

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trendler: Yetkinlik ve Yetenek Yönetimi

Şerife Kuzgun¹

Özet

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminde stratejik bir önem kazanan yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramlarını incelemekte ve bu kavramların işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmesindeki rolünü ele almaktadır. Günümüz iş dünyasında dijitalleşme, çevik yönetim, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi yeni trendlerin etkisiyle, işletmelerin yetenek çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerinde köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada ilk olarak yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramlarının teorik çerçevesi sunulmuş, ardından bu yaklaşımların işletmelere sağladığı stratejik avantajlar tartışılmıştır. Ayrıca, Türkiye'deki ve dünyadaki önde gelen işletmelerden uygulama örnekleri verilerek yetenek yönetimi uygulamalarının iş dünyasındaki yansımaları somutlaştırılmıştır. Çalışmanın bulguları, yetenek yönetiminde dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin verimliliği artırdığı, kapsayıcı politikaların ise inovasyonu destekleyerek işletmelere rekabet avantajı sağladığı yönündedir. Bu çalışma, yetkinlik ve yetenek yönetimi üzerine mevcut literatüre katkı sunmayı ve insan kaynakları alanında stratejik karar alma süreçlerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

1. GİRİŞ

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve işgücü dinamiklerindeki hızlı değişimler, işletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçlerini yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı, inovasyonun sürekli olarak önem kazandığı bu yeni iş dünyasında, insan kaynağının stratejik bir varlık olarak yönetilmesi, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda, yetkinlik

1 Öğr. Gör. Dr. Şerife KUZGUN, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kırklareli, Türkiye, serife.erdun@klu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6145-6349.

yönetimi ve yetenek yönetimi kavramları, İKY'nin modern araçları olarak öne çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi, örgütlerin yalnızca mevcut çalışanlarını geliştirmeye yönelik bir süreç olmanın ötesine geçerek, yetenekleri tanımlama, çekme, motive etme ve elde tutma sürecini kapsamaktadır (Cheese vd., 2007; Povah, 2014; Pandita ve Ray, 2018; Gallardo-Gallardo vd., 2020). Yetenek yönetiminin amacı, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için en yetkin insan kaynağını kullanmalarını sağlamaktır (Schuler vd., 2011). Bununla birlikte, yetkinlik yönetimi, çalışanların belirli bir iş rolünde başarılı olmaları için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranışların sistematik bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesini ifade etmektedir. Yetkinlik yönetimi, örgütlerin rekabet avantajını sürdürürebilmek için iş gücünün belirli becerilerle donatılmasını sağlamaktadır (Sahay ve Kaur, 2021: 2518). Yetkinlik ve yetenek yönetimi, örgütlerin dinamik iş ortamında rekabetçi kalmaları için gerekli olan esnek, verimli ve proaktif insan kaynakları uygulamalarının merkezinde yer almaktadır.

Bu çalışmada, ilk olarak yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramlarının teorik çerçevesi sunulmaktadır. Ayrıca her iki yaklaşımın işletmelerin İKY stratejilerindeki yerini nasıl dönüştürdüğü, işletmelere sağladığı stratejik avantajlar ve uygulama zorlukları da ele alınmaktadır. Son olarak yerel ve küresel işletmelerden uygulama örneklerine yer verilmiştir.

Bilim dünyasına kazandıracığı katkılar açısından bakıldığında, bu çalışma yetkinlik ve yetenek yönetimi ile ilgili mevcut teorilere ve uygulamalara önemli bir genişleme sağlamaktadır. Dijitalleşmenin, çevik yönetim yaklaşımlarının ve kapsayıcı politikaların yetkinlik ve yetenek yönetiminde oynadığı rol üzerine odaklanan bu çalışma, özellikle yönetim ve teknoloji bilimleri alanındaki akademik literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, farklı sektörlerde uygulanabilir olan yeni trendleri ve stratejileri ortaya koyarak, örgütlerin yetkinlik ve yetenek yönetimi süreçlerini optimize etmelerine yönelik somut öneriler sunmaktadır. Bu çerçevede, çalışmanın hem akademi hem de uygulamalı düzeyde yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için stratejik karar alma süreçlerine rehberlik edecek bilgiler sunması beklenmektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü

Son yıllarda, iş dünyasında yaşanan yapısal değişimler ve teknolojik ilerlemeler, insan kaynakları yönetiminin (İKY) rolünü geleneksel sınırların ötesine taşımıştır. Geçmişte daha çok idari bir işlev olarak görülen İKY, günümüzde stratejik bir ortak olarak kabul edilmekte ve örgütlerin rekabet

avantajını sürdürebilmeleri için kritik bir rol üstlenmektedir (Li ve Devos, 2008; Schuler vd., 2011; Povah, 2014; Armstrong, 2017; Warrach ve Ahmed, 2020). Bu değişim, İKY'nin yalnızca işe alım, bordro ve çalışan ilişkileri gibi operasyonel görevlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir insan sermayesi stratejisi geliştirme görevini üstlenmesini gerektirmektedir (Eric Soderquist vd., 2010).

İş dünyasında dijitalleşme, küreselleşme ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması, çalışanlardan beklenen yetkinliklerde de köklü değişiklikler doğurmuştur (Altınöz, 2018: 82; Tümen, 2024: 1). Bu dönüşüm, İKY'nin işgücü planlamasından yetenek yönetimine, çalışan deneyimi oluşturmaktan liderlik gelişimine kadar birçok yeni sorumluluğu kapsayacak şekilde genişlemesine neden olmuştur. Özellikle yetkinliklerin geliştirilmesi ve yeteneklerin elde tutulması, İKY'nin modern işletmelerdeki stratejik rolünün merkezinde yer almaktadır (Eric Soderquist vd., 2010).

İKY'nin bu yeni rolü, sadece insan kaynağını yöneten bir birim olmanın ötesine geçerek, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerine liderlik eden ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayan bir yapıya evrilmiştir (Le Deist ve Winterton, 2005: 33). Çalışan bağlılığını artırma, inovasyonu teşvik etme ve sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturma gibi stratejik hedefler, İKY'nin işlevlerini yeniden tanımlamaktadır (Povah, 2014). Bu bağlamda, yetkinlik ve yetenek yönetimi kavramları, işletmelerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek en etkili İKY araçları olarak ön plana çıkmaktadır.

1.2. Yeni Trendlerin Ortaya Çıkışı

İş dünyası, son on yılda teknolojik gelişmeler, küreselleşme, sürdürülebilirlik hedefleri ve işgücünün değişen yapısı gibi çeşitli faktörlerle köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm, örgütlerin insan kaynakları stratejilerinde önemli değişikliklere yol açmış ve yeni trendlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. İKY, artık sadece operasyonel bir işlev olmaktan çıkarak, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmalarında kritik bir rol üstlenmiştir (Le Deist ve Winterton, 2005: 36; Stone vd., 2015: 216; Budak, 2016: 23). Bu bağlamda, yetkinlik yönetimi ve yetenek yönetimi gibi yenilikçi yaklaşımlar, işletmelerin karşılaştığı karmaşık ve hızla değişen zorluklara yanıt vermek amacıyla öne çıkan önemli trendler arasında yer almaktadır (Povah, 2014; Sparrow ve Makram, 2015; Gallardo-Gallardo vd., 2020; Pagan-Castaño vd., 2022).

Yetenek savaşlarının kızıştığı günümüzde, işgücü piyasası hem yerel hem de küresel ölçekte daha rekabetçi hale gelmiştir. İşveren markası yaratma,

yetenekleri çekme ve elde tutma stratejileri, İKY'nin merkezinde yer alan unsurlar haline gelmiştir (Cheese vd., 2007; Sparrow ve Makram, 2015; Gallardo-Gallardo, 2020). Ayrıca, çevik (agile) çalışma yöntemleri, esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma gibi yeni yaklaşımlar (Povah, 2014), çalışan beklentilerinin değiştiği ve iş-yaşam dengesinin ön plana çıktığı bir dönemde insan kaynakları yönetiminde devrim niteliğinde değişimler yaratmıştır.

Dijitalleşme, özellikle Endüstri 4.0 ve yapay zeka teknolojilerinin iş dünyasına entegrasyonu, iş süreçlerinde otomasyonu artırmış ve iş gücü yapısında önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Castells, 2011; Povah, 2014). Bu değişim, sadece teknik becerilere değil, aynı zamanda problem çözme, eleştirel düşünme ve uyum sağlama gibi yetkinliklere olan ihtiyacı artırmıştır (Stone vd., 2015). Yetkinliklerin bu kadar çok çeşitlenmesi, işletmelerin hem mevcut çalışanlarını geliştirme hem de yeni yetenekleri bünyelerine katma süreçlerine daha stratejik bir şekilde yaklaşımlarını gerektirmektedir.

Bunun yanı sıra, iş dünyasında sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk gibi kavramlar da önem kazanmış, bu doğrultuda yeşil insan kaynakları yönetimi gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Kuzgun, 2022). Çalışanların çevresel farkındalıklarının artırılması ve bu doğrultuda yetkinliklerin geliştirilmesi, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, iş dünyasındaki değişim ve belirsizliklerle başa çıkabilmek için insan kaynakları yönetimi, geleneksel yöntemlerin ötesine geçmek zorunda kalmıştır (Schuler vd., 2011; Povah, 2014). Yetenek yönetimi, çalışan bağlılığını ve performansını artırmada stratejik bir araç olarak öne çıkarken, yetkinlik yönetimi ise çalışanların hem bugünkü hem de gelecekteki iş ihtiyaçlarına yanıt verebilecek şekilde donatılmalarını sağlamaktadır. Bu yeni trendlerin ortaya çıkışı, İKY'nin evrimleşen yapısının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. YETKİNLİK YÖNETİMİ

İşletmelerin rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir başarı elde etmek amacıyla, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Warrach ve Ahmed, 2020; Pagan-Castaño vd., 2022). Bu bağlamda yetkinlik, çalışanların belirli görevleri ve sorumlulukları yerine getirirken ihtiyaç duydukları temel beceriler, bilgi ve davranışları ifade eden bir kavramdır. Örgütler, çalışanlarının yetkinlik seviyelerini doğru bir

şekilde belirleyerek, performanslarını optimize edebilmekte ve iş sonuçlarını iyileştirebilmektedirler.

2.1. Yetkinlik Kavramı ve Önemi

Yetkinlik, bireyin iş yerinde gösterdiği performansı daha etkili ve üstün kılan kişisel özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu özellikler, kişinin çalışma alışkanlıkları ve çabasıyla ekonomik değeri olan becerilere dönüşür (McClelland, 1973: 10). Literatürde, yetkinlik kavramının içeriği ile ilgili olarak genel kabul görmüş ve üzerinde uzlaşmış çeşitli tanımlamalar mevcuttur (Eric Soderquist vd., 2010: 325; Tümen, 2024: 3). Yetkinlik, genel anlamda bir bireyin belirli bir iş veya görev kapsamında gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışları gösterme kapasitesini tanımlamaktadır. Bu kavram, çalışanların iş rollerini yerine getirme kapasitelerini ve iş süreçlerinde başarılı olma potansiyellerini değerlendirmenin temel yollarından biri haline gelmiştir. Yetkinlikler, çalışanların iş performanslarını doğrudan etkileyen unsurlardır ve bu nedenle örgütlerin başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır (Budak, 2016: 51).

Yetkinlik kavramı, hem teknik hem de davranışsal yetkinlikler olmak üzere iki ana kategoride değerlendirilebilir (Jordan ve Cartwright, 1998). Teknik yetkinlikler, çalışanların belirli bir işin gerektirdiği mesleki bilgi ve becerilere sahip olmasını ifade ederken, davranışsal yetkinlikler ise kişinin iş yerindeki tutumlarını, iletişim becerilerini, liderlik özelliklerini ve problem çözme kapasitesini içermektedir (Le Deist ve Winterton, 2005). Örneğin, bir mühendis için teknik yetkinlik, mühendislik bilgisi ve yazılım becerisi olabilirken, davranışsal yetkinlik ise ekip içinde etkili iletişim kurabilme veya baskı altında problem çözebilme yeteneği olabilir.

Yetkinliklerin önemi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının performanslarını maksimum düzeye çıkarması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993; Sahay ve Kaur, 2021). Örgütler, çalışanlarının yetkinliklerini belirleyerek, onların gelişim alanlarını tespit edebilir ve bu doğrultuda eğitim ve gelişim programları oluşturabilir (McClelland, 1998; Sandberg, 2000: 9). Ayrıca, yetkinlikler performans değerlendirme, terfi ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları süreçlerinde de etkin bir şekilde kullanılabilir. Bu, örgütlerin hem bireysel hem de kolektif performanslarını artırmalarını sağlarken, aynı zamanda çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Yetkinlik yönetiminin en önemli işlevlerinden biri, işletmelerin gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını öngörmelerine olanak tanınmasıdır. Hızla değişen iş dünyasında, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi faktörler, örgütlerin

yetenek havuzlarını sürekli olarak gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Bu bağlamda, yetkinlik yönetimi sadece mevcut yeteneklerin değerlendirilmesi ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetkinliklerin de tanımlanmasını gerektirmektedir. Böylece örgütler, değişen iş dünyasında rekabet avantajlarını sürdürebilecek esneklik ve dayanıklılığa sahip olmaktadır (Budak, 2016: 24; Armstrong, 2017: 17).

Son olarak, yetkinlik yönetimi örgütlerin sadece içsel süreçlerine değil, aynı zamanda dışsal rekabet ortamına da uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Küresel rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, yetenekli ve yetkin çalışanlara sahip olmak, işletmelerin başarıyı sürdürebilmesi için hayati önem taşımaktadır (Le Deist ve Winterton, 2005; Warrach ve Ahmed, 2020). Bu nedenle, yetkinliklerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve etkin yönetimi, örgütlerin rekabet gücünü artırmanın en etkili yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik yönetimi süreçlerinde, çalışanların yetenek ve performanslarının etkili bir şekilde değerlendirilmesi için kullanılan en önemli araçlardan biri yetkinlik modelleridir. Yetkinlik modelleri, belirli bir iş rolünün gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve davranışları sistematik bir biçimde tanımlayan çerçevelerdir. Bu modeller, örgütlerin çalışanlarını daha iyi yönetmelerine ve geliştirmelerine olanak tanıırken, aynı zamanda performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, kariyer planlama ve işgücü planlaması gibi insan kaynakları süreçlerinde standartlaştırılmış bir yaklaşım sunmaktadır (Mansfield, 1996: 7).

Yetkinlik modelleri, iş performansını doğrudan etkileyen kritik unsurları belirler ve bu unsurları çalışanların rollerine ve örgütün stratejik hedeflerine uygun bir şekilde düzenlemektedir. Bu modeller, örgütlerin mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yetkinlikleri tanımlamalarına yardımcı olurken, aynı zamanda yetkinlik boşluklarını tespit ederek bireysel ve kurumsal gelişim stratejilerini şekillendirmelerine olanak tanımaktadır.

2.2.1. Yetkinlik Modellerinin Türleri

Yetkinlik modelleri, örgütün yapısına, iş rollerine ve stratejik hedeflerine bağlı olarak farklı biçimlerde uygulanabilir. Genel olarak, yetkinlik modelleri üç ana kategoride ele alınmaktadır:

- a. Temel (Genel) Yetkinlik Modelleri: Temel yetkinlik modelleri, bir örgütün her düzeydeki çalışanı için geçerli olan genel yetkinlikleri tanımlamaktadır. Bu yetkinlikler, genellikle tüm çalışanların sahip olması gereken temel bilgi, beceri ve davranışları içermektedir. Örneğin, etkili iletişim, takım çalışması, problem çözme becerisi gibi yetkinlikler, örgütün bütün çalışanları için ortak gereklilikler olabilir. Temel yetkinlik modelleri, örgüt kültürüne uygun davranışları teşvik etmek ve çalışanların ortak bir performans standardı doğrultusunda hareket etmesini sağlamak için kullanılmaktadır (Sahay ve Kaur, 2021: 2527).
- b. Fonksiyonel (İş Rolüne Özgü) Yetkinlik Modelleri: Fonksiyonel yetkinlik modelleri, belirli iş rollerine veya departmanlara özgü yetkinlikleri tanımlamaktadır. Bu tür modeller, her bir iş rolünün gerektirdiği teknik bilgi ve becerileri belirlemekte ve çalışanların bu rolleri etkin bir şekilde yerine getirmeleri için sahip olmaları gereken yetkinlikleri içermektedir (Eric Soderquist vd., 2010: 328). Örneğin, bir muhasebe departmanı için finansal analiz becerisi, bir IT departmanı için yazılım geliştirme becerisi fonksiyonel yetkinlikler arasında yer alabilir. Bu modeller, iş performansını iyileştirmek için çalışanların iş görevleriyle doğrudan ilgili olan yetkinliklerin geliştirilmesini hedeflemektedir.
- c. Liderlik Yetkinlik Modelleri: Liderlik yetkinlik modelleri, örgütün liderlik pozisyonlarında görev alan çalışanlarının sahip olması gereken beceri ve davranışları tanımlamaktadır. Bu yetkinlikler, liderlik pozisyonundaki çalışanların stratejik karar alma, vizyon oluşturma, ekip yönetme, değişim liderliği yapma gibi becerilerini kapsamaktadır. Liderlik yetkinlik modelleri, örgütlerin liderlik gelişimi programlarını şekillendirmelerine yardımcı olmakta ve potansiyel liderlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Hollenbeck vd., 2006). Liderlik yetkinlikleri, genellikle örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerine uygun bir şekilde tanımlanmakta ve liderlerin örgütü geleceğe taşıma kapasitelerini artırmayı amaçlamaktadır.

2.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Yetkinliklerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve bu yetkinliklerin geliştirilmesi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için hayati öneme sahiptir. İş gücünün yetkinlik düzeyinin yüksek olması, çalışanların hem bireysel performanslarını hem de genel örgütsel verimliliği artırmasına katkıda bulunmaktadır (Budak, 2016; Armstrong, 2017; Sahay ve Kaur,

2021). Bu süreç, sadece mevcut çalışanların yetkinliklerinin tanımlanması ile sınırlı kalmamakta (Eric Soderquist vd., 2010: 342); aynı zamanda işgücü planlaması, yeni yeteneklerin çekilmesi ve örgüt içi eğitim programlarının şekillendirilmesi açısından da kritik bir işlev üstlenmektedir (Sandberg, 2000: 9).

2.3.1. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi, örgütlerin iş süreçlerinde gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların sistematik bir şekilde tanımlanmasını içermektedir (Eric Soderquist vd., 2010). Bu süreç, çalışanların mevcut ve gelecekteki rollerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan temel ve iş rolüne özgü yetkinliklerin belirlenmesini sağlamaktadır (Alayoğlu, 2010). Yetkinliklerin belirlenmesinde izlenen adımlar şu şekilde sıralanabilir:

- a. İş Analizi ve Tanımı: Yetkinliklerin belirlenmesi süreci, iş analizi ile başlar. İş analizi, belirli bir pozisyonun gerektirdiği görevlerin, sorumlulukların ve iş ortamının ayrıntılı bir şekilde incelenmesidir (Glueck, 1982: 109). İş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri aracılığıyla hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Budak, 2016: 98-99). Bu süreçte iş tanımları; görevlerin ne olduğunu, iş gerekleri ise bu görevlerin nasıl yapılacağını belirlemektedir (Yüksel, 2007: 87). İş analizine dayalı olarak oluşturulan yetkinlik modelleri, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına hizmet edecek şekilde tasarlanmalıdır.
- b. Davranış Göstergeleri: Yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılan bir diğer önemli araç, davranış göstergeleridir. Davranış göstergeleri, çalışanların belirli yetkinlikleri ne şekilde sergilediklerini gözlemlemek için kullanılan nesnel kriterlerdir. Bu göstergeler, yetkinliklerin somut bir biçimde tanımlanmasını ve ölçülebilir hale getirilmesini sağlamaktadır (Eric Soderquist vd., 2010). Örneğin, etkili iletişim yetkinliği için bir davranış göstergesi, “takım üyeleriyle açık ve net bir şekilde iletişim kurmak” olabilir.
- c. İç ve Dış Paydaşların Katılımı: Yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde, örgüt içindeki yöneticiler, departman liderleri ve insan kaynakları profesyonelleri gibi iç paydaşların yanı sıra sektör uzmanları ve müşteriler gibi dış paydaşların da görüşleri alınmalıdır (Jooss vd., 2024: 460). Bu paydaşların katılımı, örgüt içinde bulunduğu sektörün ve pazarın dinamiklerine uygun yetkinliklerin belirlenmesini sağlamaktadır (Dong vd., 2024). Ayrıca, iş liderlerinin stratejik vizyonu ile uyumlu yetkinliklerin tanımlanması, örgütün gelecekteki hedeflerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olabilir.

- d. Stratejik ve Kültürel Uyum: Yetkinliklerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken bir diğer önemli unsur, örgütün stratejik hedefleri ve kültürel değerleridir. Belirlenen yetkinliklerin, örgütün genel misyonu ve vizyonu ile uyumlu olması gerekmektedir (Kontoghiorghes, 2016: 1836). Bu bağlamda, örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynayacak yetkinlikler önceliklendirilmelidir (Jooss vd., 2024). Örneğin, inovasyona dayalı bir strateji izleyen bir örgüt için yaratıcı problem çözme yetkinliği, diğer yetkinliklerin önüne geçebilir ya da müşteri odaklı bir strateji izleyen bir örgüt için, etkili iletişim ve müşteri ilişkileri yönetimi yetkinliği, diğer yetkinliklerin önüne geçebilir.

2.3.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesi

Yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanların mevcut yetkinlik seviyelerini artırmayı ve onları gelecekteki iş rollerine hazırlamayı amaçlayan sürekli bir süreçtir. Yetkinlik geliştirme, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmeleri için kritik bir araçtır (Li ve Devos, 2008; Budak, 2016). Etkili bir yetkinlik geliştirme süreci, çalışanların hem bireysel gelişimlerine katkı sağlamakta hem de örgütün stratejik hedeflerine uygun şekilde yetkinliklerini artırmalarına olanak tanımaktadır. Yetkinlik geliştirme sürecinde şu yöntemler kullanılır:

- a. Eğitim ve Gelişim Programları: Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için en yaygın kullanılan yöntemlerden biri, eğitim ve gelişim programlarıdır. Bu programlar, çalışanların iş rollerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmalarını sağlamaktadır (McClelland, 1998). Eğitim programları hem teknik yetkinliklerin hem de davranışsal yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik olabilir. Örneğin, liderlik yetkinliklerini geliştirmek amacıyla liderlik eğitimi, teknik yetkinlikler içinse belirli mesleki kurslar düzenlenebilir (Eric Soderquist vd., 2010).
- b. Koçluk ve Mentorluk: Yetkinlik geliştirme sürecinde etkili olan bir diğer yöntem, koçluk ve mentorluk uygulamalarıdır. Bu uygulamalar, çalışanların deneyimli kişilerden doğrudan geri bildirim alarak kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Koçlar veya mentorlar, çalışanların güçlü yönlerini geliştirirken, gelişime açık alanlarda yol göstermelerine yardımcı olmaktadır (Garvey, 2021). Bu süreç, özellikle liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi için oldukça etkilidir.
- c. Rotasyon ve İş Zenginleştirme: İş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, çalışanların farklı görev ve sorumluluklar üstlenerek

yetkinliklerini geliştirmelerini sağlamaktadır. İş rotasyonu, çalışanların örgütün farklı bölümlerinde veya pozisyonlarında çalışarak farklı beceriler kazanmalarını teşvik etmektedir (Armstrong, 2017). İş zenginleştirme ise mevcut iş görevlerine ek sorumluluklar ekleyerek, çalışanların daha fazla yetkinlik kazanmalarını hedeflemektedir (Budak, 2016). Bu yöntemler, özellikle örgüt içinde liderlik potansiyeli taşıyan çalışanların gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır (Povah, 2014).

- d. Performans Geri Bildirimi ve Gelişim Planları: Yetkinlik geliştirme sürecinde performans geri bildirim de kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların düzenli olarak aldıkları geri bildirimler, yetkinliklerini ne ölçüde geliştirdiklerini ve hangi alanlarda daha fazla çalışmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Chowhan vd., 2024: 1800) . Bu geri bildirimler doğrultusunda, çalışanlara özel gelişim planları oluşturulabilir ve belirlenen hedeflere ulaşmaları için gerekli kaynaklar sağlanabilir.

3. YETENEK YÖNETİMİ

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmeleri, sadece doğru stratejiler geliştirmeleriyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu stratejileri hayata geçirecek yetenekli çalışanları bünyelerine kazandırmaları (Povah, 2014; Ansar ve Baloch, 2018: 214) ve bu yetenekleri sürdürülebilir bir şekilde yönetmeleriyle mümkün olmaktadır (Armstrong, 2017: 190). 21. yüzyılın çalışma koşulları, yetenek eksikliği endişelerinin giderek artmasına neden olmuş ve bu durum, insan kaynakları profesyonelleri arasında yetenek yönetimi kavramının önemini artırmıştır (Povah, 2014; Dachner vd., 2021: 1; Ugboego vd., 2022: 29). Yetenek yönetimi, örgütlerin insan sermayesini en etkin şekilde kullanmalarını sağlayan kapsamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Pagan-Castaño vd., 2022). Bu bağlamda, yetenek yönetimi, yetenekli bireylerin örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve uzun vadede örgütsel performansa katkı sağlanması için gerekli olan stratejik faaliyetleri içermektedir (Sparrow ve Makram, 2015).

3.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

“Yetenek yönetimini anlamak için öncelikle “yetenek” kavramının ne anlama geldiğine bakmak faydalı olacaktır (Armstrong, 2017: 190). Yetenek tanımlaması, yetenek yönetiminin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Mcdonnell, 2011). Sözlük tanımına göre yetenek, “özel bir beceri veya kabiliyet” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yetenek, “başarı, yetenek, liderlik, rahatlık, yenilik ve zaman” kavramlarının birleşimi olarak da tanımlanabilmektedir (Deb, 2005: 19). Yetenek kavramı, 1997

yılında McKinsey & Company danışmanlarının gerçekleştirdiği araştırma ve “Yetenek Savaşı” adlı kitabın yayımlanmasıyla popüler hale gelmiştir (Tansley, 2013; Minbaeva ve Collings, 2013). Bu kitapta, “daha iyi yetenek için savaşmaya değer” ifadesi yer almaktadır (Armstrong, 2017: 191). Bu araştırmaya göre, yetenek “bir kişinin yeteneklerinin toplamı... onun doğuştan gelen yetenekleri, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekası, muhakeme yeteneği, tutumu, karakteri ve motivasyonu” olarak tanımlanmıştır ve ayrıca kişinin öğrenme ve gelişme kapasitesini de içermektedir (Michaels vd., 2001; Armstrong, 2017). Düşük işsizlik oranları, yoğun rekabet ve ekonomik büyüme ise bu durumu “Yetenek Savaşı” olarak adlandırmalarına neden olmuştur.

Yetenekli kişiler az sayıdadır ve örgütler her zaman bu “nadir kaynak” için rekabet etmişlerdir (Lewis ve Heckman, 2006). Ancak örgütler için sadece yetenek veya yetenekli çalışanların varlığının performansta başarıyı/artışı garanti etmemektedir. Örgütlerin, örgütün avantajı için yeteneğin uygun şekilde kullanımına yatırım yapması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, örgütlerin “Yetenekleri Yönetmesi” gerekmektedir (Ansar ve Baloch, 2018: 214). Yetenek yönetimi, çeşitli tanım ve yorumlara sahip bir kavramdır. Yetenek yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmek adına (Mcdonnell, 2011), genellikle örgütlerin iş gücü planlama süreçlerinden başlayan, değerli yetenekleri çekme, geliştirme, elde tutma ve stratejik olarak konumlandırma süreçlerini kapsayan bir dizi faaliyeti içermektedir (Povah, 2014; Gallardo-Gallardo vd., 2020; Pagan-Castaño vd., 2022). Bu tanım, yetenek yönetiminin sadece bireylerin işe alınması ve geliştirilmesinin ötesinde, örgütsel hedeflere ulaşmak için kritik öneme sahip bir stratejik araç olduğunu vurgulamaktadır. Davis vd. (2016) ise yetenek yönetimini, “sürekli olarak üstün performans gösteren bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, yetenek yönetiminin temel unsurlarını belirlememize yardımcı olurken, araştırmalar yetenek yönetiminin bileşenlerinin oldukça çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Yetenek yönetimi, örgütlerin karşılaştığı zorluklarla başa çıkmak ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla, ihtiyaç duyulan beceriler ile mevcut yetenekler arasındaki boşlukları sistematik olarak kapatmayı amaçlayan ve insan kaynaklarını merkeze alan bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Çırpan ve Şen, 2009; Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimi, en genel anlamıyla, örgütler için stratejik öneme sahip yetenekli bireylerin belirlenmesi ve bu yeteneklerin örgüte kazandırılması sürecidir. Bu süreç, bireylerin yeteneklerini en üst düzeye çıkararak örgütün performansına ve rekabet gücüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, yetenek yönetimi, hem kısa vadeli iş gücü ihtiyaçlarını hem de uzun vadeli stratejik hedefleri

destekleyen bir süreçtir (Tansley, 2013; Povah, 2014; Pagan-Castaño vd., 2022).

Günümüzde yetenek yönetimi, küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütler için kritik bir stratejik konu haline gelmiştir (Warrach ve Ahmed, 2020; Hassan vd., 2022). Ancak, bu kavramın yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılması ve önem kazanmasına rağmen, hala kavram birliği sağlanamamış ve çeşitli belirsizlikler devam etmektedir (Lewis ve Heckman, 2006; Collings ve Mellahi, 2009; Festing vd., 2015). Ashton ve Morton (2005: 30) da bu durumu, yetenek yönetimi için “tek ve tutarlı bir tanımın” olmamasıyla açıklamıştır.

Yetenek yönetimi yetenekli çalışanları stratejik bir varlığa dönüştürmektedir (Sparrow ve Makram, 2015; Armstrong, 2017). Bu bağlamda özellikle kurumsal ve uluslararası işletmeler, yetenek yönetimini daha stratejik, çevik, beceri odaklı ve performans ile motivasyonu ön planda tutan bir yaklaşımla ele almaktadır (Collings ve Mellahi, 2009; Povah, 2014). Ancak birçok örgüt, hâlâ günümüz iş dünyasının dinamiklerine ve geleceğin gereksinimlerine uyum sağlayamayan, iş temelli ve bürokratik yetenek yönetimi anlayışını sürdürmektedir. Bu eski yaklaşımı terk etmek tek başına yeterli değildir; daha kapsamlı bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişimlerin büyük çoğunluğunun, yetenek yönetimi süreçleri üzerinde önemli ve kalıcı etkiler yaratması beklenmektedir. Nitekim, çeşitli araştırmalar, yeni iş dünyasında ve değişen çalışan profili karşısında hangi uygulama ve programların etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yetenek yönetimi, en etkili ve önemli uygulamalardan biri olarak öne çıkmaktadır, çünkü bu yönetim anlayışı geleneksel yaklaşımlardan ziyade kanıta dayalı verilere dayanmaktadır (Kuzgun, 2023: 1541).

Yetenek yönetiminin kapsadığı unsurlar arasında, stratejik insan kaynakları planlaması, eğitim ve gelişim programları, liderlik gelişimi, iş rotasyonu, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi çeşitli süreçler yer almaktadır. Bu unsurlar, yeteneklerin en iyi şekilde kullanılması ve yönetilmesi için bir araya getirilen stratejik araçlardır (Collings ve Mellahi, 2009). Yetenek yönetiminin temel hedefi, örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak, yüksek potansiyele sahip çalışanların örgütte tutundurulması ve geliştirilmesidir.

3.2. Yetenek Çekme ve Seçme Stratejileri

Yetenek çekme ve seçme stratejileri, yetenek yönetiminin en kritik aşamalarından biridir. Bu stratejiler, örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir büyüme sağlamaları için gerekli olan en nitelikli çalışanları

bünyelerine kazandırmayı hedeflemektedir (Elegbe, 2010; Povah, 2014; Gallardo-Gallardo vd., 2020; Shet, 2020).

3.2.1. Yetenek Çekme Stratejileri

Yetenek çekme stratejileri, örgütlerin işgücü piyasasındaki en yetenekli ve nitelikli bireyleri kendine çekmek amacıyla geliştirdikleri taktiklerdir (Alayoğlu, 2010). Bu stratejiler, özellikle yeteneklerin kıt olduğu rekabetçi iş gücü piyasalarında büyük önem taşır. İşveren markası, bu stratejilerin temelini oluşturur. İşveren markası, bir örgütün çalışanlar için ne kadar çekici ve tercih edilen bir işyeri olduğuna dair genel algıdır. Yetenek çekme sürecinde başarılı olabilmek için, örgütlerin güçlü bir işveren markası oluşturması ve bu markayı sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir.

Bir işveren markası inşa etmek için kullanılan stratejiler şunları içermektedir:

- Şeffaf ve cazip iş ilanları: İşverenler, açık pozisyonlar için şeffaf, detaylı ve cazip iş ilanları yayınlayarak yetenekli adayları çekmeye çalışmaktadır (Krasna vd., 2023). Bu ilanların, işin gerekliliklerini ve örgütün sunduğu fırsatları açıkça ifade etmesi gerekmektedir.
- Çalışan deneyimi odaklı yaklaşım: Örgütler, yetenek çekme sürecinde mevcut çalışanlarının iş memnuniyetini ve deneyimini iyileştirerek bu başarıyı dış dünyaya yansıtmalıdır (Povah, 2014). Çalışan memnuniyeti, işverenin cazibesini artıran önemli bir faktördür.
- Sosyal medya ve dijital platformların kullanımı: Günümüzde yetenek çekme stratejilerinin büyük bir kısmı, sosyal medya ve kariyer siteleri gibi dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Örgütler, bu platformlar üzerinden geniş bir yetenek havuzuna ulaşabilirler (Povah, 2014; Dachner vd., 2021).

Yetenek seçme stratejileri, en uygun adayların seçilmesini sağlayan sistematik süreçleri içermektedir. Doğru adayların seçimi, örgütün performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu için, yetenek seçme süreci büyük bir dikkatle yönetilmelidir (Elegbe, 2010; Alayoğlu, 2010). Bu süreçte kullanılan stratejiler şunlardır:

- Yetkinlik Bazlı Mülakatlar: Adayların belirli yetkinliklerini ölçmeye yönelik yapılandırılmış mülakatlar, yetenek seçme sürecinde en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Yetkinlik bazlı mülakatlar, adayların iş rollerinde başarılı olmak için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları sergileyip sergilemediklerini test etmektedir (Armstrong, 2017: 194).

Bu tür mülakatlar, adayların sadece geçmiş performanslarına değil, gelecekteki potansiyellerine de odaklanmaktadır.

- b. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları: Değerlendirme merkezleri, adayların farklı yetkinliklerini çeşitli simülasyonlar, vaka çalışmaları ve grup aktiviteleri aracılığıyla değerlendiren bir seçim yöntemidir (Altınöz, 2018: 82). Bu süreç, adayların stres altında nasıl davrandıklarını, ekip çalışmasına yatkınlıklarını ve liderlik yeteneklerini değerlendirme imkânı sunmaktadır. Değerlendirme merkezleri, adayların iş rolüne uygun olup olmadığını belirlemek için kapsamlı ve çok yönlü bir araçtır.
- c. Psikometrik Testler: Psikometrik testler, adayların bilişsel yeteneklerini, kişilik özelliklerini ve iş ortamındaki davranışlarını ölçen testlerdir. Bu testler, adayların örgüt kültürüne ve iş rollerine uygunluğunu değerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Budak, 2016: 195-196). Psikometrik testler, adayların iş performansına etki edebilecek faktörleri objektif bir şekilde analiz etmekte ve seçim sürecine ilişkin önemli bilgiler sağlamaktadır.
- d. Referans Kontrolü: Referans kontrolü, yetenek seçme sürecinde genellikle son aşamalardan biri olarak kabul edilmektedir. Adayların önceki iş deneyimlerinden elde edilen geri bildirimler, onların yetenekleri ve iş davranışları hakkında daha fazla bilgi edinilmesine olanak tanımaktadır (Li ve Devos, 2008; Elegbe, 2010). Referanslar, adayların geçmiş performansları ve iş ahlakları hakkında önemli ipuçları vermektedir.

3.3. Yeteneklerin Geliştirilmesi ve Tutundurulması

Yetenek yönetimi sürecinin temel bileşenlerinden biri, örgütlere kazandırılan yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi ve uzun vadede örgüt bünyesinde tutulmasıdır. Yetenek geliştirme, yetenekli bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlamak ve onları gelecekteki iş rollerine hazırlamak amacıyla sürdürülen sistematik bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmeyi hedeflerken, aynı zamanda onların liderlik ve problem çözme gibi stratejik yetkinliklerini de güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Yetenek tutundurulması ise, yetenekli çalışanların örgütte uzun süre kalmalarını sağlayacak stratejilerin uygulanmasını ifade etmektedir. Her iki süreç de örgütün iş gücü stratejilerinin temel taşlarını oluşturmakta ve örgütün rekabet gücünü sürdürebilmesi için büyük önem taşımaktadır.

3.3.1 Yeteneklerin Geliştirilmesi

Yetenek geliştirme, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel anlamda ilerlemelerini sağlamak için tasarlanmış çeşitli yöntemleri içermektedir. Bu yöntemler, çalışanların mevcut yetkinliklerini geliştirmeyi ve onları daha üst düzey pozisyonlara hazırlamayı hedeflemektedir. Yetenek geliştirme sürecinde en sık kullanılan stratejiler şunlardır:

- a. Eğitim ve Gelişim Programları: Yetenekli bireylerin bilgi ve becerilerini artırmak için eğitim programları oldukça önemlidir. Bu programlar, hem teknik yetkinliklerin hem de davranışsal becerilerin geliştirilmesine yönelik olabilir. Örgütler, çalışanlarına düzenli eğitim fırsatları sunarak onların güncel iş dünyasının gerekliliklerine uyum sağlamalarını (Kelliher vd., 2020) ve kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini teşvik etmektedirler (Molloy ve Noe, 2010; Dachner vd., 2021).
- b. Liderlik Gelişimi ve Mentorluk: Liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi, geleceğin liderlerini yetiştirme sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Mentorluk ve koçluk programları, yetenekli bireylerin deneyimli liderlerden rehberlik alarak gelişmelerini sağlamaktadır (Armstrong, 2017: 194). Bu süreç, bireylerin yalnızca iş bilgilerini değil, aynı zamanda liderlik ve stratejik düşünme becerilerini de geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- c. İş Rotasyonu ve İş Zenginleştirme: Yetenekli çalışanların farklı görev ve sorumluluklar üstlenerek yeteneklerini geliştirmeleri, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi yöntemlerle desteklenebilir. Bu yöntemler, çalışanların örgütün farklı alanlarında deneyim kazanmalarını ve geniş bir perspektif geliştirmelerini sağlamaktadır (Beach, 1980). Özellikle iş rotasyonu, çalışanların farklı bölümlerde çalışma fırsatı bularak çok yönlü beceriler kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Robbins, 1994).
- d. Sürekli Geri Bildirim ve Performans Yönetimi: Yeteneklerin geliştirilmesinde geri bildirim mekanizmaları büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların performansları hakkında düzenli geri bildirim almaları, gelişim süreçlerini daha etkin bir şekilde yönlendirmelerine olanak tanımaktadır (Armstrong, 2017: 195). Bu süreçte yöneticiler, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini belirleyerek onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunabilirler.

3.3.2. Yeteneklerin Tutundurulması

Yetenek tutundurulması, örgütlerin yetenekli çalışanlarını uzun vadede elde tutma stratejilerini içermektedir (Pandita ve Ray, 2018). Özellikle yüksek yetkinliğe sahip çalışanların işten ayrılması, örgütler için ciddi maliyetler doğurabilir (Philips ve Edwards, 2009). Bu nedenle, yetenekli bireylerin motivasyonlarının korunması ve iş tatminlerinin artırılması, örgütler için kritik bir başarı faktörüdür (Alayoğlu, 2010; Kontoghiorghes, 2016). Yetenek tutundurulmasına yönelik stratejiler şu şekildedir:

- a. **Kariyer Gelişimi Fırsatları:** Yetenekli çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme fırsatlarına sahip olduklarında örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler (Collings ve Mellahi, 2009; Dachner vd., 2021). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına net kariyer gelişim yolları sunmaları, yeteneklerin elde tutulması açısından önemlidir. Terfi, liderlik fırsatları ve proje yönetimi gibi kariyer ilerleme olanakları, yetenekli bireylerin örgütte kalma olasılığını artırmaktadır (Mansfield, 1996; Alayoğlu, 2010).
- b. **İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma İmkânları:** Yetenek tutundurulmasında iş-yaşam dengesi politikaları önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve tatmin edici bir iş-yaşam dengesi sunan örgütlere daha bağlı olmaktadır (Prasetio ve Trianasari, 2014: 241). Bu tür stratejiler, özellikle günümüz iş dünyasında çalışan memnuniyetini artıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Barnett, 1999).
- c. **Takdir ve Ödüllendirme Sistemleri:** Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, motivasyonu artıran ve çalışanların bağlılığını güçlendiren önemli bir stratejidir (Rocha vd., 2008: 219-220). Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, yetenekli bireylerin örgüte olan katkılarının takdir edildiğini hissetmelerini sağlamakta ve onları uzun vadede elde tutmaya yönelik önemli bir adım olarak görülmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 306; Alayoğlu, 2010).
- d. **Pozitif Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve tatminlerini büyük ölçüde etkileyen bir faktördür (Brantley ve Coleman, 2001; Inanlou ve Ahn, 2017). Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, güven ortamının olduğu ve pozitif ilişkilerin desteklendiği bir kültür, yetenek tutundurulmasında kritik bir rol oynamaktadır (Cappelli, 2000; Wagner, 2009).

3.4. Örnek Uygulamalar: Yetkinlik ve Yetenek Yönetiminde Güncel Örnekler

Yetkinlik ve yetenek yönetimi, günümüzde yalnızca bir insan kaynakları fonksiyonu olarak değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliğini ve stratejik başarısını destekleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Özellikle küresel işletmeler ve büyük Türk işletmeleri, çalışanların yetkinlik ve yetenek geliştirme yönünde çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler, dijital dönüşümden çevik yönetim modellerine, çeşitlilik politikalarından bireysel performans yönetimine kadar geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Çalışmada yer verilen örnekler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yetkinlik ve yetenek yönetiminde yenilikçi yaklaşımlar geliştirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, aşağıda yer alan Tablo 1, çeşitli işletmelerin yetkinlik ve yetenek yönetiminde uyguladığı stratejik yaklaşımlara dair güncel örnekler sunmakta, bu uygulamaların örgütsel yapı üzerindeki etkilerini özetlemektedir.

Aşağıdaki tabloda, her bir işletmenin uyguladığı strateji ve programlar aracılığıyla yetenek yönetiminde hangi temel unsurları ön planda tuttuğu görülmektedir. Küresel örnekler, dijital beceri geliştirme, çeviklik ve inovasyon gibi alanlara vurgu yaparken, Türk işletmelerinde stratejik yetenek yönetimi, sürdürülebilirlik ve genç yeteneklerin yetiştirilmesi gibi konular öne çıkmaktadır. Tablo 1, aynı zamanda işletmelerin çalışan bağlılığını artırmak, performansı yükseltmek ve rekabet gücünü desteklemek için uyguladıkları yöntemleri karşılaştırmalı olarak sunmaktadır.

Tablo 1. Yetkinlik ve Yetenek Yönetiminde Güncel Örnekler

IKEA (Çalışan Katılımı ve Liderlik Gelişimi)	IKEA, çalışan katılımını artırmak amacıyla “Co-Worker Voice” adlı programını kullanarak çalışan geri bildirimlerini iş süreçlerine dahil etmektedir. Ayrıca “One IKEA Leadership” programı ile çalışan liderlik yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitimler sunmaktadır. Bu sayede, çalışanların bağlılığı ve verimliliği artırılarak liderlik kültürü güçlendirilmektedir.
Siemens (Dijital Yetenek Gelişimi)	Siemens, çalışanlarının dijital dönüşüme uyum sağlaması amacıyla dijital beceri kazandırma programlarına önem vermektedir. Siemens, “Leadership Excellence Program” gibi girişimlerle geleceğin liderlerini yetiştirmekte ve veri analitiği kullanarak yetenek geliştirme süreçlerini yönetmektedir.
Adidas (Çeviklik ve Esnek Çalışma)	Adidas, çevik yönetim modelini benimseyerek, çalışanların esnek çalışma ortamlarında yenilikçi projelere odaklanmasını teşvik etmektedir. Çevik yönetim sayesinde, bireysel performans odaklı değerlendirme süreçleriyle çalışan gelişimini ve motivasyonunu desteklemektedir.

Arçelik (İnovasyon Akademisi ile Yetenek Geliştirme)	Arçelik, “Innovation Academy” ile çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu platform, işletmenin rekabet gücünü artırırken çalışanlarının iş süreçlerine daha fazla katkı yapmasını sağlamaktadır.
Koç Holding (Stratejik Yetenek Yönetimi)	Koç Holding, “Koç Kariyer” platformuyla genç yetenekleri çekerek, yetenek yönetimini stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. “Koç Academy” ile çalışanların gelişimine destek vermekte ve onları geleceğin liderleri olarak yetiştirilmesini sağlamaktadır.
Unilever (Çeşitlilik ve Kapsayıcılık)	Unilever, işe alım süreçlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı temel almaktadır. Dijital araçlar ve yapay zeka destekli değerlendirme sistemleri kullanarak, çalışanlarının farklı kültürel geçmişlere sahip olmalarını desteklemekte ve çeşitlilik odaklı bir çalışma ortamı yaratmaktadır.
Microsoft (Büyüme Zihniyeti ile Yetenek Yönetimi)	Microsoft, “Growth Mindset” (Büyüme Zihniyeti) felsefesi ile çalışanların gelişimini desteklemektedir. Çalışanlara kendi hızlarında öğrenme fırsatı sunan dijital platformlar ve çevrimiçi eğitimlerle yetenek yönetimini dijitalleştirmektedir.
Zorlu Holding (Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Odaklı Yetenek Geliştirme)	Zorlu Holding, “Smart Life 2030” vizyonu ile dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik alanında çalışan yetkinliklerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Çevre dostu uygulamalar ve sürdürülebilirlik eğitimleri ile çalışanları destekleyerek, çevre bilincini artırmaktadır.
Türk Telekom (Genç Yetenek Programları)	Türk Telekom, “Telekom Akademi” adlı platformunda çalışanlarına dijital beceriler kazandırmakta ve genç yetenekleri desteklemek amacıyla “Genç Yetenek Programı” yürütmektedir. Bu programla, genç yetenekleri gelecekteki iş gücüne hazırlamaktadır.
Amazon (Performans Yönetimi ve Gelişim Programları)	Amazon, çalışan performansını veri analitiği ile takip ederek, düşük performans gösteren çalışanlar için kişiselleştirilmiş iyileştirme planları sunmaktadır. Ayrıca, çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemek için “Career Choice” programı ile çeşitli eğitim fırsatları sağlamaktadır.

Tablo 1’de yer alan bu örnekler, yetkinlik ve yetenek yönetiminin iş dünyasında farklı şekillerde hayata geçirildiğini ve her işletmenin kendi ihtiyaçlarına göre özgün yaklaşımlar benimsediğini göstermektedir. Bu çeşitlilik, işletmelerin kendi kültürel değerleri, sektör dinamikleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda esnek çözümler üretebilme kapasitelerini göstermektedir. Aynı zamanda, bu örneklerin incelenmesi, diğer işletmeler için yol gösterici nitelikte olup, başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi geliştirme sürecine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, yetenek yönetimi alanındaki yeni trendler incelenmiş, özellikle dijitalleşme, çevik yönetim anlayışı, uzaktan ve esnek çalışma modelleri ile çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının yetenek yönetimi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin yetenek yönetimi stratejilerini yeniden şekillendirmelerini zorunlu kılmakta ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni uygulamaları benimsemelerini gerektirmektedir (Warraich ve Ahmed, 2020; Pagan-Castaño vd., 2022). Çalışmada ulaşılan temel sonuçlar, yetenek yönetiminde dijitalleşmenin ve esnek modellerin örgütsel verimliliği artırdığı, çeşitlilik ve kapsayıcılığın ise inovasyonu teşvik ederek örgütlere daha güçlü bir stratejik yön kazandırdığı yönündedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, mevcut literatürle tutarlılık göstermektedir. Örneğin, dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, daha önceki çalışmalarda da örgütlerin yetenek çekme, geliştirme ve tutundurma süreçlerini hızlandırdığı ve verimliliği artırdığına işaret edilmektedir (Cascio ve Montealegre, 2016). Siemens ve Amazon gibi dijital beceri geliştirme programları uygulayan işletme örnekleri, dijitalleşmenin sadece teknik süreçleri iyileştirmekle kalmayıp, yetenek çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerini hızlandırarak örgütlerin daha geniş yetenek havuzlarına ulaşmasını sağladığını göstermektedir. Aynı zamanda bu işletmeler, veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları ile çalışan performansını ve gelişimini sürekli olarak takip edebilmekte, böylece daha stratejik kararlar alabilmektedir.

Çevik yönetim anlayışının yetenek yönetimine etkileri de literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Özellikle çevik yaklaşımların örgütlerin hızlı değişen iş dünyasına uyum sağlama becerisini artırdığı ve çalışanların daha esnek ve çok yönlü beceriler geliştirmelerine olanak tanıdığı belirtilmektedir (Shafer vd., 2003). Nitekim çalışmada incelenen Adidas ve Microsoft gibi çevik yönetim modellerini benimseyen işletmelerin, hızlı değişen iş ortamlarına daha kolay adapte olabildiği ve çalışanlarının esnek ve çok yönlü beceriler geliştirmelerini teşvik ettiği görülmektedir. Bu tür çevik yaklaşımlar, çalışanların iş tatminini artırmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

Uzaktan ve esnek çalışma modelleri üzerine yapılan araştırmalar da bu çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında yapılan araştırmalar, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini olumlu etkilediğini ve çalışanların verimliliklerini artırdığını göstermektedir (Reuschke ve Felstead, 2020). Ancak bu modeller, sosyal izolasyon gibi bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Türk Telekom

gibi uzaktan çalışma programları uygulayan işletmelerde, çalışan verimliliği olumlu etkilenirken, örgütlerin bu modelin sosyal zorluklarına karşı işbirliği ve iletişimi destekleyen dijital platformlara yatırım yapması gerekmektedir. COVID-19 sonrası dönemde bu çalışma modellerinin örgütler açısından kalıcı bir çözüm haline geleceği öngörülmektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının örgütsel performansa katkıları da kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Örneğin, Unilever ve Zorlu Holding gibi çeşitliliği destekleyen ve kapsayıcı kültür politikalarını benimseyen işletmeler, daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretebilmektedir. Bu bulgu, literatürde kapsayıcı politikaların örgütsel performans ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çalışmalarla (Thomas ve Ely, 1996) da tutarlılık göstermektedir. Çeşitlilik odaklı politikalar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve iş tatminini yükseltmektedir.

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, yetenek yönetiminde gelecekte yapılacak araştırmalara ve uygulamalara yönelik bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, dijitalleşmenin ve teknolojinin yetenek yönetimi üzerindeki etkileri derinlemesine araştırılmalı ve özellikle yapay zeka gibi teknolojilerin uzun vadeli sonuçları üzerine daha fazla veri toplanmalıdır. Ayrıca, dijital araçların sadece işe alım süreçlerinde değil, çalışanların gelişimi ve performans yönetimi gibi alanlarda da nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmalıdır.

Çevik yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel kültür üzerindeki etkileri, gelecekteki araştırmalar için önemli bir alan olabilir. Özellikle çevik yönetim anlayışının hangi sektörlerde ve iş alanlarında daha etkili olduğu ve bu stratejilerin uzun vadede örgütsel performans üzerindeki sonuçları daha detaylı incelenmelidir.

Uzaktan ve esnek çalışma modelleri üzerine yapılan çalışmaların çoğu, kısa vadeli etkiler üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmalarda bu modellerin uzun vadeli etkileri, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve sosyal dinamikler üzerindeki sonuçları daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmalıdır. Özellikle uzaktan çalışmanın takım çalışması, liderlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri daha kapsamlı araştırılabilir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları üzerine yapılan çalışmalar da genişletilmelidir. Bu alanda yapılacak yeni araştırmalar, örgütlerin çeşitliliği nasıl daha etkili bir şekilde yönetebileceği, kapsayıcı politikaların uzun vadeli sonuçları ve liderlik gelişimindeki etkileri üzerinde yoğunlaşabilir. Ayrıca, bu politikaların farklı coğrafyalarda ve kültürel bağlamlarda nasıl uygulandığı da önemli bir araştırma konusu olabilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle, çalışma yetenek yönetiminde dijitalleşme, çeviklik, uzaktan ve esnek çalışma gibi belirli trendler üzerinde yoğunlaşmış olup, diğer olası trendler kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca, çalışmanın literatüre dayalı bir inceleme olması, gerçek veri ve saha araştırmalarının eksikliğine işaret etmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalar, bu alandaki saha verilerini içerebilir ve bulguların daha sağlam temellere dayandırılmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 213-230.
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı. Çeviri: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici. Nobel Yayınevi. 6. Basım. Ankara.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
- Barnett, R. C. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The annals of the American academy of political and social science*, 562(1), 143-158.
- Beach, S. D. (1980), *Personel The Management of People at Work*, London: Macmillan Publishers.
- Brantley, M. E., & Coleman, C. Y. (2001). Winning the technology talent war: A manager's guide to recruiting and retaining tech workers in a Dot-Com world. New York: McGraw-Hill.
- Budak, G. (2016). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınevi. 3. Basım. Ankara.
- Cappelli, P. (2000). Managing without commitment, organizational dynamics, 28, 11-24.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 349-375.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. John wiley & sons.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance. Kogan Page Publishers.
- Chowhan, J., Mann, S., & Budworth, M. H. (2024). Feedback, training, goal-setting, planning and performance: understanding the pathway to improved organizational outcomes. *International Journal of Manpower*, 45(9), 1797-1815.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.

- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., & Orme, S. (2016). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Abingdon: Routledge.
- Deb, T. (2005). *A conceptual approach to strategic talent management*. Indus Publishing.
- Dong, J. J., Yan, S. M., & Yang, X. W. (2024). Influencing Factors and Mechanisms of Value Co-Creation in Artificial Intelligence-Driven Human Resource Management: A System Dynamics Simulation. *Systems*, 12(9), 352.
- Elegbe, J. A. (2010). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. England: Gower Publishing Ltd.
- Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- Festing, F., Kornau, A., & Schaefer, L. (2015). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707-732.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Garvey, B., Garvey, R., & Stokes, P. (2021). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Sage.
- Glueck, W. F. (1982). *Personel, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 3 th. Ed. Re. By Milkovich, T. G., plano, Texas: Business Publications, 1982.
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Scullion, H. (2022), Understanding talent management for sports organizations-Evidence from an emerging country, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2192-2225.
- Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413.

- Inanlou, Z., & Ahn, J. Y. (2017). The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms. *The Journal of Applied Business Research*, 33(1), 87-94.
- Jooss, S., McDonnell, A., & Skuza, A. (2024). Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. *European Management Review*, 21(2), 459-476.
- Jordan, J., & Cartwright, S. (1998), Selecting expatriate managers: key traits and competencies, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 89-96.
- Kelliher, F., Murphy, M., & Harrington, D. (2020). Exploring the role of goal setting and external accountability mechanisms in embedding strategic learning plans in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 705-725.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Krasna, H., Kulik, P. K., Karnik, H., & Leider, J. P. (2023). Recruiting new talent for public health jobs with evidence-based job descriptions and attractive job postings. *Journal of Public Health Management and Practice*, 29(5), E162-E168.
- Kuzgun, Ş. (2022). Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış, çevresel belirsizlik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiler, Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kuzgun, Ş. (2023, Aralık). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi, *Abant 2nd International Conference On Scientific Researches*, 1538-1548.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Li, F. F. & Devos, P. (2008). Talent management: art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. Unpublished Master's Thesis, University of Kalmar, Sweden.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- McClelland, D. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American psychologist*, 28(1), 1.
- Mcdonnell, A. (2011). Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Minbaeva, D., & Collings, D. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Molloy, J. C., & Noe, R. A. (2009). “Learning” a living: Continuous learning for survival in today’s talent market. In *Learning, training, and development in organizations*, 333-361. Routledge.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What’s next in talent management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-535.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.
- Philips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. USA: Pfeiffer Publishing.
- Povah, N. (2014). VUCA Kalıcıdır! Geçmesini Beklemeyin! Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/dergi/vuca-kalicedir-gecmesini-beklemeyin>. Erişim Tarihi: 02.10.2024.
- Prasetio, A. P., & Trianasari, N. (2014). The effect of leadership style towards work family conflict at PT. XYZ, Bandung. Full paper proceeding GTAR-2014, 1, 236-247.
- Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri (Çeviren. Dr. Ayşe Öztürk) Eskişehir: Etam A.Ş.*
- Rocha, F. d., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(2), 211-232.
- Sahay, U., & Kaur, G. (2021). A Systematic Review Of The Impact Of Performance Appraisal Systems And Competency Management Framework On The Performance of Employees In The Telecom Sector. *Psychology and Education*, 58(1), 2515-2531.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2003). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study. *IEEE Engineering Management Review*, 31(2), 35-46.
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley& Sons. Inc, New York.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and Commercial training*, 43(5), 266-274.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tümen, E. (2024). Yetkinlik mi Yetenek mi?. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(16), 1-19.
- Ugboego, C. A., Edeh, F. O., Amarachi, O., Ikechukwu, O. C., & Adama, L. (2022). Talent Management and Resilience of Hospitality Industries Amid Post-Covid-19. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 11(2).
- Wagner, C. (2009). When mentors and mentees switch roles. *The futurist*, 43(1), 6-7
- Warraich, I. A., & Ahmed, A. (2020). The logic for organizational talent management scorecard. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(7), 40-47.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi. 6. Baskı. Ankara.