

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

İŞLETMELER VE BİREYLER AÇISINDAN YETENEK İNOVASYONU STRATEJİSİ NASIL BAŞARILIR?

Gülaçtı ŞEN¹

Öz

21. yüzyılda üretilen yeni teknolojiler, küresel rekabette meydana gelen değişimler, iş piyasasının belirsizliği, ekonomik krizler, doğal kaynakların tükenmesi gibi sebepler iş dünyasında ve kişilerin bireysel kariyerlerinde birçok kararı etkilemektedir. Buna ilaveten 2019 yılında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgını, iş dünyasının beklentilerinde büyük değişimlere sebep olmuş ve sonucunda bireysel çalışmaların ve çabaların önemini artırmıştır. İş modellerindeki değişim ya da yeni iş modellerinin ortaya çıkışı ile kişilerin değişen bu iş dünyasına adapte olması için yeni stratejiler uygulamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada önerilen strateji 'Yetenek İnovasyonu Stratejisi'dir. Aynı şekilde işletmelerin, değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri, değişen iş modelleri ile yeni iş modellerini takip edebilmeleri için inovasyonun 'yetenek' alanında da yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin, iş piyasasında mevcut olan en yetenekli ve üstün çalışanları işe alma, elde tutma ve geliştirme konusunda var olan stratejilerinin, bir inovasyon stratejisi olarak ele alınması ve yetenek inovasyonu olarak uygulanması önemli hale gelmiştir. Ancak işletmelerin yetenek inovasyonunu nasıl gerçekleştireceği ve sonucunda nasıl başarıya ulaşacağı bilinmemektedir. Bireysel açıdan ele alındığında ise kişiler, değişen iş yaşamında kariyerleri için hangi yeteneklerinde inovasyon yapmaları gerektiği ya da gelecekte hangi mesleklerin öneminin artacağı konusunda tam olarak bilgi sahibi değildir. Bu doğrultuda bu çalışmada; günümüz iş dünyasındaki değişimler, yeni iş modelleri, geleceğin meslekleri ve yetenekleri üzerinden, işletmeler ve bireyler açısından yetenek inovasyonu stratejisinin önemi, bu stratejinin nasıl uygulanacağı ele alınmaktadır. İşletmelerin ve bireylerin yetenek inovasyonu stratejisinde nasıl başarıya ulaşılacağı, bu değişkenler arasındaki ilişki üzerinden ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek İnovasyonu Stratejisi, Değişen İş Dünyası, Dijitalleşme, 21. Yüzyıl Yetenekleri.

JEL Kodları: M12, M10.

Başvuru: 01.11.2024 **Kabul:** 13.02.2025

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir Üniversitesi Edremit Sivil Havacılık Yüksekokulu Havacılık Yönetimi Bölümü, Edremit, Balıkesir, Türkiye, gulacti.sen@balikesir.edu.tr, 0000-0003-4168-0586

TALENT INNOVATION STRATEGY: HOW TO ACHIEVE IT FOR BUSINESSES AND INDIVIDUALS²

Abstract

New technologies produced in the 21st century, changes in global competition, uncertainty in the labor market, economic crises, depletion of natural resources, etc. affect many decisions in the business world and in individuals' individual careers. In addition, the Covid-19 pandemic, which emerged in 2019 and affected the whole world, has caused major changes in the expectations of the business world and has increased the importance of individual work and efforts as a result. With the change in business models or the emergence of new business models, it has become a necessity for people to implement new strategies to adapt to this changing business world. The strategy proposed in this study is the 'Talent Innovation Strategy'. Similarly, it is mandatory for businesses to adapt to the changing environment and follow new business models with changing business models, and innovation in the 'talent' field. It has become important for businesses to consider their existing strategies for hiring, retaining and developing the most talented and superior employees in the labor market as an innovation strategy and to implement them as talent innovation. However, it is not known how businesses will carry out talent innovation and how they will achieve success as a result. When considered from an individual perspective, individuals are not fully informed about which skills they need to innovate for their careers in the changing business world or which professions will gain importance in the future. In this context, this study examines the importance of talent innovation strategy for businesses and individuals through changes in today's business world, new business models, professions and skills of the future, and how to implement this strategy. How businesses and individuals will achieve success in talent innovation strategy is revealed through the relationship between these variables.

Keywords: *Talent Innovation Strategy, Changing Business World, Digitalization, 21st Century Talents.*

JEL Codes: *M12, M10.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisi için en değerli kaynak, yetenektir (Whelan ve Carcary, 2011). Hızla değişen iş dünyasında hem işverenler hem çalışan bireyler açısından verimliliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanması, yeteneklere bağlıdır (Whelan, Collings, ve Donnellan, B, 2010). Geçmişte olduğu kadar bugün de önemli olan yetenek olgusunun, kesin bir tanımını yapmak mümkün değildir. ‘Yetenek’ kavramını tarihsel, dilsel, örgütsel ve bireysel bir perspektiften tanımlamaya çalışan

² The Extended English Summary is located the end of the Article

Tansley (2011: 267), kavramın çağlar boyunca ağırlık ve para birimi olarak kullanılmasının ardından, Orta Çağ Avrupa'sında zihinsel ve fiziksel alanlarda olağanüstü başarılar gösterebilen insanları işaret eden özel yetenek anlamında kullanıldığını ortaya koymuştur. 1930'lardan itibaren, yeni yetenek arayan bir kişiyi belirtmek için 'yetenek avcısı' kelimesi kullanılmaya başlanmasıyla, insanların yetenek kavramını spora veya müziğe olan yeteneklerine bağladığı görülmektedir (Gallardo, Dries ve Cruz, 2013: 292). Literatürde sıklıkla yer alan yetenek tanımlarından biri McKinsey ve Company tarafından yapılmış ve 'yetenek' bir kişinin yeteneklerinin toplamı ve onun içsel armağanları, becerileri, bilgisi, deneyimi, zekâsı, yargısı, tutumu ve karakteri olarak tanımlanmıştır (Schiemann, 2014: 282). Yetenek genellikle doğal bir hediye, zihinsel yetenek, öne çıkan yetenekler ve parlaklık olarak algılanmaktadır. Yetenek kalıcı ve benzersizdir, doğuştan verilir ve onun getirdiği bilgi ve beceriler onsuz elde edilemez. Yetenek, belirli bilgi ve değerli becerilerden oluşan bir dizidir (Borisova vd., 2017: 33). Yetenek, hem kariyerlerini geliştirmek isteyen bireyler ve hem de yetenekli bireyleri ellerinde tutmak isteyen işletmeler için önemli bir olgudur. Geçmişten günümüze insan kaynakları süreçlerinde ve kariyer yönetimi süreçlerinde ifade edilen, elde edilmeye ve geliştirilmeye çalışılan bir olgu olmuştur.

Yenilik süreçleri, bir yeniliğin geliştirilmesinin her aşamasında gerçekleştirilen faaliyetleri tanımlamaktadır. İnovasyon yönetimi ise, yenilik süreçlerinin yönetimi ve organizasyonudur (Ortt ve Duin, 2008: 523). Yeteneğin inovasyonla birlikte ele alınması yeni değildir. Literatürde insan kaynakları ve inovasyon çalışmaları, küreselleşen iş dünyasına adapte olmaları ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağmaları için önerilmektedir. İnovasyon yönetiminin insan kaynakları süreçlerinde ele alınması Schuler ve Jackson (1987) tarafından, Porter'ın (1980) tanımladığı maliyet, kalite, yenilikçi rekabet stratejileri ile bağlantı kurularak açıklanmaktadır. Her stratejiye uygun çalışanların davranışlarının analiz edilerek, bu davranışların geliştirilmesi için insan kaynakları uygulamalarının zorunlu olduğu ortaya konulmaktadır. Onlara göre, bir inovasyon stratejisi tasarlanırken, işletmelerde esnek ve belirsizliğe toleranslı yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle risk ve sorumluluk alabilen, çok becerikli, işbirlikçi ve birbirine bağımlı bir şekilde uzun vadeli çalışabilen bireylere ihtiyaç vardır (Jimenez ve Valle, 2005: 366). İşletmeler, küresel ekonomik baskılar, gelişen teknolojiler, artan dijitalleşme ile inovasyona daha çok ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler de inovasyon ve insan kaynakları uygulamalarını tekrar gözden geçirmekte, yetenekli bireyleri çekmek ve elde tutmak konusunda çabalamaktadırlar (Datta vd., 2021: 5). İnovasyon, hem bireysel firma düzeyinde hem de genel olarak ekonomi düzeyinde ilerleme ve refahın birincil itici gücü olarak kabul edilmektedir (Volberda vd., 2013: 1). Dolayısıyla inovasyon ve insan kaynakları uygulamalarında daha çok, inovasyonu gerçekleştirecek olan yetenekli bireylere dikkat çekilmektedir. Bu makalede ise işletmenin her alanında gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülen inovasyonun, sadece teknolojik alanda değil, işletmelerin yeteneklerinde ve bireylerin yeteneklerinde gerçekleştirilmesi ele alınmaktadır.

2019 yılının son çeyreğinde ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını, bireylerin kariyer tutumları ve deneyimleri ile ilgili çalışma alanlarını ve yeteneklerini tekrar gözden geçirmeleri gerektiğini göstermiştir. İş dünyasını eşi benzeri görülmemiş şekilde değiştiren salgının ilk aşamasında işletmeler genellikle empatik tavır takınarak çalışanların yanında olmuştur. Ancak buna rağmen “gerekli” ve “gerekli olmayan” çalışanlar hakkında ortaya çıkan düşünceler (Howe vd., 2021: 1), bireylerin kendi yeteneklerini sorgulamalarında ve geliştirmelerinde etkili olmuştur.

İş piyasalarında dijitalleşmenin hızlı yükselişi ve nerdeyse her sektörde dijitalleşmenin gerçekleşmesiyle yeteneğin mesleklerle birleştirilmesi konusu gündeme gelmiştir. Dijital platformlar, yeteneklerin coğrafi ve sektörel sınırları aşan işlerle bağlantı kurmasına yardımcı olmuştur. Buradan hareketle, dijital platformların, yetenekli bireyleri uygun işlerle daha iyi eşleştirerek, aslında daha fazla pozisyonun doldurulmasına yardımcı olduğu ifade edilebilir. Bugün, dijital yetenek platformlarında 72 milyon tam zamanlı eşdeğer pozisyon istihdamın sağlandığı ve 2025 yılına kadar 540 milyona kadar kişinin çevrimiçi yetenek platformlarından yararlanabileceği tahmin edilmektedir (Global Opportunity Explorer, 2018). Covid-19'un ortaya çıkmasından önce, iş dünyasındaki dijital dönüşüm, bireylerin yeteneklerini geliştirmeleri konusunda etkili olmuştur. Halihazırda var olan Endüstri 4.0, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve Web 4.0 kavramlarıyla ilişkili dijital zorluklar, Covid-19 sürecindeki hızlı değişim ile tüm işletmeleri, paydaşları ve iş dünyasında yer alan bireyleri etkilemiştir (Almeida, Santos ve Monteiro, 2020: 97).

Bu makale, günümüzün değişen iş dünyasında hem bireyler hem de işletmeler için yetenek inovasyonu kavramının kavramsal-teorik açıdan ne kadar değerli olduğunu ele almaktadır. Daha spesifik olarak, çalışmada şu sorular ele alınmaktadır;

- Yetenek inovasyonu nedir?
- Yetenek inovasyonu neden önemlidir?
- Gelecekte önemi artan yetenekler nelerdir?
- İşletmeler ve bireyler açısından yetenek inovasyonunu başarıyla gerçekleştirmek nasıl mümkündür?

1.1. Yetenek İnovasyonu Stratejisi

Geçmişten günümüze bir kaynak olarak görülen çalışanlar, insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte birer yetenek olarak görülmekte ve yönetilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 146). İnsan kaynakları uygulamalarından günümüz yetenek yönetimine geçişte literatür incelendiğinde, sürecin karmaşık olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların becerilerini ve motivasyonunu artıran bir sistem olarak kabul edilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan planlı insan kaynakları uygulamalarıdır. Aralarındaki önemli fark, stratejik insan kaynaklarının kurumsal düzeyde performansla ilgilendiği ve doğal olarak işletme üzerinde olumlu bir etki yarattığı düşüncesidir (Boon vd., 2017: 36). İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş ile yeteneğin yönetilmesi giderek önem kazanan bir anlayış haline gelmiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 147). Lewis ve Heckman (2006) tarafından ortaya konulan yetenek yönetimi üç aşamada ortaya konulmaktadır.

Bunlar; (1) Yetenek yönetim sürecinin işleyişi (2) Yetenek havuzlarının oluşturulması (3) Yetenekli insanların yönetilmesi konusudur (Lewis ve Heckman, 2006: 140). İlki genellikle işe alım, liderlik gelişimi, yedekleme planlaması ve benzeri gibi belirli insan kaynakları uygulamalarına odaklanırken, ikincisi çalışan/personel ihtiyaçlarının projelendirilmesine ve pozisyonlar aracılığıyla çalışanların ilerlemesini yönetmeye odaklanan yetenek havuzlarının geliştirilmesini vurgulamaktadır. Sonuncusu ise organizasyon içerisindeki tüm rollerin iyi performans ve kötü performans gösterenler şeklinde sınıflandırılmasını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi, bir işletmenin iyi veya kötü performans gösterenleri ayırt etmeden tüm çalışanlarına uygulansa da, yetenek yönetimini geleneksel insan kaynakları yönetiminden ayırt etmek kolay değildir (Collings ve Mellahi, 2009: 305).

21. yüzyılın en temel karakteristik özellikleri olarak nitelenen değişme ve gelişmelerin bir sonucu olarak, bilgiden pozitif enerji yaratabilen en değerli ve benzersiz kaynak şeklinde ifade edilen nitelikli insan gücü ve sahip oldukları yetenekler, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşabilmelerinde belirleyici unsur haline gelmiştir. Geline bu noktada, iş görenleri kaynak gibi kullanma anlayışı, artık yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmış; her bir çalışan farklı düzeylerde potansiyel birer yetenek olarak görülmeye başlanmıştır (Alayoglu, 2010: 69). Anwar vd. (2014), bir şirketi diğer şirketten ayıran tek şeyin insan aklının kullanılması olduğunu ifade ederek işletmelerde yetenek yönetiminin önemini vurgulamıştır. Çünkü yetenek yönetimi çalışanların becerilerini ve kariyer planlama fırsatlarını geliştirmektedir. Şirketlere yetkin çalışanların kuruluşun itibarını ve performansını artırmasını sağlamaktadır (Anwar vd., 2014: 1148-1149). Yetenek yönetimi, stratejik rollerdeki en iyi çalışanları cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmakla ilgili faaliyetler havuzudur. İşletmelerde yetenek yönetimi, doğru kişileri doğru işte, doğru zamanda geliştirmeyi ve görevlendirmeyi ve onlara yeteneklerini organizasyonlar için mümkün olan en iyi şekilde gösterebilecekleri doğru ortamı sağlamayı amaçlamaktadır (Rabbi vd., 2015: 5). Yetenek yönetimi, iş gücü yönetimine farklı bir yaklaşım benimsemeyi ve dinamik ve son derece rekabetçi iş ortamına etkili yanıtlar almayı içermektedir (Yıldız ve Esmer, 2023: 93).

Yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerde başarılı uygulanabilmesi, değişen iş dünyasının takip edilmesi ve değişime ayak uydurulması ile mümkün olabilir. Teknolojinin hızlı gelişimi, esnek iş modelleri, çok kültürlülüğün yaygınlaşması ve insan odaklılığın öneminin artması ile işletmelerde yeteneklerin yönetilmesi kolay olmamaktadır. Buna ilaveten yetenekli çalışanlara sahip olmak, işletmeler için tek başına sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayamayabileceğinden, onları nasıl yönettikleri daha önemlidir (Barnet ve Clark, 2007: 130). Bunun için yetenek inovasyonu kavramı işletmelerin insan kaynakları stratejileri için iyi bir alternatif strateji olabileceği ifade edilebilir.

Yetenek inovasyonu kişinin sahip olduğu bilgi birikiminin, yaratıcılığın, problem çözme yeteneğinin, girişimci davranışların, güvenilirlik, bağlılık, tavır, zekâ düzeyi, bilgi paylaşma ve gruba adapte olma isteği, liderlik vb. birçok yeteneğin geliştirilmesidir (Şen, 2021). İş dünyasında kariyerlerini geliştirmek isteyen kişiler ve

yetenekli bireyleri elde tutmak isteyen işletmeler için inovasyonun ‘yetenek’ alanında yapılması gerekmektedir. Yetenek inovasyonunun strateji olarak ele alınması, hem kârlılığını artırmak isteyen işletmeler, hem de kariyerlerini gerçekleştirmek isteyen bireyler için önemlidir. Yetenek inovasyonu stratejisi, işletmelerde geliştirilmeye çalışılan yetenek yönetimi stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için bir yol sunmaktadır. Yetenek inovasyonu stratejisinin hem işletmeler hem de bireyler açısından ayrı ayrı ele alınması, yetenek inovasyonunun buna göre planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

1.2. Yetenek İnovasyonunun Önemi

Küresel ölçekteki değişiklikler, dünya çapındaki işletmeleri sekteye uğrattı ve birçok kuruluşun yetenek ekonomisini kullanmayı düşünmesine sebep oldu. Literatürde yeni olan bu kavramın kesin bir tanımı bulunmamakla birlikte, işletmeler ya da çalışanlar tarafından net anlaşılma noktasına ulaşılması ise tartışma konusudur. Hızla değişen iş dünyasında, işverenlerin ve çalışanların değişimi takip etmesi, talep gören ya da görmeyen mesleklerin ya da yeteneklerin neler olduğunu öğrenmesi kolay değilken, içerisinde buldukları iş dünyasını tam olarak kavramak, anlamak ve tanımlamak mümkün olmamaktadır. Ancak hem işverenler, hem de çalışanlar değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul etmekte ve değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Son dönemlerde iş dünyasında işverenler ve çalışanlar için önerilen model ‘Yetenek İnovasyonu’dur.

21. Yüzyılda üretilen yeni teknolojiler, küresel rekabette meydana gelen değişimler, iş piyasasının belirsizliği, ekonomik krizler, doğal kaynakların tükenmesi gibi sebepler iş dünyasında ve kişilerin bireysel kariyerlerinde birçok kararı etkilemektedir. Buna ilaveten 2019 yılında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen corona virüs salgını, iş dünyasının beklentilerinde büyük değişime sebep olmuş ve sonucunda bireysel çalışmaların ve çabaların önemini artırmıştır. Yetenek inovasyonunun önemini artıran gelişmeler şu şekilde sıralanabilir (Öndeş, 2017);

- Yaşam süresinin artması: Yaşam süresi arttıkça kariyer beklentileri ve öğrenmenin alışıldık doğası değişmeye zorlanmaktadır.
- Akıllı makinelerin ve sistemlerin yükselişi: Otomasyon, sektörlerin yapısını değiştirmektedir. Özellikle yeni iş alanları doğmaktadır.
- Sayısal dünya: Sensör ve programlanabilir sistemlerdeki uçsuz bucaksız gelişme potansiyeli, hemen her sektörde çalışanlarda aranan becerileri belirlemektedir.
- Yeni medya ekolojisi: Geleneksel medyanın bilinen becerilerinin dışında, herkesin medyaya katkı sunması beklenmektedir. Artık metinlerin ötesine geçen bir okuyazarlık da çalışanlarda aranmaktadır.
- Sürekli bağlantılı bir dünya: Artan iletişim olanakları ve organizasyonlar, bu çeşitliliğe uyum sağlamaya zorlanmaktadır.
- Sosyal teknolojiler: Sosyal medya platformları, yeni üretim formlarının ve değerlerinin doğmasını sağlamaktadır.

Yetenekli bireyler, bugünün ve yarının iş gereksinimlerine yönelik becerilere sahiptir ve bu becerileri düzenli ve öngörülebilir bir şekilde kullanmaktadırlar. İşletmelerde yeteneklerin yönetimi konusunda; (1) yeni yetenekler edinme (2) mevcut yetenekleri geliştirme (3) ittifaklar veya ortaklıklar yoluyla düşünce liderlerine erişme (4) düşük performans gösterenleri ortadan kaldırma (5) en iyi yeteneği tutma çalışmalarını sürdürürler (Smallwood ve Ulrich, 2004). Ancak bu sıralananların başarıyla gerçekleştirilmesinde, işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin de rolü büyüktür. Yetenek inovasyonunun gerçekleştirilmesinde oldukça önemli olan işletme yetenekleri, işletmelerde fiziksel (bina, teçhizat vb.) ve sosyal yetenekler (örgüt kültürü, örgüt iklimi vb.) olarak ele alınmaktadır. Bu yetenekler, işletmedeki çalışan bireylerin yetenek inovasyonunu başarıyla gerçekleştirmesinde, çalışanların kariyerlerini geliştirmelerinde oldukça etkilidir. Özellikle de son zamanlarda değişen iş dünyasında yeni iş modellerinin artışı, serbest meslek çalışmasının yaygınlaşması, bir diğer ifadeyle bağımsız çalışma platformlarının artmasıyla bireysel çalışma, bireysel kariyer planlama, bireysel yetenek geliştirme ve inovasyonun bireysel düzeyde gerçekleştirilmesi ön plana çıkmaktadır.

İşletmeler için yetenek inovasyonunun önemi şu şekilde sıralanabilir;

- Covid-19 döneminde ve sonrasında değişen müşteri talepleri nedeniyle belirli sektörlerin gelişmesi veya küçülmesi
- Gelişen yeni teknolojiler
- Şirketlerin sosyal sorumluluk vb. kavramlar sonucunda daha gelişmiş sosyal yeteneklere ihtiyaç duyması
- Şirketlerin veri bazlı analiz yetkinliklerine sahip çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyması
- Dünya genelinde tam zamanlı çalışma haricinde tek seferlik anlaşmalar trendinin giderek artması

Yetenek inovasyonu, işletmelerin ve bireylerin görmezden gelemeyeceği bir konu olarak önemini artıracaktır. Artık pazartesi gününden cuma gününe, sabah dokuzdan akşam beşe kadar çalışma şekli önemini kaybetmeye başlamıştır. Dijitalleşmenin gelişmesiyle online iletişim önemli hale gelmiş (Divrik vd., 2022) ve online platformlardan işlerini sürdüren çalışanların sayısını artırmıştır. Değişen iş dünyasına ilaveten insan kaynakları süreçlerindeki eksiklikler ve işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak kilit stratejilerin ne olduğuna karar verilememesi, yetenek inovasyonu stratejisinin önemini ve gerekliliğini artırmaktadır.

2. YÖNTEM

İşletmelerin, hızla değişen iş dünyasına ayak uydurabilmesi için yeni stratejilerini takip ederek yetenekli insan kaynağını elde tutması gerekmektedir. Literatürde işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının bir strateji olarak ele alındığı çalışmalar mevcut olsa bile (Collings ve Mellahi, 2009; Kim vd., 2014; Kalaiselvan ve Naachimuthu, 2016; Yıldız ve Esmer, 2023), yetenek inovasyonu kavramı oldukça yenidir. Özellikle esnek çalışma modellerinin gelişimiyle bireysel tercihlerin ön plana

çıkıldığı iş modellerinde, yetenekli bireyleri işletmelerde tutmak kolay olmamaktadır. Bireyler, kariyerlerini geliştirebilecekleri yeteneklere yönelmektedir; ancak sürekli değişen iş dünyasında yeni yetenekleri ve meslekleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada yöntem olarak bu alanlarda yapılan araştırmaların metodolojilerinden yararlanılmaktadır. Çalışma, literatür taramasından yola çıkılarak, bir strateji olarak yetenek inovasyonu sürecinin işletmelerde ve bireylerde nasıl uygulanacağını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, daha önce yapılmış çalışmaların analizi ve sentezi üzerinden, yeni bir bakış açısı ile 'yetenek inovasyonu stratejisi' ele alınmaktadır. Daha önce işletmeler ve bireyler açısından aynı anda ele alınmamış olan yetenek inovasyonu, değişen iş dünyası, değişen yetenekler ve geleceğin meslekleri üzerinden açıklanmaktadır. Bulguların geniş ve kapsamlı olmasını sağlayabilmek için yetenek inovasyonu stratejisinin nasıl başarılacağı, yeteneğin temel unsurları üzerinden hem işletmeler ve bireyler açısından açıklanmakta, hem de bu değişkenler arasındaki ilişki kavramsal bir çerçeve olarak açıklanmaktadır. Yetenek inovasyonu stratejisi ile işletmelerin ve çalışanların başarısı için nasıl bir stratejik yol izleneceği açıklanırken, sonuçların genelleştirilebilir olması için geleceğin yetenekleri ve meslekleri üzerinden ortaya konulmaktadır. Böylece çalışmanın pratik çalışmalara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

3. BULGULAR

Yetenek inovasyonunu gerçekleştirmek, bu olguyu bir strateji olarak ele almak, hem işletmeler hem de bireyler açısından başarısını sağlamak kolay değildir. Sürekli değişen iş dünyasında yeniliklere hızla adapte olmak, hatta yeniliği ortaya koymak gerekmektedir. Geçmişten günümüze işletmelerdeki insan yönetimi incelendiğinde, personel geliştirmeden insan kaynaklarına, kariyer yönetiminden yetenek yönetimine ve stratejik insan kaynaklarına kadar olan tüm uygulamalarda, işletmelerin yüzde yüz başarılı olduğunu söylemek imkansızdır. Değişim ve yenilik sürecinin benimsenmesi ya da uygulanması, işletmeler açısından her zaman başarıyla sonuçlanmamaktadır. Buna ilaveten kariyer gelişimine önem vermeyen, buldukları ortamda en alışılmışı tercih eden çalışanlar da mevcuttur. Bu doğrultuda yetenek inovasyonu olgusunun işletmeler ve bireyler için kilit bir strateji olabileceğini söylemek mümkündür. Stratejinin işletmeler ve bireyler açısından benimsenmesi ve doğru bir şekilde uygulanması ise, diğer kilit noktalardan biridir. Başarıya ulaşmak için stratejik hareket etmek gerekmektedir.

Yetenek inovasyonu stratejisinin başarısı için iki taraflı bir bilgi birikimi gerekmektedir. İşletmelerin kendi yeteneklerini bilmesi gerekmektedir. Örneğin, ilişki yetenek olarak diğer şirketlerle etkileşim kurma yeteneği, işletmelerin ilişkilerini yöneten kişilerin sahip olduğu ağ yönetimi görevi yürütme derecesi ve yeterlilik derecesi ya da çalışanların niteliklerinin ne olduğu (Forkmann, Henneberg ve Mitrega, 2018) bilinmelidir. Buna ilaveten iş dünyasındaki değişime bağlı olarak işletme yeteneklerinin güncellenmesi ve geleceğin iş dünyasında hangi yeteneklerin önem kazandığının takip edilmesi gerekmektedir. Bireylerin de kendi yetenek inovasyonlarını gerçekleştirirken iş dünyasını takip etmeleri, işletmelerin yeteneklerinin neler olduğunu bilmeleri ve bu doğrultuda kariyerlerini sürdürmeleri

gerekmektedir (Deitmer, 2011). Böylece yetenek inovasyonu stratejinin doğru uygulanması, inovasyonun gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşılması mümkün olabilir. Bu bölümde, işletmelerde ve bireylerde yetenek inovasyonunun ne olduğu ve yetenek inovasyonu stratejisinin nasıl yapılacağı bulguları açıklanmaktadır.

3.1. İşletmelerde Yetenek İnovasyonu

Deloitte Küresel İnsan Sermayesi Trendleri raporuna göre, dünya çapındaki liderlerin yüzde 90'ından fazlası, kuruluşları geleceğe hazır hale getirmenin kilit bir öncelik olduğunu belirtmektedir. Ancak aynı çalışma ilginç bir şekilde, aynı grubun sadece yüzde 11'inin hazır ve bunu yapabilecek yeteneklere sahip olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. İşletmelerde inovasyon, değişimi yönetmek ve geleceğe hazır olmak için önemli bir göstergedir. Birçok şirket için yenilik yapma yeteneği, genellikle gelecekteki büyümenin tek ve en önemli öngörücüsü olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada bireylerin yeteneği, şirketlerin sürekli yenilik yapma yeteneklerini nasıl sürdürebildiğinin ve işletmenin verimliliğinin temel bir parçasını oluşturmaktadır (Mukerjee, 2018). Artık çoğu şirket, müşteri deneyimine, beklentilere, rekabete, inovasyona ve dijital dönüşüme ayak uydurmak için baş döndürücü bir hızla değişmekte ve gelişmektedir. İşletmeler, yetenekli bireyleri işletmeye çekme yeteneklerinin, bir işletmenin performansını ve büyümesini artırma becerisi üzerinde doğrudan etkisi olduğunun farkına varmaktadır (Perimenis, 2020). McCartney (2010), işletmelerde yetenek değerlendirme ve geliştirme süreçlerinde yenilik yapmayı önermektedir. Bu yenilikler;

- Yetenek havuzlarımızdan yenilikçi iş önerileri istemek;
- Eleştirel deneysel öğrenme ve iş başında öğrenme oluşturma;
- Kurum içinde kendi yetenek değerlendirmenizi yürütme becerilerini geliştirmek;
- Yeteneklerin farklı bağlamlarda bir-iki haftalık kısa iş deneyimi kazanmasını sağlayan liderlik değişim grupları oluşturmak;
- Daha uzun süreli geçici görev fırsatları sağlamak için diğer kuruluşlarla ortaklık yapmak; ve
- Düzenli öğrenmeyi ve paylaşmayı kolaylaştırarak yetenek gruplarıyla bir topluluk duygusu geliştirmektir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, dijitalleşme, yapay zeka uygulamaları, Endüstri 4.0 ile iş dünyasında ciddi bir değişim yaşandığı görülmektedir (Butryn, 2020; Dirican, 2015; Ilic, Markovic ve Milosevic, 2017). İşletmeler, değişimi hangi alanlarda ya da hangi faaliyetlerinde yapacağı konusuna kendileri karar vermektedir. Ancak değişime ayak uydurmak için yetenek inovasyonu yapacak olan işletmeler, bir sistem olarak ele alındığında işletmenin sahip olduğu tüm yeteneklerde yetenek inovasyonunu gerçekleştirmek zorundadırlar. İşletmelerin yeteneklerini genel fiziksel ve sosyal yetenekler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Bu fiziksel ve sosyal yeteneklerden bazıları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. İşletmelerin Yetenekleri

	Yetenekler	Tanımlar	Kaynak
FİZİKSEL YETENEKLER	Fiziksel Varlıklar	Stoklar, teçhizatlar, fabrikalar vb. varlıklardır.	(Gürkan, Gökbulut ve Çolak, 2015)
	Finansal Varlıklar	Nakit, yatırımlar, alacaklar vb. finansal varlıklardır.	(Gürkan, Gökbulut ve Çolak, 2015)
	Teknoloji	Teknolojik değişimleri takip etmek, teknolojik gelişimi ve değişimi takip ederek örgüt içerisindeki süreçlere dahil etmektir.	(Üzmez ve Büyükbeşe (2021)
SOSYAL YETENEKLER	Örgütsel Yapı	İş faaliyetlerinin yönetilmesi, kontrol edilmesi ve iş rollerinin resmi dağılımı için yönetimsel bir araçtır.	(Demir ve Okan, 2009)
	Örgüt İklimi	Örgütün içinde bulunduğu durumun davranış üzerindeki etkisini ifade etmektedir.	(Halis ve Uğurlu, 2008)
	Örgüt Kültürü	Örgüt içerisindeki insanların davranışlarını yönlendiren değerler, inançlar, normlar vb. olarak ifade edilebilir.	(Atabay ve Aytekin, 2022)
	Kurumsal İmaj	Örgütün kamuoyunda algılanma biçimi, kurumun insanların aklındaki resimleridir.	(Özgozcü, 2016).

İşletmelerin fiziksel ve sosyal yeteneklerinde inovasyon gerçekleştirmeleri, tüm işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin herkes tarafından bilinmesiyle mümkündür. İşletmenin yapısı, iklimi, kültürü vb. yeteneklerini iş dünyasının beklentilerine göre değiştirilmesi ve bu değişimin ne yönde olacağı, diğer bir ifadeyle işletmelerin yetenek inovasyonlarını hangi yönde gerçekleştirmeleri gerektiği önemlidir. Değişen iş dünyasında işletmelerin şu alanlarda yetenek inovasyonu gerçekleştirmeleri gerektiği ifade edilebilir;

- İş süreçleri ve çalışan deneyimlerini dijital boyuta taşıyarak verimliliği artırmalıdır. İşletmede mevcut süreçlerin robotik süreç otomasyonu, makine

öğrenimi ve yapay zekâ gibi dijital çözümlerle otomatikleştirmesi ve paralel olarak iş gücünü yeniden yapılandırması gerekmektedir.

- İş gücünün dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca gelişmiş dijital yetkinliklere sahip iş gücünü çekmek şarttır. Organizasyon şemasının her kademesinde dijital açıdan yetkin çalışanlar olması önem kazanmıştır.
- Madencilik ve metal, petrol ve gaz, enerji ve altyapı ile yaşam bilimleri sektörlerinin hızla değişen iş gücü dinamiklerine hazırlıklı olmaları adına çalışanlarına teknik eğitim sağlamaları gerekmektedir.
- Uzaktan çalışmanın giderek arttığı bu dönemde, hızla değişen iş gücü trendlerini yakalamak için çalışanlara esnek koşullar sağlamak ve gerekli teknolojik altyapıyı temin etmek gerekmektedir.
- Tüketici ürünleri, finansal hizmetler ve gayrimenkul ve inşaat sektörleri vb. sektörlerde uzun vadede esnek çalışma kültürü ve iş gücü dayanıklılığı oluşturulması gerekmektedir.
- Yaşam bilimleri sektöründe mümkün olan yerlerde esnek iş gücü kullanılması gerekmektedir.

3.2. Bireysel Yetenek İnovasyonu

Değişen dünyada yetenekli ve becerikli bireyler olarak kalabilmek önemlidir. Değişen iş dünyasını takip etmek, teknoloji ile gelişen iş süreçlerine adapte olmak, mesleğin gerekliliklerindeki değişimleri anlayabilmek ve bireyin kariyerini değişen çevrede başarıyla sürdürebilmesi kolay değildir. Bireylerin kariyerleri için yeteneklerine yönelik nasıl bir strateji izlemesi, hangi süreçleri takip etmesi gerektiği konusunda açık bir strateji bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, bireysel yetenek inovasyonu stratejisi önemli bir kilit rol oynamaktadır. Bireysel yetenek inovasyonu sayesinde mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yeteneklerin edinilmesi mümkün olmaktadır.

İnsan yetenekleri nadir değildir ve her bireyde mevcuttur. Yeteneklerin en heyecan verici yönlerinden biri, yeteneklerin, büyük bir sermaye yatırımı olmadan geliştirilebilmeleridir. Bir diğer ifadeyle yetenekler bir kas olarak düşünülebilir. Kullanım eksikliği nedeniyle körelmiş olsalar da herkes bunlara sahiptir ve kaslarda olduğu gibi, yetenekler de kullanılmaya başlandığında hızla güçlenmektedirler (Hagel, Wooll ve Brown, 2019). Bu sebeple yeteneklerin geliştirilmesine yönelik bir strateji uygulanması ve bu stratejinin değişen iş dünyasının beklentileri doğrultusunda inovasyonla gerçekleştirilmesi önemlidir.

Bireysel yetenek inovasyonunu başarabilmek için iki önemli konuya hakim olmak gerekmektedir. Birincisi, bireylerin kendi yeteneklerinin neler olduğunu bilmeleri ve bu yetenekleri ne derece kullanabildikleridir. Bunu anlayabilmek için bireyin kariyer sürecindeki başarısını takip etmesi önemlidir. İkincisi, değişen iş dünyasının beklentilerini takip etmek ve bu doğrultuda sahip olunması ya da geliştirilmesi gereken yetenekler üzerinde durmaktır. Örnek olarak teknolojinin her yerde bulunması nedeniyle toplumumuzun bilgi veya bilgi toplumuna doğru geliştiği genel olarak kabul edilmektedir. Anderson (2008) bilgi toplumu için gerekli olan becerileri

şu şekilde sıralamaktadır: 1. bilgi yapılandırma, 2. uyarlanabilirlik, 3. bilgiyi bulma, organize etme ve geri çağırma, 4. bilgi yönetimi, 5. eleştirel düşünme ve 6. takım çalışması. Bilgi toplumu metaforu bilgi ve bilgi sistemlerindeki “patlama” ile ilişkilendirilirken, bilgi toplumu metaforu öncelikle fikirlerin veya bilginin meta olarak işlev gördüğü ekonomik sistemleri ifade etmektedir (Anderson, 2008, s. 5). Bireysel yetenek inovasyonunun başarısında bilgi toplumuna ve değişen iş dünyasının beklentilerine cevap vermek gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda 21.yüzyılda başarılı olabilmek için bireylerin geliştirmesi gereken yetenekleri şu şekilde sıralanmaktadır (Intolead, 2020); Anlamlandırma, sosyal zeka, yeni ve uyarlanabilir düşünme, kültürlerarası yeterlilik, bilişimsel düşünme, yeni medya okuryazarlığı, disiplinlerarasılık, tasarım zihniyeti, bilişsel yük yönetimi, sanal işbirliğidir. Bu yeteneklerin de sürekli değişebileceğini, yeni yeteneklerin iş dünyasında ön plana çıkabileceğini bilmek gerekmektedir.

3.3. Yetenek İnovasyonu Nasıl Başarılır?

Yetenek inovasyonu stratejisini uygulamak kolay değildir; ancak bu stratejiyi gerçekleştirmenin ilk aşamaları, işletmeler ve bireyler açısından aynıdır. Öncelikli olarak odaklanılması gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir;

- Geleceğe Odaklanma
- Yeni Beceriler Kazanma Yarışı
- Bilimle Anlamlandırma
- Deneyimi Harekete Geçirme

İşletmelerin ve bireylerin geleceğe odaklı olarak hareket etmeleri ve bir sonraki adımlarını planlamaları gerekmektedir (Morris, 1987; Zott, Amit ve Massa, 2011). Gelecekte değişimin ne yönde olacağını takip etmek, iş yaşamına ilişkin önemi artan yetenekler üzerinde durmak ve buna göre stratejiler belirlemek önemlidir. Bunun için yeni becerilerin kazanılması büyük bir avantajdır (Hrehová ve Klimková, 2018). İşletmeler ve bireyler yeni beceriler edinmek için sürekli takipte olmalı ve yapılan her işi, uygulanan her stratejiyi bilimle açıklayabilmeli, bir temele, diğer bir ifadeyle literatüre dayandırabilmelidir. Günümüzde bilgi temelli iş süreçlerinde entelektüel sermaye dikkat çekmektedir (Chu vd., 2011; Abdulaali, 2018). Buna ilaveten bilgi teknolojileriyle birlikte iş süreçlerinde ciddi değişimler yaşanmaktadır (Chan, 2000). Yetenek inovasyonu stratejisinin başarısında odaklanılması gereken bu konulardan belki de en önemlisi deneyimi harekete geçirmektir. Son olarak deneyimleri kullanmak ve geliştirmek gerekmektedir. İşletmeler ve bireyler için deneyimlerden yola çıkarak geleceğe odaklanmak, değişen iş dünyasında varlığını sürdürebilmek için yetenek inovasyonu stratejisinde ilk yapılması gerekenlerdir. Bir sonraki aşama ise yeteneğin temel unsurlarından yola çıkarak yetenek inovasyonunu gerçekleştirmektir.

Şekil 1. Yeteneğin Temel Unsurları



Yeteneğin temel unsurları şekil 1’de görüldüğü gibi ‘yetenek’ kavramının İngilizce karşılığı ‘TALENT’ sözcüğünden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Yetenek inovasyonunun gerçekleştirilebilmesi için tabloda gösterilen temel unsurların sırayla takip edilmesi önemlidir. Bir diğer ifadeyle hem işletmelerin hem de bireylerin yetenek inovasyonunu gerçekleştirebilmesi ve başarabilmesi için, aşağıda açıklanan adımları sırayla uygulaması gerekmektedir.

1.Adım BAŞARI (Triump): Başarılı olmak yeteneğin temel unsurlarından ilkidir. Başarının işletmeyi ve bireyleri motive ettiği ve daha büyük başarılar için temel rol teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Yeteneklerin geliştirilmesi, seçilen bir alanda başarıya veya mükemmelliğe ulaşmak için önemli yollardan biridir (Gilbert vd., 2001). Yetenek inovasyonunun gerçekleştirilmesinde başarılı olmak ya da başarıyı yakalamak, tüm sürecin başarısı için gerekmektedir. Küçük hedefler koyarak ilerlemek ve bu hedefleri tamamlamak birer başarıdır. Her başarının sonucu, bir sonraki başarı için rehberdir. Bu noktada yetenek inovasyonu stratejisinde üzerinde durulması gereken konu, başarının nasıl yakalanacağıdır. İşletmeleri ve bireyleri başarıya götürecek durumlar aşağıda sıralanmaktadır;

- Hedef odaklı olmak başarıya götürür.
- Çeşitliliğin üstesinden gelme yeteneği başarıya götürür.
- Fırsatı tanıma ve yakalama yeteneği başarıya götürür.
- Başkalarına karşı sorumluluk duygusu almak başarıya götürür.
- Tutkusunu takip etme cesaretini göstermek başarıya götürür.

2.Adım KABİLİYET (Ability): Kabiliyet, bilgiyi ve beceriyi kazandıktan sonra elde edilir. Bu adımı gerçekleştirebilmek için bilgiyi edinme çalışmaları yapılmalıdır (Gaines, 2013). Kabiliyetin sunulmasında gerçekten çalışmak ve çabalamak vardır. Kabiliyet geliştirilebilir ve değiştirilebilir. En çok eğitime ve uygulamaya sahip kişi genellikle en iyi kabiliyete sahiptir. Bazen bir dahi, yani acayip derecede yetenekli biri, kısa sürede daha fazla eğitim ve pratik yapanların önüne geçer, ancak genellikle

kabiliyet, eğitim ve pratikle oldukça uyumludur (Bassanini, 2004). İşletmeler için bilgili ve donanımlı çalışanların işe alınması ve değişen iş ve çevre koşullarına göre bilginin ve donanımın sağlanması önemlidir. Bireylerin kariyerleri boyunca değişen iş dünyasında kabiliyetlerini artıracak yüz yüze ya da çevrimiçi eğitimlere, seminerlere katılması, mesleğine ya da işe yönelik güncel haberleri takip etmesi gerekmektedir.

3.Adım LİDERLİK (Leadership): Yeteneğin önemli unsurlarından bir diğeri liderlik özelliklerine sahip olmaktır. Bireyler öncelikle kendilerine liderlik etmeli, motivasyonlarını yüksek tutarak belirledikleri hedef doğrultusunda ilerlemeli, sonrasında ekip üyelerine karşı bir lider olarak yaklaşmalıdır. Liderliğin kazanılmasıyla kişilerin kariyerlerinde daha başarılı ilerledikleri ifade edilebilir (Dwipayana, Darmayanti ve Wijonarko, 2023). Yetenek inovasyonu stratejisinde liderlik rolü, geliştirilmesi ve kazanılması düşünülen tüm yetenekler için önemli bir araçtır. Yeteneğin geliştirilmesinde gerekli liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Güçlü iletişim yeteneği
- Rol model olmak
- Sorumluluk almaya ve devretmeye hazırlıklı olmak
- Motivasyonu yükseltmek
- Potansiyeli keşfetmek ve açığa çıkarmak
- Toleranslı davranmak
- Esneklik ve öngörü yeteneği
- Hedef ve beklentileri belirlemek
- Kendini doğru tanımak

Her bireyin liderlik özelliklerine sahip olmasını beklemek doğru değildir; ancak yetenek inovasyonu stratejisinin başarısı için yukarıda verilen ve özellikle bireyin yatkın olduğu birkaç liderlik özelliğinin geliştirilmesi önemlidir. Lider rolünün kazanılması, stratejinin başarısı için önemlidir.

4.Adım PRATİKLİK (Easiness): Pratik olmak, yeteneğin elde edilmesinde önemli unsurlardan biridir. Yetenekler öğrenilebilir ve pratik yaparak geliştirilebilir. Özellikle sosyal yetenekler pratik yaparak zamanla gelişirler. Bu konuda özellikle bireyler için değişen ve gelişen yeteneklere yönelik destekleyici eğitimler ve seminerler düzenlenmektedir. Çoğu kurumsal işletme de çalışanlarının kariyerlerini geliştirmeleri için eğitimleri ve seminerleri desteklemektedir. Bireylerin ister bir işletmede çalışsın, ister kendi işlerini yapsın, yetenek inovasyonunu başarabilmek adına pratik olması gerekmektedir. Özellikle geliştirmek istedikleri yeteneklerine yönelik ya da mesleğin gerektirdiği yeteneklere yönelik pratik yapmaları şarttır.

5.Adım YARATICILIK (Newfangled): Yaratıcı düşünme yeteneği geleceğin rekabet alanında olabilmek için kritik önemde bir yetenektir. Yaratıcılık onu besleyen yeteneklerin, becerilerin temelinde değerlendirilebilir. Yaratıcılık, orijinal düşünme, yenilik yapma, risk alma, farklılık yaratma, bilinenin ötesine geçme, alışılmış olanı

terk etme ve bunları bir ölçüde diğerleriyle paylaşma sürecidir. Yirmi birinci yüzyıl iş piyasasında, oldukça önemli olan yaratıcılık, her iş sektöründe önemlidir (Mitchell, Skinner ve White, 2010). Kişinin yaratıcılığını geliştirmesi için aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- Yaratıcılığınıza güvenin.
- Kendinizi yargılamayın.
- Detaylara önem verin.
- Merak edin.
- Farkındalığınızı geliştirin.
- Rutinin dışına çıkın.
- Hata yapmaktan korkmayın.
- Mükemmeliyetçi olmayın.
- Kalıplara takılmayın.

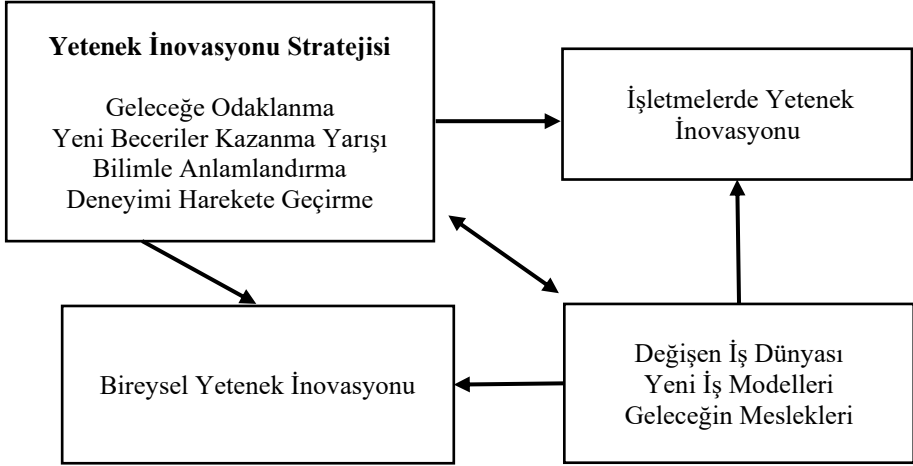
Yaratıcı olabilmek bazı bireyler için oldukça zorlu bir süreç olabilir. Yetenek inovasyonunda işletmeleri ve bireyleri başarıya götürecek önemli adımlardan biri olan yaratıcılık, üzerinde önemle durulması gereken aşamalardan biridir. İşletmelerde liderlerin çalışanları desteklemesi, bireylerin de kendi yaratıcılıklarını geliştirmesi adına çabalaması gerekir.

6. Adım ZAMAN (Time): Yetenek, zaman içerisinde gelişen bir durumdur. Bireylerde yetenek olmasa bile, yeteneğin geliştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalarla başarılabilecek bir olgudur. Dolayısıyla zaman kavramı, yapılacak çalışmalar için önemli bir aşama olmaktadır. Öğrenme süreci ise bazı bireyler için kısa iken, bazı bireyler için uzun olabilir. Bu durum bireylerin mevcut yeteneklerine ve yeni yeteneklere yatkınlığına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu doğrultuda zamanın iyi yönetilmesi gerekmektedir (Claessens vd., 2007). Zamanı iyi yönetmek için yapılması gerekenler;

- Ses, ısı, ışık gibi fiziksel motivasyon engelleyicilerden kurtulun.
- İşlerinizi aciliyet derecesine göre sıralayın. Önceliklerinizi belirleyin.
- Aynı anda birden fazla iş yapmayın.
- Bir sonraki günü planlayın.
- İş birliğine önem verin.
- Zamanın yeterli olduğunu düşünün.
- Uyku düzeninize özen gösterin.

Zamanın yönetilmesi süreci yetenek inovasyonu stratejisinin başarıya ulaşması süreci bakımından da ele alınabilir. Zamanın iyi yönetilmesi, her aşamanın üzerinde özenle çalışılması ve uygulanması, stratejinin başarıyla sonuçlanmasında etkilidir. Bu bağlamda, hem işletmelerin hem de bireylerin, yeteneğin temel unsurlarını takip ederek başarıya ulaşması mümkün olabilir. İşletmelerde ve bireylerde yetenek inovasyonu stratejisinin nasıl uygulayacağı ve bu yöndeki başarılarının yetenek inovasyonu stratejisi ile nasıl başarılacağı konusundaki kavramsal çerçeve hakkında kapsamlı bir vizyon ortaya konulabilir.

Şekil 2. Kavramsal Çerçeve Yetenek İnovasyonu Stratejisi



4. TARTIŞMA

Hem işletmeler, hem bireyler için yetenek inovasyonunu gerçekleştirmek uzun bir süreçtir. Bu süreci yönetebilmek adına, literatürde yetenek yönetimi stratejileri ele alınmaktadır. Ancak inovasyonun yetenek alanında yapıldığı, kavramın hem işletmeler hem de bireyler için ayrı ayrı ele alındığı ve yetenek inovasyonu stratejisi olarak açıklandığı bir çalışma bulunmamaktadır. Literatürdeki boşluğu doldurabilecek önemli bir çalışma olarak ortaya konulan yetenek inovasyonu stratejisi, işletmeler ve bireyler açısından gerçekleştirilmesi gereken önemli stratejilerden biri olabilir.

Literatürde mevcut çalışmaların çoğu, son dönemlerde, son on yılda vb. başlayan cümlelerle iş dünyasındaki değişimin hızından bahsetmektedir. Kuşkusuz 2020'li yıllarda bunun iş dünyasına dair en büyük gerçek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak şunu da söylemek mümkündür ki; iş dünyasında değişimin hızı da hızla değişmektedir. Teknoloji, elbette ki bu hızın en etkili başlangıç sebeplerinden biridir; ancak küresel dünyada her ülkeyi ve her bireyi etkileyen diğer faktörlere de değinmek gerekmektedir. Covid-19 salgını ile dijitalleşmenin iş dünyasında neredeyse her sektöre girmesi (McKinsey Company, 2020), yapay zekanın kullanım zorunluluğu, ülkelerin değişen ekonomik yapısı, küresel savaşlar; iş dünyasındaki değişimin en önemli sebepleri olarak sıralanabilir. İş dünyasındaki değişim sebepleri ne olursa olsun, işletmeler ve çalışanlar, değişimin kendisine ayak uydurmak zorundadır. İşletmelerin insan kaynakları birimlerinde değişim doğrultusunda kararlar alıp harekete geçmek kolay olmamaktadır.

Yetenek yönetimine yönelik organizasyonel yaklaşımlarda, tüm faaliyetleri iş açısından kritik ihtiyaçlara bağlamayı, yeniden yapılandırmayı ve yeniden odaklanmayı, kısa ve uzun vadeli bakış açısını dengelemeyi, öğrenmeyi, paylaşmayı ve kaynakları farklı departmanlar arasında bir araya toplamayı önermektedir (McCartney, 2010: 16). Yetenek yönetiminde yüksek potansiyele sahip çalışanların işe alınması ve elde tutulmasında işveren markasının çok önemli olduğunu ve öğrenme ve liderlik gelişimi, hareketlilik, ödüller ve yeterlilik sistemlerine odaklanılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Mihalcea, 2017).

Literatürde yapılan bir araştırmaya göre, 21.yüzyıl becerileri yaratıcılık, eleştirel düşünme, problem çözme, teknik, iletişim, bilgi ve işbirliğidir (Van Laar vd., 2020). Bu becerilerin dijital becerilerle birlikte öne çıkan sıralaması ise şu şekildedir; (1) teknik beceri (2) bilgi (3) iletişim (4) işbirliği (5) yaratıcılık (6) eleştirel düşünme ve (7) problem çözmedir (Van Laar vd., 2017). Maker (2021), 21.yüzyılda olağanüstü yeteneklere yönelik yaptığı araştırmasında, bilinmesi ve geliştirilmesi gereken yetenekleri ortaya koymuştur. Bu yetenekler tablo 2’de görülmektedir (Maker, 2021: 167).

Tablo 2. 21. Yüzyıl Olağanüstü Yetenekleri

Yetenek	Tanım
İşitsel Yetenek	Müzikal yeteneğin yanı sıra şiir ve şifa gibi olağan ve olağandışı durumlarda sesi kullanma konusundaki güçlü yönleri de içerir.
Bedensel/Somatik Yetenek	Dans, spor, jimnastik ve büyük kas hareketlerinin baskın olduğu diğer alanlardaki yetenekleri içerir; aynı zamanda tat, dokunma, koku ve duyuyla ilgili diğer alanlardaki yetenekleri de içerir
Duygusal/Kişisel Yetenek	Kişinin duygularını tanımlama, anlama ve yönetme yeteneğinin yanı sıra motivasyonlarını, eylemlerini ve tepkilerini anlama yeteneğini de içerir.
Dil Yeteneği	Kelimeleri birçok amaç için kullanma yeteneğini içerir; dolayısıyla bilimsel yazarları, şairleri ve konuşmacıları da içerebilir; ve yeni dilleri hızlı bir şekilde öğrenmeyi, farklı dillerdeki kavramları entegre etmeyi ve yeni ifadeler oluşturmayı içerebilir.
Matematiksel Yetenek	Mantıksal akıl yürütmeyi ve sembollerin, sayıların, modellerin, matematiksel şekillerin ve soyut fikirleri simgeleyen nesnelerin kullanımını içerir.

Mekanik/Teknik Yetenek	Fizik bilimlerindeki yetenekleri içerir: makineleri ve diğer mekanik yapıları anlama ve yaratmanın yanı sıra bilgisayarları, uygulamaları ve diğer teknolojileri anlama, kullanma ve yaratma.
Ahlaki/Etik/Manevi Yetenek	Önemli ahlaki ve etik ilkeleri belirleme, bu ilkeleri kişinin yaşamında uygulama ve insan ruhu veya ruhuyla ilgili fenomenler hakkında farkındalık ve anlayışa sahip olma yeteneklerini içerir.
Bilimsel/Doğalcı Yetenek	Özü her şeyi bir sistemin veya birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan sistemlerin parçası olarak görmek olan ve doğal olayları gözleme, tanımlama, tanımlama, sınıflandırma, inceleme ve açıklama becerilerine sahip yaşam bilimlerindeki yetenekleri içerir.
Sosyal/Kişilerarası Yetenek	Diğer insanlarla iyi geçinme becerilerini; bakış açılarını anlamak ve değer vermek, başkalarıyla etkili iletişim kurmak ve gruplar halinde yapıcı bir şekilde çalışmak.
Görsel/Uzaysal Yetenek	Çizim, resim ve fotoğrafçılık gibi görsel sanatlardaki yetenekleri; ve sözlü veya işitsel olmaktan ziyade görsel olan matematiksel ve diğer disipline dayalı modelleri anlama becerileri.

Kaynak: (Maker, 2021)'den uyarlanmıştır.

Kişilerin sahip olduğu spesifik yeteneklerin veya kapasitelerine bağlı olarak geliştirilebilen yeteneklerin her biri, kişilerin kendi yetenek alanlarıyla ilgilidir. Dolayısıyla bireylerin 21. Yüzyılda önemi artan, artacağı düşünülen yeteneklerin hepsine aynı anda sahip olması mümkün değildir. Bu noktada yetenek inovasyonu stratejisi bireylerin iş dünyasındaki kariyerlerinde kilit bir strateji olarak görülebilir. Kişilerin sahip olduğu yeteneklerini, hangi yeteneklerini geliştirebileceğini ve gelecekte hangi yeteneklerin önemini artacağını bilerek, doğru karar vererek yetenek inovasyonu gerçekleştirmesi önemlidir.

Yetenek inovasyonunun gerçekleştirilmesi süreci sadece insan kaynaklarına bırakılacak bir iş değildir. İşletmedeki tüm liderler, çalışanlarının yeteneklerini ve performansını iyileştirmekten doğrudan sorumlu kılarlar. İnsan kaynakları gerekli araçları ve program desteğini sağlar; liderler süreci denetler ve sonuçları belirler. Bu süreçte liderler, küresel yetenek inovasyonunun dört yapı taşına değişime liderlik etmelidir. Bunlar; (1) Farklılaştırılmış yetenekler (2) Performans hızlandırma (3)

Liderlik Gelişimi (4) Yetenek Kültürüdür (Aguirre ve Hewlett, 2009:5). Yetenek inovasyonunun yapı taşları tablo 3’de açıklanmaktadır.

Tablo 3. Yetenek inovasyonunun yapı taşları

	Tanım	Yapılması Gerekenler
Farklılaştırılmış Yetenekler	İnsanlar, farklılaştırılmış yeteneklerin anahtarıdır. Bu tür yetenekleri dünya standartlarında oluşturmak ve sürdürmek gerekmektedir.	<ul style="list-style-type: none">- Rekabet avantajı için gereken kritik yetenekleri anlamak ve bunlara öncelik vermek- Temel yetenek segmentlerini belirlemek- Özel değer önerileri geliştirmek gerekmektedir.
Performans Hızlandırma	Bireyleri motive etme yeteneği, performans hızlanmasının özüdür. Hızlandırılmış performans, şirketin değerlendirme ve geri bildirim süreçleri, ücretlendirme ve teşvik yapıları, geliştirme ve ilerleme modelleri ile şekillenir. Geleneksel olarak insan kaynakları departmanının alanına giren bu unsurları yeniden düşünmek ve yeniden tasarlamak	<ul style="list-style-type: none">- Terfi kararlarını güçlendirmek- Sonuçları ölçmek
Liderlik Gelişimi	Günümüzün liderleri her şeyden önce muazzam karmaşıklığın üstesinden gelebilmelidir. Farklı bakış açılarını ve kişilerarası dinamikleri takdir etmeli ve bunlara uyum sağlamalı, birden çok disiplini entegre etmeli, kültürler arasında çalışmalı ve çeşitli ve çoklu bilgi akışlarını yorumlamalıdır.	<ul style="list-style-type: none">- Yönetici liderlik yetkinlikleri modelini geliştirmek- Bu yeterliliklere uyan insanları teşvik etmek ve geliştirmek- Liderlik bankası oluşturmak gerekmektedir.
Yetenek Kültürü	Yetenek kültürü, kendini adanmış, yetkin çalışanları çekmek ve elde tutmak için gereken değerlerden, inançlardan, davranışlardan ve ortamdaki oluşur. Bu tür bir kültürü kurumsal markalarının temel unsuru olarak geliştiren şirketler, sürekli olarak bunu başaramayan şirketlerden daha iyi performans gösterirler.	<ul style="list-style-type: none">- Bağlılık oluşturmak- Organizasyonel ve kariyer tasarımlarını yeniden düşünmek- Yetenek markasını geliştirmek gerekmektedir.

Kaynak: (Aguirre ve Hewlett, 2009)’dan uyarlanmıştır.

Yetenek İnovasyonunun dört yapı taşı, yetenek inovasyonu unsurlarının yönetilebilmesi ve sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir. Kurumsal işletmelerde liderler, yetenek yönetimi konusundaki süreçleri insan kaynakları departmanına bırakmıştır. Ancak bu departmanlarda uygulanan stratejilerde değişimin ne derece takip edildiği ve uygulandığı soruları net cevaplanamamaktadır. Buna ilaveten küresel sahnede rekabet etmeyi amaçlayan her işletme, geleceğin yeteneklerini araştırmalı ve pazarın karmaşıklığına göre yetenek yönetimine yönelik stratejik bir yaklaşım uygulamalıdır. Bu doğrultuda yetenek inovasyonu stratejisinin iş dünyasına kazandırılması ve bu stratejinin aşamalarının işletmeler ve bireyler tarafından uygulanması gerekmektedir. Bunun için (1) başarı, (2) kabiliyet, (3) liderlik, (4) pratiklik, (4) yaratıcılık, (5) zaman aşamalarının her biri özenle çalışılmalıdır. Bu aşamalarda etkili olacak yetenek inovasyonunun yapı taşları olarak ifade edilen (1) farklılaştırılmış yetenekler, (2) performans hızlandırma, (3) liderlik gelişimi, (4) yetenek kültürü olguları için yapılması gerekenlerin yapılması ve takip edilmesi gerekmektedir. Böyle bir stratejinin uygulanması ve iş dünyasında bunun benimsenmesiyle, değişimin daha iyi yönetilebileceğini ifade etmek mümkündür.

SONUÇ

21. yüzyıl iş dünyasında değişim hızlı yaşanmaktadır ve artık değişimin hızına ayak uydurmak zorlaşmaktadır. Varlıklarını ve başarılarını sürdürmek isteyen işletmelerin ve kariyerleri uğrunda çalışan bireylerin, küresel çevrede değişim dinamiklerini takip etmesi, politik, ekonomik, sosyal vb. etmenleri aynı anda değerlendirmeleri zorlaşmaktadır. Değişim zorluğuna ayak uydurmak için küresel sahnede rekabet eden her işletme, günümüzün değişen iş gücünün ışığında, insanları yönetme şeklini yeniden düşünmek zorundadır. Önemi artan yetenekler değişim gösterirken, gelecekte bunun nasıl olacağı, hangi yeteneklere daha fazla önem verileceği ya da mevcut hangi yeteneklerin yok olacağı tartışma konusudur. Bu tartışmanın nerdeyse hiç bitmeyeceğini söylemek mümkündür; çünkü değişimin hızına yetişmek de mümkün değildir. Mevcut mesleklerini ya da işlerini kaybetmek istemeyen ve başarılı olmak isteyen bireyler de, iş dünyasının beklentileri doğrultusunda yeteneklerini ve mesleklerini geliştirmek zorundadır. Hem işletmeler hem bireyler için çıkış yolu yetenek inovasyonudur.

Geleceğin iş dünyasında önemli bir kavram olarak ifade edilebilecek olan 'yetenek inovasyonu' kavramı, medyada sıkça konuşulan 'geleceğin yetenekleri' konusunun anlaşılması ve iş dünyasında kabullenilmesi açısından literatüre kazandırılması gereken bir kavramdır. Bu çalışmada değişen iş dünyasına bireylerin ve işletmelerin adapte olabilmesi açısından yetenek inovasyonunun anlaşılması ve başarıyla uygulanması önerilmektedir. Yetenek inovasyonu stratejisinin, başarı, kabiliyet, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zaman olguları üzerinden gerçekleştirilmesi mümkündür. Bu olguların strateji sürecinde başarıya giden birer adım olarak uygulanması ve sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada işletmeler ve bireyler açısından yetenek inovasyonunun nasıl gerçekleştirileceği ortaya konulmaya

çalışılmıştır. Buradan hareketle yetenek inovasyonu stratejisinin işletmeler açısında başarılması için aşağıdaki adımlar önerilmektedir;

- İşletmelerin bulunduğu sektöre göre farklılaştırılmış yetenekler oluşturması; ancak hangi yeteneklerin sektör için gerekli olduğunun araştırmasını yapması gerekmektedir. Bu sorumluluk işletmede sadece insan kaynakları departmanına değil, işletmenin tüm departmanlarına verilmelidir. Özellikle üst yönetimin çalışanları motive edici liderlik üstlenmesi önemlidir.
- Gelişen yeteneklere göre sektörün gerektirdiği eğitimlerin verilmesi ve her çalışanın liderlik yönünün ortaya çıkarılması hedeflenmelidir. Bu doğrultuda yeni liderlik tarzlarının takip edilmesi önemlidir.
- Farklılaşan yeteneklerin yönetimi için yetenek kültürünün geliştirilmesi ve tüm örgüt içerisinde benimsenmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için üst yönetimden başlayarak örgüt içerisinde değişen ve gelişen yeteneklerin benimsenmesi, değişimin kabul edilmesi ve yetenek kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır.

Yetenek inovasyonu stratejisinin bireyler açısında başarılması için ise aşağıdaki adımlar önerilmektedir;

- Küçük hedeflerle büyük başarıya ulaşılmalıdır. Bunun için başarının takip edilmesi kolaylık sağlayabilir. Örneğin bireyin bir blog açması, bulunduğu sektöre, geliştirmek istediği yeteneklere yönelik belirlediği ve başarıya ulaştığı hedefleri bu blogda paylaşması hem takibi kolaylaştırabilir, hem de bireyi motive edebilir.
- Kişinin kabiliyet, liderlik, pratiklik ve yaratıcılık yönünü geliştirmesi, bu doğrultuda yapılan eğitimlere veya etkinliklere katılması gerekmektedir. Bu doğrultuda bireyler, üniversitelerin, çeşitli kurumsal eğitim şirketlerinin verdiği yüz yüze ve online eğitimlere katılabilirler.

Endüstri 4.0, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve Web 4.0 kavramlarının iş dünyasında yer almasıyla yeteneklerde inovasyonun zorunluluğu daha çok hissedilmekte ve bu durumun bir strateji olarak ele alınması ihtiyacı önem kazanmaktadır. İşletmelerde kariyerlerini sürdürecek, kendi işletmelerini kuracak ya da bağımsız çalışacak bireylerde yetenek inovasyonu stratejisinin gerçekleştirilmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler ile kariyerlerini başarıyla yürütmek isteyen bireyler için yetenek inovasyonu stratejisi benimsenmelidir. Yetenek inovasyonu stratejisinin iş dünyasına kazandırılması ile işletmelerin ne yönde strateji sürdürdükleri, bireylerin kariyerlerini hangi yönde planladıkları daha net anlaşılacaktır. Bir diğer ifadeyle geleceğe yönelik değişimlerin benimsendiği ve takip edildiği de açıkça ortaya konulacaktır. Değişen ve gelişen yetenekler ile birlikte mesleklerin ne şekilde evrileceği ve işletmelerin/bireylerin ne yönde önlem almaları gerekeceği öğrenilecektir. Başarıya ulaşmak için yetenek inovasyonu stratejisinden yararlanarak iş dünyasındaki varlıklarını sürdüreceklerdir.

İşletmelerin bireylerin başarısı için varlıklarını sürdürmesi önceliklidir. Bir diğer ifadeyle bireylerin kariyerlerini sürdürmesinde, yetenek inovasyonu stratejisi uygulamasında işletmeler önemlidir. Bir sonraki çalışmalarda yetenek inovasyonu stratejisinin işletmeler açısından birer iş süreci olarak ele alınması ve bireylerin kariyerlerini yönlendirici strateji olarak ele alınması faydalı olacaktır.

TALENT INNOVATION STRATEGY: HOW TO ACHIEVE IT FOR BUSINESSES AND INDIVIDUALS

1. INTRODUCTION

With the rapid rise of digitalization in job markets and the emergence of digitalization in almost every sector, the issue of combining talent with professions has come to the fore. Digital platforms have helped connect talent with jobs that transcend geographical and sectoral boundaries. Based on this, it can be said that digital platforms actually help fill more positions by better matching talented individuals with suitable jobs. Today, it is estimated that 72 million full-time equivalent positions are employed on digital talent platforms and that up to 540 million people could benefit from online talent platforms by 2025. Before the emergence of Covid-19, digital transformation in the business world was effective in helping individuals develop their talents. Digital challenges associated with the existing concepts of Industry 4.0, Internet of Things (IoT) and Web 4.0 have affected all businesses, stakeholders and individuals in the business world with the rapid change in the Covid-19 process.

This article examines how valuable the concept of talent innovation is from a conceptual-theoretical perspective for both individuals and businesses in today's changing business world. More specifically, the following questions are addressed in the study;

- What is talent innovation?
- Why is talent innovation important?
- What are the talents that will gain increasing importance in the future?
- How is it possible to successfully implement talent innovation for businesses and individuals?

2. METHODS

Especially in business models where individual preferences come to the fore with the development of flexible working models, it is not easy to keep talented individuals in businesses. Individuals are turning to talents that will allow them to develop their careers; however, they need to follow new talents and professions in the constantly changing business world. This study uses the methodologies of research conducted in these fields as a method. Based on the literature review, the study aims to reveal how the talent innovation process as a strategy can be implemented in businesses and

individuals. In this context, the ‘talent innovation strategy’ is addressed with a new perspective through the analysis and synthesis of previous studies. Talent innovation, which has not been addressed simultaneously in terms of businesses and individuals before, is explained through the changing business world, changing talents and professions of the future. In order to ensure that the findings are broad and comprehensive, how the talent innovation strategy will be achieved is explained through the basic elements of talent, both in terms of businesses and individuals, and the relationship between these variables is explained as a conceptual framework.

3. RESULTS

Businesses and individuals need to act with a focus on the future and plan their next steps. It is important to follow the direction of change in the future, to focus on the skills that are increasingly important in business life, and to determine strategies accordingly. For this, acquiring new skills is a great advantage. Businesses and individuals should constantly follow up to acquire new skills and should be able to explain every job done and every strategy implemented with science and base it on a foundation, in other words, literature. Today, intellectual capital attracts attention in knowledge-based business processes. In addition, there are serious changes in business processes with information Technologies.

Perhaps the most important of these issues that should be focused on in the success of a talent innovation strategy is to activate experience. Finally, it is necessary to use and develop experiences. Focusing on the future based on experiences for businesses and individuals is the first thing to do in a talent innovation strategy to survive in the changing business world. The next stage is to realize talent innovation based on the basic elements of talent. A comprehensive vision can be put forward about the conceptual framework on how to implement the talent innovation strategy in businesses and individuals and how to achieve success in this direction with the talent innovation strategy.

4. DISCUSSION

Each of the specific talents or abilities that can be developed depending on the capacities of individuals is related to the individuals' own talent areas. Therefore, it is not possible for individuals to have all the talents that are increasing in importance in the 21st century and are expected to increase at the same time. At this point, the talent innovation strategy can be seen as a key strategy in individuals' careers in the business world. It is important for individuals to make the right decisions and realize talent innovation by knowing the talents they have, which talents they can develop and which talents will increase in importance in the future.

The process of realizing talent innovation is not a job that can be left only to human resources. All leaders in the business are directly responsible for improving the talents and performance of their employees. Human resources provide the necessary tools and program support; leaders oversee the process and determine the results. In this

process, leaders should lead the change in the four building blocks of global talent innovation. These are; (1) Differentiated talents (2) Performance acceleration (3) Leadership Development (4) Talent Culture.

CONCLUSION

The concept of ‘talent innovation’, which can be expressed as an important concept in the business world of the future, is a concept that needs to be introduced to the literature in terms of understanding the subject of ‘talent of the future’, which is frequently discussed in the media, and its acceptance in the business world. In this study, it is suggested that talent innovation be understood and successfully implemented in order for individuals and businesses to adapt to the changing business world. It is possible to implement the talent innovation strategy through the concepts of success, ability, leadership, practicality, creativity and time. These concepts need to be implemented and constantly monitored as a step towards success in the strategy process. In this study, it is tried to reveal how talent innovation will be realized in terms of businesses and individuals.

KAYNAKÇA

- Abdulaali, A. R. (2018). The impact of intellectual capital on business organization. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1-16.
- Aguirre, D. ve Hewlett, S.A. (2009). Global talent innovation: Strategies for breakthrough performance. *Strategy+ Business*, 56, 39-49.
- Alayoglu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Almeida, F., Santos, J.D. ve Monteiro, J.A. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103.
- Anderson, R. (2008). Implications of the information and knowledge society for education. J. Voogt ve G. Knezek, (Eds.), *International handbook of information technology in primary and secondary education*, 5-22. New York: Springer.
- Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z. A. ve Sana, A. (2014). Talent management: Strategic priority of organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1148-1154.
- Atabay, E. S. ve Aytekin, S. S. (2022). Metaverse: örgüt kültürünün gelenekselden dijital evrimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (36), 21-36.
- Barney, J.B. ve Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Bassanini, A. (2004). Improving skills for more and better jobs?. *European Economy: Special Reports*, (3), 103-137.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. ve Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.

- Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V. ve Sokolova, A. P. (2017). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. *Academy of strategic management journal*, 16(1), 31-46.
- Butryn, B. (2020). Digitalization in the transformation of the business environment. *Informatyka Ekonomiczna*, 4(58), 67-79.
- Chan, S. L. (2000). Information technology in business processes. *Business Process Management Journal*, 6(3), 224-237.
- Chu, S. K. W., Chan, K. H., Yu, K. Y., Ng, H. T. ve Wong, W. K. (2011). An empirical study of the impact of intellectual capital on business performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 10(01), 11-21.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G. ve Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*, 36(2), 255-276
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Datta, S., Budhwar, P., Agarwal, U. A., ve Bhargava, S. (2023). Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(6), 1071-1096.
- Deitmer, L. (2011). Building up the innovative capabilities of workers. In P. Curtin, J. Stanwick and F. Beddie (ed.). *Fostering Enterprise: The Innovation and Skills Nexus – Research Readings*. 38–51, Adelaide, Australia, National Centre for Vocational Education Research (NCVER).
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Dirican, C. (2015). The impacts of robotics, artificial intelligence on business and economics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 564-573.
- Divrik, B., Baykal, E., Silahtaroglu, G., ve Meral, Y. (2022). KOBİ'lerin örgütsel öğrenme, dijitalleşme ve uluslararasılaşma süreçleri üzerine nitel bir çalışma. *Nitel Sosyal Bilimler*, 4(2), 102-130.
- Doğan, S. ve Demiral, O. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145–166.
- Dwipayana, A. D., Darmayanti, N. L., ve Wijonarko, B. (2023). Challenges and opportunities for leadership and talent development graduates of cadets. *ADI Journal on Recent Innovation*, 4(2), 122-127.
- Forkmann, S., Henneberg, S. C. ve Mitrega, M. (2018). Capabilities in business relationships and networks: Research recommendations and directions. *Industrial Marketing Management*, 74, 4-26.
- Gaines, B. R. (2013). Knowledge acquisition: Past, present and future. *International Journal of Human-Computer Studies*, 71(2), 135-156.
- Gallardo, E.G., Dries, N. ve Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gilbert, W., Akers, J., Barton, D., Beati, B., Blancfield, J., Campbell, C. ve Zuk, I. (2001). Elements of talent development across domains. *Journal of Excellence*, 5, 63-77.

- Global Opportunity Explorer (2018). The digital labor market. Erişim: 14 Eylül 2024, <https://goexplorer.org/the-digital-labour-market/>.
- Gürkan, S., Gökbulut, R. İ. ve Çolak, N. (2015). Entelektüel katma değer katsayısı bileşenlerinin işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 45-64.
- Hagel, J., Woollü M. ve Brown, J.S. (2019). Skills change, but capabilities endure. Erişim: 14 Mayıs 2024, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-human-capabilities.html>.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.
- Howe, D.C., Chauhan, R.S., Soderberg, A.T. ve Buckley, M.R. (2021). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational Dynamics*, 50(4): 1-9.
- Hrehová, D. ve Klimková, A. (2018). The interest of graduates in acquiring business skills for success on the global market. Proceedings of the 12th MAC, 2-3 Mart 2018, Czech Technical University, Prague.142-148.
- Ilic, D., Markovic, B. ve Milosevic, D. (2017). Strategic business transformation: An industry 4.0 perspective. *Journal of International Economic Law*, 20, 49-59.
- Intolead (2020). Future skills and their impact. Erişim 14 Eylül 2024, <https://intolead.com/a-summary-of-future-skills-and-their-impact/>.
- Jimenez, D.J. ve Valle, R.S. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Kalaiselvan, K. ve Naachimuthu, K. P. (2016). Strategic Approach to Talent Management: A Theoretical Model. *Journal of Contemporary Research in Management*, 11(1).
- Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J. ve Penaloza, P. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance improvement quarterly*, 26(4), 93-121.
- Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Maker, C. J. (2021). Exceptional talent in the 21st century context: Conceptual framework, definition, assessment, and development. *Gifted Education International*, 37(2), 158-198.
- McCartney, C. (2010). Fighting back through talent innovation. *Human Resource Management International Digest*. 18(3), 16-18.
- McKinsey ve Company (2020). How Covid-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever. Erişim: 24 Eylül 2024, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>.
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
- Mitchell, G. W., Skinner, L. B. ve White, B. J. (2010). Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(1), 43-53.

- Morris, E. (1987). Vision and strategy: A focus for the future. *Journal of Business Strategy*, 8(2), 51-58.
- Mukerjee, D. (2018). Innovation and talent: Exploring key linkages. Erişim: 14 Mayıs 2024, <https://www.peoplematters.in/article/talent-management/innovation-and-talent-exploring-key-linkages-20225>.
- Öndeş, Ö. (2017). Gelecek 10 yılda iş dünyasında öne çıkacak beceriler. Erişim: 8 Eylül 2024, <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/gelecek-10-yilda-is-dunyasinda-one-cikacak-beceriler-40528710>.
- Ortt, J.R. ve Duin, P.A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522-538.
- Özgozgu, S. (2016). Kurumsal imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2), 581-596.
- Perimenis, V. (2020). HR and The Gig Economy Talent. Erişim: 22 Ağustos 2024, <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-acquisition/articles/hr-and-the-gig-talent-economy>.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: Free Press.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. ve Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208.
- Schiemann, W.A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-19.
- Şen, G. (2021). Yetenek İnovasyonu. Erişim: 12 Ağustos 2024, <https://www.gulactisen.com.tr/yetenek-inovasyonu.html>.
- Smallwood, N. ve Ulrich, D. (2004). Capitalizing on Capabilities. *Harvard Business Review*. Erişim: 14 Mayıs 2024, <https://hbr.org/2004/06/capitalizing-on-capabilities>.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term ‘talent’ in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Üzmez, S. S. ve Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M. ve De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A. ve Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *Sage Open*, 10(1), 1-14.
- Volberda, H.W., Bosch F. A. ve Heij, C.V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Whelan, E. ve Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?. *Journal of knowledge management*, 15(4), 675-687.

- Whelan, E., Collings, D. G., ve Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of knowledge Management*, 14(3), 486-504.
- Yildiz, R. O., ve Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111.
- Zott, C., Amit, R. ve Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Gülaçtı ŞEN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Gülaçtı ŞEN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gülaçtı ŞEN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Gülaçtı ŞEN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Gülaçtı ŞEN