

## YETENEKLERE İLİŞKİN ÇOK DİSİPLİNLİ BİR MODEL ÖNERİSİ: EKLEKTİK YETENEK PARADİGMASI

### Özet

**Doktorant Nur BEDER**

Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora Programı,  
nur.beder@gmail.com



0000-0001-9663-9594

Değişimlere ayak uydurmada ve stratejik hedeflere ulaşmada, kendini geliştirmiş, yüksek kapasiteli, yeniliklere ve teknolojik gelişmelere kolay adapte olabilen yetenekli bireylere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Yetenekli bireylerin örgüte kazandırılması ve örgütte tutulabilmeleri, örgütlere rekabet avantajı sağlayan önemli bir hamle olarak görülmektedir. Ancak işe yeni alınmış yetenekli bireylerin, örgüte transferleri sonrasında yaşanan bir örgütsel başarısızlık durumunda, örgütsel faktörler göz ardı edilerek, sorumluluğun taraf olan yeni yeteneklere yüklenebildiğine şahit olunmaktadır. Özellikle çokuluslu şirketlerin üst düzey yönetici transferleri ve bu yöneticilerin işe yönelik isabetsiz kararları düşünüldüğünde, direkt olarak “başarısız olan gider” mottosunun uygulamalara yerleştiği, fakat bu başarısızlığın ardında, aslında sağlam bir örgütsel yapının bulunup bulunmadığının açık bir şekilde sorgulanmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, yetenekli bireyleri çeken ve onların avlanabilmeleri için gerekli örgütsel koşulların neler olabileceği, ayrıca bu bireyler ile örgütlerin uzun dönemli evliliklerinin yürütülebilmesi için gerekli dinamiklerin nasıl sağlanabileceği, bir Eklektik Paradigma uyarlaması çerçevesinde tartışılmaya çalışılmakta ve konuya ilişkin çok disiplinli bir model önerisi getirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eklektik Paradigma, Eklektik Yetenek Paradigması, Yetenek Avcılığı,

Yetenekleri Elde Tutma

**Jel Kodları:** M12, M14, M54

## A MULTIDISCIPLINARY MODEL PROPOSAL FOR TALENTS: ECLECTIC TALENT PARADIGM

### Abstract

**Doktorant Nur BEDER**

Yıldız Teknik University, Doctoral Program of Business  
Management  
nur.beder@gmail.com



0000-0001-9663-9594

The need for talented individuals who are self-developed, capable of adapting to innovations and technological developments is increasing gradually in order to keep up with the changes and reach strategic goals. Bringing talented individuals into the organization and keeping them in the organization is seen as an important move that provides competitive advantage to organizations. However, in the event of an organizational failure after the transfer of newly recruited talented individuals to the organization, it is observed that the organizational factors can be ignored and the responsibility can be imposed on new talents. It is observed that the motto of “failing expense” is directly embedded in applications, especially when considering the high-level executive transfers of multinational companies and their business-related decisions, but it is not explicitly questioned whether or not there is a solid organizational structure behind this failure. In this study, it is tried to be discussed within the framework of an Eclectic Paradigm adaptation, which attracts talented individuals and what the organizational conditions required for their hunting can be achieved, as well as how to provide the dynamics necessary for the long-term marriage of these individuals and organizations, and a multidisciplinary model proposal is introduced.

**Keywords:** Eclectic Paradigm, Eclectic Talent Paradigm, Talent Hunting, Retaining Talents

**JEL Classification:** M12, M14, M54

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin artan stratejik konumu ile birlikte örgütler, kendini geliştirmeyi başarmış, kapasitesi yüksek, yeniliklere ve teknolojik değişimlere kolay adapte olabilecek yetenekler için rekabet etmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda adaylar, hem kendi becerilerine ve kariyer hedeflerine uygun örgütleri seçmekte, hem de örgütlerin sahip oldukları özelliklere göre kıyaslamalar yapmaktadırlar. Diğer yandan örgütler, doğru bireyin doğru pozisyon için işe alınması, eğitilmesi ve geliştirilmesi gibi faaliyetleri gerçekleştirirken, bu süreçte örgütün hedef ve stratejilerine uygun kararlar verilebilmesi, bir bütünlük içerisinde hareket edilebilmesi için de gayret göstermektedirler.

Bireyler ve örgütler açısından düşünüldüğünde, birey-örgüt uyumunun yakalanmasının oldukça ciddi uğraşlar gerektirdiği, bununla birlikte bireylerin örgüte kazandırıldıkları zaman sonrasında çok daha zorlayıcı bir sürece girilebildiği görülmektedir. Çoğunlukla yetenekli bireylerin örgüte seçilmeleri şeklinde incelenen bu durumun, bireyler açısından bakıldığında, çalışılacak örgütün diğer örgütler karşısında tercih edilme sebebi şeklinde açıklanabileceği, ancak bireylerin yeteneklerini örgütlerinde açık bir şekilde değerlendirme imkânı bulabilmelerine dair dinamiklerin neler olacağı konusunda göz ardı edilen noktalar olduğu ve yaşanan örgütsel başarısızlıkların ardında daha farklı faktörlerin yatabileceği ihtimali aklı gelmektedir.

Potansiyel yeteneklerin örgüte kazandırılması, rakipler karşısında avantaj sağlayan önemli hamleler olarak görülmektedir. Ancak, ilerleyen süreçte yaşanabilecek bir örgütsel başarısızlık durumunun, çoğunlukla örgüte yeni katılan yeteneklerin başarısızlığı olarak görülebildiğine ve örgütsel faktörlerin göz ardı edilebildiğine şahit olunmaktadır. Şimdiye kadar bu konunun yeteneklere sahiplik çerçevesinde değerlendirildiği, ancak bu sahipliğin ve devamlılığının gerektirdiği şartlar hakkında bir tartışmanın olmadığı ve bireylerin yeteneklerini en iyi biçimde sergileyebilmeleri açısından, yeni örgütlerine karşı olan beklentilerinin açık bir şekilde konuşulmadığı görülmekte ve bu konu, araştırma probleminin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yeteneklerin, örgütün potansiyel birer parçası olarak görülmesinin ve bu yeteneklerin örgüte kazandırılmasının ötesinde, örgütlerde yetenekli bireyleri çeken koşulların neler olabileceği ve onların elde edilebilmesi ve örgütleriyle olan uzun süreli evliliklerinin sağlanabilmesi için gerekli dinamiklerin nasıl sağlanabileceği sorusunun cevaplanabilmesi adına, bir model geliştirilmesi amaçlanmakta ve ilgili model, Dunning'in Eklektik Paradigması'nın bir uyarlaması ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada, örgütlerin yetenek avcılığı yaparken, bireylerin yeteneklerini sergileyebilmelerine zemin hazırlayan ve bunun devamlılığını sağlayan koşulların var olduğu, rekabet avantajı sağlamada yalnızca yeteneklerin keşfedilip onların örgüte kazandırılması değil, örgütlerin de bu yetenekli bireylerle uyumlu dinamiklere sahip olmalarının başarıyı getireceği iddia edilmektedir. Araştırma, şimdiye kadar pek çok kez tanık olunan yetenek transferleri ve örgütsel başarısızlık durumuna dair, ulaşılan olumsuz sonuçların yeni yeteneklerin örgütsel uyumsuzluğundan kaynaklandığı düşüncesine eleştirel bir yaklaşım getirmektedir. Bu düşüncenin aksine, başarısızlıkların asıl olarak, örgütlerin bu yeteneklere uygun şartlar sağlayamadıkları savunularak, yetenek yönetimi açısından konuya farklı bir perspektif sunulmakta ve bu nedenle, çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma ile ulaşılan yeni kavramsallaştırmalar ile literatüre zenginlik kazandırıldığı, özellikle, yetenek yönetimi açısından farklı bir perspektif sunulması nedeniyle, yetenek yönetimi yazınına katkıda bulunduğu tahmin edilmektedir. Bir diğer açıdan, örgütlerin, yeteneklerin kazanımı ve elde tutulması adına, gerekli değişim ve gelişim uygulamalarını hayata geçirmeleri ve uyum süreçlerini gerçekleştirebilmeleri yönünde yol gösterici olabileceği ve bu nedenle, mevcut çalışmanın pratikte de katkılar verebileceği umulmaktadır.

## 1. YETENEK AVCILIĞI VE YETENEKLERİN ELDE TUTULMASI

Bu bölümde, örgütlerin potansiyel yetenekleri kuruma dahil edebilmeleri ve bu yetenekleri elde tutabilmelerine ilişkin modelleme yapılabilmesi adına bir çerçeve sunulmakta ve konunun literatür bulguları ile desteklenmesi amaçlanmaktadır.

### 1.1. Modelleme Yöntemi

Araştırmanın modeli, Dunning'in eklektik paradigmasında doğrudan yabancı yatırım kararı verilirken sahip olunması gereken üç temel avantajın, örgütlerin en temel sosyal unsularından olan yeteneklerin elde edilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması adına gerekli olan örgütsel faktörlerin bir uyarlamasına dayanmaktadır. Bu uyarlamada, yeteneklerin örgüt ile uyumunun sağlanmasına odaklanılmakta ve bu ilişki bireysel ve örgütsel çıktılar yönüyle de incelenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmada yetenekler ile örgüt arasındaki uyum ilişkisine dair kurulan model, Byrne (1971) tarafından ileri sürülen “Benzerlik-Çekim Yaklaşımı”na dayandırılmaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin, kendilerine benzeyenleri etkilediği ve onlardan da etkilendiğini savunmakta ve başkalarının kendilerine benzer olarak algılanmasının, bireyleri güçlendirdiği belirtilmektedir (Çiçek, Evcimen, Biçer, 2018). Bireylerin kendilerine benzerlik göstermeyen diğerleri ile olan farklılık deneyiminin, olumsuz bir pekiştirme rolü

üstleneceği, dolayısıyla yetenekli bireylerin kendileriyle ve / veya beklentileri ile uyumlu olmayan bir örgüte doğru çekilemeyecekleri ve / veya bu tarz bir örgütle ilişkilerini daha fazla devam ettirmek istemeyecekleri, yüksek derecede olası görülmektedir. Bu noktada, örgütlerin yetenekleri elde etmek ve bunun devamlılığını sağlamaları adına, bu yeteneklere uygun bir örgütsel nitelikler kümesine sahip olmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir.

## 1.2. Literatür Taraması

Yeteneklerin örgüte kazandırılması ve bu yeteneklerin elde tutulabilmesi, örgütler açısından zorlu bir sınav olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut yeteneklerin örgüt içinde tutulabilmeleri ve başarılı bir iş hayatının gerçekleştirilebilmesi, potansiyel yetenekler için bir vitrin sunmakta ve yeni yetenek kazanımları açısından, örgütlere avantajlar kazandırmaktadır. İçten başlayan başarılı uygulamalar, genişleyen bir etki oluşturarak potansiyel gücün elde edilmesine de katkıda bulunabilecektir.

Bir bireyin örgütte devamlılığının sağlanması, değişen koşullar çerçevesinde çeşitli nedenlere bağlanabilir görülsede, bu nedenleri belirli bakış açılarından genelleyelemek mümkün olabilmektedir. Branham (2005), örgütten yedi nedenden dolayı ayrılık yaşandığına işaret etmekte ve bunları şu şekilde sıralamaktadır:

- Beklentiyi karşılamayan bir iş ortamı
- Birey ve işin özellikleri arasındaki uyumsuzluk
- Yeterince geri bildirim ya da koçluk desteği alınamaması
- Kişinin kendisini değersiz hissetmesi
- Kişinin örgütte kendisini geliştirme / ilerleme olanağının olmadığını hissetmesi
- Aşırı iş yükü altında kalma ve iş-yaşam dengesinin bozulması
- Üst yönetime olan güvenin ve saygının kaybedilmesi.

Bireylerin, örgütte maksimum düzeyde tatminlerinin sağlanması ve iyi bir çalışma ortamının sunulması, yeteneklerin kaybedilmemesi için bir ön koşul olarak görülmekle birlikte, bu anlamda yetenek yönetimini örgütsel açıdan en iyi açıklayan teorilerden birinin, Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi olduğu ve yönetimin faaliyetleri üzerinde en etkili çıktılarını sağlayacak insan kaynakları unsurlarının tespit edilmesinde kullanılan bu teoriye göre, insan kaynakları faaliyetleriyle birlikte artan insan sermayesi, yetenek ve kapasitesinin daha yüksek verimlilik, kalite ve karlılıkta artış gibi örgütsel performansı etkileyen çıktılarını dönüştürülebileceği ileri sürülmektedir (Rajiani, Musa, Hardjono, 2016). Bu açıdan bakıldığında, örgütlerin

elinde tuttıkları yeteneklerin motive edilmesi ve bu yeteneklere fırsat verilen bir ortamın varlığı gerekli görülmektedir.

Araştırma sonuçları, örgütsel teşvik ve cesaretlendirme, otonomi ve özgürlük, iletişim, iş grubu desteği ve iddialı bir işin, bireyin yaratıcılığını ve bağlılığını artırdığını (Eren ve Gündüz, 2002; Heyns ve Rothmann, 2018; Nel ve Linde, 2018); işin genel görünümü, çalışana sağlanan sosyal ve ekonomik çıkarlar, ücret, terfi imkanları, kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları, statü gibi iş ortamı şartlarının, bireyleri tatmin ettiğini ve bağlılık sağladığını (Sevimli, İşcan, 2005; Quastel ve Boshier, 1982; Yang ve Wang, 2013; Aktar ve Pangil, 2018; Sarti, 2014; Jun, Cai, Shin, 2006; Nel ve Linde, 2018); esnek çalışma ve nitelikli fiziki koşullar, destekleyici bir yönetim tarzı, adaletli bir sistem, takdir edicilik, birey-örgüt arası etkileşim, arkadaşlık ortamı ve sosyal bir yapının, bireyler üzerinde pozitif etkili olduğunu, tatmin sağladığını ve bağlılığı artırdığını göstermektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004; Siu, 2002; Yang ve Wang, 2013; Aktar ve Pangil, 2018; Sarti, 2014; Schyns ve Croon, 2006; Boshoff ve Arnolds, 1995; Nel ve Linde, 2018; Ghosh, Rai, Sinha, 2014; Inoue vd., 2010; Dai ve Qin, 2016).

Rakiplerine kıyasla çalışanlara sağlanan temel ve yan haklar ile, yurtdışı tecrübe edinme imkanlarının örgütü tercih edilebilir kıldığı (Duman, 2018); örgütlerdeki inovatif düşünceyi oluşturan etkenlerin, bireylerin yenilik odaklılığını ve proje üretme konusundaki düşünce düzeylerini yükselttiği (Akyıldız, 2014); örgütlerdeki yenilikçi bir iklimin, bireylerin yenilikçi davranışlarında ve kurumsal performansta etkili olduğu (Nart, 2019; García-Morales, Llorens-Montes, Verdú-Jover, 2006) belirtilmektedir. İnisiyatif ve güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel sonuçlar ile ilişkili olduğu (Orgambidez-Ramos ve Borrego-Alés, 2014; Gamboa, Gracia, Ripoll, Peiró, 2009), örgüt ikliminin, iş tatmini ve bağlılığı etkilediği ifade edilmektedir (Siu, 2002; Biswas ve Varma, 2011; Putter, 2010).

Nitelikli insan kaynağının uzun süreli olarak şirkete bağlılığını sağlayan unsurlardan birinin de, halka arz olduğu; ücret ödemeleri ya da emeklilik geliri olarak hisse senedi paylaşımı ile bunun gerçekleştirilebildiği ifade edilmekte (Akpınar, 2012), bununla birlikte finansal performansın güçlü bir kültür ortaya çıkartacağı ve bu güçlü örgüt kültürünün ise, çalışan bağlılığını artıracacağı belirtilmektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci, 2019). Ayrıca kurumsal itibarın, örgüt üyeleri açısından pozitif bir etki oluşturacağı ve bağlılığı önemli ölçüde etkileyeceği (Korkmazer ve Saydan, 2018; RitaMen, 2012; Ali ve Ali, 2011; Shirin ve Kleyn, 2017); güçlü bir işveren markasının, çalışanları elde tutmayı, örgüte olan bağlılığı ve örgütleri ile bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak özdeşleşmelerini sağladığı da vurgulanmaktadır (Akgemci Gerşil, Kalfaoğlu, Erat, 2018; Kara, 2013; Veerabramham ve Kolla, 2014; Timur, 2019). İşveren markası, yalnızca örgüte bağlı

bireylerin değil, potansiyel işgücünün de örgütü tercih sebebi olarak görülmektedir. Bireylerin, güçlü bir referans olabilecek, sektörde öncü, köklü ve saygın bir şirkette çalışmak istedikleri, ayrıca çalışmak için, kariyer beklentilerine cevap veren, eğitim fırsatları oluşturabilen, kişisel gelişimi ve yenilikçiliği önemseyen şirketleri tercih ettikleri belirtilmektedir (Gözen, 2016).

Özetle, bir bireyin örgüte olan bağlılığını, o örgütteki devamını ve örgüte olan katkılarını etkileyen birden fazla dinamik bulunabilmektedir. Bu dinamikler etkin bir şekilde sistematize edildiğinde örgütsel başarıyı getirebilmekte ve özellikle değişim süreçlerinde bu dinamiklerin etkileri daha somut bir şekilde gözlenebilmektedir. Bunun bir örneği, Nokia'nın CEO değişimi neticesinde yaşadığı başarısızlıktır. Değişim süreçleriyle geçmişte oldukça çok konuşulmuş olan Nokia'nın bu başarısızlığı, genel itibarıyla yeni atanan CEO'nun aldığı kararlar ve yönetim şekli ile ilişkilendirilmiştir. Aslında bu başarısızlığının altında, değişiklik detaylarının paydaşlar tarafından yanlış anlaşılması, sorunların yetersiz teşhisi ve analizlerin zayıflığı olduğu belirtilmekte (Lam, 2013) ve bu durum, yeteneklerin başarısızlığının arka planında, örgüt kültürünün, örgütsel yapının ve örgüt üyeleri ile olan etkileşim kalitesinin varlığının sorgulanmasına yol açmaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel başarının, yalnızca başarılı bir bireyin örgüte dahil edilmesiyle elde edilemeyeceği ve geçmişte başarılar elde etmiş bireylerin, farklı örgütlerde aynı çizgiyi yakalama olasılığının bulunamayabileceği anlaşılmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları eşsiz nitelikler ve birbirlerinden ayrı kılan farklılıklar, başarı yolundaki ince nüansları belirleyebilmektedir. Dolayısıyla, yetenekli bireyleri başarıya ulaştırabilecek bir örgüt inşasının ve buna sahip olmak adına eklektik bir düşünce yapısının gerekli olduğu görülmektedir.

## 2. EKLEKTİK YETENEK PARADİGMASI

Hamel (2013), iş tanımlarının sınırlarına bağlı kalmayan, proaktif olan, farklı fikirler peşinde koşan ve işlerini görev aşkıyla yerine getiren ve bunu dünyada farklılık oluşturmak adına yapan bireyleri üst yetenekler olarak adlandırmakta ve bu yeteneklere sahip olabilmek için öncelikle “çalışanları örgüte nasıl daha iyi hizmet ettirebiliriz?” sorusunun yerine, “çalışanların işe adayacakları olağanüstü yeteneklerine layık örgütleri nasıl inşa edebiliriz?” sorusunu sormamız gerektiğini belirtmektedir. Bu düşünceden hareketle, bilhassa yetişmiş yetenekli bireylerin örgüte kazandırılmasının ve bu yeteneklerin elde tutulmasının, örgütün sürekliliğini sağlayabilmede oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir.



Yeteneklerin örgüte çekilmesi ve rakip örgütlerin geride bırakılarak bu yetenekli bireylerin örgüte kazandırılabilmesi, örgütün sahip olacağı bazı özellikler ile kolaylaştırılabilecektir. Ancak bu durumun, yeteneklerin saf değişimi gibi algılanmaması gerekmekte ve söz konusu çerçevenin, bireylerin örgütte tutunabilmeleri ve yeteneklerini sergileyebilmeleri açısından uyumlu bir çalışma ortamının ve geleceğine güven duyulan bir örgüt profilinin esaslarının belirlendiği sınırların çizilebilmesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Literatür taraması ile elde edilen araştırma bulguları da, çalışmanın amacını desteklemekte ve ulaşılan sonuçlar, bireylerin örgüte çekilmesi, örgütte devamlılıklarının sağlanması ve örgüte olan bağlılıklarının ve tatminlerinin artırılmasına yönelik oldukça çeşitli etkenlerin olabileceğini göstermektedir.

Etkin bir beşeri sermaye yatırımı yapılabilmesi adına, örgütsel anlamda birçok faktörün göz önünde bulundurulması gerektiği oldukça açıktır. Bu amaçla konuya daha geniş bir perspektiften bakılabileceği ve bu soruna eklektik bir model üzerinden cevap verilebileceği tahmin edilmektedir.

### 2.1. Eklektik Paradigma ve Yetenekler Çerçevesinde Bir Uyarılma

Eklektik paradigma, yabancı yatırım kararları vermede, sahiplik avantajları, konum avantajı ve içselleştirme avantajı şeklinde üç unsurun gerekli olduğunu savunmaktadır (Dunning,1980; Dunning, 2000; Dunning, 2001). Eklektik paradigmaya göre, işletmelerin uluslararası eğilimi bu üç koşulu sağlandığında artmakta (Dunning, 1988, Dunning, 2001) ve bu eğilimle birlikte, işletmelerin uluslararasılaşmaları kademeli bir şekilde gerçekleşmektedir. İlk aşamada, işletmenin faaliyet göstereceği pazarda rakiplerine göre belirli amaçlara sahip olmaları gerekmektedir. İkinci aşamada, yapılacak yatırımların, işletmenin hedeflerine ulaşmak için uyguladığı stratejiye uygun olması gerekmektedir. Üçüncü ve son aşamada ise, işletmenin uluslararasılaşmaya yönelik özelliklere sahip olması, diğer bir ifadeyle belirli sözleşmelere ihtiyaç duymadan, kendi öz kaynaklarıyla uluslararasılaşmaları gerekmektedir (Erdem, 2019).

Bu açıdan bakıldığında, potansiyel yeteneklerin örgütler için birer yabancı yatırım özelliği taşıdığı, rakipler karşısında rekabet avantajı sağlayan ve sahip olunması gereken beşeri sermayeler olduğu düşünülmektedir. Yetenekli bireylerin seçilmesi, örgüte kazandırılması ve elde tutulmasının, eklektik paradigmaya benzer şekilde belirli aşamalardan geçtiği ve her aşamanın da kendi içinde özelliklere haiz olduğu öngörülmektedir. Bu uzun süreç, örgütler açısından oldukça zorlu ve karmaşık dinamiklerin etkin bir şekilde yönetilmesini ve konuya disiplinler arası bir perspektif ile bakmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla, ele alınan durumun eklektik bir yönünün bulunduğu ve ilgili konunun “eklektik yetenek paradigması” şeklinde adlandırılmasının uygun olduğu tahmin edilmektedir.



## 2.2. Eklektik Yetenek Paradigması ve Bileşenleri

Yetenekli bireylerin örgüte kazandırılması ve daha önemlisi bu kazanımların devam ederek, elde tutulan yeteneklerin en iyi şekilde değerlendirilebilmeleri ve sürekliliklerinin sağlanabilmesinin, örgütün sahip olacağı bazı özellikleri içeren bir model çerçevesinde açıklanabileceği düşünülmektedir. Bu model, sahiplik, maddi konum ve içsel durum şeklinde, üç unsurdan oluşmakta ve her biri kendine haiz özellikler içermektedir.

### 2.2.1. Sahiplik

Eklektik yetenek paradigmasının ilk bileşeni olan sahiplik, örgüte ait kültürel ve yapısal özellikleri ifade etmektedir. Bir örgütün yapısal ve kültürel bileşenleri, o örgütün gücü hakkında bilgi vermekle birlikte, geleceğe ilişkin hayat çizgisini de belirlemektedir. Bu iki ana yapıdan birinin zayıf kalması, örgütün geleceği açısından bir tehdit unsurudur.

Hamel (2013), örgüt büyüklüğü, sektör liderliği, esnek olmayan iş sistemleri, zihinsel modeller, fazla kaynaklara sahip olunması ve başarının daimi görülmesinin, örgüt için yaklaşan bir tehlikenin habercisi olduğunu belirtmekte ve esneklikten uzaklaşmanın örgütleri dinazorlaştırdığını ifade etmektedir. Geleceğin dünyasının dijitalleşme üzerine kurulduğu da göz önünde bulundurulursa, bir örgütü ayakta tutabilecek yegane unsurun, çevreye adapte olabilen, öğrenmeye açık ve inovatif bir yapıya ve bu yapıyı destekleyen bir kültüre sahip olmak olduğu açıkça görülmektedir. Bununla birlikte, yapının eşsiz bir bileşeni olan beşeri sermayenin bu yapı içindeki uyumluluğu, tamamlayıcı bir rol üstlenmekte ve iç müşteri olarak tanımlanan örgüt çalışanlarının, yapıyı taşıyabilecek ve geleceğe aktarabilecek en önemli unsur olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, eklektik yetenek paradigmasında sahiplik boyutu, inovatif ve adaptif bir yapı, ar-ge ve teknolojik güç, sistemsel bütünlük, departman ya da takım bazında tecrübeli ya da uyumlu bir iş gücünü içermekte ve bu özellikler, örgütün sahip olduğu yetenekli bireyleri içerde tutabilmesi ve potansiyel yetenekler açısından da, çekim gücünün devam edebilmesini sağlayan unsurlar olarak görülmektedir.

### 2.2.2. Maddi Konum

Örgütün görünen unsurlarını ve harici faktörleri içeren maddi konum, eklektik yetenek paradigmasının ikinci bileşenini ifade etmektedir. Bir varlığı tercih edilebilir kılan unsurların başında, o varlığın somut görünümünü belirleyen özellikler gelmektedir. Aynı şekilde, örgütün tercih edilebilirlik algısını, dışsal niteliklerin yükseltebileceği ve taraflar üzerinde ilk etkiyi bırakan unsurun, görünen yüz olduğu düşünülmektedir. Dünyadaki teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler ile birlikte, çalışma koşulları

değişime uğramış ve esnek iş yapış biçimleri tercih edilmeye başlamış olsa da, bir örgütün fiziki yerleşkesinin nerede bulunduğu bireyler açısından önemini korumaktadır. Bu durum çoğunlukla ulaşım kolaylığı nedeniyle tercih edilir bir faktör olarak görülse de, bölgenin ya da yerleşkenin bilinirliği, marka algısı aracılığı ile örgütü bir adım daha ileriye taşıyabilmektedir. Bununla birlikte, çalışma ortamının fiziki koşulları, bireylerin motivasyonlarını artırarak, rahat ve mutlu bir şekilde iş görmelerinde etkili olmakta ve örgütün sahip olduğu maddi güç, bireylerin örgüte karşı olan bağlılığını güçlendirmekte ve örgüte olan güveni artırarak, maddi beklentilerin karşılanabileceği ve şimdiki ve geleceğe ilişkin hakların alınabilmesinde bir sorun yaşanmayacağı düşüncesini doğurmaktadır.

Örgütün gücüne hatta bütününe ilişkin bireylerin gözlem alanlarından biri, örgütsel iletişimin etkin kullanımı, özellikle sosyal medya üzerindeki yerleşimidir. Sosyal medya, bir varlığın sanal mecradaki konumunu belirlemekte ve bu yeni medya, köklü iş modellerini ve kurumsal stratejileri tehdit etmekle birlikte, yeni uyarlanabilir stratejiler yoluyla fırsatlar sunmakta ve taraflar arasındaki ilişkiler, kaotik ve etkileşimli bir tilt oyununa benzetilmektedir (Hennig-Thurau vd., 2010). Dolayısıyla, bu platformlarda örgütün kendini etkin bir biçimde konumlandırması ve bu araçları güçlü bir biçimde yönetebilmesi, örgütün yetenekler açısından çekiciliğinin artmasında oldukça etkili olmaktadır. Özetle, merkezi bölgelerde bulunma, çalışma ortamının ergonomik durumu, örgütün maddi ve finansal gücünü ifade eden sermaye durumu ile örgütün medya ve iletişim araçlarındaki konumu, yetenek avcılığı ve yeteneklerin elde tutulabilmesi açısından önemli unsurlar olarak görülmektedir.

### 2.2.3. İçsel Durum

Eklektik yetenek paradigmasının son bileşeni içsel durum, örgütün maddi olmayan, dahili unsurlarını ve içsel değerlerini ifade etmektedir. Bir örgütün esas olarak tanınabilmesi, ancak o örgüt çatısı altında bulunmakla gerçekleşebilir. Örgüt içi ilişkiler, çalışma ve iş durumundan memnuniyet, adil yönetim politikaları, bireylerin bağlılıklarını artıran ve örgütlerin nitelikli işgücü kaybını engelleyen yegane unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. En önemlisi, bu tarz yönetim uygulamalarının ve sıkı birey-örgüt ilişkilerinin, örgütün bireyler nezdinde değerini artırıcı bir rol üstleniyor olmasıdır. Bu değer, örgütün itibarı ile birlikte, örgütlerin hedef kitleler zihnindeki pozitif konumlandırmasını ifade eden işveren markası altında pekiştirilmektedir. İtibar ve işveren markası, örgütün içten doğan ve yetenekleri etkilemede güçlü etkiler bırakan eklektik yetenek paradigma unsurları olarak görülmektedir. Bu iki unsurun, etkin bir yönetim sonucu ortaya çıkabileceğinden ve doğrudan yapı ya da kültürün bir parçası olmadığından, içsel bir durum olarak ifade edilmesinin uygun görüldüğü düşünülmektedir. Sonuç olarak, itibar, güçlü bir işveren markası,

haklar ve fırsatlar açısından adil bir dağıtım politikası, düşük işgücü devir hızı ve yüksek çalışan bağlılığı, eklektik yetenek paradigmasının içsel durum bileşeni başlığı altında yer alan faktörler olarak sıralanmaktadır.

## SONUÇ

Dünyadaki değişim, iş çerçevesinde bazı konuların sorgulanmaya başlanmasına neden olmuş ve örgütler açısından artık bireylerin performansının değil, potansiyellerinin ölçülmesinin amaçlanmasına doğru bir kayma gözlemlenmeye başlamıştır. Aynı şekilde, bu değişimler ile birlikte, bireylerin de sahip oldukları yetenekleri etkin bir şekilde değerlendirebilecekleri ve arzuladıkları iş hayatını yaşayabilecekleri örgütlere ilişkin arayışlarında ve farkındalıklarında artışlara şahit olunmaktadır. Ancak, genelde yetenekli bireylerin her koşulda değerini bilen ve onları yönetebilen örgütler ile karşılaşmadığı, hatta bir örgütsel başarısızlık söz konusu olduğunda bunun sorumluluğunun daha çok beklentide bulunan bu “yenilere” atfedildiği, özellikle çok uluslu şirketlerin üst düzey yönetici transferleri düşünüldüğünde, “başarısız olan gider” mottosunun yerleştiği, ancak bu başarısızlığın ardında aslında sağlam bir örgütsel yapının bulunup bulunmadığının da çoğunlukla göz ardı edildiği görülmektedir. Birinci bölümde ele alınan Nokia'nın yaşadığı başarısızlık deneyimi, bu durumu çarpıcı bir şekilde izah etmektedir.

Bu çalışmada, potansiyel yeteneklerin avlanması ve elde tutulabilmesine ilişkin, literatürde bulunan araştırma sonuçlarına dayanarak, üç bileşenli bir model sunulmakta ve keşifsel bir çalışma tasarımı benimsenmektedir. Metodolojik olarak kavramsal nitelik taşıyan mevcut araştırmanın, yeni dünya düzeni yönetim buluşları açısından ilgili taraflara farklı fikirler sunabilecek bir nitelikte olduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca bu araştırma ile, yetenek yönetimine ilişkin farklı bir perspektif sunulmakta ve örgütlerin yetenekleri avlama ve elde tutmaları adına, pratik bir çözümlenmede bulunulmaya çalışılmaktadır.

Tartışmaya oldukça açık olan bu konu, gelecek çalışmalarda geniş bir çerçevede sunulabilecek açıklamalar ile zenginleştirilebilir. Bu çalışma, bir giriş niteliği taşımaktadır ve “eklektik yetenek paradigması” adı altında özetlenmektedir. Model ve modele ilişkin boyutlar, farklı disiplinlerden çeşitli araştırmalar ile geliştirilebilir.

Eklektik yetenek paradigması, yeteneklere yönelik bir modelleme önerisi olduğundan, sahip olunması gereken beşerî ve örgütsel özelliklerin bütününe ilişkin bir sınıflandırmaya gidilmemektedir. Bireysel özellikler, kesin hatlar ile çerçevenemediği gibi, bir örgütün de keskin sınırlarla belirlenmiş gruplar içinde tarif edilmesinin mümkün olmadığı bilinmekte, dolayısıyla eklektik yetenek paradigması bileşenlerinin

araştırmalardaki bakış açılarına göre farklı sonuçlar verebileceği öngörülmektedir. Eklektik paradigmanın dinamik yapısı, eklektik yetenek paradigması için de geçerli olup, özellikler ve bileşenler konusunda değişim göstermeye ve yenilenmeye açıktır. Bu kavramsal çerçevede uygulanabilecek ampirik çalışmaların, ilgili modelin geliştirilmesine katkıda bulunabileceği ve işletme yönetimi, insan kaynakları, örgütsel davranış, yetenek yönetimi ve halkla ilişkiler gibi birçok disiplinin birleştiği bu eklektik çatının, gelecekteki araştırmalara esin kaynağı olabileceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

Akgemci, T., Gerşil, G. S., Kalfaoğlu, S., & Erat, L. (2018). İşveren markası algısı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerine bir araştırma. IV. International Caucasus Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress, 548-564, 7-8 Ekim 2018, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Akpınar, F. G. (2012). Halka arz olmak bir şirkete neler kazandırır?. TÜYİD E-Bülten. s.10. Erişim adresi: [http://www.tuyid.org/files/makaleler/EBulten\\_10\\_sayi\\_FGA.pdf](http://www.tuyid.org/files/makaleler/EBulten_10_sayi_FGA.pdf)

Aktar, A. & Pangil, F. (2018). The relationship between human resource management practices and employee engagement: the moderating role of organizational culture. *Journal of Knowledge Globalization*, 10(2): 53-87.

Akyıldız, S. (2014). Örgüt kültürünün çalışanlarda inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkisi: bilişim sektöründe bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ali, I. & Ali, J.F. (2011). Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement. MPRA Paper 33891. University Library of Munich, Germany.

Biswas, S. & Varma, A. (2011). Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*, 34(2), 177-192. Doi: 10.1108/01425451211191887

Boshoff, C. & Arnolds, C. (1995). Some antecedents of employee commitment and their influence on job performance: a multi foci study. *South African Journal of Business Management*, 26(4): 125-135. Doi: 10.4102/sajbm.v26i4.832

Branham, L. (2005). How to recognize the subtle signs and act before it's too late: the 7 hidden reasons employees leave. New York: American Management Association.

Çiçek, I., Evcimen, İ. V., & Biçer, İ. H. (2018). Örgütsel bağlamda kişi-grup uyumu (kuramsal perspektif). *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3): 699-730. Doi: 10.17130/ijmeb.2018343119

Dai, K. & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12): 46-57. Doi: 10.4236/jss.2016.412005

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9-31. Doi: 10.1002/tie.5060220301

Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *Journal of International Business Studies*, 29: 45-66. Doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490024

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163-190. Doi: 10.1016/S0969-5931(99)00035-9

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of Economics of Business*, 8 (2): 174-175. Doi: 10.1080/13571510110051441

Duman, C. (2018). *Şirketler yıldız çalışanlarını neden kaybeder?* İstanbul: Kanon Kitap.

Erdem, A. T. (2019). X ve Y kuşakları açısından kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin analizi: küresel doğan aile işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.

Eren, E. & Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5: 65-84.

Gamboa, J. P., Gracia, F., Ripoll, P., & Peiró, J. (2009). Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 632-640. Doi: 10.1017/s1138741600001992

García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F.J., & Verdú-Jover, A.J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1): 21-42. Doi: 10.1108/02635570610642940

Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4): 628-652. Doi: 10.1108/PR-08-2013-0148

Gözen, E. (2016). Potansiyel işgörenler açısından işveren markası algısı: Akdeniz Üniversitesi turizm öğrencileri örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1): 70-80.

Hamel, G. (2013). Şimdi ne yapıyoruz. Ümit Şensoy (Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.

Hennig-Thurau, T., Malthouse, E.C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3): 311-330. Doi: 10.1177/1094670510375460

Heyns, M. & Rothmann, S. (2018). Volitional trust, autonomy satisfaction, and engagement at work. *Psychological Reports*, 121(1): 112-134. Doi: 10.1177/0033294117718555

Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., Akiyama, M., Akiko, K., & Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(1): 29-38. Doi: 10.1007/s00420-009-0485-7

Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6): 791-812. Doi: 10.1016/j.jom.2005.09.006

Kara, M. N. (2013). İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bilişim sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Korkmazer, F. & Saydan, R. (2018). Kurumsal itibar algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15): 542-561. Doi: 10.33692/avrasyad.510135

Lam, A.H.C. (2013). Change management at Nokia. Warwick University Master of Science Programme and Project Management Study. Erişim adresi: <https://www.coursehero.com/file/13261614/ChangeManagementAtNokia/>

Nart, T. (2019). Şirketlerdeki yenilik ikliminin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi. Yüksek lisans projesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Nel, J. H. & Linde, B. (2018). Antecedents and outcomes associated with high levels of engagement. *The Art of Engaging Unionised Employees*, Palgrave Pivot (35–44) eBook ISBN: 978-981-13-2197-9.

Orgambídez-Ramos, A. & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28–36. Doi: 10.5964/psyc.v7i1.88

Putter, L. (2010). The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate. Master thesis, Delft University of Technology, Delft.

Quastel, L. & Boshier, R. (1982). Educational needs and opportunities as antecedents of job satisfaction. *Adult Education*, 32(3): 130-141. Doi: 10.1177/0001848182032003002

Rajjani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. *Research Journal of Business Management*, 1(10): 51-57. Doi: 10.3923/rjbm.2016.51.57

Ritamen, L. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1): 171-173. Doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.011

Sarti, D. (2014). Job resources as antecedents of engagement at work: evidence from a long-term care setting. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2): 213-237. Doi: 10.1002/hrdq.21189

Schyns, B. & Croon, M. A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader–member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 602-615. Doi: 10.1080/09585190600581378

Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1): 55-64.

Shirin, A. & Kleyn, N. (2017). An evaluation of the effects of corporate reputation on employee engagement: the case of a major bank in South Africa. *International Studies of Management & Organization*, 47(3): 276-292. Doi: 10.1080/00208825.2017.1318023

Siu, O. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 40(2), 218–229. Doi: 10.1046/j.1365-2648.2002.02364.x

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2019). *Davranış bilimleri* (10. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.



Timur, A. (2019). İşveren marka algısının çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: kuşaklararası karşılaştırmalı bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Veerabramham,B. & Kolla, N. (2014). Antecedents of employee engagement: an empirical study. International Journal of Management (IJM), 5(3): 21-27.

Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. Public Personnel Management, 42(4), 566-587. Doi: 10.1177/0091026013502169

**Araştırma ve Yayın Etiği:** Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Research and Publication Ethics:** In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by author.