

## Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar

**Tamer KEÇECİOĞLU**

Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bornova, İZMİR.

Email: [tamer.kececioğlu@ege.edu.tr](mailto:tamer.kececioğlu@ege.edu.tr)

**ÖZET:** Makroekonomik güçler karları azaltmaya devam ederken, örgütler işgücünün daha buluşçu ve verimli olmasını istemektedirler. Talepteki arz ve talep baskısı yakın gelecekte üst düzey yöneticilerin gündeminin en tepesine oturacaktır. Şirketler örgüt stratejisi ve yetenekleri birlikte yürütürken bakış açılarını, süreçlerini ve uygulamalarını da değiştirmelidirler. Bununla birlikte yetenek yönetimi çabaları şirkete özgün iş stratejilerinin başarılmasında ihtiyaç duyulan yetenekleride geliştirmelidir. Bu noktada örgütlerin kilit yetenek pozisyonlarının doldurulmasını sağlayacak yüksek potansiyel ve yüksek performanslılar havuzlarının oluşturulmasında yetenek havuzları kavramından yararlandık. Yetenek yönetiminin teorik anlamda anlaşılmasına katkı verme adına bu çalışma yetenek yönetimine farklı bakış açıları ile bakılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Çok sayıda farklı kavram ve konular tanımlanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek yönetimi, stratejik yetenek yönetimi, yüksek potansiyelli olanlar, yetenek havuzları, işgücünü farklılaştırma.

**JEL Kodu:** M12, M19

---

### Talent Management Philosophy Upon Practices From Different Point of Views

**ABSTRACT:** Macroeconomic forces continue to decrease profit margins, creating a need for organizations to do more with less and for their workforces to be more innovative and productive. These demand and supply pressures for talent will be near the top of the CEO agende for the next several years. Aligning talent with organization strategy requires companies to change their mindset, process and implications. However, talent management efforts must produce the talent needed to achieve specific business strategies. In this point we utilise the term talent pool to refer to the pool of high potential and high performers incumbents that the organization can draw upon to fill key talent positions. In order to contribute to the theoretical understanding of talent management, this paper aims to the see, different perspective/lens according to talent management. We identify a number of discrepancies, theoretical perspectives, tensions and assumptions.

**Keywords:** Talent management, strategic talent management, high potential, talent pool, differentiated workforce.

**JEL Code:** M12, M19

---

### 1. Giriş

2015 Mayısında popüler bir internet araştırma sitesinde “talent management hr” cümlesi ile araştırma yapıldığında 49 saniyede 21.300.000 sonuç bulundu. Bu miktar 2004 yılı sonunda 2.700.000 idi. Bu sonuç bile yetenek yönetimi kavramının ne kadar popüler olduğunun bir göstergesidir. Yetenek yönetimi kavramını insan kaynakları yönetiminde yaşanan gelişimlerden ayırarak yorumlamak olanaksızdır.

Ekonomik gelişimlerin bilgi teknolojisine doğru kayması, küreselleşme, artan yerel çeşitlilik talepleri, teknolojik gelişimlerin örgütlere yaptığı dayatmalar insan kaynakları alanını yeni düzlemlere doğru çekmektedir. SHRM (2002) in yaptığı gözlemlerde teknoloji ve yetenek yönetimi kavramlarının iki temel değişim yürütücüsü olduğu ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi konusunda yazarlar arasında net bir kavram anlaşması olmamasına rağmen, örgütün şu an ve gelecekte ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının hem sayısal hem de kalite boyutlarının tespiti ve bu ihtiyacın karşılanması için biçimsel olarak geliştirilen plan ve süreçler bütünü olduğu konusunda geniş bir mutabakat bulunmaktadır. Bu

genel tanımlama (Cappelli, 2008; Dries, 2013; Silzer ve Dowell, 2010) yazarların yaptığı çalışmalar ile tutarlıdır. Bu tutarlılık teorik çerçevede yaşanan “eksiklikle” ciddi bir şekilde gelişmektedir. Bu konu da en önemli eleştiriler Lewis ve Hekman (2006) ve Scullion, Collings ve Caligiuri (2010) tarafından yöneltilmektedir. Yetenek yönetimi konusunda yaşanacak zorluklar ve fırsatlar insan kaynaklarının geleceğini doğrudan etkilemeye başlamış, bir adım daha gidersek örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajlarının belirleyicisi konumuna taşınmıştır.

Özellikle genel anlamda insan kaynakları ve özgün yetenek yönetimi kavramlarının ara kesitinde yer alan kuşaksal çeşitlilik, farklı kuşakların ve dolayısıyla değer yargılarının birlikte çalışması, özellikle örgütlerin üst düzeylerin de yer alan yetenekli kişilerin yaş haddinden dolayı ayrılması ile karşımıza “birikim kapasitesinin” yok olması zorluğunu çıkarmaktadır. Bunun temel nedeni bu kuşaktaki kişilerin örgütlerin başarısında kritik ve özgün yetenek ve yapabilirliklere sahip oldukları, bulunması, geliştirilmesi ve yerinin doldurulabilirliği konusunda yaşanabilecek endişelerdir. Bu bireylerin elde tutulmasının da örgütler bu kişilerin örgütler de kalmaları için her birini motive edecek tanınma sistemleri kurma, destekleyici bir çerçevenin oluşturulması ve esnek çalışma düzenlemelerine artan ölçüde ihtiyaç duymaktadırlar (Armstrong-Stassen, Schlossen ve Zinni, 2012; Cheung ve Wu, 2013; Shacklock ve Brunetto, 2011). Bir diğer arakesitte çoklu kuşakla çalışmanın getirdiği çalışan değerleri, tutumları ve davranışlarının farklılaşmasıdır (Cennamo ve Gardner, 2008; Twenge ve diğerleri, 2010). Bu tip bir farklılaşma insan kaynakları uygulama ve süreçlerinin yeniden düzenlenmesi konusunda baskı yaratmaktadır. İş-yaşam dengesi, terfi fırsatları, ödül sistemleri, başarı ve sıkı çalışma unsurlarının bu baskı kavramı içerisinde yer aldığını ifade edebiliriz. Değerlerde yaşanacak farklılıklar örgütlerin eylemlerine yol gösteren ve kişiliğini oluşturan değerler çoklu kuşakların değerleri ile insan kaynakları sistemlerinin birlikte yürütülmesini ciddi anlamda zorlaştırmaktadır. Tanımlamalarda insan yönetimi kavramı göze çarparken elde edilmek istenen sonuç, süreç ve buna özgün verilecek karar motifleri yer almaktadır. Yeteneklerin etkin yönetimi etrafında odaklanan tanımlarda yer alan örgütsel kararları iyileştirmeye odaklanan karar verme ile insan kaynakları sonuçlarının yer aldığı insan kaynakları kavramı karmaşaya yol açmaktadır.

Bu karmaşayı Boudreau ve Ramstad (2007:21) paradigma evrimleşmesi altında bizlere tanıtmıştır. Uygulamaya yönelik literatürlerde bir zeka (Creelman, 2004: 3 ve Michaels ve diğerleri, 2001:19) olarak, Cheloha ve Swain (2005) etkin yedekleme planlamasının kilit elemanı olarak yetenek yönetimi kavramını tanımlamaktadırlar. Formel/biçimsel insan kaynaklarının bir süreci olmasından ziyade örgütler farklılaştırıcı inanç ve eylemler kümesi olarak bakılması yetenek yönetiminin doğru olarak ortaya konulmasını sağlayacaktır. Her örgütün stratejisi, yönelişleri, kültürü ve ihtiyaçlarının farklı olması, yetenek profillerinin de farklılaşması ve çeşitlenmesine olanak tanımaktadır. Değer yaratmanın temel kaynağı üzerinde yeniden düşünmek ve bunu bir model ve ilişkiler sistemi içerisinde gerçekleştirmek gerekir. Üst düzey yeteneklerin yönetilmesi içerisinde (Joyce ve Slocum, 2012), stratejik yönetim ile yetenek yönetimi uygulamalarını ilişkilendirmek gereklidir (Collings ve Mellahi, 2009). Literatürler de bu konuların önemi üzerinde durulup, yetenekleri etkin olarak yönetme de başarısız olmaları veya bu konu da hala önemli kaygılar gütmeleri ciddi bir başarısızlık olarak önümüzde durmaktadır. İşe alım, seçme, geliştirme, kariyer ve yedekleme yönetimi gibi insan kaynakları uygulamaları, işlevleri ve faaliyetlerinin toplamı olarak yetenek yönetimini tanımlayan yazarlar (Byham, 2001; Chouransa, Ngustrom, 1991; Heinen ve O’Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000) insan kaynaklarını gerçekleştirdiği klasik operasyonel işleri örgütün bütününe yayarken ve daha hızlı gerçekleştirilmesine de vurgu yapmışlardır. Yetenek kavramına daha dar bir tanımlama getirme ve insan kaynakları bölümü içerisinde yer almasına odaklanma eğilimindedirler.

Dar tanımlama bazen dar odaklanmayı da gündeme taşımaktadır. Dar odaklanma yüksek potansiyelli programlar ve yetenek havuzları adlarını alırken, farklılaştırılmış yatırımlarla örgütün geleceği olarak görünen bu kesime, bazı örgütler tüm çalışanlarına bu gelişim yatırım olanaklarını açmaktadır. Bunun ise çalışanların tutku ile bağlanması/adanmışlık ve motive etmesinde etkin bir araç olduğu konusunda bir anlayış söz konusudur. Dries (2013) yetenek teorisi ve uygulamalarını temel alan doğası üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. “Kapsayıcı ve dışlayıcı olma” bu felsefenin temelini oluşturmaktadır. Yetenek nadir bulunan bir kavram mıdır ya da herkes bir yetenek midir? (Iles ve diğerleri, 2010; Lewis ve Hackman, 2006; Stahl ve diğerleri, 2012). “A oyuncusu”, yüksek potansiyelli ve stratejik anlamda önemli çalışanları içine almaktadırlar. İkinci soru örgütler açısından

önemli olan yetenek geliştirme kapasitesini sahip olmak mı, bu kapasiteyi kararlı bir durum da tutmak mı? Kararlılık durumu yeteneklerin belirlenmesi ve seçilmesi üzerinde güçlü bir şekilde duran yetenek yönetimi uygulamalarına öncülük etmektedir.

Yeteneğin kararlılığının çeşitliliği faktörlerle ilişkisi olduğunu tartışan çeşitli görüşler mevcuttur (Howe, Davidson ve Sloboda, 1998; Meyers ve diğerleri, 2013). Diğer yandan yetkinlikler kümesi olarak yetkinliği tanımlama da kişilik özellikleri, bilişsel yapabilirlikler veya motivasyon açısından yeteneği tanımlamalarından çok, yeteneğin kazanılması görüşü üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır. Geliştirilebilir/kararlı ve dışlayıcı/kapsayıcılık özelliklerine göre felsefe de farklılıklar mevcuttur. Kararlılık/dışlayıcılığa göre yetenek savaşları yaşanmalı, yetenekli bireyler tespit edilmeli, cezp edilmeli ve elde tutulmalıdır, dışlayıcı/geliştirilebilir felsefeye göre ise doğal ve besleyici etkileşime göre potansiyelli bireyler geliştirilir. Kararlılık/kapsayıcılık yaklaşımında herkes belirli ölçüde bir yetenektir, bu yetenekler belirlenmeli ve yararlanılmalıdır. Ve son felsefi yaklaşım kapsayıcılık/geliştirilebilirlik ta herkes eşittir bakışı ile herkes bir yetenek olabilir ve herkese gelişim fırsatı önerilmelidir. Bunun yanında Collings ve Mellahi (2009) insani yaklaşım (insanı bir sınıflandırma olarak gören yetenek yönetimi), uygulamalı yaklaşımla (temel/kilit insan kaynakları uygulamalarının bir parçası olarak yetenek yönetimini gören), pozisyon yaklaşımı (temel/kilit pozisyonların tespit edilmesine göre yetenek yönetimi yaklaşımı) ve son olarak stratejik havuz yaklaşımı (örgüt içi yetenek havuzları ve yedekleme yönetimi olarak yetenek yönetimine bakış açısı) biçiminde bir sınıflandırmaya gitmişlerdir.

Bunlar daha önce yapılmış kavramsallaşmalara karşı yapılmış rekabetçi yaklaşımları körüklemektedir. İki temel yaklaşım bulunmaktadır: yetenek sistemlerine odaklanan (pozisyon/sistem ve insan) ve iş modelinin bulunduğu çevrede yaşanan değişim hızı (düşük stratejik kararlılık ve yüksek stratejik belirsizlik). İnsani odaklı olan, düşük stratejik kararlılıkta kilit çalışan yaklaşımı ile tanımlanmış yetenekler için farklılaştırılmış ödüller sunulurken, yüksek stratejik belirsizliğe kilit stratejik havuz yaklaşımı ile yetenekler rekabetçi avantaj dinamikleri ile ilişkilendirilir, yetenek yönetiminde odaklanılan nokta pozisyon/sistem olduğunda düşük stratejik kararlılıkla temel uygulamalara yaklaşıldığında ileri teknikler geliştirilir, yüksek stratejik belirsizlikler kilit pozisyon yaklaşımında örgütte yeni temel pozisyonlar dikkatte alınır. Bu felsefi yaklaşım da iş modelleri yolu ile rekabetçi avantaja ulaştığını düşünürsek iş modelindeki akışkanlık seviyesinin düşük olması, yani stratejik kararlılık yetenekli kişilerin içeriği ve başarılı olacaklarının önceden belirlenmesine de kolaylaştırmaktadır. Bu ise yetenek yönetim sistemlerinin uygulamalarının iyileştirilmesi ile başarılı olacağı önceden tahminlenmesi kolay olan insanların geçerlilik derecesini kolaylaştırır. Bu tip felsefi bir yaklaşım da iş modeli/stratejik bakış açısı ihtiyaç duyulan yetenek yönetimi etrafında odaklanmayı da etkileyen sorun, iş çevrim hızı ile yetenek yönetimi uygulaması hızlarının örtüşmemesinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerin büyüme hızı, yeteneklerin bulunması, cezp edilmesi ve elde tutulması karşısında bir karşılık bulamamakta, aynı düzlemde tamamlayıcı yapıda işlememektedir. Örgütlerin önemli bir yapabilirliği olarak yeteneği yine kendi örgütlerinin bir "stratejik değeri" olarak görmeleri günümüzde önemli bir gelişme olacaktır. İnsan kaynaklarının örgütler içerisinde bir stratejik iş ortağı olarak görülmesinin evrimleşmesi ile yetenek bir stratejik kaynak ve rekabetçi avantaj unsuru olacaktır. İş modeli kavramı içerisinde stratejilerin doğasında yer alan baskın performans mantığının önemli olduğu örgüt paydaşlarına duyurulur (Johnson, Melin ve Whittington, 2003). Yetenek, örgütlerin stratejilerinin değer yaratma ve performansın modellemesindeki tek ama en önemli ve değerli parçasıdır. Aynı zamanda stratejinin yürütülmesinde de önemlidir (Sparrow ve diğerleri, 2010). İş modelindeki değişimler örgüt içerisindeki performans mantığının derinlemesine hayata geçirilmesini sağlarken yeteneğin doğası, stratejiye katkıda bulunma yapabilirliği ve nasıl yönetildiği bu öngörünün içerisinde yer alır. Yetenek yönetiminde performansı yönlendiren bakış açısı çoğunlukla ortak bir mutabakat içerisinde yer alır.

Ready ve Conger (2007) yüksek potansiyelli çalışanların örgüt içerisindeki yetersiz yükselme hatları nedeni ile örgüt içerisinde kilit stratejik rollerinin doldurulmasına gayret edildiğini, Joyce ve Slocum (2012:184) ise buna kurum için yeteneklerin yönetilmesindeki başarısızlık olarak adlandırmanın yanlış olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarların yaptığı çalışma da en yüksek performansla ulaşma da örgütlerin belirli stratejik koşullarını dikkatte alarak yöneticilerin yetenekleri nasıl

yönetecekleri üzerine durmaktadır. Örgütlerin kilit varlıkları olarak üst düzey yöneticiler olduğunu ve bunların yetenekleri oluşturma ve sürdürmede kritik bir rol üstlendiklerini, özgün olarak yetenek yönetimi örgütlerin stratejik yapabilirlik kapsamı içerisinde ele alınması ve anlaşılması gerektiği vurgulanmıştır. Yazarlar dört kritik yapabilirlik tanımlamışlardır; strateji, yapı, kültür ve stratejiyi yürütme. Kıdemli yöneticilerin örgütlerin fırsatları ve stratejik ihtiyaçları ışığında yetenekleri yönetmeleri gerektiğini de özellikle ifade edilmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarındaki diğer boyut çalışanların yönetim uygulamalarını nasıl algıladıkları üzerinedir.

Psikolojik sözleşme kavramı ile konuya baktığımızda, Höglund (2012:126) kaliteli yeteneklerin ödüllendirilmesi, yetenekleri geliştirerek çalışanların yükümlülüklerini algılaması içeriği olarak konuya bakmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları açısından değil de inanca odaklanan felsefe de kilit çalışan yaklaşımı felsefenin ana temasını oluşturur. Üstün performans sergilemesinin göreceli olarak kolay olduğu, oluşabilecek iş sorunlarının önceden bilindiği varsayımının temel alındığı iş modellerinin değişiminin yavaş olduğu ortamlar da iyi çalışan bir yaklaşımdır. Özgün yetenek kümesine sahip olan çalışanlardan bahsedilirken, bulunmasının ve yerinin doldurulmasının zor olduğu üzerinedir.

Bu bağlamda, gerçekleştirdiğimiz çalışma farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi altında örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantaja yine farklılaştırılmış katkı sağlayan pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonların yüksek performanslı ve potansiyelli kişilerce doldurulmasına çok katmanlı ve dar bir bakış açısı getirmesi nedeni ile bir farklılık getirmektedir. Bu "dar" bakış açısı ile örgütlerin değer yaratma olgusu ile yeteneklerin yetkinlikleri arasında bir bağ kurulmasını gerektirmektedir. Bu ilişki değerler, stratejik yetkinlikler ve stratejik pozisyonlar biçimde tasarlanmaktadır. Bir diğer ayrılan temel nokta örgütlerin iş gücü stratejilerini bir felsefe ve bir strateji olarak ele almasının önemle vurgulanmasıdır. Bu noktadan baktığımızda iş gücü stratejileri izlenen iş stratejileri ile farklılaşmaktadır. Stratejiyi yürütmek için özgün biçim de tasarlanan bir iş gücü yönetim sistemlerinin tasarlanması gerekir. Çalışma da özellikle öne çıkan konu değer yaratmanın temelini oluşturan stratejik yapabilirliklerin daha geniş çerçeve de insan kaynakları yönetim politikaları ve uygulamalarını doğrudan etkilediği üzerinedir. çerçeve de ortaya konan yeteneğe çok katmanlı bakış açısı örgütlerin bu yapabilirliklerini temel alarak bir değişkenlik sergilemektedir. Vurguladığımız iş gücü felsefesi belirleyen temel koşul standartlaştırılmış davranış kalıplarıdır. Çalışma da ortaya konan farklı bakış açıları ile sürdürülebilir insan kaynakları yapı ve mekanizmasının oluşturulması ile öne çıkmaktadır.

## **2. Yetenek Felsefesine Çoklu Bakış Açısı**

Yetenek perspektifine çoklu bakış açısı, kavramın işletilmesi ve ölçülmesi yolları ile ilişkilendirilir. Yetenek yönetimi üzerine çalışan uygulamacılar ve akademisyenler günümüzde ki iş çevresinin kaotik değişimine karşı önemli sürdürülebilir rekabetçi avantaj kaynağındaki tepki araçlarından biri olarak yetenek yönetimi olduğu konusunda hem fikirdirler (Collings ve Mellahi, 2009; Farndale, Scullion ve Sparrow, 2010; PwC, 2012; Schuler, Jackson ve Tarique, 2011). Blass (2007) ve Tarique ve Schuler (2010) yüksek potansiyelli çalışan, stratejik önemdeki çalışanlar ve kilit pozisyondaki çalışanlar olarak tanımladıkları "yeteneklilerin" insan kaynakları faaliyetlerinden sistematik olarak yararlanmak yolu ile cezp edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması olarak tanımlamışlardır. Vaiman, Scullion ve Collings (2012) gözlemlerinde yukarıda belirtilen sürdürülebilir rekabetçi avantaja ulaşmada örgütlerin, etkin yetenek yönetimi programları ve uygulamalarını geliştirme ve hayata geçirmede gayret gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Örgütlerin verecekleri kilit kararlardan olan yetenek kavramının araçları, doğası ve değerleri hakkındaki temel varsayımlar ve inançlarını tanımlayan yetenek felsefesinin altında yatan kavramlar üzerinde düşünülmesi gerekir. İnsan kaynakları felsefesi örgütün insan kaynaklarına bakış açısı, bu kaynağın işin başarısında oynadığı role bakış açısı, nasıl yönetileceği ve davranılacağı üzerine genel bir ifadesidir (Schuler, 1992: 21). İnsan kaynakları felsefesi iş yapma biçimlerimize ve örgütün kişiliğini temsil eden değerler (Schuler, 1992) ve insan kaynakları kuralları (Arthur ve Boyles, 2003) ile yakından ilişkilidir. Bu konudaki tutarsız buluntular ortak metodoloji ve teorinin eksikliği ile açıklanmıştır (Paauwe, 2009; Wright ve Gardner, 2003). İnsan kaynakları uygulamalarındaki

sistemler, insan kaynakları uygulamalarında yaşanan bu belirsizlik ve karmaşıklığın nedenleri araştırılırken, benzer insan kaynakları uygulamalarının çok farklı yollardan hayata geçirildiği görülmektedir. Bunun yanında bunları etkileyen koşulların çalışanlarca algılanması ve yöneticilerce tasarlanma biçimlerine göre örgütler tarafından bağlılık gösterdikleri üzerinde mutabık kalınmıştır (Boxall, 2012; Boxall ve Macky, 2009; Nishii, Lepak ve Schneider, 2008). İnsan kaynakları uygulamalarının tasarımı veya sistemlerinin tasarımı Paauwe (2004) tarafından “baskın koalisyon” olarak isimlendirilen kavramlar tarafından ağırlıklı biçimde etkilendiği ifade edilmiştir.

Baskın koalisyondan kasıt, örgüt içerisindeki her seviyedeki inanç, değerler ve normları temel alarak insan kaynakları uygulamalarını biçimlendiren kilit karar vericilerdir. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğine insan kaynakları felsefesinin etkisi üzerine yapılan tartışmalarda yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramları arasındaki bazı kavramsal çakışmaların yaşanması nedeni ile yetenek yönetiminin hayata geçirilmesinin önemli olduğu üzerinde mutabık kalınmıştır. Silzer ve Dowell (2010:15) bu tartışmada yetenek yönetimi kavramı olarak çok dar, tek bir süreç ve küçük bir çalışma grubuna işaret etmektedir. Yetenek yönetimi süreçleri yolu ile geniş çalışan grubu küçük çalışma gruplarına indirgenmektedir. Boudreau ve Ramstad (2005) örgüte önemli ölçüde stratejik anlamda katma değer yaratan özel çalışma gruplarına farklılaştırılmış yatırım yapılması gerektiğini ifade ederek “dışlayıcı” bir yaklaşımı gündeme getirirlerken, yetenek yönetimi örgütsel programlar, sistemler ve mimarisini destekler ve koordine eder.

Yetenek yönetimi iş stratejileri tarafından yürütülmeli ve iş sonuçlarının yönlendirilmesine yardımcı olmalıdır. İş stratejileri yetenek stratejilerinin yönetilmesini etkilerken bu da iş sonuçlarını oluşturur. Operasyonel anlamda insan kaynakları uygulamaları ile ara kesit oluşturduğu yerler, yetenekleri cezp etme ve seçme, değerlendirme, tutku ile bağlanma ve elde tutmadır. Bu kavramların birbirine bağlılığı ve bütünleşme derecesi ana mekanizmanın başarısını belirler. Örgüt içerisindeki yeteneklerin akışının (hareketliliğin) farkına varılması ve model oluşturulması iş stratejisi ve sonuçlarına ulaşmada önemlidir. Bu açıdan Gubman ve Green (2007) örgütlerde yeteneklerin yönetilmesine sistemsel ve programlı bir yaklaşım getirerek sürecin ve sistemlerin tasarımı ve hayata geçirilmesi konusunda yeni bir düşünce biçimini ortaya atmışlardır. Boudreau ve Ramstad (2007:18) yetenek ve insan sermayesinin yönetiminin finansal sermaye gibi bir “karar bilimi” olması gerektiğini ifade ederken, insanı oluşturan karmaşık değer yargılarının önceden tahminleşememesi nedeni ile daha bütünsel ve karmaşık bir oluşumu da içinde barındırmaktadır. Yetenek yönetimi sistem ve süreçlerini birbirleri ve insan kaynakları genel süreçleri ile bütünleştirmenin yanında stratejiler tarafından da yönetilmelidir.

Araştırmalar da insan kaynakları uygulamalarını ve uygulama sistemlerinin tasarımını biçimlendiren insan kaynakları felsefesindeki önceliklere yoğunlaştırılmıştır (Arthur ve Boyles, 2007; Becker ve Gerhart, 1996; Boxall, 2012; Lepak ve diğerleri, 2007). Yukarıda ifade edilen “karar bilimi” olma kavramı ile örgüte en büyük karlılık sağlayacak olanlara yatırım yapma üzerinde durmakta olup, genel anlamda insan kaynaklarının örgütteki bütün işgücünü yönetmek/yönlendirmek üzerine bir oluşumu ifade etmektedir. Bu anlayış ile yetenek yönetimi işgücünü bölümlendirerek finansal sonuçlara en büyük katkıyı sağladığı düşünülür ve yalnızca “yetenek” ve “yüksek potansiyelli” olarak isimlendirilen gruba odaklanmayı gündeme taşımaktadır. Dışlayıcı farklılaştırıcı/bölümlendirici anlayış son dönemlerde öne çıkmıştır, bu da yeteneğin doğası üzerine olan varsayımlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Yetenek nedir ve kimdir? Sorularına benzer yanıtların ve yorumlamaların verilememesi genel anlamda yetenek felsefesinde yer alan değerler, inançlar ve varsayımlardan kaynaklanmaktadır.

Bu belirsizliği azaltmak için yetenek yönetimi yaklaşımındaki temel temalar üzerinde durulmalıdır. Bunlar; iş stratejileri tarafından yönlendirilmesi, farklılaştırılan bir yatırıma gereksinim duyulması, temel bir iş süreci olarak kabul edilmesi, insan kaynakları uygulamaları ve süreçleri ile karşılıklı olarak bütünleştirilmesi, örgütsel ve kültürel bir bakış açısının kazanılması, kurulacak sistem uygulamalarının işleyişi, sonuçların ölçülebilirliği ve geleceğe bakış açısının temel alınmasıdır. Michaels ve diğerleri (2001:22) “yetenek zekası” kavramı olarak daha iyi örgüt performansına öncülük edecek daha iyi yeteneklere bağlılık, tüm yöneticilerin yetenek havuzlarını güçlendirmeden sorumlu oldukları, yetenek yönetiminin örgüte nasıl yayıldığı ve değerli bir parçası olması gerektiği, ihtiyaç duyulan yetenek havuzunu oluşturacak eylemlerin üstlenilmesi gerektiği üzerinde

durmuşlardır. Aslında bu yetenek mimarisinin bir başlangıç noktası olup, yeteneklerinin tümünün bu sorumluluğu üstlendikten sonra bu konudaki tepkileri ve girişimleri mantıklı ve doğru bir yaşam şekli olarak görülmelidir. Rakiplere karşı rekabetçi üstünlük kazanmada yöneticilerin yeteneklere bakış açısının altında yatan, sahip oldukları inançlarıdır.

Sürdürülebilir rekabetçi avantajın temel kaynağı olarak yetenek yönetimine bakılmasına duyulan inançtır. Yetenek yönetimi yöneticilerin devredilemeyeceği kadar çok önemli bir sorumluluğudur, zaman ve enerjilerini bu savaşın kazananı olarak cephelelerini ve hücum hatlarını sürekli kuvvetlendirmeye harcamalıdır. Bu savaşın kazanılmasında yalnızca çalışanların portföyünün yönetilmesi yetmez, aynı zamanda örgütün bu zaferi kazanmasına yardımcı olacak yapabilirlikleri üzerinde de durulmalıdır, bireyler içerisinde ve bireysel yetenekler arasındaki oluşuma dikkat edilmelidir. Andy Grove'un ünlü kitabındaki (s.4) bahsedilen "kırılma noktası" na oyunculara yeni fırsatlar yaratan değişimlere uyarlanma fırsatı olarak ifade edilirken yetenek yönetimini kaotik iş dünyasındaki her gün yaşanan kural değişikliklerine uyum sağlayacak önemli bir yaklaşım olarak /"metafor" olarak bakılmalıdır. Kesin ve net bir hedef olarak yetenek yönetimi anlayışını benimsemek ve örgüte yaymak örgütün olduğu yerde kalmasını ya da ölmesini engeller. Sears (Successful Talent Strategies, 2010:79-80) çalışmasında yetenek yönetimini kültürel bir zeka olarak ve bir liderlik girişimi olarak görürlerken bütün insan kaynakları sistemi performansa öncülük eden yetenek stratejileri ile birlikte ele alınmalı ve yürütülmelidir. Bu tip bir insani felsefenin altında tüm insan kaynakları sistemlerindeki görevden ziyade kişiyi temel olarak kurgulanması yatmaktadır. Yetenek yönetimi ile oluşturulacak işveren markası yaratılan yetenekleri daha uygun fiyatlarla cezp edilmesinin önünü açacaktır, bu da yeteneğe pazarlama süreçleri ile yaklaşılmasını sağlayacaktır. Bu konumlandırma da yeteneğe cezp edilecek ve elde tutacak davranışların altında yatan değerler önem taşır. Becker ve diğerleri (2009:10,26) farklılaştırarak aramayı, stratejik yapabilirlik içindeki görevlerin farklılaştırılması olarak ifade etmişlerdir. Michaels ve diğerleri farklı olarak yeteneğe sahip olmak için savaşmayı, "yeteneklerle savaş" mottosunu çalışmalarının odağına oturtmuşlardır. Yazarların ana görüşü rekabetçi avantaj ve stratejik başarı müşteriler için farklı bir şeyler önermeyi talep etmekte olup stratejik farklılaştırma ile değer farklılaştırmasını eşleştirmektedirler. Bu farklılaşmanın olumsuz yansımalarının örgütte yaşanacağı konusunda endişeler bulunmaktadır. Bu kült çalışmaya getirilen en büyük eleştiri, kitabın sadece yeteneklerin işe alımında yaşanan mücadelelere dikkat çektiği ancak daha da önemli olan ve tamamlayıcı konumda yer alan elde tutma kavramına ağırlık vermediği yönündedir. Pfeffer (2001) yetenekli kişilerin örgüte kazandırılması konusunda yaşanacak kavganın örgütlerin sağlıklı olarak işlemlerini sekteye uğratma endişesi taşıdığını ifade etmiştir.

Takım çalışmasında bireysel performansı temel alan bu yıldızları öne çıkarma yaklaşımının, işbirliğini temel alan işlerde kişiler arasındaki uyumu bozacağı, bilgi, fikir ve iyi uygulamaların paylaşımını zorlaştıracağı konusunda genel bir eleştiri ve kaygı bulunmaktadır. Bir diğer eleştiri ise bireysel takdir edilmenin zayıf öğrenme tutumunu körükleyen "elitist" tutumlar yaratacağı üzerinedir. İşgücünü farklılaştıran bu yaklaşımın bu tip kilit kişilerin cezp edilmesi ve elde tutulmasında ağırlıklı olarak parasal teşviklere dayandığını, bunun da strateji de karşılığının sürdürülebilir bir yaklaşım olmadığı ve diğer rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir unsurları içerdiği yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Özellikle bu farklılaştırma içerisinde yer almayan kişilerin olumsuz motive olarak zayıf performans göstereceği üzerine genel bir kaygının güdüldüğünü ifade edebiliriz. Bu tip bir yaklaşımın bireysel yapabilirliklere dayanması, performans artırma ya da iyileştirme sınırlarını genişletemediği gibi tehlikeli bir varsayımı da içinde barındırmaktadır.

Lepak ve Snell (1999) hem özgün hem de katma değer yaratanlar olarak bu gruptaki kişileri görmektedirler. Seleim, Ashour ve Bontis (2007) yazılım şirketleri için kilit bir kaynak olarak yıldız ve süper yıldız yazılım geliştiriciler konusunda bir örnek olay yazmışlardır. Bu tip kişiler diğer ortalama geliştiricilere göre iki ya da dört kat daha fazla performans göstermekte, emek pazarında kısa bir arz dönemi yaşadıkları ve örgütlerinin stratejik iş süreçlerinde merkezi bir konumda oldukları, yazılım şirketlerinin bu tip parlak ve en iyi adayları dikkatlice seçmelerini tavsiye etmektedirler. Vaiman ve diğerleri (2012) işveren markası oluşturmadaki kararlı rolünün altını çizerken, çalışanların kazanılması ve elde tutulması için iyi ve arzulanabilir işveren (Backhaus ve Tikon, 2004) olarak örgütlerin namını ortaya çıkaracak tüm eylemler içerisinde olmaları gerekliliğinin önemini

saptamışlardır. Yeteneklerin belirlenmesi veya seçilmesinin stratejik anlamda önemli pozisyonlara yerleştirilebilecek doğru insanları garanti etmede önemlidir (McDonnell, 2011). Bu noktadan bakıldığında kurum içi yeteneklerin belirlenmesi temel anlamda performans değerlendirmeye dayanmaktadır. Lepak ve Snell (1999) kararlı örgütsel odaklı çalışma ilişkileri yaratmada ve yetenekli çalışanların bağlılıklarını beslemeyi amaçlayan insan kaynakları uygulamalarından (kararlara katılım, kariyer geliştirme ve mentorluk programları) yararlanılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Çalışan veya pozisyonlara yapılan orantısız yatırım, buna bağlı olarak orantısız sonuçlar da (motivasyon ve bağlılık) vermektedir. Yerine bulunabilirlikteki yaşanan zorluk, çalışanlara yapılacak orantısız yatırımları çalışanların örgütü terk etme olasılığını azaltacağından yerine bulma maliyetlerini de en aza indireyecektir. Performans değerlendirmenin yetenek kavramlarını da içine alarak yeniden düzenlenmesi gerekir. Yalnızca yetenekli kişilere yapılan odaklanma yan tutma politikalarını da körükleyecektir (Marescaux, De Winne ve Sels, 2013; Walker ve LaRocco, 2002). Dışlayıcı ve geliştirilebilir yetenek felsefesini (açıklayıcılık) Csikszentmihalyi (1998) yetenek kavramını bir şeyleri yetiştirmek için ihtiyaç duyulan potansiyel olarak tanımlamaktadır. Mevcut durumdan daha fazla bir şeyler yapan bireyler olarak yeteneği temsil etmesi nedeni ile yeteneği “potansiyel” olarak gizlilik kavramını da içinde barındırırken, gelecekte performans göstermesinin daha uygun olduğu görüşü hakimdir. Özellikle örgütsel kaynaklarda yaşanabilecek kısıtlar gelecekte örgütlere öncülük etmesi düşünülen insanların geliştirilmesine orantısız bir dikkat gösterilmesine yol açmaktadır.

Ready, Conger ve Hill (2010) bu nokta da farklı koşullar ve oluşumlarda eşdaşlarından önemli ölçüde ve tutarlı olarak üstün/etkin performans sergileyenler biçiminde bir tanım yapmıştır. Örnek bir kişi olarak örgütlerinin kültür ve değerlerini yansıtacak davranışlar sergiledikleri, gelecekte eşdaşlarından daha hızlı ve etkin olarak örgüt içerisinde kariyerleri boyunca başarı ve gelişimde güçlü bir kapasite sergilediklerini ifade ederler. Fernandez-Aroz ve diğerleri (2011) ise potansiyel kavramının gelecekte üstleneceği daha büyük rollerde başarılı olma yapabilirliği, daha büyük ölçek ve faaliyet alanındaki sorumlulukları yönetme ve geliştirmede kişilerin yapabilirliği olarak ifade ederlerken, değiştirilmesi en kolaydan en zora giden bir sistem (bilgiyi yönetmekten diğer kişileri pozitif etkileme arzusuna kadar) üzerinde durmuşlardır.

### **3. Potansiyel Kavramına Genel Bir Bakış Açısı**

Potansiyel kavramının gelecekte örgütlerde hayati derecede önemli olduğu üzerinde genel bir mutabakat bulunmaktadır. Dalal ve Nolan (2009) potansiyel kavramı içerisinde kişilik özelliklerinin karanlık yönüne dahil olduğunu, bireylerin uzun vadeli kariyer ilerleyişlerinde potansiyel olarak “yoldan çıkarıcı” davranışlar üzerinde mutabık kaldığını ifade etmişlerdir. Dominick ve Gabriel (2009) ve Heslin (2009) çevrenin yüksek potansiyelli olarak belirlenirken bazı etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Silzer ve Church (2009) potansiyel kariyerden yoldan çıkarıcılar ve zayıflıklarda olduğu kadar kişilerin kuvvetli yönlerinin de her zaman değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Hay Grup (2008) ise potansiyeli kişilerin uzun vadeli kişisel gelişim kapasitesi ve olası yoldan çıkarıcılarını da dikkatte alarak kişilerin mevcut yapabilirlikleri ve olası gelecekteki rolleri arasındaki uyum biçiminde tanımlamıştır ve özellikleri arasında sınırlarımızın ötesinde düşünme, öğrenme merakı ve açıklığı, sosyal anlama, empati ve duygusal zekayı saymıştır. Yost ve Chang (2009) potansiyel kavramını günümüz iş yapısı içerisinde yukarıya doğru hareket etme biçiminde tanımlamanın tehlikeli olduğunu, potansiyelli olan kişilerin zaman içerisinde keşfedileceğini ve geliştirileceğini ifade etmişlerdir. Yine Dalal ve Nolan (2009), örgüt içerisinde daha üst pozisyonlarda başarılı olması için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri geliştirme de bireylerin kapasitesi işaret ederek potansiyel kavramını kullanmışlardır. Efron ve Ort (2010:82-83) potansiyel kavramını tüme varım (yüksek potansiyelli olarak nitelikleri ve yapabilirliklerini belirleyecek tasvirlerle ölçütler yaratma) veya tümünden gelim (liderlere yüksek potansiyelli kişilerin sahip olmasına inandıkları gereksinimlerin aday seçimlerinde bir ölçüt olarak kullanılması) yaklaşımlarını önermişlerdir. Ulrich ve Smallwood (2001) örgütlerde yüksek potansiyelli olarak tanımlananların toplam iş gücü içerisindeki oranının %10-15 arasında değiştiğini ifade ederken, bu oran Ready ve diğerleri ise %3 ile %7 arasında değişmektedir. Kıt bir kaynak olarak yetenek kavramına bakan felsefeye göre potansiyelli çalışanların

doğru biçimde belirlenmesi (Church ve Wacklawski, 2009) ve geliştirilmesi gerekirken, işgücünü potansiyel anlamda bölümlendirilmesinin bireysel gösterisi olarak bakılmaktadır. Derr, Jones ve Toomey (1988) örgütlerde yüksek potansiyel yönetimini ayırma, geçiş ve bütünleşme olmak üzere üç aşamada gerçekleştiğini yaptıkları araştırma sonucunda ortaya çıkarmışlardır. Silzer ve Church (2009) herhangi bir örgütsel rol için ihtiyaç duyulması nedeni ile potansiyellerin belirlenmesi için temel ve gelişme boyutu faktörlerinin değerlendirilmesini önermektedir. Teoriler verilen yetenek veya yapabilirlikte orantısız kazançlara öncülük edecek kişi-çevre ilişkisinde çevresel faktörlerin sonuçlarını teşvik etmek ve bireysel potansiyel koşulları arasındaki optimal uyumu önermektedirler (Papierno, Ceci, Makel ve Williams, 2005; Schmitt, Eid ve Maes, 2003). Dışlayıcı/geliştirebilirlik felsefesinin de yalnızca potansiyelli çalışanlara gelişim fırsatı sunulması ile eğitim yatırımlarından en büyük kazanç sağlanması amaçlanmaktadır. Potansiyel kavramı içerisinde yer alan gizlilik kavramı nedeni ile doğru yüksek potansiyelli olanların bulunması örgütlerde yaşanan zorluklardan birisidir.

Potansiyelli olanların belirlenmesi çok dinamik ve kaotik piyasalarda örgütlerin çalıştığı gerçeği ile sektöre uğramıştır. Bu savı temel alan bazı yazarlar uyum sağlama, esneklik, öğrenme odaklılık, öğrenme atıklığı, geribildirim verme ve yönlendirme gibi gelişim boyutu faktörleri veya gelecekteki öğrenme tahminleştiren faktörlerin potansiyelin hayati elemanları olduğunu iddia etmişlerdir (Elchinger ve Combarbo, 2004; Silzer ve Church, 2009; Spreitzer, Mc Call ve Mahoney, 1997). Gelişim faktörleri psikolojik yapımızda gizli olup, keşfedilmesi zor kavramlar olması nedeni ile değerlendirmesi de en zor boyutlar arasında yer almaktadır. Aynı zorluk keşfedilmede de yaşanmaktadır. Robinson ve diğerleri (2009) yetenek yönetimi içerisinde yanlış anlaşılan konulardan birinin çalışanların yüksek potansiyellerinin sağlıklı biçimde nasıl belirleneceğidir. Bunun bir çelişki olduğunu, gelecekteki başarının tahminleyicisi olarak yalnızca geçmiş görev performansına bakıldığını, fakat bu bilginin yeterli olmadığını, potansiyel piramidi olarak en altta yer alan kişinin şirket değerleri, misyonu ve kültürünü tutarlı olarak davranış ve performans sergileyip sergilemeyeceği, sürekli olarak performans beklentilerini aşıp, kişilerin mevcut davranışlarında yüksek potansiyel göstergelerinin tutarlı olarak birlikte yürütüp yürütemeyeceğini ve en son olarak, ilerlemeyi hızlandırmak için hazır olan eylem planı yaratıldığında yüksek potansiyelli oluşturma kavramını gündeme getirmişlerdir. Heslin'e (2009) göre hem örgütün hem de çalışanların, çalışanın potansiyeli üzerine olan yargılarının önemli doğası, çalışanın potansiyeli hakkındaki kararları iyileştirmeye gayret gösterildiğinde araştırmalar ve uygulamalar gelişme zekasını olası değeri üzerinde durmaktadırlar. AonHewitt ise (2013), bir kişinin potansiyelinin, belirli zaman süresi içerisinde daha büyük sorumluluk alacak bir pozisyonu üstlenme yeteneği olarak ifade etmektedir.

Danışmanlık şirketine göre potansiyeli performans (zaman içerisinde yüksek performans sürdürmesi olarak beklentileri aşması, örgütsel talep ve alıcıların ihtiyaçlarını sezmesi, çözümler yaratıcı olması ve sonuç odaklılık), karakter (şirketin kültür ve değerleri ile rol modeli olması, işe tutku ile bağlanması/adanmışlık), yapabilirlik (değişen koşullarda esnek kalması, belirsizliği etkin olarak yönetmesi, hızlı öğrenmesi, sonuçlara ulaşmada zorlukları önceliklendirmesi ve optimize etmesi) ve sonuncu olarak motivasyon (yüksek seviyede sorumluluk ve zorluklarda heyecan duyması, görev sorumluluğunun ötesinde çalışması, bir lider olarak gelişme fırsatlarını sürekli olarak araştırması) olmak üzere dört kısım içerisinde ele alınmıştır.

PDI Ninth House (2010) isimli araştırma günümüzde örgütlerin kaynaklara odaklanmasının daha büyük fayda sağlayacağını, kilit pozisyonlar için yedeklerin daha fazla kuvvetleneceğini, öğrenme eğrisinin kısıllanacağını, yoldan çıkma riskinin ve işe alım maliyetlerinin azalacağını, kilit kişileri elde tutulmasının oranının artacağı, bu nedenle yüksek potansiyelli deneyim çevriminin (geleceği planlama ve değerlendirme, bağlılık ve tutku ile bağlanma, öğrenme ve gelişme, yeni rollere geçiş ve başarıyı iş ve iş dışı önceliklere yönetme) oluşacağı üzerinde durmuşlardır. Right Management Manpower Group (2012) yüksek potansiyelli olanları gelecek iki ile beş yıl içerisinde ideal olarak mevcut rollerinin bir veya iki seviye üzerindeki liderlik rollerinde başarılı performans sergileyen yöneticiler ve katkı verenler olarak tanımlamışlardır. Yüksek potansiyellilerinin seçimi, kariyer yönlendirme ve heyecanı, çeviklik ve örgütsel güven ve iş performansını dikkat çekmiştir. Hudson (2013), şirketlerin artan ölçüde farkına vardıkları konunun yetenek savaşının kazanımı olmak için uzun vadeli stratejik insan kaynakları politikaları geliştirmek olduğunu belirtmiştir. Kurum dışından ya da içinden potansiyelleri geliştirdikleri, insan sermayesini cezp etme ve elde tutmaya daha fazla dikkat ettikleri, yeni yetenek



savaşının yanıtı olarak yüksek potansiyel programının yönetilmesi gerektiğini, başarılı şirketlerin kuvvetli yönünün yüksek potansiyelli politikaların uygulanmasında tutarlı olmaları ve farklılaşmaya cesaretlendirmek olduğu ifade edilmiştir. AMA'nın 2011 yılında gerçekleştirdiği çevrimiçi gözleminde, şirketlerin yüksek potansiyelli çalışanları geliştirdiği program elemanlarının mentorluk, kişisel değerlendirme, bireysel geliştirme planlaması, liderlik programları, koçluk, kıdemli yürütücülere sunum yapmak olduğu, derneğe göre örgütsel başarı geliştirme seçenekleri ve program sonuçlarını yönlendirmede ihtiyaç duyulan ölçütler üzerinde açık bir mutabakat sağlanırsa yüksek potansiyelli çalışanları geliştirmek için tasarlanan programların başarılı olma olasılığı yükselir. Araştırmanın sonuçlarından birisi, yüksek potansiyelli programında yapılan en büyük hatalar içerisinde sistem ve süreçlerin çok karmaşık, politik ve arkadaşça kullanımının olmamasıdır. Kararlı ve dahil edici/kapsayıcı yetenek felsefesinin altında çalışan ve örgütsel gelişimin her bireyde mevcut olan yetenekler veya olumlu niteliklere odaklanma ile en iyi şekilde başarılı olunacağı kavramı yatar (Peterson ve Park, 2006).

İki dışlayıcı felsefeye karşıt olarak yetenek herkesin mutlak anlamda olumlu özellikler taşıdığı anlamıyla universal olarak algılanır ve görülür (Peterson ve Seligman, 2004; Seligman ve Csikszentmihayli, 2000). Dışlayıcı felsefede yetenek daha çok liderlik kavramı içerisinde yer alırken, dahil etme felsefesi daha geniş çerçevede (bireysel) çalışma içerikleri arasında kendine yer bulur. Pozitif psikoloji ve bireysel anlamda kuvvetli yönleri temel alan yazımda dışlayıcı/kararlı felsefenin içeriğinde yeteneklerde kendilerini otantik, gerçek ve değerli hissetme, yönlendirme, motive etme ve enerjik olacak doğal yollardan gereken çalışan tutum ve davranışları anlaşılmaktadır (Buckingham, 2005; Linley ve Harrington, 2006; Peterson ve Seligma, 2004). Bu felsefede tüm çalışanların özgün niteliklerini takdir eden ayrıntılı olarak tasarlanan yetenek yönetimi sistemlerinden bahsetmekteyiz. Bireysel yeteneklerin ortaya çıkarılması, izlenmesi ve pozisyonlar veya görevlerle yeteneklerin eşleştirilmesi gerekir.

Kuvvetli yönlerin bilinmesine yardımcı olmayı sağlama yetenek yönetimi açısından başlangıç noktasıdır (Linley, 2008). Çalışanlara kuvvetli yönlerden yararlanma fırsatlarını sağlamada kapsayıcı/kararlı felsefeyi temel alan yetenek yönetiminin diğer bir temel özelliği çalışan ve görevindeki doğal yetenekler arasındaki uyumu artırmasıdır (Buckingham, 2005; Buckingham ve Vosburgh, 2001). Çalışanlar yetenek yönetiminin nedenlerine uygun pozitif tutumlar geliştirirler. Bu felsefe çalışanların elde tutulmasına yardımcı olurken yeteneklerden yararlanmada örgütlerde çalışmaya isteyen çalışanlar için cezp etmeyi de gündeme taşır. Çalışanlar işleri ile motive olmuş, daha az tükenmişlik yaşayan ve bu nedenle performans artışı sergilenmeyi temel alır (Cropanzano ve Wright, 2001; Staw, 1986). Özgün kuvvetli yönleri pekiştirmede takım çalışması ve işbirliği arasındaki güçlü yönleri korumayı destekleme riskleri de içinde barındırır (Biswas-Diemer, Kashdan ve Minhas, 2011). Başarısızlık durumunda çalışanlarda zorluklardan sakınma, kolaylıkla cesaret kırılmasına öncülük ederek yetenek eksikliklerini belirtme eğilimi içerisinde olurlar (Dweck, 2012). Yöneticiler yeteneklerin süreçlere dahil edilmesini ve bağlılıklarını sürdürme amacıyla olmalıdır. Kariyerleri için daha fazla sorumluluk üstlenecek bireyleri etkileyecek kararlara da katılmak isteyeceklerdir. Örgütlerin yetenek savaşında veya yetenekle savaşında kazanını olmada soracağı en temel soru, yeteneğin bir stratejik öncelik olup olmadığıdır. Örgütlerin rekabetçi avantaj kaynağının içerisinde yetenekleri yönetmenin başarıyla yürütmek var mıdır? Örgütün gelecekteki hedeflere ulaşmasını sağlama kavramı içerisinde yetenek havuzlarını kuvvetlendirmek, strateji ve hedefler ve öncelikler değişikçe bu havuzun tazelenmesi bulunmakta mıdır? Pozisyon perspektifinin geliştirilmesinde Boudreau ve Ramstad (2005, 2007) "esas/temel yetenek havuzu" kavramını ortaya atmıştır.

#### **4. Rekabetçilik Açısından Yetenek Yönetimi**

Rekabetçilik de çok önemli etkiye sahip yatırımlarla oluşturulan yapabilirlikleri iyileştirmesi nedeni ile stratejik başarıda çok büyük farklılıklar yaratacak insan sermayesi olan yetenekler kümesi veya gruplandırılmasına işaret etmektedir. Bundan daha büyük kaldıraç kullanarak daha büyük iş sonuçlarına ulaşılması amaçlanmaktadır. Strateji ile ifade edilen örgütsel yapabilirliklere yeteneklerle ulaşmak bu bakış açısında önemlidir.

Bu noktada Cappelli (2008) yetenek yönetimini insan sermayesi için duyulan ihtiyacı karşılayacak bir tedarik süreci olarak tanımlamaktadır. Boudreau ve Ramstad'a göre (2007:3) yetenek havuz sisteminin kökenini insan kaynakları fonksiyonunun yeni misyonun da yatmaktadır; insanı etkileyen veya bağlı olan kararların iyileştirilmesiyle örgütün başarısını artırmak. Yeteneğin yeni bir karar bilimi olduğunu da eklemiştir. Bu perspektif insan kaynaklarının kilit karar verici olarak yeniden konumlanması üzerinedir. Bireylerin kuvvetli yönleri, ilgi alanları ve motivasyonları, insanların enerjilerini tasarlamaya sağlarken, insan ve örgütlerin uzun vadeli iş stratejileri ile birlikte yürütülmesinin zorunluluğunu da gündeme getirir. Stratejik yetenek havuz perspektifinin öne çıkarılmasına rağmen yetenekler etrafında verilen kararlar hem örgüt hem de yetenekler açısından nadiren uyumlu olmaktadır (Boudreau, 2010; Boudreau ve Jesuthasan, 2011). Bunun temel nedenleri arasında örgütlerin bu temel çerçeveyi dikkatte almadan hala tercihleri içsel sezgilerle gerçekleştirirken örgüt içerisinde görünen yetenekleri dikkatte alınması, yetenekler hakkında daha önceki deneyimleri ve inançları temel alan yeteri ölçüde iyi olanların seçilmesidir. Kapsayıcı/geliştirici yetenek felsefesinin altında ortalama performans sergileyen kişilerin geliştirilmesi ile olağanüstü performans sergileyeceği inancı yatmaktadır.

Bu fikir tüm insanların adapte olma, değişme ve gelişmede büyük kapasiteye sahip olduğu konusundaki bireysel inancı içinde barındırır (Dweck, 2012:614). Bu nokta da çalışanların gelişime duydukları içsel ihtiyaç (kendini gerçekleştirme) da önemlidir. Bireyler olarak yetenekleri anlamada birinci yaklaşım farkındalık, ulaşılabilirlik ve çabalarını artırmak yoluyla mükemmellik potansiyelinin beslenmesidir (Biswas-Diener ve diğerleri, 2011: 106). Herkes özgün potansiyel veya kuvvetli yönlere bağlı olarak özgün bir alanda mükemmel olma potansiyeline sahiptir (Biswas-Diener ve diğerleri, 2011; Yost ve Chang, 2009). Bu yaklaşımın tam karşısında herkes herhangi bir alanda mükemmel olabilir (Calvin, 2010: 75-78; Ericsson, Nandagopal ve Roring, 2009). Bu kavram olunur mu, doğulur mu? Yaklaşımına benzetilebilir. Tüm seviyelerde çalışanların performanslarını artıracak heyecanın verilmesi gerekir (Ashton ve Morton, 2005: 30). Doğal olarak tüm çalışanların gelişimine güçlü bir şekilde odaklanılmalı ve çalışanların kişisel gelişimlerini kendilerinin yönetmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir. Geliştirme zekası ve kültürünün yaratılması ve örgütün bütününe yayılması gerekir. Arzulanan davranışları temsil eden normlar ve yol gösterici değerler sistemini sunması nedeniyle şu anki çalışanların gelişimi açısından önemlidir (Ruvolo, Peterson ve Le Boeuf, 2004). Bireyler potansiyellerini genişletecek ve yaymaya olanak tanıyan uygun pozisyonlara yerleştirilir.

Bu kavramın dışında herkes uygun eğitim yoluyla nüfuz alanında üst düzey performans gösteren olur (Colvin, 2010; Ericsson ve diğerleri, 2007, 2009). Kariyer yönetimi uygulamalarının temel amacı yönetim pozisyonları için yedeklemeye olanak tanımak ve geleceğin liderlerini geliştirmektir (Cohn ve diğerleri, 2005). Bunlara ayrıca örgüt içi yetenek akışını optimize etmek, yetenek kültürünün örgüt içinde kökleşmesini sağlamak, oluşabilecek boşluklara hızlı tepki vererek rekabetçi avantajda "sürdürülebilirlik" kavramını öne çıkarmak sayılabilir. Deneyerek öğrenmede liderlik geliştirmenin diğer bir merkezi cephesi olarak önerilir (McCall, 1998:101, 2010; Yost ve Mannion-Plunkett, 2010: 315-316). Yeteneklerin geniş bir çeşitlilik alanında geliştirilmesi kaotik ve dinamik çevrede faaliyet gösteren örgütlerin elini güçlendiren temel bir avantajdır. Potansiyel ve gelişim fırsatlarına içsel odaklanma ile bir beklenti oluşturulması da önem taşımaktadır. Cappelli (2008) örgütlerin gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını yeterli ölçüde tahminleme de başarısız olduklarını hatta üst düzey yöneticiler için bir acı kaynağı olduğunu ifade etmiştir.

Bu nokta da belirsiz iş koşullarını da hesaba katan yeni bir yaklaşımı gündeme taşımıştır: tedarik zinciri yönetim modeli. Ürün talebi ile maliyet etkinliği yetenekleri geliştirmeyi eşit olarak almıştır. İmalat sürecinde taşeronlaştırmayı ve dışarıdan işe alım, zamanında teslimatla yedekleme planlama ile birlikte düşünme, riski satın almak ve yönetmek, çalışanların gelişim yatırımları kazancını iyileştirmek, yetenek talebi belirsizliğine uyarlanmak ve son olarak işveren-işçi ilişkisini dengelemeyle yatırımı korumak gibi dört kural ortaya atmıştır. Bu felsefeye getirilen en büyük eleştiri önemli bir zaman ve parasal yatırımı gerektirdiği yönündedir. Yetenek havuzu perspektifi ve lensi açısından konuya yaklaşan yazarlar (Kesler, 2002; Pascal, 2004), yetenek yönetimine örgütteki görevlerin çalışanların uygun akışını garanti edecek biçimde tasarlanan süreçler kümesi olarak bir tanım gerçekleştirmiştir. Creelman (2004:3) aynı Michaels ve diğerleri gibi "bir zeka" olarak yetenek yönetimini tanımlamışlardır, Cheloba ve Swann (2005) etkin yedekleme planlamasının temel

elemanları biçiminde bir tanımlamaya girişmişlerdir. Genel anlamda farklı perspektifler ve lenslerle konuya bakılması ve genel anlamda mutabakatın az olması nedeniyle yetenek “üstü kapalı bir ifade” olarak karşımızda durmaktadır. Geleneksel anlamda yetenek yönetimi daha liderlik potansiyeli sergileyen veya tümünden ziyade daha iyi ve dar anlamını içinde barındıran dışlayıcı bir felsefe temel alınmıştır (Lewis ve Heckman, 2006; Smailes, 2013).

Dışlayıcı yaklaşımında yüzleştiği iki temel zorluğun yakın bir zaman diliminde çözülmesi olası görünmemektedir. Özellikle küresel anlamda bu felsefe yaklaşımı lensi ile bakılan “yeteneğin” kıtlığı (Farndale ve diğerleri, 2010; Schuler, Jackson ve Tarique, 2011) ve daha da önemlisi gelecekteki yetenek ihtiyacının tahminlenmesini geçersiz kılan çok yüksek dinamik ve kaotik ortamdaki çevresel koşullar mücadele edilmesi gereken konular olarak karşımızda durmaktadır (Yost ve Chang, 2009). Daha kapsayıcı yetenek felsefesi lensi ise yetenek kavramına daha geniş bir pencere açması nedeni ile bu zorlukların üstesinden gelmede yardımcı olacaktır (Buckingham, 2005; Peterson ve Seligman, 2004). Kapsayıcı ve dışlayıcı yaklaşımların birlikte olduğu mekanizmaların kullanılmasının gelecekte yer bulacağı daha mümkün olarak karşımızda durmaktadır. Özellikle hat yöneticilerinin insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesinden sorumlu olan bireyler olması bu birlikte yaklaşım felsefesinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütün bir yaşam biçimi olarak yetenek yönetimini içselleştirdiği mesajı tüm örgüte ve özellikle hat yöneticilerine kararlı bir şekilde iletilmelidir. Bu mesajın net ve açık olması yetenek yönetimi çıktılarının kalitesi ile doğrudan ilişkilidir.

PwC'nin 2015 yılı US CEO anketin de üst düzey yürütücülerin %81 i işe alımda yeteneklere daha geniş bir aralıkta baktıklarını ortaya koymuştur. Yetenekleri bulmada çoklu kaynaklara başvurduklarını ifade edenlerin yüzdesi %92 iken, %34 ü örgütlerin büyüme perspektifini tehdit eden bir unsur olarak kilit yeteneklerden yararlanabilirlik üzerine aşırı ölçüde durmuşlardır. Son olarak üst düzey yürütücülerin %78 si sürekli öğrenme ve mobilite (kurum içi hareketlilik) programları yolu ile yetenekli çalışanları donanımlı hale getirdiklerini ifade etmişlerdir. CEO'ların iş öncelikleri arasında yer alan yetenek yönetimi sistem mimarisinin bu felsefe ve lenslerle doğru ve kültür/strateji ile uyumunun eşleştirilmesi önemlidir. Bu “uyumlu eşleştirme” yetenek yönetiminin sürdürülebilirliği ve bunun da rekabetçi avantaj/üstünlüğün bir kaynağı olması açısından önemlidir. Çoklu bakış açılarının dengeli kullanılması örgüt sistemi içerisindeki aşırılığın doğru kullanılması ile mümkündür. Felsefelerin örgütsel etkinlik, iş öncelikleri ve yaratılan iş modellerinin farklı varsayımları içermesi nedeniyle tek ve geçerli bir doğrunun olmasını da engellemektedir. Örgütlerde belli bir zamanda ki kritik kişiler ve rollerin her ikisine de bulunduran ve kullanan çok sayıda yetenek sistemi vardır. Kabul etmemiz gereken bir önemli gerçekte hep birlikte giden bir uyumun zorluğudur. Örgütlerin yetenek yönetimi mimarisi üzerine gerçekleştirilecek tercihlerde daha fazla etken tepkici olması yapı ve strateji içerisine yetenek sistemlerinin çekilmesine ve yayılmasına yardımcı olacaktır.

Örgütlerin iş modelleri değiştikçe ve stratejik belirsizlikte yüzleştiklerinde stratejik havuz ve kilit pozisyon yaklaşımları kullanılır. Felsefenin yeni iş gerçekleri ile mücadele etmede örgüte “nasıl” sorusunu yanıtlayıp öğreteceğini ifade edebiliriz. Örgütlerin ihtiyaç duyduğu stratejik yapabilirlikleri netleştirdikten sonra kilit kişi ve stratejik havuz yaklaşımı üzerinde durulur. Stratejik belirsizlik zamanlarında örgütler kilit pozisyon yaklaşımı üzerinde yeniden dururlarken yetenek sistemlerini bunun etrafında tasarlarlar. Bu açıdan bakıldığında tepki hızı ile ayakta kalma arasında mutlak bir ilişki mevcuttur. Bunun içinde yeterli derinlikte ve kaliteli yeteneklerin mevcut ve yeni rollere olan hazırlılık durumuna bakmamız gerekir. Kaotik rekabetçi çevre örgütleri yeni iş modelleri aramaya zorlarken, bu ise hızlı büyümeyi gündeme taşımaktadır.

Bu stratejiye ulaşmak niyeti ile bu niyeti gerçeğe taşıyacak insan profilinin yetkinliği ve derinliği arasında oluşturulacak köprüden uzaklaşma bizleri bu yarışın/savaşın bir oyuncusu olmama noktasına taşıyacaktır. “Bireyselleşme” nin artması ile birlikte Michaels ve diğerlerinin (2001: 7) ifade ettiği gibi güç merkezi örgütlerden bireye doğru kaymakta ve bu kıt kaynağı bulma, cezp etme ve elde tutmada örgütler olağanüstü derecede zorlanırlarken yeteneğin fiyatı da (buna alternatif maliyeti de dahil edilebilir) hiç olmadığı kadar yükselmektedir. Bu gerçekler örgütlerin yeteneğe olan bakış açılarını ve mimari yapılarını yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Treacy ve Wiersama (1995:79) iş stratejilerine ulaşmada ihtiyaç duyulan yetenekleri o işletmedeki fonksiyonlar ve özgün yetenek örnekleri vererek ortaya koymuştur. Avedon ve Scholes (2010:77) her örgütte belirli bir

zaman diliminde örgütlerin stratejilerinde kritik önemde olan temel fonksiyona sahip olduğunu, bu fonksiyonların kültüründe baskın olduğunu, yeni bir iş stratejisine doğru yönelirken yetenek stratejileri tarafından kuvvetlendirilen ve desteklenen fonksiyonlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde örgütlerin başarısı, ulaşılabilecek yeteneklerle doğrudan bağlantılıdır. Yetenekli çalışanları bulmak ve elde tutmak günümüzde örgütlerde en önemli öncelik olmalıdır. Genelde örgüt özeldir insan kaynakları bölümleri örgütsel hedeflere ulaşma, daha stratejik misyon olarak yeteneklerin bulunması ve elde tutulmasına odaklanmalıdır. Bu odaklanma ile yetenek yönetimi yönetsel bir süreçten çok, örgütsel hedeflere yönlendirici olarak sürekli bir örgütsel uygulama ve yaşam biçimi olması gerektiğini anlamaktayız. Chabault ve diğerleri (2012) yeteneğin bireysel olduğunu, sonuç olarak diğer bireylerden farklı olan belirli bireylere yatırım yapılması gerektiğini, “ayırım/farklılaştırma” yı içinde barındırdığını, örgüt içerisinde her seviyede yetenek olduğunu belirtmiştir. Başarılı bir yetenek yönetiminde işgücünün yapısı ve atmosferinin önemini çizen yetenek yönetimi yaklaşımını bütüncül bir örgütsel yaklaşım getirilmesi gerektiği, örgütlerin bireysel performansı cesaretlendirici işgücü çevresini teklif edecek bir pozisyona sahip olmasını öne sürmektedir. Heyecanlandırıcı zorluklar ve fırsatlarda olduğu kadar entelektüel ve duygusal seviyede çalışanlar için teşvik edici ve dinamik çevreninde yaratılması gerekir. Örgütlerdeki sorun, gelişme veya büyüme stratejilerini destekleyici yüksek potansiyelli ve yetenekli çalışan havuz sistemleriyle uyumunda yaşanabilecek dengesizliklerdir. Ready ve Conger’a göre (2007) yetenek süreçleri ile “işlevselliği” ve günlük eylemleri yansıtan yönetime duygusal bağlılık olarak “hayati olma” kavramlarını geliştirerek, bunları gelişen iş ihtiyaçlarını hızlı biçimde yerine getirecek pozisyonların doldurulması ve kilit çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulmasına olanak tanınmalıdır. Björkman ve diğerleri (2013) ise çalışan tutumlarıyla yeteneklerin tespit edilmesi etkinliğini sınırlarken, yetenek olarak formel anlamda tanımlanan veya tanımlamada çalışanların birlikte analiz edildiği bir sosyal alışveriş teorisi oluşturmuşlardır. Örgütlerin gelecekteki liderlerini geliştirme programları örgütlerin değer tekliflerinin önemli ve değerli bir parçasıdır.

Örgütlerin değerleri ve stratejilerinin çalışanlarca algılanması ve örgütlerin değerlerinin çalışanlarca anlaşılması ve işin dış paydaşlarca algılanması, örgüte başvuran adayların profili ve örgütün güçlü biçimde tanımlanan liderlik geliştirme programları arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Davranışlarla örgütlerin değerleri ve kültürüyle yaşadığı tutarsızlıklarda önemli bir sorun olarak karşımızda durmaktadır. Cohn ve diğerleri (2005) çoğu üst düzey yöneticinin liderlik geliştirmenin insan kaynakları bölümünün bir görevi olduğuna inanırken aslında bunun en büyük yanlış olabileceğini de vurgulamaktadırlar. Boston Consulting Group’un yaptığı araştırma da mevcut ve gelecekteki liderleri geliştirme ve yetenekleri yönetme konusu en önemli konu olarak ortaya çıkarken bu yapılabirlikte gelecekte önemli olarak görülürken şu an ki yapılabirlik sıralamasında “zayıf” görünümündedir. Williamson (2011) yetenek yönetimi programlarının etkinliğini maksimize etmedeki temel elemanları farklılaştırma, değerlendirme ve sıralama, performans yönetimi ve şeffaflık olarak sıralamıştır, bu alanlarda mükemmel olmak yazara göre yetenek yedeklerinin kuvvetli olmasını ve geleceğe iyi hazırlandığımızı gösterir.

## **5. Liderlik Açısından Yetenek Yönetimi**

Bu nokta da Conger ve Fulmer (2003) gelecekteki liderleri geliştirmek için beş kural ortaya koymuşlardır: Geliştirmeye odaklanma (yedekleme yönetimi yüksek potansiyelli çalışanların katı bir biçimde listelenmesi değil gelişim faaliyetlerine doğru odaklanan esnek bir sistem olmalıdır, doğru yere doğru yetkinlikteki kişileri getirme gibi hayati ve temel bir amacı paylaşır), ikincisi temel pozisyonlar tanımlanmalı ( bu görevler örgütlerin uzun vadede sağlıklı kalabilmesi için temeldir, doldurulması zor, nadiren bireysel katkı isteyen pozisyonlardır). Üçüncüsü şeffaflık (yalnızca dürüstlük ile ilgili değil aynı zamanda çalışanların kendileri, yetkinlikleri ve deneyimleri üzerine en iyi bilgi kaynağıdır), dördüncü kural düzenli olarak sürecin ölçülmesi (en iyi sistem örgütün içerideki adaylara önemli pozisyonları doldurma kapsamıdır) ve son olarak esnek tutmak (sistem bireysel performans da bireysel farklılaşma ve şirket kültürüne göre istekliliğe önemli ölçüde bağlıdır, mevcut bilgileri güvenli sunma, kullanımı kolay süreçler ve araçlar olduğunda kullanıcıların ihtiyaçlarına yanıt verdiğinde etkindir).

Oxford Economics'in yaptığı araştırma bu savları desteklemektedir. Yeterli liderlik eksikliği ve yeteneklerin eksikliği gelecekteki iş hedeflerine ulaşmada en büyük eksiklikler arasında sayılmaktadır, yaklaşan yetenek krizine ayrıca dikkat çekmektedirler. Manpower ise yaptığı araştırma da yetenek açığının örgütlere etkisini verimlilik ve rekabetçiliği azalttığını belirlemiştir. Bunun yanında devir hızını arttırdığını, buluş ve yaratıcılığı azalttığını, çalışanların tutku ile bağlanması ve moralini düşürdüğünü ifade etmiştir. Araştırmada şirketlerin %47'si yeni insani uygulamalara uyarlandığını, %25'i yeni yetenek kaynaklarını araştırmaya başladığını ve yalnızca %23'ü yeni alternatif çalışma modellerine uyarlanmaya hazır olduğunu bildirmiştir. 17 inci yıllık küresel CEO gözleminde PwC'e CEO'ların temel yetenekler bulma endişelerinin 2012 yılında %53, 2013 yılında %58 ve 2014 yılında bu oranın %63'e yükseldiğini saptamıştır. Yeteneğin işin büyütülmesindeki "motor" olarak görmek demek gelecekte örgütlerin yüzleşeceği önemli demografik değişimlerin, teknolojik ve küresel çevrenin farkında olmayı gerektirir.

Collings ve Mellahi (2009) ortaya attıkları stratejik yetenek yönetimi kavramında temel konunun stratejik olmayan pozisyonlardan ziyade stratejiye odaklanılmasını gerektiğini, Smilansky (2006:123), Sparrow (2007) ve Stahl ve diğerleri (2007) performansı farklılaştıracak örgüt içerisindeki kilit rollere işaret etmesi ile tutarlıdır, yazarlar bu temel pozisyonların doldurulmasında yetenek havuzlarının geliştirilmesine dikkat çekmişlerdir. Cappelli (2008:77) geleneksel yetenek yönetim sistemlerinin temel başarısızlığının arz ve talep arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığını, arzın altında kalan işe kilit pozisyonların doldurulması anlamına gelir. Tanımlamalar daha çok görüldüğü üzere daha az eşitlikçi ve elitist anlayışı çağrıştırmaktadır. Sloan, Hazucha ve Van Katwyk (2003:236) doğru zamanda doğru yere doğru insanı yerleştirmede stratejik anlamda liderlik yeteneğini yönetmek, Pascal (2004:9) insan sermayesi yolu ile yetenek akışı, arz ve talebini yönetmeyi içermesi gerektiğini, Ashton ve Morton (2005:30) örgütsel etkinlikte yeni bir yol veya hem insan kaynakları hem de iş planına stratejik ve bütüncül bakış açısı getirmekte, Jerusalem ve Hausdorf (2007: 934) gelecekte liderlik rollerine doğru hareket etme potansiyeli geliştirilmesi, Dutttagupta (2005:2), örgüt içerisinde yetenek akışında stratejik yönetimi kavramını öne çıkarırken, Warren (2006:26) üst düzey kıdemli yürütücüler ve yüksek performanslıların kısa ve uzun vadeli bulunması biçiminde tanımlama getirmişlerdir.

Çoğu yazar yetenek yönetimini örgütün genel insan kaynakları stratejisinden ayrılmaz ve önemli bir parçası olduğunu varsaymaktadır, bazıları ise örgütsel kültür gibi örgütün karakterlerini içermesi nedeni ile bir "zeka" olarak ifade etmektedir (Chuai ve diğerleri, 2008; Creelman, 2004). İşveren markası kavramının ışığı altında insan için üstü kapalı ifade olarak yetenek teriminin anlaşılması nedeni ile yeteneğe bir zeka olarak bakılma eğilimi de mevcuttur. Farnale, Scullion ve Sparrow (2010) ve Sparrow (2009) a göre yetenek ihtiyacına dört farklı sermaye lensi ile bakılmasını öngörmektedirler; insan sermayesi, sosyal sermaye, politik sermaye ve kültürel sermaye. Boudreau ve diğerleri (2014) insan kaynaklarının yeniden donanımlı hale getirilmesi ile finans, pazarlama, üretim gibi disiplinlerin mantığı ile insan kaynakları sorunlarına geniş bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede yeteneğe aday toplama, işe alım, kariyer paftası ve yedekleme planlamaları gelecekte ihtiyaç duyulan yetenek arzının kökleri veya alternatif kaynaklarla düşünme ile optimize edilir, çalışan devir hızı, fazlalıklar ve açıklarla yeni envanterin oluşturulmasına karşı elde tutma kabiliyeti ve riskini de dikkatte alan envanter sistemi ile optimize edilir, performans yönetimi ve iş analizi çalışan kalitesi ve performans farklılıkları tanımlamada kullanılır, yetkinlik ve yetenek planlaması gelecekteki senaryoların olasılığını dikkatte alarak işgücündeki oranları ve tipleri optimize edilir. Yeteneğin doğasına farklı perspektiflerden bakmayı destekleyen ana görüşlerden biri içsel yetenek kavramı olduğu, aynı eğitimi alan kişilerin diğerleri gibi bir zaman üstün performans sergileyeceği, yüksek yetenek kavramının yüksek zeka anlamına geleceği ve sonuçta genetik kavramına dayanacağı üzerinedir.

Diğer perspektif ise kazanılan yetenekler bir dâhidir, yetenekler yakın zamandaki deneyimlerle gelişirler, uygulama çoğunlukla performansın en önemli belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Bu iki perspektifin ortasında yer alan doğal-besleyici etkileşim ise içsel özelliklerin zorunlu fakat gelecekteki başarılar için yeterli koşul olmadığını, çevresel faktörlerin etkili olduğunu fakat farklı biçimlerde farklı kişileri etkilediği yeteneklerin muhtelif kavramsal ve bireysel faktörlere bağlı olduğunun altını çizmiştir (Meyers ve diğerleri, 2013). Yukarıda belirtilen süreklilik çizgisinde

örgüt ihtiyaç duyulan yetenek tipi, önceki deneyimleri, emek pazarının arzı, yasal düzenlemeler ve stratejik koşulları da dikkatte alarak kendi kendini örgüt içerisinde konumlandırır. Hangi tipte yeteneklere örgütte ihtiyaç duymaktayız? Liderlik veya teknik yeteneklere daha fazla mı bağımlıyız? Hangi kritik pozisyonları yetenekli bireylerle doldurmak istiyoruz? Emek pazarının yetenek arzı kısıtlı mı? Yetenek yönetimi teknik bir uzmanlık üzerine odaklanırsa süreklilik çizgisinde kazanım kısmına doğru yönelerek geliştirilecek uzmanlık isteyen bilgi ve yetkinlikler üzerinde durulur. Örgüt yeni bir başlangıç aşamasında olduğunda veya yüksek derecede dinamik ve kaotik çevrede faaliyet gösterdiğinde gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını tahminleme güç bir konu olarak karşımıza çıkar. İçsel yetenek varsayımı ile yeteneklerin belirlenmesi ve elde tutulmasına güçlü bir odaklanmayla yetenek yönetimi hayata geçirilirken kazanılan yetenek varsayımı ile yeteneklerin geliştirilmesine güçlü bir şekilde odaklanılır.

## **6. Sonuç**

Yetenek yönetimi teorik bir kavramdan ziyade bir “yaşanan bir olay” olmasının temel nedeni tek bir doğrusal yaklaşım ile açıklayıcılıktan ziyade insan kaynakları uygulamalarında çoklu perspektiflere daha fazla açık olmasıdır. Bu ise yeteneğin farklı koşullarda ve zamanlarda farklı kavramları veya anlamları çağrıştırmaya yol açmaktadır. Sosyal alışveriş teorisine dayanması ise çalışan-işveren ilişkisine dayanmaktadır. Yapılan araştırmalarda odaklanılan insan kaynakları uygulamaları ve bireysel algılardan ilişkiler ve süreçlere doğru bir yönelme eğilimi mevcuttur. Kırılgan bir psikolojik sözleşmeler ve demografik yapılarıdaki keskin değişimler yetenek kavramına olan ilgiyi daha da artırmaktadır (Tucker, Kao ve Verma, 2005). İşçi-işveren arasındaki güç ilişkisinin bireysel çalışanlara doğru yer değiştirmesi (Rousseau, 2001; Michaels ve diğerleri, 2001:5-6) yetenek kavramının kıt olmasını sağlamıştır. Yetenek olarak kişilerin ortaya çıkarılması ve etiketlenmesi “pigme” etkisini ürettiğine inanılmakta, özgüven ve rol bağlılığını arttırdığı ve bunun da performans artışına öncülük ettiği varsayılmaktadır (Eden, 1984). Doğal bir yapabilirlik olarak yeteneğin kavramsallaştırılması yeteneğin nasıl yönetileceğini/yönetilemeyeceği konusunda önemli bir yaklaşımı gündeme getirir. Davies ve Davies (2010) içsel doğası nedeni ile yeteneğin gerçekte amaca uygun yönetilemediğini, örgütlerin yeteneğin kuvvetlendirilmesine odaklanmalarının gerekliliğini savunmaktadır. Silzer ve Dowell (2010) ise yeteneğin içsel ve biçimlendirilebilir elemanlar arasındaki ayrımın insan kaynakları uygulamalarında nadiren yapıldığını, yetenekleri yönetmede daha pragmatik yaklaşımları üstlenme eğiliminde olunması gerektiğini savunmaktadırlar. Yeteneğe üstün performansın bir sonucu olarak bakıldığında ise yetenek her zaman deneyim ve çabanın bir fonksiyonudur (Pfeffer ve Sutton, 2006:83). Ericsson ve diğerlerine göre (2007: 117) yetenek “ölçülebilir, sürekli üstün performans sergileyendir”. Bağlılık açısından konuya yaklaştığımızda çalışanın işe örgüte bağlılığını anlamamız gerekir. Bir kişinin doğrudan odaklanma, dikkat ve kendini adamayı içselleştirmesidir (Pruis, 2011). Kişisel ve örgütsel hedeflerin birlikte yürütülmesi ile çalışanların örgütlerimizin başarısına olağanüstü katkı sağlayacak enerji verme istekliliği de önem taşır.

Örgütlerde doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirme bir “uyum” kavramını gündeme getirir. Örgütsel bir oluşumda yetenek, çalışma tipi, çevre ve örgütsel kültürün ışığı altında tanımlanmaktadır (Pfeffer, 2011). Yapabilirlik, motivasyon ve fırsat bu uyumun temellerini oluşturur. Yetenek yönetimi kavramı üzerine yapılan tartışmalar günümüzde olgunlaşmış, uygulamacılar yetenek havuzları, işveren markası, yetenek kavramının işlevleri ve sahiplenmesi, tasarımı ve rolü üzerinde daha geniş kapsamlı seçenekler ve sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Tüm bu bakış açıları ve sorulara verilecek yanıtlar insan kaynakları kavramından yeniden kabiliyet kazandırılarak yola devam etmesi üzerinedir.

Farklı lenslerle bakmak yetenek yönetiminin örgüte nasıl bir katma değer yaratacağı sorusunun da sağlıklı olarak yanıtlanmasına yardımcı olacaktır. Değer kavramı ile yetenek yönetimi felsefesinin de farklılaştırılmış bakış açısını yansıtan lensi kullanmamızı gerektirir (Meyers ve van Voerkom, 2014). Bu felsefe örgütün nasıl çalışması gerektiği üzerine kesin inançlar, varsayımlar ve değerleri dikkatte alır. Bu açıdan değer yaratma bu potansiyelin araştırılması, özgün yeteneklerin örgüte çekilmesi ve kazanılması yoluyla oluşturulan bir süreçtir. Collings ve Mellahi (2009) dört adet yetenek yönetim felsefesini gündeme getirmiştir: İnsani yaklaşım (insanların sınıflandırılmasıyla

yetenek yönetimi), uygulamalı yaklaşımlar (kilit insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığı altındaki yetenek yönetimi), pozisyon yaklaşımı (kilit pozisyonların tanımlanması yoluyla yetenek yönetimi) ve stratejik havuz yaklaşımı (kurum içi yetenek havuzları ve yedekleme planlaması olarak yetenek yönetimi). Sparrow ve Makram (2015) bu sınıflandırmalara yetenek yönetiminin örgüte nasıl değer yaratacağı üzerine daha fazla farklılaştırma anlamları yüklemenin bir yolu olarak kullanmaktadırlar. Yetenek felsefesindeki kavramları birbirleriyle rekabet ettiği ve birbirine alternatif yaklaşımlar olarak görmemek lazımdır. Her felsefe yetenek yönetiminin değerine farklı katkılarda bulunmaktadır. Tanıttığımız felsefeler yetenek yönetimine daha stratejik yaklaşımın farklı ve alternatif boyutlarını yansıtır. Her örgütün kendi iş modeli ve değer yaratma yaklaşımına bağlı olarak özgün yetenek profilleri oluşturmalarına ihtiyaç duyulur.

Sonuç olarak, 1997 yılında Michaels ve arkadaşlarının yayınladığı ve bu alanda bir "kült" çalışma olarak kabul edilen "War for Talent" günümüzün dinamik rekabetçi çevre ile uyumlu, tepkici ve özgün bir yetenek yönetimi anlayışına doğru bir "paradigm" bir değişimin yaşanmasının temelini atmıştır. Örgütlerin insan sermayelerinin yetkinliklerini sürekli olarak geliştirilmesinin önemi özellikle küresel ekonomik gelişimin durduğu/yavaşladığı "kararlılık" dönemlerinde daha iyi anlaşılır olmuştur. Bu çalışmanın en önemli noktası örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajına katkı da bulunacak kilit pozisyonların sistematik biçiminin de belirlenmesinde daha kategorik/sınıflandırıcı bir yaklaşım getirmesidir. Ayrıca bir stratejik tercih olan stratejik rollerin yüksek potansiyelli ya da performanslılarla doldurulmasını sağlayacak havuz bakış açısının önemi ve havuz sistemi içerisinde yetenek bölümlendirilmesine gidilmesi yine önemli bir katkı ya da bakış açısını gündeme getirilmesi amaçlanmaktadır. Farklılaştırılmış mimari içerisin de özellikle insan kaynakları süreç ve faaliyetleri ile bütünleştirilmesi için yine farklı bir bakış açısının getirilmesinin zorunluluğu özellikle vurgulanmaktadır.

### **Kaynaklar**

- Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F. ve Zinni, D. (2012). "Seeking resources: Predicting retirees' return to their workplace", *Journal of Managerial Psychology*, 27(6): 615-635.
- Arthur, J.B. ve Boyles, T. (2007). "Validating the human resource system structure: A level based strategic HRM approach", *Human Resource Management Review*, 17: 77- 92.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005). "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*, 4: 28-31.
- Avendon, M. ve Scholes, G. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. In R.Silzer ve B.E.Dowell (Eds.), *Strategy-driven Talent Management: a Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology: 73-122.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *The Career Development International*, 9: 501-517.
- Becker, B.E. ve Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *The Academy of Management Journal*, 39:779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. ve Beatty, R.W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T.B. ve Minhas, G. (2011). "A dynamic approach to psychological strength development and intervention", *The Journal of Positive Psychology*, 6: 106-118.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A. ve Sumelius, J. (2013). "Talent or not? Employee reactions to talent identification", *Human Resource Management*, (3):195-214.
- Blass, E. (2007). *Talent Management: Maximizing talent for business performance*. London: Chartered Management Institute.
- Boston Consulting Group (2007). *Aligning Talent for Global Advantage*.
- Boudreau, J.W. ve Ramstad, P.M. (2005). "Talentship and new paradigm for human resource management: From Professional practice to strategic talent decision science", *Human Resource Planning*, 28(2): 17-26.
- Boudreau, J.W. (2010). *Retooling HR: Using proven business tools to make better decisions about talent*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Boudreau, J.W. ve Jesuthason, R.(2011). *Transformative HR: How Great Companies Use Evidence Based Change for Sustainable Advantage*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Boudreau, J.W. ve Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. , Gibson, C. ve Ziskin, I. (2014). "What is the future of HR?", *August, Harvard Business Review*: 34-38.
- Boxall, P. (2012). "High-performance work systems: What, Why, How and for whom?", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 50: 169-186.
- Boxall, P. ve Macky, K. (2009). "Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, 19: 3-23.
- Buckingham, M. (2005). "What great managers do", *Harvard Business Review*, 83: 70-79.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R.M. (2001)." The 21 st century human function: It's the talent, stupid!", *Human Resource Planning*, 24: 17-23.
- Byham, W.C. (2001). "Are Leaders Born or Made?", *Workspan*, 44(12): 56-60.
- Cappelli, P. (2008). "Talent management for the twenty-first century", *Harvard Business Review*, 86(3): 19.
- Cappelli, R. (2008). *Talent on demand*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). "Generational differences in work values, outcomes, and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891- 906.
- Chabault, D. , Hulin, A. ve Sparuot, J.(2012). "Talent Management in Clusters", *Organizational Dynamics*, 41: 327-335.
- Cheloha, R. ve Swain, J. (2005). "Talent management System Key to Effective Succession Planning", *Canadian HR Reporter*, 18(17): 5-7.
- Cheung, F.ve Wu, A.M.S. (2013). "Older Workers' successful aging and intention to stay", *Journal of Managerial Psychology*, 28(6): 645-660.
- Chowanec, G.D. ve Newstrom, C.N. (1991). "The Strategic Management of International Human Resources", *Business Quarterly*, 56(2): 65-70.
- Chuai, X., Preece, D. ve Iles, P. (2008). "Is talent management just 'old wine in new bottles' ? The case of multinational companies in Beijing". *Management Research News*, 31 (12):45-49.
- Church, A.H. ve Wacklawski, J. (2009). *Take the Pepsi Challenge: Talent development at PepsiCo*. In R.F.Silzer ve B.E.Dowell (Eds.), *Strategy-Driven talent management: A Leadership imperative* (s. 617-640). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohn, J.M., Khurana, R. ve Reeves, L. (2005). "Growing talent as if your business depended on it", *Harvard Business Review*, 83: 63-70.
- Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.
- Colvin, G. (2010). *Talent is overrated: What really separates World-class performers from everybody else*. New York: Penguin Group.
- Conger, J.A. ve Fulmer, R.M. (2003). "Developing Your Leadership Pipeline", *Harvard Business Review*, December: 76-84.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Washington, DC: Human Capital Institute Research Report.
- Cropanzano, R. ve Wright, T.A.(2001). "When a 'happy' worker is really a productive worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53: 182-189.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). "Fruitless polarities", *Behavioral and Brain Sciences*, 21: 411.
- Dalal, D.K. ve Nolan, K. (2009). "Using Dark Side Personality Traits to Identify Potential Failure", *Industrial and Organizational Psychology*, 2: 434-436.
- Davies, B. ve Davies, B.J. (2010). "Talent Management in Academies", *International Journal of Educational Management*, 24(5): 418-426.
- Derr, C.B., Jones, C. ve Toomey, E.L. (1988). "Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three U.S. corporations", *Human Resource Management*, 27: 273-290.
- Dominick, P.G. ve Gabriel, A.S. (2009). "Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2: 437-441.



- Dries, N. (2013). "The psychology of talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 23(4): 272-285.
- Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*. London, UK: PricewaterhouseCoopers.
- Dweck, C.S. (2012). "Mindsets and human nature: Promoting Change in the Middle East, the Schoolyard, the racial divide and willpower", *The American Psychologist*, 67: 614-623.
- Eden, D. (1992). "Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations", *The Leadership Quarterly*, 3(4): 271-305.
- Effron, M. ve Ort, M. (2010). *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*. Boston, Mass. : Harvard Business Press.
- Eichinger, R.W. ve Lombardo, M.M. (2004). "Learning agility as a prime indicator of potential", *Human Resource Planning*, 27: 12-16.
- Ericsson, K. A., Prietula, M.J. ve Cokely, E.T. (2007). "The making of an expert", *Harvard Business Review*, 85(7/8): 115-121.
- Ericsson, K.A., Nandagopal, K. ve Roring, R.W. (2009). "Toward a science of exceptional achievement: Attaining superior performance through deliberate practice", *Annals of the New York Academy of Science*, 1172: 199-217.
- Ericsson, K.A., Prietula, M.J. ve Colcely, E.T. (2007). "The making on an expert", *Harvard Business Review*, 85: 114-121.
- Farndale, E., Scullion, H. ve Sparrow, P. (2010). "The role of the corporate human resource function in global talent management", *Journal of World Business*, 45(2): 161- 168.
- Fernandoz-Araoz, C. , Groysberg, B. ve Nohrai, N. (2011). "How to Hang On to Your High Potentials", *Harvard Business Review*, October: 76-83.
- Grove, A.S. (1996). *Only the paranoid survive*. New York: Doubleday.
- Gubman, E.L. ve Green, S. (2007). *The four stages talent management*. San Francisco: Executive Networks.
- Hay Group (2008). *Potential-for What?*
- Heinen, J.S. ve Q'Neill, C. (2004). "Managing Talent to Maximize Performance", *Employment Relationship Today*, 31: 67-82.
- Heslin, P.A. (2009). "Potential in the Eye of the Beholder: The Role of Managers Who Spot Rising Stars", *Industrial and Organizational Psychology*, 2: 420-424.
- Hilton, D.M. (2000). "Hiring and Retaining Top Talent", *Credit Union Executive Journal*, 40(5): 12-16.
- Howe, M.J.A., Davidson, J. ve Sloboda, J. (1998). "Innate talents: Reality or myth?", *The Behavioral and Brain Sciences*, 21: 399-407.
- Höglund, M. (2012). "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts", *Personnel Review*, 41(2): 126-142.
- Hudson (2013). *Critical Thinking High Potentials: Facts and Fiction*.
- Iles, P. , Preece, D. ve Chuai, X. (2010). "Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda", *Human Resource Development International*, 13(2):125-145.
- Jerusalim, R.S. ve Hausdorf, P.A. (2007). "Managers' Justice Perception of High Potential Identification Practices", *The Journal of Management Development*, 26(20): 933- 950.
- Johnson, G., Melin, L. ve Whittington, R. (2003). "Micro strategy and Stratezing: Towards an activity-based view", *Journal of Management Studies*, 40(1):3-23.
- Joyce, W.F. ve Slocum, J.F. (2012). "Top management talent, strategic capabilities and firm performance", *Organizational Dynamics*, 41(3):183-193.
- Lepak, D.P. ve Snell, S.A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *The Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- Lepak, D.P., Taylor, M.S., Tekleab, A.G., Marrone, J.A. ve Cohen, D.J. (2007). "An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees", *Human Resource Management*, 46: 223-246.
- Lewis, R.E. ve Heckman, R.J. (2006). "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
- Linley, P.A. (2008). *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. Coverty, UK: CAPP Press.

- Linley, P.A. ve Harrington, S. (2006). "Playing to your strengths", *The Psychologist*, 19: 86- 89.
- Marescaux, E., De Vinne, S. ve Sels, L. (2013). "HR practices and affective organisational commitment: (When) does HR differentiation pay off?", *Human Resource Management Journal*, 43(2):234-245.
- McCall, M.W. (1998). *High Flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCall, M.W. (2010). "Reasting Leadership development", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3: 3-19.
- McDonnell, A. (2001). "Still fighting the 'war for talent' ? Bridging the science versus practice gap", *Journal of Business and Psychology*, 26: 169-173.
- Mercer, S.R. (2005). "Best-in-Class Leadership", *Leadership Excellence*, 22(3):17.
- Meyers, C., Van Woerkom ve Dries, N. (2013). "Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, 23(4):305-321.
- Meyers, M.C. ve van Voerkom, M. (2014). "The Influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda", *Journal of World Business*, 49(2): 192-203.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. ve Schneider, B. (2008). "Employee attributes of the 'Why' of HR practice: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction", *Personnel Psychology*, 61: 503-545.
- Olsen, R. (2000). "Harnessing the Internet with Human Capital management", *Workspan*, 43(11): 24-27.
- Oxford Economics (2014). *Workforce 2020. The Looming Talent Crisis*.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). "HRM and performance: Achievements, methodological issue and prospects", *Journal of Management Studies*, 46: 129-142.
- Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for Recruitment, retention and workforce planning*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
- Pepierno, P.B., Ceci, S.J., Makel, M.C. ve Williamson, W.M. (2005). "The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities", *Journal for the Education of the Gifted*, 28: 312-332.
- Peterson, C. ve Park, N. (2006). "Character Strengths in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1149-1154.
- Peterson, C. ve Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (2001). "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", *Organizational Dynamics*, 29 (4): 248-259.
- Pfeffer, J. ve Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pruis, E. (2011). "The five key principles for talent development", *Industrial and Commercial Training*, 43(4): 206-216.
- PwC (2014). *17 th Annual Global CEO Survey: Fit for the future capitalising on global trends*.
- Ready, D.A., Conger, J.A. ve Hill, L.A. (2010). "Are You a High Potential?", *Harvard Business Review*, June: 79-84.
- Right Management, ManPower Group (2013). *How to Select and Develop High Potential Leaders*.
- Robinson, C., Feters, R., Riestter, D. ve Bracco, A. (2009). "The paradox of potential: A suggestion for guiding talent-management discussion in organizations", *Industrial and Organizational Psychologist*, 55: 1413-1424.
- Rousseau, D. M. (2001). "Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511-541.

- Ruvolo, C.M., Peterson, S.A. ve LeBoeuf, J.N.G. (2004). "Leaders are made, not born: The critical role of a developmental framework to facilitate and organizational culture of development", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56: 10- 19.
- Schmitt, M., Eid, M. ve Maes, J. (2003). "Synergistic person x situation interaction in distributive justice behavior", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29: 141-147.
- Schuler, R.S. (1992). "Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, 21: 18-32.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. ve Tariques, I. (2011). "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", *Journal of World Business*, 46: 506-516.
- Scullion, H., Collings, D.G. ve Caligiuri, P. (2010). "Global Talent Management", *Journal of World Business*, 45(2): 105-108.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market focused staffing*. New York: AMACOM.
- Seleim, A., Ashour, A. ve Bontis, N. (2007). "Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies", *Management Decision*, 45: 789-801.
- Seligman, M.E.P. ve Csikzentmihayli, M. (2000). "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, 55: 5-14.
- Shacklock, K. ve Brunetto, Y. (2011). "A model of older workers' intentions to continue working", *Personnel Review*, 40(2): 252-274.
- SHRM (2002). *The future of the HR profession eight leading consulting firms share their visions for the future of human resources*.
- SHRM (2011). *Selection Criteria for High-Potential Very Widely*.
- Silzer, R. ve Churcu, A.H. (2009). "The pearls and perils of identifying potential", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2: 377- 412.
- Silzer, R. ve Dowell, B.E. (2010). *Strategic talent management matters*. In R.Silzer ve B.E. Dowell (Eds.). *Strategy-Driven Talent Management: a leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass-Society for Industrial and Organizational Psychology: 3-72.
- Silzer, R. ve Dowell, B.E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sloan, E.B., Hazucha, J.F. ve Van Katwyk, P.T. (2003). *Strategic Talent Management of Global Leadership Talent*. In W.H. Mobley ve P.W. Dorfman (Eds.), *Advances in global leadership*, Vol.3 (s.235-274). New York, NY: JAL.
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent: Best practices from global leaders*. Chichester: John Wiley.
- Sparrow, P. (2007). "Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international Recruitment and selection process", *International Journal of Human Resource Management*, 18: 845-867.
- Sparrow, P.R., Hird, M., Hesketh, A. ve Cooper, C.L. (2010). *Leading HR*. London: Palgrave.
- Sparrow, R.R. ve Makram, H. (2015). "What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture", *Human Resource Management Review*, 25: 249-263.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W. ve Mahoney, J.D. (1997). "Early identification of international executive potential", *Journal of Applied Psychology*, 82: 6-29.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J. ve Stiles, P. (2012). "Six principles of effective global talent management", *MIT Sloan Management Review*, 53(2): 24-32.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Stiles, P.(2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. Faculty and Research Working paper. Fontainebleau, France: INSEAD.
- Staw, B.M. (1986). "Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker", *California Management Review*, 26: 40
- Tarique, I. ve Schuler, R.S. (2010). "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, 45(2): 122-133.
- Treacy, M. ve Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders. Chose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Tucker, E. , Kao, T. ve Verma, N. (2005). “Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management”, *Business Credit*, 107 (July-August): 20-27.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. ve Lance, C.E. (2010). “Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing”, *Journal of Management*, 36(5): 1117-1142.
- Ulrich, D. ve Smallwood, N. (2012). “What is talent?”, *Leader to Leader*, 55-61.
- Vaiman, V., Scullion, H. ve Collings, D. (2012). “Talent Management decision making”, *Management Decision*, 50: 925-945.
- Walker, J.W. ve La Rocco, J.M (2002). “Talent pools: The best and the rest”, *Human Resource Planning*, 25: 12-14.
- Warren, C. (2006). “Curtain call: Talent management”, *People Management* (March): 24-29.
- Williamson, D. (2011). “Mining for hidden human potential”, *Human Resource Management International Digest*, Vol.19, No.7: 3-8.
- Wright, P.M. ve Gardner, T.M. (2003). The human resource-Firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In D.Holman, T.D.Wall, C.W.Clegg, S.Sparrow ve A.Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern work practices* (s.450-467). Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Yost, P.R. ve Chang, G.C. (2009). “Everyone is equal, but some are more equal than others”, *Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice*, 2: 442-445.
- Yost, P.R. ve Mannion-Plunkett, M. (2010). Developing leadership talent through experiences. In R.Silzer ve B.E.Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (s.313-348). San Francisco: Jossey- Bass.