



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**NEPOTİZMİN YENİLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin SAVAŞ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

AKSARAY, 2015



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

NEPOTİZMİN YENİLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE
ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin SAVAŞ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

AKSARAY, 2015

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı tüm akademik kurallara ve sosyal bilimler araştırmalarının etik ilkelerine uygun olarak gerçekleştirdiğimi ve sunduğumu; bu kurallar ve ilkelere aykırı hiç bir yol ve yardıma başvurmaksızın bizzat hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu; çalışmamın kullandığım veriler üzerinde her türlü oynamadan ve her türlü intihalden muaf olduğunu beyan ederim.

Tezimle ilgili beyana aykırı bir durum saptanırsa ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

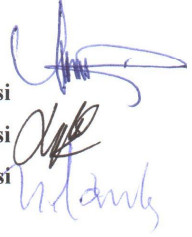
16/06/2015

Yasemin Savaş

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 132208001 nolu öğrencisi Yasemin SAVAŞ'ın NEPOTİZMİN YENİLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman	: Doç. Dr. Yavuz DEMİREL	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR	Aksaray Üniversitesi



Tezin Savunulduğu Tarih: 09.07.2015

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09.07.2015 tarih ve 2015/252 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Yasemin Savaş



Yrd. Doç. Dr. Sevilay Uslu Divanoğlu
Enstitü Müdürü



Özet

Yüksek Lisans Tezi

NEPOTİZMİN YENİLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin SAVAŞ

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Bu tez çalışmasının temel amacı, işletmelerde çalışanların nepotizm (akraba kayırmacılığı) algılamaları ile yenilik ve yetenek yönetimi üzerindeki ilişkiyi tespit ederek nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, iki üretim işletmesinde toplam 385 yönetici ve çalışan üzerinde literatür ışığında bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Genel olarak nepotizm, işverenlerin akrabalarını kayırmasıdır. Araştırmada nepotizm beş boyutta ele alınmıştır. Birincisi aile bireylerinin rolü, ikincisi aile bireyi olmayanların rolü, üçüncüsü eşitlik, dördüncüsü akraba kayırmacılık ve beşincisi ise profesyonelliktir. Yaşam kalitesini arttırmada bir araç olarak yenilik yönetimi var olan bir ürün veya hizmete yeni bir boyut kazandırmaktır. Yetenek yönetimi ise işletmeleri başarılı bir şekilde geleceğe taşıyacak bir araçtır. Yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi ise ayrı ayrı boyutlarda incelenmiştir. Araştırma sonucunda, aile üyelerinin kayırılmasının aile üyesi olmayan diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu, yenilik yönetimi ve yetenek yönetimini olumsuz etkilediği görülmüştür.

Yıl 2015, 120 Sayfa**Anahtar Kelimeler**

- 1. Nepotizm**
- 2. Yenilik Yönetimi**
- 3. Yetenek Yönetimi**

Bilim Kodu: 1154

Abstract

Master of Science

NEPOTİSM EFFECT ON INNOVATION AND TALENT MANAGEMENT

Yasemin SAVAŞ

Aksaray University

Graduate School of Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor : Yavuz DEMİREL

The main purpose of this thesis, nepotism perception of employees in en-terprises by determining the relationship on the innovation and talent management is to introduce the effects of the perception of nepotism on innovation and talent management. In this context, a study in the literature was carried out in two manufacturing enterprises on a total of 385 managers and employees. Overall, nepotism is relative favoritism of the employer. In this research nepotism was discussed in five points. The first one is the role of family members, the second one is the role of non-family members, the third one is equality, the forth one is relative favoritism and the last one is professionalism. The management of innovation as a tool for improving of the quality of life is to gain a new demension for a product or a service. The talent management is a tool to move the business successfully into the future. The innovation management and talent management were examined in separate points. As a result of this study, it has been seen that family member favoritism affects on the other non-family members employees negatively and innovation management and talent management also affect negatively from family favoritism.

Year 2015, 120 Pages**Keywords**

- 1. Nepotism**
- 2. Innovation Management**
- 3. Talent Management**

Science Code: 1154

İÇİNDEKİLER

Özet	i
Abstract.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
Simgeler ve Kısaltmalar	viii
Tablolar	ix
Şekiller Listesi	x
ÖNSÖZ	xi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. Giriş	1
1.2 Araştırmanın Problemi	2
1.3 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	3
BÖLÜM II: LİTERATÜR TARAMASI	5
2.1. Nepotizm.....	5
2.1.1. Nepotizmin Kavramsal Analizi	5
2.1.2. Nepotizmin Tarihi	7
2.1.3. Nepotizmin Çeşitleri.....	8
2.1.4. Nepotizm Uygulama Nedenleri	9
2.1.5 Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumlu Etkileri	11
2.1.6 Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumsuz Etkileri	12
2.1.7 Nepotizm İçin Alınabilecek Önlemler	17
2.1.8 Türkiye’de ve Dünya’da Nepotizm	20
2.2. Yenilik Yönetimi	24
2.2.1 Yenilik ve Yenilik Yönetimi Kavramı.....	24
2.2.2. Yenilik Yönetimini Belirleyen Etmenler.....	26
2.2.2.1. Vizyon	27
2.2.2.2. Liderlik	27
2.2.2.3. Yönetim Tarzı.....	28
2.2.2.4. Örgüt Kültürü	29
2.2.2.5. Personel Güçlendirme	30
2.2.2.6. İletişim	31
2.2.2.7. Ödüllendirme.....	31
2.2.2.8. Başarısızlığın Hoş Görülmesi	31
2.2.2.9. Müşteri Odaklılık	32
2.2.2.10. Zaman	32

2.2.2.11. Takım Çalışması	32
2.2.3. Yenilik Yönetimi Süreci	33
2.2.4. Yenilik Yönetiminin Özellikleri	34
2.2.5. Başarılı Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar / Kaynaklar	35
2.2.6. Yenilik Yönetiminin İşletmeler İçin Avantajları	37
2.2.6.1. Verimliliğin Artması	38
2.2.6.2. Rekabet Üstünlüğü	39
2.2.6.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimi	40
2.2.6.4. Sadık Müşteri Bilinci	41
2.2.6.5. Kurumsallaşma	41
2.2.6.6. Markalaşma	41
2.2.6.7. Ar - Ge (Araştırma - Geliştirme)	42
2.2.7. Yenilik Yönetimine Karşı Engeller	42
2.2.7.1. Örgütsel Engeller	42
2.2.7.1.1. Tepe Yönetimin Tutumu	42
2.2.7.1.2. Farklılıklara Karşı Hoşgörüsüzlük	43
2.2.7.1.3. Kariyer, Statü ve Yeteneklerin Tehdit Edilişi	43
2.2.7.1.4. Kısa Vadeli Ufuklar ve Riskten Kaçınma	43
2.2.7.1.6. Aşırı Bürokratik ve Merkezi Yapılar	44
2.2.7.2. Bireysel Engeller	44
2.2.7.2.1. Ekonomik Nedenler	44
2.2.7.2.2. Psikolojik ve Sosyal Nedenler	45
2.2.7.2.3. Belirsizlik ve Bilgi Eksikliği	45
2.2.7.2.4. Farklı Değerlendirmeler ve Hedefler	45
2.2.7.2.5. Anlayış ve Güven Eksikliği	46
2.3. Yetenek Yönetimi	46
2.3.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı	46
2.3.2. Yetenek Yönetimi Süreci	49
2.3.2.1. Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi	51
2.3.2.2. Yetenek Stratejisinin Belirlenmesi ve Genel İşletme Stratejisine Uyumlaştırılması	52
2.3.3. Yetenekli Çalışanların Bulunması ve Elde Tutulması	54
2.3.3.1. Çalışan Kaybetme Maliyeti	56
2.3.3.2. Kariyer Yönetimi	57
2.3.3.3. Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi	59
2.3.4. Yetenek Yönetiminin Temelleri ve Uygulama Esasları	61

2.3.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	64
2.3.6. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı.....	67
2.3.6.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu.....	67
2.3.6.2. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu.....	68
2.3.6.3. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu.....	69
2.3.7. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları.....	70
2.3.8. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller.....	71
2.4. Nepotizmin Yenilik Ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi.....	73
BÖLÜM III: YÖNTEM.....	75
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	75
3.2. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Kısıtları.....	75
3.3 Veri Toplama Süreci ve Veri Toplama Araçları.....	75
3.4. Araştırma Hipotezleri.....	77
3.5. Veri Analiz Süreci.....	78
BÖLÜM IV: BULGULAR.....	79
3.1 Örneklem Özellikleri.....	79
3.2 Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	82
3.2.1 Nepotizm, Yenilik Yönetimi ve Yetenek Yönetimine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	82
3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Geçerlilik Yapısı Sonuçları.....	85
3.4 Faktör Analizi.....	86
3.5 Araştırmanın Hipotezleri Testleri.....	92
BÖLÜM V: TARTIŞMA VE SONUÇ.....	100
KAYNAKÇA.....	104
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	120

Simgeler ve Kısaltmalar

KMO : Kaiser – Meyer – Olkin

ANOVA : Analysis of Variance (Varyans Analizi)

Tablolar

Tablo 1: Nepotizm Kavramı	6
Tablo 2: Yenilik ve Yenilik Yönetimi Kavramı	25
Tablo 3: Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Süreci	50
Tablo 4: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması	56
Tablo 5: Cinsiyet Değişkeni	79
Tablo 6: Eğitim Düzeyi Değişkeni	79
Tablo 7: Yaş Değişkeni	80
Tablo 8: Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni	80
Tablo 9: İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni	81
Tablo 10: Maaş Değişkeni	81
Tablo 11: Şirket Sahibine veya Kurucuya Yakınlık Değişkeni	82
Tablo 12: Nepotizme İlişkin Ortalama Değerler	83
Tablo 13: Yenilik Yönetimine İlişkin Ortalama Değerler	84
Tablo 14: Yetenek Yönetimine İlişkin Ortalama Değerler	85
Tablo 15: Ölçeğe Dair Güvenilirlik Değerleri	86
Tablo 16: Nepotizm Faktör Analizi (Aile Bireylerinin Ve Aile Dışı Bireylerin Rolü)	87
Tablo 17: Nepotizm Faktör Analizi (Eşitlik, Kayırmacılık Ve Profesyonellik)	89
Tablo 18: Yenilik Yönetimi Faktör Analizi	90
Tablo 19: Yetenek Yönetimi Faktör Analizi	91
Tablo 20: Nepotizm Boyutları İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki (Hipotez 1)	93
Tablo 21: Nepotizm Boyutları ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki (Hipotez 2)	94
Tablo 22: Nepotizmin Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisi Anova Test Sonuçları (Hipotez 3) 95	
Tablo 23: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3)	95
Tablo 24: Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 3)	95
Tablo 25: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 4)	96
Tablo 26: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 4)	97
Tablo 27: Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 4)	97
Tablo 28: Çalışanların yetenekleri ve yenilik yönetimi arasındaki ilişki (Hipotez 5)	98
Tablo 29: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Analiz Sonuçları	99

Şekiller Listesi

Şekil 1: Basadur'un Yenilik Süreci modeli	34
Şekil 2: Davis ve Moe'nun Yeniliğin Gücü Modeli	38
Şekil 3: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler	48
Şekil 4: Yetenek Yönetim Modeli	54
Şekil 5: Yeteneklerin Geliştirilmesine Yönelik Karar Planı	60
Şekil 6: Yetenek Yönetiminde İşlevsellik ve Canlılık Çarkları	63
Şekil 7: Araştırmannın Modeli	77

ÖNSÖZ

Nepotizm ile ilgili pek çok araştırma bulunmasına rağmen, nepotizmin yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi üzerine etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu amaçla nepotizm uygulamalarının görüldüğü işletmelerde yenilik ve yetenek yönetimi üzerindeki etki araştırılmıştır ve bu doğrultuda işletmelerin izleyecekleri politikaların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmanın yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle ilgisini, desteğini ve emeğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilimsel fikir ve görüşleriyle yol gösteren saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Yavuz DEMİREL'e şükranlarımı sunarım.

Eğitim ve iş yaşamımda beni cesaretlendiren, sonsuz saygı ve sevgi duyduğum abim Saim KESKİN'E, yüksek lisans eğitimim süresince göstermiş oldukları ilgi ve yapmış oldukları yardımları ile dostluklarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Şerife UĞUZ ARSU ve Arş. Gör. Talip ARSU'ya, hayatım boyunca her anımı paylaştığım sevgili kardeşim İlyas SAVAŞ'a, maddi manevi destekleriyle yanımda olan, cesaret veren, fedakarlık eden sevgili anneme ve babama teşekkür ederim.

Yasemin SAVAŞ

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. Giriş

Küreselleşen dünyada tüm sektörlerde birçok işletmede profesyonel bir yönetim görülememektedir. Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde pek çok işletmede kayırmacılık söz konusu olmaktadır. Örgütler çeşitli nedenlerle çalışan seçiminde olması gerektiği gibi davranmamakta, aile üyelerine öncelik vermektedirler. Aile üyelerine yapılan bu kayırmacılık nepotizm olarak adlandırılmaktadır. Nepotizm kavramı eski zamanlardan günümüze kadar varlığını sürdürmektedir. Literatürde nepotizm için aile şirketlerinde görüldüğü yönünde araştırmalar bulunmaktadır. Ancak günümüzde nepotizm uygulamaları yalnızca aile şirketlerinde görülmemekte, kamu sektöründe de görülmektedir. Dünyadaki toplumların sosyo-kültürel yapıları, aile ve akraba hassasiyetleri iş yaşamlarına da yansımaktadır. Dolayısıyla her ülkede nepotizm uygulamalarının varlığı farklılık göstermektedir. Türkiye’de ise akraba kayırmacılığı görülme oranı yüksektir.

Nepotizm iyi ya da kötü nepotizm olarak iki ayrı türde bahsedilemez belki ama olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu ve birlikte değerlendirilmesi gerektiği düşünülmelidir (Özler ve Diğ., 2007: 438). Bu nedenle nepotizm (akraba kayırmacılığı) sonuçları aile üyeleri açısından olumlu olarak değerlendirilmekte, aile üyesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu uygulamalar gelecek için tehlike arz etmektedir. Örneğin; kurumlarda yaşanan sonraki kuşaklara devirde yaşanan olumsuzluklardaki kurum içi güç mücadeleleri, alt kademedeki üst yönetime kadar tüm personel arasındaki (Özler, 2007) rekabet, şirket yönetimini olumsuz etkilemektedir (Aslan ve Çınar, 2010: 95). Aile içi kavgalar, koltuk sevdaları örgütlerin varlığı için tehlikeli olmaktadır.

İşletmeler rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermek zorundadırlar ve yenilikleri takip ederek kendi faaliyetlerine uyarlamalıdırlar. Nitekim Schumpeter’in yeniliği “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımladığı ölçüden yola çıkarak yeniliği yönetmek örgütler için vazgeçilmez olarak düşünülebilir (Tekin ve Durna, 2012: 93). Örgüt yöneticileri çalışanlarının yenilik yapmalarına fırsat vermeli, gerekli ortamı hazırlamalıdırlar. Teşvik edecek

unsurlara yer vermelidirler. “Yeni ve yaratıcı fikirlerle müşterilerine yeni mal ve hizmetler sunarak katma değer yaratmak isteyen işletmelerin, yeni yetenekleri ve aynı zamanda sahip olduğu çalışanları iyi tanımaları ve onları iyi analiz ederek beklentilerini karşılamaları gerekmektedir” (Doğan ve Demiral, 2008: 164).

Yetenekli çalışanlar, işletmelerin varlığının sürdürülmesinde temel rol oynayan unsurlardır. Yetenek yönetimi olgusunun ortaya çıkışı da, geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaz hale gelmesinin sonucudur (Atlı, 2013: 98). Yetenekli çalışanların hemen bulunmasının zorlaştığı günümüzde yetenek savaşları kendini göstermektedir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler mevcut bulunan yetenekleri yönetmeyi bilmeli, onlara fırsatlar sunmalı ve ihtiyaç olması halinde işe alınacak yeni yetenekli çalışanları önceden tespit etmelidirler.

Bu çalışmada nepotizmi ahlaki bir sorun olarak değerlendirmekten ziyade nepotizmin işletmeler için rekabet dünyasında uyum şartlarından olan yeniliği yönetmelerindeki ve işgörenlerinin yeteneklerinin farkına varıp varmamalarındaki etkileri incelenmiştir. Sonuçta yönetim faaliyetlerini olması gerektiği gibi, aile üyesi olmaları önemsemeden, profesyonelce gerçekleştiren işletmeler rekabet ettikleri sektörde daha başarılı olurlar.

1.2 Araştırmanın Problemi

Gelişen dünyamızda hem insanlık için hem de işletmeler için sürekli etkileşimler ve yenilikler meydana gelmektedir. Artık çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmamaktadırlar. Maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanabileceği, kendilerine yeni bir kimlik kazandırabilecekleri, yeteneklerini gösterebilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler. Ancak varlığını geçmişte de gördüğümüz nepotizm olgusu yetenekli çalışanların varlıklarını göstermelerine, kendilerinin farkına varılmasına ve yenilik yapma isteklerine engel olabilmektedir. Ayrıca nepotizmin uygulandığı işletmelerde işgörenler düşük motivasyonda çalışırlar, işlerine bağlılıkları, tatmin olma duyguları düşer, işten ayrılma eğilimleri artar (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46). Bu çalışmada nepotizmin aile üyeleri üzerindeki olumlu etkilerine ve aile üyesi olmayanlar üzerindeki olumsuz etkilerine yer verilmiştir.

Literatüre baktığımızda nepotizm ile ilgili olarak Arslaner, Erol ve Boylu (2014), Gevrek ve Gevrek (2010), Büte (2009), Özler, Özler ve Gümüştekin (2007), Below (2003), Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998) önemli çalışmaları bulunmaktadır. Nepotizm ile ilgili olarak oluşturulan bu çalışmaların birbirlerinden tamamen farklı bağlamlarda olduklarını düşünmek sağlıklı olmayacaktır. Nepotizm ile ilgili olarak yapılan çalışmalar birbirlerini takip eden tamamlayıcı niteliktedir. Örneğin; Büte ve Tekarslan (2010) nepotizmin çalışanlar üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında kullandıkları ölçekleri; Asunakutlu ve Avcı (2009)'nın, Araslı ve Tümer (2008)'in, Taş (2003)'in ve Moorman (1991)'in makalelerinden yararlanarak oluşturmuşlardır. Büte ve Tekarslan (2010) bu çalışmalarında nepotizmin boyutlarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna varmışlardır.

Alan yazın taramasında nepotizm ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle uluslararası literatürde pek çok nepotizm araştırması vardır. Ancak nepotizmin yenilik yönetimi üzerine ya da yetenek yönetimi üzerine etkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Nepotizm genellikle aile işletmelerinde araştırılmıştır. Aile işletmelerinin yönetiminde aile üyeleri etkin olduğu için aile üyesi olmayan çalışanlarda daha olumsuz etkiler oluşmaktadır. Nepotizm uygulamalarının en fark edilir olduğu birim insan kaynakları departmanlarıdır ve profesyonel bir insan kaynakları yönetimi ile uyumlu olmadığı sonucuna varılabilmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın temel problemi “nepotizmin (akraba kayırmacılığının) çalışanların ve genel olarak işletme bünyesinin yeni düşünce biçimlerine, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme şekillerine, bakış açlarına etkisini ve mevcut bulunan çalışanların ve yeni çalışanların yeteneklerinin farkına varılmasına ve yönlendirilmesine etkilerini” belirlemeye yöneliktir.

1.3 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde çalışanların nepotizm algılamaları ile yenilik ve yetenek yönetimi üzerindeki ilişkiyi tespit ederek nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın temel amacı çerçevesinde iş dünyasında önemli rol oynayan akrabalara imtiyaz düşüncesinin neden uygulanma gereği hissedildiği, uygulanan akraba kayırmacılığının aile üyesi çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri ve aile üyesi olmayan diğer çalışanlardaki olumsuz

etkileridir. Çalışanların ve işletmelerin neden yenilik yapma ihtiyacı hissettikleri ve buna ne kadar fırsat verildiği, yeteneklerinin farkına varılmayan çalışanların tepkilerinin neler olduğu analizi de bu çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Araştırma genelinde bu amaçları karşılayabilmek için aşağıdaki araştırma sorularından yola çıkarak cevaplar aranmış ve bu sorular hipotezler oluşturularak test edilmiştir.

Araştırma Sorusu 1: *İşletmelerde nepotizmin varlığı hangi sorunlara yol açmaktadır?*

Araştırma Sorusu 2: *Nepotizmin yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi ile ilişkisi var mıdır?*

Araştırma Sorusu 3: *Nepotizmin yenilik yönetimi üzerine etkisi var mıdır?*

Araştırma Sorusu 4: *Nepotizmin yetenek yönetimi üzerine etkisi var mıdır?*

Araştırma Sorusu 5: *Yenilik yönetimi ile yetenek yönetimi arasında ilişki var mıdır?*

BÖLÜM II: LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın temel konularına yer verilmiştir. Bu bölüm; nepotizm, yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi olmak üzere üç konu üzerinde şekillenmektedir.

2.1. Nepotizm

Nepotizm başlığı altında nepotizmin ne anlama geldiği çeşitli bakış açıları dikkate alınarak açıklanmıştır. Ayrıca nepotizmin tarihi, çeşitleri, neden uygulanma gereği duyulduğu, nepotizm uygulamanın olumlu ve olumsuz etkileri, nepotizme karşı alınabilecek önlemler ve Türkiye’de ve dünyada nepotizm uygulamaları ele alınmıştır.

2.1.1. Nepotizmin Kavramsal Analizi

Nepotizm kavramı Türkçe kaynakların çoğunda kayırmacılık sözcüğü ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Kayırmacılık kavramı, nepotizm kavramından daha geniş kapsamlıdır ve çeşitli türlerden oluşmaktadır. Nepotizm de kayırmacılığın bir türüdür. Ancak nepotizm (akraba kayırmacılığı) kayırmacılığın bir türü olsa da bu çalışmada eşanlamlı şekilde de kullanılacaktır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47).

Nepotizm kavramının, Latince’de “nepot” sözcüğünden geldiği ve İngilizce’de bu kelimeyi “yeğen” anlamına gelen “nephew” sözcüğünün karşıladığı literatürdeki çeşitli araştırmalarda açıklanmaktadır (Garih, 2000: 79; Abdalla ve Diğ.,1998:555; Ford ve McLaughin, 1985:57; Kiechel, 1984: 143). Literatürde adam kayırmacılık ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır ve bu tanımlamalar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Nepotizm Kavramı

Nepotizm Kavramı	Çalışma
“Nepotizm, aile bireylerini veya akrabaları yetersiz oldukları halde istihdam etmektir. Halk arasında buna “kayıрма” veya “torpil” de denir”	Aslan ve Çınar, 2010: 92
“Öz şekliyle örgütte akrabaların istihdam edilmesidir”	Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46
“Aile işletmelerinde yetenek ve performans yerine kan bağıının önemli olmasıdır”	Karabulut, 2008: 648
Nepotizm, şirket sahibi veya işverenlerinin akrabalarına ya da arkadaşlarına, şirket tarafında kayırmacı şekilde hareket edilerek davranılmasından başka bir şey değildir	URL1, 2015
“Aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin; mesleki görev duygusu, kolektif yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden önce geldiği ve üstün tutulduğu toplumlarda “nepotizm” yani akrabaları kayırma ve gözetme toplumsal yapıya etkin olmaktadır”	Vergin, 1997: 9 aktaran Bayhan, 2002: 11
“Nepotizmin bir çeşit çıkar çatışması olduğu ileri sürülebilmektedir”	İşçi ve Diğ., 2013: 67
“İş yerinde liyakat yerine yeğenler ve diğer akrabalara bir takım ayrıcalıklar verme olarak tanımlanmıştır”	Webster’s Third New International Dictionary, 1976: 1510
“Kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlanması durumu ifade etmektedir”	Karakaş ve Çak, 2007: 78
“Yetenekleri ve uzmanlık alanları göz ardı edilmek suretiyle beceri ve deneyimlerden bağımsız olarak, işe girişten terfi ve ödüllendirmelere kadar hemen her konuda aile mensuplarına öncelik verilmesi ve kendilerine ayrıcalıklar tanınmasını ifade eder”	İzmiroğlu, 2012: 20
Herhangi bir görevin yerine getirilmesi için olması gereken nitelikleri değerlendirmeye almadan yalnızca akrabalık ilişkilerinden dolayı bir kimsenin siyasal iktidar veya bürokrasi baskısıyla istihdam edilmesine akraba kayırmacılık denir.	Berkman, 1983: 26
“Ayrımcılık uygulamalarından akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizmde kayırmaya konu olan şey “kan bağı” iken, birincil ilişkiler gereği daha çok duygusal hakim unsurdur”	Büte, 2011: 388
“Hak etmeye bakılmaksızın liyakat ilişkisi nedeniyle ayrıcalık verilmesi anlamına gelmektedir”	Simon ve Diğ., 1966: 344
“Kin selection veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Yani nepotizm davranış; keyfi, duygusal, veya içgüdüsel değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir”	Özler ve Diğ., 2007: 438
“Özel çaba gösterilmek suretiyle bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb. yerlere yerleşmesi bir üst makama terfi ettirmesi bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vb.), başka bir göreve tayin ettirmesi nepotizm olarak adlandırılır”	Bedük, 2010: 182
“Bireylerin yakın ya da uzak akrabalarına ayrımcı bir şekilde yardım etmeleri nepotizm davranışı olarak bilinmektedir”	Wenseleers, 2007: 3063

Hamilton, kişinin kendi soyundan ve akrabaları aracılığıyla gelen genlerinin doğal seleksiyon uygunluğunu maksimize etmek eğiliminde olduğu gen evriminin bakış açısını incelemiştir ve bu evrim mantığı akrabalara iltimas ile birlikte

bireysel bencilliği gerektirdiği anlamına gelmektedir (Maynard, S. 1975: 180–182 aktaran Vanhanen, T. 1999: 56). Kan bağı ve akrabalık, özellikle kırsal bölgelerde sosyal ilişkilerin şekillenmesinde temel rol oynamaktadır. Kırsal bölgede mal ve hizmet üretiminde bulunan kuruluşlarda çalışan personel arası akrabalık ilişkileri ön planda olacaktır ve kentlerde faaliyette bulunan işletmelere göre nepotizm varlığı daha belirgin olacaktır (Erdem ve İlhan, 2010: 143).

Nepotizm yalnızca aile şirketlerinde görülmemekte aynı zamanda tüm özel sektörde ve kamu işletmelerinde de görülmektedir. Aile şirketlerinde daha gelenekselleşmiş bir halde görülse de özel ve kamu işletmelerindeki üst düzey konumdaki kişiler kendi yakınlarını ya da akrabalarını istihdam ederek adam kayırmacılık sistemini uygulamaktadırlar (URL2, 2015).

2.1.2. Nepotizmin Tarihi

Nepotizmin insanlık tarihindeki kesin rolü tam olarak araştırılmamış (Kuznar ve Frederick, 2007: 35) olmamasına rağmen literatürde bazı tarihi bilgilerden bahsedilmektedir. “Osmanlı İmparatorluğu’nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan kardeşin tahta oturduğu nispeten kurumsallaşmış nepotizmi ve rekabeti kapsayan bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemlere rastlanıldığı gibi, saltanatın zamanla yetersiz kişilere saray içi entrikalarla devredildiği dönemlere de rastlanılmaktadır” (Özler ve Diğ., 2007: 438). Adam kayırmacılık belirtileri tarihte tarım ve hayvancılıkta kendini göstermiştir. Tilion’un Eski Dünya olarak adlandırdığı Atlas Okyanusu’ndan Himalayalar’a kadar olan ve adına Akdeniz Havzası denilen bölgede hayvancılık ve tarımla geçimlerini sağlayan insanlar toplumsal olarak belli bir amaç için bir araya geliş şekillerini akrabalık ilişkileri etkisiyle oluşturmaktadırlar (Sirmen, 2006: 22 aktaran Erdem ve İlhan, 2010: 137).

Nepotizm, kendini rönesans döneminde de göstermektedir. Rönesans döneminde nepotizm uygulaması bazı papaların yeğenleri için üst düzey işler bulmak için yaptıkları girişimlerdir. Tarihte bu dönemdeki uygulamalar kilisenin etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini düşürmüşlerdir (Ford ve McLaughlin, 1985: 57).

Rönesans döneminden önceki nepotizm belirtilerini ise Jeffries, iş tanımları, kayırmacılık ve yarı zamanlı çalışma: Dördüncü Edward’ın beraberindeki ozanlar ve

borazancılar ile ilgili araştırmasında; İngiliz tarihinin “güller savaşı” olarak bahsedilen Dördüncü Edward saltanatı (1461-1483) dönemindeki borazancı ve ozan seçme yöntemini açıklayarak anlatmaktadır. Jeffries o zamandaki nepotizm varlığından söz etmektedir. O dönemde borazancı ve ozan alımındaki yöntemin, görünüşe göre kralın beraberindeki ozanlar ve borazancılar içinde çok fazla aile bağlarının olduğunu açıklamaktadır (Jeffries, 2003: 170).

Yirminci yüzyıla gelindiğinde adam kayırmacılık, siyasi patronaj kullanımı ile akrabalar için bir savaş haline gelmiştir ve nepotizm karşıtı politikalar uygulanmaya başlamıştır (URL3, 2015).

2.1.3. Nepotizmin Çeşitleri

Nepotizmin çeşitleri ile ilgili olarak araştırmalarda farklı anlayışlar görülmektedir. Vanhanen etnik kayırmacılığı, genişletilmiş akraba grupları düzeyinde kayırmacılığın bir türü olarak tanımlamaktadır (Vanhanen, 1991: 11-12). Ayrıca Van den Berghe, daha önce 1964’te Hamilton tarafından formüle edilmiş olan etnik kayırmacılıktan kapsayıcı bir sosyo biyolojik teori olarak bahsetmektedir (Vanhanen, 1999: 56).

Jones koşullu, bireysel ve grup kayırmacılıktan bahsetmiştir ve koşullu nepotizmi bir alternatif, sosyal olarak empoze edilen karşılıklı zorlama, karşılıklı mutabık içeren kayırmacılıktır şeklinde açıklamıştır. Koşullu kayırmacılık dışında bireysel kayırmacılık için ise temel akraba fedakarlığının dağıtımında kardeş ve yarı kardeş arasında tam olarak ayırt edilebilen bir birey, daha az titiz adam kayıran üzerinde kapsayıcı bir uygunluğu kenar alacaktır. Bu durum bireysel kayırmacılık durumunda geçerli olmaktadır. Grup kayırmacılık durumunda ise fedakarlık gücü sadece akrabaları değil, aynı zamanda kolektif kayırmacılığın kuralını zorlamak için akraba grubunun yetenek ve istekliliğine de bağlıdır. Ancak grup kayırmacılık durumunda bireyler arasındaki akrabalık derecesinin tam ayrımı tümüyle gereksiz olmasındansa yıkıcı olabilir (Jones, 2000: 782-790).

Bellow, nepotizmi eski kayırmacılık ve yeni kayırmacılık olarak sınıflandırmıştır. Eski kayırmacılıkta, aileler çocuklarını şirkete çekmekte ve kızlarının ya da oğullarının evliliklerine dahi şirket çıkarlarına göre karar verilmektedir.

Yeni kayırmacılık ise, firma içindeki sistemde yukarıdan aşağı doğrudan ziyade, aşağıdan yukarı doğru çalışır ve bu durum zorlayıcı değil gönüllüdür. Çünkü bu durum ailelerin ilgilerinden çok planlama dışında doğal olarak gelişen çocukların ilgilerinden kaynaklanmaktadır (URL3, 2015).

Crocombe, adam kayırmacılığa farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Geçmişte yapılan siyasi seçimlerde babalarından sonra seçilen oğulların arkasında nepotizm ilişkilerinin gücü olduğunu belirtmektedir. Bu güç kan bağı gücü ve prestiji olan bir üye için bir alt grup tercihi, aşağıdan adam kayırma olarak tanımlamıştır (Crocombe, 1978: 167).

2.1.4. Nepotizm Uygulama Nedenleri

Nepotizm olgusunun temel yerleşim yeri olan aile şirketlerinde, aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri, kısaca örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (Ankara Sanayi Odası, 2005: 5-7). Dolayısıyla aile şirketleri genellikle önemli pozisyonlardaki çalışanların seçiminde önceliği aile bireyleri üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar.

Nepotizm, özellikle aile işletmelerinde yönetimde söz sahibi olma haklarını kaybetmemek için tercih edilen bir uygulamadır. Bu nedenle örgütlerde tanıdık ve akrabalarla birlikte çalışmanın yöneticiler açısından daha güven verici ve rahat olunması hissini yaratan bir durum olduğu düşünüldüğünde, yönetimin ikinci ve üçüncü kuşaklara devredilmesinde bu avantajların nepotist tercihleri ön plana çıkarması doğal karşılanabilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).

Kuşaklar arası transferler için yaygın olarak anılan nedenlerden biri; aile şirketlerinin işe almada veya sadece işletmelerinin sahipliğinin aktarılmasında kendi çocuklarını istihdam ettikleri şekil olan nepotizmdir (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581-591). Aile şirketlerinde sahiplik ve yönetimin tek bir kişide ya da ailede olması; şirket sahiplerinin bireysel ahlak, değer, inanç ve kararlarının işletme yönetimi karar ve faaliyetleri üzerinde daha etkili olmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115-124). İnsanoğlu sadece bireysel kayırmacılık için değil; aynı zamanda akrabalarına doğru ahlaki, fedakar, dayanışmacı grupları oluşturmak için grup nepotizmi için

psikolojik uygulamalara sahip olabilir (Jones, 2000: 779). Ekonomik dünyada sosyal çevrede, sadakat duygusu ekonomik realistiğin önüne geçerse komünizm etkisi, kolay bir şekilde işe yerleştirmelerde yakın akrabaları veya yakın arkadaşları kayırmaya sevk etmektedir (Bayhan, 2002: 11).

Aile işletmeleri kuruluş aşamalarında başlangıç sermayelerinin büyük bir kısmını bireysel özkaynaklardan, eş, dost ve akrabalarından temin ederek kurumsal finans araçlarını tercih etmemektedirler. Böylece aile şirketlerinde eş, dost ve akraba kayırmacılığı doğal karşılanır duruma gelmektedir. Bir diğer neden ise, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir (Özler ve Diğ., 2007: 443-445). Başka bir deyişle iş yaşamında çalışanlara olan güvenin onların uzmanlıklarından önemli olmasıdır (Büte ve Tekarslan, 2010: 5). Ayrıca “örgütlerde üst kademe pozisyonlarda aile fertlerinin ve akrabalarının istihdam edilmesinin önemli nedenlerinden biri de vekalet maliyetleridir” (Erdem ve İlhan, 2010: 160).

Adam kayırmacılığı yalnızca işletme sahipleri tercih etmemektedir. Bazı durumlarda da çalışanlar kendileri nepotizm arayışı içerisine girmektedirler. Örneğin Kappan(1972)'in yılındaki çalışmasında evli çiftler özel sektörde ya da kamu sektöründe aynı coğrafi bölgede, aynı kurumda çalışabilmek için nepotizme yönelmektedirler ve aracı olarak akrabalarını seçtiklerini belirtmiştir. Bazı işverenler de çeşitli nedenlerle (diğer çalışanlarla aynı düşük ücrette çalışmaları şartıyla gibi) bir yabancıdan ziyade bir arkadaşını istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Ancak bu durum insanlar düşük ücrette çalışmak istemediklerinden dolayı pek uygulanamamaktadır (Kaufman, 1983: 81).

Bilgi toplumu olma yolunda hızlanan ve küreselleşen dünyamızda teknolojinin sürekli değişimi, gelişimi, hızla yayılması, hayat koşulları ve ülkelerin iş yaşamı gereksinimleri nedeniyle (URL4, 2014) aileleri işletmeye sahip olan öğrenciler mezuniyetleri sonrası belirsiz planları yüzünden kendilerini garanti altına almak amacıyla aile şirketlerinin varlığını düşünerek üniversiteye kayıt için şirketlerine uygun bölümlerde eğitim almayı tercih etmektedirler (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581-591).

“Nepotizmin bir nedeni de kuralsızlıktır. Kuralların hakim olduğu bir oyunda bireyler ötekilerinin stratejilerini tahmin etme gücüne sahiptir. Ötekilerin stratejilerinin bilinmediği bir ortamda, sahip-yönetici aile işletmesini ortak kaynak olarak algılar ve bu kaynaktan olası en büyük faydayı kazanmayı amaçlar” (Özler ve Diğ., 2007: 448).

2.1.5 Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumlu Etkileri

Nepotizm, yönetim şekillerinden monarşi veya hanedanlık gibidir ve bu yönetim şeklinin de diğerlerinde olduğu gibi yararları ve sakıncaları vardır (Özler ve Diğ., 2007: 438). Yapılmış olan bir araştırma sonucunda; nepotizmin profesyonel bir insan kaynakları anlayışı ile bağdaşmadığını, işletmede çalışanlar arasında yalnızca aileden olanlara yarar sağlayabileceği ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60). Örneğin; babadan adam kayırmacılık, özellikle aile şirketlerindeki insanlar için çözüm anahtarı gibi görünmektedir (Joffe, 2004: 74). Nepotizm, genellikle aile üyeleri üzerinde daha çok olumlu etkiler oluşturmaktadır. “Birçok işletmede çalışanlar kendilerine ait işleri olmadığı için yeterince özverili ve istekli çalışmazken; aile üyeleri kendi işletmeleri olduğu için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışırlar ve daha fazla özveride bulunurlar” (Büte ve Tekarslan, 2010: 5). “Nepotizme Övgü”nün yazarı Adam Below (2003), şirketlerin çoğunun başarısının sebebini planlı nepotizmin olabileceğini fakat başarısızlığı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir. İnsanlar tanıdıkları biriyle karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissederler. Özellikle aile işletmelerinde bir sonraki kuşağa yönetimin devri söz konusu olduğunda yeni nesil aile üyelerinin kurumun vizyonunu devam ettireceklerine olan güven ve kurumu herkesten daha iyi tanıma avantajına sahip olmaları gibi nedenlerden dolayı nepotizm yanlısı davranışlar olumlu olarak algılanabilir (Özler ve Diğ., 2007: 438).

Abdalla ve arkadaşları, Daily ve Reuschling’in 1980’de yaptıkları araştırmada; nepotizm uygulamalarının özellikle aile şirketlerinde örgüt için özverili bir şekilde çalışanların belirlenmesinde etkili bir yöntem olduğunu, kayırılan akrabaların, aile üyesi olmayan diğer kişilerden daha fazla katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağladığını, aile üyesi olan veya aile üyesi olmayan tüm çalışanların morallerini, işe bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırdığını açıklamaktadırlar (Abdalla ve Diğ., 1994: 61). Ayrıca aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri istisnai bir durum gerçekleşmedikçe işlerinden ayrılmayacakları için üst düzey yönetici seçimlerinin aile bireyleri arasından tercih edilmesi avantajlı bir durum olacaktır (İyiişleroğlu, 2006: 47).

“Molofsky (1998) nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha fazla örgütsel bağlılık, daha düşük risk, daha iyi performans, daha az iş gücü devrine neden olduğunu; Aranoff ve Ward (1993), adam kayırmacılığın kurallara ihtiyaç duyulmadan önce

oluşturulacak açık bir iletişime neden olduğunu; Nelton (1998) nepotizmin işletmelerde yüksek performans, işletmeye uzun süreli bağlılığa neden olacağını; Danco (1982) ise, nepotizmin başarının sürekliliğine yol açacağını ifade etmişlerdir”(Büte ve Tekarslan, 2010: 6). Bazı insan kaynakları departmanı yöneticileri ise, örgütlerde akrabaları istihdam etmenin işe alma ve eğitim maliyetlerinde tasarruf sağladığını düşünmektedirler (URL1, 2015).

Below (2003)’e göre, aile şirketlerinde duygusal hareket edilerek alınan kararlar daha etkili olmaktadır. Örneğin; aile işletmelerinde finansal olarak kötü zamanlarda işten çıkarma eğilimi daha az olmaktadır. Nitekim “Ichinowski, yöneten kesimin aile üyeleri veya kayırlan kesimler arasından atanmasının gelecekte üst düzey yöneticilerin işten ayrılmalarını engelleyeceğini ve bu yönüyle işletmeler için avantaj olacağını ifade etmektedir” (Ichinowski, 1988: 106-109 aktaran Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98).

Simon ve arkadaşları, kayırmacılık karşıtı düzenlemelerin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için yapmış oldukları araştırma sonucunda anti-nepotizm (kayırmacılık karşıtı) kuralların kendi kariyerlerini nasıl etkilediğini açıklayan kadınların hareketlerinin sınırlandırılmakta olduğunu, uzmanlık alanlarını değiştirmeyi, düşük rütbe ve maaşları kabul etmek zorunda kalabilmekte olduklarının muhtemel olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Simon ve Diğ., 1996: 358).

Aile şirketlerinin pek çoğunda şirket yöneticileri, aileleri için önemli olan şirketlerinin varlığının uzun süreli olması için kendi çocuklarını yetiştirmek üzere hareket ederler. Garih’e göre; işletmelerin esas hissedarlarının çocuklarının öğrenim ve eğitimine ışık tutarken şirket işlerinden özellikle şirketin üst yönetimi ile ilgili bir mesleği seçtirmeye özen gösterdikleri kaçınılmazdır. Bu nedenle çocuklar, genç yaştan itibaren aynen veliahtlar gibi şirketin başına geçecek şekilde yetiştirilirler (Garih, 1990: 42-44). Böylece üst düzey yöneticiler ya da patronlar, akrabalarını çevrelerinde gördükçe kendilerini daha güvende ve rahat hissedeceklerdir (URL2, 2015).

2.1.6 Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumsuz Etkileri

İşletmelerin dikkat etmeleri gereken ve sahip olmaları gereken en önemli değer, yapılması gereken işin başına uzman kişiyi getirmektir. Ancak aile şirketlerinin

pek çoğunda nepotizm uygulanmaktadır. Bu nedenle de bu uygulama hem işletmeler için hem de çalışanlar için maddi ve manevi zararın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Öyle ki adam kayırmacılık, akrabaları işe alma uygulaması giderek aşağılayıcı bir çağrışım haline gelir olmaktadır (Vinton, 1998: 297).

HILL International Türkiye ülke sorumlusu Hazar Candan Wilson'a göre nepotizm, "kendi ailesinden gelenleri üstün görme ve onlara ayrıcalıklı davranma eğilimidir." Wilson, bu durumu aile işletmelerinde önemli pozisyonlara, o konumun gereklerini yerine getirecek yeterliliğe sahip olmayan aile üyelerinin getirilmesine neden olduğunu ve böylece bu kilit pozisyonlarda yetersiz aile üyesi çalışanlar bulunurken, onların altında çok daha üstün yetkinlikleri olan, belki daha iyi eğitim almış profesyonel kişiler çalıştığından adil olmayan bir durum oluştuğunu açıklamaktadır (URL5, 2015).

Nepotizm, işyerinde çalışan aile bireyleri ile aile bireyi olmayan işgörenler arasında kutuplaşmaya neden olacaktır. Yani yönetime yakın olan aile üyesi çalışanlar ve yönetime uzak aile üyesi olmayan çalışanlar olarak iki kutuplu bir personel profili oluşturacak ve iki kutup arasında birbirine olan güvensizlik duygusu baskın hale gelecektir. Böyle bir ortamda eşgüdüm halinde çalışma ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimler olmayacağından, işgücü performansı olumsuz olarak etkilenecektir (Ören, 2007: 86). Nepotizm sonucu ortaya çıkan dışlama davranışı "aile bireylerinin zayıf noktalarının ve hatalarının sürekli tolere edilmesi yanında, ücretlerinin yaptıkları işlerden ve buldukları pozisyonlardan bağımsız olarak belirlenmesi şeklinde de gözlenir" (İzmiroğlu, 2012: 20). Adam kayırmacılığı uygulayan işletmelerde işgören seçiminde, işe alımda ve kademe yükseltmede kan bağı ilişkileri gözetilerek işlem yapıldığı için hem firma hem de çalışanlar için olumsuz etkiler bırakmakta ve örgütsel güveni azaltmaktadır (Arslaner ve Diğ., 2014: 63-72).

Nepotizm politika ve uygulamaları, hem akraba kayırmacılığından yararlanan akraba çalışanlar için hem de akraba kayırmacılığından yararlanamayan akraba dışı çalışanlar için olumsuz geri dönüşümlere neden olmaktadır.

Nepotizm, genellikle aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 4). "Kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarından

yararlandırılmasının özellikle aile dışı çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. İşletmelerde üstün yetenekli yöneticilerin oluşmasını engeller” (Araslı ve Diğ., 2006: 295-296). Üst düzey yöneticilerin akrabaları ile birlikte çalışmak zorunda olan ve bir aile bireyine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden aile bireyi olmayan çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir (Abdalla ve Diğ., 1998: 557). İşletmede çalışanların, kayırılan birey ile çalışması ve rekabet halinde olması durumunda, örgüte bağlılıkları azalacağından işlerinde terfi etmeleri oldukça zordur (Abdalla ve Diğ., 1994: 60-67). Nepotizmden doğan adaletsiz ortamın, aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanların işten ayrılma niyetini artıracakları ileri sürülebilir (Büte, 2011: 183). Akraba olmayan çalışanlarda ötekileşme duygusunun yerleşmesine neden olabilmektedir. Lakshminarasimhan, nepotizm uygulanan işletmelerde aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki olumsuz algıyı şu şekilde açıklamıştır (URL1, 2015):

- Aile üyesi çalışanların gerekli niteliklere sahip olmadıkları halde önemli pozisyonlara getirilmeleri, aile üyesi olmayan diğer çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır
- Aile dışı çalışanlar, firmaları için sarf ettikleri çabalarının karşılığını alamayacaklarını düşünerek başka iş fırsatları arayıp, bulduklarında işten ayrılmayı tercih etmektedirler
- Aile üyesi olmayan çalışanlar işletmede yükselmeleri için kariyer imkanlarının olmadığını düşünmektedirler ve şirkete olan bağlılıkları azalmaktadır
- Aile üyesi olmayan çalışanlara kişisel başarı elde etmelerinde fırsat verilmediğinde sadakat ve sahiplenme duyguları azalmaktadır
- İşverenin aile üyesi çalışanları gerektiği gibi yönetememesi ya da yönlendirememesi, aile üyesi olmayan diğer çalışanların moralini düşürmektedir.

Nepotizmin en çok görüldüğü özel sektör içindeki aile işletmelerinde kan bağı nedeniyle firmada çalışmaya başlayan, giderek görevde yükselen ve üst yönetim kademelerine gelen, hatta müdür ve yönetim kurulu üyesi olan ya da yönetim kurulu başkanlığı yapan aile üyeleri, bulunduğu pozisyonda yapması gereken görevleri bilmiyorlarsa ya da görevi için bulunması gereken nitelikler onlarda mevcut değilse şirkette yanlış kararlar alınmasına yol açabilirler (URL4, 2014). “Nepotizmin olumsuz yansıması esas olarak yöneticilerin yeterliliklerini değerlendirme aşamasında kendini göstermektedir. Aile üyesinin yönetsel olarak tarafsızca değerlendirilmesinde duygusal

boyut gözardı edilemez. Bu nedenle aile içi anlaşmazlıklara fırsat vermemek için pek çok aile işletmesi geleceğini tehlikeye atabilmektedir” (Günver, 2002: 24).

“Nepotizm, olumsuz anlamda demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir” (Özler ve Diğ., 2007: 438). Adam kayırmacılık, şirketteki hisse sahipleri arasında güvensizliğe neden olarak işinde uzman, yetenekli yöneticilerin çalışmalarına engel olacak ve entelektüel sermaye birikimine zarar verecektir (Öztürk, 2008: 115). Meziyetlerini hiç dikkate almadan arkadaşlara veya akrabalara iş verilmesi gibi uygulamaların şirket üzerinde, kayırılmayan elemanların desteğinin erozyona uğratılması veya yönetimin kalitesiyle yaratıcılığını azaltarak, yeterlilik ve üstün performans yerine diğer türden kriterleri gündeme getirmek gibi yıkıcı etkileri olabilir (URL6, 2015).

Hatta nepotizm algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar buldukları pozisyonda devamlılık sağlamak veya yükselmek için daha fazla çaba sarf etmek yerine, fırsatını bulduğu anda kayırma görebileceği herhangi bir aile bireyi ile yakın ilişkide bulunmayı tercih edebilecektir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60). Bazı nepotizm uygulayan aile şirketlerinde de bu durumu kullanarak, şirkette herhangi bir açık pozisyon için profesyonel çalışanlar yerine aile içerisinde işsiz durumda olan bireyler değerlendirmeye alınmaktadır. Önemli pozisyonlardaki aile fertleri işin nasıl yapılması gerektiğini bilmediklerinde öğrenmeleri için önemli miktarda bir maliyet ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yapmaları gereken görevi belirlenen şekilde ifa etmediklerinde de şirket için maddi kayıplar görülebilmektedir.

Uzman işgören veya yöneticiler yerine aileden olan yakınlarını işe alan aile işletmeleri, profesyonelce yönetimi gerçekleştiren aile dışı işletme sahipleri ile karşılaştırıldıklarında buldukları sektörde şirketlerini daha az rekabetçi bir pozisyona koyabilmektedirler (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581-591). Nepotizm uygulamaları sadece diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmayıp işletmenin ekonomik durumuna da zarar vermektedir. Nitelikli, üretken ve başarılı çalışanlarının eksikliği iş geliştirme ve iş iyileştirme gibi konularda rakiplerinden geri kalacaklardır (URL2, 2015).

Nepotizm, işletmenin profesyonelce uzmanlığa önem veren, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına da engel olmakta ve şirket hissedarları için bir güvensizlik nedeni olabilmektedir. Nepotizm uygulamaları bir işletmede akrabalar arası

kavgalara veya nesiller arası çatışmalara, yönetimin devredilmesi sırasında problemlere, nitelikli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına, örgütsel bağlılığının zayıflamasına ve bu nedenle şirketten ayrılmalara yol açarak insan sermayesinin tükenmesine neden olabilir (Özler ve Diğ., 2007: 439). Adam kayırmacılığın uygulanması sonucu organizasyonların etkinliğini ve verimliliğini düşürecek, örgüt içi iyi bir psikososyal örgüt ikliminin oluşmasını engelleyecek ve kurumsallaşmaya ve kurumsallaşmanın getirdiği avantajlardan yararlanılmasına engel olacaktır (İşçi ve Diğ., 2013: 68).

Eğitimine, uzmanlığına ve tecrübesine önem vermeden istihdam edilen her bir personel ve yönetici örgütün esas hedefinden uzaklaşmasına yol açan bir piyon haline dönüşebilmektedir. Aile şirketleri sahip ve yöneticileri ilk zamanlar akrabalarını mutlu ettiklerini düşünürken, ilerleyen günlerde hem şirketlerinin zarar etmesi sonucu kapanmasına hem de iş verdikleri akrabalarının işsiz kalarak hayal kırıklığına uğramalarına yol açabilmektedirler Aksi durumlarda da nepotizm kurbanları ortaya çıkabilmektedir. Eşi ile aynı coğrafi bölgede, aynı kurumda çalışmak isteyen, genellikle yetenekli ve eğitilmiş kadın çalışanlar asıl istedikleri yerde çalışamadıkları için nepotizmin kendilerini harcamasına izin vermektedirler (Kappan, 1972: 377).

“İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendisi için bir zafiyete; iş ortamında ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır” (İyişleroğlu, 2006: 44; Ören, 2007, 84-85). Bir örgütte kayırmacılık uygulamalarının varlığının hissedilmesi çalışan personelin performansını düşürebilir, örgüte olan bağlılığı azaltabilir, iş stresini arttırabilir, faaliyette buldukları işlerine tatminsizliğini oluşturabilir ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine neden olabilir (Çelik ve Erdem, 2012: 28). Böylece ortaya çıkan adalet ve güven eksikliği, çalışanların iş tatmini, motivasyon ve bireysel performanslarını olumsuz olarak etkiler. Bu da aile üyesi olmayan çalışanların işletmeden ayrılmasına yol açar (Günel, 2005: 31-32; Büte, 2009: 737). Nepotizm uygulamaları çalışanların özellikle ücret, ödüller, ceza vb. örgütsel yaptırımların paylaşımı hususunda dağıtım adaleti ile ilgili olarak olumsuz yargılamalarda bulunmalarına sebep olabilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46).

Aile şirketlerinde şirket sahip ve yöneticileri çocuklarının gelecekte de o şirkette çalışacakları olası olduğundan, çocuklar eğitim hayatlarında diğer çocuklara

göre farklı davranış sergileyebilmektedirler. Bu konuda Gevrek ve Gevrek'e göre, ailelerinin şirketlerinde çalışacak olan çocukların ayrıca üniversitede de daha az çaba sarf etmelerine neden olabilecektir (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581-591).

Akraba olan çalışanlar arasındaki kişisel anlaşmazlıkların iş ilişkilerine yansımaları, çözümlenemeyen uzlaşmazlıklar ve giderek artan kişisel rekabet, aile arasındaki güven ve iletişimi zamanla aşındırır ve örgütün varlığını riske sürüklemektedir (İzmiroğlu, 2012: 21). Şirketlerde çalışan aile üyelerinin kendi kazançlarına dair kısa dönemde zengin olma ya da uzun dönemde büyüme gibi farklı beklentilerinin olması, birbirleri arasında büyük savaşların yaşanmasına ve sonucunda işletmenin zarara uğramasına neden olmaktadır (Güney, 2007: 112). Aile şirketlerinde görülen nepotizm uygulamalarında ailevi sorunlar da şirketin geleceğini tehdide sürüklemektedir. Örneğin işletmede karar organı olan yönetim kurulu başkanlığına geçecek aile üyesinin belirlenmesinde, şirket ortaklarından olan kardeşlerin, kuzenlerin tartışmaları söz konusu olabilmektedir. Bu tür sorunlar aile şirketinde önemli pozisyonlardaki üyelerin ayrılmasına neden olur. Böylece şirketin işleyişi aksamakta ve geleceği tehdit altındadır.

Nepotizm uygulamaları yalnızca işletmeler ve işletmelerdeki çalışanlar için olumsuzluk oluşturmamaktadır. Ülkemizin dünyadaki konumu ve gelişmişliği bakımından da olumsuz olmaktadır. Bu konuda Erdem ve İlhan, "Bir toplumdaki yaygın nepotizm politikaları ve uygulamaları, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere gelişmiş uluslara doğru beyin göçüne sebep olabilecektir. Bu durumda ekonomik anlamda gelişmişliği, sosyal ilişkileri ve sivil toplum örgütlerinin gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir" şeklinde ifade etmişlerdir (Erdem ve İlhan, 2010: 155).

2.1.7 Nepotizm İçin Alınabilecek Önlemler

Günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe oldukça yaygın olarak görülen nepotizm için adaletten uzak bir uygulama olduğu düşüncesiyle hukuksal düzenlemelerle azaltılmaya çalışılmaktadır. Adam kayırmacılık, aile şirketlerinde çok sık uygulandığından aile şirketleri danışmanları, organizasyon yararına nepotizm uygulamalarını ve politikalarını geliştirerek iç müşteriye, işverenlere ve aile üyelerine yardımcı olabileceklerdir (Vinton, 1998: 303). Simon ve arkadaşlarının araştırmalarına

göre, üniversitenin bakış açısından kayırmacılık karşıtı kuralların amacı; kendini ayrıcalıklı başvurulardan ve tartışmalı konularda ayrıcalıklı atananların fikirlerinden korumaktır (Moos and Rourke, 1959: 148-14 aktaran Simon vd., 1996: 344). “Nepotizmin çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurularak, nepotizme yönelik önlemlerin alınması gerekli görülmekte ve değişen çevre koşullarında işletmelerin uzun dönemde daha verimli ve sürekli olabilmeleri için kurumsallaşmaları önemli bulunmaktadır” (İşçi ve Diğ., 2013: 78). Aile işletmeleri dışındaki kurumsal işyerlerindeki çözümler; piyasalarındaki çevre koşullarını değiştirmekten, yeni koşullara uyumlaştıracak yaptırımlardan (dış denetim ve kurallar) oluşabilir. Ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisi yerleştikçe adam kayırmacılığın önemli bir sorun olmaktan çıkması beklenebilir (Özler ve Diğ., 2007: 439).

Hangi politikayı seçerse seçsin büyüme ve gelişme döneminde olan bir işletmenin sahip olabileceği en önemli değer, doğru pozisyonda doğru insanı çalıştırıyor olmasıdır ve bu konuda aile fertlerinin baskısını gözetmeden işlerini düzenlemesidir. Ancak “aile işletmelerinde aileye dahil olan kişilerin çalışmak istemeleri doğaldır. Bu yönde, işletmede görev yapmak isteyen kişilerin, çalışmaya başlamadan önce profesyonel bakış açısı ile değerlendirilmeleri; yapacakları görev yönünde gerekli eğitim, bilgi, beceri ve tecrübeyi kazandıktan sonra işletmede çalışmaya başlamaları gerekmektedir” (Karabulut, 2008: 651).

“Yöneticiler örgüt içi ilişkilerde kayırmacılığa açık kapı bırakmamalı ve çalışanların performans değerlemesi rasyonel esaslara dayanmalıdır” (Demirel ve Seçkin, 2009: 158). Erusta ve Akdeniz’in belirttiği gibi firmalarda özellikle insan kaynakları bölümleri işgören seçimi yaparken liyakate dikkat ederek, doğru işi doğru kişiye yani işinde uzman kişiye verme düşüncesi ile adam kayırmacılığın neden olacağı hataya düşmeden hareket ettikleri takdirde organizasyonların sürekliliğine ve daha verimli sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca nepotizm uygulamasına yönlendiren bazı unsurlara karşı alınabilecek önlemler ise (URL4, 2014):

- Şirketlerin bütün olarak ve özellikle insan kaynakları departmanının kurumsallaşması ve profesyonelce hareket edebilmek için aktif danışmanlık firmalarından personel seçiminde yardım alması gerekmektedir,
- İşletmelerdeki üst yönetim kadrosunun iş hayatına ilişkin uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak eğitim almış olmalıdırlar,

- Organizasyondaki en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm personel iş hukuku, çalışma psikolojisi, insan kaynakları unsurları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar,
- Uzman personel istihdamına gereken önem verilmeli,
- Nepotizmin sebep olduğu sonuçlarla ilgili olarak kamu, özel kesim ve halkı bilinçlendirmeye yönelik seminerlerden ve medya araçlarından yararlanılmalıdır,
- Yalnızca özel sektöre yönelik olarak değil, kamu sektörüne yönelik devlet memurluk sınavlarında hangi bölüme işgören alınacaksa o bölümün gereklerine uygun sorular sorular sorarak puanlama yapılmalıdır,
- Özel ve kamu sektörlerinde çalışanlarının personel liyakati ile ilgili denetleme mekanizması geliştirilmelidir,

Büte ve Tekarşlan ise nepotizmin önlenmesi için alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralamışlardır (Büte ve Tekarşlan, 2010: 17):

- Aile işletmelerinin sahip ve yöneticileri kayırmacılık yapmaktan kaçınmalı, açık ve şeffaf bir yönetim sergilemeli,
- Tüm aile üyeleri nepotizmin sakıncaları konusunda bilinçlendirilmeli,
- Gerekirse profesyonel yardım alınmalı, danışmanlık hizmetlerinden de yararlanılmalı,
- Aile üyesi olan yöneticiler mutlaka özel hayatla çalışma hayatlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmalı, profesyonel düşünmeli, duygularla değil mantıkla hareket etmeli, tüm konularda objektif davranmaya çalışmalıdır.

Aile şirketlerinin devamlılığını sağlamak için çoğu şirket yöneticisi çocuklarının eğitiminden itibaren bir takım yol haritası belirlemektedirler. Garip bu konuda yapılması gerekenleri şu şekilde anlatmaktadır (Garip, 1990: 42-44):

- Gerçeklerin ortaya çıkması için babalar işte yetişmiş, uygun tahsil görmüş çocuklarına işlerin muhtelif kademelerinde adeta herhangi bir memur gibi, bir plan dahilinde rotasyon yaptırarak işleri iyi öğrenmelerini temin etmeli,
- Çocuklarının amirleri ile görüşürken iyi taraflarından çok, eleştirilecek taraflarının vurgulanmasını istemeli,

- Bu taraflarını düzeltebilmek için direkt veya dolaylı olarak bu yönlerde eğitimlerini tamamlamalıdır.

Karacaoğlu ve Yörük'ün nepotizm uygulamalarını önlemek konusundaki önerileri ise (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60):

- Aile işletmelerinin yöneticileri kayırmacılık yapmaktan kaçınmalı, çalışanların adalet algılarını zarar vermeyen bir insan kaynakları sistemi geliştirmeli ve açık, şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemelidir,
- Terfi, işe alım süreci ve işlem kayırmacılığına karşı gerekirse profesyonel danışmanlık şirketlerinden yardım alma yoluna gidilmelidir,
- Aile üyesi olan yöneticiler; profesyonelce düşünerek, genellikle duygularıyla değil, mantığıyla hareket etmeli, özellikle insan kaynakları ile ilgili konularda objektif davranmaya özen göstermelidir.

Sonuç olarak örgütlerde yıllardır aynı kurumda çalışan, işi ve örgüt içi dinamikleri iyi bilen, şirkete fazlasıyla yararı olan tecrübeli işgörenlerin, kayırmacı terfi ve atamalarla küstürülmesini içeren nepotik uygulamalara yönelik önlemler zaman kaybetmeden alınmalı ve kurumsallaşmaya hız verilmelidir (Büte, 2011: 391).

Hukuk aracılığıyla da nepotizm uygulamalarına karşı önlem alınabilmektedir. “Dünyada Eşit İş Fırsatı veya Eşit Davranma İlkesi gibi yasaların var olduğu ve uygulandığı ülkelerde, bunların olmadığı ülkelere kıyasla nepotizm uygulamalarının çok daha az olması beklenmektedir” (İlhan ve Erdem, 2010: 150).

2.1.8 Türkiye’de ve Dünya’da Nepotizm

Nepotizmin, akrabalık ilişkilerinin daha sıkı olduğu ve geleneksel bağların yoğun olarak yaşandığı toplumlarda (Erdem ve Meriç, 2012: 142), piyasa mekanizmasının yetince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak yaşanmakla birlikte, gelişmiş ülkelerde de görülmektedir (Özsemerci, 2002: 13; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).

Türk toplumu kültür yapısı nedeniyle kendi kurduğu bir işi başkasına emanet etmeye yatkın değildir (Tuncel, 2011: 1). Bu nedenle ülkemizde gerçekten de personelin işe alınmasında yıllardan beri süregelen yoğun bir kayırmacılık vardır (Yıldırım, 2013:

373) ve bu kayırmacılığı genellikle aile bireylerine daha çok güvenerek uygulamaktadırlar.

Lentz ve Laband 1989’da Amerika’da tıp fakültelerinde yaptıkları araştırmada nepotizmin varlığına erişmişlerdir. “Kayırmacılık, tıp fakültesi başvurularında, hepsinde değilse bile çoğunda, öğrencileri kabul etmek için benzer bir yöntem olabilir. Bu başvurularda, ebeveyni aynı tıp fakültesine gitmiş olan yani ailesi doktor olan çocukların kabul edilmeleri çok daha muhtemeldir” sonucuna ulaşmışlardır (Lentz ve Laband, 1989: 408).

Wall Street Journal ve Heritage Foundation tarafından ortak hazırlanan Dünya Ekonomik Özgürlük Endeksi raporunun 2014 sonuçlarına göre, 178 ülke içinden Türkiye 64. sırada yer almaktadır. Raporda, 2013 yılında 69. sırada yer alan Türkiye’nin rüşvetçilik ve kayırmacılıkla mücadele ettiği ve 2014 yılında sıralamada yükseliş gösterdiği ifade edilmektedir. Sonuncu sırada ise Kuzey Kore bulunmaktadır. Aynı araştırma raporunda dünyanın en özgür ekonomisine Hong Kong’un sahip olduğu açıklanmaktadır (URL7, 2015).

Amerikan siyasi sınıfı, kökleşmiş ailelerin evlatlarından oluştuğuna ilişkin, adam kayırmaya doğru bir eğilimin olduğu yaygın bir algıdır (URL3, 2015). Nepotizm, Amerika’da sendika üyeleri ve liderleri arasında yaygınlık kazanmıştır. Örneğin; “William Hutchesons otuz yedi yıldır Dülgerler Birliği yöneticisidir ve ortadan kaybolduktan sonra yerine oğlu James Hoffa geçmiştir” (Ciulla, 2005: 154). Birleşik Devletlerde, Alaska’nın eyalet başkanı olarak seçilen Senatör Frank Murkowski kızı Lisa Murkowski’yi eyalet temsilcisi olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı. Malezya’nın ikinci başbakanı Tun Abdul Razak, oğlu Najip Tun Razak’ı başbakan yardımcısı olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı (Ören, 2007: 84-85).

“Günümüzde aile bağları çoğalmasa veya yeni adam kayırmacılık siyasetten, yayıncılığa, araba yarışlarına kadar her yerdedir (Joffe, 2004: 74). Aile şirketlerinde (İyişleroğlu, 2006) ve hizmet sektöründe (Araslı ve Diğ., 2006: 296) oldukça yaygın olarak ortaya çıkmaktadır” (Büte, 2011: 386).

İlhan ve Erdem, 2003 yılındaki bir gazete haberinde geçen bazı isimleri ve bazı bilgileri değiştirerek Türkiye’deki nepotizme örnek olarak “ART Genel Müdürü Yılmaz Yerköy’ün hem aile üyelerini hem de tanıdıklarının akrabalarını kurumda ya işe

başlattığı ya da kurum içinde iyi yerlere getirdiği ileri sürüldü. ART Genel Müdürü olduğu Temmuz 2007'den bu yana liyakat ve hakkaniyete bakmadan yaptığı bu işlemler ise kurum içinde huzursuzluklara neden oluyor. Genel Müdür Yerköy, sekreter olan ikinci eşini evlendikten hemen sonra seslendirme yönetmeni yaptı..." şeklinde gelişen olaylara yer vermişlerdir (Erdem ve İlhan, 2010: 135).

Erusta ve Akdeniz çalışmalarında nepotizmin az gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde yaygın olarak görüldüğünü ve bu yaygınlığın nedenlerini açıklamışlardır (URL4, 2014):

- İnsanlar akrabalarının sosyo-ekonomik yönden güçlü olmalarını istemektedirler,
- Türk gelenek ve göreneklerinin getirdiği önce aile üyeleri düşüncesinin oluşturduğu baskılar,
- Müslümanlığın gerekliliği sebebiyle önce ailen düşüncesinin etkili olması,
- Doğu toplumlarının aile bağlılığından oluşan düşünce yapıları,
- Gelişmekte olan ülkelerde yüksek olan işsizlik oranının nepotizme yönlendirmesi,
- Az gelişmiş ülkelerde uzmanlık gerektirmeyen iş alanlarının yaygınlığı nedeniyle çalışan seçiminde önceliği güvenilebileceği kişilerden yana kullanmaları,
- Gelişmekte olan ülkelerde uzmanlığın öneminin tam olarak anlaşılmamasıdır

Alan yazın taramasına baktığımızda araştırmacılar Türkiye'de nepotizm uygulamaları ile ilgili olarak şu çalışmaları gerçekleştirmişlerdir: Arslaner ve arkadaşları Eskişehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 190 çalışan üzerinde korelasyon analizi aracılığıyla nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu açıklamışlardır (Arslaner ve Diğ., 2014: 62-77); Erdem ve arkadaşları ise, Kütahya ilindeki aile işletmesi otellerden dördündeki 99 çalışanı vasıtasıyla terfi ve işe alma sürecinde kayırmacılığın, örgütsel bağlılık ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Erdem ve Diğ., 2013: 171-197); İşçi ve arkadaşları da, İstanbul'daki iki hastanede çalışan 299 işgören ile birlikte kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerinde negatif yönde etkili olduğu kanısına varmışlardır (İşçi ve Diğ., 2013: 61-83); Karacaoğlu ve Yörük, çalışanlar arasındaki nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi Orta Anadolu Bölgesinde faaliyet

gösteren bir işletmenin 129 mavi yakalı çalışanındaki etkisini anket aracılığıyla veri toplamıştır ve araştırma sonucunda nepotizm ile örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46-64); Çelik ve Erdem, Pamukkale Üniversitesinde görev yapan idari personelden 299 kişiye göre kayırmacılık algısını anket yöntemi ile araştırmışlardır ve idari çalışanların kayırmacılığın mevcut olduğuna inandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Çelik ve Erdem, 2012: 23-30); Erdem ve Meriç, Van ilindeki beş okulda görev yapan 150 öğretmen üzerinde okul yönetiminin kayırmacılık yapıp yapmadığını araştırmışlardır (Erdem ve Meriç, 2012: 142-154); Büte tek başına gerçekleştirdiği kayırmacılığın çalışanlar üzerindeki etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisini Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarında çalışan 243 işgören üzerinde anket yardımıyla veri toplamıştır ve kamu bankalarındaki çalışanlar üzerinde kayırmacılığın olumsuz etki yarattığı ortaya çıkmıştır (Büte, 2011: 384-404); Aslan ve Çınar, nepotizmi kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden biri olarak görmüş ve iki arkadaşın tekstil sektöründe kurdukları Kipaş Grubundaki incelemelerini açıklamışlardır (Aslan ve Çınar, 2010: 89-97); Büte ve Tekarslan, Trabzon ilindeki aile şirketlerindeki 130 yönetici ve işgören üzerinde anket yöntemi ile bilgi toplamışlardır ve araştırma sonucunda nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanları olumsuz etkilediği görülmüştür (Büte ve Tekarslan, 2010: 1-21); Asunakutlu ve Avcı, nepotizm algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi Muğla ilindeki aile işletmelerinde iki yıl ve daha uzun süredir aynı işletmede çalışan 123 personel üzerinde araştırmışlar ve aralarında negatif bir ilişki olduğunu incelemişlerdir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94-109); Karabulut, İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan KOBİ ölçeğindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin yönetim fonksiyonlarını etkilediğini keşifsel araştırma modeliyle ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle 96 işletme üzerinde incelemiştir (Karabulut, 2008: 643-676). Türkiye'de nepotizm olgusu tarih boyunca Osmanlı dönemini de kapsayacak şekilde pek çok yerde ve zamanda uygulanagelmiştir ve araştırmalara da konu olmuştur. Literatürde bu araştırmalara ek olarak pek çok örnek verilebilmektedir.

Dünyada nepotizm ile ilgili uygulamalar ise literatürde çeşitli şekillerde yer almaktadır. Nepotizm yalnızca aile şirketlerinde görülmemekte geçmişten günümüze sosyal hayatta da etkili olmaktadır. Nitekim Kanthan da nepotizmi farklı bir alanda incelemiştir. 1901 ve 1907 yılları arasında bilim alanındaki Nobel ödüllerinin verilmesinde akraba kayırmacılığı etkilerinin görüldüğünü incelemiştir (Kantha, 1991:

28-32); Fershtman ve arkadaşları, ayrımcılık ve nepotizmi iki ayrı toplulukta (Belçika'daki Valonlar'a karşı Flamanlar ve İsrail'deki laiklik karşıtlarında) Belçika'dakilerde ayrımcılık izlerini ve İsrail'dekilerde nepotizm izleri olduğunu incelemişlerdir (Fershtman ve Diğ., 2005: 371-394); Vanhanen, 183 çağdaş devlet üzerinde herhangi bir etnik grubun yabancılara kıyasla kendi grup üyelerine karşı daha eğilimli olduğu sonucunu etnik bölünme ve etnik çatışma olarak iki hipotez oluşturarak test etmiştir (Vanhanen, 1999: 55-73); Simon ve arkadaşları evli kadınlar üzerindeki nepotizm etkisini incelemişler ve araştırmaları sonucunda evli kadınların %15'i nepotizm karşıtı düzenlemelerin kariyerlerine zarar verdiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır (Simon ve Diğ., 1966: 344-358).

2.2. Yenilik Yönetimi

Yenilik yönetimi başlığı altında yenilik ve yenilik yönetiminin ne anlama geldiği, yenilik yönetimini belirleyen etmenler, yenilik yönetimi süreci, özellikleri, yenilik yönetimi için gerekli kaynaklar, avantajları ve engellerinden bahsedilmiştir.

2.2.1 Yenilik ve Yenilik Yönetimi Kavramı

Yenilik kavramı, İngilizce “innovation” sözcüğünden gelmektedir. İnovasyon ise Latince “innovatus” sözcüğünden gelmektedir. “Yeni yol ve yöntemlerin birçok alanda kullanılmaya başlanması ve bu kullanım sonrasında farklı, yeni ve katma değer sağlayan sonuç” yenilik olarak tanımlanmaktadır (URL8, 2015). Alan yazın taramasında yenilik ile ilgili birbirine benzer pek çok tanımlamaya rastlanmaktadır. Bu tanımlamalar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Yenilik ve Yenilik Yönetimi Kavramı

“İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”	Oslo Kılavuzu, 2005: 50
“Yenilik; yeni düşünme biçimleri, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme, üretileni deneme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümü”	Bedük, 2010: 284
“Yenilik yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecidir”	Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60
İnovasyon, toplumsal, kültürel ve idari alanlardaki yeni yöntemlerdir	Burmaoğlu, 2010: 48
“Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunulması, satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı arttırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, hizmet, sistem ve kaynakların değiştirilmesini sağlamaktır”	Durna ve Tekin, 2012: 94
“Yenilik teknik bir deyimden ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır”	Öğüt ve Diğ., 2007: 414
Yenilik örgütler için “aktif, dinamik, gelişime açık, işletmelerin birçok bölümünde uygulama alanında ihtiyaç duyulan, ekonomik yönü ağır basan nitelikleri olan bir kavramdır”	Şahin, 2009: 262
“Yenilik, bir fikri satılabilir yeni ya da olan bir ürünün geliştirilmesiyle yeni bir mal veya hizmete dönüştürmek demektir”	Çavuş ve Akgemci, 2008: 234
“Bir organizasyonda birlikte çalışan birbirinden farklı bilgi ve yetenekli bireyleri verimli hale getirmek için onlara ilk kez imkan sağlayan yararlı bilgidir”	Drucker, 1985: 30
“Yeni hizmetler veya ürünler tasarlamak, yeni üretim veya sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir”	Örücü ve Diğ., 2011: 62
“İşletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasıdır”	Bülbül ve Güleş, 2004: 125
“Yenilik, hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerir. Yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni veya iyileşmiş mal ve hizmetler ise sonuç olarak yeniliği açıklamaktadır”	Schermerhon, 2007: 333; Narayanan, 2001: 68 aktaran Naktiyok, 2007: 213
“Bir ürün veya hizmetin tasarım, üretim, satış, satış sonrası hizmetler veya diğer aşamalarında yapılan bir yenilik (mevcudu değiştirme veya yeni bir şey ortaya koyma) sonucunda o ürün veya hizmetin rekabet gücünün artması sağlanıyorsa ve dolayısıyla ticari açıdan karlılığı arttırıyorsa bu yapılan yeniliğe inovasyon denir”	Gümüş, 2009: 162
“Yenilik, yaşam kalitesini ve refah düzeyini yükseltebilmek için bir araç olarak kullanan insanların ya da işletmelerin yaşamlarında değişiklik yaratmakta olan, ekonomik ve sosyal fayda oluşturarak, rekabet avantajı sağlayan sürekli bir süreçtir”	Uzkurt, 2008: 20-23

İşletmelerde yenilikçi bir yapıda olmak, şirketlere yeni bilgilerin girmesine imkan sağlamaya bağlıdır (Demirkan, 2004: 117). İşletmelerde sergilenen yenilikçi çabalar; yeni örgütsel yapılar, yeni üretim süreçleri, yeni mal ve hizmetler ile yeni teknolojilerin bulunması ve kullanılmasına yönelik araştırma ve buluşları kapsamaktadır (İraz, 2005: 251).

Pazar ve teknolojik değişimlere karşı duyarlı olan, dünya çapında algıladıkları fırsat ve tehditlere yaratıcı bir şekilde karşılık verebilen ve hızla ve etkin bir şekilde yeni fikir ve ürünlerden yararlanabilen işletmeler yeni kazananlar olacaktır (Barlett, C.A. ve Ghoshal S. 1997: 453 aktaran Durna, 2002: 16).

Yenilik, “yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsamaktadır” (Zerenler ve Diğ., 2007: 662). Yeni ürün ve hizmetler meydana getirmek ya da var olan ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları ve pazar olanı sağlamak için yapılan planlı çalışmalardır (Güleş ve Bülbül, 2004: 116). Ayrıca yenilik faaliyetlerinin hayata geçirilebilmesi genellikle bilimsel, örgütsel ya da pazarlamayla ilgili farklı bilgi türlerinin birleşmesi ya da birbirine yaklaşmasına bağlıdır (Durna, 2002: 62).

Yenilik yönetiminde başarılı bir devamlılık sağlamak için; organizasyon içinde yeniliğin etkisinin tartışılması, teknolojinin nasıl kullanılacağına karar verilmesi ve yenilik faaliyetlerine uygun performans göstergelerini kullanarak performans gelişiminin yönetilmesi, örgütteki yenilik sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin neler olabileceğinin ve bu engellerin nasıl aşılabileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir (Bülbül, 2012: 47).

Yenilik yönetimi, yenilik yapılacak olan işletmedeki örgüt kültürünü, örgüt yapısını, stratejisini ve işletmedeki yapılacak olan görevlerin ayırt edilmeden yapılmasını yenilik yönünde etkileyen süreçleri kapsamaktadır (Bektaş ve Durna, 2007: 418). “Düşünce geliştirme, yeni ürün ya da üretim yöntemi veya ekipmanı üretme ve bunları pazara sürme faaliyetlerinin yönetilmesidir” (Eryiğit, 2014: 996).

2.2.2. Yenilik Yönetimini Belirleyen Etmenler

Tüm dünyada yeniliğe ihtiyaç duyulmasının nedenleri arasında değişen dünya ekonomisi ve artan rekabet, değişen tüketici tercihleri ve her geçen gün gelişen ürünler, gelişen refah düzeyi, bilgi ve teknolojideki değişimler yer almaktadır (Durna, 2002: 13-32).

Mal ve hizmet sektöründe, eğitimde hemen hemen her alanda yönetim ve örgütlenme ile ilgili olarak sürekli yenilik ihtiyacı duyulan ve yeniliklerin takip edildiği bir dönemde yaşamaktayız. Bu nedenle uygulanan yenilik faaliyetlerinin planlanmasında ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olan ve ihtiyaç duyulan bir takım etmenler bulunmaktadır.

2.2.2.1. Vizyon

“Vizyon kişilerin ya da organizasyonların, bireysel olarak veya örgütsel olarak gelecekte olmasını istedikleri beklentileridir” (Bedük, 2010: 279). Dolayısıyla işletmelerde yenilikçiliğin temel bir yetenek olarak sürekli hale gelmesi için yapılması gerekenlerden biri; toplum yapısının, demografik özelliklerin ve teknolojik değişikliklerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak belirli bir sistemi ve uygulamaları meydana getirmektir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 235). Geleceğe dair oluşturulan tasviri içeren, örgüt için neyin özel ve tek olduğuna ilişkin ortak paylaşılan duygunun yer aldığı, ayrıca örgütün var oluş nedenlerinin de bulunduğu bazı ilke ve değerler ortaya koyan ölçütlerdir (Genç, 2007: 335).

Yenilik yönetiminde vizyonun amacı, “örgütte yeniliği yapmak yönünde hem müşteriler hem de örgüt üyeleri için bir öngörü oluşturarak gerçekleşenle potansiyel arasındaki yaratıcı gerilimin avantajına sahip olmaktır” (Durna, 2002: 186).

Yenilik faaliyetleri örgüt için bir strateji şeklinde düşünülmeli ve bu düşüncelerini hedef olarak belirleyerek organizasyondaki insan kaynaklarınca paylaşılması sağlanmalıdır (Tidd ve Diğ., 1997: 51 aktaran Öğüt ve Bülbül, 2003: 126).

2.2.2.2. Liderlik

“Liderlik, organizasyonların buldukları sektörde ve pazarda değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve değişimleri, dönüşümleri yapmak, örgüte yeni bir vizyon vermekle ilgilidir” (Koçel, 2013: 573). Liderlik faaliyetleri sayesinde şirketin ve bireylerin bütün olarak belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Bedük, 2010: 162).

Yenilik yönetimini başarılı bir şekilde uygulamak isteyen işletmelerdeki liderler; en az işgörenleri kadar entelektüel yaşama ayak uydurabilecek bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, çalıştığı örgütü geleceğe hazırlayabilecek ileri görüşlülüğe ve sağlam bir kişiliğe sahip olmalıdırlar (Durna, 2002: 180). İşletmelerdeki öncü bireylerden olan liderler, teknik konulardaki bilgileriyle de çıkabilecek problemleri fırsata dönüştürerek çıkan sorunları yeniliğe dönüştürebilmeli, çalışanları yenilikçi yapıda olmaları konusunda cesaretlendirmelidirler (Uzkurt, 2008: 149). Yenilik yönetimi uygulamak isteyen liderler yenilikçi bir yapıdadırlar ve kendileri için ve şirketteki diğer kişiler ve genel olarak firma için zorlayıcı hedefler belirlemektedirler (URL9, 2015).

2.2.2.3. Yönetim Tarzı

“Örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceyi desteklemesi gerekir. Ayrıca yalın, hızlı ve esnek olmak zorundadırlar” (Naktiyok, 2007: 215-217). Yenilik ile ilgili çalışmaların kurum içerisinde kabullenilmesinin ve uygulanmasının kolaylaştırılması için yönetim tarzının daha esnek ve yenilikçi bir yapıda olması gerekmektedir (Uzkurt, 2008: 120). Aksi taktirde işletme iç müşterileri tarafından firmanın genel yapısı aşırı bürokratik, iletişimi kısıtlı, hiyerarşinin fazlaca vurgulandığı, yeni fikirlere ve çalışanların düşüncelerine önem vermedikleri şeklinde tanımlandığında planlandığı gibi bir yenilik yönetimi uygulamak kolay olmayacaktır (Tekin ve Diğ., 2007: 148).

İşletmelerin yenilik yapabilmeleri için herhangi bir ülkede veya bölgede inovasyon ekonomisinin kurulabilmesi için gerekli niteliklere sahip ve girişimci insan gücüne, yeni fikirlerin üretilmesine ve planlanan yenilik düşüncesinin yayılmasını sağlayan bir ortama inovasyonu destekleyen mekanizmalara ve tüm bunları gerçekleştirmede gerekli sermayeye ihtiyaç vardır (Tutar ve Diğ., 2007: 197).

Yenilikçi olmak isteyen işletmeler yönetim tarzlarında bir takım özellikleri kendilerine görev edinmelidirler. İşletmelerine hareket, etkileşim ve etkinlik kazandırıcı eylemlerde bulunmalı, çalışanlarına cesaret, güven ve ilham vermeli, bilinmeze meraklanarak yeni imkanlar araştırmalı, yeni tarz ve yöntemler keşfetmeli, çalışanlarının eylemlerini ödüllendirmelidirler (Durna, 2002: 192).

Özellikle aile şirketlerinde bir sonraki kuşağın yatırım kararlarında sorumluluk alması bu şirketlere yeni bilgiler, fikirler, değerler, düşünce tarzları getirir. Bu tarz bir yenileşme de aile şirketlerinde yenilikçilik faaliyetlerinin artmasına sebep olacaktır (Demirkan, 2014: 121).

2.2.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütte bütünsel olarak paylaşılan, tüm yönetici ve çalışanları yönlendiren, işletmede ve çevresinde kabul gören değerler ve inançlar bütünüdür (Bedük, 2010: 202). Yeniliği daimi bir örgüt stratejisi olarak gören işletmelerde örgüt kültürü, paylaşılan bir vizyon içermekte, yenilikleri kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir etkiye sahip olmakta, tam olarak değerlendirilebilen yeni fikirlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Adams, 2006 aktaran Bülbül, 2012: 48). “Örgütün yenilikçi kültüre sahip olabilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerde bir dizi düzenlemelere gidilmesi zorunludur” (Öğüt ve Bülbül, 2003: 125). İşletmelerin yenilikçi bir kurum kültürüne sahip olmaları yenilik için gerekli fikirlerin üretilmesinde, yeniliklerin benimsenmesinde, işgörenler ve üst yönetim tarafından başarıyla uygulanmasında ve devamlı bir yenilik sürecinin oluşmasında rol oynayacaktır (Uzkurt, 2008: 136). Ayrıca yenilik yönetimi, kurumu başarıya götüren işgörenleri ödüllendiren ve yenilik üreten fikirleri destekleyen örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır (Tekin ve Diğ., 2007: 150).

“Değişime yön verebilmek, sürekli mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan ve ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi firma olmaktan geçmektedir” (Çırpan ve Şen, 2009: 112). Bu nedenle yenilikçiliği teşvik edebilmek için yetenekli çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlayacak, kurumlarına bağlılıklarını hissettirecek kurum kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Atlı, 2013: 209-210). Örgüt kültürünün yenilik yapmaya ve yapılan yeniliklerin devamlılığının sağlanmasına özendirerek imkan yaratması yeniliğin sürdürülebilir olmasında etkin olacaktır (Eryiğit, 2014: 996).

Durna’ya göre yeniliği destekleyen örgüt kültürünün özellikleri şu şekildedir (Durna, 2002: 216):

- Yeniliği tepe yönetimden başlatarak en alt kademeye kadar benimsetmek,
- Politikaları ve kendine hizmet eden davranışları yok etmeye çalışmak ve bunlar yerine güven ve dürüstlüğü yerleştirmek,

- Ayıplama ve cezalandırma korkusunu elimine etmek,
- Açık, yaratıcı tartışmaları teşvik etmek,
- Fikirlerin her zaman dinlenebileceği ve üst yönetim tarafından engellenmeyeceği bir ortam oluşturmak,
- Gruplar arasında yaratıcı bir işbirliği geliştirmek,
- Tüketicinin isteklerini önem vermek,
- Yenilik personelinin örgüt kültürü hakkında gerçekten ne düşündüğünü öğrenmek için bir araştırma yapmak.

2.2.2.5. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, “çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgilidir” (Koçel, 2013: 410). İşi yapan çalışan o işi en iyi bilen kişidir ve bu konudaki en iyi yenilikleri üretebilecek olan kişi de o işgörendir. Bu nedenle işiyle ilgili gerçekleştirmek istediği yenilik faaliyetlerinde desteklenmeli, istediği olanaklar sunulmalıdır (Durna, 2002: 202). Genç’e göre personel güçlendirme; “çalışanların yaptıkları işlerin sorumluluğunu kendilerine yüklemek, gücün çalışanlar ile paylaşılmasıdır” (Genç, 2007: 224). Bedük’e göre güçlendirme “çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır” (Bedük, 2010: 95).

Yenilik yapma düşüncesini bir örgütte uygulayabilmek için örgüt çalışanlarına fikir üretme olanağı sağlanmalı, çalışanlar kendi sınırlarının ötesinde düşünmeye teşvik edilerek personelin gelişimine destek olunmalıdır (Naktiyok, 2007: 216). Organizasyon çalışanları ne kadar yenilikçi düşünmeye yönlendirilirse, işletmenin yenilik üretme kapasitesi de o kadar artış gösterecektir (Güleş ve Bülbül, 2004: 123). Dolayısıyla çalışanlarını güçlendirme uygulamaları ile işletmeler işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanarak, onlara inisiyatif alma ve problem çözme yetkisi vererek yenilik yapma potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlayacaklardır (Atlı, 2013: 233).

2.2.2.6. İletişim

Koçel'e göre iletişim "bir mesaj alışverişidir" (Koçel, 2013: 522). İletişim, "kişi ve çevresi arasında iki yönlü ilişkideki tüm aşamalar" (Bedük, 2010: 113) olduğu için işletmelerin yenilik faaliyetlerini planlayabilmeleri ve planlandığı gibi yürütebilmelerinde örgüt içinde yatayda ve dikeyde, ayrıca örgüt ile bulunduğu pazardaki dış çevresinde açık iletişim kanallarına imkan verilmelidir. "Örgütsel sınırlarda esneklik ve açık iletişim sağlanmalıdır" (Naktiyok, 2007: 216). Yenilikçi bir işletmede, bilgi akışının ve iletişimin çok hızlı ve sürekli olması gerekmektedir (Durna, 2002: 181). Böylece etkin bir iletişim mekanizmasının oluşturulmasına imkan veren şirketlerde yenilik yönetimi süreci daha verimli geçecektir (Uzkurt, 2008: 152; Tekin ve Diğ., 2007:149).

2.2.2.7. Ödüllendirme

"Ödül ve teşvik sistemi çalışanların yenilik gücünü etkinleştirmek için maddi ödüllerin yanı sıra, yükselme olanakları, çekici iş imkanı, yetki ve güç verme, kararlara katılım gibi ödüllendirme yollarını da içerir" (Naktiyok, 2007: 218). Yenilikçi kültüre sahip örgütler yeni fikirler üreten çalışanlarını cesaretlendirici ödüllendirme sistemleri sayesinde işgörenlerinin kendilerini geliştirmelerinde teşvik edici rol oynarlar (Durna, 2002: 203; Uzkurt, 2008: 151). Koçel'e göre, işletme yöneticileri, personelini ödüllendirme kaynaklarına sahip olduğu takdirde bir güce sahiptirler (Koçel, 2013: 557).

2.2.2.8. Başarısızlığın Hoş Görülmesi

Gerek iş yaşamında gerek normal yaşamda insanların üretkenliklerini engellemek için yanlışlıklar tolere edilmelidir (Naktiyok, 2007: 216). Yenilikler doğal olarak risklidir ve yenilik çalışmaları sırasındaki başarısızlıkların hoşgörülle karşılanması yeniliklerin başarıyla yönetilmesinde önemli bir koşuldur (Durna, 2002: 200).

2.2.2.9. Müşteri Odaklılık

Organizasyonların müşterilerinin ihtiyaçları yenilik yapma nedenlerinin başında gelmektedir. “Yeni bir ürün ya da hizmetin, önemli ve hızlı bir Pazar penetrasyonunu başarması için yeni özellikler, üstün kalite ve cazip fiyatlarının yanı sıra müşteri gereksinimlerine uygun olması gerekmektedir” (Güleş ve Bülbül, 2004: 122), böylece hizmet kalitesi de artırılmış olacaktır (Tekin ve Diğ., 2007: 149). Fakat müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli değişiklik göstermesi nedeniyle, bu değişen ihtiyaçların belirlenebilmesi için dinamik bir müşteri odaklılık anlayışı işletmede bulundurulmalı ve ihtiyaçları belirlenen müşterilerin yenilik sürecine katılımları sağlanmalıdır (Uzkurt, 2008: 152). “Ürün çeşidini arttırmak ve mevcut ürünleri geliştirmek için, ürün ile tüketici arasındaki karşılıklı ilişkinin üzerinde durulması gerekmektedir” (Durna, 2002: 30).

2.2.2.10. Zaman

Yenilik yönetiminde zaman kavramı, piyasa ihtiyaçlarının belirlenmesi ile birlikte başlayan ve müşterinin beklentilerine cevap verecek ürünün teslimi ile sonlandırılan riskli süreçte yerine getirilecek tüm faaliyetler için gerekli sürenin tamamıdır (Öğüt ve Bülbül, 2003: 121). İşletmelerin yenilik sürecinde, buldukları sektörde yenilik yapılacak olan alanı ya da konuyu ilk fark eden olup en uygun zamanda uygulamaları kendilerine rekabet avantajı oluşturacaktır (Uzkurt, 2008: 204).

2.2.2.11. Takım Çalışması

Yenilik yönetimi süreci işgören gruplarının takımlar içinde etkin olarak çalışmaları ile birebir ilişkilendirildiğinden (Tekin ve Diğ., 2007: 149) bireysel çabalardan çok takım çalışması gerektirmektedir. Bu durumun nedeni günümüzde her alandaki sürekli ve hızlı olan gelişmeler, değişimlerdir (Durna, 2002: 6). Yenilik sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesinde takımların problemleri tespit etme ve çözüm üretme, yenilikçi fikirleri yeni ürün, hizmet ve sürece uyumlaştırmaları önemli rol oynayacaktır (Uzkurt, 2008: 150).

2.2.3. Yenilik Yönetimi Süreci

Yenilik yönetimi süreç olarak birbirini izleyen farklı aşamalardan meydana gelmektedir. Bu sürecin başlaması için ilk olarak yapılan araştırmalar sonucunda yeni düşüncelerin geliştirilmesi gerekmektedir (Örücü ve Diğ., 2011: 62). “Yenilik süreci ile fikirden fırsat yaratılmaya çalışılır” (Thompson, 2001: 468 aktaran Naktiyok, 2007: 213). Yenilik yönetimi süreci, işletmelerin buldukları piyasalarının değerlerinin ve siyasal politikaların yönlendirdiği, özel ya da devlet sektöründeki kurumların kendilerinde oluşturdukları teknik bilgi ve icatların sosyal sürecidir (Eryiğit, 2014: 996). Yenilik yönetimi sürecinde şirketteki en alt kademededen itibaren yenilik ile ilgili bilgi alışverişinde bulunmakta ve her bir kademedeki uzman kişilerle birlikte karar verilmektedir (Tekin ve Diğ., 2007:137).

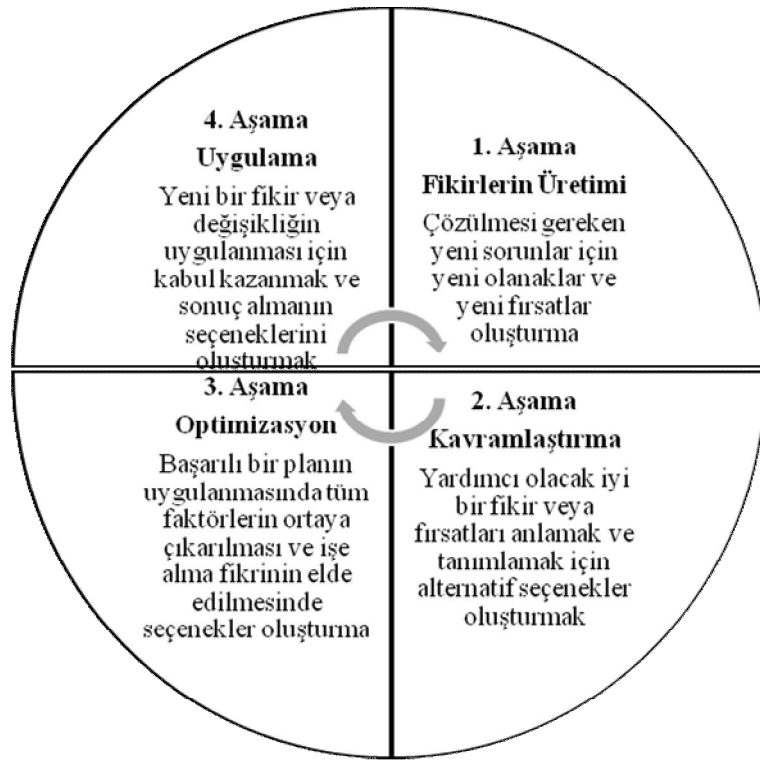
İnovasyon, organizasyonların faaliyette buldukları pazarlarında diğer örgütlerden farklı, rekabet edebilen ve rekabet üstü bir noktaya gelebilmek için, fikirleri yeni veya geliştirilmiş ürün, hizmet ve süreçlere dönüştüren çok aşamalı bir süreç olarak düşünülebilir (Baregheh ve Diğ., 2009 aktaran Arpacı, 2011: 113). Yenilik faaliyetlerinin uygulanması tek ve önemli bir değişimin uygulanmasından veya pek çok önemli değişikliğin bir arada olmasıyla küçük küçük adımsal değişimlerden meydana gelebilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 51). Uzokurt (2008), yenilik sürecini Rogers’ın çalışmasından yararlanarak açıklamıştır (Uzokurt, 2008: 106-108):

- İlk aşamada öncelikle problem ve ihtiyaçlar tanımlanır ve gündeme alınır
- Örgütün problemi ile bu problemi gidermeye yönelik olan yenilikler arasında uyum sağlamaya çalışılır
- Yapılacak olan yenilik üzerinde, kurumun ihtiyaçlarıyla uyumlu olabilmesi için düzenlemeler yapılır
- Yeniliğin uygulanması sürecinde belirsizlikler giderilir
- Yenilik faaliyetleri belirli bir sistem içerisinde organizasyonla bütünleştirilir ve rutin hale getirilir

Yenilik sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması, yeni fikir ve bilgilerin ortaya çıkması sonucu işletmede yeniliğe ihtiyaç hissedilmesi gerekmektedir. Daha sonra örgüt, yenilik fırsatının farkına varır,

fikirlerin üretimine geçilir ve izlenecek yöntemi belirlemeye karar verir ve son aşamada da yenilik artık örgütsel yaşamın içine girer (Durna, 2002: 115-121).

Yenilik yönetimi sürecinin dört aşaması Basadur tarafından şu şekilde açıklanmıştır: Fikirlerin üretimi; sürekli ve bilinçli olarak yeni ve yararlı problemlerin çözümünü üretmek anlamına gelmektedir. Kavramsallaştırma; yeni sorunlara ve fırsatlara karşı tam olarak, açıkça ve yaratıcı bir şekilde, daha belirgin zorlukları ve görüşleri görselleştirmektir. Optimizasyon; zorluklara karşı yeni, kullanışlı, yaratıcı çözümler geliştirmektir. Uygulama ise; yeni çözümleri başarılı bir şekilde harekete geçirmektir (Basadur, 2002: 9) süreç artık tamamlanmış olur.



Şekil 1: Basadur'un Yenilik Süreci modeli (Basadur, 2002: 8)

2.2.4. Yenilik Yönetiminin Özellikleri

Yenilik yönetiminin “en önemli özelliklerinden biri, bütün bir yenilik sürecinin örgütün ve pazarın ihtiyaçlarıyla ilişkili olmasıdır” (Durna, 2002: 123). Yenilik yönetimde etkinliğin sağlanması açısından yenilikçilik sürecinin hızlandırılması yani yeniliği yapılan ürün veya hizmetin pazara sunum zamanının kısaltılmasının örgütlerin

küresel piyasa koşulları altında rekabetçi üstünlük elde etmeleri için stratejik bir önem taşımaktadır (Öğüt ve Diğ., 2007: 414).

Yenilik yönetiminde başarıyı elde etmiş olan organizasyonlar buldukları pazarda ilk olmanın getirdiği üstünlüklerden yararlanmaktadır (Öğüt ve Bülbül, 2003: 130). Ayrıca gerçekleştirdikleri faaliyetlerini gözden geçirme, fırsatları izleme, sürekli yenilenme ve örgüt çapında yenilik getirme olanağı sağlar (Naktiyok, 2007: 214). Tutarlı bir yenilik yönetimi süreci, şirketin hayatta kalabilmesi için önemli rol oynamaktadır (URL9, 2015).

Yenilik yönetimi ile organizasyonlar faaliyette buldukları pazarda kendilerine fırsat yaratacak; yeni ve sıra dışı değer oluşturan ürün ve hizmet üretimi anlayışında hareket ederler. Yenilik yönetimi, “öğrenmeyi ve değişimi beraberinde getiren ve iyi yönetilmediği zamanda yıkıcı, riskli ve maliyetli olan bir olgudur” (Uzkurt, 2008: 148).

2.2.5. Başarılı Yenilik Yönetimi İçin Gerekli Şartlar / Kaynaklar

Yenilik sürecinde işletmelere yenilik kaynağı oluşturabilecek pek çok etken söz konusudur (Durna ve Tekin, 2012: 94). İlk olarak yapılması gerekenlerden birisi yenilik engellerinin saptanmasıdır. Yenilik engellerinin saptanması ve sınıflandırılması organizasyonların yenilik çalışmalarında önemli rol oynamaktadır (Örücü ve Diğ., 2011: 65). “Yenilikçi işletmelerin yenilik için gerekli bilgi ve enformasyonu dışarıdan elde edebilecek ve işletme içerisinde bunları yeniliğe dönüştürebilecek daha esnek bir yapıya sahip olması gereklidir” (Kutanis ve Mesci, 2013: 378). Bu nedenle örgütlerde fırsatları değerlendirecek ekipler kurulmalı ve tüm bölümlerdeki örgüt çalışanlarının kendi istekleriyle bu yenilik sürecine katılmalarına imkan verilmelidir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 235). Yenilik yönetimi, yöneticilerin astlarının arzu ve isteklerini anlamak, tespit etmek ve ona göre davranmak için zaman ayırmayı gerektirmektedir (Durna, 2002: 184). Şirketlerde tüm kademelerdeki çalışanların bu beklentilerini karşılayacak örgüt kültürünü oluşturacak insan kaynakları departmanı, yenilik yönetimi için önemli bir kaynaktır (Tekin ve Diğ., 2007: 149). Bütünsel olarak düşünüldüğünde ise, inovasyon sisteminin tüm boyutlarıyla ve başarılı biçimde yönetilmesi için devlet, özel sektör ve üniversite iş birliği kaçınılmazdır (Öğüt ve Diğ., 2007: 417).

Yenilik uygulamalarının ve yenilik yönetiminin gerçekleştirilmesinde çalışanların ve müşterilerin etkisi önemlidir. Bu nedenle organizasyonlarda çalışanların yeniliğe teşvik edilmesine özen gösterilmelidir. Ahmed 1998’de yeniliği teşvik eden örgütsel normları şu şekilde açıklamıştır (Ahmed, 1998: 36-38):

- Çalışanların katılımcı olmalarını sağlama,
- Çalışanlar için kurallarda özgürlük,
- Çalışanlarla yüz yüze iletişim,
- Çalışanların fikirlerine isteklilik,
- Bürokrasinin yok denecek kadar az olması,
- Hiyerarşide aşağı yönlü bilgi akışının varlığı,
- Örgütün gelecek odaklı olma derecesi,
- İletişimde, tartışmalarda açıklık,
- Çalışanların eğitimi,
- Çalışan ve örgüt arasındaki güven,
- Ödül ve cezalandırma sistemleri.

Yenilik yönetimi için üst yönetim kademesinin sürece katılması ve desteği örgütün yenilik odaklı olmasında ve yenilik sürecinde başarılı olmasında önemli kaynaklardandır (URL9, 2015). Yenilik çalışmalarının başarıyla uygulanabilmesi için alt kademedен üst yönetime kadar kişilerde bulunması gereken temel nitelikler, özsaygı ve özgüvendir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 61).

Durna ve Tekin, yenilik sürecinin sinerjisi için şu uygulamaları ve ihtiyaçları gerekli görmüştür (Durna ve Tekin, 2012: 95-96):

- Alt kademe çalışanlar ve üst kademe yöneticiler ile misafirler, tedarikçiler, danışmanlar, akademisyenler, farklı meslek gruplarından insanların bir araya getirilmesiyle oluşturulacak yenilik ekibi,
- İşletme vizyonunun yenilik ekibiyle paylaşılması,
- Ekip üyelerinden ne istendiği açıkça belirtilmeli,
- Yenilik ekibi ile düzenli olarak toplantılar düzenlenmeli ve bu toplantılarda SWOT analizleri yapılmalı,
- Güçlü ve yenilikçi bir örgüt kültürü ile merkezi ve hiyerarşik olmayan, iletişimin kuvvetli ve çok yönlü olduğu bir örgüt yapısı olmalı,

- İşletme çalışanlarının yaratıcılığı teşvik edilmeli, fikir paylaşımları ve uygulamaları konusunda çalışanlar cesaretlendirilmelidir.

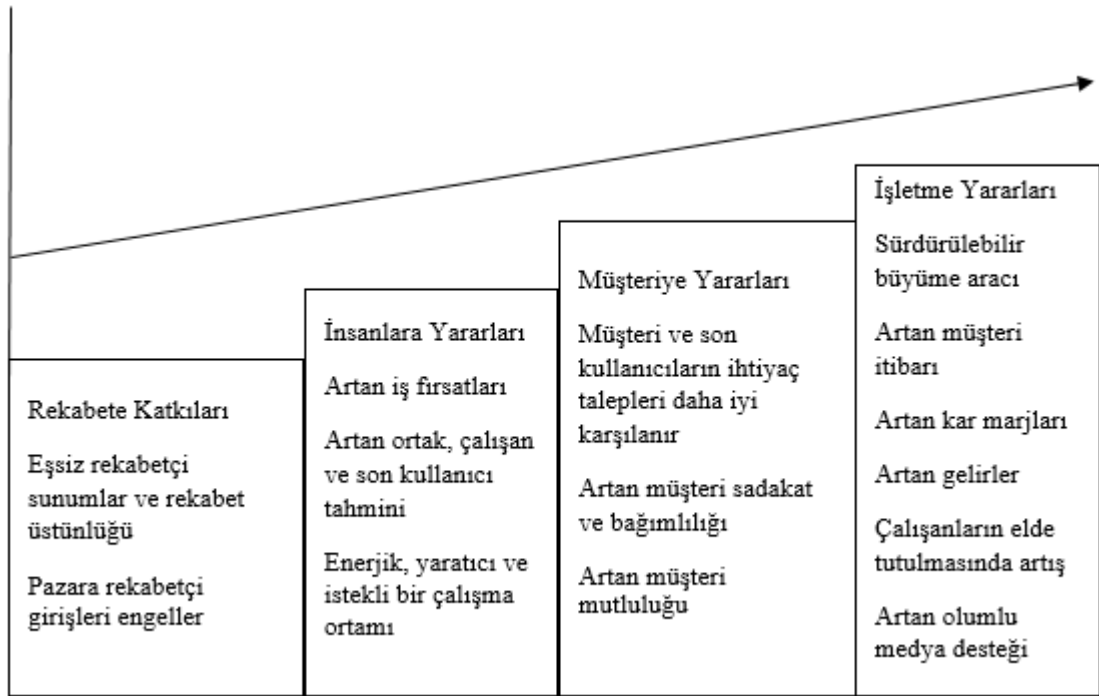
Yenilik yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi yalnızca firmaların kendi çabalarına bağlı olmamaktadır. Çevresel faktörlerde en az örgütler kadar etkili olmaktadır ve bu çevresel faktörler şu şekildedir (Uzkurt, 2008: 116):

- Yeniliği destekleyen ve teşvik eden devlet politikaları uygulamaları,
- Fikri mülkiyet haklarıyla ve haksız rekabetle ilgili yasal düzenlemelerin yapılması,
- İşletme içi ve dışı diğer ar-ge kuruluşlarının iletişimini etkin olarak sağlayacak telekomünikasyon yapısının oluşturulması,
- Gerekli finansmanın temin edilebileceği finansal oluşumların ve kaynakların yaratılması,
- İşletmelerin çevresiyle ilişki kurmasını sağlayacak alt yapıların geliştirilmesi,
- Firmaları yenilik konusunda motive edecek sektörel rekabetin desteklenmesi,
- Yenilik faaliyetlerini engelleyecek faktörlerin kaldırılmasıdır.

2.2.6. Yenilik Yönetiminin İşletmeler İçin Avantajları

Yenilik yönetimi, yenilik geliştirme ve yenilikçilik süreci içerisinde zorlu ve bazen de riskli olmasına rağmen hem örgüt içi çalışmalarda hem de buldukları pazardaki yararları organizasyonlar için vazgeçilmezdir (Öğüt ve Bülbül, 2003: 125). Yenilik; “çalışanların bilgiye ilişkin yetenekleri ve potansiyellerinden ortaya çıkmakta ve bazı yöntemlerle desteklenerek işletmenin ürün, hizmet ya da süreçlerinde ilave katma değer sağlamaktadır” (Atlı, 2013: 44). Organizasyonlar yetenekli ve yenilik yapma potansiyeli yüksek olan işgörenlere çeşitli eğitim fırsatları ya da ödüllendirme sistemleri ile motivasyonlarını arttıracak yöntemlerle destek olmaktadır.

“İşletmeler; yapı, süreç, mal ve hizmetlerinde yaptıkları yeniliklerle maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi, daha incelikli tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi çeşitli avantajları, büyüme ve genişleme aracı olarak kullanılmaktadır” (Durna, 2002: 7). Örgütler buldukları pazarda bu avantajları kullanarak hem karlılık elde edebilmekte hem de rekabet üstü olabilmektedirler



Şekil 2: Davis ve Moe'nun Yeniliğin Gücü Modeli (Davis ve Moe, 1997: 338 aktaran Güleş ve Bülbül, 2004: 118)

Organizasyonların yeni çalışma kapasiteleri kazanmalarında, performanslarını iyileştirmelerinde ve geliştirmelerinde, dinamizmi yakalayabilmelerinde ve durgunluktan kurtulabilmelerinde önemli fonksiyonları içermektedir (Naktiyok, 2007: 215). Bir firmanın bulunduğu sektöründeki diğer firmalara göre yaratmış olduğu farkta temel rol insan gücündeki farklılıktan ve yenilikçilik anlayışından kaynaklanmaktadır (Aydınöz, 2009: 31). Yenilik yönetimi tüm dünya için istihdamın artırılmasında, sürekli büyümeyi gerçekleştirmede, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantilemede önemlidir (Tutar ve Diğ., 2007: 196).

2.2.6.1. Verimliliğin Artması

Yenilik yönetimi ve yenilik faaliyetleri, içinde buldukları pazarlarının büyümesini ve yeni pazarlara girilmesini sağlamakta, verimlilik ve karlılığı arttırmaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 7; Uzkurt, 2008: 269).

İşletmeler yenilik çalışmalarıyla üretim faaliyetlerini sistematik olarak iyileştirir ve geliştirirler (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236). Kuruluşlar yenilik çalışmaları ile

buldukları pazarda farklılaşmanın yanında verimliliklerini arttırarak maliyetlerinin düşmesini de sağlayabilmektedirler (Tekin ve Diğ., 2007: 147).

2.2.6.2. Rekabet Üstünlüğü

Küreselleşen rekabet dünyasında ve kriz ortamında, firmalara ayakta kalabilmeleri için sunulan ilk öneri, yenilikçi faaliyetlerin peşinde koşmaları ve devamlı olarak yeni ürün ve yeni pazarlama arayışında olmalarıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Kuruluşların rekabet pazarında sağlam kalabilmeleri için yenilikleri yakından takip etmeleri ve kendi ortamlarında ürün ve hizmet yeniliğinden teknoloji yönetimine kadar tüm süreçteki yenilikleri geliştirmeleri gerekmektedir (Tekin ve Diğ., 2007: 146). Bir işletmenin pazara sürekli yeni ürünler sunması ve teknolojileri geliştirmesi için yeniliklere yatırım yapması gerekmektedir (Shakar ve Ali, 1994: 37-38 aktaran Durna, 2002: 15). Yeni ürünler sunmak ve yeni teknolojileri geliştirmede pay sahibi olan çalışanlar önemlidir. Bu nedenle iş başarısında rekabet avantajını korumak için yeni bakış açılarına ve yenilikçi fikirlere sahip kilit yetenekteki işgörenleri teşvik etme sık sık eleştirilmektedir (URL10, 2015).

“İşletmelerin karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmeleri ile mümkündür” (Doğan ve Demiral, 2008: 148). Globalleşen dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için yenilikleri yakından takip ederek örgütlerine uygun biçimde adapte etmeliler ve yenilikleri bizzat kendileri geliştirmelidirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 115). Kuruluşların rekabet üstü olmaları yalnızca ürün ve hizmetlerindeki yeniliğe bağlı olmayıp, aynı zamanda iş süreç, yönetim anlayışı ve pazar gibi alanlarda da yeniliğe gitmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2008: 136).

Yenilikçi bir işletmenin uygulamaları ile ürün ve hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilmeye başlandığında, işletmenin başka yenilikçi uygulamalar ile yeni ürün ve hizmetler sunması rekabette üstünlük sağlayacak önemli bir stratejidir (Durna ve Tekin, 2012: 94). “Pazar koşullarına ve rekabet araçlarının değişimine etkisinin yanında yenilik, rekabet stratejilerinin başarılmasında da işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir” (Akgemci ve Diğ., 2005: 140).

Yenilik yönetimi, ürün, süreç, teknoloji vb. yenileme ve proaktif rekabet hareketleri aracılığıyla örgüte canlılık kazandırır, performansı iyileştirir, müşteri beklentilerini karşılar, müşteriye yeni ve farklı olanı sunabilir hale gelerek rekabet gücünü arttırmaktadır (Naktiyok, 2007: 226).

“Başarılı yenilikler rekabet açısından firmaya üstün konum sağlamakta, yenilikçi ürünler yeni pazarlarda büyüme ve gelişme imkanı sunmaktadır” (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236). Yenilik uygulamalarında daha ileride olan işletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlamada ve daha iyi performans sergilemelerine izin verecek yeni yetenekler geliştirmede daha başarılı olacaklardır (Eryiğit, 2014: 996).

Yenilik, “işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerini arkada bırakmasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır” (Zerenler ve Diğ., 2007: 659). Yenilik yönetimi, organizasyonların ekonomilerine katkıları açısından verimliliği ve karlılığı arttırdığından, yeni pazar olanaklarını ve mevcut pazarın büyütülmesinde rol oynadığından önemli bir rekabet aracıdır (Tutar ve Diğ., 2007: 196).

“Pazara ilk giren örgütler, çoğu pazarın bünyesinde var olan yapısal güçlüklerden yararlanarak kendilerine rekabetçi üstünlükler yaratmaktadır” (Öğüt ve Bülbül, 2003: 130).

2.2.6.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimi

“Sosyal sorumluluk, organizasyonun kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynaklarını aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanmasıdır” (Bedük, 2010: 248). Drucker’a göre sosyal sorumluluk, tüm dünyadaki kuruluşların doğasında vardır (Drucker, 1992: 95-104). Durna ve Babür yenilik uygulamalarıyla ilgili araştırmalarında, Danimarka’da bir otel işletmesinin müşterileriyle birlikte gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk projesini örnek olarak açıklamışlardır. Bu otel işletmesi ve müşterileri birlikte hareket ederek otelin iş sürecine katkıda bulunmuşlardır. Müşteriler, bir jeneratöre bağlanan bisikleti çevirerek otelin elektrik üretimine katkıda bulunmakta ve karşılığında bedava akşam yemeği yiyebilmektedirler (Durna ve Babür, 2011: 76).

2.2.6.4. Sadık Müşteri Bilinci

“Yenilik yönetimi, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırıcı bir rol oynamaktadır” (Zerenler ve Diğ., 2007: 661) ve işletmelerin müşteri kaybetme olasılığını en aza indirmektedir. Yenilik yönetimi sürecinde müşteri beklentilerini karşılayabilmek için müşterilerle iletişimi daha açık ve geri dönüşümlü hale getirmek ve müşteri tatmininin maksimize etmek işletmelerin sadık müşterilerinin oluşumunu sağlayacaktır (Uzkurt, 2008: 269).

2.2.6.5. Kurumsallaşma

“Kurumsallaşma mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesidir” (Apaydın, 2009: 2). Kurumsallaşmanın işletmelerdeki fonksiyonları; firmayı piyasanın ve günün gerekliliklerine uygun olarak yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç olan sistemleri belirlemek, bir kurum olabilmesi için davranış, standart ve ilkeleri tespit edip yazılı hale getirmektir (İşçi ve Diğ., 2013: 65). Kurumsallaşmanın işletmeler için yararları; işletmelere süreklilik kazandırır, çalışanların ve örgütün bütün olarak davranışlarına bir standart getirir, istikrar sağlar, kurumun kamuya mal olmasını sağlayarak, resmîlik kazandırmaktadır (Bedük, 2010: 155).

2.2.6.6. Markalaşma

Marka sayesinde belirli bir ürünün tüketici algıları değiştirilebilir, pazardaki konumu önemli derecede geliştirilebilir ve tüm bunlar yalnızca yenilikçilikle gerçekleştirilebilmektedir” (Durna, 2002: 87). Hemen hemen her bir sektörde rekabet yarışı markalar arasında gerçekleştiğinden, markalaşma işletmeler için stratejik yatırımlarındandır (Gemci ve Diğ., 2009: 107).

2.2.6.7. Ar - Ge (Araştırma - Geliştirme)

Yenilik, Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonudur (Öğüt ve Diğ., 2007: 415). “Araştırma, bilinmeyeni bilmeye, öğrenmeye yönelik yapılan bilimsel teknolojik faaliyetlerdir. Geliştirme ise, mevcut bilgiyi veya teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha doğru yönlendirme faaliyetleridir” (Bedük, 2010: 11). Ar-Ge bölümleri, yeniliğin gerçekleştirilmesi olan en etken rolde olan bölümlerdir (Eryiğit, 2014: 998). “Ar-Ge fonksiyonunun temel amacı, sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamaktır” (Zerenler ve Diğ., 2007: 657). Dolayısıyla işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için gerekli olan yenilik yönetiminin temel yardımcı organı araştırma-geliştirme aşamasıdır.

2.2.7. Yenilik Yönetimine Karşı Engeller

“Bazı sektörler için yenilik yap(a)mıyor olmak, yok olmaya mahkum olmakla eş anlamlı hale gelmektedir” (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Yenilik yönetimine karşı engeller bireysel engeller ve örgütsel engeller olarak ayrı ayrı incelenmiştir.

2.2.7.1. Örgütsel Engeller

Literatürde yenilik yönetimine karşı örgütsel engeller; tepe yönetimin tutumu, farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük, kariyer tehdidi, kısa vadeli hedefler ve riskten kaçınma, aşırı gerçekçi düşünme ve aşırı bürokratik ve merkezi yapılar olarak belirlenmiştir.

2.2.7.1.1. Tepe Yönetimin Tutumu

Yenilik yönetimi ile ilgili kararlarda her bir bölüm yöneticisinin haricinde en etkin rol oynayan üst düzey yöneticilerdir ve organizasyondaki kararların tek bir merkezden alınması yenilikçi çözümleri engellemektedir (Uzkurt, 2008: 127). Genellikle büyük şirketlerde üst düzey yöneticiler yenilik hakkındaki düşünceleri ile iç

müşterilerini etkileyebilmektedirler (URL11, 2015). Örgüt içinde yöneticiler arasındaki fikir ayrılıkları yeniliklerin gerçekleştirilmesinde olumsuz etkiler bırakabilir (Durna, 2002: 147).

2.2.7.1.2. Farklılıklara Karşı Hoşgörüsüzlük

İşletmelerin üst kademe yöneticileri çoğu zaman yeni fikirlere karşı önyargılı yaklaşmakta ve çoğunu incelemeden reddetmektedirler. Çünkü bir fikir üretilecekse o fikrin sadece kendilerine ait olmasını istemektedirler (Durna, 2002: 148). Bu şekilde çalışanlarını yenilik konusunda desteklemeyen, yeni fikir ve bilgileri olumlu karşılamayan kurumlarda başarılı bir yenilik yönetimi mümkün olmayacaktır (Uzkurt, 2008: 143).

2.2.7.1.3. Kariyer, Statü ve Yeteneklerin Tehdit Edilişi

Statü, “kişinin ya da grubun toplumda sahip oldukları ya da kazandıkları yer veya pozisyon ile ilgilidir” (Şimşek ve Diğ., 2008: 26). Dolayısıyla işletmelerde belli bir statüye sahip olan çalışanlar buldukları konumu kaybetmek istemezler. Yapılacak olan yeniliklerle kendi statülerini kaybetme korkusu içine girerler ve yeniliğin faaliyete geçirilmesine engel olabilirler. Gerçekleştirilecek yenilikler sonucunda bazı işgörenler uzmanlığının ve statüsünün önem kaybedeceğini düşünebilirler ve bu durum motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine neden olur (Durna, 2002: 149).

2.2.7.1.4. Kısa Vadeli Ufuklar ve Riskten Kaçınma

“işletmelerde ufku geniş olmayan, stratejik düşünce yeteneğinden yoksun, işletmeye bir bütün olarak bakamayan ve işletmenin gelecekteki perspektifini öngöremeyen dar görüşlü yöneticiler, kendilerini öne çıkaracak kısa vadeli hesaplarla işletmenin gelecekteki konumunu yakından etkileyecek olan yenilik çalışmalarını görmezden gelirler (Durna, 2002: 150). Kurum içerisindeki genel işleyişten kendi çıkarları olan yöneticilerin bazısı bu avantajlarını ve kazançlarını kaybetmek istemedikleri için yenilik yönetimi sürecine direnç gösterebilmektedirler (Uzkurt, 2008: 250).

2.2.7.1.5. Aşırı Rasyonel Düşünce

Şirket yöneticileri genellikle pazar araştırma çalışmaları ile ilerler ve yeniliği yönetmekten önce planlarını kanıtlama yolunu tercih etmektedirler (URL11, 2015) ve bu gerçekçi tarzları nedeniyle başarılı bir yenilik süreci gerçekleştirilememektedir.

2.2.7.1.6. Aşırı Bürokratik ve Merkezi Yapılar

Bürokrasinin fazla olduğu işletmelerde yenilik uygulamalarının gerçekleştirilmesi örgüt içi etkin iletişimi engellemektedir ve işlerin gecikmesine neden olmaktadır. Ayrıca merkezileşmenin olduğu örgütlerde de yenilikçiliği azaltma eğilimi görülmektedir (Durna, 2002: 151-152). İşletmelerdeki bürokratik uygulamaların çok fazla onay gerektirmesi yapılacak işlerde gecikmelere neden olmaktadır (URL11, 2015). Yenilik yönetiminin desteklenmediği, değişimi ve ilerlemeyi kolaylaştırmak yerine aşırı bürokratik işlemlerin uygulandığı kurumlarda başarılı ve devamlı bir süreç oluşturmak kolay olmayacaktır (Uzkurt, 2008: 149). Aşırı bürokrasi çalışanlara aynı zamanda aşırı iş yüküne neden olacaktır. Böylece bireylerin sorumlulukları artacak ve asıl görevlerinin kalitesinde düşüşe neden olacaktır (Şimşek ve Diğ., 2008: 339).

2.2.7.2. Bireysel Engeller

Yenilik yönetimine karşı bireysel nedenler ise; ekonomik nedenler, psikolojik ve sosyal nedenler, belirsizlik ve bilgi eksikliği, farklı değerlendirmeler ve anlayış ve güven eksikliği olarak incelenmiştir.

2.2.7.2.1. Ekonomik Nedenler

İşletmelerde normal işleyiş süreci sonucu elde edilen gelirlerin azalması korkusu, pazara sunulacak olan yeni ürünlerin kabul ettirilememe tedirginliği ve yenilikte kullanılacak olan teknolojik altyapı maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenlerle bazı kuruluşlar yenilik yönetimi sürecini olumlu karşılamamaktadırlar (Uzkurt, 2008: 250; Oslo Kılavuzu, 2005: 23).

2.2.7.2.2. Psikolojik ve Sosyal Nedenler

Örgütlerde gerçekleştirilecek olan yenilik çalışmaları, sonucunda çalışanların çoğu kendi gruplarının norm ve değerleriyle çatışması halinde sadece işletmenin kazancı için yenilik yapılacağını düşündüklerinde rahatlarını bozmak istemeyeceklerdir (Durna, 2002: 154-156). Bazı durumlarda da personelin beceri eksikliği ve bu eksiliktен duyduğu rahatsızlık, uzmanlık dereceleri gibi konularda yeniliğin gerçekleştirilmesine engel olabilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 46).

2.2.7.2.3. Belirsizlik ve Bilgi Eksikliği

Firmaların bir bütün olarak yenilikçi bir yapıya sahip olmamaları, bu konuda yenilikleri anlayabilecek ve fırsata dönüştürebilecek gerekli bilgiden ve yetenekten yoksun olmalarından kaynaklanmaktadır (Uzkurt, 2008: 117). “Değişebilme yeteneği düşük olan, tekdüze ve sakin bir yaşamdan hoşlanan bireyler için yeni olgular her zaman bilinmezi temsil eder ve böyle bireylerin yeniliğe karşı toleransları oldukça düşüktür” (Durna, 2002: 157).

2.2.7.2.4. Farklı Değerlendirmeler ve Hedefler

Organizasyonlarda yapılacak olan yenilik faaliyetleri birçok departmanı ve departman çalışanlarını farklı şekillerde etkileyecektir. Dolayısıyla örgüt açısından ve çalışanlar açısından değerlendirmeler ve sonuçları değişik şekillerde ortaya çıkacaktır ve yenilik çalışmaları için çeşitli engellerle karşılaşılacaktır (Durna, 2002: 158). Örgütlerde kişi veya grupların gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları ve yorumlamaları çatışmalara neden olarak işletmede yenilik faaliyetlerinin yönetilmesine engel olabilmektedir (Şimşek ve Diğ., 2008: 369).

2.2.7.2.5. Anlayış ve Güven Eksikliği

Anlayış ve güven duygusu yaşamın her alanında olduğu gibi örgütler açısından da önemlidir. Örneğin; “güven ve anlayışın olmadığı bir örgütte işgörenler yenilik çalışmalarına kuşku ve tedirginlikle yaklaşırlar” (Durna, 2002: 159) ve bu tedirginlik performanslarına olumsuz şekilde etki eder.

2.3. Yetenek Yönetimi

“Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları 1990’lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış olmasına rağmen 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmıştır” (Aydınöz, 2009: 15). Yetenek yönetiminin 2000’li yıllardan sonra giderek önem kazanmasının ve yaygınlaşmasının temel sebebi olarak ise, dünya ölçeğindeki ekonomik kriz olduğu düşünülmektedir (Polat, 2011: 27).

2.3.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı

Küreselleşme sonucunda bilgi toplumunun önem kazanması ve teknolojiye hızlı değişiklikler, nitelikli çalışanların önemini arttırmaktadır. İşletmeler rekabet edebilmek için yetenekli işgörenleri kazanmaya yönelmektedirler.

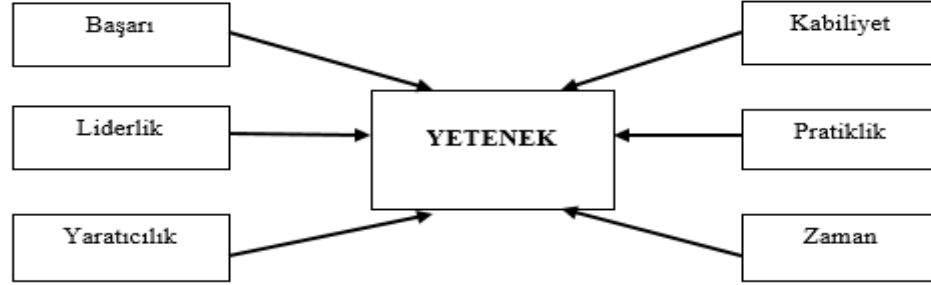
Literatürde yeteneğin ve yetenek yönetiminin tanımlanmasında pek çok görüş bulunmaktadır. Araştırmacılar psikolojik disiplinleri inceleyerek, liderlerin ve uygulayıcıların kafasında yetenek için farklı bakış açılarının olduğunu özetlemişlerdir (Boudreau, 2013: 286). Yetenek çalışanlar için ve firmalar için farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre yetenek, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme yeteneği, kabiliyet, istibdat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite; kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır ve dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” (URL12, 2014). Yetenek ile ilgili tanımlamaların bir kısmı yeteneğin doğuştan ve kalıtsal olduğu, davranışlarla ilgili olduğu, potansiyel olarak yapabilme becerisini içerdiği düşünceleri etrafında gelişmiştir (Ceylan, 2007: 5-6). “Yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade etmektedir”

(Aydınöz, 2009: 4). Firmalar açısından yetenek, kişiyi doğrudan ana değer zincirine bağlayacak yollardan biri iken; kişiler açısından bir örgütün şu anki ve gelecekteki performansına önemli katkıda bulunabilecek kapasiteye sahip kişidir (Polat, 2011: 28). Çırpan ve Şen'e göre yetenek; örgütün geleceğinde rol oynayabilecek derecede öneme sahip olan yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip, kendi geleceği de parlak çalışanlardır (Çırpan ve Şen, 2009: 110). "Yetenekli çalışanlar, bugün şirketleri başarıya taşıyan en önemli unsurdur" (URL13, 2015). Yetenekli çalışanlar; devamlı olarak değişim ve gelişim içindedirler, kendileri gibi olan becerikli işgörenleri çalıştıkları kuruma çekmede başarılıdırlar, her türlü kültür ortamında başarıyı yakalayabilirler, çalıştıkları şirketin aynasıdırlar, sadece kendilerinin gelişiminden memnun olmazlar diğer çalışanları da geliştirmek isterler, şirket için değer yaratırlar, güvenin sembolüdürler (URL14, 2015). Yetenek, yavaş yavaş ve nadir aralıklarla değiştirilebilen bir olgudur (Drucker, 1992: 95-104). Atlı, yetenekli işgörenlerle ilgili olarak şu unsurlardan bahsetmektedir (Atlı, 2013: 72):

- Öncelikle yeteneğin unsurları ile ilgili olarak zeka, yaratıcılık ve motivasyon öğeleri vurgulanmaktadır,
- Yetenekli kişi işi yapabilme potansiyeline doğuştan sahiptir,
- Kişinin yetenekli kabul edilebilmesi için belirli bir alanda gözlemlenebilir bir performans olması gerekmektedir,
- Kişinin yetenekli kabul edilebilmesi için doğal yetenek ve performansı ortalamanın üzerinde olmalıdır,
- Yeteneğin ortaya çıkışında, çevresel ve kişisel faktörler etkilidir,
- Yetenekli çalışanların yetenekleri deneme, yanılma, eğitim ya da uygulamayla geliştirilebilir.

"Yetenek kavramı başarı, beceri, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkilidir" (URL15, 2014). Yenilikçi düşünce sistemi ile hareket etmek, bu sistemle değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, üretimini gerçekleştirme, satış, pazarlama ve müşteriler ile ilişkilerde farklılık yaratmak, maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak gibi unsurların dayanağı "yetenek" kavramıdır (URL16, 2015). İşletmeler açısından insan kaynakları departmanlarının başarılı bir şekilde yürütülmesinde çalışanların sahip olduğu yetenekler önemlidir. Bu nedenle yetenekli kişilerin bulunması, şirkete kazandırılması, geliştirilmesi ve yararlanılabilmesi için yetenek yönetimi yaklaşımına başvurulmaktadır (Çelik ve Zaim,

2011: 34). “Şirketler, stratejik öncelik olarak etkili bir şekilde yetenek yönetimi için yeteneği düşünürler” (URL17, 2015). “İnsan faktörünün gelişimi ve kendini tanıması, yeteneklerinin farkında olması son derece önemlidir ve bunun özü de yetenek yönetimidir” (Doğan ve Demiral, 2008: 146).



Şekil 3: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler (Doğan ve Demiral, 2008: 151)

Yetenek yönetimi, beşeri sermaye ihtiyacını tahmin eden ve bu ihtiyacı karşılamak için plan ortaya koyan bir meseledir (URL18, 2015). Literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Ancak genel düşünce olarak yetenek yönetiminin amacı; yetenek kaynağını stratejik iş hedeflerine uyarlayarak doğru zamanda, doğru işe, doğru kişiyi seçmek ve yerleştirmektir (URL10, 2015). Yetenek yönetimi yaklaşımı Çelik ve Zaim’e göre, “yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunarak performansından tam kapasite yararlanabilmek ve aralarından en yetenekli olanlarını da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmek felsefesi üzerine kurulmuştur” (Çelik ve Zaim, 2011: 37). Bir diğer tanıma göre yetenek yönetimi, “şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir” (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Alayoğlu’na göre yetenek yönetimi ise; “işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli işgören adaylarının cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerin geliştirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanmasına yönelik stratejik temelli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir” (Alayoğlu, 2010: 71). Kısacası yetenek yönetimi, organizasyonların mal ve hizmet üretiminde buldukları sektörde rekabet halinde kalmak, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek ve becerileri ifade edebilmek gibi stratejileri uygulama ihtiyacında önemli bir etkiye sahiptir.

2.3.2. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi özellikle insan odaklı organizasyonlarda büyük role sahip olan bir süreçtir. Yetenek yönetimi süreci işletme stratejisi doğrultusunda iş gücü planlaması ve işgören analizi (Alayoğlu, 2010: 92) yapıldıktan sonra ilk olarak gelecek vaad eden, yenilik yapma eğiliminde olan, parlak kişileri seçerek yetenekli olanlarını kuruluştaki doğru işe doğru kişileri yerleştirmekle başlar; bu kişiler göreve başladıktan sonra kurum kültürüne alıştıırılarak, ödüllendirme, terfi, uyumlaştırma gibi süreçlerden geçirildikten sonra elde tutmaya çalışılır ve gerekli eğitim, kariyer, motivasyon, kendilerini geliştirme fırsatları sunularak gerçekleştirilmeye çalışılır (Çelik ve Zaim, 2011: 34-36). Tablo 3'te görüldüğü gibi, Bakırtaş ve Bakırtaş, yetenek yönetimi sürecinde yetenek olgusunun geliştirilerek uygulanmasını beş aşamada açıklamışlardır.

Tablo 3: Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Süreci

	Temel Yetenek Perspektifinin Geliştirilmesi Aşaması	Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Aşamasının İçeriği
Birinci Aşama	<i>Temel Yeteneklerin Belirlenmesi</i>	Elde mevcut bulunan yeteneklerin genel bir envanterini çıkarıp (yeteneklerin aktif bir şekilde yönetebilmek için), rakip firmalarla karşılaştırmak.
İkinci Aşama	<i>Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması</i>	Temel yetenek gündeminin oluşturulması, firmanın stratejik yapısı aracılığıyla belirlenir ve yeteneklerin elde edilmesi ve yerleştirilmesiyle ilgili hedefleri belirlemek için yetenek ürün matrisi kullanılır.
Üçüncü Aşama	<i>Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak</i>	Elde bulunan yeteneği geliştirmek için en az beş yıl gerekmektedir. Ancak yeni bir yetenek oluşturmada ise üst düzey yöneticiler arasında kararlılık önemlidir.
Dördüncü Aşama	<i>Temel Yetenekleri Konumlandırmak</i>	Çalışanların sürekli olarak fikir alışverişinde bulunmaları sağlanarak, mevcut yeteneklerini değişik iş alanlarına ve yeni pazar alanlarına yönlendirmek.
Beşinci Aşama	<i>Temel Yetenekleri Korumak ve Geliştirmek</i>	İşletmeler yeteneklerini korumak için bölüm yöneticilerini firmanın belli yeteneklerini kontrol etmeleri için görevlendirmeli ve bu yeteneklerin korunmasından sorumlu tutmalıdır. Düzenli toplantılarla yetenekler gözden geçirilmeli.

Kaynak : Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 113

Özetle “yetenek yönetimi işe alım, liderlik gelişimi, yedekleme planlaması gibi belirli ve sınırlı uygulamalara odaklanma olarak ele alındığı gibi, yetenek havuzlarının geliştirilmesi için gerekli bir etkinlik olarak da görülmektedir” (Atlı, 2013: 103). Yetenek yönetimi, örgütteki bazı yeteneklere göre faaliyet alanını oluşturan işlere gerekli çalışan alımını sağlama için yetenek havuzları aracılığıyla oluşturulan bir süreçtir (URL15, 2014). Aydınöz yetenek havuzunu, örgütlerin insan kaynakları planlamasının kapsamını ortaya koyarak; firmadaki işlere en uygun, yetenekli işgörenin

işe alınmasını etkin kılmada temel amaç olan yetenek yönetimi sürecine yardımcı olan bir araç olarak görmektedir (Aydınöz, 2009: 44). Doğan ve Demiral'a göre, işletmelerde birden fazla yetenek havuzlarına ihtiyaç duyulması sonucu oluşturulan yetenek havuzlarının daimi olarak geliştirilmesi ve önem sırasına göre belirlenmesi önemlidir (Doğan ve Demiral, 2008: 158). Yetenek yönetimi sürecinde işletmenin yeteneklere olan ihtiyacının belirlenmesi ve bu yeteneklerin korunmasında yapılması gereken yatırım miktarının tespit edilebilmesi için çalışan profili tespiti önemli bir aşamadır (Altuntuğ, 2009: 451).

2.3.2.1. Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi

Yetenek yönetimi, örgütlerin kendilerine farklılık katacak üstün nitelikli ve yetenekli çalışanlarına odaklanan, insan kaynakları yönetimini temel alan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla işletmeler ilk olarak örgüt kültürü ve temel amaç ve hedefleri doğrultusunda işletme stratejisi ile uyumlu bir yetenek stratejisi belirlemelidirler (Alayoğlu, 2010: 73-79). Bilginin önemli bir yetenek olarak kabul edildiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada yer aldığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmek önem kazanmıştır (Sears, 2003: 69-83 aktaran Erdemir, 2006: 31). Yetenek yönetiminin örgütün birimlerinde uygulanmadan önce hangi çalışanları içereceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Atlı, 2013: 110). Yeteneğin ve bir kuruluşun iş mücadelesi ve stratejileri arasındaki bağlantıya odaklanıldığında etkili strateji uygulamaları; doğru işe, doğru yeteneğe ve bilgiye sahip yeterli sayıda işgöreni gerektirmektedir (URL10, 2015). İşletmelerin sektörlerindeki diğer şirketlere göre fark yaratmalarındaki esas rol sahibi olan çalışanlarının içlerindeki yeteneği yansıtmaları ve yenilikçi ve yaratıcı olmaları teşvik edilmelidir (Doğan ve Demiral, 2008: 162). Çünkü yetenekli çalışanlar; piyasalarında gelişmek, büyümek, çağa uyum sağlamak isteyen organizasyonlar için anahtar konumdadır (Aydınöz, 2009: 10). Dolayısıyla bu aynı zamanda firmaların karlılıklarını ve hissedarlarının kazançlarını diğer firmalara göre arttırmaları, iyi bir yetenek yönetimi sistemine sahip olmalarına bağlı olduğunu göstermektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 112). Bu nedenle organizasyonlar personel almak istedikleri pozisyonların ve bu pozisyonlarda çalıştıracakları kişilerin kapsamını belirlemelidirler. Ayrıca Galagan'a göre yetenek yönetiminin içerdiği ortak bileşenler; işgören elde etme, kariyer

planlama, değerlendirme, başarıyı planlama, organizasyon geliştirme, performans yönetimi, takımları ve bireyleri geliştirme ve çalışanları elde tutmadır (URL19, 2015). Fakat her firmanın yetenek yönetimi uygulamaları aynı seviyede başarılı sonuç vermeyebilir, bazıları yetenekleri yönünden zayıf ve yeteneksiz olabilirler. Böyle olumsuz durumlarda işletme kapasite ve kaynaklarıyla ilgili olarak gerekli bilgiye sahip olursa ve bu bilgiyi yönetebilecek bir strateji geliştirirse rekabet edebilecek düzeyde karlılığa ulaşabilecektir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102).

Küreselleşen dünyada pek çok işletme işlerini büyütürken yeni coğrafyalara yayılmaktadır. Dolayısıyla farklı coğrafyalarda iş yapabilmek, iş yapmaya başlayacakları yerlerde yerel yetenekler gerektirmektedir (Polat, 2001: 28).

2.3.2.2. Yetenek Stratejisinin Belirlenmesi ve Genel İşletme Stratejisine Uyumlaştırılması

Organizasyonlardaki yetenekli çalışan potansiyelinin mal ve hizmet üretim sürecine dahil edilmesi ve bu işgörenlerden en iyi şekilde faydalanılması iş verimin artırıcı bir yaklaşım olarak düşünülmektedir (Aydınöz, 2009: 5). Örgütler, mevcut çalışanlarının iş gücünün azalması sonucu yetenekli çalışanların azalması nedeniyle veya iş yerinde yürütülen faaliyetlerin yeni yetenekler gerektirmesi sonucu yetenek bulunabilirliğinin kısıtlılığı, rekabet artışı gibi nedenlerle yetenek yönetimi yaklaşımına daha fazla önem vermektedirler (Polat, 2011: 27). İşletmeler kendilerine özgü kaynak ve yeteneğe sahiptirler. Bu nedenle rekabet edebilmek için yaşamsal nitelikteki kaynak ve yetenekleri kazanabilmek için stratejik ittifaklar belirlerler (Karakılıç ve Öcal, 2008: 91). Dolayısıyla yetenek yönetimi stratejisinin ve yetenek yönetimi sürecinin oluşturulması ile işletmelere değişen piyasa veya sektör koşulları ile uyumlu yeni yetenekler ve yetkinlikler geliştirmelerinde, olumsuz durumlardan zarar görmeyecek şekilde başarılı bir performans yönetimi hazırlanarak güçlü bir yapının temeli atılmaktadır. İşletmelerin yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayarak rekabet avantajı elde etmesi için temel stratejileri, işe alma sürecinin pazarlama bakış açısıyla hareket edilmesi olmalıdır (Erdemir, 2006: 38). Kurum yöneticilerinin belirledikleri örgüt stratejileri bir girdi oluşturarak, yetenek yönetimi anlayışında olan insan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını etkileyerek faaliyette buldukları işlerinin

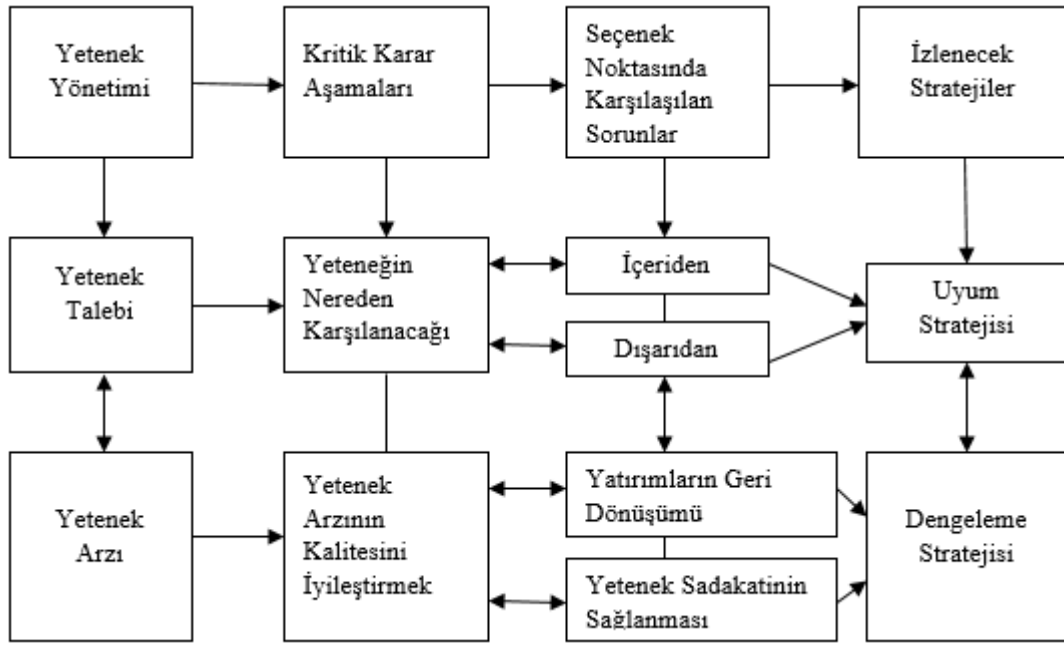
sonuçlarını da etkilemektedir (Atlı, 2013: 113). Yetenek yönetimi uygulamaları için yetenek yönetimi sürecindeki aşamalar (Çırpan ve Şen, 2009: 113-115):

- Öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilmeli ve netleştirilmeli,
- Belirlenen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için kilit yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmeli,
- Kilit pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek ideal çalışan özellikleri tanımlanmalı,
- Belirlenen çalışan özelliklerinden sonra bu pozisyonlarda çalışabilecek adaylar kurum içinden ve kurum dışından seçilmeli,
- Seçilen adaylardan sahip oldukları özelliklerin, ideal profil ile ne kadar örtüştüğü analiz edilmeli,
- Adaylar için gelişim planları hazırlanmalı ve uygulamaya konulmalı,
- Adayın performansı incelenerek terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam ettirilmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin karar aşamasına gidilmeli,
- İnsan kaynakları faaliyetleri yetenek yönetimine hizmet edecek yapıda kurgulanmalıdır.

Alayoğlu da bu aşamalardan benzer şekilde bahsetmiştir (Ayazoğlu, 2010: 78-82):

- Hedeflerin ve iş stratejilerinin belirlenmesi
- Yetenek stratejisinin belirlenmesi
- Yetenekli işgörenlerin belirlenmesi
- İş gücü planlaması
- Yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi ve organizasyona katılımlarının sağlanması
- Yeteneklerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi
- Yeteneklerin elde tutulması

Yöneticilerin; işletmelerinin başarılı olması için tercih ettikleri yetenekleri hiçbir şekilde israf etmeden, en uygun düzeyde tutabilmeleri ve onlardan umulan verimi elde edebilmeleri için kendilerine ait bir yetenek modeli geliştirmeleri gerekmektedir (Altuntuğ, 2009: 454). Altuntuğ'un Cappelli ve Lawler'in çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu yetenek yönetim modeli şu şekildedir:



Şekil 4: Yetenek Yönetim Modeli (Altuntuğ, 2009: 455)

2.3.3. Yetenekli Çalışanların Bulunması ve Elde Tutulması

Hızlı değişim dünyasında örgütler, rekabet üstü olabilmenin temel koşullu olan yeni ve yaratıcı fikirlerin oluşmasının anahtarı olarak, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onlardan işletme amaçları için en iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkındadırlar (Doğan ve Demiral, 2008: 146). Frank'a göre yetenekli çalışanları elde tutma, firmaların kuruluş amaçlarını gerçekleştirmede rol oynayacak işgörenlerini örgütlerinde tutabilmek için gösterdiği çabaların tümüdür (Frank ve Diğ., 2004: 13). Yetenekli iş gücüne sahip olan işletmeler rekabet avantajına sahip olduklarından günümüzden itibaren yetenekli ve nitelikli çalışan kıtlığının mevcut olması nedeniyle bu nitelikli çalışanları elde tutma stratejileri oluşturmak örgütler için vazgeçilmezdir. Türkiye'de ve dünyada firmalar yetenek kıtlığı içerisinde az olanı bulmak, şirkete çekmek ve onların şirkette kalmalarını sağlamak için yeni bir savaş türü olan yetenek savaşlarının içerisinde bulunacaklardır (Çırpan ve Şen, 2009: 112). Yetenek savaşı; organizasyonların yetenekli işgörenleri kurumlarına çekmek ve elde tutmakta rakipleri olan diğer örgütlerle mücadeleci bir rekabet içerisinde olduklarını göstermektedir (Atlı, 2013: 58). İşletmelerin bu savaştan başarılı bir şekilde çıkabilmeleri için de sürekli artan rekabet ortamında, her geçen gün büyük bir hızla ilerleyen teknolojiye uyum sağlamak zorunda olmaları nedeniyle çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerini artık anlık olarak ve her yeniliği

kapsayacak şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir (URL15, 2014). Çünkü yetenek savaşlarının ortaya çıkmasında etkili olan “dünya çapında artan işletme sayısı ile örgütlerin iş görme anlayışlarındaki değişimler sonucu üstün nitelikli çalışana gereksinimin artması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim sonucu yetenekli işgörenlerin işletmelerden beklentilerinin değişerek işyeri bağlılıklarının azalması” nedeniyle işletmeler hızlı değişikliklere ayak uydurmalıdırlar (Erdemir, 2006: 31). Organizasyonların hızla büyümesi ve gelişmesi sonucunda yetenekli çalışanlarına destekleri de artar ve daha nitelikli hale gelirler. Kendilerinin öneminin farkında olan çalışanların işletmelerinden beklentileri de çoğalacaktır. İşgörenlerin farklı beklentileri, ihtiyaçları ve alışkanlıklarının olması nedeniyle; firmaların sahip olduğu değerlerin farkında olarak işgörenlerinin bağlılıklarını artırabilmek ve etkin çalışmalarını sağlayabilmek için yüksek, orta ve düşük performansları belirleyecek bir çalışan sınıflandırması yapmalı ve herbir birim için birbirinden farklı performanslarına göre terfi, ücretlendirme ve gelişim planları hazırlanmalıdır (Ceylan, 2007: 63). Ayrıca yetenek pazarındaki rekabet sonucunda örgütlerin yetenekli çalışan elde etmek ve ellerinde olanı da kaybetmemek için çaba göstermesi ve çalışanlarının yeteneklerini keşfetmesi dışında yetenekleri kullanılmayan ya da farklı pozisyonlarda bulunan çalışanları da görebilmesi gerekmektedir (URL16, 2015). Yetenekleri ortaya çıkararak, koruyarak ve geliştirerek firmaya kazandırabilmek için; örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri, işlerinden ve iş yerinden beklentileri, hobileri, yaşam kaliteleri gibi kriterlerin doğru tespit edilebilmesi önemli bir yöneticilik fonksiyonudur (Altuntuğ, 2009: 453). Yükseliş gösteren ekonomi piyasaları, küreselleşen pazar ve emek güçleri, saldırgan rekabet ve artan kurumsal gözetim gibi acil iş koşulları, yetenekleri elde etme, geliştirme, motive etme ve koruma ihtiyacını daha da artırmıştır (URL10, 2015).

“Yetenek yönetiminde işe alma, işi benimsetme, iş geliştirme, performans yönetimi, ödüllendirme, çalışanı elde tutma gibi süreçler önemlidir” (Polat, 2011: 32). Bilginin hız kazandığı rekabet ortamında başarıyı yükseltebilmek ve verimliliği arttırabilmek için yetenekli ve kaliteli iş gücünün yalnızca şirkete çekilmesi değil aynı zamanda bu işgörenleri elde tutmak, geliştirmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak gerekmektedir (URL13, 2015). Beklentileri karşılanmayan yetenekli işgörenler kurum değiştirmek isteyebilirler ve böyle bir durum işletmeler için çalışanı kaybetme maliyetine neden olabileceği için yetenekli çalışanları elde tutmak önemli bir gereklilik

olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydınöz, 2009: 58). Örgütler için yetenekli çalışanlar değer yaratmada, üretim kalitesinde, yenilik üretmelerinde önemli oldukları için böyle çalışanlar uğruna yetenek savaşları ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler yetenekli çalışanlarının bağlılıklarını sağlamak için eğitim ve kariyer öncülüğü gibi çeşitli fırsatlar sunmak zorundadırlar (Çelik ve Zaim, 2011: 34). Maddi ve manevi olarak bu fırsatlar ise; “yetenekli işgörenlere işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olduğunun gösterilmesi, uygun bir çalışma ortamının sağlanması, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödül planları ile işletmeye aidiyetlerinin güçlendirilmesi” şeklindedir (Alayoğlu, 2010: 83).

2.3.3.1. Çalışanı Kaybetme Maliyeti

İşletmeler rekabet ortamında mücadele edebilmek ve mevcut çalışanlarını kaybetmemek için işgörenlerini kaynak olarak kullanma anlayışı yerine, iş görenlerinin yeteneklerini yönetmeyi tercih ederek her bir çalışanı potansiyel yetenek olarak görmektedirler (Alayoğlu, 2010: 69). Polat’a göre çalışanların yeteneklerine göre sınıflandırılması yetenek yönetimi sisteminin önemli bir parçasıdır (Polat, 2011: 31).

Tablo 4: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması

		Çalışanın Potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışanın Performansı	Düşük	İlişki sorgulanmalıdır	?
	Yüksek	Mevcut durumu koru	Yetenek havuzu

Kaynak: Polat, 2011: 31

“Personelin sınıflandırılması, işletmeler için vazgeçilmez olarak tanımlanan stratejik kademelerdeki personel ile daha az verim sağlanan personelin birbirinden ayrılmasına yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır” (Aydınöz, 2009: 37). Firmaların yetenekli çalışanlarının işten ayrılmaları kurumun maddi açıdan zarar etmesine neden

olacaktır. Bu zararlar yetenekli işgörenlerin kaybedilmeleri maliyetleri, işletmenin itibarının zedelenmesi, işe alınan çalışanların alıştırmaya maliyetleri ortaya çıkmaktadır.

Organizasyonlar ellerinde bulunan yetiştirilmiş, yetenekli işgörenlerini kaybettiklerinde yalnızca maddi açıdan değil, manevi açıdan da zarara uğramaktadırlar. Bu nedenle yetenekli iş gücünü kaybetmemek için işgörenlerine farklı olanaklar sunmayı tercih etmektedirler (URL13, 2015). Dünya üzerindeki refah düzeyinin artmasıyla ve bilgi işçilerinin daha önemli hale gelmesiyle birlikte; çalışanları motive edecek, kendilerini geliştirebilecekleri, sürekli öğrenebilecekleri, kendi yeteneklerine uygun işlerde çalışabilecekleri bir ortam hazırlanmalıdır. Böylece çalışan kaybetme maliyeti önlenebilecektir (Çırpan ve Şen, 2009: 112). Günümüz iş dünyasında klasik yaklaşım olan çalışanları kaynak olarak kullanma anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 146). İşletmelerin çalışanlarını takdir etmeleri ve onlara inisiyatifli davranmaları yetenekli çalışanları elde tutabilmeleri için avantaj oluşturacaktır ve aksi durumlarla karşı karşıya kalarak kayıp maliyetini önlemiş olacaktırlar (URL15, 2014). Bazı durumlarda işletme içinde bulunan ancak gerekli niteliklere sahip olmayan bir işgörenin geliştirilmesi yerine, işe daha uygun olan bir işgörenin istihdamı verimliliği arttıracaktır ve maliyet kaybının zararı önlenebilecektir (Aydınöz, 2009: 37). Firmaların çalışanlarının duygusal, zihinsel ve psikolojik kodlarını çözerek, yeteneklerini keşfetmeleri, ruhsal ve fiziksel niteliklerini anlamaları ve beklentilerini karşılamaları sayesinde; işletmelerine yetenekli kişileri bulmalarında ve bu kişilerin sadakat duygularının sağlanarak elde tutulmalarında etkin rol oynamaktadır (Altuntuğ, 2009: 453). “Sahip olduğu kritik yetenekleri elinde tutmak isteyen şirketler, bu çalışanlar için farklılaştırılmış eğitim çözümleri, ücret paketleri ve ödüller, kariyer hareketleri, iş yaşam dengesi programlarını içeren gelişim planları hazırlamalı, bu çalışanlara farklı olduğunu ve sahip olduğu değeri hissettirmelidir” (Ceylan, 2007: 91).

2.3.3.2. Kariyer Yönetimi

Küreselleşen rekabet dünyamızın temel etkeni olan bilgi toplumunda işletmeler kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için sosyo-kültürel analiz çalışmalarından yararlanmaktadırlar. Bu analiz çalışmaları sonucunda, kurum dışına yönelik imaj ve itibar oluşturmada ve rekabet edebilmede rol oynayacak olan üstün nitelikli

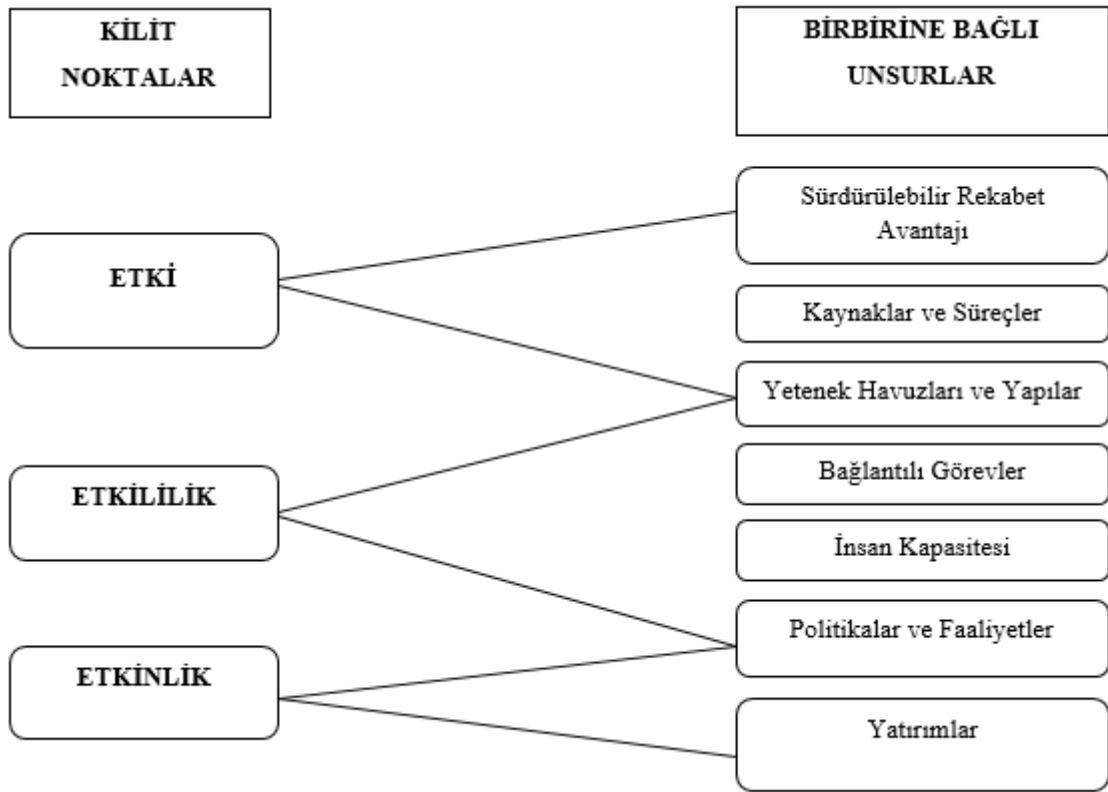
çalışanlarının kuruma kazandırılmalarında buldukları sektörde yetenek savaşı yaşamaktadırlar (Erdemir, 2006: 30). Piyasada bulunan yetenek savaşı neticesinde oluşan yetenek kıtlığı nedeniyle işletmelerin her zaman dışarıdan yetenekli işgören bulmaları kolay olmamaktadır ve ellerinde bulunan çalışanların yeteneklerini geliştirmede etkin rol oynayacak kariyerlerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Geçmişte insanların kariyer yapabilmeleri için pek çok durumdan fedakarlık yapmaları beklenmekteydi. Ancak şimdilerde insanlar eğitimleri sırasında geliştirdikleri becerilerinden ve sosyal yaşamlarından kariyer için vazgeçmek istemiyor (URL16, 2015). Firmalar çalışanlarının kariyer yönetimlerini iş, pozisyon ve kısa-uzun dönem amaçlarına göre ele almaktadırlar (Bedük, 2010: 138). Dolayısıyla yetenek yönetimi ile çalışanların kariyer gelişimlerinin belirli bir sistem içerisinde ele alınma beklentileri karşılanmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 112). Aydınöz'e göre kariyer geliştirme programlarının amaçları (Aydınöz, 2009: 67):

- Çalışanların gelecekte yüklenecekleri işlerin daha etkili bir biçimde üstesinden gelebilmeleri için, ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak,
- Planlanan verimliliğe ulaşabilmek için ve kariyer önündeki engellerin kaldırılması için ortam hazırlamak,
- Gelecekte personelin dışında örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyelini oluşturmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin kabullenilmesini sağlamak.

İşgörenlerin kariyer gelişimleri için sürekli eğitim programlarının uygulanması, çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanlarının verilmesi ve personel güçlendirme ile örgüt içinde sürekli öğrenme kültürünün oluşturulması yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasında etkili olacaktır (Doğan ve Demiral, 2008: 164). “Yetenekli işgörenler iş yaşam dengesi gözetilerek niteliklerine uygun rol ve sorumluluğun verildiği bir görev ile kendilerini geliştirme, yenileme ve sürekli öğrenme konusunda imkan ve fırsatların sunulduğu” bir organizasyon ortamında çalıştıklarında, bu yetenekli işgörenleri kurum içerisinde tutmak daha kolay olacaktır (Alayoğlu, 2010: 88).

2.3.3.3. Yeteneklerin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Hem işletmeler hem de çalışanlar açısından yeteneklerini kullanma, geliştirme ve takdir edilmek önem kazandığından dolayı yetenek yönetimi faaliyetleri sırasında eğitim ve geliştirme aşaması yetenekler üzerine yeniden yoğunlaşmakta ve yeniden yapılandırılmaktadır (URL15, 2014). Eğitim ve geliştirmenin temel amacı; çalışanların kişisel ve uzmanlık alanları ile ilgili bilgi kazandırmanın yanı sıra arzu edilen beceri ve davranışların yaşamlarında somutlaştırarak, geçerliliğini ve etkinliğini arttırmaktır (Aydınöz, 2009: 73-75). İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet edebilmelerinde en önemli varlıkları olan yetenekli çalışanlar, kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam beklentisi içinde olduklarından; organizasyonlar çalışanların gelişimlerine özen göstermektedirler (Atlı, 2013: 189). Hem firmanın hem de yetenekli işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi konusundaki gelecek planlamaları için eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi öğrenme ve geliştirme uygulamalarına yer verilmelidir (Alayoğlu, 2010: 82). Yetenekleri geliştirmek, örgüt personelinin yalnızca yüksek maliyetli eğitim programlarına gönderilmelerinin yanında aynı zamanda onları çalışırken izlemek, cesaretlendirmek ve öğrenmeye ve eğitmeye teşvik ederek geliştirebilmektir (URL16, 2015).



Şekil 5: Yeteneklerin Geliştirilmesine Yönelik Karar Planı (Doğan ve Demiral, 2008: 159)

Eğitim ve geliştirmenin bir kuruma kazandıracığı yararlar Mercin'e göre şu şekildedir (Mercin, 2005: 135-136):

- Planlı bir programlama ile öğrenme süresini kısaltma,
- İşgörenler üzerindeki eğitim ve geliştirme ile iş verimliliğinde artış sağlama,
- Beklentilerin aksine işten ayrılma veya iş değiştirme gibi gerçekleşen durumları düzeltme,
- Eğitim ve geliştirme programları sonucunda çalışanların işlerini daha doğru yapmaları sayesinde yöneticilerin yükünü hafifletme,
- Çalışanların motivasyonunu artırma,
- Meslekte yükselme olanağı oluşturma,
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme
- İnsan kaynağını geliştirerek işin kalitesini yükseltme,
- Bilinçli çalışanların yetişmesini sağlayarak bakım onarım giderlerini azaltmadır.

2.3.4. Yetenek Yönetiminin Temelleri ve Uygulama Esasları

Yetenek yönetimi her büyüklükteki işletmede uygulanabilir, herbirinde temel uygulama prensipleri aynıdır ancak başarılı olmaları kendilerine özgü uygulama prensipleri oluşturmalarına bağlıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 113). Her bir işletme buldukları sektörün gereklerine uygun olarak, adayların nitelikleri ile ilgili olarak farklı kriterler kullanmaktadırlar (Erdemir, 2006: 38).“Yetenek yönetiminin, firmanın hem geleceğine hem de alt yapısına yapılan bir yatırım olarak görülmesi, kalıcı bir parça olarak algılanması, sürekli yönetilmesi ve tekniğinin geliştirilmesi gerekiyor” (URL16, 2015). Yetenek yönetiminden beklenen verimin yakalanmasında yetenekli çalışanların elde tutulabilmesi için gerekli ortamın oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler bu konuda başarılı olabilmek için rekabetçi ücret politikaları belirler, yetenekli çalışanları açığa çıkaracak ve geliştirecek eğitim ve gelişim programları oluşturur, onları elde tutabilmek için ihtiyaçlarına cevap verme yolunu seçer, kariyer gelişimlerini sağlamalarına fırsatlar sunar (Atlı, 2013: 106). Lou, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi ve Yaratıcı Liderlik Merkezinin yapmış olduğu kıyaslama çalışmalarına göre yetenek yönetiminde en iyi sekiz uygulama esaslarından şu şekilde bahsetmektedir (Lou, 2007: 4512-4513):

- Geniş bir şekilde yetenek yönetimi tanımlanmak,
- Kapsamlı bir sistem içinde yetenek yönetiminin çeşitli elementleri entegre etmek,
- İşletmelerin en yüksek değeri olan yetenek yönetimine odaklanmak,
- Yetenek yönetimi çalışmaları için üst düzey yöneticilerin ve CEO'ların toplantılar düzenlemeleri,
- Çalışanların organizasyon davranışlarında ve yeteneklerinde ortak bir anlayış meydana getirmek için yetkinlik modelleri oluşturmaya ihtiyaç duymak,
- Yetenek sistemlerini izleyerek, potansiyel yetenek boşlukları tanımlamak,
- Performans kadar yeteneği de tanımlamada, elde etmede ve geliştirmede, yeteneği yönetmek ve korumak,
- İşletmenin kendi yetenek yönetimi sistemini düzenli olarak değerlendirmektir.

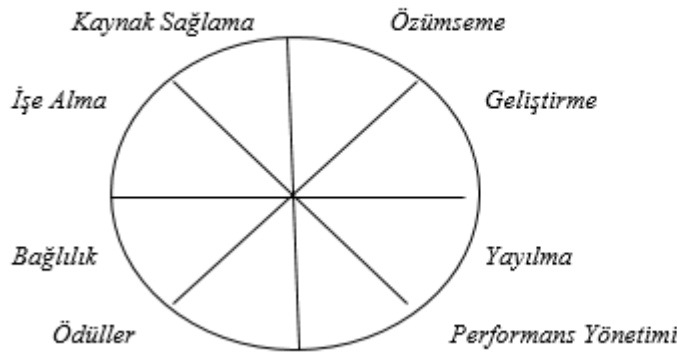
Yetenek yönetimi sürecinde elde bulunan yetenekli çalışanların değerlendirilmesi önemli bir adım olacaktır. Bu değerlendirme aşamaları işletmeden

işletmeye farklılık gösterebilmektedir ve bu uygulamalar şu şekildedir (Aydınöz, 2009: 64):

- Birden fazla kişinin görüşü alınarak liderlik vasıfları yüksek potansiyelli kişileri tespit etmek amacıyla kullanılan anket ve araştırma yöntemi,
- Davranış göstergeleri ve eylemler yöntemi (problemlerin çözümünde etkin rol oynamak, konuşmacı olarak farklı organizasyonlarda görev almak, teknolojiye çabuk uyum sağlamak vb.),
- Zeka testleri, yetenek testleri, mekanik beceri testleri, kişilik ve ilgi envanteri gibi test yöntemleri kullanmak,
- Çalışanların daha önceden belirlenmiş standartlarla objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan uygulamalardır.

Günümüzde ve gelecekte yetenekli personel ihtiyacı ve erken emeklilik gibi durumlar sonucunda yetenekli personel kıtlığı ile karşı karşıya kalacak işletmeler için kalifiye iş gücünden oluşan havuzlar oluşturmaları gerekmektedir (URL15, 2014). Örgütler yetenek kampları yetenek havuzları, yetenek yıldızları olarak çeşitli işe alım ve insan kaynağı yetiştirme ve geliştirme programları uygulanmaktadır (Polat, 2011: 27). Tabi bu havuzların planlandığı gibi kullanılmasında; işletmelerin faaliyette buldukları piyasada rekabet edebilmelerinde yeteneklere dayalı bir örgüt yapısı oluşturup, başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için, tüm çabaların yönetim düzeyinde sahiplenilmesi çok önemlidir (Altuntuğ, 2009: 450). “Yetenek yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanması için şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından özverili bir şekilde desteklenerek sahiplenilmelidir” (Çelik ve Zaim, 2011: 36). Ayrıca yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilebilmesi için firmanın piyasadaki rakiplerine göre daha farklı uygulamalara yer vermesi gerekmektedir (Alayoğlu, 2010: 81). Ready ve Conger (2007), araştırdıkları şirket ile ilgili yetenek yönetimi sürecinin nasıl işlediğini işlevsellik ve canlılık çarkı oluşturarak açıklamışlardır. İşlevsellik, bazı sonuçları üretmek için şirketin yetenek yönetimi sürecine odaklandığını; canlılık ise, sadece insan kaynaklarında değil, aynı zamanda tüm süreç boyunca sorumlu kişilerin zihinsel tutum ve tavırları hakkındaki düzenlemedir (URL20, 2015). Oluşturdukları çarklar şu şekildedir:

İşlevsellik Çarkı



Canlılık Çarkı



Şekil 6: Yetenek Yönetiminde İşlevsellik ve Canlılık Çarkları (URL20, 2015)

İşlevsellik çarkında, şirketler için kaynak sağlama, işe alma, çalışanların sahiplenme ve bağlılık duyguları, ödüllendirme ve performans yönetim fonksiyonlarına bakılmaktadır. Canlılık çarkında ise; işletmenin üst yönetiminde, yatay yönetimdeki çalışanlarında, insan kaynakları departmanında ve yetenek havuzundakilerin ayrı ayrı bağlılıkları, sorumlulukları ve yükümlülükleri değerlendirilmektedir (URL20, 2015).

Cappelli'ye göre yetenek yönetimi için en yenilikçi yaklaşımlarda tedarik zinciri yönetimi ve operasyonlardan alınan dört temel ilke kullanılmaktadır (URL18, 2015):

- Riski yönetmek için yapmak ve satmak,
- Yetenek talebindeki belirsizliği uyumlaştırmak,
- Gelişmekte olan çalışanlarına yatırım getirisini arttırmak,
- İşçi ve işveren çıkarlarını dengeleyerek yatırımları korumak.

Firmalar kendi yeteneklerini bu şekilde belirlerken, sürekli olarak kendi kendini sorgulayarak müşteri beklentilerine cevap verip vermediğini de kontrol etmelidir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 106).

Tüm bunların haricinde Galagan'ın Amerikan Eğitim Geliştirme Derneği ile yaptığı araştırmasından elde ettiği yetenek yönetimi için başarı faktörleri şu şekildedir (URL19, 2015):

- Yetenek yönetimi iç ve dış ilişkilere önem vermeyen örgütlere düşmeden, üst düzey yönetimin desteğini sağlayarak işletmenin en tepesinden yönetmek,
- Yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal desteğini sağlamak,

- En uygun performansı desteklemek için yetenek yönetiminin tüm bileşenlerini uygun hale getirmek,
- Yeteneği uzun dönemli bir bakış açısıyla fakat değişikliklere cevap verecek şekilde yönetmek,
- İyi ve kötü zamanlarda, yeteneği aktif olarak ve stratejik bir şekilde yönetmek (İş performansındaki sıkıntılı dönem, eğitim ve gelişimi kesmek veya kritik yeteneği elemek için otomatik sinyal değildir.),
- Yetenek odaklı kurumsal kültürleri beslemek,
- Yetenek yönetimi ölçütlerini kullanmak,
- Yeteneği etkili bir şekilde yönetmek için ihtiyaç duyulan becerileri yetiştirmek.

2.3.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Organizasyonlar stratejik olarak rekabet üstünlüğü elde edebilmek için çalışanlarının yeteneklerini yönetmeyi tercih etmektedirler ve bu yönde çalışmalarını yürütmektedirler (Çelik ve Zaim, 2011: 34). Yetenek yönetimi uygulamaları; “seçme, yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetiminin özel ve genel fonksiyonlarının yetenekleri cezbedecek şekilde yönetimini kapsamaktadır” (Alayoğlu, 2010: 86). Ancak yetenek yönetiminden beklenen verimin alınabilmesi için, yetenek yönetimi anlayışının kurumun tüm bölümleri tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Aydınöz, 2009: 111). Geniş ve Usta çalışmalarında Cindy McCauley’in araştırmasından yararlanmışlardır ve yetenek yönetimi konusundaki en iyi sekiz uygulamaya yer vermişlerdir (URL15, 2014):

- Yetenek yönetimini en geniş çerçevede tanımlamak,
- Yetenek yönetiminin değişik parçalarını kapsayıcı bir sistem içerisinde bir araya getirmek,
- Katma değeri en yüksek yeteneklere yoğunlaşmak,
- Yetenek yönetimi çalışmaları hakkında tepe yönetimin fikirlerini almak,
- Çalışanlardan hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmelerini beklediğimizi açıklayan yetkinlik modellerini geliştirip açıklamak,
- Muhtemel yetenek çalışmalarını bulabilmek için sistemi gözlemlemek,
- Elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında yetenek yönetimini etkin kılmak,

- Düzenli olarak yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını değerlendirmek.

Yetenek yönetimi liderleri yetenek yönetimini bir organizasyonun genelinde entegre etmek ve etkin bir çaba oluşturabilmek için sadece görev oluşumu ve tanımlama yapmamalı, aynı zamanda iş bilgisi, iletişim becerileri, takım çalışması ve öğrenme teknolojisi bilgilendirmesinde de istihdam oluşturmalıdır (URL19, 2015). Yetenek yönetiminin en kritik aşaması; her pozisyondaki görevin içerdiği bilgi, deneyim ve yetenek skalası ve çalışanların görevlere ilişkin algı düzeylerinin birbirinden farklı olması nedeniyle yetenek/görev eşleştirmesinde çalışanların profillerini doğru tespit etmektir (Altuntuğ, 2009: 450).

Yetenek yönetimi olgusu için şirketler kendilerine göre farklı yöntemler geliştirmektedirler. Ancak bu farklı yöntemler genellenebilir. Bu konuda Bruce Tulgan'ın Capital Dergisine özel saptamaları bulunmaktadır (URL13, 2015):

- Yetenek havuzunun sürekli olarak farklı düzeyde çalışanlarla geliştirilmesi gerekiyor,
- Şirketler sadece performans için ücret ödemeliler,
- Yöneticilerin aynı zamanda koçluk görevi üstlenmesi gerekiyor,
- Ne kadar çok çalışan varsa o kadar çok kariyer planı çizilmelidir,
- Bir yetenek anlayışı yerleştirilmelidir,
- Yetenekleri kendinize çekmelisiniz,
- Sürekli yeni yetenekleri işe almak için işe alma stratejinizi yeniden oluşturmalısınız,
- Her şirket ve her lider insanları becerilerini geliştirme konusunda yönlendirmelidir,
- Çalışanlar farklılaştırılma konusunda teşvik edilmeli ve desteklenmeli.

Atlı'ya göre yetenek yönetimi uygulamaları ise şu şekildedir (Atlı, 2013: 126-203):

- **Kilit Pozisyonların Saptanması:** Yetenek yönetimi için en önemli adım kilit iş gücü pozisyonlarının belirlenmesidir.
- **Gerekli Yetkinliklerin Saptanması:** İhtiyaç olan yetkinlikler belirlenerek yetenek yönetimindeki pek çok uygulamaya veri sağlanmaktadır.
- **Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması:** İşletme ihtiyaçlarına göre belirlenen değerlendirilme kriterleriyle yetenekli çalışanlar belirlenerek, örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktadır.
- **Performans, Potansiyel ve Yetkinlik Değerlendirme:** Bu şekilde çalışanların farklı pozisyonlara getirildiğindeki yeterliliğine, sorumluluk alma kapasitesine bakılmaktadır.
- **Yetenek Matrisi Oluşturma:** Firmalar tarafından çalışanların sınıflandırıldığı yetenek matrisi tablosu ile işgörenlerin pozisyonlarına göre kurum içindeki yatay ve dikey değişim olasılıkları, ücretleri belirlenmektedir.
- **Yetenekli Çalışanları Cezbetmek:** Yetenekli aday kitlesi tanımlanarak, doğru kişilere doğru mesajı verip yetenekli çalışanları kuruma çekmektir.
- **Yetenekleri Seçme ve Yerleştirme:** İşletme içi ve dışı kaynaklar kullanılarak doğru pozisyona doğru kişiyi seçmek.
- **Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi:** Organizasyonların rakiplerine karşı mücadele edebilmek için elinde bulunan yetenekli çalışanlara yaşanan zamanın koşullarına göre tutum, bilgi ve becerilerine katkıda bulunacak gerekli fırsatları sunmasıdır.
- **Yetenekli Çalışanları Elde Tutma:** Örgütlerin önemli pozisyonlardaki çalışanlarını kaybetmemek ve rakiplerine karşı mücadelelerini devam ettirebilmek için yetenekli işgörenlerinin beklentilerini karşılayacak olanaklar sunmasıdır.

2.3.6. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

Yetenek yönetiminde örgüt içinde bulunan tüm kadroların; işletmenin ihtiyacı olan yeteneklerin karşılanması ve bu yeteneklerden en etkili şekilde yararlanılması için başta lider olmak üzere tüm yönetim kadrosunun üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri ve uygun çalışma ortamını sağlamaları gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 111; Alayoğlu, 2010: 92). Yetenek yönetimi uygulamalarında dengeyi kurmak için kurum içi iletişimi yönetmek, değişimi mümkün kılabilen bir örgüt ortamı oluşturmak için tepe yönetimin, insan kaynakları bölümünün ve orta kademe yöneticilerin sorumlulukları bulunmaktadır (Atlı, 2013: 114-115). Rekabet dünyası koşulları nedeniyle hem tepe yönetim, hem de onların yardımcıları olan diğer yöneticiler yetenek yönetimi sisteminde ayrı ayrı görevlidirler (URL15, 2014). Gelişmekte olan, dinamik, motivasyonu yüksek, uzun vadeli çalışanlar için yetenek yönetimi süreci sadece insan kaynakları departmanının sorumluluğunda değildir, tüm yönetim kadrosu tepe yönetim de sorumludur (Lou, 2007: 4512). “Yetenek yönetimi yalnızca insan kaynakları departmanının sorumluluk alanında görülmemeli, örgütsel strateji olarak benimsenmeli, üst yönetimin desteğini alarak, kapsamlı ve entegre bir sistem olarak uygulanmalıdır” (Aydınöz, 2009: 19). Kapsamlı bir yetenek yönetimi, gerekli zaman ayrılarak organizasyonun zirvesinden kilit yöneticilerden başlamalıdır (URL19, 2015). Pek çok firma farklı yollarla yetenek yönetimini hayata geçirmişlerdir. Tepe yönetimin haricinde insan kaynakları bölümleri içinde veya insan kaynaklarından bağımsız olarak yetenek yönetimi uygulamaları yürütülmektedir (Polat, 2011: 37). Yetenek yönetiminde yönetimin haricinde çalışanlara da görev düşmektedir. Örneğin; yetenek geliştirme maliyetlerinin yönetici ve çalışanlar arasında paylaşılması, bu sırada çalışanların gönüllülüğünün sağlanması ve karşılıklı olarak çıkarlarının dengelenmesi stratejileridir (Altuntuğ, 2009: 456).

2.3.6.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi vizyonu, kişisel olarak yeteneğin yönetilmesi gerektiğine inanan üst yöneticilerin gözetiminde yürütülmelidir (Erdemir, 2006: 38). Uzmanlara göre yetenek yönetiminin önemini farkında olan yöneticiler çalışanlarını diğerlerine göre çok daha iyi yetiştirdikleri için, yetenek yönetimi olgusunun mutlaka tepe

yönetimde başlaması gerekmektedir (URL16, 2015). “Tepe yönetimin, yetenek yönetimini kabul ederek uygulamaya koyması ve tüm yönetim kademelerince kabul görmesi, sonuca ulaşmak adına önemli görülmektedir” (Aydınöz, 2009: 112). Tepe yönetimin yetenek yönetimi sürecindeki sorumluluğu; strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulama adımlarına destek verdiğini yönetici ve çalışanlarına göstermelidir (Çırpan ve Şen, 2009: 115). İşgörenlerin örgüt içerisinde gerçekleşecek olan değişimin nedenine inanması ve kabullenmesi, aslında yeteneği yöneten tepe yönetimin desteğiyle gerçekleşmektedir (Atlı, 2013: 115).

2.3.6.2. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu

Organizasyonlarda kurumlarının işleyişine yönelik yetenek yönetiminin nasıl uygulanacağı konusunda insan kaynakları departmanının faaliyetlerine başvurulmaktadır (Aydınöz, 2009: 93). “İnsan kaynakları yönetimi; insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesidir” (Bedük, 2010: 114). İnsan kaynakları bölümü, kurum içerisinde yetenek yönetimi yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayacak ve işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini ve karlılığını artırmasını sağlamak için işletme stratejisi ile uyumlu hale getirecek yapıdır (Çelik ve Zaim, 2011: 37). “İnsan kaynakları yönetimi işlevi, iş gücünün örgüt stratejilerinin başarılmasına yönelik rekabetçi bir kaynak olarak etkili bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır” (Kanten ve Kanten, 2009: 121). Fakat insan kaynakları bölümünün rekabetçi mücadelede başarılı olabilmesi için, işletmelerin çevrelerinde meydana gelişmeler nedeniyle kendilerini sürekli olarak yeniden yapılandırmaları gerekmektedir (Erdemir, 2006: 30). Yetenek yönetiminde temel role sahip olan insan kaynakları bölümü; yetenek yönetimini tanımayan, alt yapısını uygulama aşamasına hazır hale getiren, sistem, yöneten, herhangi bir durumda sistemi iyileştiren, sistemdeki taraflar arasındaki uyumu sağlayan, örgüt kültürünün temellerini atan ve denetleyen yapıdır (Atlı, 2013: 117-118). Yetenek yönetiminin işletme içerisinde başarılı bir şekilde oluşturulmasında insan kaynakları yönetiminin, etkin olarak işletme içi birimler ile güçlü bir iletişim geliştirmeleri ve tüm çalışanlara karşı güvenilir bir imaj yaratmaları gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 153). İnsan kaynakları sisteminin yetenek yönetimindeki rolü şu şekildedir (Polat, 2011: 32-35):

- Öncelikle firma olarak kimlerin potansiyel çalışan olduğunun belirlenmesinde

- Yetenek yönetiminin çok önemli bir aşaması olan işe almada
- Yetenek yönetiminde anahtar pozisyonların belirlenmesinde ve bu pozisyonlara getirilecek çalışanların değerlendirilmesinde
- Geliştirme sistemi ile değerlendirme sisteminin belirlenmesinde
- Ücretlendirme ile hem yeteneklerin firmaya çekilmesinde hem de firmada kalmaya devam etmelerinde etkili olmaktadır.

Yetenek yönetimi politikasını insan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için ellerinde potansiyel olarak bulunan yetenek kaynağını, rakiplerin yetenekleriyle ve Pazar koşullarıyla karşılaştırarak; benzersiz olduklarını ve başkaları tarafından kopyalanamaz olduğunu test ederek, test sonucuna göre asıl yeteneklerini tespit etmelidirler (Altuntuğ, 2009: 450). Literatürde yetenek yönetimi konusunda insan kaynakları yönetiminin rolü konusundaki açıklamalar benzer yöndedir. Çırpan ve Şen'e göre yetenek yönetimi uygulamalarında insan kaynaklarının sorumlulukları; uygulayacak olan kişilere destek olmak, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, gerekli denetimleri yapmak, sistemi sürekli iyileştirmek ve kurumsal hafıza olmaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 116). Geniş ve Usta'ya göre insan kaynakları bölümünün yetenek yönetimi sistemindeki görevi işe alma, ücretlendirme, elde tutma, performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi şeklindedir (URL15, 2014). Alayoğlu'na göre ise, çalışanlara destek olmak, taraflar arasındaki uyumu, görev paylaşımını sağlamak, disiplini sağlamak ve denetlemek, sistemi daimi olarak iyileştirmek, faaliyetleri örgüt stratejisi ile uyumlu hale getirmektir (Alayoğlu, 2010: 90).

2.3.6.3. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminin planlandığı gibi başarılı bir şekilde uygulanmasında ve yetenekli çalışanların yetiştirilmesinde ve elde tutulmasında her bir yöneticinin sorumluluğu bulunmaktadır (Aydınöz, 2009: 91). Bir yönetici şirketin hangi aşamasında olursa olsun tüm kuruluşun yeteneğini güçlendirmede rol oynamaktadır (Lou, 2007: 4512). Yetenek yönetiminin önemini farkında olan orta kademe yöneticiler, yetenek havuzunu yönetmek için tepe yönetim ve insan kaynakları bölümüyle uyumlu olarak çalışarak, yetenek yönetimiyle ilgili uygulamaların işgörenler tarafından kabullenilmesi aşamasında yönetimi temsil etmektedirler (Atlı, 2013: 121). Yetenek yönetimi

sisteminde orta kademe yöneticiler tanımlanan sisteme uygun olarak belirlenen adayların yetiştirilmesi için emek ve zaman harcamalıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 116). Bu nedenle orta kademe yöneticiler arasında olan hat yöneticilerine de görev düşmektedir. “Hat yöneticilerin temel rolü, sorumluluğu altında çalışan işgörenlerin yönetilmesi ve örgütsel çıktılarının değerlendirilerek üst yönetime sunulmasıdır” (Kanten ve Kanten, 2009: 121). Orta kademe yöneticiler ilk olarak sahip oldukları yeteneklerin farklılığını ve taklit edilemezliğini, sektörlerindeki rakiplerinin yetenekleriyle ve piyasanın koşullarıyla karşılaştırarak esas yeteneklerini belirlerler (Altuntuğ, 2009: 458). Yöneticiler, firma çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri konusundaki istek ve ihtiyaçlarını kendileriyle tartışmalarını hoş görüyle karşılamalı ve bunun için zemin hazırlamalıdır (Polat, 2011: 35).

2.3.7. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları

Çelik ve Zaim’e göre en iyi yetenek yönetimi yaklaşımı örgütlerin kendilerine has, kopyalanamaz ve taklit edilemez olanıdır. Şirketler kendilerini rakiplerinden ayıracak, kendilerine özgü yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyeceklerdir (Çelik ve Zaim, 2011: 37). Rekabet ettikleri piyasalarında rakiplerinin önüne geçebilecek temel yeteneklere sahip olmayan organizasyonlar, endüstri çevresinin sunduğu fırsatlardan da gerektiği gibi yararlanamayacaklardır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 94). Çünkü “yetenek yönetimi bir yetkilendirme değil, yatırımdır ancak oldukça maliyetlidir” (Alayoğlu, 2010: 81). Yetenek yönetiminin amacı, herhangi bir zamanda veya herhangi bir ekonomik koşulda yüksek performanstaki yetenekli çalışanları organizasyon için bir bütün olarak desteklemektir (URL19, 2015). Atlı’ya göre yetenekli işgörelere sahip olma bakış açısında olmak, rekabet üstünlüğü kazanmak için yetenekli çalışanlar ile işverenler arasında nasıl bir ilişki olması gerektiğine yardımcı olur ve kuruluşlarının finansal göstergelerinde pozitif yönde ilerleme kaydetmesine yardımcı olmaktadır (Atlı, 2013: 107-110). Yetenekli çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyan şirketler hizmette buldukları pazarda sürekli ve düzenli olarak yükseliş gösterirler. “Yetenek, görülür bir şekilde mücadele edilen kabiliyetlere sahip olan, farklı pazar nüfuz alanlarıyla geniş bir alanda rekabet edebilen ve yönünü değiştirebilme esnekliğine sahip firmalar için dinamik bir güç unsurudur” (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 104).

İşletmelerin yetenek yönetimine başvurma nedenleri arasında (Çırpan ve Şen, 2009: 111-112):

- Varlıklarını sürdürebilmek,
- Büyüyebilmek ve lider konuma gelebilmek,
- Hedeflerine ulaşabilmek,
- Değişen demografik yapıdan etkilenmemek,
- Çalışan beklentilerini karşılayabilmek ve
- Firmalarının değerini arttırabilmek yer almaktadır.

“Yeteneğe yapılan yatırımlar, işletme açısından rekabet üstünlüğüne açılan bir kapı olmakla birlikte, yetenek sahibinin kalitesini, birikimini, uzmanlığını ve öz yeterliliğini artırarak; sonuçta, onların kendilerine yaptıkları bir yatırıma dönüşmektedir” (Altuntuğ, 2009: 456). Yetenek yönetimini etkin bir şekilde yönetebilen; yani elinde bulunan yetenekli işgörenlerin farkına varabilen, onlardan işletme amaçları için beklendiği gibi yararlanabilen, çalışanlarının elinde kalmasını sağlamak için kariyer ve yeteneklerinin gelişimlerine özen gösteren, diğer yetenekli çalışanları kendi işletmelerine çekebilecek fırsatlar geliştirebilen firmalar, daha hızlı, kaliteli mal ve hizmetler üretebilecek ve daha karlı faaliyet sonuçları elde edebileceklerdir (Doğan ve Demiral, 2008: 154). Çünkü firma çalışanlarının bireysel yetenekleri, becerileri bir bütün olarak firmayı başarıya götürecektir (Aydınöz, 2009: 9).

2.3.8. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

İşletmeler için yetenek; “zeka, yaratıcılık, bir işi başarıyla sonuçlandırma kapasitesi ile bilgi, beceri, tutum, deneyim ve davranıştan oluşan yetkinlik etkenlerinin bir bileşiminden oluşmaktadır” (Atlı, 2013: 80). Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve onların gelişimini sağlamak yetenek yönetimi ile gerçekleştirilmektedir. Ancak yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması her zaman mümkün olmamaktadır. Bazı durumlarda engellerle karşılaşılmaktadır. Özellikle yetenek yönetimi sisteminde tepe yönetimin desteğinin olmadığı kurumlarda başarısız olmamak neredeyse imkansızdır (Çırpan ve Şen, 2009: 115). İşletmelerin uygulamaları ve teknik alt yapıları zengin olsa dahi, yetenek yönetimi konusunda üst düzey yöneticileri tarafından desteklenmedikleri takdirde başarısız olacaklardır. Yöneticilerin yetenek

yönetimiyle ilgili kendi sorumluluklarında derin bir bağlılık oluşturmamaları sonucunda yetenekli çalışanların geliştirilmesinde emek ve zaman harcamamaları da başarılı bir yetenek yönetimi için engel teşkil edecektir (Atlı, 2013: 121). Bu nedenle yetenek yönetimindeki başarısızlıklar, modern örgütlerdeki üst yönetim için devam eden bir ağrı kaynağıdır (URL18, 2015).

Yetenek yönetiminin başarısız olma nedenleri sadece yönetim ile ilgili değildir. Yetenek değerlendirme araçlarından olan teknik ve sayısal değerlendirmelerin ötesinde bilgi, deneyim, ustalık, yetenek gibi özel bir alana ait ölçümleme kriterlerine ihtiyaç olması da bir engeldir (Altuntuğ, 2009: 453). İşletmelerde yetenekli çalışanlar kendilerini varlık olarak görmekten ziyade yatırımcı olarak görmekte ve beklentilerinin karşılanmasını arzulamaktadırlar. Beklentileri karşılanmadığı takdirde de işletmeden kolaylıkla ayrılmakta ya da düşük performans sergileyerek yöneticilerinin kovulmalarına neden olabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 156). Kanten ve Kanten'e göre yetenek yönetiminde orta düzey yöneticilerden olan hat yöneticilere büyük rol düşmektedir ve "onların insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının yürütülmesinde isteksiz olmaları, yeterli zamana ve yetkinliğe sahip olmamaları" yetenek yönetiminin başarısız olmasında etkili olmaktadır. Ayrıca yine Kanten ve Kanten yetenek yönetiminin önündeki engellere sadece hat yöneticilerini dahil etmemiştir. İnsan kaynakları bölümünün hat yöneticileri yeterince desteklememelerini ve ilgili prosedürleri açıkça belirtmemiş olmalarını da engeller arasında göstermişlerdir (Kanten ve Kanten, 2009: 123).

Guthridge ve arkadaşları 2006 yılında 29 çok uluslu işletmede görevli üst yönetim çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada yetenek yönetiminin engelleri için şu bulgulara ulaşmışlardır (URL17, 2015):

- Üst yönetimin, yetenek yönetimine kaliteli ve yeterince zaman ayırmaması,
- Bölüm yöneticilerinin veya orta düzey yöneticilerin, çalışanların geliştirilmesine kendilerini yeterince adanmamaları,
- Organizasyon içinde iletişim ve işbirliğinin yeterince teşvik edilmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin veya orta düzey yöneticilerin çalışanları düşük, orta ve üst düzey performanslarına göre sınıflandırmada isteksiz olmaları,
- Üst yönetimin kurumsal iş stratejileri ile yetenek yönetimini ilişkilendirememesi,

- Bölüm yöneticilerinin devamlı olarak sergilenen düşük performansları etkili bir şekilde ifade edememesi,
- Yedekleme ve kaynak planlaması süreçlerinin, işgörenlerin görevleriyle eşleştirmedeki yetersizlik,
- Üst yönetimin en kilit görevlerle ilgili ortak bir bakış açısının olmaması.

2.4. Nepotizmin Yenilik Ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Klasikleşmiş tanımıyla nepotizm, firmaların kendi yakınlarını ya da akrabalarını beceri, yetenek, başarı ve eğitim gibi niteliklerini dikkate almadan istihdam etmeleridir (URL2, 2015). Nepotizm uygulamalarına yer verilen örgütlerde, hem bireysel hem de örgütsel açıdan başarısızlık ve performans düşüklüğü ortaya çıkabilecektir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60). Nepotizm yeteneksiz çalışanların, aile üyelerinin yönetici olmalarına izin verir, adaletsiz ödül sistemlerinin cesaretlendirir ve başarısızlıklar sonucunda profesyonel, zor yöneticileri daha çekici hale getirir (Vinton, 1998: 298). Yeni kuşakların tecrübelerine ve yeteneklerine önem verilmeden işletmede çalışmaya başlamaları ve hızla terfi ettirilmeleri, performans değerlendirilmeden ömür boyu çalışabilmeleri aile işletmelerinde en büyük sorundur (Karabulut, 2008: 648).

Yönetimsel ve teknik kilit pozisyonlarda ehil ve aidiyet duygusu yüksek çalışanların bulundurulması firmalar açısından olumlu etki bırakacaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 111). “İşletme yönetiminin sahip olduğu insan kaynağının duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır (Altuntuğ, 2009: 458).

Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, kayırmacılığa maruz kalan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur (Büte, 2011: 384). Aile bireylerinin kayırılması, yetenekli yöneticilerin işletmeden kopmasına yol açar (Ateş, 2003: 13). İşletmeler çalışan seçimlerinde gerekli yetenek ve niteliklerine bakılmaksızın yalnızca aile üyesi olduğu için seçim yapılması örgüt açısından uzun vadede yarardan çok zarara sebep olacaktır (Güney, 2007: 116). Bu nedenle rekabetin ileri düzeyde olduğu dünyadaki tüm piyasalarda firmalar en iyi performans geri dönüşümünü alabilecekleri doğru kişileri doğru yerde istihdam ederek ayakta kalabilirler (URL15, 2014). Nepotizm, işinde

uzman, yetenekli çalışanların istihdamına engel oluşturduğundan şirketlerin büyüme ve gelişmesine de engel olmaktadır (Erdem ve Diğ., 2013: 176).

Chandler 1990'da aile şirketlerine ait çalışmasında üst düzey yöneticilerin aileye ait olduğu durumlarda bu yöneticilerin şirket içi yetenek ve kapasiteleri geliştirmek yerine aile mal varlığının korunmasının daha öne geçtiğini gözlemlemiştir (Demirkan, 2014: 120).

Bir örgüt üretimine devam ettiği ürün ve hizmetlerinin daha değerli hale gelebilmesi için değişimi sağlayacak yetenekli işgörene ve yenilik yapabilme becerisine sahip olmalıdır (Erdil ve Diğ., 2004: 391). İşletmeler genellikle yenilik çalışmalarını kendi çalışanları ile gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle yenilik modellerinden bazıları yeniliğe yönelik yetenek, bilgi ve davranışların geliştirilebilmesi için insan kaynakları yönetiminde işletmelere özel politika ve uygulamaların gerçekleştirilmesine olan ihtiyacı ifade etmektedir (Eryiğit, 2014: 997).

“Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği artırmak gibi kritik unsurların temelinde yetenek bulunmaktadır” (Atlı, 2013: 45). Buldukları sektörde başarılı olmak isteyen işletmelerin mevcut çalışanlarının yeteneklerini yönetmeyi bilmelidirler. Aile üyesi olsalar da olmasalar da yeteneklerini gösterecekleri, geliştirecekleri fırsatlar sunmalı, motive edecek uygulamalara yer vermeli (izin, maaş, takdir etme gibi), iletişim olanağı sunmalıdırlar. Çünkü firmaların yenilikçilik yönündeki faaliyetlerini karşılamada tercih edecekleri en etkili çözümlerden biri yetenek yönetimidir (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemi ve nicel yöntemlerden de genellikle kullanılan anket tekniği kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini, Konya ilinde faaliyette bulunan küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerindeki işletme sahipleri ve çalışanlar oluşturmaktadır. Günümüz şartları nedeniyle Konya ilinde faaliyet gösteren şirketlerden yalnızca 2 tanesi ile görüşülebilmektedir. Örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemleri içinden basit tesadüfi örneklem yöntemi tercih edilmiştir. “Basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılabilmesi için ele alınan sorun ve hipotezlerle ilgili bilgilerin ana kitleye göre homojen olması gerekir” (İslamoğlu, 2009: 163). Araştırmada kolayda örnekleme sonucunda 385 katılımcıya ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı ise sadece Konya ilindeki çalışanlar ve işyeri sahipleri üzerinde araştırma yapılmış olmasıdır. Ancak yine de araştırma sonucunda elde edilen sonuçların gelecekteki araştırmalara önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

3.3 Veri Toplama Süreci ve Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket aracılığıyla 2015 Mart ve 2015 Mayıs ayları arasında toplanmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilerde soruların önceden belirlenerek dolaysız sorulduğu ve kişisel görüşme ile işyerlerine gidilerek toplanmıştır (Kurtuluş, 2010: 31-32). Hatalı ve eksik anketler araştırma kapsamına alınmamıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgileri içermektedir. Nominal ölçekli bu sorular 7 tanedir. Demografik özellikleri yansıtan bilgiler ise şu şekildedir: cinsiyet,

eğitim durumu, yaş, sektörde çalışma suresi, işyerinde çalışma suresi, maaş ve şirket sahibine veya kurucuya yakınlık.

Anketin ikinci bölümünde ise nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi ile ilişkisini belirlemek için; (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum, 5’li Likert lekliği kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçekte nepotizm ile ilgili soruların elde edilmesinde Finelli’nin 2011 yılında ‘‘Aile işletmelerinde yemek masasından yönetim kurulu toplantı odasına kadar nepotizmin etkileri’’ olarak adlandırmış olduğu çalışmasında kullandığı anket leğinden yararlanılmıştır. Finelli araştırmasını Washington’da 30 firmada 169.258 katılımcı üzerinde uygulamıştır. Finelli’nin araştırmasında kullandığı leği altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde firma sahip ve yöneticileri ile firmayı, firmadaki aile yesi olan ve aile yesi olmayanları tanımaya yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümünde firma stratejileri ve yönetimi ile ilgili sorular yer almaktadır. nc bölümü şirketin geleceğe dönük olarak vekalet planları ve liderlik yapıları ile ilgili sorular oluşturmaktadır. Dördüncü bölümünde ise değerler ve işe yönelik aile tutumlarına ilişkin likert ölçekli sorular bulunmaktadır. Beşinci bölümde çalışan poliçesini tanımlamaya yönelik sorular yer alırken altıncı bölümde bu kez değerler ve yöneticilik tutumları tespit etmek için sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümündeki nepotizm ile ilgili soruların oluşturulmasında ayrıca İyiiişeroğlu’nun 2006 yılında yaptığı ‘‘Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma’’ çalışmasında kullandığı ölçekten de yararlanılmıştır ve kullandığı ölçeğin güvenilirlik oranı % 95,37 olarak çıkmıştır.

Anketin ikinci bölümündeki yenilik yönetimi ile ilgili sorular ise Durna’nın leğinden faydalanılmıştır. Durna, leğini 2000 yılında ‘‘Yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörler’’ araştırmasında kullanmıştır. Durna, araştırmasını Niğe ve çevresindeki illerde 36 işletmede 118 tepe yönetici üzerinde uygulamıştır. Uygulanan ölçeğin alfa değerisi ise %91,30 çıkmıştır.

Yenilik yönetimi ile ilgili anketin ikinci kısmındaki soruların bir kısmı da Aygen’in 2006 yılında ‘‘işletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama

işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi” olarak adlandırdığı çalışmada kullandığı ölçekten alınmıştır. Aygen 74 üst düzey yönetici üzerinden elde ettiği verilerle alfa değerini % 96,11 olarak bulmuştur.

Araştırma ölçeğinin yine ikinci bölümünde yer alan yetenek yönetimi ile ilgili sorular ise Karalar’ın 2008 yılında üretim sektöründeki çalışanların performansları üzerindeki yetenek yönetimi etkisini araştırmasında uyguladığı ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmasını 62 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği araştırması sonucunda alfa değerini % 84,6 bulmuştur.

3.4. Araştırma Hipotezleri

H₁ = Nepotizm boyutları ile yenilik yönetimi arasında bir ilişki vardır.

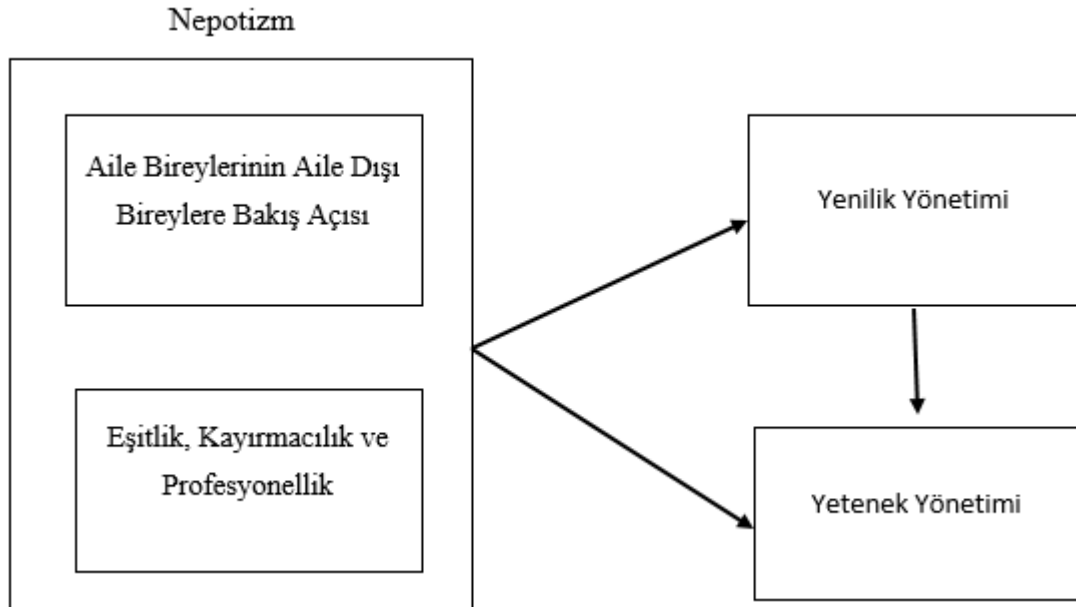
H₂ = Nepotizm boyutları ile yetenek yönetimi arasında bir ilişki vardır.

H₃ = Nepotizmin boyutları yenilik yönetimini etkilemektedir.

H₄ = Nepotizmin boyutları yetenek yönetimini etkilemektedir.

H₅ = Çalışanların yetenekleri ile yenilik yönetimine bakış açıları arasında ilişki vardır.

Araştırmanın Modeli



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

3.5. Veri Analiz Süreci

Araştırmada kullanılan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programının 20. sürümüyle analiz edilmiştir. Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkilerini belirleyebilmek için istatistiki analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş, sektörde çalışma süreleri, şu anki işyerinde çalışma süreleri, maaş ve şirket sahibine veya kurucuya yakınlık bilgilerini kapsayan sosyo-demografik özelliklerini analiz edebilmek için frekans analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirlemek için ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Nepotizmin yenilik yönetimi ile ve nepotizmin yetenek yönetimi ile ilişkisi olup olmadığını anlamak için Korelasyon analizinden yararlanılmıştır ve Pearson Korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır. Nepotizmin yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi üzerindeki etkisini görmek için ise regresyon analizi yapılmıştır ve regresyon analizlerinde oluşturulan denklemlerin anlamlılığını görmek için ANOVA testleri yapılmıştır.

BÖLÜM IV: BULGULAR

3.1 Örneklemin Özellikleri

Araştırma kapsamında uygulanan anketin ilk bölümünde yer alan ilk 7 soru işletmenin ve çalışanların özelliklerini belirleyebilmek için sorulmuştur. Anket içindeki sorulara cevap veren işletmedeki 385 personel ve yöneticinin sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Bu özellikleri tespit edebilmek için frekans analizleri yapılmıştır.

Tablo 5: Cinsiyet Değişkeni

	Sayı	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	6	1,6	1,6	1,6
Erkek	379	98,4	98,4	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Cinsiyet sorusuna bütün katılımcılar cevap vermiş ve araştırmaya katılan katılımcılardan 6'sı bayan, 379'u ise erkektir.

Tablo 6: Eğitim Düzeyi Değişkeni

	Sayı	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	183	47,5	47,5	47,5
Lise	116	30,1	30,1	77,7
Yüksekokul	63	16,4	16,4	94,0
Fakülte	20	5,2	5,2	99,2
Yüksek Lisans	3	,8	,8	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Eğitim düzeyi sorusunu da katılımcıların tümü cevaplamıştır ve katılımcılardan 183'ü ilköğretim, 116'sı lise, 63'ü yüksekokul, 20'si fakülte ve 3'ü de lisansüstü düzeyde eğitim almıştır.

Tablo 7: Yaş Değişkeni

	Sayı	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18'den az	12	3,1	3,1	3,1
18-25	49	12,7	12,7	15,8
26-30	82	21,3	21,3	37,1
31-35	109	28,3	28,3	65,5
36-40	67	17,4	17,4	82,9
41-45	44	11,4	11,4	94,3
46 ve üstü	22	5,7	5,7	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan cevaplayıcıların tamamı yaş sorusunu cevaplamıştır. İşletmedeki kişilerin çoğunluğu orta yaş grubu kapsamındaki 31-35 yaş aralığındaki çalışanlar ve yöneticiler % 28,3 (109) ile en büyük yüzdellik dilimi oluşturmaktadır. Daha sonra 26-30 yaş aralığındaki katılımcılar ise % 21,3 (82) ile ikinci en büyük yüzdellik dilimdedirler. 36-40 yaş aralığındaki katılımcılar % 17,4 (67), 18-25 yaş grubu aralığındaki katılımcılar % 12,7 (49), 41-45 yaş aralığı grubundaki katılımcılar % 11,4 (44), 46 ve üstü yaş aralığındakiler % 5,7 (22) ve 18'den az olan katılımcılar ise % 3,1 (12) şeklinde yüzdellik dilime sahiptirler.

Tablo 8: Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni

	Sayı	%	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	23	6,0	6,0	6,0
1-3 yıl	54	14,0	14,0	20,0
4-7 yıl	38	9,9	9,9	29,9
8-10 yıl	62	16,1	16,1	46,0
10 yıldan fazla	208	54,0	54,0	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Ankete katılım gösteren 385 çalışan sektörde çalışma süresi sorusunu yanıtlamıştır. 385 kişiden % 54'ü (208) sektörlerinde faaliyette buldukları işlerini 10 yıldan fazla süredir değiştirmemişlerdir ve uzun yıllar boyunca aynı sektörde çalışmayı tercih etmişlerdir, % 16'sı (62) 8-10 yıl arası, % 14'ü (54) 1-3 yıl arası, % 9,9'u (38) 4-7

yıl arası ve 1 yıldan az olarak kısa bir süre çalışanlar % 6'lık kısımda (23) yer almaktadırlar.

Tablo 9: İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni

	Sayı	%	Geçerlilik Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	37	9,6	9,6	9,6
1-3 yıl	67	17,4	17,4	27,0
4-7 yıl	53	13,8	13,8	40,8
8-10 yıl	76	19,7	19,7	60,5
10 yıldan fazla	152	39,5	39,5	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Katılımcıların tamamı işyerinde çalışma sürelerini cevaplamışlardır ve 152 kişi on yıldan fazla süredir aynı işyerinde çalışmayı tercih etmişlerdir ve işletmenin geneline baktığımızda işgörenlerin çoğu uzun zamandır aynı işyerinde çalışmaktadırlar ve 1 yıldan az süredir çalışan yalnızca 37 kişi bulunmaktadır.

Tablo 10: Maaş Değişkeni

	Sayı	%	Geçerlilik Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1500-1800	262	68,1	68,1	68,1
1800-2100	77	20,0	20,0	88,1
2100-2500	19	4,9	4,9	93,0
2500-2800	10	2,6	2,6	95,6
2800-3100	8	2,1	2,1	97,7
3100-	9	2,3	2,3	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Ankete katılım gösteren 385 kişi maaşları ile ilgili soruyu yanıtlamışlardır. İşletmedeki katılımcıların çoğunluğu % 68,1 (262) yüzdelik dilimle 1500-1800 Türk Lirası aralığında maaş almaktadırlar. Katılımcılardan % 20'si (77) 1800-2100, % 4,9'u (19) 2100-2500 aralığında, % 2,6'sı (10) 2500-2800, % 2,3'ü (9) 3100 Türk Lirası ve üzerinde ve yalnızca % 2,1'i (8) 2800-2300 Türk Lirası maaş aralığında yer almaktadırlar.

Tablo 11: Şirket Sahibine veya Kurucuya Yakınlık Değişkeni

	Sayı	%	Geçerlilik Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Babam/Annem	9	2,3	2,3	2,3
Halam/Teyzem	1	,3	,3	2,6
Yeğen	2	,5	,5	3,1
Kuzen	6	1,6	1,6	4,7
Dayım/Amcam	4	1,0	1,0	5,7
Dünür Yakınlığı	6	1,6	1,6	7,3
Enişte	8	2,1	2,1	9,4
Diğer	349	90,6	90,6	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Çalışmaya katılım gösteren 385 kişiden % 90,6'sı (349) şirket sahibi ya da kurucularıyla herhangi bir akrabalık ilişkisi içerisinde değilken, % 9,4'lük yüzdeler dilimdeki 36 kişi şirket sahibi ya da kurucularının çocukları, yeğenleri, kuzenleri, hala/teyze, dayı/amca, enişte, dünür yakınlığı gibi akrabalık ilişkisi olan kişilerden oluşmaktadır.

3.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler

Araştırmada nepotizm, yenilik ve yetenek yönetimine ilişkin istatistikler Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14'de verilmiştir.

3.2.1 Nepotizm, Yenilik Yönetimi ve Yetenek Yönetimine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların işletmede aile üyelerine yapılan kayırmacılık ile ilgili ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12'de yer almaktadır. Ortalamalar ölçekteki kodlamaya göre yorumlanmaktadır.

Tablo 12: Nepotizme İlişkin Ortalama ve Standard Sapma Değerler

Nepotizm Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
İkinci / Üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır.	4,58	0,8587
Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır.	4,54	0,9592
Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır.	4,10	1,028
Aile üyeleri işletme üzerinde etkilidir.	4,06	1,086
İşletmede aile üyeleri, diğer aile üyesi olmayan çalışanlara bağlıdırlar.	4,04	1,177
Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.	3,99	0,958
Çalışanların yetenekleri aile bireyi olmalarından önemlidir.	3,93	1,026
Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır.	3,83	1,086
Aile üyeleri, işletmedeki tartışmalarda diğer çalışanlara karşı desteklenmektedir	3,79	1,136
İşletmenin geleceği için önemli kararları aile üyeleriyle birlikte almak önemlidir.	3,60	1,277
Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir.	3,36	1,074
Aile üyeleri ve işletme benzer değerleri paylaşırlar.	3,31	1,421
Genellikle aile üyeleri, aile üyesi olmayanlara göre daha iyi yönetirler.	3,28	1,052
Aile üyeleri başarılı olarak işletmeye katkı sağlamak için aile üyesi olmayan çalışanların çok ötesinde çaba göstermeye isteklidirler.	3,21	1,341
Genellikle aile üyesi çalışanlar, aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha iyi çalışırlar.	2,65	1,151
Şirkette tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	2,64	1,255
Şirkette herkes eşit şartlarda çalışmaktadır.	2,36	1,109
Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri için de geçerlidir.	2,27	1,244
Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır.	1,86	1,232
Terfi konusunda aile bireylerinin önceliği olmalıdır.	1,70	0,985

Not: Ortalama ve Standart Sapma değerleri “**Kesinlikle Katılmıyorum: 1** **Kesinlikle Katılıyorum: 5**” esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 12'ye göre katılımcıların en çok üzerinde durdukları düşünce “ikinci/üçüncü kuşak akrabaların şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almaları” (m=4,58) ve “yeterliliğe bakılmaksızın akrabaların şirkette çalışmamları”(m=4,54) dır. Üzerinde en az durdukları konu ise “terfi konusunda aile bireylerinin önceliği olması” dır.

Tablo 13'de ise yenilik yönetimine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 13: Yenilik Yönetimine İlişkin Ortalama Değerler

Yenilik Yönetimi Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
İşletmede yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	3,57	1,235
İşletmede kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.	3,45	1,162
İşletmede yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.	3,01	1,329
İşletmede yenilik yapmak ve hizmet tasarımında bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	2,96	1,288
İşletmede çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	2,53	1,185
İşletmede çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	2,52	1,239

Not: Ortalama ve Standart Sapma değerleri “**Kesinlikle Katılmıyorum: 1** **Kesinlikle Katılıyorum: 5**” esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 13'de katılımcıların yenilik yönetimi ile ilgili algılamalarında en çok üzerinde durdukları konu işletmede yeniliklerden tüm bölümlerin ortak sorumlu olmasıdır (X=3,57) ve onu sırasıyla kararlarda bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanılması (X=3,45) ve yenilik yapmak isteyen birimlere gerekli yetki ve kaynağın sağlanması (X=3,01) takip etmektedir.

Tablo 14'de ise yetenek yönetimine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 14: Yetenek Yönetimine İlişkin Ortalama Değerler

Yetenek Yönetimi Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
Yönetici çalışanın yeteneklerinin farkına vararak kişiyi doğru işe yönlendirir ise çalışan performansında artış görülecektir.	4,50	0,604
Yeteneklerinin tanınması çalışan performansının artması için önemlidir.	4,48	0,665
Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanları verilirse üretkenliklerinde artış olur.	4,37	0,832
Yetenekli çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışmalarında esneklik ve özerklik sağlanması çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	4,10	0,845
Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olmaları önemlidir.	3,90	0,935

Not: Ortalama ve Standart Sapma değerleri “**Kesinlikle Katılmıyorum: 1** **Kesinlikle Katılıyorum: 5**” esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 14’e göre anket çalışmasına katılan katılımcıların en çok önem verdikleri konu çalışan performansını artırmada yöneticinin çalışanın yeteneklerinin farkına vararak doğru işe yönlendirmesidir ($X=4,50$) ve sonrasında çalışanların yeteneklerinin tanınmasının performanslarının artmasında etkili olması durumu ($X=4,48$) gelmektedir.

3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Yapısal Geçerliliği

Güvenilirlik bir ölçekteki ya da bir anketteki değişkenlerin (soruların) birbirleri ile tutarlılıklarını veya uyumunu göstermektedir. Bu araştırmada Cronbach’s Alpha Katsayısından faydalanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır (Kurtuluş, 2010: 184). Güvenilirlik, ölçme sonuçlarının farklı zamana ve koşullara karşı sahip olduğu tutarlılığı göstermektedir (Bir, 1999: 16). Güvenilirlik analizi, “ölçmenin hatalardan arındırılmış olmasıdır” (Can, 2013: 339). Cronbach’s Alpha Katsayısı 0 (sıfır) ile 1 değerleri arasında değişmektedir ve bu değer %70 ve üzerinde olması uygun görülmüştür (Kurtuluş, 2010: 184; Bir, 1999: 16; Can, 2013: 340). Tablo 15’te nepotizm, yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi ölçeklerinin Cronbach’s Alpha katsayıları 0,70’in üzerinde görülmektedir.

Tablo 15: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
(Nepotizm) Eşitlik, Kayırmacılık ve Profesyonellik	10	0,863
(Nepotizm) Aile Bireyi Olanların ve Olmayanların Etkisi	10	0,766
Yenilik Yönetimi	6	0,915
Yetenek Yönetim	7	0,776

3.4 Faktör Analizi

Nepotizm ve yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi ölçeklerine ilişkin yapısal geçerliliği belirlemek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere göre gruplandırmayı (sınıflandırmayı), verilerin azaltılmasını, kolay anlaşılmasını ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirmeyi amaçlamaktadır (Kurtuluş, 2010: 189; Turanlı vd., 2012: 47). Faktör analizinin uygunluğunun ölçülmesi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile yapılmaktadır. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e ne kadar yakınsa eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu söylenir. KMO değeri 0,50'den küçük ise eldeki verilere faktör analizi yapılamaz. (Turanlı vd., 2012: 48; İslamoğlu, 2009: 229).

Tablo 16'da aile bireylerinin ve aile dışı bireylerin rolünü ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yük değerleri, Cronbach's Alpha katsayıları, açıklanan varyansları ve KMO değerleri görülmektedir.

Tablo 16: Nepotizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi (Aile Bireylerinin Ve Aile Dışı Bireylerin Rolü)

Aile Bireylerinin ve Aile Bireyi Olmayanların Rolü	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	KMO
Aile Bireylerinin Rolü		0,645	34,203	50,884	0,742
Aile üyeleri işletme üzerinde etkilidir.	0,773				
Aile üyeleri ve işletme benzer değerleri paylaşırlar.	0,792				
Aile üyeleri, işletmedeki tartışmalarda diğer çalışanlara karşı desteklenmektedir.	0,605				
Şirkette tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	0,514				
Aile Bireyi Olmayanların Rolü		0,713	16,681		0,742
Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır.	0,753				
İkinci / Üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır.	0,683				
Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır.	0,716				
Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır.	0,497				
İşletmede aile üyeleri, diğer aile üyesi olmayan çalışanlara bağlıdır.	0,550				

Yapılan faktör analizi sonucunda aile üyeleri işletme üzerinde etkilidir, aile üyeleri ve işletme benzer değerleri paylaşırlar, aile üyeleri işletmedeki tartışmalarda diğer çalışanlara karşı desteklenmektedir, şirkette tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır sorularının yer aldığı birinci faktör “*aile bireylerinin rolü*” olarak adlandırılmıştır.

Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır, ikinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır, yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır, yönetim profesyonellere bırakılmalıdır ve işletmedeki aile üyeleri aile üyesi olmayan diğer çalışanlara bağlıdır sorularının yer aldığı ikinci faktör “*aile dışı üyelerin rolü*” olarak belirlenmiştir.

Tablo 16'ya göre **aile bireylerinin rolü** faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,645, açıklanan varyansı % 34,203 ve KMO değeri 0,742 olarak bulunmuştur. **Aile dışı bireylerin rolü** faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,713, açıklanan varyansı %16,681 ve KMO değeri 0,742 olarak bulunmuştur. Bu veri sonuçları, araştırma için örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 17: Nepotizm Faktör Analizi (Eşitlik, Kayırmacılık Ve Profesyonellik)

EŞİTLİK, KAYIRMACILIK VE PROFESYONELLİK	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	KMO
EŞİTLİK		0,858	45,936	69,403	0,849
Aile üyeleri başarılı olarak işletmeye katkı sağlamak için aile üyesi olmayan çalışanların çok ötesinde çaba göstermeye isteklidirler.	0,653				
Şirkette herkes eşit şartlarda çalışmaktadır.	0,900				
Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır.	0,873				
Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri için de geçerlidir.	0,688				
AKRABA KAYIRMACILIĞI		0,756	12,881		0,849
Terfi konusunda aile bireylerinin önceliği olmalıdır.	0,636				
İşletmenin geleceği için önemli kararları aile üyeleriyle birlikte almak önemlidir.	0,772				
Genellikle aile üyesi çalışanlar, aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha iyi çalışırlar.	0,602				
Genellikle aile üyeleri, aile üyesi olmayanlara göre daha iyi yönetirler.	0,777				
PROFESYONELLİK		0,627	10,586		0,849
Çalışanların yetenekleri aile bireyi olmalarından önemlidir.	0,805				
Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir.	0,751				

Tablo 17'ye göre ise, **eşitlik** faktörüne ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,858, açıklanan varyansı % 45,936, KMO değeri 0,849 olarak bulunmuştur. **Akraba kayırmacılığı** faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,756, açıklanan varyansı % 12,881, KMO değeri 0,849'dur. **Profesyonellik** faktörünün Cronbach's Alpha katsayısı 0,627, açıklanan varyansı % 10,586 ve KMO değeri 0,849 olarak bulunmuştur. Tablo 16 ve Tablo 17'deki veri sonuçlarının araştırma için örneklem sayısının yeterli olduğunu ve nepotizmi ölçmek amacıyla kullanılan 5 ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 18: Yenilik Yönetimi Faktör Analizi

	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	KMO
Yenilik Yönetimi		0,915	70,524	70,524	0,828
İşletmede çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	0,870				
İşletmede yenilik yapmak ve hizmet tasarımı bulmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır	0,924				
İşletmede çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	0,880				
İşletmede kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.	0,729				
İşletmede yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	0,691				
İşletmede yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.	0,916				

Yapılan faktör analizi sonucunda yenilik yönetimi faktörünün veri sonuçları da örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğunu ve yenilik yönetimi ölçeğinin sorularının iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Yenilik yönetimi faktör analizi bulgularına göre Cronbach's Alpha katsayısı 0,915, açıklanan varyansı % 70,524 ve KMO değeri 0,828'dir.

Tablo 19: Yetenek Yönetimi Faktör Analizi

	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	KMO
Yetenek Yönetimi		0,813	57,929	57,929	0,709
Yönetici çalışanın yeteneklerinin farkına vararak kişiyi doğru işe yönlendirir ise çalışan performansında artış görülecektir.	0,585				
Yetenekli çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışmalarında esneklik ve özerklik sağlanması çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	0,841				
Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olmaları önemlidir.	0,780				
Yeteneklerinin tanınması çalışan performansının artması için önemlidir.	0,799				
Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanları verilirse üretkenliklerinde artış olur.	0,775				

Yapılan faktör analizi sonucunda yenilik yönetimi faktörünün veri sonuçları da örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğunu ve yenilik yönetimi ölçeğinin sorularının iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetimi faktör analizi sonuçları ise; Cronbach's Alpha katsayısı 0,813, açıklanan varyansı % 57,929 ve KMO değeri 0,709 şeklindedir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerinden 1., 2. ve 5. Hipotezler için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişkenin birbirleri ile ilişkisini ve bu ilişkinin gücünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında bir değer olmaktadır (Kurtuluş, 2010: 181; İslamoğlu, 2009: 249). Araştırmada 3.ve 4. Hipotezler için ise regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi ile iki veya daha fazla değişken arasındaki etki ilişkisi incelenmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yöneliktir (İslamoğlu, 2009: 249). Regresyon analizlerinde oluşturulan denklemlerin anlamlılığı ANOVA testi ile yapılmaktadır (Kurtuluş, 2010: 186-187).

- H_1 = Nepotizm boyutları ile yenilik yönetimi arasında bir ilişki vardır.
- H_2 = Nepotizm boyutları ile yetenek yönetimi arasında bir ilişki vardır.
- H_3 = Nepotizmin boyutları yenilik yönetimini etkilemektedir.
- H_4 = Nepotizmin boyutları yetenek yönetimini etkilemektedir.
- H_5 = Çalışanların yetenekleri ile yenilik yönetimine bakış açıları arasında ilişki vardır.

Hipotez 1

İlk hipotezi test etmeden önce sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler belirlenmiş ve analize geçilmiştir.

H_0 = Nepotizmin yenilik yönetimi arasında ilişki yoktur.

H_1 = Nepotizm yenilik yönetimi arasında ilişki vardır.

Tablo 20: Nepotizm Boyutları İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki (Hipotez 1)

Nepotizmin Boyutları	Yenilik Yönetimi	
	R	P
Aile Bireylerinin Rolü		-,406
		0,001
Aile Bireyi Olmayanların Rolü		-,381
		0.001
Eşitlik		,629
		0,001
Akraba Kayırmacılığı		,575
		0,001
Profesyonellik		,414
		0,001

N: 385

Tablo 20’de nepotizmin boyutlarını yansıtan faktörler (aile bireylerinin rolü, aile bireyi olmayanların rolü, eşitlik, akraba kayırmacılığı ve profesyonellik) ile yenilik yönetimi faktörü arasındaki ilişki görülmektedir. r değeri Pearson Korelasyon katsayısını, p değeri ise anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır (İslamoğlu, 2009: 249).

Tablo 20 incelendiğinde, nepotizmin boyutları ile yenilik yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Nepotizm boyutlarından olan eşitlik faktörü ile yenilik yönetimi faktörü arasında orta düzey bir ilişki olduğu ($r=629$) ve onu sırasıyla akraba kayırmacılığı faktörünün ($r=575$) izlediği, diğer nepotizm boyutları faktörleri ile yenilik yönetimi faktörü arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hipotez 2

İlk hipotezi test etmeden önce sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler belirlenmiş ve analize geçilmiştir.

H_0 = Nepotizmin yetenek yönetimi arasında ilişki yoktur.

H_1 = Nepotizm yetenek yönetimi arasında ilişki vardır.

Tablo 21: Nepotizm Boyutları ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki (Hipotez 2)

Nepotizmin Boyutları	Yetenek Yönetimi	
	Aile Bireylerinin Rolü	R
P		0,018
Aile Bireyi Olmayanların Rolü	R	,323
	P	0.001
Eşitlik	R	-,095
	P	0,062
Akraba Kayırmacılığı	R	-1,05
	P	0,040
Profesyonellik	R	,177
	P	0,001

N: 385

Tablo 21’de nepotizmin boyutlarını yansıtan faktörler (aile bireylerinin rolü, aile bireyi olmayanların rolü, eşitlik, akraba kayırmacılığı ve profesyonellik) ile yetenek yönetimi faktörü arasındaki ilişki görülmektedir. Tablo 21’e göre, nepotizmin boyutları ile yetenek yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hipotez 3

İlk hipotezi test etmeden önce sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler belirlenmiş ve analize geçilmiştir.

H₀ = Nepotizmin boyutları yenilik yönetimini etkilememektedir.

H₁ = Nepotizmin boyutları yenilik yönetimini etkilemektedir.

Etkileri ölçmeden önce değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına “Anova” tablosu incelenmiş ve 71,918 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre H_1 kabul edilir yani yenilik yönetiminin nepotizmin alt boyutlarından etkilendiğine ilişkin modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu değerler Tablo 22’deki gibidir.

Tablo 22: Nepotizmin Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisi Anova Test Sonuçları (Hipotez 3)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	201,159	5	40,232	71,918	,000 ^b
	Residual	212,018	379	,559		
	Total	413,177	384			

Verilerin analize uygunluğunu test ettikten sonra otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olan Durbin-Watson değeri 1,924 bulunmuştur. Böylece analize konu olan değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığı Tablo 23'den anlaşılmaktadır.

Regresyon analizinde asıl amaç olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına (R^2) bakılmaktadır. Çok değişkenli regresyon analizinde bakılması gereken değer ise düzeltilmiş R^2 değeridir. Yine Tablo 23'e göre yapılan analiz sonucunda ise bu değer 0,480 olarak bulunmuştur. Bu da Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %48 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 23: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3)

Model	r	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,698 ^a	,487	,480	,74794	1,924

Tablo 24: Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 3)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	Std. Error	Beta		
(Constant)	,984	,442		2,225	,027
Aile Bireylerinin Rolü	-,002	,056	-,002	-,035	,972
Aile Bireyi Olmayanların Rolü	-,126	,071	-,085	-1,780	,076
Eşitlik	,352	,055	,351	6,354	,000
Akraba Kayırmacılık	,305	,063	,250	4,821	,000
Profesyonellik	,233	,050	,201	4,650	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı sonucuna varılmıştı. Tablo 24'den elde edilen bulgulara göre ise değişkenler esas

alınarak regresyon denkleminde dahil edilecek anlamlı değişkenler belirlenecektir. Sig. değerleri incelendiğinde 0,05’den büyük sig değeri veren “aile bireylerinin rolü değişkeni” ve “aile bireyi olmayanların rolü değişkeni” anlamsız olduğundan regresyon denkleminde dahil edilmemiştir. Söz konusu değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$Y=0,984+0,352x_3+0,305x_4+0,233x_5$$

Sig değeri istenilen aralıkta olan değişkenler denkleme b katsayıları ile girmişlerdir. b katsayısı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında etkilediğini ifade etmektedir. b katsayısının işareti ise etkinin yönünü ifade eder. Yani eğer herhangi bir ifadenin işareti eksi ise bu değişken bağımlı değişkeni negatif yönde etkilemektedir. Ulaşılan sonuca göre “aile bireylerinin rolü ve aile bireyi olmayanların rolü değişkenlerinin regresyon denklemi için anlamlı olmadığı sonuca ulaşılmıştır. Bağımlı değişkeni en yüksek düzeyde “Eşitlik” değişkeni (%35,2), sırasıyla “Akraba kayırmacılık” değişkeni (%30,5) ve sonrasında “Profesyonellik” değişkeni (%23,3) etkilemektedir.

Hipotez 4

İlk hipotezi test etmeden önce sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler belirlenmiş ve analize geçilmiştir.

H_0 = Nepotizmin boyutları yetenek yönetimini etkilememektedir.

H_1 = Nepotizmin boyutları yetenek yönetimini etkilemektedir.

Etkileri ölçmeden önce değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına “Anova” tablosu incelenmiş ve 13,977 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre H_1 kabul edilir yani yetenek yönetiminin nepotizmin alt boyutlarından etkilendiğine ilişkin modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu değerler Tablo 25’deki gibidir.

Tablo 25: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 4)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,261	5	2,652	13,977	,000 ^b
Residual	71,916	379	,190		
Total	85,177	384			

Verilerin analize uygunluğunu test ettikten sonra otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. 1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olan Durbin-Watson değeri 1,835 olarak bulunmuştur. Böylece analize konu olan değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu olmadığı Tablo 26'dan anlaşılmaktadır.

Regresyon analizinde asıl amaç olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına (R^2) bakılmaktadır. Çok değişkenli regresyon analizinde bakılması gereken değer ise düzeltilmiş R^2 değeridir. Yine Tablo 26'ya göre yapılan analiz sonucunda ise bu değer 0,145 olarak bulunmuştur. Bu da Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %14,5 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 26: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 4)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,395 ^a	,156	,145	,43561	1,835

Tablo 27: Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 4)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,140	,258		12,187	,000
Aile Bireylerinin Rolü	-,034	,033	,063	1,048	,295
Aile Bireyi Olmayanların Rolü	,203	,041	,303	4,919	,000
Eşitlik	-,033	,032	-,073	-1,032	,303
Akraba Kayırmacılık	-,004	,037	-,007	-,098	,922
Profesyonellik	,087	,029	,165	2,972	,003

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı sonucuna varılmıştı. Tablo 27’den elde edilen bulgulara göre ise değişkenler esas alınarak regresyon denklemine dahil edilecek anlamlı değişkenler belirlenecektir. Sig. değerleri incelendiğinde 0,05’den büyük sig değeri veren “aile bireylerinin rolü değişkeni”, “eşitlik değişkeni” ve “akraba kayırmacılık değişkeni” anlamsız olduğundan regresyon denklemine dahil edilmemiştir. Söz konusu değişkenler ile elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$Y=3,140+0,203x_2+0,87x_5$$

Sig değeri istenilen aralıkta olan değişkenler denkleme b katsayıları ile girmişlerdir. b katsayısı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında etkilediğini ifade etmektedir. b katsayısının işareti ise etkinin yönünü ifade eder. Yani eğer herhangi bir ifadenin işareti eksi ise bu değişken bağımlı değişkeni negatif yönde etkilemektedir. Ulaşılan sonuca göre “aile bireylerinin rolü, eşitlik ve akraba kayırmacılık” değişkenlerinin regresyon denklemi için anlamlı olmadığı sonuca ulaşılmıştır. Bağımlı değişkeni en yüksek düzeyde “Aile bireyi olmayanların rolü” değişkeni (%20,3 ve sonrasında “Profesyonellik” değişkeni (%08,7) etkilemektedir.

Hipotez 5

İlk hipotezi test etmeden önce sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler belirlenmiş ve analize geçilmiştir.

H_0 = Çalışanların yetenekleri ile yenilik yönetimine bakış açıları arasında ilişki yoktur.

H_1 = Çalışanların yetenekleri ile yenilik yönetimine bakış açıları arasında ilişki vardır.

Tablo 28: Çalışanların yetenekleri ve yenilik yönetimi arasındaki ilişki (Hipotez 5)

Yenilik	Pearson Correlation	1	0,011
	Sig. (2-tailed)		0,834
	N		385
Yetenek	Pearson Correlation	0,011	1
	Sig. (2-tailed)	0,834	
	N	385	385

Tablo 28’de yenilik yönetimi ile yetenek yönetimi faktörü arasındaki ilişki görülmektedir. Tablo 28’deki sonuçlara göre yenilik yönetimi ile yetenek yönetimi arasında herhangi bir ilişki olduğu görülmemektedir ve **H₁ hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 29: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Analiz Sonuçları

Hipotez		Kullanılan Analiz Yöntemi	Hipotez Kabul/Red
1. H ₁	Nepotizm boyutları ile yenilik yönetimi arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
2. H ₂	Nepotizm boyutları ile yetenek yönetimi arasında bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
3. H ₃	Nepotizmin boyutları yenilik yönetimini etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
4. H ₄	Nepotizmin boyutları yetenek yönetimini etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
5. H ₅	Çalışanların yetenekleri ile yenilik yönetimine bakış açıları arasında ilişki vardır.	Korelasyon	Red

BÖLÜM V: TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde gerek kamu sektöründe gerek özel sektörde kayırmacılık uygulamaları yaygınlıkla görülmektedir. Kayırmacılık türlerinden olan nepotizm ise akraba kayırmacılığıdır ve bu çalışmada nepotizm için akraba kayırmacılığı yerine kayırmacılık kavramı da kullanılmıştır. Kavramsal çerçevede ilk olarak nepotizmin araştırmacılarla yapılan tanımlamalarına yer verilmiştir. Organizasyonlardaki nepotizm düşüncesi ve uygulamaları, bütünsel olarak örgütlerdeki başarıyı, ömürlerinin sürekliliğini, verimliliklerini ve gerçekleştirdikleri ürün ve hizmet kalitesini genellikle olumsuz şekilde etkilemektedir. Nepotizm; bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istidam edilmesine veya terfi edilmesine denilmektedir (Özler ve Diğ., 2007:438). Nepotizm uygulamaları sonucu iş yerinde bulunan kişilerin geliştirilmeye çalışılmasındansa bazı durumlarda uygun kişiyi işe almak daha avantajlı olabilmektedir. Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisini görebilmek için yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi ayrı ayrı incelenmiştir.

Yenilik, işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sonucunda yönetim tarzı, örgüt yapısı ve kültürü, süreçlerin tasarımı, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir (Durna ve Tekin, 2012: 93). Yenilik yönetiminin devamlılığının sağlanması, sürekli gelişen ve değişen rekabet dünyasında örgütlerin rekabet üstü olmalarında etkili olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin buldukları pazarda rekabet edebilmeleri için gerekli olan yenilik yönetiminde başarılı olabilmeleri için çalışanlarına güvenmeleri, onlara değer vermeleri, herhangi bir ayrımcılığa gitmeden her bir çalışana ihtiyacı olan imkanlar sunularak onların düşüncelerinden ve becerilerinden yararlanma yoluna gidilmelidir.

Araştırmada kavramsal çerçevede son olarak yetenek yönetimi kavramı incelenmiştir. Rekabet dünyasında yaşamını devam ettirmek isteyen işletmelerin müşteri beklentilerini karşılayarak, kaliteli mal ve hizmet üretmeyi amaçladıklarından sahip oldukları çalışanları yeteneklerini iyi tanımları, yeni yetenekleri de aynı şekilde tanımları ve onların da beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Yetenek yönetimi

yalnızca firmalar için önemli kalmamakla birlikte hem firma hem sektör hem de ülke çapında önemli rol oynamaktadır (Polat, 2011: 38).

Literatürde nepotizm, yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi ile birlikte incelenmemiştir. Bu nedenle bu araştırma ilk kez incelenmiş bir çalışmadır. Aynı alan ele alan araştırmacılara baktığımızda ise çoğunluğu nepotizmin etkilerinin daha olumsuz olduğu kanısına varmışlardır. Nepotizm için; Erdem, Ceylan ve Saylan (2013)'ın aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi için yaptıkları araştırma, Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerine etkisini inceledikleri araştırma, Büte ve Tekarslan (2011)'in nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri ve insan kaynakları uygulamaları için yaptığı araştırma, yenilik yönetimi için; Durna ve Tekin (2012)'in otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları araştırması, Eryiğit (2014)'in yenilik performansına işletmelerde insan kaynakları yönetiminin etkisi araştırması ve yetenek yönetimi için ise Polat (2011)'in yetenek yönetimi araştırması örnek olarak verilebilmektedir.

Çalışmada nepotizmin ölçümü için Finelli (2011)'nin ve İyışeroğlu (2006)'nin kullandıkları ölçeklerden yararlanılmıştır. Yenilik yönetimi kısmı için Durna'nın 2000 yılındaki doktora tezi çalışması için oluşturduğu ve Aygen (2006)'nin kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırma ölçeğinin son kısmındaki yetenek yönetimi ile ilgili sorular ise Karalar (2008)'in ölçeğinden yararlanılmıştır.

İşletmelerde nepotizmin yenilik yönetimi üzerindeki ve yetenek yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek, aralarındaki ilişkilerini görmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizlerinin değişkenlerinin anlamlılığını ölçmek için de anova testi yapılmıştır.

Nepotizme, yenilik yönetimine ve yetenek yönetimine ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistikler sonucunda ortalaması en çok çıkan nepotizm değerleri; ikinci / üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalarının gerekmesi ve yeterliliğe bakılmaksızın akrabaların şirkette çalışmaması şeklindedir. Ortalaması en çok çıkan yenilik yönetimine ilişkin değerler; işletmede yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümünün değil, bütün bölümlerin ortak sorumlu olması ve işletmede kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmesi olarak görülürken; yetenek yönetimine ilişkin ortalaması en çok çıkan

değerler ise; yönetici çalışanın yeteneklerinin farkına vararak kişiyi doğru işe yönlendirir ise çalışan performansında artış görülecek olması ve yeteneklerinin tanınması, çalışan performansının artması için önemli olarak düşünülmesi şeklinde görülmektedir.

Nepotizmin boyutları ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonucunda nepotizmin tüm boyutları ve yenilik yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkiyi gösteren veriler Tablo 20'dedir. Nepotizm boyutlarından olan eşitlik faktörü ile yenilik yönetimi faktörü arasında orta düzey bir ilişki olduğu ($r=629$) ve onu sırasıyla akraba kayırmacılığı faktörünün ($r=575$) izlediği, diğer nepotizm boyutları faktörleri ile yenilik yönetimi faktörü arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.**

Nepotizmin boyutları ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonucunda nepotizmin tüm boyutları ve yenilik yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkiyi gösteren veriler Tablo 21'de gösterilmiştir. Nepotizmin boyutlarından aile bireyleri olmayanların rolü faktörü ile yetenek yönetimi arasında orta düzey bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ve diğer boyutları arasında düşük düzey bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.**

Nepotizmin yenilik yönetimi üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizinde değişkenlerin uygunluğunu belirlemek için Anova testi yapılmış ve 71,918 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.** Yani yenilik yönetiminin nepotizmin alt boyutlarından etkilendiğine ilişkin modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu değerler Tablo 22'deki gibidir. Ayrıca yenilik yönetimindeki % 48'lik bir değişimin (düzeltilmiş $R^2=,480$) nepotizm tarafından açıklandığı da Tablo 23'den anlaşılmaktadır. Regresyon denkleminde dahil edilecek anlamlı değişkenleri belirlemek için Tablo 24'deki verilerden yararlanılmıştır ve Sig. değerleri incelendiğinde 0,05'den büyük sig değeri veren "aile bireylerinin rolü değişkeni" ve "aile bireyi olmayanların rolü değişkeni" anlamsız olduğundan regresyon denkleminde dahil edilmemiştir, diğer değişkenlerle denklem oluşturulmuştur. Nitekim Durna'nın çalışmasına baktığımızda işletmede yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Durna, 2000: 182).

Nepotizmin yetenek yönetimi üzerindeki etkisini görmek amacıyla da yapılan regresyon analizinde değişkenlerin uygunluğunu belirlemek için Anova testi yapılmış ve 13,977 F değerine karşılık gelen sig. değeri $0,000 \leq 0,05$ olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.** Yani yetenek yönetiminin nepotizmin alt boyutlarından etkilendiğine ilişkin modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu değerler Tablo 25'deki gibidir. Ayrıca yenilik yönetimindeki % 14,5'lik bir değişimin (düzeltilmiş $R^2=,145$) nepotizm tarafından açıklandığı da Tablo 26'dan anlaşılmaktadır. Regresyon denkleminde dahil edilecek anlamlı değişkenleri belirlemek için Tablo 27'deki verilerden yararlanılmıştır ve Sig. değerleri incelendiğinde 0,05'den büyük sig değeri veren “aile bireylerinin rolü değişkeni”, “eşitlik değişkeni” ve “akraba kayırmacılık değişkeni” anlamsız olduğundan regresyon denkleminde dahil edilmemiştir.

Araştırma sonuçlarının Konya ilinde faaliyet gerçekleştiren işletmeler için önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma dışında farklı illerde de nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisini tespit etmeye yönelik yapılacak olan yeni çalışmalar da literatüre katkı sağlayacaktır. Çünkü nepotizm durağan bir problem değildir ve her bir işletme için farklı zamanlarda, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Özler vd., 2007: 437). Literatürdeki çalışmaların geneline bakıldığında nepotizmin olumlu etkilerinden çok olumsuz etkilerinden söz edilmektedir. Nepotizm uygulanan işletmelerdeki çalışanların kurumlarına ve işverenlerine güvenleri, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları azalmakta, iş stresleri artmaktadır (Özler vd., 2007: 437-450; Büte ve Tekarslan, 2010: 1-21; Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94-109; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 43-64; Büte, 2011: 175-184; Yıldırım, 2013: 353-380). Dolayısıyla bu olumsuz etkiler firmalarda çalışanların yeteneklerini kısıtlamakta ya da yeteneklerini görmeyi zorlaştırmaktadır ve yenilikleri takip etmeyi de engellemektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Ankara Sanayi Odası (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik* (1. Baskı). Ankara: ASO Yayını.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Aydınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü* (2. Baskı). Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Berkman, Ü. (1983). *Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: TODAİ Yayını.
- Bir, A.A. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (No: 1081)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bülbül, H. ve Güleş, H.K. (2004). *Yenilikçilik-İşletmeler için Stratejik Bir Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Can, A. (2013). *Bilimsel Araştırma Sürecinde SPSS ile Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovative and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Elçi, S. ve Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı*. Technopolis Group Türkiye.
- Fritz, R. (2003). *Başkasına Çalışarak Zengin Olunmaz*. Çev: Özlem Nudralı, İstanbul: Alkım Kitapçılık Yayıncılık.
- Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- İslamoğlu, A.H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.

- İzmiroğlu, M. (2012). *Aile Şirketlerinde Kariyer* (1. Baskı). İzmir: Ticaret Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14.Baskı).İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oslo Kılavuzu. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler* (3. Basım). Ankara: TÜBİTAK.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tekin, M., Güleş, H.K. ve Öğüt, A. (2007). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

KİTAP BÖLÜMÜ

- Büte, M. (2009). *Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 737-741.
- Demirkan, İ. (2014). *Aile İşletmelerinde Yenilikçilik: Radikal, Köklü ve Marjinal Artan Yenilikçilik Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler*, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı. Konya.
- Erdem, R. (2010). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, R. Erdem ve T. İlhan (der.) Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). İstanbul: Beta Yayınları, 135-166.
- Erdemir, E. (2006). *Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları* İbrahim Güren Yumuşak (der.), 5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı, c.1, 29-39, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 3-5 Kasım 2006.
- Erdil, O., Ciğerim, E. ve Gök, Ş.M. (2004). *Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri* (2. Baskı), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul, 388-397.

Eryiğit, N. (2014). *Yenilik Performansına İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: ISO 1000 Örneği*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 994-1003.

Garih, Ü. (1990). *Denemelerim I*. Alarko Eğitim ve Kültür Vakfı, İstanbul, 42-44.

SÜRELİ YAYINLAR

Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S., Al-Dabbagh, T.H. (1994). *Research Note: Assessing The Effect of Nepotism on Human Resource Managers*. International Journal of Manpower, 15(1), 60-67.

Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S., Raggad, B.G. (1998). *Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Crosscultural Study*. International Journal of Manpower, 19(8), 554-570.

Ahmed, P. K. (1998). *Culture and Climate for Innovation*. European Journal of Innovation Management, 1(1), 30-43.

Akgemci, T., Öğüt, A. ve Tosun, M.A. (2005). *Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında Kobi'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: SWOT Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10, 139-156.

Alayoğlu, N. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 68-97.

Altuntuğ, N. (2009). *Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 445-460.

Apaydın, F. (2009). *Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 1-22.

Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E.H. (2006). *The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus*. International Journal of Sociology and Social Policy, 26(7/8), 295-308.

Arpacı, İ. (2011). *Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikası*. ODTÜ Gelişme Dergisi, Ağustos, 111-123.

- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, 62-77.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). *Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 89-97.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). *Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 93-109.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). *Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 101-119.
- Baregheh, A., Rowley, J. ve Sambrook, S. (2009). *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Basadur, M. (2002). *Reducing Complexity In Conceptual Thinking Using Challenge Mapping*. *Management of Innovation and New Technology Research Centre*, Working Paper, November, 106, 1-44.
- Bayhan, V. (2002). *Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26(1), 1-13.
- Bektaş, Ç. ve Durna, U. (2007). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*. M. Bulu ve İ.H. Eraslan (der.) *Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi*. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, İstanbul, 417-429.
- Below, A. (2003). *When in Doubt Hire Your Kin*. Wall Street Journal, Eastern Edition, New York: August, 5, B2.
- Boudreau, J.W. (2013). *Appreciating and Retooling Diversity In Talent Management Conceptual Models A Commentary On "The Psychology Of Talent Management: A Review and Research Agenda"*. *Human Resource Management Review*, 23, 286-289.

- Burmaoğlu, S. (2010). *Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecindeki Türkiye'nin Yenilik Kriterlerinin Değerlendirilmesi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 47-63.
- Bülbül, T. (2012). *Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 45-68.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). *Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması*. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(1), 1-21.
- Büte, M. (2011). *Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), 383-404.
- Büte, M. (2011). *Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 177-194.
- Barlett, C.A. ve Ghoshal, S. (1997). *Managing Innovation in the Transnational Corporation*. M. L. Tushman ve P. Anderson, Managing Strategic Innovation and Change. Oxford University Press, New York.
- Ciulla, J.B. (2005). *In Praise of Nepotism*. Business Ethics Quarterly, 15(1), 153-160.
- Crocombe, R. (1978). *Nepotism In The Cook Islands*. Journal of Sociology, 14, 166-172.
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). *İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 229-244.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011). *Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10(20), 33-38.
- Çelik, E. ve Erdem, A.R. (2012). *Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre "Kayırmacılık"*. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 11, 23-30.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*. Çerçeve Dergisi, Eylül, 110-116.

- Davis, S.M. ve Kristin, M. (1997). *Bringing Innovation to Life*. Journal of Consumer Marketing, 14(5), 338-361.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). *Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. OAKA, 4(7), 143-161.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.
- Drucker, P.F. (1992). *The New Society of Organizations*. Harvard Business Review, September, 95-104.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). *Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 16(1), 57-71.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011). *Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3(1), 73-98.
- Durna, U. ve Tekin, Y. (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(3), 93-110.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). *Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması*. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi, 2(2), 141-154.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXXII(2), 171-197.
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). *TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün ve Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi*. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 233-245.
- Fershtman, C., Gneezy, U. ve Verboven, F. (2005). *Discrimination and Nepotism: The Efficiency of The Anonymity Rule*. The Journal of Legal Studies, 34(2), 371-396.
- Ford, R. And McLaughlin, F. (1985). *Nepotism*. Personnel Journal, September, 64, 57-61.

- Frank, F.D., Finnegan, R.P. ve Taylor, C.R. (2004). *The Race For Talent: Retaining and Engaging Workers in The 21st Century*. Human Resources Planning, September, 12-23.
- Gemci, R., Gülşen, G.ve Kabasakal, F.M. (2009). *Markalar ve Markalaşma Şartları*. Uludağ Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 14(1), 105-114.
- Gevrek, D., Gevrek, E. (2010). *Nepotism, incentives and the academic success of college students*. Labour Economics, 17, 581-591.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları*.G.Ü İ.İ.B.F Dergisi, 1, 115-129.
- Gümüş, R. (2009). *İnovasyon Kültürü Üzerine*. Çerçeve, Eylül, 162-166.
- Güney, S. (2007). *Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2(1), 103-126.
- Günver, A, B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*.T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Golden Ofset, 18.
- İraz, R. (2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri*.Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 243-258).
- İşçi, E., Taştan, S.B. ve Kozal, M.A. (2013). *Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği*. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(3), 61-83.
- Jeffries, H.M. (2003). *Job descriptions, nepotism and part-time work: the minstrels and trumpeters of the court of Edward IV. of England (1461-1483)*. Plainsong and Medieval Music, 12(2), 165-177.
- Joffe, A.H. (2004). *Nepotism for All Times*. Society, September/October, 74-79.
- Jones, D. (2000). *Group Nepotism and Human Kinship*. Current Anthropology, 41(5), 779-809.
- Kanten, S. ve Kanten, P. (2009). *Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı ile İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yönetim, 63, 119-140.

- Kanthan, S.S. (1991). *The Question of Nepotism In The Award of Nobel Prizes: A Critique of the View of Hans Krebs*. Medical Hypotheses, 34, 28-32.
- Kappan, D.P. (1972). *Nepotism: A Clause for Concern*. Phi Delta Kappa International, 53(6), 376-377.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). *Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algulamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması*. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(3), 43-64.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). *Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü*. Maliye Dergisi, 153, Temmuz-Aralık, 74-101.
- Karakılıç, N. Y. ve Öcal, H. (2008). *Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(2), 85-96.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar*. Öneri, 4(15), 115-124.
- Kaufman, R.T. (1983). *Nepotism and The Minimum Wage*. Journal of Labor Research, IV(1), 81-89.
- Kiechel, W. (1984). *How to Relate to Nepotism*. Fortune, February, 143-144.
- Kutunis, R.Ö. ve Mesci, M. (2013). *Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Ege Akademik Bakış, 3, Temmuz, 367-381.
- Lentz, B.F. and Laband, D.N. (1989). *Why So Many Children of Doctors Become Doctors: Nepotism vs. Human Capital Transfers*. The Journal of Human Resources, 24(3), 396-413.
- Lou, A. (2007). *Talent Management: from CEO to Supervisor*. Wireless Communications, Networking and Mobile Computing International Conference on, 4512-4514.
- Maynard S.J. (1975). *The Theory of Evolution*. 3rd edn. Harmondsworth: Penguin.
- Mercin, L. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, 4(14), 128-144.

- Moos, M. and Rourke, F.E. (1959). *The Campus and The State*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 148-149.
- Naktiyok, A. (2007). *Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 211-230.
- Öğüt, A. ve Bülbül, H. (2003). *Yenilik Yönetiminde Zaman Boyutu ve Zaman Temelli Rekabet*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5, 115-136.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. ve Kocabacak, A. (2007). *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 413-425.
- Ören, K. (2007). *Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*. Kamu-İş, 9(1), 71-90.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). *Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12(1), 58-73.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437.
- Öztürk, A.T. (2008). *Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler*. Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Journal of Arts and Sciences, 10, 109-116.
- Polat, S.(2011). *Yetenek Yönetimi*. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Mayıs, 27-38.
- Sears, D. (2003). *Successful Talent Strategies*. New York, Amacom.
- Simon, R.T., Clark S.M., Tift, L.L. (1966). *Of Nepotism, Marriage and The Pursuit Of An Academic Career*. Sociology of Education, 39(4), 344-358).
- Sirmen, N. (2006). *Önsöz: Namusun Arka Planı İçinde Harem ve Kuzenler*(Çev. Ş. Tekeli ve N. Sirmen). İstanbul: Metis Yayınları, 21-28.
- Shakar, Z.A. ve Ali, A.J. (1994). *The Impact of Innovation and Technology in The Global Market Place*. International Business Press, New York.

- Şahin, A. (2009). *Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10(2), 259-271.
- Thompson, J.L. (2001). *Strategic Management*. Four Edition, Thompson Learning, London.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Schister, John Wiley & Sons.
- Tuncel, H.T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya Ticaret Odası, Konya.
- Turanlı, M., Cengiz, D.T. ve Bozkır, Ö. (2012). *Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonomi ve İstatistik Dergisi, 17, 45-68.
- Turtar, F., Kocabay, M. ve Arıç, H. (2007). *Firmaların Yenilik (İnovasyon) Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü: Kayseri Serbest Bölgesi Örneği*. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, 195-203.
- Vanhanen, T. (1991). *Politics of Ethnic Nepotism: India as an Example*. New Delhi: Sterling.
- Vanhanen, T. (1999). *Domestic Ethnic Conflict and Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis*. Journal of Peace Research, 36(1), 55 – 73.
- Vergin, N. (1997). *Evrensel Değerler Karşısında Akrabanın Akrabaya Yaptığı*. Yeni Yüzyıl.
- Vinton, K.L. (1998). *Nepotism: An Interdisciplinary Model*. Family Business Review, 11, 297-304.
- Webster’s Third New International Dictionary, 1976, 1510.
- Wenseleers, T. (2007). *Nepotism Absent In Insect Societies or is it?* Molecular Ecology, 16, 3063-3065.
- Yıldırım, M. (2013). *Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 353-380.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). *Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme ve Yenilik İlişkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 653-667.

TEZLER

Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Günel, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.

İyişleroğlu, S.C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Karabulut, A.T. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), 643-676.

Özsemerci, K. (2002). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

URL1, Lakshminarasimhan, S. (2011). Nepotism: Is It A Boon or Bane for The Organization. <http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/119324.aspx>adresinden erişildi, erişim tarihi: 03.02.2015

URL2, Micro Destek İzmir. (2014). Yönetim Anlayışında Nepotizmin Etkileri.<http://www.microdestek.com.tr/yonetim-anlayisinda-nepotizmin-etkileri.html>adresinden erişildi, erişim tarihi: 28.02.2015

- URL3, Bellow, A. (2003). In Praise Of Nepotism.<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2003/07/in-praise-of-nepotism/302753/>adresinden erişildi, erişim tarihi: 03.03.2015
- URL4, Erusta, M. ve Akdeniz, M. Çalışma Hayatında Nepotizm ve Liyakat.https://docs.google.com/document/d/1uOKkFJ_MP5uwelHmDoLkhJ5CsRs5oGShUceuP_W9n-g/editadresinden erişildi, erişim tarihi: 29.11.2014
- URL5, Wilson, H.C. (2009). Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşamıyor?
<http://hazarcandanwilson-ik.blogspot.com.tr/2009/01/aile-irketleri-neden-kurumsallaamyor.htm>adresinden erişildi, erişim tarihi: 01.02.2015
- URL6, <http://www.capital.com.tr/kose-yazisi/iyi-bir-kayirma-turu-var-mi-haberdetay-7555> adresinden erişildi, erişim tarihi: 01.02.2015
- URL7, <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/akrabalari-kayirarak-dunyaya-rezil-olduk-93627h.htm> adresinden erişildi, erişim tarihi: 01.02.2015
- URL8, <http://www.inovasyon.com.tr/pages.asp?id=36&own=30>adresinden erişildi, erişim tarihi: 01.02.2015
- URL9, Pearson, A.E. Tough Minded Ways to Get Innovative. Harvard Business Review, August 2002, 5-12, Erişim adresi:<https://hbr.org/2002/08/tough-minded-ways-to-get-innovative>, erişim tarihi: 01.02.2015
- URL10, Duttagupta, R. Identifying and managing your assets: talent management.
http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htmadresinden erişildi, erişim tarihi: 22.02.2015
- URL11, Quinn, J. B. Managing Innovation: Controlled Chaos. Harvard Business Review, May 1985, Erişim adresi: <https://hbr.org/1985/05/managing-innovation-controlled-chaos>, adresinden erişildi erişim tarihi: 01.02.2015
- URL12, www.tdk.gov.tradresinden erişildi, erişim tarihi, 05.10.2014
- URL13, <http://www.capital.com.tr/liderlik/yetenek-gocunu-onleme-donemi-haberdetay-1163>adresinden erişildi, erişim tarihi, 01.02.2015

URL14, Tekinay, N.A. (2005). Yetenek Göçünü Önleme Dönemi. Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, <http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289>adresinden erişildi, erişim tarihi: 15.02.2015

URL15, Geniş, N. ve Usta, M. Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı. <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>adresinden erişildi, erişim tarihi: 13.11.2014

URL16, Kobi Finans Dergisi 13. Sayı. <http://finans.ekibi.net/konu-is-dunyasinda-guclenen-bir-kavram-yetenek-yonetimi.html>adresinden erişildi, erişim tarihi: 01.02.2015

URL17, Guthridge, M., Komm, A.B. ve Lawson, E. The People Problem In Talent Management, The McKinsey Quarterly, 2006, Number 2, Erişim adresi: http://supplyxiii.wikispaces.com/file/view/McKinsey_People_in_Talent_Management.pdf, erişim tarihi: 08.02.2015

URL18, Cappelli, P. *Talent Management For The Twenty First Century*, Harvard Business Review, March 2008, Erişim adresi: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>, erişim tarihi: 01.02.2015

URL19, Galagan, P. (2009). The New Face of Talent Management. American Society for Training & Development (ASTD); <http://www.smartvision.co.jp/pdf1/FaceTalentMgmtWP5>adresinden erişildi, erişim tarihi: 08.02.2015

URL20, Ready, D.A. and Conger, J.A. Make Your Company A Talent Factory. Harvard Business Review, June 2007, Erişim adresi: <https://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory>, erişim tarihi: 01.02.2015

EKLER

EK 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Yönetici / Değerli Çalışan; bu anket formu çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Tamamen akademik amaçlarla yapılan bu çalışmada toplanan veriler, kurum ismi verilerek kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Çalışmanın başarısı katkılarınıza bağlıdır. **Anket formuna lütfen isminizi ve kurum adını yazmayınız.** Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F

E-mail: ydemirel@aksaray.edu.tr

Yasemin SAVAŞ

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-mail: yaseminnsavas@hotmail.com

Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

Eğitim Durumunuz? () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Fakülte () Yüksek lisans () Doktora

Yaşınız? () 18'den az () 18–25 () 26–30 () 31–35 () 36–40 () 41–45 () 46 ve üstü

Bu sektörde çalışma süreniz? () 1 yıldan az () 1–3 yıl () 4–7 yıl () 8–10 yıl () 10 yıldan fazla

Bu işyerinde çalışma süreniz? () 1 yıldan az () 1–3 yıl () 4–7 yıl () 8–10 yıl () 10 yıldan fazla

Maaşınız: () 1500-1800 () 1800-2100 () 2100-2500 () 2500–2800 () 2800-3100 ve () 3100-

Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?

() Babam / Annem

() Kardeşim

() Halam / Teyzem

() Yeğen

() Kuzen

() Dayım / Amcam

() Dünür Yakınlığı

() Enişte

() Diğer,

Kurumunuz ve işiniz ile ilgili aşağıdaki ifadeleri belirtilen ölçeğe göre lütfen değerlendiriniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Aile üyeleri işletme üzerinde etkilidir.					
2. Aile üyeleri ve işletme benzer değerleri paylaşırlar.					
3. Aile üyeleri başarılı olarak işletmeye katkı sağlamak için aile üyesi çalışanların çok ötesinde çaba göstermeye isteklidirler.					
4. Şirkette herkes eşit şartlarda çalışmaktadır.					
5. Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır.					
6. Aile üyeleri, işletmedeki tartışmalarda diğer çalışanlara karşı desteklenmektedir.					

7. Çalışanların yetenekleri aile bireyi olmalarından önemlidir.					
8. Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır.					
9. Şirkette tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.					
10. İkinci / üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır.					
11. Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır.					
12. Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir.					
13. Terfi konusunda aile bireylerinin önceliği olmalıdır.					
14. Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.					
15. Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır.					
16. Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir.					
17. İşletmenin geleceği için önemli kararları aile üyeleriyle birlikte almak önemlidir.					
18. İşletmede aile üyeleri, diğer aile üyesi olmayan çalışanlara bağlıdırlar.					
19. Genellikle aile üyesi çalışanlar, aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha iyi çalışırlar.					
20. Genellikle aile üyeleri, aile üyesi olmayanlara göre daha iyi yönetirler.					
21. İşletmede geleneksel sistemler yerine performansı ve bilgiyi dikkate alan, yeniliklere açık örgütsel çalışmaya uygun yönetsel sistemlere dönüşüm gerekir.					
22. İşletmede yenilikçi fikirler için kararlarda aile üyelerine değil, konuyla ilgili bilgisi olan çalışana danışılmalıdır.					
23. İşletmede çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.					
24. İşletmede yenilik yapmak ve hizmet tasarımında bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.					
25. İşletmede çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.					
26. İşletmede kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.					
27. İşletmede yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.					
28. İşletmede yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.					
29. Yönetici çalışanın yeteneklerinin farkına vararak kişiyi doğru işe yönlendirir ise çalışan performansında artış görülecektir.					
30. Yetenekli çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışmalarında esneklik ve özerklik					

sağlanması çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.					
31. Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olmaları önemlidir.					
32. Yeteneklerinin tanınması çalışan performansının artması için önemlidir.					
33. Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanları verilirse üretkenliklerinde artış olur.					
34. Çalışanın yeteneklerini geliştirmeye yönelik zorlayıcı görevler çalışan performansını artırmada olumlu etkiye sahiptir.					
35. Yetenekli çalışanların şirkete ne tür bir katkı sağlayacaklarını bilmeleri motivasyonlarını artırır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kimlik Bilgileri

Adı Soyadı : Yasemin Savaş

Doğum Tarihi : 19.07.1988

Doğum Yeri : Konya

Eğitim Durumu

2002-2005 : Selçuklu Atatürk Lisesi

2007-2012 : Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Lisans Programı

2013-... : Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Programı

Haberleşme Bilgileri

Adres : Türk Telekom Mevlana Müdürlüğü

Telefon : 0554 944 66 61

E-mail : yaseminnsavas@hotmail.com