



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)
2024, Cilt 10, Sayı 16

YETKİNLİK Mİ YETENEK Mİ? COMPETENCE OR TALENT?

Ebru TÜMEN¹

Özet

Yetenek yönetiminin artan popülerliği ve stratejik yetenek yönetimine evrilmesi sürecinde yetenek yönetimi kavramının belirsizliğini koruduğuna inanılıyor. Yetenek yönetiminin tanımı, kapsamı ve genel hedeflerine ilişkin rahatsız edici bir netlik eksikliği bulunmakla birlikte yetenek kavramı da muğlaklığını korumaktadır. Çalışanın yeteneğini değerlendirmeden önce yetenek kavramının karşılığı bilinmezken ve hali hazırda süreçlerde yetkinliklerin insan kaynağını yönetimde kullanılması iki kavram arasındaki çizginin net çizilmesi gerektiğine yönelik yazılmış bir makaledir. *Bir insanın en ağır yükü gerçekleştiremediği potansiyelidir. C.Schultz*

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Yetenek, Yetkinlik, İnsan Kaynakları Yönetimi

Abstract

With the growing popularity of talent management and its evolution into strategic talent management, the concept of talent management is believed to remain ambiguous. While there is a disturbing lack of clarity regarding the definition, scope and overall objectives of talent management, the concept of talent remains ambiguous. While the concept of talent is unknown before assessing the employee's ability and the use of competencies in human resource management in the current processes, this article is written to draw a clear line between the two concepts. *The heaviest burden of a person is the potential that he cannot realise. C.Schultz*

Key Words: Talent Management, Talent, Competence, Human Resource Management

GİRİŞ

Bir çağ değişiminin eşliğinde ve dünyanın ritminin hızlandığı dönemlerdeyiz. Teknolojinin geldiği noktada gündelik hayat ritmi hızlanmış, düşüncülerimiz ve iş yapış modellerimiz bir anda farklılaşmıştır. Yaşadığımız pandemi, ekonomik krizler, savaşlar gibi küresel buhranlar, blockchain, merkeziyetsiz finans, yapay zekâ, metaverse gibi fırsat alanları bireyleri, şirketleri, bildik toplumsal yapıları, hukuku, küresel ilişkileri ve organizasyonları da değişime zorlamaya devam etmektedir. Gelen çağda, yeninin ne olacağını, nasıl olacağını bilemesek de değişimin insanlar olmadan olmayacağı da kesindir. Dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerden maksimum faydayı elde etmek ve riskleri fırsata dönüştürebilmek için çalışan yeteneklerinin

¹ İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, ebrutumen@gmail.com, ORCHID ID: 0000-0001-8610-537X

gelişimine odaklanılmalıdır. Bu noktada önemli olan bu yeteneklerin ne olacağını ve onları ortaya çıkarabilmektir. Tanımlanmamış ve bilmediğimiz bir kavramı ortaya çıkarmada da başarılı olunmayacağı kesindir.

Korn Ferry'nin "Future of Work Trends 2022" raporunda ofiste olmasak dahi kolektif çalışmanın, işbirliği yapmanın, yenilikçiliğin, çevikliğin ve esnekliğin öne çıktığı bir yapıyı oluşturmak gerektiği ve ne var olan çalışanlar ne de yeni mezun gençler şu an iş dünyasının gerektirdiği yeteneklere sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Raporda belirtilen rakamlara göre, 2025 yılına kadar şu an tüm çalışanların yüzde 50'sinin yeni yetenek setleri ile geleceğe hazırlanması gerekmektedir. Yeni yetenek setlerini çalışanlara kazandırarak iş dünyasının ihtiyaçlarını karşılamak ve bir yandan aday ve çalışanların memnuniyeti, gelişimi ile bu süreci dengede tutmak insan kaynakları ve yetenek geliştirme gibi departmanlar için de yeni stratejileri geliştirmeyi gerektirmektedir. Kurumların her çalışanın deneyimini kişiselleştirebileceği bir alan oluşturarak geleceğe hazırlanması gerektiği gibi yetenek gelişiminin devamlılığı ve kişilerin üretkenlikleri için oldukça önemli olan bu durum, iş yapma şekillerimizi de çok daha kreatif bir hale de getirecektir. Tüm bu yeniyeye ayak uydurma sürecinde karşımıza çıkan en önemli kavram yetenek olmaktadır. Yeteneği tanımlamak ve açıklamak bu noktada daha da önem kazanmaktadır.

Yetenek yönetiminde "yetenek" kavramını neyin oluşturduğu ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda şirketler içinde önemli tartışmalar olduğu kabul edildiğinde, McKinsey'in "Yetenek için Savaş" çalışmasının 1998'de yayınlanmasından bu yana, birçok yönetici yetenek yönetimini insan sermayesi yönetimi ile eş anlamlı olarak değerlendirildi. Bir grup, bazı çalışanların diğerlerinden daha fazla "değer" veya "potansiyele" sahip olduğunu ve sonuç olarak şirketlerin dikkat ve kaynaklarının onlara odaklanması gerektiğini varsaydı; ikinci grup daha kapsayıcı bir görüşe sahipti ve en iyi oyunculara çok fazla vurgu yapılmasının diğer çalışanların performansını olumsuz etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Burada asıl sorulması gereken yetenek nedir ve nasıl tanımlanmalıdır ve yetkinliklerden farkları nelerdir. Bu sorulara yanıt bulunmadığı takdirde sadece performans kriteriyle çalışana odaklanmak uzun vadede başarıyı getirmeyecektir. Asıl önemli olan gerçek yeteneği belirleyip değişen şartlara uyum sağlayabilecek kapasitede çalışanlar geliştirebilmektir.

1. Yetkinlik

Yetkinlik, kişisel bir özelliktir, kişinin daha etkili, daha üstün bir performans göstermesini sağlayan bir dizi alışkanlık veya iş yerinde gösterdiği çabasına ekonomik değer katan bir yetenektir.(McClelland,1973:10) Literatürde yetkinlik kavramının içeriği konusunda, üzerinde uzlaşmış tanımların varlığı bulunmaktadır. Etkinlik ve performansı etkileyen fiziksel kaynakların dışındaki faktörlerin varlığı ve etkileri incelenmeye başladığında temel yetkinliklerin önemi de artmıştı. Yetkinlik kavramının tanımı ve boyutları hakkında tek bir tez öne sürmek mümkün görünmemekle birlikte tatmin edici tanımları bulunmaktadır.

Prahalad ve Hamel'e göre de yetkinlikler, örgütteki üretim becerisini ve fiziksel kaynakları koordine ve entegre etmeyi sağlayan öğrenimleri ifade etmektedir. Temel yetkinlikler, özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve birden fazla teknoloji akışının nasıl entegre edileceği konusunda organizasyondaki kolektif öğrenmedir. İletişim, katılım ve kurumsal sınırların ötesinde çalışmaya yönelik derin bir bağlılıktır. Birçok düzeyde insanı ve tüm işlevleri içerir. Örgütsel yetkinlikler, örgütün stratejik mimarisıyla uygun biçimde yaratılıp geliştirildiklerinde, rakiplerden farklı bir performans düzeyinin nedenini oluşturmaktadırlar. (Prahalad ve Hamel,1990:279)

Yetkinlik, “bireyin yaptığı iş, rol ya da sorumluluklarını etkileyen, performansla doğrudan ilişkili, kabul edilebilir standartlara göre ölçülebilen, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iyileştirilebilen bilgi, beceri ve davranışlar bütünüdür.” (Lucia ve Lepsinger,1999) Spencer ve Spencer'a göre; “bireylerin sergiledikleri, belirli bir kritere göre ölçümlenen etkinlik düzeyi ya da üstün performans ile nedensel ilişki taşıyan bireysel karakteristiklerdir.” (Spencer ve Spencer,1993) Boyatsız ise kısaca “bir bireyin, yaptığı iste üstün performansa sahip olmasını sağlayan belirgin karakteristikleri” olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik, bireysel yeteneklerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bir bireyin sahip olduğu yetkinlikler, onun yeterliliğini ifade etmektedir. Bu nedenle yetkinlikler bireylerin ne yapıyor olduklarından çok, verili bir ortamda, ne yapabilecekleri ile ilgili bir kavramdır. Bir kişinin etkinlik sağlayan davranışlarını anlayabilmek için kişinin içinde bulunduğu konum ve ortama hangi yeterlilikleri taşıdığını bilmek gerekmektedir. Bu bilgiye sahip olmaksızın kişinin belirli davranışını tahmin etmek, tanımlamak ya da yorumlamak ve neden etkin olduğunu belirlemek mümkün değildir. (Boyatzis,1982:244)

Bireysel karakteristikler, birbirinden farklı durumlarda ya da görevlerde kişinin sergilediği davranışlar üzerinde etkili olan, bireyin kendine özgü kişisel özelliklerini ifade etmektedir. Yetkinlik kazanılmış bir davranış şeklidir. Olayları yorumlama, düşünme ve davranma yollarını işaret eder.

2.Yetenek

Spearman (1904:256) yetenek kavramını gizil bir güç olarak tanımlamış ve yaptığı çalışmalardan hareketle genel ve özel olmak üzere iki kategoride sınıflandırmıştır. Genellikle zeka ile ifade edilen genel yeteneğin yanı sıra sözel, sayısal yetenek gibi boyutlarını da içerisine alan özel yetenek boyutu bulunmaktadır. H. Gardner (1982) geleneksel zihinsel yetenek tanımının dışına çıkarak Çoklu Zekâ Kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre kişiler sayısal veya sözel yetenek alanlarının ötesinde farklı zihinsel yeteneklere sahiptirler. Bu yaklaşım, her birey bir takım özel yetenek alanlarına sahiptir ve bunları kendine özgü bir şekilde kullanır. Dolayısıyla bu yeteneklerin ortaya çıkartılması ve bireylerin potansiyellerine uygun yeteneklerin tanımlanarak yönlendirilmeleri oldukça önemlidir.

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

Dolayısıyla, doğuştan gelen bir nitelik veya yetenek, öğrenmiş olduğunuz değil, birlikte doğduğunuz nitelik olduğunu savunulur. Avrupa dışı kültürde Örneğin Japonya'da yetenek "başarı" anlamına gelir. Japon kültüründe vurgu, kazanılan bir başarı olarak yetenek üzerindedir ve genellikle mükemmelliğe ulaşmak için yıllarca süren çabanın ürünü olarak görülür. Yani bir yeteneği doğuştan gelen bir nitelik olarak değil daha çok pratikte edinilip geliştirilebilen beceriklilik olarak kabul ederler. (Tansley,2011:270)

2.1.Yeteneğe Teorik Perspektiften Bakış

Sermaye Olarak Yetenek

İhtiyaç duyulduğunda veya en yüksek düzeyde düzenli potansiyel sergileyerek uzun vadede kurumsal performansta fark yaratabilecek bireyleri yetenek sermayesi olduğunu belirtir. (Tansley vd.,2007)

Tüm işlevlerde üst düzey yönetim ekibinin liderleri, direktörler ve A oyuncularını ve artı potansiyel olarak B oyuncularını şirketin en değerli sermayesi olarak görülür. Sadece operasyonel mükemmellik becerilerinden daha fazla stratejik yeteneklere sahip geleceğin iş liderleri ve ayrıca iş entegrasyon projelerini zamanında ve bütçeye uygun olarak yürütebilecek uzman yeteneklerde sermaye açısından yetenek olarak açıklanmıştır. ([Ashton ve Morton](#), 2005:28-31)

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

- İnsan sermayesi (yani, ekonomik değer üretecek şekilde emeği gerçekleştirme yeteneğinde somutlaşan yeterlilikler, bilgi, sosyal ve kişilik özellikleri);
- Sosyal sermaye (yani, kuruluşun aktörlerinin sosyal ağlarına üyelik yoluyla harekete geçirilebilecek gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı);
- Politik sermaye (yani, kişinin kendi ağına işleri tamamlamak için bilinirlik, itibar sermayesi ve geleneksel iktidar biçimlerini, temsili sermayeyi kullanarak etkili bir şekilde destek oluşturma ve meşruiyet kazanma kapasitesi);
- Kültürel sermaye (yani, sosyalleşme sürecinde edinilen, bir nesil çalışandan diğerine ve örgütsel belleğe örtülü olarak aktarılan, uzun süredir devam eden eğilimler ve alışkanlıklar). (Farndale vd., 2010:161-168)

Bireysel farklılık olarak yetenek;

Bireyin yeteneklerinin, içsel armağanlarının, becerilerinin, bilgisinin, deneyiminin, zeka yargısının, tutumunun, karakterinin ve dürtüsünün toplamıdır. Şirket stratejisi için gerekli olan işlerle uğraşan "A" oyuncularını veya yüksek performans gösterenlerdir. (Huselid vd.,2005:113)

Öğrenme çevikliği, öğrenme bağlamında en çok bahsedilen temel yetenektir. İnsanlar öğrenme çevikliği seviyelerinde önemli ölçüde farklılık gösterir ve öğrenme çevikliğindeki farklılıklar

genellikle bireysel kariyer başarısının geçerli yordayıcıları olarak vurgulanmıştır. Bunun ötesinde, öğrenme çevikliği, başarılı liderlerin çok önemli bir özelliği olarak kabul edilir, çünkü günümüzün son derece dinamik iş ortamlarına yeterince tepki vermelerini sağlar

Üstün zeka olarak yetenek;

Birey açısından: Yetenekli çalışan, “bireyin becerileri ve yetenekleri ile kişinin yapabilecekleridir. Gruplar açısından: yetenekli işçi “ya belirli bir teknik alanda (yazılım grafik becerileri gibi) veya bir yeterlilikte (tüketici pazarlama yeteneği gibi) veya daha genel bir alanda beceri ve yetenekleri bakımından istisnai olan bir çalışan havuzudur. (Silzer ve Dowell, 2010:67)

Kimlik olarak yetenek;

Bireyin yeteneklerinin, içsel armağanlarının, becerilerinin, bilgisinin, deneyiminin, zeka yargısının, tutumunun, karakterinin ve dürtüsünün toplamıdır. (Michaels vd.,2001)

Bir kişinin sahip olduğu ve işe getirdiği tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır. ([Cheese](#), 2008:28)

Güç olarak yetenek

Mükemmele yakın bir performans elde etmek için kapasitesini kullanabilen bireylerdir. (Lunn, 1992)

Pozitif psikoloji bilimsel alanına aittir. Güçlü yönler “mükemmellik potansiyeli” olarak tanımlanmıştır bir kişinin iyi veya kişisel olarak en iyi şekilde performans göstermesine izin veren özellikleridir. (Seligman ve Csikszentmihalyi,2000:11)

Genellikle kısmen doğuştan gelen ancak bir dereceye kadar geliştirilebilen özellik benzeri yapılar olarak kavramsallaştırılırlar. (Diener ve Biswas-Diener,2008)

Her bireyin belirli güçlere sahip olduğu ve bunların kullanımına canlılık, yüksek enerji, içsel motivasyon, özgünlük ve kendini gerçekleştirme gibi olumlu duyguların eşlik ettiği söylenir. (Peterson ve Seligman,2004)

Yetenek algısı olarak yetenek,

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

Yetenekli çalışanlar “kuruluş çalışanlarının yaklaşık %3’ünü oluşturan, diğerlerine üstün başarılar elde etmeleri için ilham verebilen ve kuruluşlarının inancını, temel yetkinliklerini ve değerlerini bünyesinde barındıran küçük bir gruptur”. (Berger,2011)

Yetenekli işçilerin formülü “yetenekli işçiler = yetkinlik × bağlılık × katkıdır, gelecek nesil yetenekli işçi yetkinliğe sahip ve işi yapmaya isteklidir, ancak gerçek bir katkıda bulunmadıkça, işini anlamlandırmadıkça ve çalışmalarında amaçları olmadıkça yeteneklerini sergileyemezler. (Ulrich ve Smallwood,2012:58)

2.2.Karşılaştırmalı Yetenek Tanımları

Nesne-Özne;

Nesne yaklaşımı, insanların özelliği olarak görür yeteneği ve bir birey tarafından sergilenen istisnai yetenekler ve tutumlar olarak kavramsallaştırır. Özne yaklaşımı yeteneğin özel ve kişiye özgü olduğunu, yüksek performans gösterenler, yüksek potansiyellerin bu grupta olduğunu savunur ve kapsayıcı yetenek bakış açısına da değinir, her çalışanın belirli yeteneklere sahip olduğunu kabul eder. (Gallardo-Gallardo vd.,2013:295)

Kapsayıcı-Dışlayıcı;

Kapsayıcı yaklaşım, yetenek terimini organizasyondaki her çalışana kapsadığının altını çizer. Bu yaklaşıma göre, her çalışanın kendi güçlü yönleri vardır ve bu nedenle organizasyon için potansiyel olarak katma değer yaratabilir. (Buckingham ve Vosburgh,2001:20)

Küçük bir elit performans grubuna odaklanmak yerine, bir kuruluştaki tüm çalışanlar arasında kaynakların eşitlikçi bir dağıtımını garanti eder, bu şekilde 'süper yıldız' olarak kabul edilmeyen sadık çalışanların motivasyonlarının düşmesinin önleneyeğini belirtir.

Yeteneği tüm işgücü olarak tanımlamak o kadar da zor değildir. Şirketlerde, ön saflardaki ve sahne arkası çalışanlar, şirketlerden beklenen yüksek kaliteli hizmeti sunmada eşit derecede önemli bir rol oynamaktadır. ([Boudreau](#) ve [Ramstad](#), 2005:131)

Silzer ve Dowell (2010), bazı durumlarda, yetenek, tüm çalışan nüfusuna atıfta bulunacağını belirtir.

Peters (2006:13) her çalışanı yetenekli olarak görmemek için hiçbir nedenin olmadığını savunmuştur.

O'Reilly ve Pfeffer (2000:67) örgütsel başarının sadece birkaç süper yıldızın değil, tüm iş gücünün değerini yakalamaktan kaynaklandığının altını çizer.

Doğuştan Gelen – Edinilmiş Yetenek;

Doğal bir yetenek veya yeteneklere sahip bir kişi veya insanlar olduğunu kabul ederler. Olağanüstü beceri veya yeteneğe sahip bir kişi; toplu olarak yetenekli veya yetenekli insanlar olduğunu da belirtirler. (Stevenson ve Sabater,2010:15)

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

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

Üç halkalı üstün yeteneklilik anlayışı (Renzulli, 2005:254) bazı bireylerin üstün yetenekli davranış (olağanüstü performans) sergileme potansiyeline sahip olduğunu, bazılarının ise olmadığını savunur. Bireysel potansiyel: ortalamanın üzerinde yetenek, yüksek görev bağlılığı ve yüksek yaratıcılık olmak üzere üç faktör (üç halka) tarafından belirlenir. Bu faktörlerin kişi ve çevre arasındaki etkileşimlerden ortaya çıktığı söylenmektedir.

Hem doğuştan gelen faktörlerin hem de gelişimin yeteneği şekillendirdiğini öne süren benzer argümanlarda bulunmaktadır. Doğuştan yeteneği potansiyel olarak kabul eden ve "bireylerin şu anda olduklarından daha fazlası olma olasılığını" ifade ettiğini savunur Silzer ve Church (2010). Potansiyel, gelecekteki başarının gerekli bir ön koşulu olarak görülür, ancak potansiyel keşfedilir, büyütülür ve geliştirilirse tam olarak başarı gerçekleştirilebilir.

Performans Olarak Yetenek: (Girdi-Çıktı)

Yetenek, mevcut eylem ve davranışlarda yani performansta kendini gösteren bir yapı olarak da anlaşılabilir.

Yetenek, yetenekle ilgili diğer yaklaşımlarda olduğu gibi belirli bir çıktıyı elde etmek için gerekli olan bilgi, beceri gibi girdilerle değil, gerçekleşen çıktılarla tanımlanır. Performans çıktıları, potansiyel gibi girdi faktörlerinden daha kolay ölçülebildiğinden, yetenek belirleme amacıyla performans değerlendirmelerini kullanmak yaygın bir organizasyonel uygulamadır. (Dries vd.,2008:262)

Aktarılabılır-Bağlam ve Bağımlı Yetenek

Ustalık olarak yetenek, doğal yetenek yaklaşımının aksine, kasıtlı uygulamaya ve deneyimden öğrenmeye odaklanan yeteneği kavramsallaştırır. Yetenek “ölçülebilir, sürekli olarak üstün performansla gösterilmelidir”. (Ericsson vd.,2007:117)

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

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

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

3. Yetenek- Yetkinlik

Yetenek kişinin potansiyel yapabilme kabiliyetidir. Bireyin zihinsel ve bedensel kapasitesini belirtir. Yetenekli tabiri gözlemlenebilir performansla ortaya çıkarken bu performansın ortalamanın üstünde olması beklenir. Deneme, yanılma, eğitim ve uygulama ile yetenek geliştirilebilir. İngilizce karşılığı **ability, capability, talent, skill, capacity, flair**dir. Yöneticiler de yeteneği tekrar eden ve üretkenliğe geçebilecek bir düşünce, duygu ya da davranış kalıbı olarak tanımlarken asıl önemli olanın yeteneğin tekrar edilmesi noktası olduğu belirtilmiştir. Yeteneğe dair tanımların muğlak olması ile birlikte asıl önemli olan yetkinlik ve

beceriden ayrıldığı noktaları belirlemek olduğu yeteneği tanımlamada önemli bir çıkış noktasıdır.

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

Yetkinlik, görevdeki durumda. kişinin görevlerini ve işlevlerini yeterlilikle yerine getirebilmesi için bir konuma getirmesi gereken davranış kalıpları kümesidir. Yetkinlik için yeterlilik kelimesi de kullanılmaktadır. “... yeterlilik, bir kişinin yetkin bir şekilde performans göstermesine izin veren açık, açık bir davranış boyutudur.” (Woodruffe,1992)

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

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

Yetkinlikleri tanımlamak için kullanılan yöntemin tanımı (İş Yetkinlik Değerlendirme Yöntemi/the Job Competence Assessment Method, JCAM), çeşitli ilgili performans göstergelerinde daha yüksek puan alanların ortalama performans gösterenlerle

karşılaştırılmasını içerir ve süreç ayırt edici yetkinlikler ve eşik yeterlilikleri vurgular. Ayırt edici yetkinlikler üstün performans sağlarken, işteki herkesin asgari düzeyde etkili olmasını sağlayan ve ortalama performansla sonuçlanan temel özellikler de eşik yeterlilikleri tanımlar. JCAM'ı kullanan geniş bir uygulamalı çalışma grubu, tarafından on yıllar boyunca gerçekleştirilmiştir. İlk çalışmaların çoğu Boyatzis (1992) ve Spencer ve Spencer (1993) tarafından özetlendi. Spencer ve Spencer tarafından tanımlanan en yaygın 21 "farklılaştırıcı" yetkinliği içeren bir yeterlilik sözlüğü ortaya çıktı. Her yeterliliğin tipik olarak, eşlik eden bir tanımı ve az sayıda belirleyici davranışsal gösterge ile yalnızca bir boyutuna yer verildi.

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

Çalışanın yetkinlik ve yeteneğini kullanması, İnsan Kaynakları Yönetim uygulamaları sürecinde ve çalışan refahı arasında aracı mekanizma olarak görülmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde de insan sermayesine yapılan yatırımlar ve beceri kullanımı için yetkilendirme ile insan sermayesini güçlendirme sağlanırken, yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin kilit araçları da ortaya çıkmış olur.

Yetenekle ilgili en kapsamlı tanımlardan birini Brown yapmıştır (1993:23): “ ... *yapma yeteneğine sahip olduğunu gösterebilmek yerine öğrenmek, uyum sağlamak, tahmin etmek ve yaratmak sürecidir.*” Brown’ın bakış açısı, “İş performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek hemen hemen her şeyi kapsayan bir şemsiye terim olarak kullanıldığı” gerekçesiyle eleştirilmiştir. Fakat kapsayıcı kavram olması günümüzde yetenek tanımı için yeterlidir. Yetenek yetkinliği de beceriyi de kapsayan şemsiye bir kavramdır. Yetkinlik davranışlar, bilgi düzeyi ve tutumlardan oluşur.

Yeteneğin bir nitelik olarak görüldüğünde üç boyutu olduğunu bunların ise; davranışsal olma yani ilişkileri yönetmeyi sağlayan boyut, bilişsel olması yani dünyayı anlama ve harekete geçmemizi sağlayan düzey boyutu ve teknik boyut yani belirli görevleri yerine getirme kapasitesidir. Bu boyutlar yeteneğin beceri ve yetkinlikten daha kapsamlı bir kavram olduğunu

ispatlar. Yetenek kişilik özelliklerine bağlı olarak mizaç, zeka ve karakter boyutlarına sahiptir. Kişiyi yetenek kavramının boyutları gibi ilişkileri yönetme, dünyayı algılama ve harekete geçmeyi bir arada gerçekleştirdiği düzey olarak algılayamayız. Yetenek ve yetkinlik her ne kadar üstün performans olarak aynı sonuca ulaşsa da süreç olarak bakıldığında yeteneğin boyutları daha kapsayıcıdır. Beceri ise yetkinliğin bir boyutu olup, öğretilen ve öğrenilen, kişide var olan bir niteliğin sonradan öğrenilenlerle biçimlenmesi sürecidir. Yetenek kişide var olan bir göreve dair tüm yapabilme kapasitesini belirtir. Örneklendirecek olursak, mimar bir kişinin sahip olduğu uzamsal, analitik ve görsel yaratma yeteneği ile mimara yardım eden yapı kalfası veya ustasının sahip olduğu beceri arasındaki fark gibi düşünebiliriz.

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

Yetenekle ilgili güncel tartışmalarda, doğuştan itibaren belirli insanlarda çeşitli yetenek türlerinin var olduğu kabul edilmektedir. Buna "doğuştan gelen yetenek" denir ve genellikle müzikal veya sportif yetenekle ilgili olarak tartışılır. Yeteneğin doğuştan geldiğine dair birkaç ortak önerme vardır: (Sloboda, 1985)

1. Yetenek, genetik olarak aktarılan yapılardan kaynaklanır, bu nedenle en azından kısmen doğuştan gelir.
2. Gelecekteki başarıyı tahmin etmek için erken yetenek belirtileri kullanılabilir. Bununla birlikte, diğerleri, doğuştan gelen bir yeteneğe dayalı olarak yeteneği almanın, kişinin gelecekte mükemmelleşmesiyle sonuçlanmasının çok güçlü bir kriter olduğunu savunur. (Howe vd.,1998)
3. Erken bir aşamada tam etkileri belirgin olmasa da, eğitilmiş kişilerin olağanüstü olgun performans seviyeleri gösterilmeden önce yeteneklerin varlığını tespit etmelerine izin veren bazı ileri göstergelerin olacağı görüşüdür. Bu erken yetenek göstergelerinin, kimin daha başarılı olabileceğini tahmin etmek için bir temel oluşturduğunu öne sürülür.

4. Sadece bir azınlık yeteneklidir, çünkü herkes yetenekli olsaydı, farklı başarıları tahmin etmenin veya açıklamanın hiçbir yolu olmazdı.

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

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

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

Organizasyonlardaki belirli yetenek perspektifleriyle ilgili olarak farklı bakış açılarından bahsedebiliriz:

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

Sonuçta yetkinlik, bireysel yeteneklerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bir bireyin sahip olduğu yetkinlikler, onun yeterliliğini ifade etmektedir. Bu nedenle yetkinlikler bireylerin ne yapıyor olduklarından çok, verili bir ortamda, ne yapabilecekleri ile ilgili bir kavramdır. Bir

kişinin etkinlik sağlayan davranışlarını anlayabilmek için kişinin içinde bulunduğu konum ve ortama hangi yeterlilikleri taşıdığını bilmek gerekmektedir. Bu bilgiye sahip olmaksızın kişinin belirli davranışını tahmin etmek, tanımlamak ya da yorumlamak ve neden etkin olduğunu belirlemek mümkün değildir. Yetenek eğitim yoluyla bilgi, beceri kazanma gücünün karakteristik göstergesi olan özelliklerin tamamı ya da kapsamı olarak ifade edilebilir.

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

SONUÇ

Yeteneğe yatırım, bilinmeyen bir gelecek için potansiyel yerine günümüzün ana iş gruplarının performansına odaklanmaktır. Günümüzde şirketler performansı arttıracak dönüşümler konusunda farklı yaklaşımlarla ortak yeniden yapılanmalara girişimlere gitmektedir ve yüksek performans gösterenlere odaklanmaktadır. Fakat yüksekte uçanların değil gelecek için tüm çalışanların geliştirilmesi ne zaman ve nerede olursa olsun hayati aktivitelere odaklanıp insanlara başarı ve zorlukla baş etme konusunda yardım etmeye odaklanmak yeteneği geliştirecektir.

Yetkinlik kazanılmış bir davranış şeklidir olayları yorumlama biçimimiz düşünme ve davranma yollarımızı işaret eder. Karakteristik özelliklerimiz de yetkinliği oluşturan boyutlardan biridir. Güdüler, kişinin kendine bakış açısı, bilgisi, becerisi diğer boyutlarıdır.

Yöneticiler yeteneği tekrar eden ve üretkenliğe geçebilecek düşünce duygu ya da davranış kalıbı olarak tanımlamaktadır. Burada önemli olan nokta, üretkenliğe geçebilecek sınırını

belirlenmektedir. Üretkenliğe geçmeyen duygu, düşünce ve davranış herhangi bir yeteneği tanımlamaz. Bill Gates'in ekonomik devrimi sağlayan kişi olarak Microsoft'u ticari girişim olarak başlatması bu sınırı açıklayan bir örnektir. Hüseyin Bolt'un söylediği cümle de iyi bir örnek teşkil eder; 'Ben Bu Dünyaya koşmak için gönderildim'.

Yine belli bir alana özgü yeteneğe sahip olmak merkezi bir rol üstlenemez. Şöyle ki; doğuştan gelen bir yetenek geliştirilmediği, üstüne gidilmediği sürece başarıyı getirmeyeceği göz ardı edilemez. Moravech paradoxu bunu en iyi açıklayan önermelerden biridir. Milyonlarca yıllık evrimleşme sürecinde ortaya çıkan fakat bize çok basit gelen kas becerilerimiz en karmaşık olanlardır ve çok uzun bir süreçte son halini almıştır. Tıpkı Mozart'ın 21 yaşında 9 Nolu konçertosunu bir başyapıt olarak bestelediğinde aslında 18 yıllık bir çalışma ve uzmanlaşmanın sonucunda ortaya çıktığı örneğini verebiliriz. Yine Tiger Woods'un 2 yaşından itibaren babası tarafından golf oynamak için yetiştirilmesi de iyi bir örnektir. Etkin kullanılmayan ve uygun desteklenmeyen yetenek bir anlam ifade etmez.

Yetenek kişiye özgü nüanslardır. Değişen şartlara göre farklı roller üstlenebilen, başarı için spesifik işlere ve ihtiyaçlara yoğunlaşabilen başkalarından farklı davranmayı başarabilen ve bunu özendirebilen gerçek yetenektir. Yetenek '0' değere sahiptir. Bilgi +1, Beceri+1, Zeka+1, Yetkinlik+1, Deneyim+1, Farkındalık+1, Bilişsel Zeka +1 değerlere ile yeteneği anlamlı hale getirir. Yetenek yine öz disiplinle de ilintilidir. Öz disiplinde güçlü hafıza, ertelememe ve irade söz konusudur. İradeyi geliştiren basit kararlar almak kolaydır, güçlü yanlarının farkında olan ve kendine hedef koyabilen kişiler öz disipline sahiptir. Yeteneği geliştirmek de öz disiplin ister. Kişi kendindeki kompleks alanlarını anlamada ve zorlu görevleri üstlenip onların üstesinden gelmesinde öz disiplin başrol oynar. Yetenek kavrama, analiz etme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirme boyutlarını da kapsar.

Teknolojik olarak hızlı ilerlemelerin olduğu bir dönemde yapay zekanın yine de insanlardan üstün olup olmadığı tartışmalarının da geçersizliğini şu şekilde kanıtlayabiliriz. İnsanlar yapay zekanın sahip olmadığı ön sezilere sahiptir. İnsana özgü olan ve bizi üstün kılan şey ön sezilerimizdir. Çalışma alanlarımızda da insana özgü olan özelliğimiz temel yetenek olarak adlandırılabilir.

Yetkinlik kişide var olan potansiyeldir ve yetenek şemsiye bir kavramdır. Yetenek yetkinlikleri, becerileri, zekayı, deneyimleri, farkındalıklarımızı ve bilişsel zekamızı da kapsayan bir kavramdır. Yetenek geliştirilmediği takdirde değersizdir.

Kaynaklar

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

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

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

Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York. p.244

Boyatzis, R.E. (1992) *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.

Brown, R.B. (1993) *Meta-competence: a recipe for reframing the competence debate*. *Personnel Review*, 22, 25–36.

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

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

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

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

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

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

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

Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky, González-Cruz, Tomás F., What is the meaning of 'talent' in the world of work?, Human Resource Management Review 23 (2013) 290–300

Gardner, H. (2011). Multiple intelligences: Reflections after thirty years. National Association of Gifted Children Parent and Community Network Newsletter

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

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

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

Lucia, A. D., Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.

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

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American Psychologist, 28(1), 1–14.

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

O'Reilly Charles A. III, Pfeffer, (2000) Jeffrey, *Unlocking the hidden value in organizations*, *Employment Relations*, 27 (2): 63-80

Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12–13.

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

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

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, s.279

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

Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An Introduction*. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Sharf R. (2006) *Applying Career Development Theory to Counselling*. University of Delaware, Thomson, Brooks/Cole,.(Chapter 3).

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.

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

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

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

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

Spearman, C., 1904. "General intelligence" objectively determined and measured", American Journal of Psychology, 15. 201-293. 1904.

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

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

Tansley, Carole (2011),"What do we mean by the term "talent" in talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss: 5 pp. 266 – 274

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

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

Ulrich, D., Smallwood, N. (2012). What is talent? Leader to Leader, 63, 55–61.

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