	Sorunlu durumlarda hatalı yaklaşımların tolere edilmesi için doğası gereğidir.
madde 88	Kelime bulmacaları yerine tahmin problemlerini çözmeyi tercih ederim.
madde 89	Bir konuyu yeni ve farklı bir açıdan ele almak benim için zorlayıcıdır.
madde 90	Yeni yaklaşım ve fikirler ile yola çıkıp yeni süreçler oluşturmaya karşı istekliyimdir.
madde 91	Başkalarından edindiğim fikirlerden yeni bir şeyler üretebilirim.
madde 92	Yeni projeler üzerinde çalışıp, geliştirme üzerinde yoğunlaşmayı rutin işlere tercih ederim.
madde 93	Bir problemi çözerken bilindik yöntemler yerine yeni çözüm yolları ararım.
madde 94	Sınırlar dahilinde risksiz iş üretmek rahat hissettirir.
madde 95	Projelerde değişiklik yaparak iyileştirme fırsatları beni heyecanlandırır.
madde 96	Alternatif yöntemlerle yapacağım işler tercih ederim.
madde 97	Kurallardan vazgeçmek onları dayatmaktan daha kolaydır.
madde 98	Eleştirildiğimde tehdit edilmiş hissine kapılırm.
madde 99	Çalışma ortamında prosedürlerin değişebileceği fikri beni rahatlatır.
madde 100	Farklı çalışma ortamlarına kolayca adapte olurum.
madde 101	Gerektiğinde fazladan çalışmak benim için sorun değildir.
madde 102	Birşeyleri yaparken insanların düşüncelerini almak önemlidir.
madde 103	Yeni görevleri rutin işlere tercih ederim.
madde 104	Çalışma programıma yeni bir görev ve sorumluluk eklendiğinde zorlanırım.
madde 105	Yeni teknoloji kullanımını gerekli görürüm.

madde 106	Hibrit çalışma performansımı etkilemez.
madde 107	Sorunlu durumlarda çözüm için yeni davranışlar geliştirebilirim.
madde 108	Belirlenen hedeflere ulaşmak için kapasitemin yeterli olduğuna inanırım.
madde 109	Onayladığım sorumlulukları en iyi şekilde sonuçlandırırım.
madde 110	Beni zorlayan görev ve sorumlulukları başaracağıma inancım tamdır.
madde 111	Yeni görevlerde hakim olmadığım alanlar beni endişelendirir.
madde 112	İş yerinde karşılaştığım problemleri durumlarda kontrolü kaybetmem.
madde 113	Yeteneklerime daima güvenirim.
madde 114	Bir işi tamamlamak için özmotivasyonum güçlü yönümdür.
madde 115	İşle ilgili problemler beni bazen yıldıracaktır.
madde 116	Yaptığım işin bana çok uygun olduğunu düşünürüm.
madde 117	Yaptığım işle ilgili tüm detaylara hakimimdir.
madde 118	Kendine yetebilen insanlar her zaman başarılı olur.
madde 119	Zor durumlarda doğru tepkiyi vermek konusunda zorlanırım.
madde 120	Her olaya çabuk tepki vermek doğru değildir.
madde 121	Başarısız olduğumda öfkemi kontrol ederim.
madde 122	Çalışma arkadaşlarımdan kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini kolayca anlarım.
madde 123	Bir sorunu çözmeye çalışırken içsel ayartıcı duygularımı kontrol edebilirim.
madde 124	Bazı tepkilerimin hangi duygularımdan kaynaklandığını bulmakta zorlanmam.
madde 125	Bir görevde başarısız olursam sinirlenmem.
madde 126	Duygularımı ve algılarımı seçebilirim.
madde 127	Bir duruma karşı nasıl hissettiğimi herkese kolayca anlatabilirim.
madde 128	İşimi yaparken mümkün olduğunca duygusal davranmaktan kaçınırım.
madde 129	Konuştuğum kişinin ciddi olup olmadığını kolayca anlarım.
madde 130	İş arkadaşlarımdan beden dilinden etkilenirim.
madde 131	Başarısızlığı kabullenmek benim için kolaydır.
madde 132	Tüm verilere ulaşana kadar bir konu hakkında yargıda bulunmam.
madde 133	Bir durumda hatalıysam kabullenmekte zorlanırım.
madde 134	Kendim için gerçekçi hedefler koyup ulaşana kadar ilerlemeyi seçerim.
madde 135	Hatamı öğrenme fırsatına dönüştürmek için çaba gösteririm.
madde 136	En yakın arkadaşım da olsa hatalarını gizlemem.
madde 137	Kimse mükemmel değildir.
madde 138	Çok hayal kuran insanları ciddiye almam.
madde 139	Yargıda bulunmaktan kaçınırım çünkü adil olmayabilirim.
madde 140	Ne kadar dikkatli olsak da yargılarımızda yanlılıklar olabilir.
madde 141	Kolay karar veririm.
madde 142	İş ortamında alacağım negatif tepkilerden kaçınırım.
madde 143	Yaptığım işte başarılı olacağımdan her zaman eminimdir.
madde 144	Kriz zamanlarında olumlu düşünmeyi tercih ederim.
madde 145	İşimi yaparken iç motivasyonum hep yüksektir.
madde 146	Rekabet ortamında fazla özgüven zarar verebilir.
madde 147	Zor bir görev verildiğinde paniklemem.
madde 148	Başkalarının etkisiyle kararlar almamaya özen gösteririm.
madde 149	İnanarak üstlendiğim sorumlulukların gereğini yaparım.
madde 150	Kendine güvenmenin bir sınırı yoktur.

madde 151	İş arkadaşlarımla rahat ilişki kurarım.
madde 152	Toplantılarda kendimi rahatlıkla ifade ederim.
madde 153	Zorlayıcı bir durumda, mevcut şartlara uygun davranırım.
madde 154	Disiplin ilkelerinin gerekliliğine inanırım.
madde 155	Zor durumlarla karşı karşıya kaldığımda karar vermekte güçlük çekerim
madde 156	İşimle ilgili konularda karar vermede önce pek çok seçeneği göz önünde bulundururum
madde 157	Özgür ortamların performansı arttırdığını düşünürüm.
madde 158	Stres altında planlarımı değiştirme konusunda kendime güvenirim.
madde 159	Çözüm için farklı açılardan bakmak faydalıdır.
madde 160	Zor durumlarla karşılaştığımda çözüme odaklanırım.
madde 161	Bir fikri karşımdaki kişiye özel, farklı yollarla ifade ederim.
madde 162	Her türlü ortama, durumu ve şartlara uyum sağlamakta zorlanmam.
madde 163	Ortam ve şartları değiştirebilme konusunda girişken davranırım.
madde 164	Yaşamda karşılaştığım güçlüklerle baş etmede yetenekliyimdir.
madde 165	Çevremdeki insanlar benimle duygularını rahatlıkla paylaşır.
madde 166	Hayır diyemeyen insanların zor durumlarda kalmaları kaçınılmazdır.
madde 167	İş hayatında duyguların paylaşılması gerektiğine inanırım.
madde 168	Tavrımı ortaya koyduğumda insanların nasıl hissedeceği benim için önemli değildir.
madde 169	İş arkadaşlarımdan duygusal tepkilerinin altında yatan nedeni önemserim.
madde 170	İş arkadaşlarımdan duygusal sorunlarını çözmelerinde onlara destek olurum.
madde 171	Duygularımı başkalarına göstermekten çekinmem.
madde 172	Eğer bir kişi bir şey söylüyor fakat başka bir şeyi kastediyorsa bunu çok çabuk anlarım.
madde 173	Gruptan bir kişinin kendini huzursuz hissettiğini fark eder ve onu rahatlatırım.
madde 174	İnsanların nasıl hissettiklerini ve ne düşündüklerini kolayca anlayabilirim.
madde 175	Konuyu netleştirici sorular sormaktan kaçınmam.
madde 176	Çevremdeki insanların sordukları sorulara açık cevaplar veririm.
madde 177	Yeni bir fikirleri uygulamaları konusunda insanları kolayca ikna edebilirim.
madde 178	Fikrimi paylaştığım konuyla ilgili karşı tarafın deneyimlerini öğrenmeye çalışırım.
madde 179	Diğer insanları ikna edebilenler genelde işlerini başkalarına kolayca yaptırabilirler.
madde 180	Başkalarını kolayca etkileyebilirim.
madde 181	Problemleri insanları ikna etmek zordur.
madde 182	Fikirlerimi karşı tarafla paylaşırken heyecanlanırım.
madde 183	Çevremdekilerin beni dinlemelerini sağlamaya özen gösteririm.
madde 184	Konuşurken kendimi iyi ifade edebilirim.
madde 185	Grup içerisinde sessiz olmak yerine konuşmayı tercih ederim.
madde 186	Tanımadığım kişilerle iletişim kurma konusunda çekincem yoktur.
madde 187	Diğer departmanların görev ve sorumlulukları ilgimi çeker.
madde 188	Beni anlamayan insanlar ile iletişim kurmam.
madde 189	Grup çalışmalarında aktif rol üstlenirim.
madde 190	Çatışma ortamında arabuluculuk yapmayı severim.
madde 191	Konuşurken açık ve sade anlatımı tercih ederim.
madde 192	Dinlediğim kişiyi anlamak için sorular sorarım.

EK 3. 2.Pilot Çalışma Sonrası 174 İfadelik Envanter Soruları

	2. Pilot Sonrası Envanter
madde 1	Takım çalışmasında insanları görevleriyle ilgili bilgilendirmek işbirliğini artırır.
madde 2	Bir takım başarısını tüm üyelerine borçludur.
madde 3	Bir ekiple çalışırken herkesin aynı hedefi benimsediğini önemserim.
madde 4	Bireyler takımlardan daha iyi karar alır.
madde 5	Farklı fikirlerin ortaya konduğu takım çalışmasının projesi daha başarılıdır.
madde 6	Takımlar bireylerden daha iyi plan yapar.
madde 7	Tek başıma çalışmaktansa bir takımda çalışmayı tercih ederim.
madde 8	Takım çalışması zor hedeflere daha kolay ulaşır.
madde 9	Takımdaki kişiler yeni fikirlerin geliştirilmesi için işbirliği yaparlar.
madde 10	Başarılı takımlar yeni fikirlere açıktır.
madde 11	Bir karar alırken kararımın etkisini tüm çalışma arkadaşlarımı göz önünde tutarak değerlendiririm.
madde 12	Kararımı vermeden önce farklı bakış açılarını incelerim.
madde 13	Karar alırken nasıl ilerleyeceğim konusunda plan yaparım.
madde 14	Stratejilerimi belirlerken yedek planımı hazır tutar ve süreçte esnekliğe önem veririm
madde 15	Karar verme süreçlerinde içgüdülerime güvenirim.
madde 16	Kararlılık güçlü yönümdür.
madde 17	Karar verirken duygularımı dışlamam.
madde 18	Karar verirken insanlara danışmaktan çekinmem.
madde 19	Bir karar verirken çok araştırma yapmam.
madde 20	Planımın beni yanlış sonuçlara götürdüğünü fark ettiğimde onu değiştirebilirim.
madde 21	Bir görevi tamamlama süreci benim için keyiflidir.
madde 22	Bir uyumsuzlukta sorular sorup farklı görüşlere değer vermeyi önemserim.
madde 23	Eylem kararı alındıktan sonra görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi önemlidir.
madde 24	Karşılaştığım benzer problemlerden ders alırım.
madde 25	Sadece soruna odaklanmak yerine alternatif çözümleri değerlendirmek zaman kaybıdır.
madde 26	Bireysel başarıdan çok takım başarısına odaklanırım.
madde 27	Bir sorun hakkında çözüm bulurken bilgileri seçip organize etmek benim için keyiflidir.
madde 28	Başlattığım projeyi hızlı şekilde tamamlamaktan hoşlanırım.
madde 29	Sonunu öngöremediğim işe başlamam.
madde 30	Hedeflerimi belirlediğimde çoğu konuda başarılı olurum.
madde 31	Hayatında hedefleri olan insanlar başarıya daha yakındır.
madde 32	Gerekli olduğunda yüksek performans almak için çok çalışırım.
madde 33	Hedef koyup üstesinden gelmek beni motive eder.
madde 34	İşimde görevlerimi zamanında tamamlarım.
madde 35	Müşterinin farklı ihtiyaçlarını tespit etmek önemlidir.
madde 36	Müşteriden geri bildirim alıp bu doğrultuda hizmeti iyileştirmek önemlidir.
madde 37	Müşterinin ihtiyaçlarını zamanında karşılamak gereklidir.
madde 38	Farklı müşteri beklentilerini keşfetmeye özen gösteririm.
madde 39	Müşterilere onların ihtiyaçları ile en iyi örtüşen hizmetleri öneririm.
madde 40	Müşterilerin gereksinimlerini benimle birlikte belirlemeleri için çalışırım.
madde 41	Müşteriye hizmet şirket için kar aracıdır.
madde 42	Kişiyi özel çözüm başarının anahtarıdır.
madde 43	Firma prensipleri ve karlılık hedefleri benim için önceliklidir.
madde 44	Çözüm ararken doğru sorulara odaklanmaya çalışırım.
madde 45	Data analizi ve ölçümlenmiş veriler işimi kolaylaştırır.
madde 46	Karar verirken mantıklı varsayımlar üzerinden hareket edebilirim.
madde 47	Kişisel hislerimin performansımın önüne geçmesine izin vermem.
madde 48	Görüşlerimi kanıtlarla desteklemeyi tercih ederim.
madde 49	Farklı iki konu arasında dengeli ilişki kurabilirim.
madde 50	Sorunları çözerken mantıksal varsayımlar yapmak benim için kolaydır.

madde 51	Eski öğrendiğim bilgilerden yeni bir şeyler oluştururken yararlanabilirim.
madde 52	Matematiksel ve istatistiki verilerle daha kolay çalışırım.
madde 53	Sorunun kök nedeni ve etkileyen faktörleri detaylı araştırmadan üretilmiş çözümleri benimsemem.
madde 54	Olayları çözümlerken bütünü oluşturan parçaları ayrı ayrı ele almak bana zor gelmez.
madde 55	Bir karar verirken her yönü ile irdeleyip detaylı düşünmem.
madde 56	Bir konuda bilgi toplayıp bu bilgileri bir araya getirmek kolaydır.
madde 57	Araştırma ve gözleme dayalı çalışmayı önemserim.
madde 58	Matematiksel problemler çözerken verileri kolay yorumlayabilirim.
madde 59	Problemle karşılaştığımda çoklu çözümler üretmeye gayret ederim.
madde 60	Anlaşılamayan bir konuyu ele alarak onu anlaşılır bir biçimde açıklayıp sonuca bağlayabilirim.
madde 61	Parçaları birleştirip bütüne ulaşmayı severim.
madde 62	Bir durumu değerlendirirken onu oluşturan bölümler arasında bağıntıyı kurabilirim.
madde 63	Bir konu hakkında yeterli veri toplanıncaya kadar karar vermem.
madde 64	Hatalı kararlarımdan hemen vazgeçip düzeltmek için farklı noktaları görmeye çalışırım.
madde 65	Bir konu hakkında sistematik veri toplamaya çalışır ve grafik, sema ve tablolardan yararlanırım.
madde 66	Çalışırken düzensizliği hoşgörebilirim.
madde 67	Çözüm sürecinde önemli noktaları çabuk farkedirim.
madde 68	Bir problemle karşılaştığımda sorular sorup ortaya çıkabilecek alternatif çözümlere açık fikirle yaklaşabilirim.
madde 69	Görevlerimi yerine getirirken süreçleri gözlemleyip amaçlarımı belirlerim.
madde 70	Rahatsızlık veren bir durumla ilgili bilgi topladıktan sonra değerlendirme yapmayı tercih ederim.
madde 71	İşimde daima sistematik ve organize şekilde çalışırım.
madde 72	Planlamada kritik noktaları doğru önceliklendirmeyi esas alırım.
madde 73	Başarı için doğru işlerin belirlenmesine önem veririm.
madde 74	Görev dağılımı yaparken insanların becerilerini ve ilgi alanlarını göz önünde bulundururum.
madde 75	Her görevde iyi hazırlanmam gerektiğini bilirim.
madde 76	Gelecekle ilgili plan yapmaktan keyif alırım.
madde 77	Önsezilerimi takip etmekten çekinmem.
madde 78	Engel veya sorunların ötesini görmeye çalışırım.
madde 79	Bir projede iyileştirilmesi gereken noktaları kolayca farkedirim.
madde 80	Beklenmedik sonuçlar ve krizleri önlemek için her konuda yedeklemenin gereğine inanırım.
madde 81	Sorunlu durumlarda hatalı yaklaşımların tolere edilmesi işin doğası gereğidir.
madde 82	Bir konuyu yeni ve farklı bir açıdan ele almak benim için zorlayıcıdır.
madde 83	Yeni yaklaşım ve fikirler ile yola çıkıp yeni süreçler oluşturmaya karşı istekliyimdir.
madde 84	Başkalarından edindiğim fikirlerden yeni bir şeyler üretebilirim.
madde 85	Yeni projeler üzerinde çalışıp, geliştirme üzerinde yoğunlaşmayı rutin işlere tercih ederim.
madde 86	Bir problemi çözerken bilindik yöntemler yerine yeni çözüm yolları ararım.
madde 87	Sınırlar dahilinde risksiz iş üretmek rahat hissettirir.
madde 88	Projelerde değişiklik yaparak iyileştirme fırsatları beni heyecanlandırır.
madde 89	Alternatif yöntemlerle yapacağım işler tercih ederim.
madde 90	Kurallardan vazgeçmek onları dayatmaktan daha kolaydır.
madde 91	Eleştirildiğimde tehdit edilmiş hissine kapılırm.
madde 92	Çalışma ortamında prosedürlerin değişebileceği fikri beni rahatlatır.
madde 93	Farklı çalışma ortamlarına kolayca adapte olurum.
madde 94	Gerektiğinde fazladan çalışmak benim için sorun değildir.
madde 95	Birşeyleri yaparken insanların düşüncelerini almak önemlidir.
madde 96	Yeni görevleri rutin işlere tercih ederim.
madde 97	Çalışma programıma yeni bir görev ve sorumluluk eklendiğinde zorlanırım.
madde 98	Yeni teknoloji kullanımını gerekli görürüm.
madde 99	Hibrit çalışma performansımı etkilemez.
madde 100	Sorunlu durumlarda çözüm için yeni davranışlar geliştirebilirim.
madde 101	Belirlenen hedeflere ulaşmak için kapasitemin yeterli olduğuna inanırım.
madde 102	Onayladığım sorumlulukları en iyi şekilde sonuçlandırırım.
madde 103	Beni zorlayan görev ve sorumlulukları başaracağıma inanırım tamdır.
madde 104	Yeni görevlerde hakim olmadığım alanlar beni endişelendirir.
madde 105	İş yerinde karşılaştığım problemleri durumlarda kontrolü kaybetmem.
madde 106	Yeteneklerime daima güvenirim.
madde 107	Bir işi tamamlamak için özmotivasyonum güçlü yönümdür.
madde 108	Yaptığım işin bana çok uygun olduğunu düşünürüm.
madde 109	Yaptığım işle ilgili tüm detaylara hakimimdir.
madde 110	Kendine yetebilen insanlar her zaman başarılı olur.

madde 111	Zor durumlarda doğru tepkiyi vermek konusunda zorlanırım.
madde 112	Her olaya çabuk tepki vermek doğru değildir.
madde 113	Başarısız olduğumda öfkemi kontrol ederim.
madde 114	Çalışma arkadaşlarımla kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini kolayca anlarım.
madde 115	Bir sorunu çözmeye çalışırken içsel ayartıcı duygularımı kontrol edebilirim.
madde 116	Bazı tepkilerimin hangi duygularımdan kaynaklandığını bulmakta zorlanmam.
madde 117	Bir görevde başarısız olursam sinirlenmem.
madde 118	Duygularımı ve algılarımı seçebilirim.
madde 119	Bir duruma karşı nasıl hissettiğimi herkese kolayca anlatabilirim.
madde 120	İşimi yaparken mümkün olduğunca duygusal davranmaktan kaçınırım.
madde 121	Konuştüğüm kişinin ciddi olup olmadığını kolayca anlarım.
madde 122	İş arkadaşlarımla beden dilinden etkilenirim.
madde 123	Kolay karar veririm.
madde 124	İş ortamında alacağım negatif tepkilerden kaçınırım.
madde 125	Yaptığım işte başarılı olacağımdan her zaman eminimdir.
madde 126	Kriz zamanlarında olumlu düşünmeyi tercih ederim.
madde 127	İşimi yaparken iç motivasyonum hep yüksektir.
madde 128	Rekabet ortamında fazla özgüven zarar verebilir.
madde 129	Zor bir görev verildiğinde paniklemem.
madde 130	Başkalarının etkisiyle kararlar almamaya özen gösteririm.
madde 131	İnanarak üstlendiğim sorumlulukların gereğini yaparım.
madde 132	Kendine güvenmenin bir sınırı yoktur.
madde 133	İş arkadaşlarımla rahat ilişki kurarım.
madde 134	Toplantılarda kendimi rahatlıkla ifade ederim.
madde 135	Zorlayıcı bir durumda, mevcut şartlara uygun davranırım.
madde 136	Disiplin ilkelerinin gerekliliğine inanırım.
madde 137	Zor durumlarla karşı karşıya kaldığımda karar vermekte güçlük çekerim
madde 138	İşimle ilgili konularda karar vermede önce pek çok seçeneği göz önünde bulundururum
madde 139	Özgür ortamların performansı artırdığını düşünürüm.
madde 140	Stres altında planlarımı değiştirme konusunda kendime güvenirim.
madde 141	Çözüm için farklı açılardan bakmak faydalıdır.
madde 142	Zor durumlarla karşılaştığımda çözüme odaklanırım.
madde 143	Bir fikri karşımdaki kişiye özel, farklı yollarla ifade ederim.
madde 144	Her türlü ortama, durumu ve şartlara uyum sağlamakta zorlanmam.
madde 145	Ortam ve şartları değiştirebilme konusunda girişken davranırım.
madde 146	Yaşamda karşılaştığım güçlüklerle baş etmede yetenekliyimdir.
madde 147	Çevremdeki insanlar benimle duygularımı rahatlıkla paylaşır.
madde 148	Hayır diyemeyen insanların zor durumlarda kalmaları kaçınılmazdır.
madde 149	İş hayatında duyguların paylaşılmaması gerektiğine inanırım.
madde 150	Tavrımı ortaya koyduğumda insanların nasıl hissedeceği benim için önemli değildir.
madde 151	İş arkadaşlarımla duygusal tepkilerinin altında yatan nedeni önemserim.
madde 152	İş arkadaşlarımla duygusal sorunlarını çözmelerinde onlara destek olurum.
madde 153	Duygularımı başkalarına göstermekten çekinmem.
madde 154	Eğer bir kişi bir şey söylüyor fakat başka bir şeyi kastediyorsa bunu çok çabuk anlarım.
madde 155	Gruptan bir kişinin kendini huzursuz hissettiğini fark eder ve onu rahatlatırım.
madde 156	İnsanların nasıl hissettiklerini ve ne düşündüklerini kolayca anlayabilirim.
madde 157	Konuyu netleştirici sorular sormaktan kaçınmam.
madde 158	Çevremdeki insanların sordukları sorulara açık cevaplar veririm.
madde 159	Yeni bir fikirleri uygulamaları konusunda insanları kolayca ikna edebilirim.
madde 160	Fikrimi paylaştığım konuyla ilgili karşı tarafın deneyimlerini öğrenemeye çalışırım.
madde 161	Diğer insanları ikna edebilenler genelde işlerini başkalarına kolayca yaptırabilirler.
madde 162	Başkalarını kolayca etkileyebilirim.
madde 163	Problemli insanları ikna etmek zordur.
madde 164	Fikirlerimi karşıt tarafla paylaşırken heyecanlanırım.
madde 165	Çevremdekilerin beni dinlemelerini sağlamaya özen gösteririm.
madde 166	Konuşurken kendimi iyi ifade edebilirim.
madde 167	Grup içerisinde sessiz olmak yerine konuşmayı tercih ederim.
madde 168	Tanımadığım kişilerle iletişim kurma konusunda çekincem yoktur.
madde 169	Diğer departmanların görev ve sorumlulukları ilgimi çeker.
madde 170	Beni anlamayan insanlar ile iletişim kurmam.
madde 171	Grup çalışmalarında aktif rol üstlenirim.
madde 172	Çatışma ortamında arabuluculuk yapmayı severim.
madde 173	Konuşurken açık ve sade anlatımı tercih ederim.
madde 174	Dinlediğim kişiyi anlamak için sorular sorarım.

Ek4. Analiz Sonrası 85 İfadelik Envanter

	Envanter
madde 1	Takımlar bireylerden daha iyi plan yapar.
madde 2	Tek başıma çalışmaktansa bir takımda çalışmayı tercih ederim.
madde 3	Takım çalışması zor hedeflere daha kolaylıkla ulaşır.
madde 4	Takımdaki kişiler yeni fikirlerin geliştirilmesi için işbirliği yaparlar.
madde 5	Başarılı takımlar yeni fikirlere açıktır.
madde 6	Kararımı vermeden önce farklı bakış açılarını incelerim.
madde 7	Karar alırken nasıl ilerleyeceğim konusunda plan yaparım.
madde 8	Stratejilerimi belirlerken yedek planımı hazır tutar ve süreçte esnekliğe önem veririm.
madde 9	Karar verirken duygularımı dışlamam.
madde 10	Karar verme süreçlerinde içgüdülerime güvenirim.
madde 11	Eylem kararı alındıktan sonra görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi önemlidir.
madde 12	Sadece soruna odaklanmak yerine alternatif çözümleri değerlendirmek zaman kaybıdır.
madde 13	Bir sorun hakkında çözüm bulurken bilgileri seçip organize etmek benim için keyiflidir.
madde 14	Gerekli olduğunda yüksek performans almak için çok çalışırım.
madde 15	İşimde görevlerimi zamanında tamamlarım.
madde 16	Müşterilerin farklı ihtiyaçlarını tespit etmek önemlidir.
madde 17	Müşteriden geri bildirim alıp bu doğrultuda hizmeti iyileştirmek önemlidir.
madde 18	Müşterinin ihtiyaçlarını zamanında karşılamak gereklidir.
madde 19	Müşterilerin gereksinimlerini benimle birlikte belirlemeleri için çalışırım.
madde 20	Firma prensipleri ve karlılık hedefleri benim için önceliklidir.
madde 21	Kişisel hislerimin, performansımın önüne geçmesine izin vermem.
madde 22	Farklı iki konu arasında dengeli ilişki kurabilirim.
madde 23	Sorunları çözerken mantıksal varsayımlar yapmak benim için kolaydır.
madde 24	Eski öğrendiğim bilgilerden yeni bir şeyler oluştururken yararlanabilirim.
madde 25	Karar verirken mantıklı varsayımlar üzerinden hareket ederim.
madde 26	Sorunun kök neden ve etkileyen faktörleri detaylı araştırmadan üretilmiş çözümleri benimsemem.
madde 27	Araştırma ve gözleme dayalı çalışmayı önemserim.
madde 28	Matematiksel problemler çözerken verileri kolay yorumlayabilirim.
madde 29	Problemlerle karşılaştığımda çoklu çözümler üretmeye gayret ederim.
madde 30	Anlaşılamayan bir konuyu ele alarak onu anlaşılır bir biçimde açıklayıp sonuca bağlayabilirim.
madde 31	Bir konu hakkında yeterli veri toplanıncaya kadar karar vermem.
madde 32	Hatalı kararlarımdan hemen vazgeçip düzeltmek için farklı noktaları görmeye çalışırım.
madde 33	Bir problemle karşılaştığımda alternatif çözümlere açık fikirle yaklaşabilirim.
madde 34	Görevlerimi yerine getirirken süreçleri gözlemleyip amaçlarımı belirlerim.
madde 35	Rahatsızlık veren bir durumla ilgili bilgi topladıktan sonra değerlendirme yapmayı tercih ederim.
madde 36	Engel veya sorunların öncesini görmeye çalışırım.
madde 37	Bir projede iyileştirilmesi gereken noktaları kolay farkedirim.
madde 38	Her görevde iyi hazırlanmanın gerekliliğine inanırım.
madde 39	Beklenmedik sonuçlar ve krizleri önlemek için her konuda yedeklemenin gereğine inanırım.
madde 40	Sorunlu durumlarda hatalı yaklaşımların tolere edilmesi için doğası gereğidir.

madde 41	Bir konuyu yeni ve farklı bir açıdan ele almak benim için zorlayıcıdır.
madde 42	Yeni projeler üzerinde çalışıp, geliştirme üzerinde yoğunlaşmayı rutin işlere tercih ederim.
madde 43	Bir problemi çözerken bilindik yöntemler yerine yeni çözüm yolları ararım.
madde 44	Projelerde değişiklikler yaparak iyileştirme fırsatları beni heyecanlandırır.
madde 45	Sınırlar dahilinde risksiz iş üretmek, rahat hissettirir.
madde 46	Eleştirildiğimde tehdit edilmiş hissine kapılırım.
madde 47	Birşeyleri yaparken insanların düşüncelerini almak önemlidir.
madde 48	Yeni görevleri rutin işlere tercih ederim.
madde 49	Hibrit çalışma performansımı etkilemez.
madde 50	Çalışma programıma yeni bir görev ve sorumluluklar eklendiğinde zorlanırım.
madde 51	Beni zorlayan görev ve sorumlulukları başaracağıma inancım tamdır.
madde 52	Onayladığım sorumlulukları en iyi şekilde sonuçlandırırım.
madde 53	Yeteneklerime daima güvenirim.
madde 54	Bir işi tamamlamak için özmotivasyonum güçlü yönümdür.
madde 55	Belirlenen hedeflere ulaşmak için kapasitemin yeterli olduğuna inanırım.
madde 56	Her olaya çabuk tepki vermek doğru değildir.
madde 57	Başarısız olduğumda öfkemi kontrol ederim.
madde 58	Bir görevde başarısız olursam sinirlenmem.
madde 59	Konuştüğüm kişinin ciddi olup olmadığını kolayca anlarım.
madde 60	İş arkadaşlarımdan beden dilinden etkilenirim.
madde 61	İş ortamında alacağım negatif tepkilerden kaçınırım.
madde 62	Kriz zamanlarında olumlu düşünmeyi tercih ederim.
madde 63	Zor bir görev verildiğinde paniklemem.
madde 64	İnanarak üstlediğim sorumlulukların gereğini yaparım.
madde 65	Toplantılarda kendimi rahatlıkla ifade ederim.
madde 66	Çözüm için farklı açılardan bakmak faydalıdır.
madde 67	Her türlü ortama, duruma ve şartlara uyum sağlamakta zorlanmam.
madde 68	Ortam ve şartları değiştirebilme konusunda girişken davranırım.
madde 69	Yaşamda karşılaştığım güçlüklerle baş etmede yetenekliyimdir.
madde 70	Disiplin ilkelerinin gerekliliğine inanırım.
madde 71	Çevremdeki insanlar benimle duygularını rahatlıkla paylaşır.
madde 72	Tavrımı ortaya koyduğumda insanların nasıl hissedeceği benim için önemli değildir.
madde 73	Eğer bir kişi bir şey söylüyor fakat başka bir şeyi kastediyorsa bunu çabuk anlarım.
madde 74	Gruptan bir kişinin kendini huzursuz hissettiğini farkeder ve onu rahatlatırım.
madde 75	İnsanların nasıl hissettiklerini ve ne düşündüklerini kolayca anlayabilirim.
madde 76	Konuyu netleştirici sorular sormaktan kaçınmam.
madde 77	Yeni fikirleri uygulamaları konusunda insanları kolayca ikna edebilirim.
madde 78	Diğer insanları ikna edebilenler genelde işlerini başkalarına kolayca yaptırabilirler.
madde 79	Problemlili insanları ikna etmek zordur.
madde 80	Fikirlerimi karşıt tarafla paylaşırken heyecanlanırım.
madde 81	Çevremdekilerin beni dinlemelerini sağlamaya özen gösteririm.
madde 82	Konuşurken kendimi iyi ifade ederim.
madde 83	Grup içerisinde sessiz olmak yerine konuşmayı tercih ederim.
madde 84	Tanımadığım kişilerle duygularımı paylaşmaktan çekinmem.
madde 85	Konuşurken açık ve sade anlatımı tercih ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Lisans eğitimini Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde tamamladı. Mezun olduktan sonra Turkcell Global Bilgi şirketinde Müşteri İlişkileri Uzmanı olarak iş hayatına başladı. Daha sonra Rubikon Eğitim ve Danışmanlık şirketinde eğitim uzman yardımcısı görevinde bulundu. Aynı dönem İnsan Kaynakları Eğitimi alarak CGD Danışmanlık ve İnsan Kaynakları şirketinde Eğitim ve İK Uzman yardımcılığı görevini yerine getirdi.

Ergenç Eğitim ve Danışmanlık firmasına geçerek Eğitim Uzman yardımcılığı pozisyonunda iş hayatına devam ederken 2011 yılında İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri İktisat Anabilim Dalı'nda İnsan Kaynakları Programında Yüksek lisansına başladı. Bu dönem yine Medilife Sağlık Grubunda İşe Alım ve Eğitim Uzmanı olarak proje bazlı çalışmada bulundu. 2014 yılında yüksek lisansını Yetenek Yönetimi konusu çalışarak ve onur öğrencisi olarak tamamladı, aynı dönemde Manpower İnsan Kaynakları şirketinde İK Uzmanı olarak çalıştı.

Daha sonra Defacto A.Ş'de aynı görevle çalışma hayatına devam etti. Defacto şirketinden kendi işini kurmak için ayrıldı ve Talent Map Center şirketini kurdu. Eğitim ve İK Danışmanlığı hizmeti veren şirketi 5 yıl yönetti. 2018 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi alanında eğitimine başladı. 2020 yılı itibarıyla UKA Danışmanlık şirketiyle eğitim ve İK danışmanlığı konularında ortak olarak çalışma hayatına devam etmektedir.