

foxQ® POTANSİYEL ENVANTERİ

Beceri Potansiyeli ve Motivasyon Kaynakları

721 Profesyonel Üzerine Bir Araştırma

Skill Potential and Sources of Motivation: A Study of 721 Professionals

Ebru Bağran

Founder & CEO, foxhr Assessment

Araştırma Makalesi · 2026

İş dünyasında önem taşıyan temel beceriler bakımından farklı potansiyel düzeylerine sahip profesyonelleri hangi motivasyon kaynakları ayırtıyor?

Öz

İş dünyasında yüksek beceri potansiyeline sahip profesyonelleri diğerlerinden ayıran yalnızca neyi yapabildikleri midir, yoksa onları harekete geçiren motivasyon kaynakları da farklılaşmakta mıdır? Bu araştırmada, yönetsel olmayan pozisyonlarda çalışan ve 1–5 yıl iş deneyimine sahip 721 profesyonelin foxQ Potansiyel Envanteri ile değerlendirilen beceri potansiyeli düzeyleri ile motivasyon kaynakları arasındaki ilişki incelenmiştir. Beceri potansiyeli; günümüz iş dünyasında önem taşıyan düşünme, iletişim, iş yönetimi, başa çıkma ve liderlik becerilerini kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Katılımcılar çalışma kapsamında çok yüksek, yüksek, orta ve sınırlı beceri potansiyeli olmak üzere dört düzeyde incelenmiştir.

Dört beceri potansiyeli grubunun beş motivasyon kaynağındaki profilleri 4×5 karma desenli varyans analiziyle karşılaştırılmıştır. Motivasyon kaynağı ile beceri potansiyeli düzeyi arasındaki etkileşim anlamlı bulunmuştur, $F(9,72, 2322,71) = 11,20$, $p < ,001$, $\eta^2 = ,045$. Post hoc testinde gruplar arasındaki en belirgin ayrışmalar bağımsızlık ve özerklik ile gelişme ve başarıma boyutlarında ortaya çıkmıştır. Çok yüksek ve yüksek beceri potansiyeli gruplarında özerklik ($M = 7,33$; $6,34$) ile gelişme ve başarıma ($M = 7,21$; $6,24$) en yüksek ortalamalara sahiptir. Çok yüksek grup, orta gruptan özerklikte 2,05; gelişme ve başarımada 1,68 puan daha yüksek bulunmuştur ($p < ,001$). Buna karşılık finansal motivasyon açısından çok yüksek, yüksek ve orta gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p \geq ,693$).

Bulgular, beceri potansiyeli düzeyleri arasındaki motivasyonel ayrışmanın finansal karşılıklardan veya statü beklentisinden çok karar alanına sahip olma ile gelişme ve başarıma yönelimlerinde belirginleştiğini göstermektedir. Sonuçlar, yüksek beceri potansiyeline sahip profesyonellerin geliştirilmesi ve elde tutulmasında ücret ve kariyer olanaklarının yanı sıra özerklik, öğrenme fırsatları ve başarı deneyiminin de dikkate alınmasının önemine işaret etmektedir.

Anahtar kelimeler: beceri potansiyeli, iş motivasyonu, özerklik, gelişme ve başarıma, yetenek yönetimi, foxQ

1. Giriş

Bir kurum yüksek beceri potansiyeline sahip çalışanlarına rekabetçi ücret, güçlü bir işveren markası ve görünür kariyer olanakları sunabilir. Ancak çalışan işini nasıl yapacağına ilişkin yeterli karar alanına sahip değilse, her adımda onay bekliyorsa veya gelişimini zorlayacak sorumluluklara erişemiyorsa, kurumun sundukları ile çalışanın değer verdiği çalışma koşulları arasında bir boşluk oluşabilir.

Yüksek potansiyelin nasıl tanımlanacağı, yetenek yönetimi literatürünün uzun süredir tartışılan konularından biridir. Potansiyel, performans ve yetkinlik kavramlarının birbirinin yerine kullanılması hem araştırmalarda hem de kurumların yetenek kararlarında kavramsal belirsizlik yaratabilmektedir. Gallardo-Gallardo, Dries ve González-Cruz (2013), “yetenek” kavramının literatürde kimi zaman bireyin sahip olduğu özellikleri, kimi zaman ise belirli çalışan gruplarını ifade etmek için kullanıldığını göstermektedir.

Bu araştırmada potansiyel, geçmiş performansın veya gelecekteki belirli bir pozisyona uygunluğun karşılığı olarak değil; bireyin günümüz iş dünyasında önem taşıyan temel becerileri davranışlarına yansıtma kapasitesini temsil eden çok boyutlu bir beceri örüntüsü olarak ele alınmaktadır.

Bu yaklaşım değişen beceri gereksinimleriyle de ilişkilidir. Dünya Ekonomik Forumu’nun Future of Jobs Report 2025 çalışmasında analitik düşünme, dayanıklılık ve esneklik, teknolojik okuryazarlık, empati ve aktif dinleme ile merak ve yaşam boyu öğrenme geleceğin iş dünyasının temel becerileri arasında gösterilmektedir. foxQ’nun değerlendirdiği beceri alanları bu güncel beceri gündemiyle kavramsal olarak kesişmektedir. Bu paralellik, foxQ’nun psikometrik geçerliğinin bağımsız bir kanıtı olarak değil, ölçülen yapıların güncel iş yaşamındaki karşılığını açıklayan kavramsal bir çerçeve olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın temel sorusu: İş dünyasının temel becerileri bakımından farklı potansiyel düzeylerine sahip profesyoneller, onları harekete geçiren motivasyon kaynakları bakımından da farklılaşmakta mıdır?

1.1. Beceri potansiyelini çok boyutlu ele almak

Bu çalışmada beceri potansiyeli tek bir genel özellik veya değişmez bir bireysel nitelik olarak ele alınmamaktadır. Potansiyel; düşünme biçimi, kişiler arası etkileşim, işi yönetme, güçlüklerle başa çıkma ve başkalarına liderlik etme gibi farklı beceri alanlarının oluşturduğu çok boyutlu bir örüntü olarak değerlendirilmektedir.

foxQ Potansiyel Envanteri bu çerçevede beş temel beceri alanını değerlendirir: Düşünme, İletişim, İş Yönetimi, Başa Çıkma ve Liderlik. Düşünme; analitik düşünme, stratejik bakış, bilişsel esneklik ve karar vermeyi; İletişim, etkili iletişim ve ikna, dinleme, empati, ilişki yönetimi ve takım çalışmasını; İş Yönetimi, sorumluluk, planlama, başarı odaklılık, girişimcilik, müşteri odaklılık, finansal okuryazarlık ve yenilikçiliği kapsar. Başa Çıkma; duygu yönetimi, psikolojik dayanıklılık, kendine güven, değişime adaptasyon, öğrenme çevikliği ve dijital yatkınlığı; Liderlik ise ekibi hedefe yönlendirme, delegasyon, geliştirme, motive etme ve ekibe değer verme becerilerini içerir.

1.2. Potansiyel ile motivasyonu birbirinden ayırmak

Beceri potansiyeli ile motivasyon aynı yapıyı ifade etmez. Bir kişinin belirli becerileri davranışlarına güçlü biçimde yansıtabilmesi, bu becerileri hangi koşullarda kullanmak istediğini tek başına açıklamaz. Potansiyel bireyin ne yapabileceğine ilişkin beceri örüntüsünü, motivasyon ise davranışı harekete geçiren ve sürdürülmesinde önem taşıyan kaynakları anlamaya yönelik farklı fakat tamamlayıcı bir bilgi alanı sunar.

Öz Belirleme Kuramı bu ayrımın anlaşılması için önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Kuram, insan motivasyonunu özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gereksinimleri üzerinden ele alır. Özerklik kişinin davranışlarını gönüllü biçimde sahiplenmesini; yeterlik etkili olabilme ve kapasitesini kullanabilme deneyimini; ilişkili olma ise başkalarıyla anlamlı bağ kurmayı ifade etmektedir (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2016).

FOXMOTIVE bu araştırmada motivasyon kaynaklarını beş boyutta değerlendirmektedir: finansal ve ekonomik statü, sosyal bağlılık ve aidiyet, statü-kariyer ve işveren markası prestiji, bağımsızlık ve özerk davranma ile gelişme ve başarıma ihtiyacı. Araştırmanın amacı bu kaynaklardan

hangisinin genel olarak “daha iyi” olduğunu belirlemek değil; motivasyon örüntüsünün beceri potansiyeli düzeylerine göre değişip değişmediğini incelemektir.

2. Yöntem

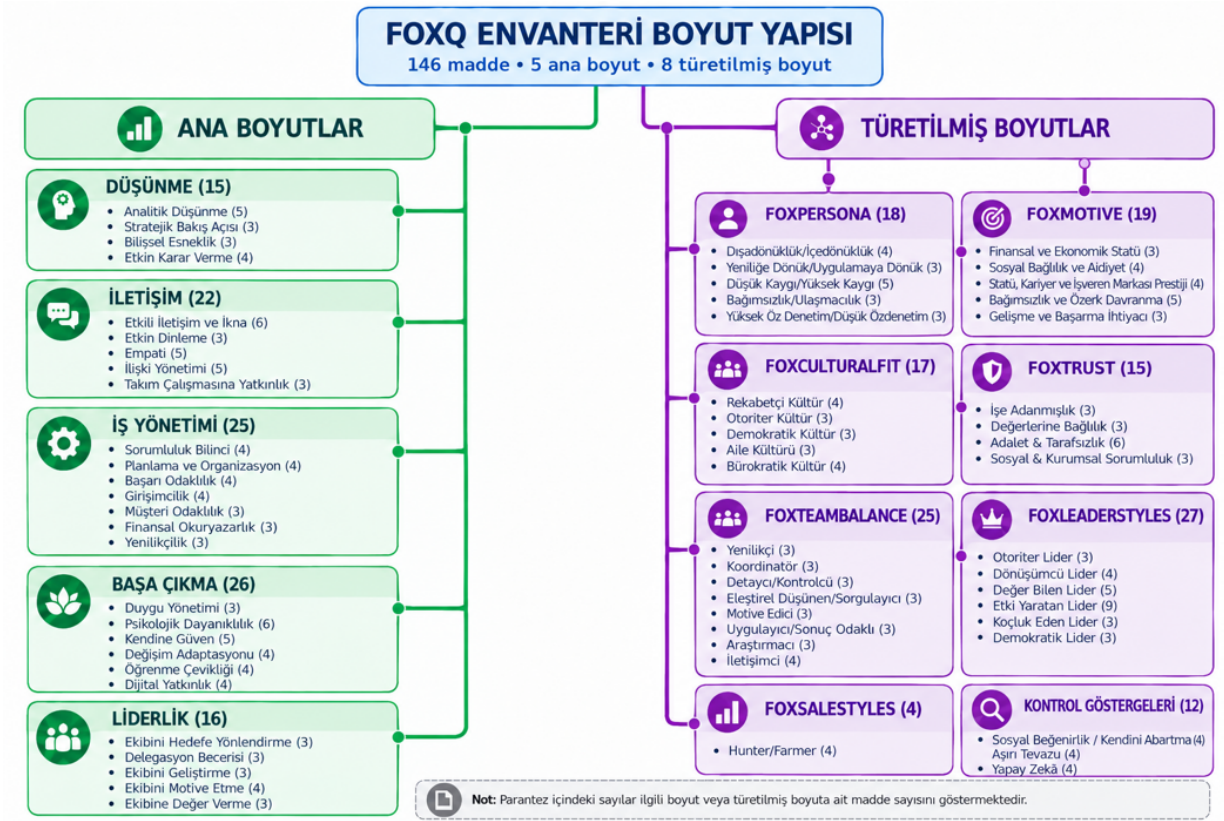
2.1. Araştırma deseni ve katılımcılar

Araştırma, deneysel müdahale içermeyen kesitsel ve ilişkisel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Çalışma grubunu yönetsel olmayan pozisyonlarda çalışan ve 1–5 yıl iş deneyimine sahip 721 profesyonel oluşturmaktadır. Katılımcıların beceri potansiyeli ile motivasyon kaynakları foxQ değerlendirme sistemi içerisinde ölçülmüş; dört beceri potansiyeli düzeyinin beş motivasyon kaynağındaki puan örüntüleri karşılaştırılmıştır.

2.2. foxQ Potansiyel Envanteri ve beceri potansiyeli

foxQ Potansiyel Envanteri, iş yaşamındaki potansiyeli tek bir genel özellik üzerinden değil, birbirini tamamlayan beceri alanları ve davranışsal eğilimler üzerinden ele alan çok boyutlu bir değerlendirme sistemidir. Envanterin güncel yapısı beşli Likert tipi yanıtlanan 146 davranışsal ifade, beş temel beceri boyutu ve sekiz türetilmiş yapıdan oluşmaktadır.

Beş temel beceri boyutu Düşünme, İletişim, İş Yönetimi, Başa Çıkma ve Liderliktir. Türetilmiş yapılar FOXPERSONA, FOXMOTIVE, FOXCULTURALFIT, FOXTRUST, FOXTEAMBALANCE, FOXLEADERSTYLES, FOXSALESTYLES ve kontrol göstergeleridir. Bu yapılar beceri profilini kişilik eğilimleri, motivasyon kaynakları, kurum kültürü tercihleri, işe adanmışlık ve değerlerle ilişkili eğilimler, takım rolleri, liderlik tarzları ve satış yaklaşımı gibi tamamlayıcı açılardan anlamlandırmayı amaçlamaktadır.



Şekil 1. foxQ Potansiyel Envanteri boyut yapısı

Çalışmada katılımcılar beceri potansiyeli sonuçları temelinde dört düzeyde ele alınmıştır: Çok Yüksek, Yüksek, Orta ve Sınırlı Beceri Potansiyeli. Bu düzeyler araştırmadaki grup karşılaştırmalarını ifade etmekte; bireyin bütün bağlamlarda değişmez veya mutlak bir potansiyel düzeyine sahip olduğu biçiminde yorumlanmamaktadır.

2.3. Motivasyon kaynakları ve ölçüm kanıtları

FOXMOTIVE, beş motivasyon kaynağını 19 maddeyle değerlendirir: finansal ve ekonomik statü (3 madde), sosyal bağlılık ve aidiyet (4 madde), statü, kariyer ve işveren markası prestiji (4 madde), bağımsızlık ve özerk davranma (5 madde) ve gelişme ve başarıma ihtiyacı (3 madde).

foxQ Potansiyel Envanteri Teknik Kitapçığı'nda FOXMOTIVE için raporlanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları beş boyutlu yapıya ilişkin psikometrik kanıt sunmaktadır (CFI = ,927; NNFI = ,911; RMSEA = ,037; SRMR = ,090). Yapıya ilişkin McDonald omega katsayısı ,711 olarak raporlanmıştır (foxhr Assessment, 2025, ss. 31–34).

FOXMOTIVE maddeleri beşli Likert tipi yanıt formatında puanlanmaktadır. İlgili boyuta ait madde yanıtlarından elde edilen ham puanlar, norm grubunun aynı boyuttaki ortalaması ve

standart sapması kullanılarak standartlaştırılmakta; önce Z puanına, ardından 1 ile 10 arasında değişen STEN puanlarına dönüştürülmektedir. Daha yüksek STEN puanı, kişinin ilgili motivasyon kaynağındaki puanının norm grubuna göre daha yüksek bir konumda bulunduğunu göstermektedir. Bulgularda raporlanan ondalıklı değerler bireysel STEN puanlarının ilgili beceri potansiyeli grubundaki ortalamalarıdır.

2.4. Analiz yaklaşımı

Motivasyon profilleri, dört beceri potansiyeli grubunun beş motivasyon boyutundaki ortalama puanları üzerinden incelenmiştir. Beceri potansiyeli gruplarının motivasyon profillerinin birbirinden farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirmek amacıyla 4×5 karma desenli varyans analizi (mixed ANOVA) uygulanmıştır. Beceri potansiyeli düzeyi gruplar arası; beş motivasyon kaynağı ise grup içi faktör olarak ele alınmıştır. Etki büyüklüğü olarak kısmi eta kare (η^2) raporlanmıştır.

Küresellik varsayımı Mauchly testi ile değerlendirilmiş ve sağlanmadığı görülmüştür ($W = ,561$, $\chi^2(9) = 413,579$, $p < ,001$); bu nedenle grup içi etkilerde Greenhouse–Geisser düzeltilmiş serbestlik dereceleri kullanılmıştır ($\epsilon = ,810$). Box's M testi de anlamlı bulunmuştur (Box's $M = 128,763$, $F(45, 3458,348) = 2,604$, $p < ,001$). Bu nedenle çok değişkenli sonuçlarda varsayım ihlallerine daha dayanıklı Pillai's Trace istatistiği dikkate alınmıştır.

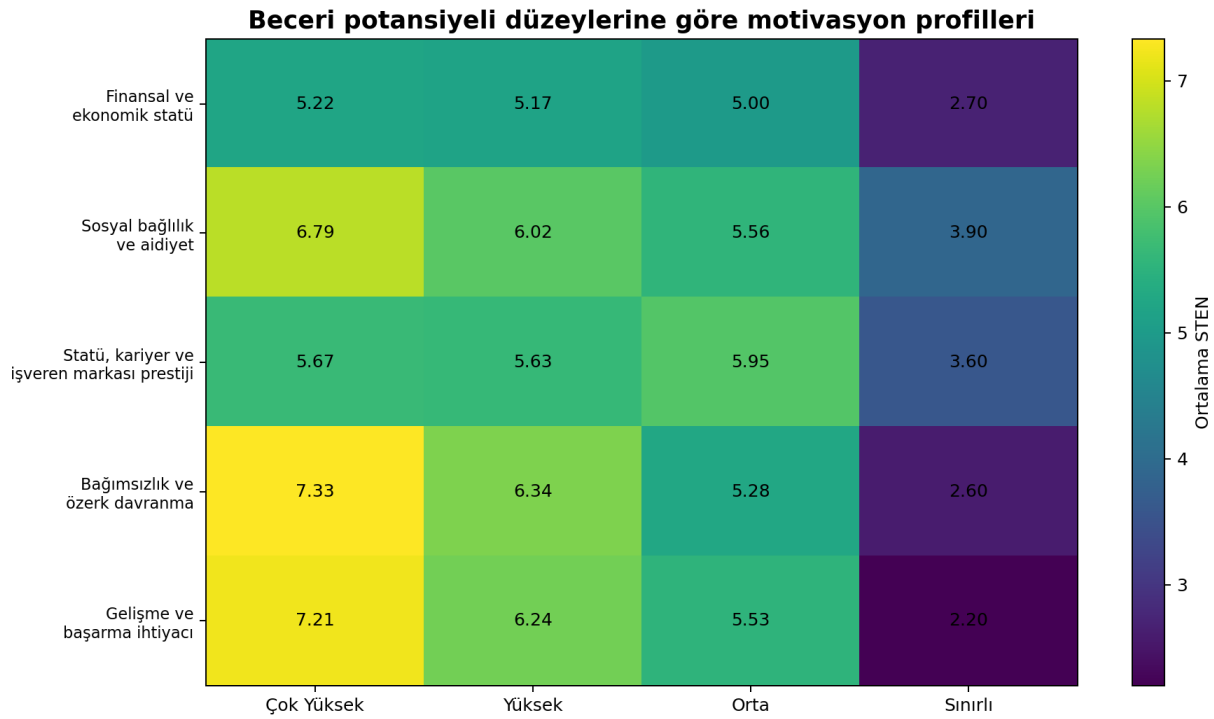
Genel etkileşimin anlamlı bulunmasının ardından farklılığın hangi motivasyon boyutlarında ortaya çıktığını belirlemek için her bir boyutta Welch varyans analizi uygulanmıştır. Grup büyüklüklerinin dengesizliği ve bazı boyutlarda varyans homojenliği varsayımının sağlanmaması nedeniyle ikili karşılaştırmalarda Games–Howell testi kullanılmış; ortalama farklar, %95 güven aralıkları ve düzeltilmiş p değerleri raporlanmıştır.

3. Bulgular

3.1. Beceri potansiyeli düzeylerine göre motivasyon örüntüsü

Beş motivasyon kaynağının dört beceri potansiyeli düzeyindeki dağılımı, grupların aynı motivasyon örüntüsünü göstermediğine işaret etmektedir. Çok yüksek ve yüksek beceri potansiyeli

gruplarında en yüksek iki ortalama bağımsızlık ve özerklik ile gelişme ve başarıma boyutlarındadır. Çok yüksek grupta bu ortalamalar sırasıyla 7,33 ve 7,21; yüksek grupta 6,34 ve 6,24'tür. Özerklik ile gelişme arasındaki fark çok yüksek grupta 0,12, yüksek grupta 0,10 puandır. Bu küçük farklar özerkliğin gelişme ve başarımadan kesin biçimde daha önemli olduğu sonucunu desteklemez; iki kaynak birlikte öne çıkan bir motivasyon kümesi olarak değerlendirilmelidir. Çok yüksek grupta aidiyet ortalamasının da 6,79 olması, örüntünün sosyal ilişkilerden uzaklaşma veya tek başına hareket etme isteğine indirgenemeyeceğini göstermektedir.



Şekil 2. Beceri potansiyeli düzeylerine göre motivasyon puanı ortalamaları

3.2. Motivasyon profillerinin genel karşılaştırması

Karma desenli varyans analizinde motivasyon kaynağının temel etkisi anlamlı bulunmuştur, $F(3,239, 2322,710) = 9,222$, $p < ,001$, $\eta^2 = ,013$. Araştırma sorusu açısından daha önemli olan motivasyon kaynağı $\times$ beceri potansiyeli düzeyi etkileşimi de anlamlıdır, $F(9,718, 2322,710) = 11,197$, $p < ,001$, $\eta^2 = ,045$. Buna göre motivasyon kaynaklarının oluşturduğu profil, beceri potansiyeli düzeylerinde aynı biçimde ortaya çıkmamaktadır.

Kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımının sağlanmaması nedeniyle sonuçlar çok değişkenli yaklaşımla da değerlendirilmiştir. Pillai's Trace sonuçları etkileşimin anlamlı olduğunu

doğrulamıştır, $V = ,158$, $F(12, 2148) = 9,975$, $p < ,001$, $\eta^2 = ,053$. Böylece motivasyon profillerinin beceri potansiyeli düzeylerine göre farklılaştığı bulgusu alternatif çok değişkenli test altında da korunmuştur.

Etki	Test / Düzeltme	df1	df2	F	p / η^2
Motivasyon kaynağı	Greenhouse –	3,239	2322,710	9,222	< ,001 / ,013
Motivasyon × Beceri potansiyeli	Greenhouse – Geisser	9,718	2322,710	11,197	< ,001 / ,045
Beceri potansiyeli düzeyi	Gruplar arası	3	717	74,023	< ,001 / ,236

Tablo 1. Beceri potansiyeli düzeylerine göre motivasyon profillerine ilişkin karma desenli ANOVA sonuçları

3.3. En belirgin ayrışma: özerklik ile gelişme ve başarıma

Takip analizlerinde gruplar arasındaki en belirgin ayrışmalar bağımsızlık ve özerk davranma ile gelişme ve başarıma boyutlarında görülmüştür. Özerklikte dört grubun bütün ikili karşılaştırmaları anlamlıdır ($p < ,001$). Çok yüksek grup yüksek gruptan 0,99, orta gruptan 2,05 ve sınırlı gruptan 4,73 puan daha yüksek ortalamaya sahiptir. Yüksek grup orta gruptan 1,06, orta grup ise sınırlı gruptan 2,68 puan daha yüksektir.

Gelişme ve başarıma boyutunda da bütün ikili karşılaştırmalar anlamlı bulunmuştur ($p < ,001$). Çok yüksek grup yüksek gruptan 0,97, orta gruptan 1,68 ve sınırlı gruptan 5,01 puan daha yüksektir. Yüksek grup orta gruptan 0,72, orta grup da sınırlı gruptan 3,33 puan daha yüksek bulunmuştur.

3.4. Finansal motivasyon ve statü üst grupları birbirinden ayırmıyor

Finansal ve ekonomik statü bakımından çok yüksek, yüksek ve orta beceri potansiyeli grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p \geq ,693$). Bu grupların ortalamaları sırasıyla 5,22, 5,17 ve 5,00'dır. Sınırlı grup ise ilk üç gruptan anlamlı biçimde daha düşük puan almıştır.

Benzer biçimde statü, kariyer ve işveren markası prestiji bakımından çok yüksek, yüksek ve orta gruplar birbirinden anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p \geq ,171$). Orta grubun betimsel ortalaması en yüksek olmakla birlikte ($M = 5,95$), bu fark çok yüksek veya yüksek gruba göre istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu nedenle bulgu, orta düzeyde beceri potansiyeline sahip profesyonellerin yalnızca statü veya unvanla motive olduğu biçiminde yorumlanamaz.

Genel örüntü, üst beceri potansiyeli düzeylerini birbirinden ve orta düzeyden ayıran motivasyonel farklılığın daha yüksek finansal veya statü beklentisinden çok özerklik ile gelişme ve başarıma alanlarında yoğunlaştığını göstermektedir.

4. Tartışma

Bu araştırmanın temel bulgusu, beceri potansiyeli ile motivasyon arasındaki ilişkinin bütün motivasyon kaynaklarında aynı biçimde ortaya çıkmamasıdır. İş dünyasında önem taşıyan temel beceriler bakımından farklı potansiyel düzeylerine sahip profesyoneller özellikle özerklik ile gelişme ve başarıma yönelimlerinde belirgin biçimde ayrılmaktadır.

Çok yüksek ve yüksek beceri potansiyeli gruplarında bu iki motivasyon kaynağının birlikte öne çıkması; finansal motivasyon ile statü ve prestijin ise çok yüksek, yüksek ve orta grupları anlamlı biçimde birbirinden ayırmaması, yüksek beceri potansiyeline sahip profesyonelleri anlamada yalnızca kurumun ne sunduğuna değil, çalışanın işi nasıl deneyimleyebildiğine de bakılması gerektiğini düşündürmektedir.

4.1. Yüksek beceri potansiyeli ve özerklik

Araştırmanın en belirgin bulgularından biri özerklik boyutundaki kademeli ayrışmadır. Çok yüksek, yüksek, orta ve sınırlı beceri potansiyeli düzeylerinin tamamı bu boyutta birbirinden anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Öz Belirleme Kuramı açısından özerklik, kişinin yalnız veya başkalarından bağımsız çalışması anlamına gelmez; davranışlarını sahiplenebilmesi ve seçim alanı deneyimleyebilmesiyle ilişkilidir (Gagné & Deci, 2005). Bu açıdan bulgular, daha yüksek beceri potansiyeli ile inisiyatif kullanmaya ve karar alanına sahip olmaya verilen önem arasında belirgin bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Slemp ve arkadaşlarının (2018) meta-analizi, yöneticilerin özerkliği destekleyen davranışlarının çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması, iyi oluşu ve olumlu iş davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede yüksek beceri potansiyeline sahip bir profesyonele daha

fazla sorumluluk vermek kadar, o sorumluluğun nasıl yerine getirileceğine ilişkin gerçek bir karar alanı tanımak da önem taşımaktadır.

4.2. Potansiyelin yanında gelişme ihtiyacını da okumak

Gelişme ve başarma, grupların tamamının birbirinden anlamlı biçimde ayrıştığı ikinci motivasyon kaynağıdır. Bu sonuç, daha yüksek beceri potansiyeline sahip profesyonellerin yalnızca mevcut becerilerini kullanabilecekleri değil, kapasitelerini genişletebilecekleri görev ve deneyimlere verdikleri önemin de daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Gelişim bu nedenle yalnızca eğitim programlarına katılım olarak düşünülmemelidir. Yeni bir problemi çözmek, daha karmaşık bir sorumluluk üstlenmek, farklı bir uzmanlık alanıyla çalışmak veya yeni bir yaklaşımı deneyerek somut sonuç üretmek; gelişme ve başarma yöneliminin günlük iş deneyimi içerisinde karşılık bulabileceği alanlardır. Humphrey ve arkadaşlarının (2007) meta-analizi de işin motivasyonel ve sosyal özelliklerinin çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu açıdan yüksek potansiyelin gelişimi, günlük işten ayrı yürütülen bir İK uygulamasından çok, işin kendisinin öğrenme ve başarı deneyimi üretecek biçimde tasarlanması perspektifiyle ele alınabilir.

4.3. Ücret önemli olabilir; ancak üst grupları ayıran değişken değildir

Araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından biri finansal motivasyona ilişkindir. Çok yüksek, yüksek ve orta beceri potansiyeli grupları finansal motivasyon bakımından birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

Bu bulgu, “yüksek potansiyelli çalışanlar için ücret önemli değildir” biçiminde yorumlanamaz. Araştırma motivasyon kaynaklarının mutlak önemini veya ücretin çalışan davranışı üzerindeki etkisini test etmemektedir. Bulguların gösterdiği daha sınırlı fakat önemli sonuç şudur: finansal motivasyon bu örnekte çok yüksek, yüksek ve orta beceri potansiyeli gruplarını birbirinden ayıran motivasyon kaynağı değildir; özerklik ile gelişme ve başarma ise ayırmaktadır.

Cerasoli, Nicklin ve Ford'un (2014) meta-analizi, içsel motivasyon ile dışsal teşviklerin performansa birlikte katkı sağlayabildiğini ve bu katkının yapılan işin niteliğine ve teşviklerin düzenlenme biçimine göre değiştiğini göstermektedir. Kurumlar açısından çıkarım, rekabetçi ücret ve kariyer olanaklarını korurken yüksek beceri potansiyeline sahip profesyonellerin hangi kararları alabildiğine, hangi yeni sorumlulukları üstlenebildiğine ve gelişimini nasıl deneyimlediğine ayrıca odaklanmaktadır.

5. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu araştırmanın bulguları bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. İlk olarak çalışma kesitsel ve ilişkisel bir desene sahiptir. Bu nedenle beceri potansiyeli ile motivasyon kaynakları arasında gözlenen farklılıklar nedensel bir ilişki olarak yorumlanmamalıdır. Örneğin yüksek beceri potansiyeli düzeylerinde özerklik yöneliminin daha yüksek olması, özerkliğin beceri potansiyelini artırdığı veya yüksek beceri potansiyelinin özerklik yönelimini oluşturduğu anlamına gelmez.

İkinci olarak beceri potansiyeli ve motivasyon kaynakları aynı değerlendirme sistemi içerisinde ve öz-bildirim temelli davranışsal ifadeler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu durum ortak yöntem etkilerinin tamamen dışlanamayacağı anlamına gelmektedir (Podsakoff et al., 2003). Gelecek araştırmalarda beceri potansiyeli sonuçlarının performans göstergeleri, Assessment Center sonuçları, yönetici değerlendirmeleri veya farklı veri kaynaklarıyla birlikte incelenmesi, gözlenen ilişkilerin farklı ölçüm yöntemleri altında sınanmasını sağlayabilir.

Üçüncü olarak araştırma yönetsel olmayan pozisyonlarda çalışan ve 1–5 yıl iş deneyimine sahip profesyonellerle sınırlıdır. Sonuçların yöneticilere, daha kıdemli çalışanlara veya farklı kariyer evrelerindeki profesyonellere doğrudan genellenmesi uygun değildir. Ayrıca sektör, görev türü, kurum özellikleri ve çalışma koşulları mevcut analizlerde kontrol edilmemiştir.

Boylamsal çalışmalar, beceri potansiyeli ve motivasyon örüntülerinin zaman içerisindeki değişimini; farklı veri kaynaklarını bir araya getiren araştırmalar ise bu yapıların iş performansı, gelişim hızı ve kariyer ilerlemesiyle ilişkisini inceleyebilir. Bu yaklaşım, potansiyelin yalnızca

ölçülmesine değil, zaman içerisinde nasıl geliştiğinin ve hangi koşullarda performansa dönüştüğünün anlaşılmasına da katkı sağlayabilir.

6. Sonuç ve Yönetimsel Çıkarımlar

Bu araştırma, iş dünyasında önem taşıyan temel beceriler bakımından farklı potansiyel düzeylerine sahip profesyonellerin motivasyon kaynaklarının aynı örüntüyü göstermediğini ortaya koymaktadır. 721 profesyonelden elde edilen sonuçlarda çok yüksek ve yüksek beceri potansiyeli gruplarında özerklik ile gelişme ve başarıma birlikte öne çıkmaktadır. Gruplar arasındaki en belirgin ayrışmalar da bu iki motivasyon kaynağında görülmektedir. Buna karşılık finansal motivasyon ile statü ve prestij, çok yüksek, yüksek ve orta beceri potansiyeli gruplarını anlamlı biçimde birbirinden ayırmamaktadır.

Beceri potansiyelini belirlemek, bu potansiyelin hangi koşullarda harekete geçeceğini anlamakla aynı şey değildir.

Kurumlar açısından bu ayrım, yetenek yönetiminin yalnızca yüksek potansiyelli çalışanları belirleme süreci olarak ele alınmaması gerektiğine işaret etmektedir. Rekabetçi ücret ve kariyer olanaklarının yanında, çalışanın gerçek bir karar alanına sahip olması, becerilerini kullanabileceği ve geliştirebileceği sorumluluklar üstlenmesi ve ilerlemesini görebileceği başarı deneyimleri yaşaması da yüksek potansiyelin destekleneceği çalışma ortamının önemli bileşenleridir.

6.1. Sorumluluğa gerçek karar yetkisi eşlik etmelidir

Hedefler ve sorumluluk sınırları netleştirilirken çalışanın tek başına karar verebileceği alanlar da tanımlanmalıdır. Yöntem seçimi, işin sıralanması veya çözüm alternatiflerinin denenmesi gibi konularda tanınan yetki, yalnızca sözlü bir “inisiyatif kullan” çağrısı olarak kalmamalıdır. Kritik riskler ve gerekli onaylar açık tutulurken her küçük adımı yeniden onaya bağlayan işleyişler gözden geçirilebilir.

6.2. Gelişim günlük işin içine yerleştirilmelidir

Gelişim hedefi somut görevlerle ilişkilendirilebilir. Yeni bir problemi çözmek, bir iyileştirme projesini yürütmek veya farklı bir uzmanlık alanıyla çalışmak bu amaçla kullanılabilir. Görevin sonunda yalnızca çıktı değil, kazanılan beceri ve öğrenilen yöntem de değerlendirilmelidir.

6.3. Özerklik destekleyici ilişkilerle tamamlanmalıdır

Çalışana karar alanı açmak, yöneticinin ve ekibin desteğini geri çekmek anlamına gelmemelidir. Düzenli gelişim görüşmeleri, erişilebilir uzman desteği ve sorunların erken paylaşılabilirdiği ekip ilişkileri, çalışanın inisiyatifini kullanabileceği bir zemin oluşturabilir. Çok yüksek beceri potansiyeli grubunda aidiyet ortalamasının da görece yüksek olması, uygulamaların yalnız çalışma özgürlüğüne indirgenmemesi gerektiğine işaret etmektedir.

6.4. Grup profilleri bireysel değerlendirmenin yerini almamalıdır

Grup ortalamaları örüntüleri görünür kılar; ancak bireysel çalışan hakkında tek başına karar vermek için kullanılmamalıdır. Motivasyon kaynakları kişisel deneyim, kariyer evresi ve çalışma koşullarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Araştırmanın bulguları bireysel görüşme ve gelişim planlaması için hipotez üretir; kişiye ilişkin nihai bir açıklama oluşturmaz.

Potansiyeli ölçmek, kimin daha fazlasını yapabileceğini anlamaya yardımcı olur.

Bu potansiyelin nasıl harekete geçeceğini anlamak ise insanı yalnızca becerileriyle değil, onu harekete geçiren kaynaklarla birlikte değerlendirmeyi gerektirir.

Kaynakça

- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393–421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- foxhr Assessment. (2025). foxQ® Potansiyel Envanteri: Teknik Kitapçık.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory’s basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44(1), 249–279. <https://doi.org/10.1177/0149206317702220>
- World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.