

## SERT, YUMUŞAK VE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİNİN ÖNEMİ: TEORİK BİR İNCELEME

### THE IMPORTANCE OF HARD, SOFT AND EMPLOYABILITY SKILLS: A THEORETICAL EXAMINATION

**Muharrem AKSU\***

\* Dr. Öğretim Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, muharremaksu@sdu.edu.tr

#### ÖZ

Günümüz iş dünyasında örgütlerin rekabet üstünlüğü çoğunlukla üstün ve farklı becerilere sahip insan sermayesine bağlıdır. Çalışanların sert yetenekleri bir işi yapabilme açısından gerekliyken, yumuşak beceriler çalışanların işlerinde uzun süreli kalmalarını ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlamaktadır. Yumuşak becerilerin farklı bir yönü olan istihdam edilebilirlik becerileri ise yeni mezunların daha kolay iş bulabilmelerini ve kariyerlerinde ilerlemelerini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda ulusal literatürde derinlemesine ilk kez incelenen bu çalışmada sert, yumuşak ve istihdam edilebilirlik becerilerinin önemi vurgulanmıştır. Sonuç olarak, son dönemde yumuşak becerilerin sert becerilerden daha fazla önem kazandığı, işverenlerin işe giriş esnasında yumuşak becerileri teknik becerilerden daha fazla önemsendiği ve özellikle istihdam edilebilirlik becerilerinin işe girişte kritik öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sert Beceriler, Yumuşak Beceriler, İstihdam Edilebilirlik Becerileri, İnsan Kaynakları.

**Jel Kodları:** J24, O15.

#### ABSTRACT

In today's business world, the competitive advantage of organizations mostly depends on human capital with superior and different skills. While the hard skills of the employees are necessary for doing a job, the soft skills contribute to the long-term retention of the employees and their career advancement. Employability skills, which are a different aspect of soft skills, make it easier for new graduates to find a job and progress in their careers. In this context, in this study which is discussed for the first time in the national literature, hard, soft and employability skills are discussed theoretically and the importance of soft and employability skills in terms of business world is emphasized. As a result, it has been determined that soft skills have gained more importance than hard skills in the recent period, employers care more about soft skills than technical skills during employment, and employability skills are of critical importance in employment.

**Keywords:** Hard Skills, Soft Skills, Employability Skills, Human Resources.

**Jel Codes:** J24, O15.

## 1. GİRİŞ

Hızlı teknolojik gelişim ve buna bağlı değişen ekonomik yapı ve örgütlenmeler günümüz örgütlerini yenilikçi bir çalışma ortamına ve yüksek performanslı işyerlerine dönüştürmeye zorlamaktadır. Teknolojinin değişim hızı neredeyse tüm endüstri alanlarında daha rekabetçi bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Bu değişim hızı, örgütlerin strateji, iş modelleri ve çalışma biçimlerini değiştirmektedir. Ayrıca bilgi ekonomisinden öz-bilgi ekonomisine geçilen bu dönemde yapay zekâ tabanlı dijital üretim sistemleri, örgütlerde iş rollerini ve sorumlulukları da yeniden tanımlamaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerin beceri ihtiyaçları değişikçe işgücünün niteliğinde de bir değişimi beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla neredeyse tüm sektörlerde sert (teknik) becerilerin yanı sıra yumuşak becerilerin önemi de artmaktadır (Deloitte, 2017).

Beşerî sermaye ile ekonomik büyüme arasındaki pozitif ilişki göz önüne alındığında teknik ve sosyal becerilerin doğru karışımına sahip olmak örgütlerin başarısı açısından oldukça önemli hale gelmektedir. Yüksek vasıflı çalışanlara sahip örgütler daha yüksek yenilik ve üretkenlik oranlarına sahiptir (Deloitte 2017). İş gücü piyasasında başarıyı elde etmek esasen sert ve yumuşak becerilerde yeterliliğe bağlıdır (yani bir amaca veya hedefe ulaşmak için karmaşık, iyi organize edilmiş davranış kalıplarını sorunsuz ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirme kapasitesi) Her iki beceri türü de bireyin üretkenliğini önemli ölçüde artırır. İşverenler tarafından iş başvurusunda bulunanlardan ve çalışanlardan istenmektedir (Balcar vd., 2014). Bu bağlamda çalışanların yetenek ve beceri setleri örgütlerin temel taşı haline gelmektedir.

İKY, çalışanlarının sahip olduğu beceri setlerinin eğitiminden ve geliştirilmesinden sorumludur. İK'da eğitim ve geliştirme hem yetenek yönetimi ile hem de yetenek ve becerilerin geliştirilmesiyle doğrudan ilgilidir. Çalışanların daha verimli olmalarının ve nihayetinde örgüt başarısının sağlanması bu iki farklı beceri seti arasındaki ayrımın farkında olunmasına bağlıdır. Ayrıca İKY'nin çalışanları için yeni beceriler geliştirmede özel bir rol oynadığına işaret etmektedir (Balcar, 2016).

Bu bağlamda çalışma, ulusal literatürde daha önce detaylı incelenmeyen (1) sert, yumuşak ve istihdam edilebilirlik becerilerinin teorik çerçevesini alan yazınına kazandırmayı ve (2) bu becerilerin iş dünyasında önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

## 2. BECERİ

Teknolojik gelişim, rekabet ve iş dünyasının değişen dinamikleri, beceri kavramının anlamını da değişime uğratmaya başlamıştır. Önceden iş görevlerini yerine getirmek için gerekli olan bilgi ve uzmanlık bağlamında tanımlanan kavram, günümüzde liderlik ve iletişim yeteneği gibi kişisel özellikler ya da başarılı bir kariyer için gerekli olan nitelikler olarak tanımlanmaktadır (Wikle ve Fagin, 2015).

Beceri, bir bireyin belirli bir görevdeki teknik ve davranışsal unsurlara bölünebilen bir işi iyi yapma kapasitesini ve performans seviyesini gösteren kabiliyettir (Noe vd., 2015). Peterson ve Van Fleet (2004), beceriyi “ya belirli bir davranışsal görevi yerine getirme yeteneği ya da belirli bir görevle işlevsel olarak ilişkili olan belirli bir bilişsel süreci gerçekleştirme yeteneği” olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar becerinin, alana özgü bir bilgi tabanı, bu bilgiye erişmenin yolları ve bir görevi yerine getirmek için ilgili bilgiyi kullanarak eyleme geçme yeteneği gibi üç farklı bileşeni içerdiğini belirtmektedir.

Diğer yandan her meslek ve sektörde çalışanların işlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken farklı beceriler söz konudur. Dolayısıyla beceriler, mesleklere ve çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda insan kaynağı

becerileri ya da her bir işin beceri gereksinimleri, genellikle sert ve yumuşak beceriler olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Bu becerilerin terminolojide sert ve yumuşak olarak adlandırılmasına ilişkin Matteson ve diğerleri (2016) “yumuşak” ve “sert” kelimelerinin kökeninin cinsiyet algısına dayalı olduğu yönünde bir varsayımda bulunmaktadır. Yazarlar, sertliğin erkeklikle yumuşaklığın kadınlıkla ilişkili olduğunu ve bu nedenle de kadın cinsiyeti için “yumuşak” ve erkek cinsiyeti için ise “sert” kavramlarının atfedildiğini belirtmektedirler. Bu atfedilen ilişkilendirmeye göre kişilerarası iletişim ve duygusal zekâ gibi yumuşak becerilerin kadın cinsiyeti ile ilişkili olduğu ve bu iki niteliğin erkeklere kıyasla kadınlarda daha belirgin ve güçlü olduğu öne sürülmektedir. Ayrıca yazarlar, teknoloji ve yönetimde sergilenen sert becerilerin ise “eril” özelliklerden oluştuğunu eklemektedirler.

Sert beceriler, teknik beceriler, mesleki beceriler ya da temel bilgi olarak adlandırılırken, yumuşak beceriler ise kişisel, kariyer ve sosyal hayatta başarılı olmak için gerekli olan becerilerin bir toplamı olarak adlandırılmaktadır (Rao, 2018). Yumuşak beceriler, çalışanların kişilik, tutum ve davranışları ve örgüt kültürüyle ilişkiliyken, sert beceriler ise içinde bulunulan sektörün türüne ve mesleki teknik bilgiyle ilişkilidir (Rao, 2013).

### 3. SERT BECERİLER

Belirli bir işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan sert beceriler, genellikle çalışılan sektöre ve iş pozisyonuna bağlı olarak değişmekte ve bu becerilerin sınıflandırılması da ilgili sektöre, disipline ve kullanıldığı mesleğe göre farklılaşabilmektedir (Rao, 2013). Bu bağlamda teknik beceriler olarak da bilinen sert beceriler, bir çalışanın işiyle ilgili görevleri yerine getirmek için sahip olması gereken temel, teknik, entelektüel bilgi, mesleki beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Sert beceriler, bireyin belirli bir görev ya da aktivite türünü gerçekleştirme yeteneğidir (Ahmed vd., 2012; Rao, 2012; Rao, 2014; Ayodele vd., 2020). Laker ve Powell’a (2011) göre sert beceriler, çalışanların bilimsel bilgi, mesleki yetenekler ve teknik uzmanlıklarıyla ilgili becerileri de dahil olmak üzere görevlerinde rekabet etmelerini sağlayan belirli bir disipline ya da çalışma alanına özgü teknik yeterlilikler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle de uzmanlık gerektiren her bir meslekte çalışanların işlerini teknik olarak daha iyi yapma becerisini ifade etmektedir.

Sert beceriler, çalışanların kendi mesleki alanlarıyla ilgili bilim, teknoloji ve teknik becerilerde uzmanlaşmalarına vurgu yapması nedeniyle kişinin uzmanlaşmak istediği mesleki alana bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, insan kaynaklarında kariyer yapmak için performans değerlendirme gibi bir teknik bilgi önemliyken, bilgisayar mühendisi için yazılım bilgisi önemlidir.

İşle ilgili teknik becerileri tanımlayan sert beceriler spesifik olup, kişinin bu becerilerde performansının görülmesi daha kolaydır. Ayrıca çoğunlukla somut olan sert becerilerin öğrenilmesi, gözlemlenmesi, ölçülmesi ve tanımlanması genellikle daha kolay olup teknik testlerle değerlendirilebilmektedir. Bu beceriler çoğunlukla çalışma ve eğitim yoluyla geliştirilebilir özelliğe de sahiptir (Shakir, 2009; Balcar, 2016; İbrahim vd., 2017).

Rainsbury ve diğerleri (2002) sert becerileri, bir işte çeşitli iş ya da görevleri yerine getirebilmek için teknik yönlerle ilgili olan ve genellikle bilgi edinimini gerektiren beceriler olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, sert beceriler temel olarak bilişsel bilgiye dayalı olması nedeniyle bu becerilerin kaynağı entelektüel zekâdır (IQ) ve bu zekâ türüne göre şekillenmektedirler (Weber vd., 2013; Fan vd., 2017). Bu bağlamda Goleman’a (2000) göre sert beceriler, çoğunlukla zekâ, analitik/teknik beceri, kararlılık, titizlik ve vizyon gibi özelliklerle ilgilidir.

Beceri yelpazesinin zıt taraflarında yer alan yumuşak ve sert beceriler, bir işin iyi bir şekilde başarılabilmesi açısından hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla teknik becerilerin, davranış ve tutumlara yansıyan yumuşak beceri setleriyle birlikte sergilenmesi, bir işi başarmada madalyonun iki yüzü gibidir. Ancak yine de sert becerilerin, istihdam edilebilirlik ve performans açısından yumuşak beceri setlerine kıyasla daha az önemli olduğu kabul edilmektedir (Ibrahim vd., 2017).

#### 4. YUMUŞAK BECERİLER

Literatürde bazı kaynaklarda yumuşak beceri kavramının mühendislik mesleğinde başarılı olmak için gerekli olan beceri ve yeteneklerle ilişkili olarak ilk kez 1918'de bir bültende yer aldığını belirtilirken (Tripathy, 2020), bazılarında ise bu kavramın 1970'lerde kullanılmaya başlandığını ve 1972'de ABD askeri eğitim belgelerinde iyi ve saygılı bir çalışan olmaya ilişkin yumuşak becerilere yönelik bir referansın bulunduğu belirtilmektedir (Ayodele vd., 2021). Bu becerilerin farklı biçimlerde mevcut olmasına rağmen 1990'ların başına kadar yaygın olarak kullanılmadığının da altı çizilmektedir (Rao, 2014). Çeşitli meslekler açısından oldukça fazla ilgi gören yumuşak beceriler kavramı, 1974'te etkili yöneticilerin ihtiyaç duyduğu becerilerin teknik, insani (human) ve kavramsal olmak üzere üç kategori altında toplanmasıyla ilk kez akademik literatürde yerini almıştır (Katz, 1974). Yönetmel becerilerin rolüne ilişkin bu ilk çalışmanın, sonraki araştırmaların temellerini de oluşturduğu belirtilmektedir (Ahmad vd., 2017). 1990'larda piyasa şartlarındaki ve işverenlerin beklentilerindeki değişimlerle birlikte iletişim, kişisel nitelikler, kişilerarası beceriler ve iş etiği gibi yumuşak beceriler, iş dünyasında daha gerekli hale gelmiş ve daha yoğun bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır (Ayodele vd., 2021).

Diğer yandan literatürde yumuşak becerileri tanımlamak için kullanılan terminolojide bir fikir birliği olmadığı gibi genel kabul görmüş bir beceri tanımlaması ve sınıflandırmasının olduğunu söylemek de oldukça zordur. Her bir disipline, eğitim ve meslek alanına hatta ülkenin kültürel özellik ve ihtiyaçlarına göre farklı tanım, adlandırma ve sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir (Wats ve Wats, 2009; Kechagias, 2011; Cimatti, 2016). Geniş bir tanım yelpazesine sahip yumuşak becerilerin eş anlamlısı olarak çok çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bu bağlamda yumuşak beceriler; genel beceriler, teknik olmayan beceriler, alan dışı beceriler, duygusal yeterlilikler, duygusal alan nitelikleri, duygusal ve sosyal zeka becerileri, kişisel özellik, nitelik ya da beceriler, kişilerarası beceriler, temel yeterlilikler, kritik yetkinlikler, bilişsel olmayan beceriler, aktarılabılır beceriler, 21. yüzyıl becerileri, farklı çalışma ortamlarında çalışabilme becerileri, kaynak yetkinlikleri, bilgi yeterlilikleri, düşünme becerileri, müşteriye dönük beceriler, çekirdek beceriler, anahtar yeterlilikler, insani beceriler, yaşam becerileri, insani beceriler, içsel beceriler, kişisel yönetim becerileri, meta beceriler, sosyal yeterlilikler ve mikro-sosyal beceriler gibi oldukça geniş bir yelpazede adlandırılmaktadır. Singh ve Singh, (2008); Stewart vd., (2016); Singh ve Jaykumar, (2019) Klaus vd., (2007); Ahmed vd., 2012; Kaushik ve Bansal, (2015); Robles, (2012); Khanna, (2015); Rao, (2014); Robles, (2012); Nathan ve Rajamanoharane, (2016); Forrest ve Swanton, (2021); Mitchell vd., (2010); Kechagias, (2011); Rao, (2014); Ahmed vd., (2012); Nusrat ve Sultana, (2019); Finch vd., (2013); Cimatti, (2016); Parente vd., (2012); Ali vd., (2017); Succi ve Wieandt, (2019); Rasipuram ve Jayagopi, (2020); Forrest ve Swanton, (2021); Fan vd., (2017); Boyatzis vd., (2017)

Kavramın farklı şekillerde adlandırılmasının yanı sıra farklı disiplin ve mesleklerde farklı becerilerin gerekli olması nedeniyle tanımın da oldukça zengin olduğu görülmektedir (Tablo 1). Kavramın tanımının disiplinlere, sektöre ve ülkeden ülkeye farklılık göstermesi nedeniyle tanımlanmasının zor olduğu ve genel kabul gören bir tanımının olmadığı vurgulanmaktadır (Malykhin vd., 2021). Kavramın tanımlanmasındaki bu çeşitliliğin bazı sebepleri

bulunmaktadır. Kavramın tanımı, her sektör ve ülkenin kendi ihtiyaçlarına göre tanımlanmasına (Kechagias, 2011); akademisyen ve işverenlerin, işgören ve liderlerin yeterliliğini nasıl algıladıklarına bağlı olmasına (AbuJbara ve Worley, 2018); türünün sektöre, kiminle etkileşime girildiğine, etkileşime kaç kişinin dahil olduğuna ve etkileşimin amacına bağlı olarak değişmesi nedeniyle farklı sektörlerde farklı biçimler almasına (Rasipuram ve Jayagopi, 2020); tüm yaşam boyunca değişmeye ve gelişmeye devam etmesine (Cimatti, 2016) bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Ancak yine de kavramsallaştırma, sınıflandırma ve terminolojideki farklılıklara rağmen yumuşak becerilerin çok boyutlu olduğu ve farklı mesleklerde yaygın olarak kullanıldığı konusunda genel bir fikir birliği bulunmaktadır (Ahmad vd., 2021). Bu bağlamda aşağıdaki tabloda literatürde yer alan tanımların ayrıntılı bir listesi verilmiştir.

Tablo 1: Yumuşak Beceri Tanımları

Rainsbury vd., (2002)	YB, işyerinde kişilerarası, insani ya da davranışsal becerilerin kazanılmasıyla ilgili becerilerdir.
Kantowitz, (2005)	YB, iletişim becerileri, problem çözme, takım çalışması, kişisel nitelikler ve iş etiği gibi becerileri içeren hedefe yönelik teknik beceri ve bilgilerin uygulanmasını kolaylaştıran kişilerarası çalışma becerilere atıfta bulunan şemsiye bir terimdir.
Klaus vd., (2007)	YB, başarılı kariyer yolu için gerekli olan teknik olmayan özellikler ve davranışlardır.
Weber vd., (2009); Weber vd., (2013)	YB, “iş yerinde teknik beceri ve bilgileri uygulamak için gereken kişilerarası, insani, insan ya da davranışsal becerilerdir”.
Kechagias, (2011)	YB, kişisel gelişim, sosyal katılım ve iş ve akademik başarı için kritik olan içsel ve kişiler arası sosyo-duygusal becerilerdir.
Laker ve Powell, (2011)	YB, “kişinin kendini yönetme yeteneği gibi içsel beceriler ve kişinin başkalarıyla etkileşimlerini nasıl olduğunu gösteren kişilerarası becerilerdir”.
Ahmed vd., (2012)	YB, bir kişinin çalışma ortamında başkalarıyla etkileşimi esnasında davranış üzerinde büyük etkisi olan bireysel özelliklerdir.
Kamaruddin vd., (2012)	YB, diğer insanlarla ilişkileri karakterize eden kişilik özellikleri, sosyal zarafet, iletişim, dil, kişisel alışkanlıklar, dostluk ve iyimserlik gibi özelliklerle ilgili sosyolojik bir terimdir.
Robles, (2012)	YB, teknik yetenek ya da bilgiden ziyade karakter özellikleri, tutumlar ve davranışlardır. YB, kişinin lider, kolaylaştırıcı, arabulucu ve müzakereci olarak güçlü yanlarını belirleyen soyut, teknik olmayan, kişiliğe özgü becerilerdir.
Heckman ve Kautz, (2012)	YB, bireysel kişilik, özellikler, esneklik, motivasyon, hedefler ve tercihlerle ilgili niteliklerle çalışanların bir işyerine uyum sağlamasına yönelik becerilerdir.
Jain ve Anjuman, (2013)	YB, çalışanın gerçekte kim olduğunu, nasıl yaşadığını, tutumlarını, alışkanlıklarını ve bir çalışma ortamında diğer insanlarla nasıl etkileşime girdiğini kapsamaktadır.
Kautz vd., (2014)	YB, “işgücü piyasasında, okulda ve diğer birçok alanda değer verilen kişilik özellikleri, hedefler, karakter, motivasyonlar ve tercihlerdir”.
Kaushik ve Bansal, (2015)	YB, soyut, teknik olmayan, kişiliğe özgü olan, teknik yetenek ya da bilgiden ziyade kişisel ve kişilerarası niteliklerle ilgilidir.
Lippman vd., (2015)	YB, insanların başkalarıyla iyi ilişkiler kurmalarına, iyi bir performans göstermelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan davranışlar ve kişisel niteliklerdir.
Cimatti, (2016)	YB, belirli bir görevle doğrudan bağlantılı olmayan ancak herhangi bir pozisyonda gerekli olan, esas olarak örgütteki diğer insanlarla ilişkilere atıfta bulunan çapraz yeterliliklerdir.
Stewart vd., (2016)	YB, “kişinin kişiliği, tutumu ve başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurma (yani, en iyi şekilde istihdam edilebilir olma) yeteneği ile ilişkili teknik olmayan yeterliliklerdir”.
Rima vd., (2017)	YB, bir çalışanın işteki ilişkilerini ve performansını iyileştiren kişilik özellikleri, olumlu nitelikler, sosyal çekicilik ve iletişim yeteneklerinden oluşan yetkinlikler toplamıdır.
Wesley vd., (2017)	YB, bir çalışanın işini daha iyi yapmasına yardımcı olan kişisel niteliklerin, kişilerarası becerilerin ve ek becerilerin/bilginin bir kombinasyonudur.
Gruzdev vd., (2018)	YB, iş süreçlerinde yer alan çalışanlar arasında etkili etkileşimi ve iş birliğini kolaylaştıracak bir dizi kişisel özelliktir.
Ahmad vd., (2021)	YB, çalışanların etkileşimlerini, kariyer beklentilerini ve iş performansını artıran karakter özellikleri, davranış ve tutumlardır.
Al Asefer ve Zainal Abidin, (2021)	YB, bireyin etkileşimlerini, iş performansını ve belirli bir görev veya faaliyet türüne özgü olma eğiliminde olan sert becerileri geliştiren kişisel niteliklerdir.

Yumuşak beceriler genel olarak bir ödevi/görevi etkin bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan sert becerilerin kullanımını ya da uygulanmasını kolaylaştıran kişilerarası, insani ve davranışsal beceriler olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, yumuşak becerilerin insani becerileri içerdiğini, tamamlayıcı bir rol oynadığını (Cimatti (2016) ve bir görevin tamamlanmasında etkili ve verimli bir rol oynadığını göstermektedir (Ahmad vd., 2017; Ahmad vd., 2021). Yumuşak beceriler, hem kendini yönetme yeteneği gibi içsel becerileri hem de başkalarıyla etkileşimleri yönetme gibi kişilerarası becerileri de temsil etmektedir (Laker ve Powell, 2011). Araştırmacılar, kişilerarası becerileri yumuşak becerilerle eşit tutarken esasen kişilerarası becerilerin, yumuşak becerilerin sadece bir yönü olduğunu da altı çizilmektedir. Bu beceriler, kişilerarası becerilere ek olarak sosyal becerileri, kişisel nitelikleri ve kariyer niteliklerini de içermektedir. Kişisel nitelikler, bireyin kişiliğini, zaman yönetimi ve organizasyon becerisi gibi özellikleri içermekteyken, kariyer nitelikleri ise iletişim, takım çalışması, liderlik ve müşteri hizmetleri gibi özellikleri içermektedir. Yumuşak beceriler, olumlu bir tutumu, etkili ve saygılı etkileşimi ve zor durumlarda sakin kalma yeteneğini de desteklemektedir. Bu nedenle yumuşak beceriler, kişilerarası beceriler ve kişisel (kariyer) niteliklerin birleşiminden oluştuğu öne sürülmektedir (Robles, 2012).

Sert beceriler, teknik beceri ve bilgiyle ilişkiliyken yumuşak beceriler, teknik yetenek ve bilgiyi daha etkin bir şekilde kullanmaya yardımcı olan destekleyici mahiyettedir (Rao, 2014). Dolayısıyla bu becerilerin teknik olmaması ya da alan (meslek) dışı beceriler olması nedeniyle kişiliğe özgü özellikler ve tutumlar, kişilerarası davranışlar, iletişim becerileri ve duygusal olgunluk gibi bir kişinin işyerindeki etkinliğini yansıtan becerilerdir (Kaushik ve Bansal, 2015). Bu nedenle bu beceriler sert becerilere göre daha soyut ve daha zor öğrenilebilmektedir (Shakir, 2009; Rao, 2013; Rao, 2014; Ibrahim vd., 2017; Fan vd., 2017; Tsirkas, 2020). Sert beceriler, örgün eğitim ve öğretim yoluyla elde edilirken, yumuşak beceriler daha çok kişisel deneyim yoluyla geliştirilmektedir. Ayrıca yumuşak beceriler daha fazla zaman, (kişisel) yatırım ve kişisel gelişim gerektirmesi nedeniyle de sert beceriler kadar hızlı öğrenilemediği belirtilmektedir (Shakir, 2009). Ayrıca bu becerilerin gözlemlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sert becerilere göre genellikle daha zordur (Parente vd., 2012; Balcar, 2016; Ibrahim vd., 2017; Ali, 2017; Abujbara ve Worley, 2018; Rao, 2018).

Ayrıca yumuşak becerilerin tüm meslekler için her düzey ve örgütte tüm çalışanların performansını gösterebilmesi ya da başarılı olabilmesi için gerekli olduğu öne sürülmektedir (Rima vd., 2017; Villán-Vallejo vd., 2022). Aynı zamanda bu beceriler kariyer gelişimi açısından önemli bir role sahip olmalarının yanı sıra insanların günlük yaşamlarının zorluklarıyla başa çıkabilmelerine, topluma uyumlu sosyal etkileşimlere girmelerine, davranışlarına ve yaşama olumlu bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Majid vd., 2012; Rao, 2018; Malykhin vd., 2021). Bu nedenle yumuşak beceriler, kişinin başkalarıyla ne düzeyde iyi bir iletişim ve etkileşim kuracağını belirleyen karakter özelliklerini kapsadığı ve genellikle bireyin kişiliğinin bir parçası olduğu belirtilmektedir. Kısacası yumuşak beceriler, bireyin bildiklerinden daha çok kim olduğuna ilişkin ipuçları veren özelliklerdir (Robles, 2012). Bu bağlamda sert beceriler kişinin ne bildiğini ifade ederken, yumuşak beceriler sert becerilerin nasıl kullandığını ifade etmektedir (Ayodele, 2020). Bu beceriler, başkalarıyla iletişim kurmanın kibar ve nazik bir yoluysa, sert beceriler ise örgüte katkıda bulunmanın mesleki ve teknik bir yoludur. Sert beceriler bir nevi temel ve altyapı olarak kabul edilirken, yumuşak beceriler ise üst yapı ve çimento olarak görülmektedir (Rao, 2013; Rao, 2018).

Psikoloji alanından doğan bu beceriler, kişilik özellikleri, sosyal etkileşim yeteneklerini, iletişim ve kişisel alışkanlıkları içeren geniş bir nitelik yelpazesine sahiptir (Ahmed vd., 2012). Dolayısıyla bu beceriler ilgili alana ilişkin beceri edinilmesini gerektirdiği, doğası gereği de duygu yönü ağır basan bilişsel özelliğe sahip olduğu ve bireyin duygusal zekâ (EQ) bölümünden kaynaklandığı öne sürülmektedir (Goleman vd., 2004; Zhang vd., 2013; Wesley

vd., 2017). Goleman (1995), yumuşak becerileri duygusal zekâ kapsamında değerlendirmekte, öz-farkındalık, öz-düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal beceri gibi nitelikleri içerdiğini belirtmektedir (Goleman, 2000). Ayrıca yazar, duygusal zekanın her düzeydeki işler için teknik becerilerden iki kat daha önemli olduğunu savunmaktadır (Goleman vd., 2004). Kişinin yumuşak becerilerinin kaynağı olan duygusal zekâsı, bir örgütün başarısına bireysel katkısının önemli bir parçası olarak görülmektedir (Kamaruddin vd., 2012). Yaşam becerileri, sosyal beceriler, kişilerarası beceriler, liderlik becerileri, çapraz yeterlilikler, sosyal yeterlilikler ve meta-yeterlilikler, sert becerilerin ilgili olduğu IQ'den ziyade duygusal zekâ kaynaklıdır ve insanların duygusal yönlerini göstermektedir (Succi ve Wieandt, 2019). Duygusal zekanın önemi müşterilerle yüz yüze iletişim ve ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde daha da artmaktadır. Özellikle çalışanların bu becerileri etkin bir şekilde kullanmaları için eğitilmeleri halinde daha başarılı olacakları vurgulanmaktadır (Ahmad vd., 2017). Örneğin, hazır giyim fabrikasında yumuşak beceri eğitimi verilen kadın çalışanların, eğitim sonrası verimliliklerinin yüzde 12 arttığı kaydedilmiştir (Adhvaryu vd., 2016). Bu nedenle çalışanlara yumuşak beceriler eğitiminin verilmesi önerilmekte ve becerilerin eğitim yoluyla geliştirilebileceği öne sürülmektedir. Buna göre, yumuşak beceriler, yaşam deneyimi ve bireyin eğitimi ile şekillenmekte ve rafine edilmektedir (AbuJbara ve Worley, 2018).

## 5. YUMUŞAK BECERİLERİN SINIFLANDIRILMASI

Literatürde yumuşak becerileri sınıflandırılmasında da bir fikir birliği olmadığı ve bu becerilere ilişkin algılara dayalı olarak farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir (Malykhin vd., 2021). Cinque (2016), yumuşak becerilerin evrensel bir tanımının ve sınıflandırılmasının yapılmasını zorlaştıran faktörleri, bu alanda oydaşmanın olmamasına ve farklı ülkelerin istihdam edilebilirlik becerilerinin öğretimi ve tanımlanmasına yönelik kendi metodoloji ve yaklaşımlara sahip olmalarına bağlamaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi bu alanda ilk çalışmalarıyla bilinen Katz (1974) etkili yöneticilerin ihtiyaç duyduğu becerileri teknik, insani ve kavramsal olmak üzere üç kategoride gruplandırmıştır. Katz (1974), teknik beceriler (belirli bir alana özgü olanlar/sert beceriler), insani beceriler (öncelikle kişilerarası sorunlarla ilgilenen/ ekip oluşturma ve iletişim becerileri gibi grupları yönetmek için gereken kişilerarası beceriler) ve kavramsal becerilerden (analitik ve bütünleştirici yetenekler/karar verme ve tahmin etme gibi yöneticilerin ihtiyaç duyduğu planlama ve vizyon oluşturma becerileri) oluşan ve son ikisi yumuşak beceri olan üç bileşenli bir beceri setini ortaya koymuştur (Parente vd., 2012; Ahmad vd., 2017). Becerilerin bu ilk sınıflandırmasından sonra oldukça geniş bir yelpazede ele alınan yumuşak becerilerin sektör ve mesleklere göre değişmesi nedeniyle literatürde bu yönde oldukça fazla sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Buna yönelik detaylı bir liste aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Yumuşak Becerilerin Sınıflandırılması

Yazar	Alan	Beceriler
Rainsbury vd., (2002)	Üst düzey yöneticilere ilişkin beceriler	Başarı ve eylem, etki, yönetsel (ekip yönetimi ve diğerlerini geliştirme) ve kişisel etkinlik becerileri.
Singh ve Singh, (2008)	İş dünyasında gerekli olan beceriler	İş etiği, iletişim, problem çözme, uyumluluk, yaratıcı düşünme, özgüven ve liderlik becerileridir.
Parente vd., (2012)	İş dünyası için önemli beceriler	Açık iletişim ve anlamlı geri bildirim, çatışmaları çözme ve/veya yönetme ve grup ortamlarında insan davranışlarını anlamadır.
Robles, (2012)	Yöneticilerin en önemli gördükleri beceriler	Dürüstlük, iletişim, nezaket, sorumluluk, olumlu tutum, profesyonellik, esneklik, takım çalışması, iş ahlakı ve sosyal becerilerdir.

Mitchell vd., (2013)	İş dünyasında önemli olan beceriler	Yazılı, sözlü, genel iletişim, çeşitlilik, genel etik, zaman yönetimi/organizasyon becerileri, müşteri hizmetleri, iş etiği, liderlik, problem çözme/eleştirel düşünme becerileridir.
Khanna, (2015)	İşte başarılı olmaya yardımcı olan önemli beceriler	Anlamli iletişim, karar verme, işe bağlılık, eylemlerde esneklik, zaman yönetimi, liderlik, takım çalışması, sorumluluk kabul etme ve üstlenme, baskı altında çalışabilme, bilgisayar ve teknik okuryazarlık, kişilerarası, proje yönetimi, problem çözme, güçlü çalışma etiği, duygusal zeka, becerileri geliştirme ve ağ oluşturmayı içeren profesyonel mükemmellik; büyüme zihniyeti, öz farkındalık, duygu düzenleme, özgüven, stres yönetimi, dayanıklılık, affetme ve unutmama, azim ve kararlılık, sabırlı ve anlayışlı olmayı içeren öz-yönetim becerileridir.
Holtzman ve Kraft, (2016)	Küçük ve büyük işletme sahiplerinin önem verdiği beceriler.	Yazılı iletişim becerileri, değişime uyum sağlama ve esnek olma, satış sunumu deneyimi, ağ oluşturma ve coşku, küçük işletmelerden katılımcılar tarafından en önemli olarak tanımlanan becerilerdir. Tutum/profesyonellik, iş etiği, etik anlayış, çeşitliliğe saygı duymak ve değer vermek, kişilerarası beceriler, hevesli olma, takım çalışması, değişime uyum sağlama ve esnek olma, büyük işletme katılımcılarının en önemli olarak belirlediği becerilerdir.
Jones vd., (2016)	Yumuşak beceriler	Olumlu tutum, başkalarına saygılı olma, güvenilir, dürüst ve etik davranma, inisiyatif alma, sorumluluk alma, takım çalışması, iyi iletişim/kişiler arası beceriler, hırslı olma, kendine güvenme ve eleştirel düşünmedir.
Stewart vd., (2016)	İş yaşamında önemli beceriler	Yazılı ve sözlü iletişim, dinleme, esneklik/açıklık, kişilerarası, profesyonellik, takım çalışması, iş etiği, akıl/muhakeme/problem çözme, etik davranış, sosyal/çeşitlilik bilinci ve duyarlılığı becerileridir.
Gibert vd., (2017)	İşe alım uzmanları açısından en önemli görülen beceriler	Ağ oluşturma, kültürel ve çeşitlilik bilinci, duygusal zekâ, ilham veren ahlaki güven, ilham verici yetkinliğe dayalı güven, stratejik düşünce, duygusal etkileşimi sağlama, başkalarının yeteneklerini güçlendirme, girişimcilik, karar verme, çatışma çözümü, ikna kabiliyeti, dayanıklılık ve esnekliktir.
Ali vd., (2017)	İş dünyasında ihtiyaç duyulan yumuşak beceriler	Disiplin, dürüstlük, güven, etik, liderlik, bağlılık, sorumluluk, nezaket, yaratıcılık, iletişim, iş birliği, organizasyon ve girişimciliktir.
İbrahim vd., (2017)	Lider-takipçi etkileşiminde önemli beceriler	Kişisel nitelikler, kişilerarası beceriler ve problem çözme ve karar verme becerileridir.
Succi ve Wieandt, (2019)	Yumuşak becerilerin üç farklı boyutu	İlk boyut, öz farkındalık, yaratıcılık, öğrenme ve strese karşı toleransı içeren kişisel becerilerdir. İkinci boyut, iletişim becerileri, çatışma yönetimi, liderlik ve takım çalışmasını içeren sosyal becerilerdir. Sonuncusu, yönetim becerileri, sonuç odaklılık, analiz ve karar verme becerilerini içeren metodolojik boyuttur.

Yukarıda tabloda yer alanların yanı sıra yumuşak beceri sınıflandırılmasına ilişkin daha detaylı çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin, Cimatti (2016) yumuşak becerileri, kendine yönelik/intrapsişik ve diğer yönelimli/kişilerarası beceriler ayrımı yapmaktadır. İlkini, bireyin bilgi ve düşünme becerileriyle ilgili olan “kişisel beceriler”, ikincisini ise başkalarıyla ilişkili olan “sosyal beceriler” olarak adlandırmaktadır. Yine Weber ve diğerleri (2009), literatürü gözden geçirerek (1952’den 2009’a kadar olan çalışmaları) 107 yumuşak beceriyi ortaya koymuştur. Bunlar, işveren ve insan kaynakları yöneticileri tarafından yöneticilerin ve lisansüstü öğrencilerinin sahip olmalarını bekledikleri yumuşak becerilerdir. Etkili ve gerekli yumuşak becerilerin belirlenmesine yönelik ve daha kapsamlı bir literatür çalışması ise Kantowitz (2005) tarafından yapılmış olup, yedi kümede gruplandığı 107 yumuşak beceriyi belirlemiştir. Bu gruplar, (1) öz-yönetim becerileri, (2) iletişim ve ikna becerileri, (3) performans yönetimi becerileri, (4) kişilerarası beceriler, (5) liderlik ve organizasyon becerileri, (6) politik ve kültürel beceriler ve (7) başkalarının otoritesini zayıflatma gibi üretkenlik karşıtı becerilerdir. Boyatzis (2008) ise her seviyedeki profesyoneller için bilişsel ve duygusal zekâ olarak iki kavramsal beceri alanını tanımlamıştır. Buna göre, bilişsel zekâ becerileri, görev belirleme becerileri, karar verme, stratejik düşünme, planlama, problem çözme, izleme, yayma, kontrol etme, analiz, koordinasyon, kaynak tahsis etme ve işlevsel uzmanlık gibi becerileri içermekte ve bunları teknik beceriler olarak sınıflandırmaktadır.



Duygusal zekâ becerileri (iç ve kişilerarası yetenekler) ise insanlar, personel, koordinasyon, müzakere, çeşitlilik duyarlılığı, sosyal karmaşıklık, sosyal yargı, etkileşim, ağ oluşturma, denetim, sosyal sorumluluk, etik, ahlaki değerler ve bütünlük, esneklik ve uyarlanabilirlik, kurumsal kültür, etki, iletişim, liderlik ve özyönetim becerilerini içermekte ve bunlar da yumuşak beceriler olarak sınıflandırılmaktadır. Son olarak World Economic Forum (2020), işverenlerin 2025'e kadar yükseleceğini düşündükleri en iyi becerileri sıralamıştır. Bunlar, analitik düşünme ve yenilik, aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri, problem çözme, eleştirel düşünme ve analiz, yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif, liderlik ve sosyal etki, teknoloji kullanımı, izlenmesi ve kontrolü, teknoloji tasarımı ve programlama, esneklik, stres toleransı ve esneklik, akıl yürütme, duygusal zekâ, sorun giderme ve kullanıcı deneyimi, servis oryantasyonu, sistem analizi ve değerlendirmesi, ikna ve müzakeredir. Bu becerilerinin neredeyse yüzde 80'i yumuşak beceri olmasının yanı sıra listeye yeni eklenen, aktif öğrenme, dayanıklılık, stres toleransı ve esneklik gibi öz-yönetim becerileri, esasen her geçen yıl yumuşak becerilerin öneminin daha da arttığının göstergesidir.

## 6. YUMUŞAK BECERİLERİN ÖNEMİ

Günümüz entelektüel sermaye döneminde örgütler daha fazla pazar payı ve kar elde etmek için mümkün olabildiğince en iyi ve en yetenekli kişileri işe almaya ve elde tutmaya çalışmaktadırlar (Oladokun ve Gbadegesin, 2017). Araştırmalar, iş piyasasının rekabetçi doğası nedeniyle başarı olmak için bilişsel yetenekler dışında, yumuşak becerilerin de gerekli olduğunu öne sürmektedir (Forrest ve Swanton, 2021). Gerçekten de 1980 ve 2012 yılları arasında yumuşak beceri gerektiren işlerin, ABD'de yaklaşık yüzde on büyüdüğü (Calanca vd., 2019), işverenlerin beceri taleplerini izleyen World Economic Forum'u (2020), eleştirel düşünme ve problem çözme gibi yumuşak becerilerin her yıl en üst düzey beceriler olduğunu ve yumuşak beceri yoğun işlerin diğer işlerden iki buçuk kat daha hızlı büyüyeceğini ve 2030 yılına kadar yumuşak beceri yoğun mesleklerin neredeyse üçte iki oranında (%63) artacağını öngörmektedir (Deloitte, 2017). LinkedIn (2019) araştırması ise işyerlerini dönüştüren dört trend içerisinde yüzde 91 ile ilk sırada yumuşak becerilerin yer aldığını ortaya koymuştur. Bu nedenle işverenler artık çalışanlarının yüksek oranda liderlik ve karar verme gibi bir dizi yumuşak beceri setine sahip olmalarını bekledikleri vurgulanmaktadır (Yorke, 2006; Majid vd., 2012). Bu bağlamda mesleki ve teknik becerilerin örgütsel hedeflere ulaşmak için artık yeterli olmadığı ve iş dünyasında başarılı olabilmek için yumuşak becerilerin kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Dana vd., 2011).

İş dünyasında yumuşak becerilere önem verilmesi, kişilerarası hizmetlerin önemli olduğu hizmet sektörünün büyümesine (Calanca vd., 2019) ve yumuşak becerilerin daha iyi bir örgütsel performansla doğrudan ilişkili olmasına (Adhvaryu vd, 2018) bağlanmaktadır. Ayrıca işyeri otomasyonundaki artışlar nedeniyle sert becerileri kullanma süresinin daha da kısılacağı ve bu nedenle de yumuşak becerilere olan talebi daha artıracığı öngörülmektedir (Horstmeyer, 2020). Bu beceriler yüz yüze hizmetin daha yoğun olduğu mesleklerde daha da önemli görülmektedir.

Diğer yandan Klaus (2010) tarafından yapılan bir araştırma, bir işte uzun vadede başarının yüzde 75'inin yumuşak becerilere, yüzde 25'inin ise teknik bilgi ya da sert becerilere bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir çalışma ise sert becerilerin kişinin uzun vadeli, kariyer başarısına sadece yüzde 15 katkıda bulunduğunu, başarının yüzde 85'inin ise yumuşak becerilerden kaynaklandığını göstermiştir (Wats ve Wats, 2009). Bu bağlamda yumuşak beceriler, örgütler tarafından sert yeteneklerden daha önemli görüldüğü belirtilmektedir (Klaus, 2010; Robles, 2012). Yumuşak becerilerin çalışanların kariyer başarısının temel taşları olarak görülmekte ve adayların kariyer beklentilerini karşılamada, işte başarılı ve işgücü piyasasında rekabetçi olabilmelerine yardımcı olmada kilit bir rol oynadığı

vurgulanmaktadır (Khanna, 2015; AbuJbara ve Worley, 2018). Üstelik neredeyse her meslekte çalışanların günlük işlerinde müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla etkili bir şekilde ilişki kurabilmeleri için yumuşak becerilerin gerektiğinin altı çizilmektedir (Ahmad vd., 2021). Dolayısıyla bir örgütün çalışanlarının yumuşak becerilerini geliştirmesi, örgütün etkinliği için de oldukça önemli hale gelmektedir (Ibrahim vd., 2017).

Yumuşak beceriler aynı zamanda diğer insanlarda olumlu izlenim yaratması, onlarla olumlu ilişkiler kurulması ve empati yapmaya katkı sağlaması, çalışanların yıpranmasını azaltması ve katılımı etkin bir şekilde sağlaması nedeniyle daha iyi örgütsel performans ve üretkenliğe yol açabilmektedir. Ayrıca bu beceriler, insan sermayesini en üst düzeye çıkarabilmesi, ekipleri etkin bir şekilde yönetmeye yardımcı olması, çatışmaları azaltması, kararların etkili bir şekilde alınmasına katkıda bulunması, daha iyi bir müşteri hizmeti sağlaması, başkalarını ikna etmeye ve kaynakları etkili bir şekilde yönetmeye katkı sağlaması ve örgüt ilişkilerini güçlendirmesine ve değişimi etkin bir şekilde benimsenmesine yardımcı olması, istihdam edilebilirliği artırması ve istihdamın uzun ömürlü olmasına olanak sağlaması nedeniyle hem örgüt hem de liderler açısından önemli bir avantajdır. Özellikle liderlerin operasyonel seviyeden stratejik yönetim seviyesine yükseldikçe yumuşak becerilere olan ihtiyaçlarının daha da arttığı belirtilmektedir (Rao, 2013).

Yukarıdakilere bağlı olarak işverenler açısından yumuşak becerilerin kişisel yaşam, profesyonel kariyer ve kurumsal başarı için hayati bir önem taşıdığı görülmektedir (Cimatti, 2016; Ng, 2020). Dahası, örgütlerin rekabeti başarılı bir şekilde sürdürebilmelerinde yumuşak becerilerin önemli bir rol oynadığının da altı çizilmektedir (Nusrat ve Sultana, 2019). Ayrıca bu becerilerin, ücretlendirme üzerindeki etkisinin yanı sıra örgütsel düzeyde, koordinasyon maliyetlerini azaltması ve ekip çalışmasını ve rutin olmayan faaliyetleri geliştirmesi, üretkenlik, insan gücü kalitesi, örgüte değer katma kapasitesini artırması (Ayodele vd., 2021) ve daha iyi müşteri hizmetleri verilmesi ve insan sermayesinin kalitesini iyileştirerek bireyin üretkenliğini ve kurumsal başarıyı artırması açısından da oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Ng, 2020). Ek olarak yumuşak becerilerin geliştirilmesi performansı kolaylaştırmakta, uzmanlık deneyimini arttırmakta ve çalışanların işe devamını da sağlamaktadır (Aryani vd., 2021). Bu beceriler, bilgi paylaşımını kolaylaştırmayı, astlara mentorluk yapmayı, açık iletişim ve anlamlı geri bildirim sağlamayı, çatışmaları çözmeyi ve yönetmeyi, grup ortamlarında insan davranışlarını anlamayı içermektedir (Parente vd., 2012).

Yukardaki sayılanların yanı sıra yumuşak becerilerin bir diğer önemi de çalışanların performanslarını geliştirerek örgüt başarısının artmasına katkıda bulunmasına dayanmaktadır. Örneğin, inovasyon ve küresel vatandaşlık becerilerinin ihracat ve yabancı yatırımları etkileyeceği ve bunun da örgüt başarısını sağlayacağı öngörülmektedir. Yine, çalışanların sahip olduğu duygusal yargının, ekip çalışması, iletişim becerileri ve iş birliğini; meslek etiği becerisinin, düşük marka riskini; problem çözme ve eleştirel düşünme becerilerinin, müşteri odaklı olmayı; duygusal yargı becerisinin, örgütsel bağlılığı destekleyerek örgütlerin başarısına katkıda bulunduğu öne sürülmektedir (Deloitte, 2017).

Ayrıca, yumuşak becerilerle ilişkili kişisel özelliklerin ekonomik çıktılarla olumlu yönde ilişkili olduğu da vurgulanmaktadır (Calanca vd., 2019). Yumuşak beceriler ile ücretler ve işgücü piyasası başarısı arasındaki pozitif ilişkinin varlığı birçok çalışmada ortaya konmuştur (Rodríguez vd., 2022). Araştırmalar, iyi sosyal ve kişisel beceri ve niteliklere sahip olanların teknik becerilerini daha fazla geliştirebildiğini de göstermektedir (Ayodele vd., 2021). Bu bağlamda yumuşak becerilerin, çalışanların temel becerilerini tamamlayarak teknik uzmanlığı en üst düzeyde kullanılmalarına yardımcı olduğu ve bu sayede örgüt başarısına katkıda sağladığı belirtilmektedir (Wesley, 2017; Sopa vd., 2020).

## 7. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİ

Piyasa rekabetinin artması ve ekonomik yeniden yapılanmanın bir sonucu olarak, yumuşak becerilerin insan sermayesinin gelişimi ve işgücü başarısı için merkezi bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. (Tseng vd., 2018). Geçmişte sert beceriler, istihdam için gerekli olan tek beceri olarak görülmekte ve işgücünün başarısının temeli sert becerilere dayanmaktayken (Dean ve East, 2019), günümüzde artık sert becerilerin öneminin azaldığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu beceriler, yumuşak becerilerle karşılaştırıldığında, kişinin istihdam edilebilirliğine ilişkin daha az önemli kabul edilmektedir (Nilsson, 2010). Bu bağlamda günümüz çalışma ortamında, teknik becerilerin hem bireylerin istihdam edilebilirlikleri hem de kariyerlerinde başarılı olabilmeleri açısından artık yeterli olmadığı görülmektedir (Robles, 2012; Wesley, 2017). Bunun yanı sıra işverenlerin de çalışanların istihdam edilebilmeleri ve çalışanın işyerindeki pozisyonunun devamlılığı ve çalışanlarının sahip olduğu teknik becerilerin örgütün hedeflerine ulaşması için yeterli olmadığını düşündükleri ve bu nedenle de başarılı bir kariyer için yumuşak becerileri vazgeçilmez olarak gördükleri vurgulanmaktadır (Stewart vd., 2016). Daha spesifik olarak iş başvurusu yapan adayların iş etiği, sözlü ve sözsüz iletişim becerisi ve olumlu davranışlar gibi özellikler açısından yetersiz olmaları nedeniyle işverenlerin beklentilerinin karşılanmadığı kabul edilmektedir (Robles, 2012).

Bu bağlamda işverenlerin beklediği yumuşak beceri seviyeleri ile mezunların sahip olduğu beceri seviyeleri arasında ciddi bir boşluk olduğu ve adayların görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli olan sözlü ve yazılı iletişim, yaratıcılık, sosyal sorumluluk, iş birliği, liderlik, olumlu tutum, problem çözme gibi yumuşak becerilerden yoksun oldukları belirtilmektedir (Robles, 2012; Finch vd., 2013; Rao, 2014; Hurrell, 2016; Stewart vd., 2016; Wesley vd., 2017; Singh ve Jaykumar, 2019; Tsirkas, 2020; Tseng vd., 2018; Ayodele vd., 2020; Ayodele vd., 2021). Çalışanların beceri eksikliklerinin örgütlerin yeni teknolojilere adaptasyonunu ve büyüme potansiyelinden yararlanma yeteneklerini engellediği öne sürülmektedir. Özellikle işgücü piyasasındaki yumuşak beceri eksikliğinin, örgüt liderliği beceri boşluklarının ve doğru yetenekleri çekememenin yeni teknolojilerin benimsenmesinin önündeki başlıca engeller arasında olduğu belirtilmektedir (World Economic Forum, 2020). Yeni mezun çalışanların özellikle yönetsel beceriler konusunda önemli ölçüde eksiklikleri olduğu vurgulanmaktadır (Dunbar vd., 2016). Beceri eksiklikleri ve beceri uyumsuzluklarından kaynaklanan bu boşluklar işsizlik oranlarına da yansımaktadır (Tsirkas vd., 2020). Dolayısıyla istihdam edilebilirlik sorununun, işe başlama aşamasında olan mezunlarda sosyal becerilerin eksikliğinden kaynaklandığı öngörülmektedir (Nusrat ve Sultana, 2019). Zira istatistikler, liderlerin yüzde 73'ünün işe başvuru yapanlar ile günümüz iş dünyasının beklediği beceriler arasında bir boşluk olduğunu ve yüzde 87'sinin ise günümüzün üniversite mezunlarının başarılı olmak için gerekli yumuşak becerilerden yoksun olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur (AbuJbara ve Worley, 2018). Ayrıca Deloitte'un (2017) araştırması, örgütlerin öz-yönetim, dijital, problem çözme, eleştirel düşünme ve özellikle iletişim gibi becerilere yönelik talebinin yetenek arzını önemli ölçüde (%45) aştığını göstermektedir.

Groysberg (2014) tarafından yapılan bir çalışma, sert becerilerin artık standart bir gereksinim haline geldiğini, buna karşın işe almaya ilişkin temel kararlarda kişilerarası ve ilişkisel becerilere odaklanıldığını ortaya koymuştur. Bu nedenle işverenler artık teknik bilgi birikiminin yanı sıra işe alım esnasında ekip çalışması, iş etiği, problem çözme, empati, liderlik, iletişim, kişilerarası ilişki becerileri gibi yumuşak becerilere daha fazla öncelik vermektedirler (Klaus, 2010; Robles, 2012; Ibrahim vd., 2017; Wesley, 2017; Nusrat ve Sultana, 2019). LinkedIn (2019) araştırması, işe alım uzmanlarının yüzde 92'sinin yumuşak becerilerin sert beceriler kadar önemli hatta daha önemli olduğu yönünde bir kanaate sahip olduklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla yumuşak becerilerin başarılı bir kariyer ve

üretkenlik açısından önemi, örgütlerin özellikle işe alım esnasında gerekli yumuşak becerilere sahip adayları daha fazla tercih etmelerinin temel gerekçesini oluşturmaktadır (Nusrat ve Sultana, 2019; Ayodele vd., 2021).

Bu yöndeki tercih, işverenler ya da işe alım uzmanlarının, yumuşak becerileriyle örgüte değer katacak ve aynı zamanda iş yerinde fark yaratma becerisine sahip olacak ya da örgütün gereksinim duyduğu yumuşak becerilere sahip olacak mezunları daha fazla istihdam etmek istediklerini göstermektedir (Mitchell vd., 2010; Robles, 2012; Hurrell, 2016; Ayodele vd., 2020; Ayodele vd., 2021). Bu nedenle iş ilanlarında yumuşak beceri gereklilikleri daha fazla öne çıkarılmaktadır (Rao, 2014). Yani günümüzde işverenler işe giriş esnasında adaylarda en önemli kriter olarak yumuşak becerileri dikkate aldıkları (AbuJbara ve Worley, 2018), sosyal ve duygusal olarak daha fazla istikrara sahip olan adayları işe almaya başladıkları vurgulanmaktadır (John, 2009). Sonuç olarak hem işe giriş esnasında gerekli olan hem de çalışanın işini daha iyi yapmasına yardımcı olan bu beceriler, istihdam edilebilirlik becerileri olarak önemi giderek daha da artmaktadır (Rao, 2014; Wesley, 2017). Yumuşak becerilerin, istihdam edilebilirliğin baskın bir yönü olduğu (Andrews ve Higson, 2008) ve gelişmiş sosyal becerilere sahip olmanın artık adayların iş bulma şanslarını artıran önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Yumuşak beceriler, bireylerinin istihdam edilebilirliği ve işgücü üzerinde olumlu bir rol oynamaktadır (Tseng vd., 2018). Yumuşak beceriler, endüstrilerin değişen ve rekabetçi yapıları ve bunlara bağlı olarak değişen beklentilerden dolayı çalışanlar açısından nerdeyse zorunlu hale gelmiştir (Ahmad vd., 2017). Özellikle işgücü piyasasına giren genç mezunlar açısından yumuşak becerilerin, istihdam edilebilirliğe sağladığı katkıyla oldukça yakından ilgili olduğunun altı çizilmektedir (Succi ve Wieandt, 2019).

Yumuşak beceri tanımının işverenlerin algı ve beklentilerine, beceri boşluklarının ülkeden ülkeye ve disiplinlere göre değişmesi (Ayodele vd., 2020) nedeniyle bu kavramın da tanımının genellikle belirsiz ve geniş kapsamlı olduğu belirtilmektedir (Martin vd., 2008). İstihdam edilebilirlik, kısaca iş bulma ve işte kalma yeteneğini içermektedir. Kavram, fiili yeterlilik, kişilerarası beceriler ve kişisel özellikler de dahil olmak üzere hem temel hem de yumuşak becerileri içermektedir (Nilsson, 2010). İstihdam edilebilirlik becerileri, bireylerin örgüte değer katmalarının, iş ve sosyal yaşamlarında başarılı olabilmelerinin anahtarı olarak görülmektedir (Overtoom, 2000). Yorke (2006), istihdam edilebilirliği, “mezunları iş bulma ve seçtikleri mesleklerde başarılı olma olasılığını artıran beceriler, anlayışlar ve kişisel nitelikler gibi bir dizi başarı” olarak tanımlamakta ve “eğilimler, anlayışlar, nitelikler ve uygulamalar karışımı” olarak görmektedir. İstihdam edilebilirlik becerileri, mezunların seçtikleri mesleklerde daha başarılı olmalarını sağlayan ve gerekli olan tüm bilgi, beceri ve tutumları içermektedir (Nathan ve Rajamanoharane, 2016). Bu beceriler, mezunların istihdam edilmelerini ya da iş bulmalarını ve tercih ettikleri mesleklerde başarılı olmalarını sağlayan, kendilerine, işgücüne, topluma ve ekonomiye fayda sağlayan beceri, bilgi ve kişisel nitelikleri ifade etmektedir (Yorke, 2006). (Cranmer, 2007) göre “mezunların sürdürülebilir, üretken ve başarılı istihdamı üzerinde en büyük etkiye sahip olan iş başındaki davranış ve performans faktörlerini gösteren” becerilerdir. Kısacası istihdam edilebilirlik becerileri, bireyi tatmin edecek bir işe girmeye ve o işi sürdürmeye katkı sağlayan niteliklerdir.

İstihdam edilebilirlik becerileri, sadece bir sonuç yani bir işe girmeye yardımcı olan nitelikler olmayıp bunun yanı sıra istihdam edilen bireylerin örgütte sürekli büyüme potansiyelini de göstermektedir (Tomlinson, 2012). Levit (2020), çoğu insanın teknik yeteneklere sahip olması nedeniyle işe alındığı fakat yumuşak becerilerin onlara “kariyer dayanıklılığı” sağladığını belirtmektedir. Bu dayanıklılık, ekibin katılımcı ve üretken bir üyesi olmak için gereken beceri, bilgi ve zihniyete sahip olma yetenekleridir (Rockwood, 2021). Bu bağlamda sert becerilerin işe girmek için yeterli olduğu ancak işte kalıcı olabilmek için yeterli olmadığı, bunun için yumuşak becerilere ihtiyaç olduğunun altı çizilmektedir (Robles, 2012).

İnsanların sert becerilerin yardımıyla işe girdikleri ancak yumuşak becerilerin eksikliği nedeniyle işten ayrılmak zorunda kaldıkları da öne sürülmektedir (Klaus, 2010; Rao, 2014). Bu beceriler ayrıca kariyer yolunda ilerleme (terfi) açısından da kritik bir başarı faktörüdür (Ali vd., 2017; Rao, 2018). Örgütlerde yumuşak becerilerin önemi üzerine yapılan bir araştırma, yumuşak beceri açığının mezunların işsiz kalmalarına neden olduğunu ortaya koymuştur (Seetha, 2014). Bu nedenle birçok alanda giderek daha rekabetçi hale gelen iş piyasasında adayların başarılı olabilmesi için kendileriyle benzer niteliklere ve karşılaştırılabilir özelliklere sahip diğer adaylardan ayıran bir “rekabet avantajı” sağlamaları gerektiği belirtilmektedir (Schulz, 2008). Kısacası bu bilgi çağında yumuşak beceriler, vasat becerilere ve yeteneğe sahip iş arayanlar arasında öne çıkmaya yardımcı olan istihdam edilebilirlik becerileridir (Ali vd., 2017).

İnsan kaynakları ve örgütsel davranış literatürü genellikle işgörenlerin beceri ve yeteneklerine, tutumlarına ve motivasyonlarına odaklanmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt ve işgücü piyasasında istihdam edilebilirlik kavramı, bir işe girebilmek için kişisel yeteneklerin önemini temsil etmektedir (Forrier ve Sels, 2003). Bu bağlamda kişilerarası beceriler ve kişisel özelliklerin bireylerin istihdam edilebilirliğini önemli ölçüde artırdığı ve performanslarını etkilediği öne sürülmektedir (Andrews ve Higson, 2008; Nilsson, 2010; Ibrahim vd., 2017). Bu nedenle adayların istihdam edilebilirliğinin artması için sert becerilere ek olarak yumuşak becerilere de sahip olması gerekmektedir. Çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konan adayların istihdam edilebilirliğini kolaylaştıracak olan beceriler aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 3: İstihdam Edilebilirlik Becerileri

Klaus vd., (2007)	Kişisel, sosyal, iletişim ve öz yönetim davranışlarını yansıtan ve dört kategoriden oluşan; öz-farkındalık, güvenilirlik, vicdan ya da dürüstlük, uyumluluk, eleştirel düşünme, inisiyatif alma, girişimcilik, empati, kendine güven, dürüstlük, öz kontrol, örgütsel farkındalık, sevimlilik, etkileme, risk alma, problem çözme, liderlik, zaman yönetimi becerileridir.
Robinson, (2000)	İEB, temel akademik beceriler, muhakeme becerileri ve bireysel yetenekler olmak üzere üç kategoriden oluşur. Temel akademik beceriler: dinleme, okuma, yazma ve sözlü iletişim gibi yetkinlikler ile ilgilidir. Muhakeme becerileri: öğrenme, problem çözme, yaratıcı düşünme ve karar vermeyi kapsar. Bireysel yetenekler: kendine güven, sosyal beceriler, dakiklik, verimlilik, uyumluluk ve kendine güvendir.
Pool ve Sewell, (2007)	İEB, hayal gücü/yaratıcılık, uyumluluk/esneklik, öğrenmeye isteklilik, bağımsız çalışma/özerklik, takım çalışması, başkalarını yönetme becerisi, baskı altında çalışabilme, iyi sözlü ve yazılı iletişim, detaylara dikkat, zaman yönetimi, sorumluluk alma ve karar verme becerileri, planlama, koordinasyon ve organizasyon becerileri ve “girişimci yeterlilik” yani girişimcilik yaratma yeteneğidir.
Andrews ve Higson, (2008)	İEB, belirsizlikle başa çıkma yeteneği, iletişim kurma ve başkalarıyla etkileşim kurma yeteneği, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, yaratıcılık ve özgüvendir.
Shakir, (2009)	Kişisel özellikler, kişilerarası beceriler, problem çözme ve karar verme becerileri olmak üzere üç kategoride toplanan; iletişim, eleştirel düşünme ve problem çözme, takım çalışması, yaşam boyu öğrenme ve bilgi yönetimi, girişimcilik, etik ve profesyonel ahlak ve liderlik becerileridir.
Majid vd., (2012)	İletişim, liderlik, ikna, müzakere, çatışma yönetimi ve zaman yönetimi, problem çözme ve yaratıcı problem çözme, takım çalışması, kişisel etkileycilik, stratejik düşünme, olumlu çalışma tutumu, öğrenmeye isteklilik ve işe yönelik tutku becerileridir.
Dünya Ekonomik Forumu, (2020)	2025 yılına kadar şirketler tarafından en çok aranacak yumuşak beceriler, analitik düşünme ve yenilikçilik; aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri; karmaşık problem çözme; eleştirel düşünme ve analiz; dayanıklılık, stres toleransı ve esneklik; yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif; liderlik ve sosyal etki; muhakeme, problem çözme ve fikir yürütme; duygusal zeka; teknoloji tasarımı ve programlama.
Sermisuk, (2014)	Temel beceriler: İletişim kurma, bilgi yönetimi, sayıları kullanabilme, sorunların çözümü, Kişisel yönetim becerileri: olumlu tutum ve davranışlar, sorumluluk, uyumlu olma, sürekli öğrenme, güvenli çalışma, Takım Çalışması Becerileri: Başkalarıyla çalışabilme, projelere ve görevlere katılım

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yumuşak becerilerin iş bulmaya etkisinin baskın boyutu olan istihdam edilebilirlik becerileri, farklı yazarlarca farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yapılan daha detaylı araştırmalara göre bu beceriler, temel akademik beceriler, üst düzey düşünme becerileri ve kişisel nitelikler olarak üç grup altında toplanmıştır. Robinson'a (2000) göre, bu üç beceri grubu, daha ayrıntılı beceri setlerinden oluşmaktadır. Bunlardan temel akademik becerileri, okuma, yazma, fen, matematik, sözlü iletişim ve dinlemeyi; üst düzey düşünme becerileri öğrenme, akıl yürütme, yaratıcı düşünme, karar verme, problem çözme; kişisel nitelikler ise, sorumlu benlik, güven, öz kontrol, sosyal beceriler, dürüstlük, doğruluk, uyumluluk, esneklik, takım çalışması, dakiklik ve verimli olmayı içermektedir. Bu beceriler, çalışmaya hazır mezunlarda temel bir beceri envanteri oluşturmak için gerekli bir kombinasyondur.

Mezun istihdam edilebilirliğinin işlevselleştirilmesi ile ilgili olarak, bazı akademisyenler istihdam edilebilirliği sert (teknik) ve yumuşak (kişisel) beceriler olarak ele almışlardır (Andrews ve Higson, 2008; Weber vd., 2013; Sato, vd., 2021). Mesleki başarı ve iş pozisyonu açısından avantaj elde etmek ve kariyer yolunda hızlı bir şekilde ilerlemek için hem sert hem de yumuşak becerilerin makul bir kombinasyonunun gerekli olduğu (Clarke, 2017), sert becerilerin mülakata katılmaya yardımcı olurken, yumuşak becerilerin ise işe girmeye yardımcı olduğu vurgulanmaktadır (Rao, 2018). Kısacası, istihdam edilebilirlik becerileri hem sert hem de yumuşak becerilerin bir entegrasyonu olarak kabul edilmektedir (Singh ve Singh, 2008). Yumuşak becerilerin sert becerilerden daha önemli olduğu vurgulansa da bu niteliklerin kariyer yolunda başarılı olmak için tamamlayıcı ya da destekleyici beceriler olarak önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Cimatti, 2016; Sato, vd., 2021).

Sert becerilerin işgücü piyasasında tüm çalışanlarda belirli düzeylerde mevcut olduğu ve çoğunlukla standart hale geldiği ancak, yumuşak beceriler açısından durumun aynı şekilde olmadığı öne sürülmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütlerde verimli bir performans göstermeleri için sadece mesleki (sert) becerilerin kazanılması yeterli değildir (Ahmad vd., 2021). İş başarılı bir şekilde yapabilmek ve başarabilmek için bir çalışanın sadece belirli teknik becerilerde uzmanlaşmakla kalmamalı, aynı zamanda diğer önemli yumuşak becerilere de sahip olmalıdır (Ahmed vd., 2012). Dolayısıyla mezunların daha kolay iş bulabilmesi için her iki beceriyi harmanlamaları gerekmektedir (Robles, 2012; Rao, 2018; Ayodele vd., 2020). Sonuç olarak istihdam edilebilirlik becerileri, özümsemiğinde ve geliştirildiğinde istihdam edilmeye ve uzun vadeli kariyer başarısı elde etmeye ve başarılı bir lider olarak mükemmelleşmeye yardımcı olan yumuşak beceriler olarak karşımıza çıkmaktadır (Rao, 2018; Singh ve Jaykumar, 2019).

## 8. LİTERATÜR İNCELEME

Yumuşak beceri alanında ulusal literatürde nerdeyse yok denecek kadar az araştırma yapılmasına karşın yabancı literatürde oldukça fazla araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Çalışmalar genellikle sektörlerde ihtiyaç duyulan beceriler, beceri boşluğu, sert ve yumuşak beceri karşılaştırması, beceri algısı, ekonomik getirisi, kariyer ve performans etkisi ve diğer örgütsel davranışlarla ilişkisini ve etkisini tespit etmeye yönelik araştırmalardan oluşmaktadır.

Finch ve diğerlerinin (2013) yaptığı araştırmada yumuşak beceriler, istihdam edilebilirlik becerileri listesinde en üst sırada yer alırken, akademik itibar (akademik bilgiyle ilgili) en düşük sırada yer almıştır. Başka bir çalışma hem sert hem de yumuşak becerilerin mülakatçının algısı üzerinde olumlu bir etkisi olsa da yumuşak becerilerde gösterilen performansın sert beceriler performansından nispeten daha fazla olumlu etki bıraktığı ortaya konmuştur (DeLong ve Elbeck, 2017). Jones ve diğerlerinin (2016) yaptığı araştırma bulguları, işe alım görevlilerinin kişisel nitelik ve kişilerarası yetenekleri, not ortalaması ve

iş deneyiminden daha önemli gördüklerini ortaya koymuştur. Griffiths ve arkadaşlarının (2017) yaptığı araştırmanın bulguları, işverenlerin sert becerilere göre yumuşak becerilere daha fazla önem verdiğini saptamıştır. Yumuşak becerilere sahip olmanın istihdam edilebilirlik üzerindeki etkisini araştıran Afroze ve arkadaşları (2019) yeni mezunların istihdam edilmesinde yumuşak becerilere sahip olmanın etkisinin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir çalışmada istihdam edilebilirlik açısından sert becerilere kıyasla yumuşak becerilerin daha önemli olduğunun altı çizilmektedir (Majid vd., 2019).

Beceri eksikliği açısından Lindqvist ve Vestman (2011), bilişsel olmayan becerilerdeki (yumuşak beceriler) bir eksikliğin, işgücü piyasasında zorluk yaşayan insanlar için çok daha fazla bir handicap olduğunu göstermektedir. Asgari düzeyde yumuşak beceri yokluğunun, düşük ücret düzeylerini ve uzun vadeli işsizliği açıklayan bir faktör olarak öne sürülmüştür.

Yumuşak beceri ve ekonomik getiri ilişkisini inceleyen araştırma sonuçlarına göre, yumuşak beceriler ile ekonomik sonuçlar arasında önemli düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Forrest ve Swanton, 2021). Bulgular, yumuşak becerilere olan talep ile ücret arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ternikov, 2022). Deming (2017), son on yılda sosyal becerilere yönelik talebin arttığını ve üst düzey yumuşak becerilere sahip işgörenlerin görevleri karşılığında nispeten daha yüksek bir ücret aldıklarını ortaya koymuştur. Başka bir çalışma, yumuşak becerilere sahip olmanın ücretler üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu ve yumuşak becerilerin, temel beceriler kadar önemli bir ücret belirleyicisi olduğunu saptamıştır (Balcar, 2016). Kuhn ve Weinberger (2005) lisede kazanılan liderlik becerilerinin yetişkin maaşları üzerindeki etkisini on yıl sonra sosyo-ekonomik özellikleri kontrol ederek test etmiştir. Yazarlar, bu değişkenin ücretleri etkilediğini ve yüksek vasıflı işler için önemli olduğunu kaydetmiştir. Calanca ve diğerlerinin (2019) yumuşak becerilerin cinsiyet ve ücretle ilişkisini incelediği çalışmanın bulguları, sosyal becerilerin tamamına işgücü piyasasında eşit değer verilmediğini, bazılarının ücret artışlarıyla, bazılarının ise düşük ücretle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. İlgili araştırmayla yazarlar, bazı sosyal becerilerin işin cinsiyet kompozisyonunun önemli göstergeleri olduğunu ve kadınlara özgü yumuşak becerilerin, yani kadınlar hakkında önceden belirlenmiş klişelere ilişkin becerilerin, çoğunlukla düşük ücretle ilişkilendirildiğini; erkeklerle ilişkilendirilen klişelerin ise yani liderlikle ilişkili yumuşak becerilerin ücret artışıyla ilişkilendirildiğini tespit etmişlerdir.

Heckman ve diğerleri (2006) motivasyon, benlik saygısı ya da azim gibi bilişsel olmayan (yumuşak) becerilerin etkisinin akademik başarı ve işgücü piyasasında üretkenlik açısından bilişsel (sert) becerilerin etkisinden daha büyük olabileceğini saptamıştır. Turek ve Perek-Bialas (2013), genç işçilerle yaşlı işçilerin üretkenlik algısını araştıran çalışmada, daha yaşlı çalışanlar açısından üretkenlik bağlamında en etkili faktörlerin yumuşak beceriler olduğunu, sert becerilerin ise daha az bir rol oynadığını belirtirken daha genç işçiler söz konusu olduğunda bu ilişkinin tersine döndüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca, Hauser ve Palloni (2011) öz disiplin ve motivasyon gibi yumuşak becerilerin akademik performansa etki ettiğini ve daha olumlu akademik sonuçlara etki ettiğini öngörmektedir.

Örgüt performansı açısından çalışan becerilerinin örgüt performansını olumlu yönde etkilediği (Bhattacharya, 2005) ve daha yüksek firma performansı ile daha yüksek beceri gereksinimleri arasında bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir (Lyu ve Liub, 2021). Haskell ve diğerleri (2003), çalışanların yumuşak beceri düzeyindeki farklılıkların, üst ve alt ondalık dilimlerdeki firmalar arasındaki toplam faktör verimliliği farkının yüzde 3'ünü oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Bu veriler, yumuşak becerilerin daha yüksek örgüt performansı çıktılarını belirlediğini ve etkilediğini göstermektedir.

Bu becerilerin çalışanların potansiyelini geliştirmeye ve iş tatminlerini artırmaya yardımcı olduğu çalışmalarda ortaya konmuştur (Robles, 2012; Ahmad vd., 2017). Başka bir çalışma

ise çalışanların daha yüksek duygusal yargı düzeylerinin, personel devir hızını düşürdüğünü göstermiştir (Jordan ve Troth, 2011).

## 8. SONUÇ

Bu çalışmada, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlayacak insan sermayesinin sahip olduğu ya da olması gerektiği beceriler ele alınmıştır. İnsan sermayesi becerileri, literatürde sert ve yumuşak beceriler olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Sert beceriler, bir işin yapılmasında gerekli olan teknik boyutu işaret ederken, yumuşak beceriler ise kariyer yolunda ilerlemenin anahtarı olarak görülmektedir. Yumuşak becerilerin diğer bir yönü olan istihdam edilebilirlik becerileri ise, yeni mezunların işe girebilmelerini kolaylaştıran beceri setleridir. Geçmişten günümüze her işin teknik boyutunu gerçekleştirmeye yönelik sert beceriler önemli olsa da günümüzde rekabet dinamiklerini değişmesi nedeniyle sert becerilerden ziyade yumuşak beceriler daha fazla önem kazanmıştır. İş dünyası açısından çalışanların sadece sert becerilere sahip olması yeterli görülmemektedir. Örgütlere rekabet avantajı sağlayacak yumuşak beceriler, günümüzde işverenlerin oldukça fazla önem verdiği bir olgu haline gelmiştir. İstihdam edilebilirlik becerileri ise günümüzde yeni mezunların işe girebilmelerini kolaylaştıran, işe girmeleri halinde daha verimli çalışmalarına katkı sağlayan ve kariyer yollarında ilerlemelerini kolaylaştıran yumuşak becerilerin diğer bir boyutudur.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin beklediği beceriler ile potansiyel işgören adaylarının sahip olduğu beceriler arasında bir boşluk olduğu da görülmektedir. Bu beceri boşluğunun, yeni mezunların işe girmelerini zorlaştırdığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanları ya da potansiyel adayları diğerlerinden farklı kılan yumuşak beceri açığının kapatılması çalışanların ve örgütlerin performansları açısından zorunlu görülmektedir.

Bu bağlamda çalışanların sahip olduğu teknik becerilere ek olarak, sert becerilerin kullanımı kolaylaştıran yumuşak becerilere ve işe girmeye yardımcı olan istihdam edilebilirlik becerilerine önem verilmesi gerekmektedir. Çalışanların ya da potansiyel adayların yumuşak veya istihdam edilebilirlik becerilerini geliştirilmesi ise gerek üniversite müfredatlarında kişisel yetenek ve becerileri önceleyen değişikliklerin yapılmasıyla gerekse insan kaynakları departmanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle yapılabileceği öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

1. ABUJBARA, N.K. ve WORLEY, J.A. (2018). "Leading toward new horizons with soft skills", *On the Horizon*, 26(3): 247-259.
2. ADHVARYU, A., KALA, N. ve NYSHADHAM, A. (2018). "The Skills to Pay the Bills: Returns to On-the-job Soft Skills Training," NBER Working Papers 24313, National Bureau of Economic Research, Inc.
3. AFROZE, R., EVA, T.P ve SARKER, M.A.R. (2019). "Do Soft Skills matter? A Study on Employability of Engineering Graduates in Bangladesh", *Journal of Intercultural Management*, 11(3): 21-44.
4. AHMAD, S., AMEEN, K. ve AHMAD, S. (2021). "Information professionals' soft skills status and barriers in its development: A mixed method study", *Library Management*, 42(1/2): 80-92.
5. AHMAD, S., AMEEN, K. ve ULLAH, M. (2017). "Modes of soft skills learning: a case of university information professionals' in Pakistan", *Library Review*, 66(8/9): 711-725.
6. AHMED, F., CAPRETZ, L.F., BOUKTIF, S. ve CAMPBELL, P. (2012). "Soft skills requirements in software development jobs: A cross-cultural empirical study", *Journal of Systems and Information Technology*, 14(1): 58-81.



7. AL ASEFER, M. ve ZAINAL ABIDIN, N.S. (2021). “Soft skills and graduates’ employability in the 21st century from employers’ perspectives: A review of literature”, *International Journal of Infrastructure Research and Management*, 9(2): 44 – 59.
8. ALI, H., DJAMALUDDIN, S. ve HADIBRATA, B. (2017). “Soft skill analysis on students of SMK N 13 West Jakarta”, *Scholars Bulletin*, 3: 362-368.
9. ANDREWS, J. ve HIGSON, H. (2008). “Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study”, *Higher Education in Europe*, 33(4),411-422.
10. ARYANI, F., WIRAWAN, H., SAMAN, A., SAMAD, S. ve JUFRI, M. (2021). “From high school to workplace: investigating the effects of soft skills on career engagement through the role of psychological capital in different age groups”, *Education + Training*, 63(9): 1326-1345.
11. AYODELE, T.O., ADEGOKE, O.J., KAJIMO-SHAKANTU, K. ve OLAOYE, O. (2021). “Factors influencing real estate graduates soft skill gap in Nigeria”, *Property Management*, 39(5): 581-599.
12. AYODELE, T.O., OLADOKUN, T.T. ve KAJIMO-SHAKANTU, K. (2020). “Employability skills of real estate graduates in Nigeria: A skill gap analysis”, *Journal of Facilities Management*, 18(3): 297-323.
13. BALCAR, J. (2016). “Is it better to invest in hard or soft skills?”, *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4): 453-470.
14. BHATTACHARYA, M., GIBSON, D.E. ve DOTY, D.H. (2005). “The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance”, *Journal of Management*, 31(4): 622-640.
15. BOYATZIS, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Wiley, New York.
16. CALANCA, F., SAYFULLINA, L., MINKUS, L., WAGNER, C. ve MALMI, E. (2019). “Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements”, *EPJ Data Science*, 8(13): 1-20.
17. CIMATTI, B. (2016). “Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises”, *International Journal for Quality Research*, 10(1): 97-130.
18. CINQUE, M. (2016). “Lost in translation”. Soft skills development in European countries”, *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2): 389-427.
19. CLARKE, M. (2017). “Rethinking Graduate Employability: The Role of Capital, Individual Attributes and Context”, *Studies in Higher Education*, 43(11): 1923-1937.
20. CRANMER, S. (2007). “Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes”, *Studies in Higher Education*, 31(2): 169-184.
21. DANA, H., HANCOCK, C. ve PHILLIPS, J. (2011). “A research proposal to evaluate the merits of writing across the curriculum”, *American Journal of Business Education*, 4, 15-20.
22. DEAN, S.A. ve EAST, J.I. (2019). “Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce”, *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1): 17-32.
23. DELOITTE ACCESS ECONOMICS (2017). “Soft skills for business success”, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-dea-kin-soft-skills-business-success-170517.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-dea-kin-soft-skills-business-success-170517.pdf), 20.10.2022.
24. DELONG, D.F. ve ELBECK, M. (2017). “An Exploratory Study of the Influence of Soft and Hard Skills on Entry Level Marketing Position Interviews”, *Marketing Education Review*, 28(12): 1-11.
25. DEMING, D.J. (2017). “The growing importance of social skills in the labor market”, *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4): 1593-1640.

26. DUNBAR, K., LAING, G. ve WYNDER, M. (2016). "A content analysis of accounting job advertisements: skill requirements for graduates", *e-Journal of Business Education and Scholarship of Teaching*, 10(1): 58-72.
27. FAN, C.S., WEI, X. VE ZHANG, J. (2017). "Soft skills, hard skills, and the black/white wage gap", *Economic Inquiry*, 55(2): 1032-1053.
28. FINCH, D.J., HAMILTON, L.K., BALDWIN, R. ve ZEHNER, M. (2013). "An exploratory study of factors affecting undergraduate employability", *Education + Training*, 55(7): 681-704.
29. FORREST, C.J. ve SWANTON, T. (2021). "Longitudinal associations between soft skills, education and labour market outcomes: evidence from a survey of young Australians", *Education + Training*, 63(9): 1276-1287.
30. FORRIER, A. ve SELS, L. (2003). "The concept employability: A complex mosaic", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2): 102-124.
31. GOLEMAN, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, Bantam Dell, New York.
32. GOLEMAN, D. (2000). "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, 78(2): 78-90.
33. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. ve MCKEE, A. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
34. GRIFFITHS, K., BULLOUGH, S., SHIBLI, S. ve WILSON, J. (2017). "The impact of engagement in sport on graduate employability: Implications for higher education policy and practice", *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(3): 431-451.
35. GROYSBERG, B. (2014). "The seven skills you need to thrive in the C-suite", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/03/the-seven-skills-you-need-to-thrive-in-the-c-suite>, 23.10 2022.
36. GRUZDEV, M.V., KUZNETSOVA, I.V., TARKHANOVA, I.Y. ve KAZAKOVA, E.I. (2018). "University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion", *European Journal of Contemporary Education*, 7(4), 690-698.
37. HASKELL, J., HAWKES, D. ve PEREIRA, S. (2005). "Skills, human capital and the plant productivity gap: UK evidence from matched plant, worker and workforce data", Discussion paper No. 5334, Centre for Economic Policy Research.
38. HAUSER, R.M. ve PALLONI, A. (2011). "Adolescent IQ and survival in the Wisconsin longitudinal study", *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(1): 91-101.
39. HECKMAN, J.J. ve KAUTZ, T. (2012). "Hard evidence on soft skills", *Labour economics*, 19(4) 451-464.
40. HECKMAN, J.J., STIXRUD, J. ve URZUA, S.S. (2006). "The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior", *Journal of Labor Economics*, 24(3), 411-482.
41. HORSTMAYER, A. (2020). "The generative role of curiosity in soft skills development for contemporary VUCA environments", *Journal of Organizational Change Management*, 33(5): 737-751.
42. HURRELL, S. (2016). "Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps", *Human Relations*, 69: 605-628.
43. IBRAHIM, R., BOERHANNOEDDIN, A. ve BAKARE, K.K. (2017). "The effect of soft skills and training methodology on employee performance", *European Journal of Training and Development*, 41(4): 388-406.
44. JAIN, S. ve ANJUMAN, A.S.S. (2013). "Facilitating the Acquisition of Soft Skills Through Training", *The IUP Journal of Soft Skills*, VII(2): 32-39.
45. JOHN, J. (2009). "Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students", *Pacific Business Review*, 19-27.

46. JONES, M., BALDI, C., PHILLIPS, C. ve WAIKAR, A. (2016). The hard truth about soft skills: What recruiters look for in business graduates”, *College Student Journal*, 50(3), 422-428.
47. JORDAN, P. ve TROTH, A. (2011). “Emotional intelligence and leader member exchange: the relationship with employee turnover intentions and job satisfaction”, *Leadership and Organization Development*, 32(3): 260-280.
48. KAMARUDDIN, S.K., KOFLI, N.T., ISMAIL, M., MOHAMMAD, A.B. ve TAKRIFF, M.S. (2012). “Soft skill development via Chem-E-Car Project”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 60: 507-511.
49. KANTROWITZ, T. (2005). Development and validation of a measure of soft skills performance, Georgia Tech Library, Atlanta.
50. KATZ, R.L. (1974). “Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, 52(2): 90-102.
51. KAUSHIK, P. ve KUMAR BANSAL, A.K. (2015). “Enhancement In Soft Skills Through Students Training Intervention”, *International Journal of Advanced Information Science and Technology*, 4(6): 150-157.
52. KAUTZ, T. D., HECKMAN, J., DIRIS, R., TER WEEL, B. ve BORGHANS, L. (2014). Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
53. KECHAGIAS, K. (2011). Teaching and assessing soft skills, MASS Project report, School of Thessaloniki, Neapoli, Greece.
54. KHANNA, V. (2015). “Soft Skills: A Key to Professional Excellence. *International Journal of Research in Engineering*”, *Social Sciences*, 5(1): 32-40.
55. KLAUS, P. (2010). “Communication breakdown”, *California Job Journal*, 28(1248):1-9.
56. KLAUS, P., ROHMAN, J.M. ve HAMAKER, M. (2007). The hard truth about soft skills: workplace lessons smart people wish they’d learned sooner. HarperCollins e-books.
57. KUHN, P. ve WEINBERGER, C. (2005). “Leadership skills and wages”, *Journal of Labor Economics* 23(3): 395-436.
58. LAKER, D.R. ve POWELL, J.L. (2011). “The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer”, *Human Resource Development Quarterly*, 22(1): 111–122.
59. LEVIT, A. (2020). “Humanity Works: Merging Technologies and People for the Workforce of the Future”, (Kogan Page Inspire), 1st Edition, Kogan Page.
60. LINDQVIST, E. ve VESTMAN, R. (2011). “The labor market returns to cognitive and noncognitive ability: evidence from the Swedish enlistment”, *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1): 101-128.
61. LINKEDIN, (2019). “Global Talent Trends 2019”. [https://app.box.com/s/c5scskbszqlb0\\_hqb7euqeb4fr8m0bl/file/388525098383](https://app.box.com/s/c5scskbszqlb0_hqb7euqeb4fr8m0bl/file/388525098383), 25.10.2022.
62. LYU, W. ve LIUB, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings, *Applied Energy*, 300: 1-10.
63. MAJID, S., LIMING, Z., TONG, S. ve RAIHANA, S. (2012). “Importance of Soft Skills for Education and Career Success”, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 2(2): 1036-1042.
64. MAJID, S., EAPEN, C.M., AUNG, E.M. ve OO, K.T. (2019). “The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers’ Perspectives”, *The IUP Journal of Soft Skills*, 13(4): 7-39.
65. MALYKHIN, O., ARISTOVA, N., KALININA, L. ve OPALIUK, T. (2021). “Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices”, *Postmodern Openings*, 12(2): 2010-232.

66. MARTIN, R., VILLENEUVE-SMITH, F., MARSHALL, L. ve MCKENZIE, E. (2008). *Employability Skills Explored*, Learning and Skills Network, London.
67. MITCHELL, G.W., PRITCHETT, C.C. ve SKINNER, L.B. (2013). "The Importance of the Integration of Soft Skills into the Curriculum as Identified by MBA Students", *Academy of Business Research Journal*, 2: 87-103.
68. MITCHELL, G.W., SKINNER, L.B. ve WHITE, B.J. (2010). "Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators", *The Journal of Research in Business Education*, 52(1): 43-53.
69. NATHAN, S.K. ve RAJAMANO HARANE, SW. (2016). "Enhancement of Skills Through E-learning: Prospects and Problems", *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 4(3): 24-32.
70. NG, L.K. (2020). "The perceived importance of soft (service) skills in nursing care: A research study", *Nurse Education Today*, 85(8):104302.
71. NILSON, S. (2010). "Enhancing individual employability: the perspective of engineering graduates", *Education + Training*, 52(6/7): 540-551.
72. NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R. ve GERHART, B. (2015). *Fundamental of Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York.
73. NUSRAT, M. ve SULTANA, N. (2019). "Soft skills for sustainable employment of business graduates of Bangladesh", *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 9(3): 264-278.
74. OLADOKUN, S.O. ve GBADEGESIN, J.T. (2017). "Adequacy of core knowledge and soft skills in the performance of professional employees of real estate firms in Nigeria", *Property Management*, 35(2): 132-149.
75. OVERTOOM, C. (2000). *Employability skills: An update*. ERIC Digest, 220.
76. PARENTE, D.H. STEPHAN, J.D. ve BROWN, R.C. (2012). "Facilitating the Acquisition of Strategic Skills: The Role of Traditional and Soft Managerial Skills," *Management Research Review* 35(11): 1004-1028.
77. PETERSON, T.O. ve VAN FLEET, D.D. (2004). "The Ongoing Legacy of R. L. Katz: An Updated Typology of Management Skills," *Management Decision*, 42(10): 1297-1308.
78. POOL, L.D. ve SEWELL, P. (2007). "The key to employability: Developing a practical model of graduate employability", *Education + Training*, 49(4): 277-289
79. RAINSBURY, E., HODGES, D., BURCHELL, N. ve LAY, M.C. (2002). "Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions", *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18.
80. RAO, M.S. (2012). "Myths and truths about soft skills", *T&D*, 66(5): 48-51.
81. RAO, M.S. (2013). "Blend hard and soft skills to fast-track a management career", *Human Resource Management International Digest*, 21(7): 3-4.
82. RAO, M.S. (2014). "Enhancing employability in engineering and management students through soft skills", *Industrial and Commercial Training*, 46(1): 42-48.
83. RAO, M.S. (2018). "Soft skills: toward a sanctimonious discipline", *On the Horizon*, 26(3): 215-224.
84. RASIPURAM, S. ve JAYAGOPI, D.B. (2020). "Automatic multimodal assessment of soft skills in social interactions: A review", *Multimedia Tools and Applications*, 79: 13037-13060.
85. RIMA, H.B., SYEDA, T.U. ve LUBNA, J.R. (2017). "The big impact of soft skills in today's workplace", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(1): 456-463.
86. ROBINSON, J.P. (2000). "What are employability skills?" *Alabama Cooperative Extension System: The Workplace*, 1(3): 1-3.
87. ROBLES, M.M. (2012). "Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace", *Business Communication Quarterly*, 75(4): 453-465.

88. ROCKWOOD, K. (2021). "The Hard Facts About Soft Skills", HR Magazine, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/summer2021/pages/why-soft-skills-are-important.aspx>, 12.09.2022.
89. RODRÍGUEZ, M.L.G., GUTIERREZ, O.D.M. ve AGUDO, L.A.L. (2022). "On the Gender Gap of Soft-Skills: The Spanish Case", Child Indicators Research, <https://doi.org/10.1007/s12187-022-09966-w>
90. SATO, S., KANG, T., DAIGO, E., MATSUOKA, H. ve HARADA, M. (2021). "Graduate employability and higher education's contributions to human resource development in sport business before and after COVID-19", Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 28: 1-11.
91. SCHULZ, B. (2008). "The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge". Nawa Journal of Communication, 2(1), 146-154.
92. SEETHA, N. (2014). "Are Soft skills important in the workplace? A preliminary investigation in Malaysia", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(4): 44-56.
93. SERMSUKA, S., TRIWICHITKHUN, D. ve WONGWANICH, S. (2014). "Employment Conditions and Essential Employability Skills Required by Employers for Secondary School Graduate", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116: 1848-1854.
94. SHAKIR, R. (2009). "Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning teaching ethics in the business education classroom", Asia Pacific Education Review, 10(3): 309-315.
95. SINGH, A. ve JAYKUMAR, P. (2019). "On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 11(1): 10-24.
96. SINGH, G. ve SINGH, S. (2008). "Malaysian graduates' employability skills", UNITAR e-Journal, 4(1): 15-45.
97. SOPA, A., ASBARI, M. ve AGUS PURWANTO, VD. (2020). "Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability", International Journal of Control and Automation, 13(2): 156-175.
98. STEWART, C., WALL, A. ve MARCINIEC, S. (2016). "Mixed signals: Do college graduates have the soft skills that employers want?", Competition Forum, 14(2), 276-281.
99. SUCCI, C. ve WIEANDT, M. (2019). "Walk the talk: soft skills' assessment of graduates", European Journal of Management and Business Economics, 28(2): 114-125.
100. TERNIKOV, A. (2022). "Wage premium for soft skills in IT sector", International Journal of Development Issues, 21(2): 237-248.
101. TOMLINSON, B. (2012). Materials development for language learning and teaching, Published online by Cambridge University Press.
102. TRIPATHY, M. (2020). "Significance of Soft Skills in Career Development", (Ed.) SREIH, J.F., Career Development and Job Satisfaction, Intechopen, India.
103. TSENG, H., YI, X. ve YEH, H.T. (2018). "Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill", Computers in Human Behavior, 95: 179-186.
104. TSIRKAS, K., CHYTIRI, A.P. ve BOURANTA, N. (2020). "The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis", Education + Training, 62(4): 357-377.
105. TUREK, K. ve PEREK-BIALAS, J. (2013). "The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland", Employee Relations, 35(6): 648-664.

106. VILLÁN-VALLEJO, A., ZITOUNI, A., GARCÍA-LLAMAS, P. vd. (2022). "Soft Skills and STEM Education: Vision of the European University EURECA-PRO", *Berg Huttenmannische Monatshefte*, 13: 1-4.
107. WATS, M. ve WATS, R.K. (2009). "Developing Soft Skills in Students", *The International Journal of Learning: Annual Review*, 15(12): 1-10.
108. WEBER, M.R., CRAWFORD, A., LEE, J. ve DENNISON, D. (2013). "An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4): 313-332.
109. WEBER, M.R., FINLEY, D.A., CRAWFORD, A. ve RIVERA, D.JR. (2009). "An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers", *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353-361.
110. WESLEY, S.C., JACKSON, V.P. ve LEE, M. (2017). "The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses", *Employee Relations*, 39(1): 79-99.
111. WIKLE, T.A. ve FAGIN, T.D. (2015). "Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators", *Transactions in GIS*, 19(5): 641-652.
112. WORLD ECONOMIC FORUM. (2020). "The Future of Jobs Report 2020", [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf), 16.10.2022.
113. YORKE, M. (2006). *Employability in Higher Education: what It is- What It is Not*, York, England: Higher Education Academy.
114. ZHANG, F., ZUO, J. ve ZILLANTE, G. (2013). "Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers", *International Journal of Project Management*, 31(5): 748-759.