

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DE YETENEK YÖNETİMİ, YÖK ULUSAL TEZ MERKEZİ**  
**VERİLERİNE GÖRE BİR İÇERİK ANALİZ ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Adem ÖZDEMİR**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**Karabük**  
**OCAK/2019**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	13
ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	13
ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	14
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	15
STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	15
1.1. Strateji ve Stratejik Yönetimin Tanımı.....	15
1.2. Stratejik Yönetim İle İlgili Kavramlar .....	18
1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	22
1.4. Stratejik Yönetimin Amaçları ve Yararları .....	23
2. İKİNCİ BÖLÜM .....	25
STRATEJİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYUMU.....	25
2.1. İşletme Stratejileri.....	26
2.1.1. Michael E. Porter'in Jenerik Stratejileri.....	27
2.1.1.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi .....	30
2.1.1.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	31
2.1.1.3. Odaklanma Stratejisi .....	32





2.1.2.	Miles ve Snow'un Geliştirdikleri Stratejileri .....	33
2.1.2.1.	Fırsatçı Stratejiler .....	33
2.1.2.2.	Analizci Stratejiler.....	34
2.1.2.3.	Savunmacı Stratejiler.....	35
2.1.2.4.	Tepkici Stratejiler.....	36
2.2.	İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış .....	36
2.2.1.	Michael E. Porter'in İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumu.....	37
2.2.2.	Miles ve Snow'un İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	38
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	40
	<b>YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ.....</b>	<b>40</b>
3.1.	Yetenek Kavramı ve Tanımı .....	40
3.1.1.	Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	43
3.1.1.1.	Yetenek ve Beceri İlişkisi .....	44
3.1.1.2.	Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi .....	44
3.1.1.3.	Yetenek ve Potansiyel İlişkisi .....	45
3.1.1.4.	Yetenek ve Performans İlişkisi.....	45
3.1.2.	Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girişi.....	45
3.1.2.1.	Küreselleşme .....	45
3.1.2.2.	Küresel Demografik Değişim.....	46
3.1.2.3.	Yetenek Kıtlığı .....	48
3.2.	Yetenek Yönetimi .....	48
3.2.1.	Yetenek Yönetiminin Tanımı.....	49
3.2.2.	Yetenek Yönetiminin Önemi.....	51
3.2.3.	Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri.....	52
3.2.3.1.	McKinsey Araştırmaları .....	52
3.2.3.2.	Yetenek Savaşları Olgusu .....	53
3.2.3.3.	Kaynak Temelli Yaklaşım .....	54
3.2.4.	Yetenekli Çalışanların Özellikleri .....	55
3.2.5.	Yetenek Yönetimi Sürecinin Uygulanması.....	56
3.2.5.1.	Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi.....	56
3.2.5.2.	İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi .....	57

3.2.5.3.	Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yeteneklerin Tespit Edilmesi ...	58
3.2.5.4.	Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi, Seçilmesi ve Yerleştirilmesi .....	59
3.2.5.5.	Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi .....	60
3.2.5.6.	Yetenekli Çalışanların Performans Değerlemesi.....	61
3.2.5.7.	Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması .....	62
4.	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	64
	TÜRKİYE'DE YETENEK YÖNETİMİ, YÖK ULUSAL TEZ MERKEZİ VERİLERİNE GÖRE BİR İÇERİK ANALİZ ÇALIŞMASI .....	64
4.1.	Araştırmanın Bulguları .....	64
4.1.1.	Lisansüstü Tezlerin Dağılımı .....	64
4.1.2.	İşletme Stratejisini Belirlemeye Yönelik Tespitler .....	65
4.1.3.	Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Uyumu	66
4.1.4.	Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Yetenek Yönetimi Uyumu	67
4.1.5.	Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Örgüt Performansı İlişkisi	67
4.1.6.	Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Personel Performansı İlişkisi	67
4.1.7.	Araştırmada Belirlenen Strateji Tespiti .....	68
4.1.8.	Strateji ve İnsan Kaynakları Uyumu .....	69
4.1.9.	Strateji ve Yetenek Yönetimi Uyumu .....	69
4.1.10.	Strateji ve Örgüt Performansı İlişkisi.....	70
4.1.11.	Strateji ve Personel Performansı İlişkisi.....	70
4.2.	Araştırma Kapsamında Tespit Edilen Diğer Bulgular.....	71
	SONUÇ .....	73
	KAYNAKÇA .....	76
	TABLolar LİSTESİ .....	90
	ŞEKİLLER LİSTESİ .....	91
	ÖZGEÇMİŞ .....	92

## TEZ ONAY SAYFASI

### Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Adem ÖZDEMİR'e ait "Türkiye'de Yetenek Yönetimi, YÖK Ulusal Tez Merkezi Verilerine Göre Bir İçerik Analiz Çalışması" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Doç. Dr. Doğan KUTUKIZ	
Danışman Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK	
Üye	: Doç. Dr. Doğan KUTUKIZ	
Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	:.....	.....

Tez Sınavı Tarihi: 21.01.2019

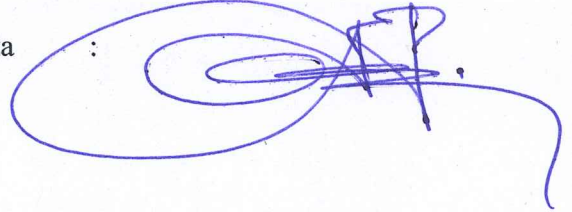
## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Adem ÖZDEMİR

İmza :



## ÖNSÖZ

Gün geçtikçe gelişen ve sürekli değişim geçiren dünyamızda en önemli sermaye olan beşeri sermayenin gittikçe daha fazla önem kazanması, işletmeleri artık insan kaynakları yönetimi ile sınırlı kalmayıp yetenek yönetimine geçişe mecbur bırakmıştır. Son yılların önemli konularından olan yetenek yönetimi alanında hazırlanan çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetimin tanımı, ilgili olan kavramlar, stratejik yönetimin özellikleri, amaçları ve yararları anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise strateji ile insan kaynakları uyumundan bahsedilmiştir. Burada işletme stratejileri ile insan kaynakları arasındaki etkileşime değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise artık işletmelerin çalışanları sadece işlerini gördürmek adına seçtiği, işe aldığı, eğittiği, geliştirdiği, motive ettiği, performansını ölçtüğü ve ücretini ödediği kişiler olarak görmediği, onları var olma sebepleri olan yetenekleri ile kabul etmeleri süreci anlatılmıştır. Burada yetenek kavramı detaylı şekilde ele alınmış ve beceri, yetkinlik, potansiyel ve performans kavramları ile ilişkileri anlatılmıştır. Yetenek kavramının küreselleşme, küresel demografik değişim ve yetenek kıtlığı kavramları ile iş hayatına nasıl girdiğinden bahsedilmiştir. Son bölümde ise stratejik insan kaynakları yönetimi ve alt boyutu olan yetenek yönetiminin araştırılmasına ilişkin bulgular paylaşılmıştır. Burada 2007 ve 2017 yılları arasında üniversiteler tarafından stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi alanında hazırlanan lisansüstü tezler içerik analizi ile incelenmiştir.

Son yılların en popüler konularından olan yetenek yönetiminin yüksek lisans tezinde konu olarak belirlenmesinden, tezin bitimine kadar olan tüm süreçte sürekli beni destekleyen, motive eden ve yol gösteren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sayın Mehmet Murat TUNÇBİLEK başta olmak üzere, yüksek lisans eğitimimde gelişmeye katkı sağlayan tüm hocalarıma, tecrübesi ile katkı sağlayan Öğr. Gör. Harun ÖZDEMİR'e teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatımın tamamında hep yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirmeyen aileme şükranlarımı sunuyorum. Çalışmalarım esnasında kendilerine fazla vakit ayıramadığım için beni mazur gören sevgili eşim Hale ŞAHİN ÖZDEMİR ve çocuklarım Niyazi Kerim ile Aylin'e ve çalışmamda katkısı olan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZ

2000’li yılların başından beri sınırların ortadan kalktığı, sanayi savaşlarının çok ciddi bir şekilde arttığı, rekabetin acımasızlaştığı, küresel aktörlerin yeni ürünler ve fikirler ortaya çıkardığı günümüz dünyasında, yetenek ve yetenekli bireyler işletmeler açısından önem kazanmaya başlamıştır. Müşteri beklentilerinin değişmesi ile birlikte yegâne amaçları kar elde etmek olan işletmelerde mevcut insan kaynakları yönetimi ihtiyaçları karşılayamaz hale gelmiştir. Artık işletmeler insan kaynakları yönetimlerini stratejik bakış açısıyla planlamaya başlamışlardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi de gün geçtikçe değişime uğrayarak “Yetenek Yönetimi” olarak adlandırılan yaklaşıma dönüşmeye başlamıştır.

İşletmeler için oldukça önemli olan yetenek yönetimini konu edinen bu araştırmanın amacı, ülkemiz üniversitelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi alanında yapılmış olan ve YÖK Elektronik Tez Arşivinde bulunan tezlerin araştırılmasıdır. Araştırılan tezlerde işletme stratejisi ile insan kaynakları ve yetenek yönetimi uyumu incelenmiştir. Araştırmanın incelendiği 2007-2017 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında 7 doktora, 29 yüksek lisans olmak üzere toplamda 36, Yetenek Yönetimi alanında 15 doktora, 34 yüksek lisans olmak üzere toplamda 49, genel toplamda ise 85 lisansüstü tezin hazırlandığı görülmüştür. Bu veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve elde edilen bulgular bir durum saptaması olarak sunulmuştur. Araştırmada hazırlanan tezlerde işletme stratejileri ile bu stratejilerle uyumlu insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Araştırmada çok az tezde işletme stratejisi tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lisansüstü Tez, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi



## ABSTRACT

In today's world, where borders have disappeared since the beginning of 2000s, industrial wars have increased significantly, competition has been ruthless and global actors have brought new products and ideas, talent and talented individuals have started to gain importance in terms of enterprises. With the change in customer expectations, the only goal is to meet the needs of the existing human resources management in the enterprises which aim to profit. Businesses have begun to plan their human resources management from a strategic point of view. Strategic human resources management has been transformed into Talent Management approach by changing day by day.

The aim of this research is to investigate thesis in the YÖK Electronic Thesis Archive, which have been made in the field of Strategic Human Resources Management and Talent Management in the universities in our country. A total of 85 graduate theses, including 36 theses in the field of Strategic Human Resources Management and 49 theses in the field of Talent Management, were prepared during 10 years between 2007-2017. These data were analysed by content analysis and the findings were presented as a case study. In the study, business strategies and human resources and talent management applications in line with these strategies were examined. In the study, the strategy of business was determined in very few theses.

**Keywords:** Postgraduate thesis, strategic management, strategic human resources management, talent management

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Türkiye’de Yetenek Yönetimi, YÖK Ulusal Tez Merkezi Verilerine Göre Bir İçerik Analiz Çalışması
<b>Tezin Yazarı</b>	Adem ÖZDEMİR
<b>Tezin Danışmanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	21.01.2019
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	Karabük
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	94
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Stratejik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Talent Management, a Content Analysis by YÖK National Thesis Center Data in Turkey
<b>Author of the Thesis</b>	Adem ÖZDEMİR
<b>Advisor of the Thesis</b>	Faculty Member PhD. Mehmet Murat TUNÇBİLEK
<b>Status of the Thesis</b>	Graduate
<b>Date of the Thesis</b>	21.01.2019
<b>Field of the Thesis</b>	Business Administration
<b>Place of the Thesis</b>	Karabük
<b>Total Page Number</b>	94
<b>Keywords</b>	Strategic management, strategic human resources management, talent management

## KISALTMALAR

**A.B.D.:** Amerika Birleşik Devletleri

**Akt:** Aktaran

**Çev:** Çeviren

**İK:** İnsan Kaynakları

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

**PIMS:** Profit Impact of Market Strategy (Pazarlama Stratejilerinin Karlar Üzerine Etkisi)

**SİKY:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

**V.b.:** Ve Benzeri

**V.d.:** Ve Diğerleri

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu ‘‘Türkiye’de Yetenek Yönetimi, YÖK Ulusal Tez Merkezi Verilerine Göre Bir İçerik Analiz Çalışması’’dır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetiminin incelendiği araştırmada; incelenen tezlerde işletme stratejisi tespit edilmiş mi edilmiş ise bu strateji ile insan kaynakları uyumu ve yetenek yönetimi uyumu var mı bu konulara değinilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın amacı stratejik insan kaynaklarının gelişmesi ile birlikte son yıllarda rağbeti artan yetenek yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanında hazırlanan tezlerin içerik analizi ile incelenmesidir. Bu anlamda yapmış olduğumuz çalışma gittikçe yaygınlaşan ve değeri artan yetenek yönetimi alanında hazırlanan tezlerle ilgili detaylı bilgi vermesi nedeniyle önem arz etmektedir. Çalışmada temel amaç son on yıllık süreçte hazırlanan tezlerde insan kaynaklarının stratejik bir ortak olarak düşünülüp düşünülmediği eğer düşünülüyorsa bunun insan kaynakları uygulamalarına ne yönde yansıdığı özellikle stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi bağlamında ne tür uygulamalar yapıldığını incelemektedir. Bu araştırma ile 2007-2017 yılları arasında hazırlanan tezlerde insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimine nasıl stratejik yaklaşıldığı ve bu stratejilerle uyumlu insan kaynakları uygulamalarının tespit edilip edilmediği araştırılarak işletmelere ve araştırmacılara bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada öncelikle incelenen tezlere ilişkin sayısal bulgular oluşturulmuştur. Sayısal veriler oluşturulurken incelemek istenen konu veya konularla ilgili bilgiye sahip olduğunu düşündüğümüz yazılı kaynakların analizinden faydalanılmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Daha sonra yetenek yönetimi stratejik insan kaynakları yönetiminin, stratejik insan kaynakları yönetimi de stratejik yönetim temelinde geliştikleri için; incelenen tezlerde işletme stratejisi tespiti yapılmış mı, yapılmışsa hangi işletme stratejisi tespit edilmiş, bu stratejiye uygun insan kaynakları yönetimi uyumu ve yetenek yönetimi uyumuna bakılmış mı bu ölçütlere göre içerik analizi çalışması yapılmıştır.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreni Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığı Tez Merkezi'nde bulunan tüm tezlerdir. Ancak sistemde kayıtlı bulunan tüm tezlerin incelenmesi zaman alacağından, yetenek yönetimi kavramının ön plana çıktığı son on yıllık süreçteki tezler incelemeye alınmıştır. Araştırmaya 2018 yılı ocak ayında başladığı için 2018 yılında hazırlanan tezler araştırma dışında tutulmuştur. Ayrıca 15 adet tez izinsiz olduğundan araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Böylece araştırmanın örneklemini YÖK Elektronik Tez Arşivinden alınan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında hazırlanan 7 doktora, 29 yüksek lisans olmak üzere toplamda 36, Yetenek Yönetimi alanında hazırlanan 15 doktora, 34 yüksek lisans olmak üzere toplam 49, genel toplamda ise 85 tez oluşturmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamalarının araştırıldığı çalışmada araştırma modeli "Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamaları var mıdır?" sorusu etrafında şekillenmiştir. Modeli desteklemek için literatür taramasının ardından Türkiye'de stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi alanında hazırlanan tezler incelenmiştir. Burada tezlerin; çalışmamızda vurgusunu yaptığımız tezlerde incelenen işletmelerin rekabet stratejileri (maliyet liderliği, odaklanma, farklılaştırma) açısından sınıflandırılması yapılmış ve bu stratejiye uygun insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarının incelenip incelenmediği araştırılmıştır. İşletmeler stratejik insan kaynakları uygulamaları ya da yetenek yönetimi uygulamaları yaparken belirledikleri işletme stratejileri ile ne kadar uyumlu hareket etmektedirler sorusundan hareketle Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamalarının farkındalığı sorgulanmıştır.

## **ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI VE ANALİZİ**

Araştırmada veriler tarama yöntemi ile elde edilmiştir. Üniversitelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi alanında hazırlanan lisansüstü tezler 2018 yılı Ocak ayında ulusal Yüksek Öğretim Kurulu'nun Elektronik Tez Arşivinden, (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) linkinden faydalanılarak elde edilmiştir. Bunun için YÖK'ün resmi internet sayfasında bulunan ulusal tez merkezindeki 'Basit Tarama' seçeneği seçilerek, anahtar kelime olarak da 'Yetenek Yönetimi' ve 'Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi' yazılarak, izin durumuna da 'izinli' seçilerek karşımıza

gelen tezler pdf formatında bilgisayar ortamına kayıt edilmiştir. Kayıt edilen toplam 85 tez ilk olarak analiz yapabilmek için sınıflandırılmıştır. Yine tezler araştırmada belirlenen strateji tespiti, strateji ve insan kaynakları uyumu, strateji ve yetenek yönetimi uyumu, strateji ve örgüt performansı ilişkisi ve strateji ve personel performansı ilişkisi bakımından kategorize edilmiş ve analiz edilmiştir.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜCLÜKLER**

Son on yıl için tezlerin incelenmesi ve 15 adet tezin izinsiz olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya 2018 yılı ocak ayında başlandığından, araştırma tamamlanıncaya kadar 2018 yılı içerisinde hazırlanan tezlerin dâhil edilmemiş olması diğer bir kısıtı oluşturmaktadır.

# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Strateji ve Stratejik Yönetimin Tanımı

Strateji; Türk Dil Kurumu (2018) tarafından “bir milletin veya milletler bütününe, barışta ve savaşta sahip çıkılan düşünce yapısına payanda olmak maksadıyla siyasal, finansal, ruhsal ve askerî erkleri bir arada istimal ilimi ve sanatı” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Temelde strateji kavramına farklı iki yaklaşım şekli belirlenmektedir. Mesela Bracker ile Wauters’e göre, kelimenin etimolojik kökeni Eski Yunanca kaynaklıdır ve “strategos” (komutan) manasında olup “ordu” ve “önderlik etme” kelimelerinin birleşiminden meydana gelmiştir (Bracker, 1980:219; Wauters, 2017:7). Diğer yazarlara göre ise strateji kelimesinin etimolojik kökeni farklıdır. Onlara göre strateji kavramı, kelimenin temel anlamı ile ele alındığında; yol, çizgi, nehir yatağı anlamındadır ve bu tarafla Latince bir kavram olan “stratum” kelime kökünden gelerek askeri terim şeklinde günümüzde literatürdeki yerini almıştır (Aktan, 1999; Eren, 2010; Ülgen ve Mirze, 2013). Stratejinin özü, taktiksel eylemleri rakiplerin yaptıklarından farklı bir şekilde yapmayı tercih etmektir (Porter, 2003).

Kelime anlamının dışında işletmeler açısından strateji kelimesinin nasıl ele alındığı önem arz etmektedir. Şirket idaresinde strateji, örgütlerin işlevleri arasında meydana gelen kargaşaları ortadan kaldıran ve umumi maksatları belirli kılan nitelikleri organize eden, iktisadi manada şirketin en uygun seçimi yapabilmesi için alınan hükümleri, metotları içermektedir. Bu hükümler şirketin gelişiminin her aşamasında izleyeceği yolu belirlemektedir (Aktan, 1999). Günümüzde, çevre faktörlerindeki değişikliklerin hızlı olması, işletmelerin büyüyerek ürünlerini uluslararası pazarlarda satmaları, müşteri taleplerinin çeşitlilik göstermesi; stratejik yönetimin işletmeler açısından önemini arttırmıştır (Barca, 2009:37).

İşletmeler açısından önemi her geçen artan strateji kelime artık yönetim olarak da stratejinin önemini benimsenmesini gerekli kılmıştır. Yönetim dalında düşünürlerden biri olan Koteen, bir şirket idaresinde gelecek zaman gücünü tayin eden faaliyetleri ve hükümlerin tamamını içeren bir vetire olarak stratejik yönetimi ifade etmektedir (Koteen, 1997). Stratejik yönetim, organizasyonu amaçlarına ulaştıracak,



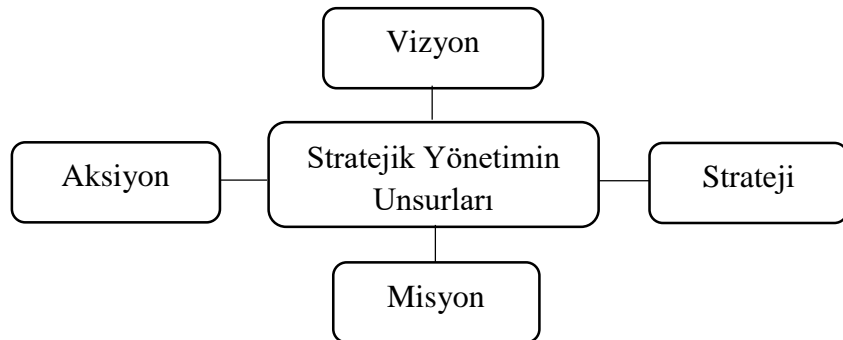
örgütün bütün fonksiyonlarını içeren hükümlerin alınması, pratik yapılması ve kıymetlendirilmesi faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (David, 2011). Bir başka tanımlamada ise stratejik yönetim; devlet kurumu, özel sektör ve kazanç elde etme amacı olmayan dallarda çalışmalar yapan işletmelerin tamamında gelecekle ilgili maksat ve ideallerin tayin edilmesine ve bu ideallere erişebilmek adına yapılacak çalışmaların ortaya çıkarılmasına imkân veren bir idare etme yöntemidir denilmektedir (Aktan, 1999).

Drucker, (1999) stratejik yönetimin temel vazifesinin çalışmanın amacını, başlangıcından sonuna kadar planlamak ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” suallerini yönelterek, tayin edilen misyon yönünde, tayin edilen hükümlerin gelecekteki neticeleri vermesini temin etmek olduğunu belirtmiştir. Drucker, (1996) başka bir eserinde ise stratejik yönetim için, “yer aldığımız pozisyonu, şartları ve etrafı doğru biçimde çözümleyip, geleceği biçimlendirebilmek ve ona hükmedebilmek için şimdiden yapılacak olanları düzenlemek ve tatbik etmeye başlamaktır”, demiştir.

John M. Bryson’a göre; “Stratejik yönetim, bir işletmenin yaptıklarını, var olma sebebini ve gelecekte varmayı arzu ettiği amaçları ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Bryson, 2004). Stratejik yönetim dalındaki önem arz eden eserleri bilinen Pearce ve David stratejik yönetimi; “işletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşmaya yön veren misyon, vizyon ve ana amaçları ile stratejilerini belirleme süreci” şeklinde tanımlamışlardır (Pearce ve David, 1987).

Çoban ve Karakaya çalışmalarında Stratejik Yönetimin misyon, vizyon, aksiyon ve strateji unsurlarından meydana geldiğinden bahsetmişlerdir (Çoban ve Karakaya, 2010).

**Şekil 1.** Stratejik Yönetimin Unsurları



Kaynak: Çoban ve Karakaya, 2010.

Bu noktada Türkiye’deki stratejik yönetimle ilgili gelişmelere de bakmakta fayda vardır. Stratejik yönetimle ilgili mütalaa ve çalışmaların Türkiye’deki fikir sorunlarıyla ilgili bünyesi araştırıldığında, Türkiye’de stratejik yönetimle alakalı bilimsel müşavirlik ve yönetim dallarındaki çalışmalardan yola çıkarak stratejik yönetimin gelişme devinimleri, nitelikleri ve bilimsel konumlarını kıymetlendirecek çabalarla birlikte detaylı bir inceleme yapmanın zorunlu olduğu anlaşılmaktadır (Barca ve Hızıroğlu, 2009:5).

Takribi elli beş senelik tarihi ilerlemeyi tamamıyla incelemek mümkün olmayacağından dolayı birbirine benzeyen düşünceler aynı dönemler içine alınarak, periyotlara bölerek araştırmak daha doğru olacaktır. Bu doğrultuda, tarihi gelişme aşamaları takip edilerek stratejik yönetim anlayışının gelişmesini üç temel dönemde incelemek olanaklıdır (Barca, 2009:37).

- Stratejik planlamanın hâkim olduğu dönem (1960 ve 1980 yılı arası),
- Rekabetin stratejik olarak benimsendiği dönem (1980 ve 1990 yılı arası),
- Esas yetkinliklerin stratejik olarak benimsendiği dönem (1990 yılından günümüze),

Ülkemizde stratejik yönetim uygulaması sayılabilecek ilk uzun dönemli plânlama çalışması, 1971’de Koç Holding’de yapılmıştır. Bu planlama çalışmalarında dönemin birinci yılı, bütçe yılı olarak isimlendirilmektedir. Her sene birer yıl öne alınmak suretiyle stratejik planlar revize edilmektedir. Anılan bu uzun vadeli planlama çalışmalarının uygulanmasının 70’lerin sonu ile 80’lerin başlarında başladığı görülmektedir.

Ülkemizde sırasıyla 1978’de Eczacıbaşı, 1981’de Türkiye Şişe Cam Fabrikaları, 1983’de Yaşar Holding, 1985’de Sabancı şirketlerinde uzun dönemli planlama çalışmaları yapılmaya başlandığı görülmektedir. Ayrıca, Alarko, Borusan ve Bezmen Grupları da yönetim tarzlarını, 1990’dan itibaren daha planlı yapmaya başlamışlardır. 2000’lerin başından itibaren ülke çapında yaşanan ve işletmeler için tehdit oluşturan krizlerden, etkin ve isabetli alınacak stratejiler sayesinde işletmeler etkilenmeden uzun dönemde varlıklarını sürdürmüş olurlar.

## 1.2. Stratejik Yönetim İle İlgili Kavramlar

### a. Vizyon:

Vizyon, çoğunlukla bir öngörü, bir kavram veya fikir, geleceğin tasarlanmış bir görüntüsü veya bir ideoloji diye bilinir; somut bir gelecek görüntüsüdür; iyi bir gelecek için oluşumun tutkusunu açığa çıkaracak kadar da uzak, gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakındır. Vizyon; işletmenin geleceğinin fotoğrafı ve bireylerin neden bu geleceği meydana getirmek gerekliliğinde olduklarını, örtülü veya aleni biçimde açıklaması lazımdır. Vizyon liderlik eden kişinin aklında oluşturulmakta ve ifade açığa çıkarılmaktadır. Lider, vizyon aracılığıyla örgüte neler yapılacağını belirler ve çözüm üretici düşünceler ortaya sunar. Vizyon sözel ve sayısal olarak anlatılabilen bir tasarımdan çok bir yansımadır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003:73-122).

Vizyon, günümüzde en az anlaşılan fakat en çok kullanılan kelimelerden biri olmuştur. Bu kelimeyle olağan dışı başarı düşünülür. İnsanları yaşadıkları sosyal hayat içerisinde birleştiren, kışkırtan, hareketlilik veren, içerden bağlı bulunulan kıymetler şeklinde algılanır. Kişilerin içinde bulunan en iyi gayretleri meydana çıkararak, arzu edilen, düşlenen faktörler olarak düşünülür (J.C. Collins ve Porras, 1999).

Vizyon, gelecekte olması arzulanan en iyi halin zihni bir söyleyişi ve işletmenin varmayı arzuladığı şimdiki vaziyetten daha beğenilen, daha muvaffakiyetli, realist, itimatlı ve alımlı geleceğidir (Awamleh ve Gardner, 1999:346). Yolunuza ışık tutarak değerlerinizi meydana çıkarır. Değerleri belirlemek, her türlü olumsuz duruma ve değişikliğe rağmen iş görenlerin hedefe odaklanmasını sağlayarak, onları vizyonun bir parçası haline getirmektedir. Vizyon; amaçlar ve değerler tam olarak ifa edildiğinde, oluşturulmak istenen en son durumun neler olacağını gösteren bir fotoğraftır (Çetin, Akın ve Erol, 2001). Geleceğe ilişkin algısal görüşlerimiz stratejik vizyon olarak tanımlanır. Vizyon; beynin algısal ve bilişsel faaliyetlerinin bir sonucu ve zihnin analitik değil algısal bir fonksiyonudur (Betz, 2001, akt: Şensoy, 2011:298).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle vizyon için gelecekte kendimizi nerede görmek istediğimizin bugünden zihnimize yer etmesi ve o yere varmak için çaba sarf etmemizdir diyebiliriz.

## **b. Misyon**

Alanda misyon kelimesi ile alakalı olarak üç farklı düşünce görülmektedir. İlki misyonu işin stratejik yapısı terimleriyle, ikincisi felsefi kavramlar, kazanımlar ve etikle, üçüncü olan ise, işlevsel faaliyetin hareketlerinin en sonuncusu olarak açıklamaktadır (Murphy, 1998). Bart (1996) ise yaptığı çalışmada misyonun ‘anlaşılması kolay, hayati öneme sahip, “İşletmemizin amacı nedir? İşletmemiz niye var? Başarmayı istediğimiz şey ne?” sorularına verilen cevaplardan oluşması zorunluluğuna değinmiştir (Bart, 1996).

Örgütün var olma sebebini açıklayan misyon, örgütün temel amacı olan kar elde etmekten daha fazlasıdır. İşletmeler için kar elde etmek ne kadar önemli ise misyon da aynı derecede önemlidir. Misyon kelimesi işletmenin “şu an için neden var olduğunu” açıklar (Kılıç, 2010:90-91). Misyon işletme, kurum ve kuruluşun var oluş amacı veya nedenidir. Diğer bir deyişle örgüt olarak ne yaptığımızı ve kime hizmet ettiğimizi tanımlar (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Misyon, kültürel birleştirici olarak işletmenin bir bütün olarak kalmasını sağlar. Bu kültürel kurallar, bireylerin hareketlerini, iş yapma tarzlarını ve işletmenin hedeflerinin tatbik edilmesine tesir eden kuvvetli kazanımları ihtiva etmektedirler (A. Campbell ve Yeung, 1991).

Bu tanımlamalar ışığında misyon; işletmenin var oluş veya kuruluş nedenini açıklarken, aynı zamanda işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerin ve işletmeyi rakiplerinden ayıran temel özelliklerin toplamıdır diyebiliriz.

## **c. Aksiyon**

Aksiyon Büyük Türkçe Sözlükte;

1. “Bir kuvvetin, maddi bir etkenin, bir düşüncenin ortaya çıkması.
2. İnsan etkinliğinin veya iradesinin açığa çıkması.” Olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Aktan, (1999)’a göre aksiyon, “belirlenen stratejiler doğrultusunda takip edilecek yollardır” (Aktan, 1999).

Aksiyon için işletmelerin kendilerine belirledikleri misyon ve vizyonu gerçekleştirebilmek için harekete geçme davranışlarının tamamıdır diyebiliriz.

#### **d. Politika**

Politika, işletmelerde arzu edilen hedeflere ulaşılabilmesi için ortaya konulan stratejilerin hayat geçirilmesi aşamasında iş görenlerin alması gereken kararlara ve icra edilmesi gereken etkinliklere yön veren düşünce şekli, rehber ya da pusula diye tarif edilebilir. Politika, örgütlerde işlerin nasıl görüleceğini bildiren normlar serisi değildir. Bu yüzden emredici değildir. İş görenler politikanın önceden belirlediği çerçeve içerisinde kendi alanlarında karar verme yetkisini kullanmaya maliktirler. Buna bağlı olarak politika; örgütü amaçlarına ulaştıracak, strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve başarılması zorunlu olan çalışmalara öncülük yapan, iş görene belli bir çerçeve içerisinde karar verme yetkisi veren yöntem olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013). Politika, tayin edilmiş olan hedeflere varabilmek için rehberlik etme ve takip edilen yöntem veya genel niyet şeklinde ifade edilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009:3).

#### **e. Taktik**

Taktik, örgütlerin değişen şartlara uygun olarak kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmeleri için verdikleri kısa vadeli yargılardır (Dinçer, 2013:25). Taktik farklı bir söylemle arzu edilen sonuçları elde edebilmek takip edilen yöntemlerin ve izlenen yolların tamamıdır. Taktik örgütün tüm birimleri içinde başarıya ulaşabilmesi için elindeki imkânların değerlendirilmesi yolları konusuna odaklanmasıdır (Barca ve Balcı, 2004:13-15).

Strateji, taktik ayrımını meşhur stratejisyen Carl Von Clausewitz'nin "Taktik, askeri birlikleri muharebeler için, strateji ise muharebeleri nihai savaşı kazanmak için kullanma sanatıdır" (Akt. Davutoğlu, 2011:31) sözü net bir şekilde ortaya koymaktadır.

#### **f. Program**

Program, yapılacak işlerin yer ve zamanlarını, kimler tarafından yapılacağını ayrıntılı bir şekilde belirlemektir. Program kısa süreyle tam belirli olan durumları ifade eder ve kısmi risk içerir. Programlar daha alt kademe çalışanlarla ve onların uygulamalarıyla ilgilidir. Programlar, tek sefer kullanılan planlardan oluşur (Güçlü, 2003:67-70). Başka bir deyişle program, işin nerede, ne zaman, kiminle ve hangi yöntemle yapılacağını gösteren kısa vadeli uygulama planlarıdır. Programlar örgütlerde bulunan düşük kademe çalışanların yaptığı bir çalışmadır ve tek kullanımlık plan özelliğine sahiptir (Dinçer, 2013:25).

### **g. Plan**

Planı herhangi bir konudaki kararların toplamı olarak en basit şekilde tanımlayabiliriz (Koçel, 2018:173). Elimizdeki veriler ne kadar fazla türe ayrılırsa o kadar olasılık gelişmesine neden olur ve örgütü hedefe ulaştıracak yol ve yöntemler de o oranda belirlenir. Plan kararlaştırılan ve belgisizlik durumlarında da yapılabilmektedir. Planlarda işletmenin kendisi ve yakın çevresinin şartları arasındaki etkilenme göz önünde bulundurularak, işletme çevresindeki değişiklikler incelenir ve en uygun olan stratejiler üretilir (Ülgen ve Mirze, 2013:35).

Plan gelecekte ulaşılmak istenen yerin ve gerçekleştirilmek istenenlerin bugünden kararlaştırılmasıdır (Ensari, 2005:11). Strateji ve plan birbirine karıştırılmaktadır. Strateji canlılık ve akıl olarak tanımlanırken, plan işletme amaç ve stratejilerinin yazıya dökülmüş halidir (Gürses, 2010:5). Stratejik planlamanın içeriğini ise stratejinin içerdiği fikirler, hangi değişim elemanlarının sezilmesi gerektiği ve bunların nasıl işleneceği gibi stratejik konular oluşturmaktadır (Betz, 2001, akt: Şensoy, 2010:206).

### **h. Bütçe**

Oluşturulan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifade edilmesi olan bütçeler, planların daha çok muhasebe yönünü oluştururlar. Daha genel şekliyle, planın rakamlarla ifade edilmesidir. Diğer bir deyişle bir olayın nerede, ne zaman, kim tarafından ve hangi metotla yapılacağı belirlemek program; programda önceden belirlenen faaliyetlerin giderleri ve faaliyetlerden elde edilecek gelirleri rakamsal olarak ifade etmeye de bütçe denilmektedir (Eren, 2000:15).

### **i. Yöntem**

Yöntem herhangi bir hedefe ulaşabilmek amacıyla takip edilen, yol, esas, düzen şeklinde açıklanabilir. Yöntem, kullanma şeklinden dolayı politikaya benzetilmektedir. Politika ve strateji daha genişçe bir sahayı ya da ana sorunu incelemesine karşın, yöntem olağan şekilde politikanın ya da stratejinin uygulama türü ile alakalıdır (Güçlü, 2003:69). Yöntem, örgütün her pozisyonunda uygulanmaktadır. Bilhassa alt düzey pozisyonlarda uygulanmaktadır. Yöntemler, etkinlikler yapılırken etkinliklere öncülük yaparlar ve o etkinliklerin icra edilmesinde içinden geçilecek aşamaların detaylarını açıklarlar (Dinçer, 2013:26).

### 1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, günümüzde küreselleşmenin ve küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında başarıya ulaşmak isteyen organizasyonlar için büyük bir önem taşımaktadır (Aktan, 2008). Stratejik yönetim günlük yönlem ve hükümleri daha uzun vadeli amaçlarla ilişkilendirme, arzu edilen çıktılara ulaşabilmek için iç yönetim süreçlerinde güncelleme, dış çevrenin beklediği çıktılara ulaşabilmek için de program yapma anlamında birleştirici bir anlayışa sahiptir (Poister ve Streib, 1999).

Stratejik yönetim süreci, genel yönetimin bir parçası olarak düşünülmelidir. Örgütlerde daha çok üst kademe tarafından alınan stratejik kararlarla ilgili özel bir yönetim konusunu ihtiva eder. Bundan dolayı stratejik yönetim, örgütün dış çevresiyle ilgili tanı ve çözüm önerilerini kapsar ve uzun dönemde örgütün ne olacağı ile ilgili soruların yanıtlarını verir. Bu bakış açısından hareketle stratejik yönetim, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin koordinasyonu ve doğrultusunu tayin etmek adına icra edilecek etkinliklerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrolden geçirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 2013:30; Eren, 2000).

Aktan (2008)'a göre, stratejik yönetimin ana niteliklerini şöyle özetleyebiliriz:

Stratejik yönetim işletmenin gelecekteki başarısının, karlılığının ve verimliliğinin artırılmasını, örgütün gelecekle ilgili olarak vizyonunun belirlenmesini hedefler. Örgütü belirlenen vizyona ulaştıracak misyon da belirlenir. İşletmede tüm çalışanların vizyon ve misyonu ortak bir kültür olarak kabullenmeleri büyük önem taşır. Örgüt başarısı için vizyon ve misyon belirlemek yeterli değildir. Örgütü amaçlarına ulaştırabilecek stratejiler ve hareket planlarının oluşturulması gerekmektedir.

- Stratejik yönetim aslında üst yönetimin uzmanlık alanıdır. Üst yönetim stratejik planları oluşturur ve örgüt alt kademelerinde çalışan stratejistler tarafından bu planlar hayata geçirilir ve kontrol edilir. Stratejik yönetimin tatbik edilmesinde çalışacak idareci, uzman ve stratejistlerin doğru seçilmesi, stratejik yönetim uygulamasının başarıya ulaşmasında oldukça önem arz etmelidir.

- Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış ortamıyla olan bağının ne derece olduğunu değerlendirmeye imkân sağlamaktadır. Stratejik yönetimin, örgütlerin içyapılarındaki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesine ve örgütün diğer örgütler karşısındaki pozisyonunu belirlemeye imkân verir. Örgütlerin dış çevrelerindeki fırsatlar

ve tehditleri belirleyerek, örgütte başarının yükseltilmesi için stratejiler geliştirilmesine imkân verir. Kısaca belirtmek gerekirse stratejik yönetim, örgütün malik olduğu kaynakların, güçlü ve zayıf taraflarının, dış çevresindeki fırsatların ve tehditlerin ortaya çıkarılarak ve tahlil edilmesidir.

- Stratejik yönetim örgütlerin düşünün yapıları olduğundan örgüt için en doğru strateji ve amaçlar belirlenmesi ve bunların uygulanması için çalışmalar yapar.
- Stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlar arasında takım çalışmasını amaçlamaktadır. Hangi stratejilerin uygulanacağını tespit edilmesi örgütte yönetimin katılım sağlaması ile uygulanır ve hükümlerin tayin edilmesinde kullanılan tekniklerden örgüt için en yakışır olanı seçilerek uygulamaya konulur.
- Stratejik yönetim, örgütlerdeki aksamaların etkili bir biçimde belirlenerek bertaraf edilmesine destek olur. Bunu yaparken kalite yönetimi tekniklerinden çok sık bir şekilde yararlanır (Aktan, 2008).

Diğer stratejik yönetim özelliklerini de şöyle sıralayabiliriz:

- Stratejik yönetim, üst yönetimin bir işlevidir.
- Stratejik yönetim, örgütün vizyonuyla ilişkilidir.
- Stratejik yönetim, örgütü bütün olarak ele alır. Alınan kararların tesirlerine göre bütün-parça ilişkilerini göz önünde bulundurlar.
- Stratejik yönetim için örgüt denilen şey açık bir sistemi anlatmaktadır. Bu nedenle örgütün dış çevresi yakından izlenir.
- Stratejik yönetim, dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim sistemi sayesinde örgütün amaçlarına ulaşması için gereken kaynak dağıtımını etkin bir şekilde yapılabilir.
- Stratejik yönetimin aldığı kararlar örgütün en alt kademesi de dâhil tüm çalışanların ortak hareket noktasını ihtiva eder (Çoban ve Karakaya, 2010).

#### **1.4. Stratejik Yönetimin Amaçları ve Yararları**

Stratejik yönetim, işletmenin stratejik yönetiminde, stratejiler geliştirmek, bunları uygulamak ve uygulamanın sonucunu değerlendirerek, kontrolünün yapılmasına yönelik kararlar almayı ve faaliyetler yapmayı kendisine amaç edinmiştir. Buradan hareketle stratejik yönetim, örgütte stratejilerin planlanmasında lazım olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçme işlemlerini yapan; planlanmış olan tüm stratejilerin



uygulamaları için alınan önlemlerin faaliyete geçirilmesi ve çalışmaların kontrol edilmesi çabalarıdır denilebilir (Dinçer, 2013:35-36).

Devamlı ve fark edilemez bir hızla değişim geçiren bir dünyada sürekliliğin temin edilebilmesi için iç ve dış faktörlerin etkin yönetimi gereklidir. Stratejik planlamanın bünyesinde hem iç hem de dış çevre analizlerini barındırıyor olması, doğru stratejilerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Stratejik yönetim, varılmak istenen noktanın belirlenmesini ve hareketlerin koordine edilmesini sağlar. Sadece ferdi veya departman olarak yapılan çalışmalar birbiriyle bağlantıları oluşturulmadan ve ortak amaçlara yaklaştırmadan örgüt namına dinamik bir yönetim tarzı olmamaktadır. Bundan dolayı idarecilerin ve iş görenlerin özgür fiillerini ve hükümlerini uygun hale getirmek için kurumsal bir oyun planı meydana getirmek adına stratejik yönetim, olabildiğince faydalı bir kaynaktır (Gül ve Çarıkçı, 2014:24).

Stratejik yönetimin sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Stratejik yönetim, çalışanlara inisiyatif almayı ve problem çözme becerisi kazandırmayı amaçladığından yöneticilerin sorumluluklarını azaltır.
- Stratejik yönetimden yararlanarak yöneticiler, esas öncelikteki ve örgütte önemli olan sorunları, önceliklerine göre, hızla sentezleyerek, cevaplandırabilirler.
- Karar almada yeni metotlar getirmesi ve farklı usullerden faydalanarak örgütün amaç ve hedeflerini tayin ederek yönlendirir.
- Stratejik yönetim bir yönden yönetsel faaliyetlere öncülük etmekte, bir yönden da sistemik yaklaşımlarından yararlanmaktadır. Bu yaklaşımlarda örgüt birden çok alt sistemden oluşan sistemli bir formdadır.
- Stratejik yönetim örgüt çalışanlarına ve onların tutumlarına olumlu tesirde bulunur (Yılmaz, 2003:70-71).

## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYUMU

Modern örgütlerde İnsan Kaynakları ile ilgili mevzuların stratejik bir bakış açısı ile incelenmesi bir mecburiyet durumu olmuş; farklılaşan çevre şartları, meydana gelen detaylı karışık problemler ve yeni yönetim/işletme düşünceleri, işletme açısından önem arz eden rekabet üstünlüğü olan beşeri kaynağına stratejik bir atıfta bulunmayı kaçınılmaz bırakmıştır (Barutçugil, 2010).

Örgütler artık İnsan Kaynakları politikalarını ve uygulamalarını örgütün hedef ve amaçları bağlamında stratejik kararlarla bağdaştırmaya başlamış ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Bratton 2007). Böylece İnsan Kaynakları dar kapsamlı bazı operasyonel işler, sınırlı düşünce yapıları ve süreçlerden kurtularak işletmeler için daha stratejik düşünceler üretmeye yönelmiş bir pozisyona geçmiştir (Roos, 2004).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik olması örgüte rekabet avantajı getirecektir. Bahsedilen bu strateji kapsamına değişime ayak uydurabilmek, iç ve dış çevreyi yakından tanımak için çevresel analizleri detaylı bir şekilde yapmak, uzun dönemli planlar yapmak, insanı odak kabul etmek, stratejileri işletmeye uyumlu hale getirmek girmektedir. İşletme belirlemiş olduğu stratejilerle, rakipleri arasında farklı olduğunu gösterecektir. Meydana getirdiği bu farkla işletmeler daha da gelişecek, rakiplerinden her zaman önde olmayı başaracaklardır. Bu şekilde fark oluşturabilmek için insan kaynakları da stratejik bir misyon üstlenmelidir (Biçer, 2004:11).

1980'li yıllara kadar "Fordist-Taylorist" değerler dizisi tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları/örgütteki insan unsuru küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu stratejik öneminin ardında, örgüt performansına yaptığı katkının ve örgüte sağladığı rekabet üstünlüğünün olduğunu söyleyebiliriz (Bayat, 2008). İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği, insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır (Richard ve Johnson, 2001).

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyarılama olarak gören Schuler (1992) bu görüşü şu şekilde açıklamaktadır; İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşmesini amaçlar. Ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının hiyerarşik yapıdaki yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesini ve kullanılmasını sağlar. Mello'ya göre ise (2002) insan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesi anlamını taşır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimiyle alakalı Schuler ve Walker (1990) insan kaynakları stratejisini örgütün gereksinimleri üstüne “kısa dönem” odaklanma şeklinde olduğunu belirterek Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini şu şekilde tanımlamışlardır: “İnsanla alakalı işletme sorunlarına çözüm getirmek için insan kaynakları yöneticileri ve bölüm yöneticilerince ortaklaşa paylaşılan bir süreçler ve faaliyetler kümesidir” (Schuler-Walker, 1990:6-7).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında üstünde fazlaca konuşulan tanımlardan biri Wright ve McMahan'ın (1992) tanımıdır. Wright ve McMahan (1992) stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni; “bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış planlanmış insan kaynakları açılımları ve faaliyetleri modeli” şeklinde tanımlamışlardır (Wright-McMahan, 1992:298).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin sahip olduğu iş görenleri işletmenin hedefleri ve değerleri doğrultusunda kullanmayı hedefler. Diğer açıdan stratejik insan kaynakları yönetimi, personelin her türlü gereksinimlerini karşılamak ve hizmet verdiği departmana en çok katkıyı vermelerine yardım etmekle ilgilenir (Palmer ve Winters, 1993).

Tüm bu tanımlama ve açıklamalardan hareketle; stratejik insan kaynakları için işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi süreçlerinin uyumlu hale getirilmesidir şeklinde tanımlama yapılabilir.

## **2.1. İşletme Stratejileri**

İşletme stratejisi, işletmenin ürün veya pazar kısmında ya da endüstri dalında ne şekilde rekabet edeceği ve ne tür organizasyonlar yapacağıyla alakalıdır. Rekabet

problemleri ile daha fazla uğraştığından işletme aşamasında hiyerarşik olarak kaynak dağıtımı ve karşılaştırmalı ayrıcalıklar ve sinerji mevzularına ağırlık verir. Bilhassa ürün ve pazarın geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi kararlarını kapsar. Yani örgütte bulunan departmanlarla alakalı hükümlerin eş güdümü bu düzeydeki stratejilerle oluşturulur (Dinçer, 2013).

İşletme seviyesinde stratejiler, örgütün faaliyet alanında yaşamını devam ettirmek ve başarılı olabilmek için ne şekilde rekabet edeceğiyle alakalı stratejileridir ve işletme yönetim seviyesinde kararlaştırılır. İşletmelerin piyasa şartlarında ne şekilde rekabet edebileceğini belirlemek için birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller içinde Porter (1980) ile Miles ve Snow (1978) tarafından ortaya çıkarılan stratejiler ön planda yer almaktadır. Aşağıda her iki modele ilişkin açıklamalar yer almaktadır (Okumuş vd., 2014:147).

### **2.1.1. Michael E. Porter'in Jenerik Stratejileri**

İşletmelerin faaliyet alanında veya aynı Pazar içinde bulunan riskler özellikle belirlenmelidir. Belirlenen rakiplerin hangi üstünlüklere sahip olduğu, üretim, yönetim ve satış kapasiteleri, rekabet stratejileri ve büyüme hedefleri analitik olarak incelenerek işletmenin stratejik planlamalarında bu hususlar göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca pazarda rekabeti engelleyici veya rakiplere avantaj sağlayacak durumdaki dış unsurlar varsa, bunların işletme çıkarlarına uygun hale getirilmesi için stratejiler belirlenmelidir. Burada yönetim literatüründe önemli bir yeri olan Michael Porter'in rekabet stratejileri olarak bilinen Beş Güç Analizinden yararlanılmalıdır (Okumuş vd., 2014:76)

Porter, Beş Rekabet Gücünü; pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet olarak ifade etmektedir. Beş Rekabet Gücü bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar açısından birer rakiptir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok öne çıkabilirler. Bu genel anlamıyla rekabet, genişletilmiş çekişme olarak adlandırılabilir (Porter, 2003:6).

Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve karlılığın yoğunluğunu belirler; stratejinin kurulması açısından en büyük güç veya güçler iş başındadır ve bunlar son derece önemli hale gelirler. Örneğin sektöre yeni girecek

olanların tehdit oluşturmadığı bir sektörde, çok güçlü bir Pazar konumuna sahip bir işletme bile, kendisinden üstün ve düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaşırsa düşük bir getiri elde edecektir. Ortada ikame ürün yoksa ve girişler bloke edilmişse bile, mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet, potansiyel getiriye sınırlayacaktır. Rekabet yoğunluğunun en uç noktası, girişin serbest olduğu, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, sayısız firma ve ürünün birbirine benzer olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, ekonomistin mükemmel rekabetçi olarak tanımlandığı sektördür (Porter, 2003:6).

**Pazara Giriş:** Bir işletmenin iş yaptığı sektörde kârlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun bunu ilelebet sürdürmesi mümkün olamamaktadır. Zira yüksek kârları gören diğer işletmeler, sektöre yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberinde getirirler. Bu durum fiyatların aşağıya çekilmesine, sektördeki mevcut işletmelerin maliyetlerinin şişmesine ve kârlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu nedendir ki, gerçekçi bir rekabet yönetim programı geliştirmek için sektöre yeni girebilecek olası rakipleri ve onların işletmenin rekabet gücü üzerinde yaratabileceği tehditler, sistemli olarak belirlenmelidir (Okumuş vd., 2014:77).

**İkame Ürün Riski:** İkame ürün, başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin aynısı ve benzeri olmayan, ancak alternatifi olabilecek ürün ve hizmetlerdir. Örneğin şeker ile bal, kibrit ile çakmak, tavuk eti ile soya unundan yapılmış et gibi. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel getirilerini sınırlayabilirler. Nitekim işletmelerin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazlaysa karlılığı da o denli düşük olur. Çok büyük etkisi yokmuş gibi görünen, fakat bazı durumlarda işletmeyi ve sektörün rekabet gücünü olumsuz etkileyebilecek ikame ürünlerin rekabet gücünün etki derecesini periyodik olarak irdelemek gerekir (Okumuş vd., 2014:78).

**Alıcıların Pazarlık Gücü:** Müşteriler, fiyatları aşağıya çekerek, daha iyi kalite ve daha iyi hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedirler. Dolayısıyla işletmelerin rekabet güçlerini oldukça olumsuz etkileyebilirler. Kriz anlarında ve işletmenin zora düştüğü zamanlarda müşterilerin gücü artmaktadır (Okumuş vd., 2014:78).

**Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Bir sektörde tedarikçiler, sektöre yeni girecek işletmeler üzerinde fiyatları artırma, satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle pazarlık güçlerini gösterebilirler. Satıcı sayısı az, alıcı sayısı fazla olan sektörlerde satıcıların pazarlık gücü daha fazladır. Örneğin tekstil sektöründe iplik tedariki çok önemlidir. İplik üreten işletmelerin sayısı az olduğu için fiyat belirlemede daha rahat ederler. Az sayıdaki üreticiler, kendi aralarında kolaylıkla gayri resmi olarak anlaşarak kartel oluşturabilirler. Kartel oluşturmak yasalarla yasaklanmasına rağmen gerçek hayatta bunlar görülebilmektedir (Okumuş vd., 2014:79).

**Mevcut Rakipler Arası Rekabet Yoğunluğu:** Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklâm savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve artırılmış müşteri hizmeti ya da garantileri gibi taktiklerle hareket etme biçimidir. İşletmeler karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdırlar. Mevcut rakipler arasındaki rekabet, genelde müşteriler için avantajlı olabilmektedir. Bu durum ise ülkenin rekabet gücünün artmasına da fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla, mevcut rakipler ve onların şirketin rekabet gücü üzerinde yaratabileceği tehditler, devamlı olarak takip edilmelidir. Rakipler hakkında bilgi edinmek ülkemizde oldukça zordur belirlenmelidir (Okumuş vd., 2014:77).

Porter bir işletmenin bu beş güce karşı kendisini pozisyonlandırmanın üç genel stratejisinin olduğunu ileri sürer. Farklılaşma stratejisi (stratejisini rakip ürünlere göre farklı özellik ve fonksiyonlara sahip yüksek kaliteli ürünler üzerinden sürdürmek), maliyet liderliği stratejisi (standart ürünleri rakiplerden daha az maliyetler ile üretebilme üzerine kurulu bir yaklaşım) ve odaklanma stratejisi (genel bir pazara hitap etmek yerine bir alt pazara yoğunlaşma). Porter'a göre, üç jenerik stratejiler olarak isimlendirdiği bu stratejiler ile işletmeler, sektörel güçlere karşı nasıl rekabet edeceklerinin genel bir formülünü belirlemiş olacaklardır. Bu stratejiler sayesinde işletmeler kendilerini beş güce karşı pozisyonlandırarak, rakiplerden ayırt edici bir kimlik kazanma yoluna gidecek, müşterilere kendisini rakiplere niçin tercih etmesi gerektiğinin net bir mesajını verecek ve işletme içi yönetim ve örgütlenme sorunlarını tutarlı bir biçimde çözmenin referans çerçevesini oluşturacaktır (Okumuş vd., 2014:80). Porter'ın jenerik stratejileri aşağıda belirtilmiştir.

### 2.1.1.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmelerin bu stratejiyi benimsemesi yüksek sermaye maliyetine katlanmaya, saldırgan fiyat stratejisi izlemeye ve pazardan pay almak için başlangıç aşamasında kayıplarla karşılaşmaya neden olabilir. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler, makul bir kalite seviyesine ulaşmak kaydıyla, rakipleriyle ya aynı fiyatlarla yüksek kar payına ulaşır ya da daha dūřuk seviyede fiyat uygulamalarıyla satışlarını daima yükseltmeye çalışır (Kılınç ve Tařgit, 2008).

Bu stratejiyi uygulayan iřletmelerin diđer jenerik stratejilere kıyasla iki temel avantaja sahip olduđu dūřünölmektedir. Bunlardan birincisi, iřletmelerin dūřuk maliyetler nedeniyle ürettikleri ü rünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyabilmesi ve bu sayede hem aynı karı elde etmeleri hem de pazar paylarını artırmalarıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müřterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerinde rekabet etmeye bařlaması durumunda pazar paylarının dūřuk maliyet ve fiyat uygulayan iřletmelere kalacak olması dūřünönesidir (Eren, 2010).

Maliyet liderliđi stratejisi, iřletmenin belli bir pazarda rakiplerine göre üretim maliyetlerini dūřürerek rekabet avantajı sađlaması esasına dayanmaktadır. Bu bağlamda, iřletmeler devam eden belli zaman periyodunda maliyetlerini rakiplerine kıyasla dūřürmeyi bařarmaları durumunda maliyet liderliđi uygulayarak rekabet avantajı sađlayabilir (Okumuř vd., 2014:147).

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin sadece birkaç faaliyetle ilgili maliyet dūřürme çalışması yapması yetmemektedir. Başarılı bir maliyet liderliği stratejisi uygulayabilmek için işletmeler, belli başlı işletme faaliyetleri yerine tüm işletme faaliyetlerini inceleyerek maliyet iyileştirmeleri yapmak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler için “maliyet liderliği konumunu korumanın işletmeye ağır yük getirmesi, yeni ve modern ekipmanlara yatırım yapmak, kullanılan malların hızla ışkartaaya çıkması, ü rünlü yelpazesini genişletmek ve teknolojik gelişmeleri takip etmek” gibi zorluklar ve zorlukların ortaya çıkaracağı riskler bu tür stratejinin öne çıkardığı sakıncalardır (Kılınç ve Taşgit, 2008:148).

Buna karřın, bu iřletmeler, dūřuk maliyetlerden dolayı toptancılardan daha az etkilenecek, dūřuk maliyetler daha fazla pazar payı elde etmeye olanak sađlayacađı için

toptancılar önünde pazarlık güçlerini artıracak, diğer işletmelerin pazara girmesini engelleyecektir (Eren, 2010).

### **2.1.1.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda bulunduğu sektörde benzersiz ürün ya da hizmet üreterek müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışır ve genel olarak sunmuş olduğu ürüne paralel olarak üst düzey fiyat politikası izleyebilir. Bu tür işletmelerin fiyata duyarlılığı azdır. Müşterilerde marka bağımlılığının yüksek olması, fiyatlar karşısındaki hassasiyetin düşük olması, karşılaştırma yapılabilecek alternatiflerin olmaması nedeniyle bu strateji işletmeye rekabet avantajı sağlayarak, işletmenin sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmesini olanaklı kılar (Kılınç ve Taşgit, 2008). Ayrıca, farklılaştırma stratejisi alıcı sadakatinden dolayı işletmelerin kriz gibi olumsuz gelişmelerin olduğu dönemlerde de rekabet avantajını sürdürmesini sağlar (Okumuş vd., 2014:149).

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin değer yaratan tüm faaliyetlerde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamasını esas alan rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler rakiplerine oranla daha benzersiz mal ve hizmet sunarak piyasada yer elde etmeyi hedeflemektedir. İşletmeler, tasarımda, markada, teknolojiye, ürün özelliklerinde, müşteri hizmetlerinde ve satış aşısında farklılık oluşturarak rekabeti devam ettirebilir kılma hedefini devam sürdürmektedir. Bunu yaparken işletmeler aşağıdaki uygulamalardan faydalanmaya çalışırlar (Eren, 2010):

- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanarak farklılaştırma yapma,
- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek farklılaştırma yapma,
- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli gerçekleştirerek farklılaştırma yapma,
- Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata sunarak farklılaştırma yapma.

Farklılaştırma stratejisinin, büyük pazar payı gerektirmeyen, daha çok araştırma geliştirme, tasarım yenilikleri, yüksek kalitede madde tedariki ve üretimi gerektiren bir rekabet stratejisi olduğu söylenebilir (Kılınç ve Taşgit, 2008). Bu rekabet stratejisi işletmelere, temel olarak beş rekabet gücüyle başa çıkmada önemli katkılar sağlar ve



işletmelerin savunulabilir konum oluşturmaya destek olur. Bu bağlamda, farklılaştırma stratejisi işletmelere, marka bağımlılığı oluşturmada, müşterilerin fiyat duyarlılıklarını düşürmede, rakiplerinin pazara girişlerine engel olmada, müşterilerinin fiyat yükselmeleri kolay tolere etmeleri gibi durumlarda avantajlar sağlamaktadır (Eren, 2010; Dinçer, 2013).

İşletmelerin farklılaştırma stratejisini hayata geçirirken gözden kaçırmamaları gereken en önemli nokta ise farklılaştırmanın derecesidir. Diğer bir ifadeyle, müşterinin hangi seviyeye kadar yüksek fiyat vermeyi kabul edeceğini bilmek önemlidir. Bunu doğru belirleyebilmek için müşterileri ve müşteri gruplarını doğru tanımak gerekir. Çünkü işletmeler daha yüksek fiyat belirlerken müşterinin işletmeye bağlılığını ve sadık müşteriler yaratma avantajını göz önünde bulundurmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013). Dolayısıyla, farklılaştırma stratejisi benimseyen işletme müşterilerin ödeyebileceği yüksek fiyat seviyesi ile müşteri memnuniyeti oluşturma beklentisi arasındaki dengeyi sağlayabilmelidir.

#### **2.1.1.3. Odaklanma Stratejisi**

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan dar bir pazar platformunda belirli bir müşteri grubunu hedefleyerek uygulanması sonucu ortaya çıkan stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2013). Wright'e (1987) göre, maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi tüm sektöre hitap ederken, odaklanma stratejisi bir endüstri içindeki daha küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap etmeyi esas alır. Bu bağlamda, bu stratejiyi uygulayan işletmeler pazarın belirli bir bölümünü seçerler ve diğerlerini devre dışı bırakır. Pazar bölümü, bir tüketici grubunun, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi hedef alabilir (Dinçer, 2013).

Odaklanma stratejisini hayata geçirmek isteyen işletmelerin yukarıda belirtildiği üzere ilk olarak pazarı küçültmeleri gerekmektedir. İşletmelerin pazarı küçülürken, pazarı coğrafi/bölgesel olarak bölümlere ayırma; pazarı değişik müşteri arzu, gereksinim ve beklentilere göre daraltma; farklı ve değişik özellikleri olan mal ve hizmet üretimi ile değişik ve yeni pazarlar yaratma, gibi yöntemleri kullanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013). Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, belli bir pazar bölümünde "coğrafi olarak, müşteri özelliklerine göre belirlenmiş şekilde veya bir ürün hattının belli bölümünde" faaliyet göstererek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır (Hill ve Jones,

2014). Bir işletmenin bu stratejiyi uygulayabilmesi veya bu stratejiyi uygulamayı tercih etmesi için aşağıda belirtilen koşulların söz konusu olması önerilmektedir (Eren, 2010):

- Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan değişiklik ihtiyacındaki müşteri grupları veya bölgelerin olması,
- Rakiplerin belirli bir müşteri kesiminde uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri (genellikle uzmanlaşmaya yönelmemeleri),
- İşletmenin kaynaklarının tüm piyasaya imkân verecek derecede geniş olmaması.

Odaklanma stratejisinde “düşük maliyete” ve/veya “farklılaşmaya” odaklanma olmak üzere iki farklı seçenek söz konusudur. Düşük maliyete odaklanma, işletmenin seçmiş olduğu dar bir pazarda veya sınırları daha net çizilmiş müşteri grubuna maliyetlerini düşürerek pazara daha derinlemesine girmesini esas alır. Farklılaşmaya odaklanma ise yine işletmenin dar bir pazar alanında veya belli bir müşteri grubu üzerinde kendini ayrıcalıklı kılacak üstünlükler oluşturmasını esas alır. Maliyete odaklanan işletmelerin, seçtiği alanda maliyetleri rakiplerine oranla mümkün olduğunca düşürmesi ve her durumda ürünlerini rakiplerinden daha farklı kılacak şekilde davranması gerekmektedir.

### **2.1.2. Miles ve Snow’un Geliştirdikleri Stratejileri**

Miles ve Snow (1978), örgütlerin stratejik yöndeki eğilimlerinin çevredeki değişimler ve işletmenin kendi bazı özelliklerine göre farklılıklar göstereceğine vurgu yapar. Yazarlar, işletmelerin her yönünü kapsayacak yetenekte bir tipoloji belirlemenin olası olmadığını belirtmekle birlikte, işletme düzeyinde stratejiler içinde önemli yer tutan dört boyutlu strateji modelini önermiştir. Bu modele göre işletmeler, içinde buldukları koşullar ve çevresel değişimleri de göz önünde bulundurarak “fırsatçı, analizci, savunmacı ve tepkici” olmak üzere dört farklı stratejik eğilim sergileyebilmektedir (Okumuş vd., 2014:151).

#### **2.1.2.1. Fırsatçı Stratejiler**

Fırsatçı strateji izleyen işletmeler, dış çevreye odaklı hareket eden, dış çevreyi sürekli analiz eden girişimci işletmeler olarak bilinir (Daft ve Weick, 1984; Segev, 1987; Dess vd., 1997). “Yeni teknikler bulma ve yeni ürünler ortaya çıkarma konusunda öncü

olan ve genellikle faaliyet gösterdiği sektörde değişimi başlatan işletme” olarak bilinmektedir (Stathapoulos, 1998:539). Bu tür stratejiyi benimseyen işletmeler, periyodik olarak sürekli yeniden tanımladığı geniş bir ürün-pazar alanı içinde faaliyet gösterir. Sürekli olarak rakiplerinin tepki vermesi gereken yenilikler yaparlar (Williams ve Tse, 1995).

“Bu tür strateji takip eden işletmelerin kuralları ve işletmelerdeki düzenlemeler esnekliği teşvik edici ve özgürlük sağlayıcı” şeklindedir (O’Regan ve Ghobadian, 2006:606). Bu işletmelerin pazarlama fonksiyonları gelişmiştir ve araştırma geliştirme faaliyetlerinde etkindirler. Karar verme mekanizmaları merkezi değildir ve iletişim-işbirliği yapıları oldukça sadedir. Ayrıca, biçimsellik düzeyi düşüktür ve hızlı bir dikey iletişim ağları vardır (Garrigos-Simon vd., 2005).

Bu bağlamda, bu tip stratejik eğilimi takip eden işletmeler ürün ve hizmetlerini sık sık geliştirerek piyasada ilk olmayı denerler. Ayrıca, bu işletmeler dışarıda meydana gelebilecek beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdır. Kendi stratejilerini uygulayabilmek için geniş bir alanda ürün ve pazar hâkimiyetini sağlamaya çalışırlar (Miles ve Snow, 1978).

Bu işletmeler fırsat yaratacak erken sinyallere hızla yanıt verir ve bu yanıtlar rekabetçi faaliyetlerin yeni bir aşamasını ortaya çıkarır (Snow and Hrebiniak, 1980). Sürekli değişimin ve belirsizliğin oluşturduğu fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticileri, yüksek rekabetten, rakiplerin tepkilerinden ve risk almaktan çekinmezler.

#### **2.1.2.2. Analizci Stratejiler**

Analizci stratejileri benimseyen işletmeler, savunmacı stratejileri benimseyen işletmeler ile fırsatçı stratejileri benimseyen işletmelerin uygulamalarının ortak bir takım özelliklerini bünyelerinde taşırlar (Miles ve Snow, 1978). Analizci stratejiye sahip işletmeler, böylece dengeyi sağlamak ve değişimi gerçekleştirmek gibi iki özelliği bir arada ihtiva ederler (Hambrick, 1983; Miles vd., 1978). Bu işletmelerin hem mevcut denge durumunu ve sınırlı mamul hattını korumaya çalıştıklarını hem de sanayi kolunda meydana gelen değişiklikleri mümkün olduğu kadar dikkatli şekilde takip ettiklerini vurgulamak gerekir (Snow ve Hrebiniak, 1980). Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejilerini kontrol ederek, onların faaliyetlerini dikkate alarak temkinli stratejiler geliştirmeyi tercih eder (Okumuş vd., 2014:152).

Analizci işletmeler yeni mal veya hizmet piyasasına ilk giren olmak yerine yeni bir alana giren rakibini dikkatli bir şekilde inceler (Slater ve Narver, 1993; Williams ve Tse, 1995). Daha sonra kendileri için ümit verici görüneni tercih eder ve üretimi, tasarımı, dağıtımını genellikle taklit ederek pazarda daha etkili şekilde yer elde etmeye çalışır (Miles vd., 1978). Taklit edecekleri yeni ürün ve müşteri girişimlerini pazarda geçerliliği kabul edildikten sonra taklit etmeye yönelir (Segev, 1989). Kısaca, bu tip işletmeler yeni ürün ve pazar fırsatlarını yaratma değil, bulma ve kullanmayla ilgilenirler.

Analizci stratejiye sahip işletmeler, pazarın durgun olduğu zamanlarda etkinlik ve verimliliğe odaklanabilirler. Fakat pazarın canlı ve faaliyette olduğu durumlarda dikkatli biçimde çevrenin incelenmesi ve yenilik yapma konularına yönelirler. Müşterilerle diyaloglarını kesintisiz devam ettirirler ve genellikle rakiplerinin ne tür faaliyetleri yaptıklarını sürekli göz önünde tutarlar (O'Regan ve Ghobadian, 2006; Slater ve Narver, 1993).

### **2.1.2.3. Savunmacı Stratejiler**

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler düşük seviyeli risk stratejisini seçmekte ve yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyet göstermeye dikkat etmektedir (Garrigos-Simon vd., 2005). Kısaca, bu tür işletmeler geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine, dar bir pazara yoğunlaşmayı tercih ederler. İşletme yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte; bu konularda çok az araştırma yapmakta ve mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir (Miles v.d., 1978:29).

Savunmacı stratejiyi uygulayan işletmeler yeni ürün geliştirme konusunda tutucu davranış sergileyen işletmelerdir. Bu yüzden, fırsatçı strateji benimseyenlerin tam tersi olarak tanımlanır ve yeni ürün ortaya çıkarma yerine fiyat ve kalite gibi konulara odaklanır. Ancak, asıl odaklandıkları nokta, “mevcut faaliyetlerin etkinliğini artırmaktır” (Miles ve Snow, 1978:29). Kendilerine göre daha güvenli ve durağan alanlarda faaliyet gösterirler. Bunun sonucu olarak bu tür işletmeler sanayideki gelişmelerin önünde gitmezler ve gitme gereği duymazlar. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bunun yerine faaliyet etkinliğini artırma hâkim olduğu sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma üzerine yoğunlaşırlar. Büyüme, genellikle pazara nüfuz ederek sağlamaya çalışırlar; belki de

düşük düzeyde yeni ürün geliştirerek sağlarlar (Segev, 1989; Snow ve Hrebriniak, 1980).

#### **2.1.2.4. Tepkici Stratejiler**

Tepkici strateji belirleyen işletmeler istikrarlı bir ürün-pazar politikasına sahip işletmeler olarak görülmez. Bu tür işlemler, genellikle çevreden kendilerine baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışırlar. Dolayısıyla, rakiplerine göre ayırt edici bir rekabet üstünlüğü sağlamada yetersiz kalırlar. Mevcut pazar-ürün yapısını korumada rakipleri kadar saldırgan değildir (Snow ve Hrebriniak, 1980).

Tepkici stratejiyi takip eden işletmeler çoğunlukla kısa vadeli planlar yapmayı tercih ederler, kısa vadeli kararlar alırlar ve sadece rakiplerin faaliyetlerine tepki vermekle yetinirler (O'Regan ve Ghobadian, 2006). Bu yönüyle, tutarlı bir stratejilerinin dahi olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle, bu tip strateji izleyen işlemleri net olarak kategorize etmek zordur. Çünkü, diğer üç stratejiden herhangi birinin benimsenmediği durumlarda ortaya çıkan ikincil bir strateji olarak görülür (Miles vd., 1978:30).

Tepkici stratejiye sahip işletmelerin tepe yönetimi değişimi ve belirsizliği algılayabilirler; ancak bu soruna çözüm üretme noktasında yetersiz kalırlar. Bu nedenle de, bu stratejiyi izleyen işlemlerin uzun vadede devamlılığını sağlayamayacağı öngörülür (Williams ve Tse, 1995). Bu işletmelerin dinamik hareketlilik karşısındaki zayıf performansları çevredeki değişikliklere tam olarak cevap verememesinden kaynaklanır (Segev, 1989).

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış**

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel stratejiler arasında etkili uyumu başarmaya çalışan ve rekabet üstünlüğü elde etmede örgüt çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören kapsamlı bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, uzun dönemli bir odağa sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun uzun dönemli stratejik planlara dâhil edilmesi bu özelliği yansıtır. Stratejik insan kaynakları yönetimi “örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik tercihleriyle bütünleşmesi” şeklinde tanımlanabilir. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey olmak üzere iki boyutu vardır. Yatay boyut, birbiriyle uyumlu, birbirini

destekleyecek insan kaynakları uygulamalarının bir araya getirilmesi ve bu uygulamaların bir kümesinin oluşturulmasını ifade eder. Dikey boyut ise, insan kaynakları uygulamaları ve örgüt stratejisi arasındaki karşılıklı uyumu içerir. Bu bakış açısı, insan kaynakları yönetimine stratejik bir nitelik kazandırdığı gibi, insan kaynakları yöneticilerinden beklenen yetenekleri/özellikleri de değiştirir (Cingöz ve Akdoğan, 2013).

İnsan kaynaklarının işletme amaçlarına ulaşmada ve rekabet üstünlüğü elde etmedeki önemi kurum içinde kabul edilir. Ayrıca, stratejik amaçlarla işgücünün özellikleri arasında bir bütünleşme sağlanmaya çalışılır. Yani, insan kaynakları yönetimi ve örgüt stratejileri arasında çift yönlü bütünleşme söz konusudur. Dolayısıyla, insan kaynakları uygulamaları hem örgüt stratejileri, hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak için birbiriyle karşılıklı olarak ilişkilidir (Cingöz ve Akdoğan, 2013).

Birçok yazara göre stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi süreci ve işletme stratejisi arasında bir ilişki yaratmak için gereklidir. Örneğin, Miles ve Snow (1986) yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetimi sürecinin işletme stratejileri ile nasıl bütünleştirileceğini veya ilişkilendirileceğini göstermişlerdir.

İnsan kaynakları uygulamalarının, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini kabul edersek ve farklı stratejilerin uygulanabilmesi için farklı davranışların gerekeceğini düşünürsek, insan kaynakları yönetimi politikaları işletme stratejileri ile sistemli bir şekilde bağlantılı olması gerekmektedir (Torrington, Hall, Taylor, 2002).

### **2.2.1. Michael E. Porter'in İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumu**

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler, insan kaynakları uygulaması olarak iş gücünün yoğun olarak gözlemlenmesi, daha az maliyetli çalışan temini, dışardan transfer yerine iç kanallardan iş gücü temini gibi yöntemleri tercih etmelidir. Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler ise yetenekli ve sektörde uzun yıllar tecrübeye sahip çalışanları işe alma, üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat, hoş bir ortam oluşturmalıdır. Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler ise diğer her iki stratejideki uygulamaları sentezleyerek daha gelişmiş bir insan kaynakları uygulaması yapmalıdırlar (Porter, 2003).

Schuler ve Jackson (1987) işletmelerin rekabet stratejisi uygulaması için gerekli beceri, bilgi ve yeteneğe sahip iş görenlere ve belirli insan kaynakları yönetimi yöntemlerinin tasarım ve uygulamasıyla ilişkilendirilmiş istendik davranış ve yeteneklerin gelişimine gerek olduğuna işaret eder. Mesela, maliyet liderliği stratejisini tercih eden işletmeler harcamaları bütünüyle kontrol ve minimize etmeye mecburdur ve daha büyük ekonomi ölçeğine ulaşmaya çalışır. Bu stratejiye ulaşmanın gereği insan kaynakları yönetimi stratejisinin uygulamaya koyma tipini benimsemesidir. Uygulamaya koyma stratejisini benimseyen işletmeler öncelikli olarak dış işgücü pazarından personel adaylarını toplar. Bu durumda işletme, personel seçimi, eğitim harcamalarını en aza indirme ve ise hemen başlama yeteneği üzerine yoğunlaşmalıdır. Böyle personelin mesleki içeriği sınırlıdır, kariyer geliştirme özel bir eylem üzerinde odaklanır, performans değerlendirme kısa dönemli ve bireyselliği öne çıkarır. Ücret dışsal dengeye dayalıdır ve primler ve diğer parasal güdümlere yok denecek kadar azdır. İşe alım ve yerleştirme teknolojik yeteneğe ve örgütsel gereklere önem verdiği için, iş güvencesi geri planda kalmaktadır (Dowling ve Schuler, 1990).

Rekabet stratejilerinden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) herhangi birini seçen işletmeler, seçtiği stratejilerine göre insan kaynakları stratejilerinden uygun olanı yani odaklanma için kümelenme, maliyet liderliği için uygulamaya koyma ve odaklanma için kolaylaştırma stratejilerinden birini seçmeli ve bunları birbiri ile uyumlaştırmalıdır (Schuler ve Jackson, 1987. Akt: Tunçbilek,2005:180).

## **2.2.2. Miles ve Snow'un İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Literatürde, işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi politikalarının uyumlu olması gerektiğini savunan yazarlar arasında da hangi işletme stratejisi için hangi insan kaynakları yönetimi politikalarının daha uygun olduğu konusunda da farklı görüşler vardır. Örneğin bazı araştırmacılar, fırsatçı bir işletme stratejisi takip eden şirketlerin, daha çok şirket dışından eleman bulmaya yönelmesi gerektiğini savunurlar (Miles ve Snow, 1987; Shortell ve Zajac, 1990; Thomas ve Ramaswamy, 1996). Bazıları ise fırsatçı işletme stratejisini izleyen işletmelerde, risk alabilen, hata yapmaktan çekinmeyen çalışanların gerekli olduğuna dikkati çekerek, fırsatçı işletme stratejisi izleyen şirketlerin personeline iş güvencesi sağlaması ve boş kadroların şirket

içi terfiler yolu ile doldurulması yani yeni elemanların genelde şirketin alt seviyelerine alınması gerektiğini belirtmektedirler (Schuler ve Jackson, 1987).

Savunmacı stratejileri izleyen işletmeler istikrarlı bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, insan kaynağına uzun vadeli yatırım yaparlar. Bu kurumlar, ilerideki insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin edebildiklerinden, yeteneği kendi içlerinde yetiştirebilirler. Kurum içerisinde uzun süre çalışan personelin diğer kurumlar ile bağlantıları daha az olacaktır. Eğitimlerini kurum içerisinde genellikle kurumun ihtiyaçlarını doğrudan karşılayacak şekilde aldıkları için bu becerileri farklı kurumlarda veya piyasada pek değerli olmayabilir. Bunun yanında, çalışanlar, kurumun onlara uzun vadeli bakmasının sonucunda duygusal olarak kuruma daha fazla sadakat hissederler. Dolayısıyla, savunmacı işletmelerde personel devir oranı düşüktür (Miles ve Snow, 1978).

Savunmacı işletmelerde verimlilik ön plandadır. Yeteneği kendi içinde geliştiren kurumlar uzun süreli bir iş güvencesi karşılığında çalışanlarına daha düşük ücret önerebilirler. Bu tür kurumlar görev tanımları, maaş baremleri ile çok gelişmiş bir iç yönetim sistemine sahiptir. Fırsatçı işletmeler ise, savunmacı işletmelerin tam tersine ürün ve pazar yeniliği arayışı içerisinde çok değişken bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, insan kaynağını kurum içinde yetiştirmeleri mümkün olmaz (Delery ve Doty, 1996).



### 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek kavramı insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı olarak yönetim psikolojisindeki yerini asıl olarak, McClelland'ın "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı makalesinden sonra almıştır. McClelland, personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdiği başarı dereceleri ile belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde; kullanılan bu araçların gerçek hayattaki başarıyı öngörmediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuç üzerine McClelland, çalışmalarını iş başarısını öngörebilecek ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik katmanları gözetme eğilimi olmayan yeni bir araştırma yöntemi bulmaya yoğunlaştırmıştır (Budak, 2016:21).

McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında, işi iyi yapmak için hangi özelliklere ihtiyaç duyulacağı konusunda herhangi bir ön yargıya sahip olmadan, analizlerin doğrudan işi yapan kimseden başladığını ve açık uçlu davranışsal vaka görüşlerinden hareketle iş başarısını ortaya çıkaran insani özelliklerin tanımlandığını belirtmektedir. Burada amacı, işte üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri, yetenekleri tespit etmektir (Budak, 2016:21).

Bu tespit ile de işletmeler açısından önemli ve stratejik bir konuma sahip olan insan kaynağının, işletmenin amaçları doğrultusunda, işin yetkinliklerine göre yetenekli bireyler arasından seçilmesi gerekmektedir. Bu noktada ise yetenek kavramı karşımıza çıkmaktadır.

#### 3.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı

Yetenek kavramı hakkında literatürde farklı tanımlamalar mevcuttur. Yetenek kavramı en yaygın haliyle Türk Dil Kurumu Türkçe Güncel Sözlüğünde (2018) dört farklı şekilde tanımlanarak karşımıza çıkmaktadır.

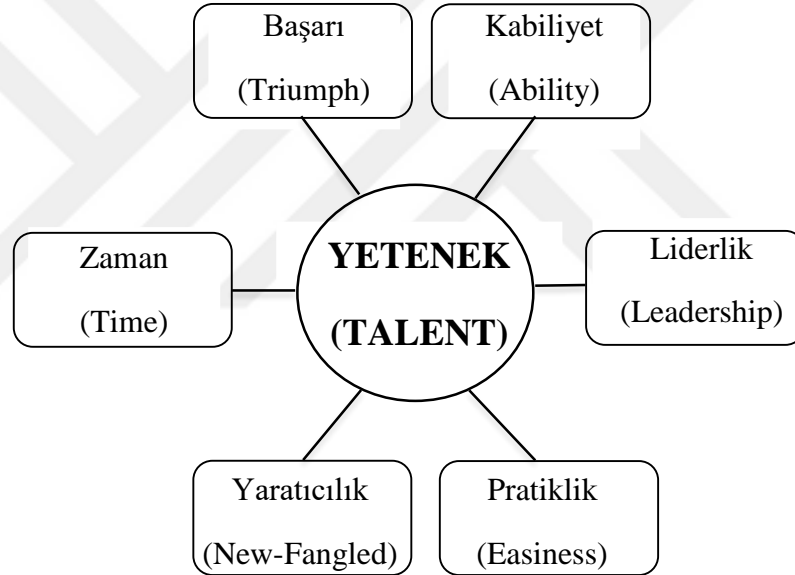
- a. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet,
- b. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite,
- c. Kişinin katılıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır,

**d. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.**

Bir çalışmaya göre yetenek; kişilerin doğuştan getirdikleri kişisel karakter özelliklerinin bütünüdür ve bununla birlikte yüksek performans göstererek, yüksek potansiyele sahip olan kişide yetenekten söz etmek mümkündür (Ewerlin, 2013:281). Bir başka tanımda ise yetenek; ortalama kabiliyetin üstünde kabiliyet sergilemek ya da bir şeyi başarmak için gerekli olan kapasite olarak tanımlanmaktadır (Ross, 2013:167).

Yetenek kavramı işletme literatüründe her harfin bir kavramın baş harfi olduğu belirtilen “talent” olarak geçmektedir. Buna göre T; **T**riump (Başarı), A; **A**bility (Kabiliyet), L; **L**eadership (Liderlik), E; **E**asiness (Pratiklik), **N**ew-Fangled (Yaratıcılık), **T**ime (Zaman)’ı nitelemektedir (Doğan ve Demiral, 2008:151):

**Şekil 2. Yeteneği Oluşturan Unsurlar**



Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008.

Buradan hareketle yeteneği kişinin belli bir zamanda, görevlerini daha pratik ve yaratıcılık özelliklerini katarak, başarıyı elde etmede çevresindeki tüm kişileri de hareketlendirebilme kabiliyeti olarak açıklamak mümkündür. Zaman iş görenlerin herhangi bir zaman diliminde yaptıkları işleri, pratiklik bu işleri ne kadar çabuk yapabildikleri, yaratıcılık işlerini yaparken yeni fikirleri ne kadar meydana çıkarabildikleri, liderlik ise yaptıkları işlerde başarılı olabilmek için etraflarındaki diğer iş görenleri ne kadar yönlendirebildikleri, kabiliyet ise tüm bunları yapacak yetkinliğe

sahip olmaları anlamına gelir ki bu da yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurların tamamı aslında işletmelerin iş görenlerinde bulunması gereken niteliklerdir.

Yetenek, bireylerin bazı ilişkileri kavrama, analiz etme, çözümlenme ve sonuca ulaştırabilme olarak meydana çıkan zihinsel özelliklerinin ve bazı durumları başarabilmeleri yönündeki bedensel özelliklerinin tamamı olarak ifade edilir. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışa dönüşecek tutumlarını meydana getirmekte yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak görülebilir (Erdoğan, 1999:87).

Yetenek; muvaffakiyet, maharet, liderlik, yeni bir şeyler meydana getirme, pratik çözümler üretebilme ve zaman yönetimini iyi yapabilme gibi özellikleri içine alan bir kavramdır. Yani; bireylerin belli bir zaman dilimi içerisinde, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları daha kolay ve yeni bir şeyler oluşturma özelliklerini kullanarak yapabilme ve başarıyı elde etme yönündeki kabiliyetidir (Yıldırım, Çiftçi ve Püsküllü, 2015).

Zaman içinde yetenek kavramı organizasyonun yeteneğini ya da organizasyondaki iş görenlerin yeteneği açıklamak şeklinde kullanılarak yönetim bilimlerinin de çalışma alanına girmiştir. Bu manada yetenek, örgütte bireysel anlamı dışında, iş görenin yeteneği ve örgütün yeteneği olarak iki farklı özelliği ile karşımıza çıkmaktadır (Akar, 2015:21).

Örgütsel Yetenek: Ashridge Danışmanlık Şirketi'nin araştırmasına göre, bir grup insanla örgütsel amaçlar doğrultusunda bir şeyi farklı şekilde ya da üzerine eklemeler yaparak gerçekleştirmedir (Fang Li ve Devos, 2008. Akt: Akar, 2015:21). Örgütün yeteneği, iş görenlerin bilgi, beceri ve zihinsel yeteneklerinin karmaşık bir şekilde ortaya çıkmasıdır (Tansley, Harris, Stewart ve Turner, 2006). İş görenin sahip olduğu kaynaktan faydalanarak daha çok üretmesini sağlayan fikir, bilgi ve becerilerinin sağladığı güçtür (Goffee ve Jones, 2007).

Temel Yetenek: Temel yetenek bir işletmeye, müşterilerine özel bir fayda sunma imkânı veren bir dizi kabiliyet ve teknolojinin bir karışımıdır (Prahalad ve Hamel, 1994:82). Örgütler temel yetenekleri vasıtasıyla temel ürünlere ulaşırlar. Temel ürün temel yeteneğin gözle görülen, elle tutulan bir çıktısıdır ve markalaşmayı sağlayan değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990:81-85).

Yetenek yönetimi pratikleri için yeteneğin tanımlanması gerekir ve örgütlerde ‘yetenek’ ile ne kastedilmek istendiği biliniyor olmalıdır (Tansley, 2011:266). Bireylerin organizasyonlarda yer alabilmeleri bireysel potansiyel ve performanslarına bağlı olduğundan yetenek kavramının bireylerinin potansiyeli ve performansını ifade ettiği düşünülmektedir. Ancak değişen çevre koşullarında her zaman doğru görevler için doğru yetkinliklere sahip yetenekleri ifade etmek zor olacaktır. Bundan dolayı organizasyonlar bugün yetenekleri tanımlamak, geliştirmek ve elde tutmak için uğraşırken, gelecekte de kimin potansiyel yetenek olduğunu anlamak için çaba harcayacaklar (Ross 2013:168-169).

Yukarıda anılan tanımlamalar bağlamında yeteneğin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

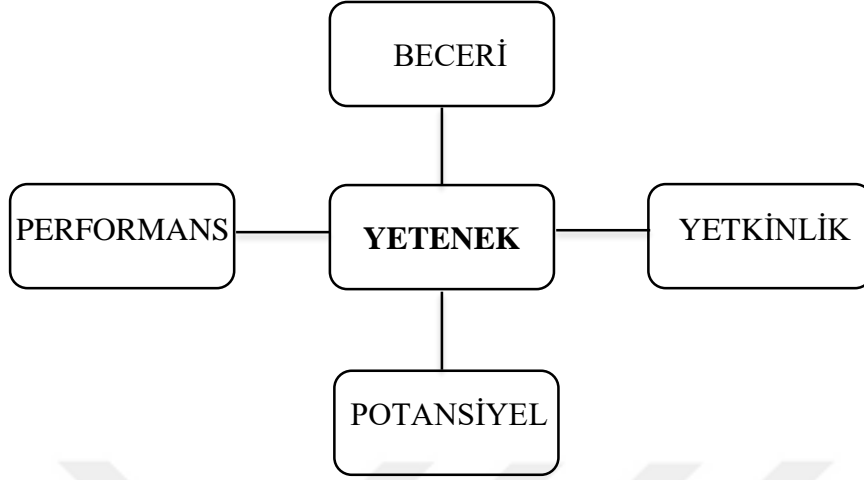
Yetenek (Akar, 2015:20-21):

- Doğumla birlikte getirilen varoluşsal yapıdır.
- Spesifik uzmanlıklardaki yüksek seviye kabiliyetlerdir.
- Kişinin kendine has becerisidir.
- Kişinin ustalık seviyesine çıkmasına neden olur.
- Kişinin beceri ve yeterliliklerini geliştiren potansiyeli olarak temel öğrenme, yeni bir şeyler tasarlama, icra etme gücünü temsil eder.
- Kişinin öğrenme arzusu ile yeteneği performansına ve başarısına yansır.
- Yetenek ve performans doğrusal yönde birbirlerinden olumlu şekilde etkilenirler. Yeteneği artan kişinin performansı da artar.
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur.
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır.

### **3.1.1. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Yetenek kavramı bazen tanımlamalar, bazen yanlış anlaşılmalarda bazen de birbirleri yerine kullanılmış olmalarından ötürü bazı terimlerle karıştırılmaktadır. Aynı anlamları taşımasalar da yetenek kelimesi aşağıdaki anılan kelimelerle alakalıdır:

**Şekil 3:** Yetenek Kavramının İlgili Olduğu Kavramlar.



Kaynak: Yalçın, 2013

#### **3.1.1.1. Yetenek ve Beceri İlişkisi**

Günlük hayatta beceri ve yetenek kelimeleri birbirlerinin yerine kullanılmakta, kişilerin hangi tür hareketlerinin beceri, hangilerinin yetenek olduğu zaman zaman karıştırılabilmektedir. Beceri ve yetenek kelimeleri literatürdeki çalışmalarda değinildiği üzere iki önemli nüansla birbirinden ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi; yeteneğin doğuştan gelen özellik; becerinin ise kurs, eğitim, tecrübe gibi bir takım faaliyetler sonucunda sonradan kazanılan bir kazanım olmasıdır (Demircioğlu, 2010:6). İkinci en önemli fark ise becerinin eğitim öğretim faaliyeti ile kişiden kişiye aktarılabilirken; yeteneğin genetik olmasından dolayı aktarılmasının güç olmasıdır (Yalçın, 2013:6). Bir enstrümanı direk elinize alarak hiçbir kurs ya da eğitim almadan, nota bilmeden kulaktan dinleyerek çalmak yetenek iken kursa gidip, enstrümanla ilgili eğitim aldıktan sonra notalarına bakarak çalmak beceridir. Benzer şekilde örgütsel olarak bir çalışanın işletmeye fark oluşturacak bir eylemi yetenekli olduğunu, ancak verilen işleri zamanında ve etkin bir şekilde yapması ise becerikli olduğunu gösterir.

#### **3.1.1.2. Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi**

Yönetel literatürde yetkinlik; organizasyondaki kusursuz performansın meydana çıkmasını sağlayan ayırt edilebilen bilgi, kabiliyet ve tavırdan oluşan gözlemlenebilen davranış olarak ifade edilmektedir (Güngör, 2013:42). Yetkinlik ve yetenek kavramları arasında çok yakın benzerlik vardır. Yetkinlikler iş görenlerin becerilerini işletme için fark oluşturacak, katma değer üretecek şekilde kullanabilme

yetenekleri olarak tanımlandığından dolayı yetkinlik ve yetenek kavramları birbirlerine benzemektedir (Biçer ve Düztepe, 2003:14).

### **3.1.1.3. Yetenek ve Potansiyel İlişkisi**

Potansiyel kavramı, yetenek kavramının anılan özelliklerinden dolayı yetenek kavramı ile karıştırılabilen bir diğer kavramdır. Yetenek kavramı ile direk ilişkili olan potansiyel; liderlik nitelikleri, yeni şeyler meydana getirme ve yenilikçilik gibi bireyin yapabileceklerini ve kapasitesini anlatmaktadır (Ewerlin, 2013:281). Potansiyel ve yetenek kavramlarının birbirleri doğrudan ilişkili olduğunu açık olarak anlamak zordur. İşletmelerin geleceği açısından işe alınacak olan iş görenlerde performansın yanında sahip oldukları yetenekleri de saptamaları konusu yöneticilere düşen zorlu bir görevdir (Aker, 2008:18). Yetenek yönetimi açısından potansiyelin doğru tespit edilip uygun pozisyona yerleştirilmesi yetenek kadar önemlidir (Yalçın, 2013:10).

### **3.1.1.4. Yetenek ve Performans İlişkisi**

Performans, yetenek ile direk ilişkili olan bir diğer kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans; spesifik beceriler temelindeki mesuliyetleri yerine getirebilmeye ilgilidir (Ewerlin, 2013:281). Bir diğer önemli ortak özelliği Yalçın (2013) çalışmasında ifade etmiştir; bu özellik yetenektir. Yetenek yönetimi kavramına göre işletmeye katma değer sağlayacak personelin, yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalışmaları sonucunda performanslarının, yeteneğine uygun pozisyonda çalışmayan iş görenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bundan dolayı yeteneğine uygun işlerde çalışan iş görenlerin performansları daha yüksek olduğundan yetenek ile performans arasında direk bir ilişki olduğundan bahsedilebilir (Yalçın, 2013:9).

## **3.1.2. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girişi**

Yetenek kavramının iş dünyasına girişinde rol oynayan bazı etmenleri globalleşen dünya, küresel anlamda değişen demografik özellikler ve diğer bütün kaynaklar gibi sonsuz olmayan kıt olan yetenek kıtlığıdır.

### **3.1.2.1. Küreselleşme**

Tarih boyunca uygarlık ekonomik, sosyal ve politik değişimlere maruz kalmışlardır ki bu değişim içinde önemi yüksek ve en etkin olan kavram küreselleşme kavramı olmuştur. Tüm insanlığı etkileyen bir dönüşüme sebep olan küreselleşmeyi bu

denli kaçınılmaz ve somut hale getiren ise onun zaman ve mekân boyutunun ötesine geçmiş olmasıdır (Altuntuğ, 2007:8).

Küreselleşmenin sonucu olarak ekonomi ve iş dünyasındaki her sınırın ortadan kalkması ile kullanılması gereken kaynakların ortak bir havuzda toplanmasının da önüne geçilememiştir. Özellikle, işletmeler tarafından değeri son yıllarda anlaşılan insan kaynağına küreselleşme ile ulaşmak eskilere nazaran daha kolay hale gelmiştir ancak aynı zamanda katma değeri olanlara talebin artmasıyla da zor bir hal almıştır. Bu daha çok uluslararası iş yapan firmalarda karşılaşılan bir durumdur ve yetenekli çalışanları elde etmek için rekabet ortamı meydana getirmektedir (Atlı, 2017:5).

Küreselleşme olgusu, çalışanlar üzerinde özellikle beyaz yakalı çalışanların iş hayatına ve işletmelere bakışlarını değiştirerek büyük değişimlere neden olmuştur. Bu doğrultuda çalışanların örgütlere olan güveni, işlerine karşı olan adanmışlıkları ve işletmelerine olan bağlılıklarında azalma yaşanmıştır. Azalan tüm bu değerlerin yerine daha fazla güven duyma, takdir edilme, yeteneklerine anlamlar yükleme ve meydana getirebilme, istekleri giderme, iş hayatını dengeleme, daha çok maddi ve manevi kazanç elde etme gibi bireysel beklentiler öne plana çıkmıştır. Sonuç olarak da insani taraflarının görülmesine ve fark edilmesine önem verir bir hal almışlardır (Akar, 2012:48).

### **3.1.2.2. Küresel Demografik Değişim**

Giderek yaşlanan nüfus, küresel iş gücünden kaynaklı olarak artan rekabet ortamı (Fegley, 2006:17), boşanma, suç ve intihar oranlarındaki artış, evsizlerin sayısında meydana gelen yükselme, iflaslar, tek anne-babalı ailelere doğru yönelen eğilim ve kadınların iş gücüne katılımlarının artması gibi sosyal değişimler kariyer kararları üzerinde ciddi etkiler yapmaya başlamıştır (Yarnall, 2008:9). İş gücünün kabaca 16 ile 65 yaş arasında yer alan bireyler arasında sıkışmasından dolayı nüfus araştırmacıları kaç gencin iş hayatına dâhil olacağını ve kaç yaşının belirli bir zaman dilimi emekliye ayrılacağını oldukça yüksek bir doğrulukla tahmin edebilmektedirler (Schweyer, 2004:25).

Avrupa'da, işletmeler açısından yeteneğin sadece geliştirilmesinin değil elde tutulmasının ne kadar önemli olduğunu yaşlanmakta olan nüfus göstermektedir. Bu strateji hem kar amacı güden kamu ve ticari işletmeler için hem de kar amacı gütmeyen tüm işletmeler için oldukça önem arz etmektedir. Kamu sektörü için de daha az maliyetli

ve etkin kamusal hizmet verebilmek için yetenekli iş görenler bir gereksinimdir (Kermally, 2004:3).

Dünyamız ekonomik sisteminde Amerika'dan sonra ikinci büyük ekonomiye sahip olan Japonya; yükselen maliyetler, düşük doğum oranından kaynaklı yaşlanmakta olan nüfus gibi sorunlarla uğraşmaktadır. Bu sebeplerden dolayı Japonya'nın genç nüfusunun (20 ila 34 yaş arası) 2020 yılına kadar, yüzde 31 oranında düşmesi beklenmektedir (Ooi, 2009:9). Bu yüzden yetenek yönetimi, işletmeler için önemli bir kaynak olan insan kaynakları sorunlarına standart çözümler getirmek veya demografik değişimlere anında tepki verebilmek için yeni bir ifade şekli olarak meydana çıkmıştır (Lewis ve Heckman, 2006:142).

Türkiye'nin yaşadığı demografik dönüşüm süreci, nüfusun demografik yapısının gelenekselden moderne doğru evrilmesini sağlamıştır. Ancak bu süreç henüz tamamlanmamıştır. Türkiye'nin yaşadığı demografik dönüşümün dün ve bugün dikkate alındığında, Türkiye'nin yarın yaşayacağı demografik dönüşümüne ve bu dönüşümün sonuçlarına ilişkin olarak bazı çıkarımlar yapmanın mümkün olduğu görülmektedir. Türkiye'nin bugün sahip olduğu doğurganlık hızı azalmaya devam edecektir. Doğurganlıktaki bu azalma ile birlikte doğumların daha ileri yaşlara ertelenmesi nedeniyle hâlihazırda değişim içinde bulunan doğurganlığın yaş yapısı daha da değişecek ve doğurganlık hızının en yüksek olduğu yaş grubu zaman içinde, Batı Avrupa'nın demografik dönüşüm sürecinde olduğu gibi, 30-34'e kayacaktır. Bu sürecin sonucu olarak bugün yılda yaklaşık olarak 1,3 milyon olan doğum sayısı hızla azalacak ve 2015 yılında 1,1 milyona düşecek ve daha sonra da bu seviyede sabit kalacaktır. Yine doğurganlık seviyesinin azalmasının bir sonucu olarak günümüzde yüzde 27 düzeyinde olan 15 yaşının altındaki nüfusun toplam nüfus içindeki payının hızla azalarak 2023 yılında yüzde 20-22 seviyesine gerilemesi beklenmektedir. Bu süreç, Türkiye nüfusunun genç nüfus olma özelliğinin hızla ortadan kalkması anlamına gelmektedir (Koç v.d, 2010).

Genç nüfusun giderek azalıyor olması keşfedilmesi bekleyen yeteneklerin de giderek azaldığı anlamına gelmektedir. Bu durumda iş gücüne katılması gereken yetenekli kişilerin sayısal olarak azaldığı ve yetenek yönetimi açısından olumsuz bir durum oluşunu göstermektedir.



### 3.1.2.3. Yetenek Kıtılığı

Yetenek kıtlığı, yüksek niteliklere sahip insan kaynağının sayısal olarak azalmasını, yetkinlik, liyakat ve becerileri yüksek olan insan kaynağını ise bulma zorluğunu ifade etmektedir. Bu sebeple gelişmiş ülkelerin ve işletmelerin pek çoğu yeteneğe yatırım yapmaktadır. İngiltere demografik etkilerle yüksek nitelik sahibi ve deneyimli iş gücünü kaybetmiş, en fazla beyin göçü yaşayan ülke olarak raporlanmıştır. İngiliz erkekler lehine olan işgücüne katılım oranı, demografik değişimler sonucunda kadınlar ve farklı etnik azınlıklar lehine değişmiş olup İngiltere’de önemli bir beyin göçüne sebep olmuştur. Ayrıca İngiltere üniversite mezunu olan İngiliz vatandaşlarının % 20’sinin OECD ülkelerinde yaşıyor olması nedeniyle, yüksek nitelik sahibi insan kaynağının % 10’unu kaybetmiştir (Devine ve Powell, 2008:2). ABD’de faaliyet gösteren 413 insan kaynakları uzmanının yaklaşık dörtte üçü, yetenek kıtlığının en önemli endişe kaynağı olduğunu belirtmişlerdir (Symes, 2009:23).

Türkiye’ de bu konuyla ilgili yapılmış olan az sayıda çalışma mevcuttur. Ancak bu konu üzerinde dikkatle durulması ve incelenmesi gereken bir konudur. Yetenek kıtlığıyla ilgili Manpower Group tarafından 2006 yılından bu yana her yıl Yetenek Kıtılığı araştırması yapılmaktadır. Bu araştırma 43 ülkede yapılmakta olup Türkiye bu araştırmaya ilk olarak 2011 yılında katılmıştır.

2018 yılında yapılan araştırmaya göre; bir işe başvuru yapan başvuru sahiplerinin eksikliği nedeniyle yetenek kıtlığı yaşanması araştırmaya katılan ülkelerin ortalaması % 29 iken; Türkiye’ de oran % 17 çıkmıştır. Bir işe başvuruların tecrübe eksikliğinden kaynaklı yetenek kıtlığı yaşanması sorunu genel ortalaması % 20 iken Türkiye’ de oran % 31 çıkmıştır. Bir işe başvuran başvuru sahiplerinin gerekli becerilere sahip olmaması nedeniyle yaşanan yetenek kıtlığı sorunu genel ortalaması % 19 iken; Türkiye’ de oran % 20 çıkmıştır. En dikkat çeken sonuçlardan biri de bir işe başvuru yapan başvuru sahiplerinin kendisine teklif edilenden daha yüksek ücret beklentileri nedeniyle yaşanan yetenek kıtlığı sorunudur. Burada genel ortalama % 12 iken; Türkiye’ de oran % 20 çıkmıştır (Manpower Group, 2018).

## 3.2. Yetenek Yönetimi

Literatürde özellikle son yıllarda bir çok çalışmaya konu olan yetenek yönetimi, günümüz konjonktüründe en uygun ve en etkin yönetim anlayışı olmasından, işletmelere sağladığı yararlarından ve işletmeleri farklı noktalara getirecek olan öneminden dolayı

gerek akademik hayatta gerekse pratikte güncelliğini korumaktadır (Bersin, 2006; Bhatnagar, 2007; Abrudan ve Matei, 2008; Altuntuğ, 2009:3; Burkus ve Osula, 2011; Claussen vd., 2013; Collings, 2014; Cooke vd., 2014; Festing vd., 2014; Gochman ve Storfer, 2014; Oladapo, 2014; Wagner, 2015).

Yetenek yönetimi kavramı 1950 ve 1960'lı yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişmeye paralel olarak A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde adından söz ettirmeye başlamış ve 1980'li yılların gündem konusu olan "Bilgi Çağı"nın paralelinde çok daha fazla gelişme göstermiştir. Bu duruma, bilginin ve bilgi teknolojilerinin; sanayi ve tarım sektörlerinin dışında eğitim, sağlık ve iletişim gibi birçok hizmet alanında da kullanılması önemli bir etken olarak kullanılması neden olmuştur. Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı ile beşeri sermayenin iş yaşamında değeri üst seviyelere çıkmış ve rekabetin en önemli araçlarından biri olduğu anlaşılmıştır (Altınöz, 2009:15). Yetenek yönetimi; kendisine temel amaç olarak stratejik hedeflere ulaşabilmek için, doğru kişinin, doğru zamanda seçilerek, doğru yerlerde çalıştırılmasını benimsemiş ve işletme içerisinde stratejik yönetimi kendisine odak olarak seçmiş uzun vadeli bir yaklaşımdır (Yılmaz, 2009:11).

### **3.2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı**

İnsan, örgütü oluşturan en önemli unsurlardan biri olduğundan işletmeler kendileri için uygun olan ve işi en iyi şekilde yapacak iş görenler ile çalışmak isterler. Doğru kişiyi, doğru zamanda ve doğru pozisyonda çalıştırmak (Jackson ve Schuler, 1990:223) anlamına gelen yetenek yönetimi ile ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır.

Yetenek yönetimi, merkezinde insan kaynağı olan, işletmenin karşılaştığı sorunlarla mücadele edebilmesi ve işletme amaçlarına ulaşabilmek için stratejiler geliştirebilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile mevcutta elinde bulunan yetenekler arasındaki farklılığı sistematik olarak ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009:110).

Yetenek yönetimi, örgütleri başarıya ulaştıracak güce sahip iş görenlerin istihdam edilme süreçleridir (Tansley, 2011, akt. Yüksel, 2014:11).

Yetenek yönetimi, sistematik bir süreç olarak kişisel gelişimin önünü açmak amacıyla, liderliğin devam etmesini sağlamaya dönük olarak ortaya çıkarılmıştır (Rothwell, 1994. Akt. Altınöz, 2009:18).

Aşağıda genel bir çerçeve oluşturabilmek adına literatürde yer alan yetenek yönetimi tanımları tablo halinde sunulmuştur (Akar, 2015:26-27).

**Tablo 1.** Yetenek Yönetimi Tanımları

Tanımlayan	Tanım
Jckson ve Schuler (1990)	Örgütteki işlerin, yeterli miktardaki çalışanın tedarikini garantilemek üzere tasarlanan bir dizi sürecin yer aldığı yapıdır.
Micheals, Handfield-Jones, Axelrod (2001)	Performans ve rekabet başarısının, daha iyi yetenekle oluşacağına dair yaygın bir inanç, bir anlayış, kafa yapısı.
Williams, (2000)	Örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, iş göreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir.
Byham (2001) Heinen ve O'Neill, (2004), Olsen (2000), Sweem (2008,5)	İşe alma, eleme, geliştirme, yedekleme, planlama işlevlerini kapsayan insan kaynakları işlev ve uygulamaları koleksiyonunun toplamıdır.
Sinclair (2004, 25)	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları içermekte; aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli iş görenlerin geliştirilerek terfi edilmesini de kapsamaktadır.
McCauley ve Wakafield (2006, 4)	İş görenlerinin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilme becerisi olduğunu içeren düşünce akımıdır.
CIPD, (2006)	Yüksek potansiyelleri ile örgüt için özel bir değere sahip olan kişilerin, sistematik olarak örgüte çekilmesi, tanımlanması, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, örgüte bağlılıklarının sağlanmasıdır.
Ewanovich, (2004, 7)	Gelecekteki liderleri yetiştirmek, yüksek performans noktalarında liderlerin var olması ve konumlandırılması, işe göre kişi yerleştirme, işe alım zamanını kısaltma, seçme ve yerleştirme, örgütsel yedekleme, yetenek sorunlarını çözme, bilgiyi transfer etmek, üst yönetimi, zayıf performans için cesaretlendirmek, kişisel ve mesleki sorumluluk ve hesap verebilirliği ödüllendirmek, performansı yönetmektir.
Blass, (2007)	Örgütte yetenek gerektiren pozisyonlara iş gören sağlamakta ek bir süreç ve olanaktır.
Davis, (2007, 1)	Sürekli ve tutarlı olarak yüksek performans gösteren bireylerin, işe alımı, geliştirilmesi ve işe bağlanmasıdır.
Gay ve Sims (2006) Krauss (2007, 14)	Örgüt içindeki liderlerin ve iş görenlerin, kilit önemdeki yeteneği örgütte tutmak ve liderlerin en üst düzey bilgi ve işlevlere hazırlanmak için tanımlama, geliştirme ve kariyer hareketlerinin yürütülmesidir.
Galagan, (2008, 42)	Yeterlikler ve performans süreci ile ilgilidir. İş görenin neyi bilmesi ve yapması gerektiği, iş görenin yetenek ve kapasitesinin sonucunu almak için örgütte hangi bölüm ve pozisyonlara yerleştirileceği ve bu iş görenlerin örgütün gerçek amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesidir.

Tüm bu tanımlamalardan hareketle yetenek yönetimi için; iş görenlerin doğuştan gelen yeteneklerinin eğitim, bilgi, birikim ve tecrübeler sonrası yönetim bilimi eliyle şekillenerek diğer çalışma arkadaşlarından ayrılmaları sürecidir diyebiliriz. Yani yetenek yönetimi genel anlamda; işletme stratejilerine uygun yetenekli iş görenlerin işletmeye çekilmesi, seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesinin sağlanması, performans değerlemelerinin yapılarak sonuçta bu yetenekli iş görenleri elde tutuma faaliyetlerinin bir bütünü olarak tanımlanabilir.

### **3.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi**

İşletmeler iş yaşamının hareketliliği dinamizmi içerisinde, ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamak, büyümek ve üst mertebelere ulaşabilmek için değişime yön vermek mecburiyetindedirler. Değişime yön verebilmek için bir takım öğeleri sahip olmak gerekir. Bunun için de; sürekli olarak var olan usullerin, ürün ve hizmetlerin sorgulanarak, yeni şeyler meydana getiren işletme konumunda olunması gerekmektedir (Altınöz, 2009:17).

İşletmeler açısından asgari iki ana nedenden dolayı dinamik bir yetenek yönetimi uygulamasının önem arz ettiği söylenebilir (Morton, 2005 Akt. Alayoğlu, 2010):

- İşletmeler kendileri için gerekli olan yeteneği kazanma ve kazandıktan sonra elde tutmada başarılı olmalarını sağlar,
- İşletmeye kazanılmış olan yetenekli ve üstün nitelikli çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırır.

Hughes ve Rog'a göre yetenek yönetimi iki bakımdan önem arz etmektedir. İlki dinamik bir yetenek yönetimi örgütlerde başarıyı ve etkin yeteneklerin korumasını sağlarken, diğeri ise yetenek yönetiminin direk iş görenlerle ilgili olduğudur (Hughes ve Rog, 2008).

Yetenek yönetiminin örgütler açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Atlı, 2017:60) :

- Yüksek seviyede kararlılık
- Avantajlı rekabet
- Piyasada en iyi olanlarla çalışma imkânı
- Daha inovatif iş görenler
- İş görenlerde yükselen performans

- Yüksek potansiyel sahibi olan kişiler konusunda saydamlık
- Önemli pozisyonlarda yedek iş gören bulundurma
- Dışarıdan yönetici bulmak yerine içeriden terfilerde oranların yükselmesi

ve bu durumdan memnun olan iş görenler

- Geleceğin liderlerinin erken teşhis edilmesi
- Boşalan stratejik pozisyonların daha hızlı dolması
- Üst düzey pozisyonlar için başarının artması
- İş gücü devir oranlarının düşmesi
- Yeterince yetenekli olmayan çalışanların da yetenekli çalışanlara

özenmesi nedeniyle başarının ve performansın artması

- İşletme dışındaki başarılı ve yetenekli çalışanlar için cazip hale gelen bir işletme olmak
- Çalışanlara iç müşteri şuuruyla müşteri odaklı yaklaşım

Bu faydalardan dolayı yetenek yönetimi işletmeler açısından oldukça önemlidir ve bu önem her geçen gün ciddi bir şekilde daha da artmaktadır.

### **3.2.3. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri**

Yetenek yönetiminin kuramsal temellerini McKinsey Araştırmaları, Yetenek Savaşları Olgusu ve Kaynak Temelli Yaklaşım şeklinde üç başlıkta incelemek mümkündür.

#### **3.2.3.1. McKinsey Araştırmaları**

McKinsey araştırmaları, Amerika'da McKinsey&Company tarafından, 1997'de 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli kurumda yapılmış, yapılan araştırmaların sonuçları ise (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey), yetenekli iş görenlerin işletme performansı açısından stratejik önemini ortaya koymuştur. 13.000 civarında yöneticiye yapılan çalışmanın amacı yüksek performans ortaya koyan işletmelerin diğer işletmelerden farklı olarak ne yaptıklarını açığa çıkarmaktır. Diğer bir amaç ise işletmelerin nasıl performansı yüksek bir yetenek havuzu oluşturduklarını, üst düzey iki yüz yönetsel pozisyon için yetenekli iş görenleri nasıl cezbettiklerini anlamaktır. Bununla birlikte bu yetenekleri nasıl elde ettiklerini ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride boşalacak olan yönetsel bir pozisyona yükselebilecek

genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını anlatmak üzere bir yapı tasarlamaktır (Yalçın, 2013:28).

Yapılan araştırma sonucunda iş görenler bir sınıflandırmaya tabi tutularak üç gruba ayrılmışlardır (Altınöz, 2009:38);

- **A Grubu Çalışanlar:** Genellikle başarılı sonuç alan ve diğer çalışanlara örnek teşkil ederek onların motivasyonlarını artıran bu grup üstün başarı için standardını temsil eder. İşletme iş görenlerinin en iyi %10-20'lik kısmını meydana getirirler.

- **B Grubu Çalışanlar:** İşletmenin kendilerinden beklentilerini karşılayan, fakat potansiyellerini limitli olarak kullanan çalışanlar olup, orta %60-70'lik kısmı oluştururlar.

- **C Grubu Çalışanlar:** Zaman zaman kabul edilebilir başarılı sonuçlar elde eden en alttaki %10-20'lik kısmı oluştururlar.

Yapılan sınıflandırmanın en yetenekli sınıfını oluşturan, 'A' grubu çalışanlarına ciddi derecede yatırım yapılmalı, organizasyona sınırlı performansları ile katkısı olan, 'B' grubu çalışanlarını geliştirme çabası içine girilmelidir. Düşük performans gösteren, 'C' grubu çalışanların performanslarını artırıcı faaliyetlerde bulunulmalıdır (Altınöz, 2009:38).

### 3.2.3.2. Yetenek Savaşları Olgusu

Tüm dünyada işletme sayılarında yaşanan artış ve işletmelerin iş bitirme anlayışlarındaki değişimler sonucu yüksek niteliklere sahip çalışanlara duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Ayrıca bilgi çağında bireylerinin iş yapma anlayışlarında yaşanan değişimler nedeniyle; iş görenlerin işletmelerden beklentilerinin değişmesiyle işletmelerine olan bağlılıklarında düşüş yaşanması, yetenek savaşları olgusunu gündeme getirdiği yönünde açıklanmıştır (Erdemir, 2006:31).

Yetenek savaşları olgusu; iş hayatında özellikle uluslararası işletmelerde yetenekli çalışanı elde etme, yeteneğini geliştirme ve yetenekli çalışanı elde tutma rekabetini tanımlamaktadır. Manpower Inc.'ın tarafından 2006 yılında, 23 ülkede 33.000 çalışanın katılımı ile yapılan "Talent Shortage" Yetenek Kıtlığı adlı araştırma sonucu; işletmelerin yüzde 40'nın boşalan pozisyonlarını doldurmakta sıkıntı çektiklerini ortaya koymuştur. Yine 2008 yılında Deloitte şirketi tarafından yapılan "Yeteneğinizin nerede olduğunu biliyor musunuz?" adlı araştırmaya göre de küresel çapta yetenekli iş gören

bulma sorunun oldukça yüksek olması Yetenek Savaşlarının geçerliliğini kanıtlamıştır (Atlı,2017:21-22).

Yetenek savaşlarından ötürü işletmeler kendilerini cezbeden işverenler olarak sağlam yer edinme arayışına başlamışlardır (Ewerlin, 2013:279). Yetenek savaşlarına ve yeteneğin tipik niteliklerine tesir eden bazı etkenler vardır. Cooke vd. (2014:227) ye göre bunlar;

- Küresel kişisel ve ekonomik eğilimler,
- Kişilerin ve örgütlerin hareketliliklerinin artması,
- İş dünyasındaki şekil değişiklikleri,
- Yetenekler ve kültürler ile işgücü piyasasındaki çeşitliliğin artması

iken; Ewerlin (2013) e göre ise sayılan etkenlere ilaveten yüksek yetenekli çalışanların başka ülkelere beyin göçü şeklinde göç etmesi, işletmelerin çalışma merkezlerini değiştirerek yetenekli iş görenlerin bulunduğu yerlerden başka yerlere taşınması; yetenek için çekişmelerin başlamasına sebep olmuştur (Ewerlin, 2013:280).

### **3.2.3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım**

Yetenek yönetimi anlayışına kuramsal temel oluşturan yaklaşımlardan biri de kaynak temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşım ilk defa 1984'te Wernerfelt tarafından araştırma konusu edilmiş daha sonraları ise Barney (1991), Peteraf (1993) gibi birçok bilim insanı bu yaklaşıma çalışmaları ile katkı sağlamış ve geliştirmiştir (Soyer ve Erkut, 2008). Kermally'e (2004) göre örgütün yeterlikleri ve yapabilirlikleri arasında fark edilemeyen ancak direkt bir bağ vardır. Eğer örgütler başarılı olmak istiyorlarsa yeteneklerini ve becerilerini ellerinde bulunan kaynaklarla artırabiliyor olmaları gerekir. Bu yaklaşım yetenek ve kaynak arasındaki bağlantıyı şöyle açıklamaktadır. Yetenek; bir işletmenin istenen sonuçları elde edebilmek üzere, bir bütün olarak iyi sonuçlar veren kaynak takımları aracılığı ile işlevsel olarak sınıflandırılacak faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yapabilme kapasitesidir (Kermally, 2004).

Kaynak temelli yaklaşıma göre yetenekli iş görenleri çekme, yeteneklerini geliştirme ve yetenekli iş görenleri işletmede tutma ile ilgili uygulamalara yapılan yatırım örgütsel rekabete katkı sağlamaktadır (Boxall ve Purcell, 2003).

### 3.2.4. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Yetenekli; yeteneğe sahip olanlar için kullanılan bir kelimedir. Atlı'ya göre yetenekli iş görenler, rekabette ayrıcalık sağlamak için ciddi öneme sahip, çağın ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde bilgi ve özellik sahibi, yüksek kabiliyetli, ortalamanın üstünde, hatta yüksek düzeyde verim sunabilecekleri kestirilen, uyum becerisi yüksek bireylerdir (Atlı, 2017:57).

Yetenekli çalışanlar, sürekli gelişmek ve büyümek isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Fakat buna rağmen günümüzdeki pek çok işletmenin yetenekli insan kaynağı hakkında yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, kurumlar artan rekabet koşulları sebebiyle, çalışanların yetenekleri ortaya çıkarma ve işletmeye olan bağlılıklarını devam ettirmenin gerekli ve önemli olduğunu anlamakta, hatta çeşitli uygulamalar için harekete geçmeye başlamaktadırlar (Altınöz, 2009:10).

Kurumlar ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanların özelliklerinin neler olduğu aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fulmer ve Conger, 2004);

- Girişimci ve sorumluluk sahibi olma
- İnnovatif olma
- Başarılı iletişim kurma
- Öğrenmeye açık olma
- Müşteri/ pazar odaklı olma
- Takım çalışmasına yatkın olma
- Değer oluşturabilme
- Farklılıklara ve değişime uyum sağlama
- Etkin ve etkili iletişim yeteneğine sahip olma
- Vizyon sahibi olma
- Bilgilerini paylaşabilme ve yaygınlaştırabilme
- Liderlik

Gerek iş yaşamlarında gerekse de özel hayatlarında yeniliklere ve sürekli gelişime açık olmak yetenekli çalışanların temel özellikleri arasında sayılmaktadır. Yetenekli çalışanların nitelikleri arasında gerçekçi, yenilikçi, azimli ve sürekli gelişime istekli olmalarının yanında baskılardan uzak özgür yaşama istekli olmaları da yer



almaktadır. Kurumlarına değer katan yetenekli çalışanlar, aynı zamanda övgü ve takdir görmeyi de beklemektedirler (Demircioğlu, 2010).

### **3.2.5. Yetenek Yönetimi Sürecinin Uygulanması**

Yetenek yönetimi, bir kurum ya da işletmeye bir bütün olarak bakılması gereken ve disiplinli bir şekilde uygulanması zorunlu olan çalışmadır. Bu çalışmada başarılı olunabilmesi için takip edilmesi gereken adımlar vardır (Çırpan ve Şen, 2009:113). Bu adımlar sıralamalı olarak aşağıda sayılmaktadır.

#### **3.2.5.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi**

Bir işletmede yetenek yönetimi anlayışı uygulamaya konulmak ve bu durum gerçekleştiğinde işletmenin hangi konumda olması bekleniyor, takip edilecek yollar nelerdir sorularına doğru cevap almak isteniyorsa, ilk öncelikli olarak amaç ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir (Altınöz, 2009:33).

Yetenek yönetimi stratejileri üç farklı yöntemle belirlenebilmektedir. Bunlar (Berger ve Berger, 2004; akt: Atlı, 2017:61-62);

- **Rol Temelli Program:** İşletmedeki ciddi öneme sahip pozisyonlara odaklanmak gerekir. İki farklı şekilde uygulanabilir. İlki, yönetim alanındaki kilit olan pozisyonlarda yöneticinin değişmesi halinde veya yeni yönetici gerekliliği ortaya çıktığında pozisyonu dolduracak adayların yetiştirilmesi gerekmektedir. İkincisi ise, işletmedeki ciddi uzmanlık gerektiren pozisyonlarda gerekli niteliklere sahip adayların yetiştirilmesi gerekmektedir.

- **Havuz Temelli Program:** İşletmede potansiyeli yüksek olan yetenekli iş görenlerin farklı seviyelerde olsalar bile yetenek havuzlarında birleştirilerek, ihtiyaç doğması halinde en uygun ve nitelikli iş görenin seçimine dayanan sistemin kurulmasıdır.

- **Bireysel Temelli Program:** Düşük potansiyelli ancak ileride verimli olabilecek olan yetenekli çalışanlar üzerinde duran uygulamadır.

Uren'e göre ise, işletmeler yetenek yönetimi stratejilerini belirlerken altı farklı bölümlendirme yapımları gerekmektedir. Bunlar (Uren, 2011:34-36):

- **Yeteneğe Odaklanma:** İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının stratejik tarafı ile ilgili bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunu yapmak için, bir

işletmenin rekabet stratejilerinde hangi kaynaktan avantaj sağladığını ve bunun etkilerini bilmesi gerekmektedir.

- Yetenek İhtiyacını Tanımlama: İşletmelerin ne tür bir yeteneğe ihtiyaç duyduklarını belirlemeleri gerekmektedir.
- Yetenek Belirleme: Yeteneklerin tespiti için kullanılacak araçlar ve nelerin uygulanacağını belirlenmesi gerekmektedir.
- Tanıma: Her bir yeteneğin farklı gereksinimleri olduğunu anlamak ve onları tanımak gerekmektedir.
- Hizalama: Elde edilen yeteneklerin katma değer sağlayacak şekilde uyumlaştırılması gerekmektedir.
- Hızlandırma: İşletmenin sahip olduğu yetenekli çalışanların gelişiminin hızlandırılması gerekmektedir.

### **3.2.5.2. İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi**

İşletmelerde insan kaynaklarını idare eden kişiler, yetenek yönetimi sistemini uygulamak istiyorlarsa yapmaları gereken ilk icraat, iş ile yönetim süreçleri arasında hayati derecede önemli olan pozisyonlar üzerine yoğunlaşmalı ve gelecekte stratejik anlamda gereklilik duyulacak olan kilit pozisyonlar için yetkinlikleri tanımlamak olmalıdır. Bu işi yaptıktan sonra öncelik verilecek olan konusu ise hayati öneme sahip olan pozisyonları dolduracak iş görenlerin tanımlanmasının gerekliliğidir. Kilit iş görenler, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere direkt katkı sağlayan ve işletmede fiziki olarak çalışmaya devam eden iş görenler olarak görülmektedir (Timurlenk, 2009:4).

Yetenek yönetiminde stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için hayati derecede öneme sahip olan bir diğer basamak ise kilit pozisyonların belirlenmesidir ve etkin bir şekilde yönetilmesidir. Bu adım gerçekleştirilirken belirli bir pozisyonda meydana gelecek olan gelişmelerin işletme hedeflerine yönelik olması gerekmektedir. Anılan konu uygulanmadığında işletme zaman maliyetinin de yüklenmesiyle birlikte daha yüksek maliyetle karşılaşacaktır (Altınöz, 2009:33).

İşletmede kilit pozisyonların belirlenmesinde iki farklı yol izlenmektedir. Bu yollardan ilki hiyerarşik ya da görev sorumluluk temelli yaklaşımdır ki bu yöneticinin icap eden yetenek ve mesuliyetleri ile ilgili kilit pozisyonudur. Kilit konum olarak ifade edilen yerler daha fazla sorumluluk gerektiren ve işletme için hayati öneme sahip olan

yerlerdir. Bu yolların ikincisi ise işletmelerin stratejik planları ile ilgili gerek duyulan pozisyonlarla ilgilidir (Huselid, Beatty ve Becker, 2008; Akt: Atlı, 2013:126).

### 3.2.5.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yeteneklerin Tespit Edilmesi

Yetkinlik kısaca, iş görenlerin yüksek üstün performans gösterebilmesine neden olan bilgi, donanım, beceri, yetenek, kabiliyet, davranış, kişilik özellikleri v.b.'den oluşmaktadır (Uyargil v.d., 2009:63). Yetenek yönetiminin tatbik edilmesinde mühim olan aşamalardan biri de işletme için zaruri olan yetkinliklerin doğru olarak belirlenmesidir. Literatürde değişik şekilde yetkinlik modelleri bulunmakla birlikte yetenek yönetiminde kullanılan ve geçerli olan yetkinlik belirleme modeli aşağıda sıralanmıştır (Atlı, 2012:131).

- Ortak Geçerli Model: Daniel Goleman, David Mc Clelland ve Mc Ber'in yaptıkları araştırmada ortaya koyduğu yaklaşıma göre; insanların karakteristik özelliklerinin öğrenim ve gelişim için önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu özgün özellikleri iç gözlem yeteneği, empati yeteneği, kendini yönetme ve ilişki becerilerini geliştirme olarak ifade etmişlerdir.

- Kritik Rol Temelli Yetkinlik Modeli: İşletme iş görenlerinin bilgileri, becerileri yetenekleri ve işletmeye temin ettikleri yüksek kıymetlerin bir toplamı olarak ortaya çıkarılan yetkinlikler olarak açıklanmaktadır.

- İş Grubu Merkezli Yetkinlik Modeli: Bulmayı düşündüğümüz yetkinlikler organizasyondaki teknik özellikli iş grupları için olmalıdır.

- Liderlik Temelli Yetkinlik Modeli: Ağırlıklı olarak yönetim kademesi ve liderler için meydana getirilen yetkinlik modeli olarak karşımıza çıkar.

Yetkinliklerin açıklanmasının ana ögesi, işletmede gerekli olan tutumların belirlenmesidir. Etkin bir şekilde açıklanmış olan yetkinlikler, insan kaynakları tarafından verimli bir şekilde kullanılarak işletmenin stratejik hedef gerçekleştirmelerine ciddi fayda sağlayacaktır (Çınar ve Aslan, 2011:24).

İşletmeler açısından işletmede görev yapacak yetenekli iş görenlerin tespiti ciddi manada önem arz etmektedir. Uren (2011) yaptığı çalışmada yetenek yönetiminin işletmelerde etkili olarak hayata geçirilebilmesi için altı grup olduğundan bahsetmektedir. Bunlar (Uren, 2011:33):

- Markaya Meraklı Olanlar (Impress me - Beni Etkileyin): Bu tarz iş görenler için şöhret ya da çalışılan kurumun markası oldukça önemli olduğundan bunlar şöhreti olan işletmelerde çalışmayı tercih ederler.
- Kariyer Basamakçuları (Promote me - Beni Terfi Ettirin): Bu durumdaki iş görenler için yükselme imkanları önemlidir ve bu imkanı veren işletmeleri tercih ederler.
- Etkileşimciler (Support me - Beni Destekleyin): Bu iş görenler sosyal ilişkilerin daha iyi olduğu işletmeleri tercih ederler.
- İlgi İsteyenler (Guide me - Bana Yol Gösterin): Bu tarz iş görenler kendileri ile alakadar olunmasını isterler ve yöneticileri ile iyi ilişki kurarak değer görmek isterler.
- İmkân Arayanlar (Challenge me - Beni Zorlayın): Bu iş görenler değişik imkanların olduğu işletmeleri tercih ederler.
- Planlayıcılar (Understand me - Beni Anlayın): Bu tarz iş görenler daha çok planlı yaşayanlar ve planları kısa vadeli değil de daha stratejik şekilde olan planlardır.

#### **3.2.5.4. Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi, Seçilmesi ve Yerleştirilmesi**

Yetenek yönetiminin ana konularından birisi organizasyonlarına kabiliyetli bireylerin tespit etmektir (Stumpf, 2010). Gelecek vaat eden, inovatif, başarılı ve üst düzey potansiyel sahibi kişileri örgütlere çekebilmek ve bu kişiler arasından yetenekli olanları belirleyip, değerlendirip münasip olan işlerde çalıştırmak üzere işe alım süreci olarak değerlendirilmektedir (Çelik ve Zaim, 2011:33-38).

Yetenekli kişileri işletmeye çekerek, elde tutma ve geliştirme gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkelerde başarılı olan işletmelerin esas kabiliyetlerinden birisi olmuştur. Geliştirilen bu kabiliyetin kişisel, sosyal ve iktisadi gelişmeler beşer kabiliyeti ile devam ettirilebilir karşılık arasındaki bağlantıyı kuvvetlendirdikçe gelecek on yıllar boyunca da önemi devam ettirecektir (Hiltrop, 1999:428).

İşletmeler yeteneği olan bireyleri tespit etmek için;

- Kişilik, zekâ testlerinden,
- İşletmeye mahsus olan iş başvuru formlarından,

- Mülakat,
- Deneyim ve tecrübeler ile referans bilgisi,
- Değerlendirme Merkezi, gibi teknikler kullanılabilir (Çilingir, 2008:21).

Rekabette avantaj elde eden işletmelerin başarılı olmalarındaki temel faktör, işletmenin kritik olan hedefleri ve işletme kültürüyle ahenkli seçim yaparak, elindeki ürünü iyi değerlendirebilen, yenilikler istikametinde eğitim almış, tecrübeli, kabiliyetli, elastik ve yüksek performanslı iş görenleri çalıştırmalarıdır (Bingöl, 2013:184).

Alışlagelmiş işe alım tekniğinin aksine yetenek yönetimi kendiliğinden meydana gelen gereksinimleri karşılamak için değil, bununla birlikte daha çok tercih edilen işletme olmak için de süreç şeklinde işe alım çalışmaları yapar (Atlı, 2013:172).

İşletmeler yetenekli çalışanları işe alırken; örgütün dizgesi, amaçları, gelecek görüşü, kurum kültürü, önemli planları ve finansal durumu göz önünde bulundurarak söz konusu pozisyonun mesuliyeti, sıkıntıları ve lüzumlu olan tüm kabiliyetleri dikkate almaları gerekmektedir (Altınöz, 2009:44).

Yetenek yönetimi dâhilinde işe alım yapılacaksa aşağıda anılanlarla uyumlu olarak davranılmalıdır (Atlı, 2013:176):

- İşletmenin işe alım yapılacak olan pozisyonu ile ilgili tüm iş gerekleri belirlenmeli ve uzmanlık alanları, performans ölçütleri belirlendikten sonra işe alım gerçekleştirilmelidir.
  - Adaylar sadece yüksek performansa göre değil işletmenin tüm iç ve dış çevre unsurlarına göre değerlendirilmelidir.
  - İşe uygun olan adayı belirleyebilmek için çeşitli karakter analizleri ve seçme merkezi faaliyetlerinden destek alınmalıdır.
  - Yetenekli iş görenleri bulma konusunda eski kaynaklarla birlikte güncel olan ve yetenek yönetiminin uygulamasında olan pasiften aktife işe alım kanallarından faydalanılmalıdır.

### **3.2.5.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi**

Yetenek yönetimi açısından eğitim ve geliştirme faaliyeti, iş görenlerin görevlerini dinamik bir tarzda yapma kabiliyetlerini yükselterek, mevcut olan ve gelecekte olacak olan performanslarını daha iyi yapma tarafındaki herhangi bir teşebbüs

veya fiildir. İş görenleri eğitim ve geliştirme anlamındaki çaba şu üç amacın herhangi birini veya daha fazlasını içerebilir (Bingöl, 2013:281).

a. Bir iş görenin işletmedeki görevlerini ve mesuliyetlerini kavrama düzeyini aktifleştirmek,

b. Bir iş görenin bir veya daha fazla ihtisas alanındaki kabiliyetlerini arttırmak,

c. Bir iş görenin görevini layıkıyla yerine getirmesi için güdülenmesini artırmak.

Noe, yaptığı çalışmasında doğru yönetilmeyen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin örgütlere çok ciddi maliyetler yüklediğinden bahsetmektedir. Bundan dolayı da tasarlanan işletme stratejine uygun eğitim programının ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (Noe, 2009:89).

Son yüzyılın son yıllarına kadar, “eğitim” (training) işletmelerin iş görenleri daha dinamik ve randımanlı çalıştırabilmeleri adına yapılan çalışmalar için en sık kullanılan kelime idi. Ancak şimdiki dönemde ise “gelişim” ile daha çok ilintili olarak kullanılan kelime “öğrenme” olarak karşımıza çıkmıştır (Erçokses, 2009:98). Yetenek geliştirmeyi ise şu şekilde tanımlamak mümkündür (Davies ve Davies, 2010:423):

- Büyüklük ve tesir olarak gelişme gösteren liderlik görevlerinin anlaşılır ve açık bir şekilde ifade edilmiş olan yapısı.

- Her bir kademede muvaffakiyet ile ilişkili olan nitelikler hakkında açıklık.

- İş bırakanın yerinin çabucak doldurulabilmesi için liderlik görevleri arasında devamlı olarak insanların hareketi; bu bazen işletme içinde imkân olmadığından dolayı kabiliyetli bir liderin işten ayrılmasına onay vermeyi zorunlu kılabilir.

- Varlığı henüz ortaya çıkmamış olan güçlerinin değerlendirilmesi ile alakalı olarak iş görenler ile net ve doğru iletişim.

- Liderler gelişmeyi sürekli olarak denetlerler.

### **3.2.5.6. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlemesi**

Performans diğer bir deyişle başarı, yaratılıştan gelen ve eğitim ve tecrübe sonucu geliştirilmiş kabiliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Verimlilik başarı sonucunu meydana çıkar ve kabiliyetin direk işlevidir (Kaynak,1990).

Performans değerlendirme sadece iş gören için değil işletmelerin yetenek yönetimini doğru tatbik edebilmeleri için de oldukça önemlidir. Kabiliyetli olan çalışanların sınıflandırılması ortaya koyacakları potansiyele bağlı olduğundan bu potansiyeli belirleyecek olan performans değerlendirme önemli bir basamak olarak nitelendirilmektedir (Polat, 2011:34).

Adil olan bir performans değerlendirme mekanizması iş görenlerin işletmeye sadakatleri için ciddi olabilir. Etkin bir performans değerlendirme mekanizmasının iş görenleri motive edici bir görevi vardır (Macey ve Schneider, 2008). Performans değerlendirme mekanizması altı ana hareketten meydana gelmekte ve başarılı olabilmesi için tüm bu hareketlerin insan kaynakları bölümünün diğer tüm mekanizmaları ile uygun bir Şekilde hareket etmesi gerekir. Bu ana hareket aşağıda sayılmıştır (Uyargil, 2008:1):

- Her bir dönem için alt ve üst kademe arasında amaçların belirlenmesine ilişkin görüşmeler yapılmalı ve ferdi performans planlaması yapılması,
- Performans değerlendirmesi için gerekli ölçütlerin belirlenmesi,
- Belirlenen teknikler istikametinde performansın kontrol edilmesi,
- Değerlendirmesi yapılan iş gören için performansıyla ilgili geri dönüt alınması,
- İş görenin kendini geliştirmesi için performansına göre alıştırma yapılması ve koçluk sağlanması,
- İş görenlerin maaş, ücret, ödüllendirme ve terfileriyle ilgili verilecek olan kararlarda performans değerlendirme çıktılarını dikkate alınmasında esas oluşturur.

Çoğu işletme yeteri kadar performans değerlendirme uygulamalarının ve işletmeye kazandırdığı çıktıların değeri anlayamadığından bu uygulamaları yapmamakta ya da daha sübjektif kıstaslarla kısa süreli ölçümler yapmaktadırlar. Ancak insan kaynakları bölümlerinden bu uygulamaları yıllık bazda ve dönemsel olarak yapmaları beklenmektedir (Kıngır ve Taşkıran, 2006).

### **3.2.5.7. Yetenekli alışanların Elde Tutulması**

İşletmeler yetenekli iş görenleri işletmeye kazandırabilmek, onları eğitip geliştirmek adına çok fazla maliyete katlanmışlarsa bu iş görenleri ellerinde tutma arzusunda olurlar. Bunu yapmak için de hem maddi hem de manevi ödül politikalarını kullanırlar (Born ve Heers, 2009:6).

Elde tutma, bir işletmenin sürekli değişim yaşayan iş dünyasında işletmelerine rekabet avantajı yaşatan kabiliyetli iş görenlerini alıkoyma yeteneğidir. Bu işletme açısından tüm çalışanlarını aynı düzeyde elde tutma anlamına gelmez. Bunun yerine belirli fonksiyon ve düzey için makul süre zarfında elde tutma anlamına gelir (Mentor, 2007:14). Yetenekli iş görenleri elde tutabilmek ve verimli bir şekilde onlardan fayda sağlayabilmek için aşağıda anılan üç temel kavramı akılda bulundurmamak lazımdır (Buckingham ve Vosburgh, 2001:17-23):

- **Beceri;** herhangi bir işi yapabilmek adına muayyen bir tekniği veya yolu uygulayabilmek için gerekli olan yeteneğe sahip olmak olarak tanımlanabilir. Beceri, önceden belirlenmiş sistemli olarak birbiri ardına gelen süreçlerden oluşan ve öğrenilmesi mümkün olan bir özelliktir.

- **Bilgi;** var olduğu bilime dayalı olan ve yapılan araştırmalar sonucunda delilleri ile mutlak ve gerçek olduğu ispatlanmış olguya denir. Bilgi de sonradan öğrenilen bir meleke olarak karşımıza çıkar.

- **Yetenek;** kişinin devamlı yaşadığı his, fikir ve güdüleri üretken bir şekilde hayatının her noktasına taşıyabilmesidir. Stratejik düşünce yapısına sahip olmak azim ve sabır gösterebilmek ve herhangi bir konuya yoğunlaşmış çözüm üretebilmek yetenek olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerin kabiliyetli iş görenleri kendilerine çekmiş ve bundan dolayı rakip işletmelere karşı avantaj sağlamış olsa bile bu avantajı koruyabilmesi için kendisi için değerli olan iş görenleri elinde tutabilmesi gerekir. Bu sebepten işletmeler kendileri için ciddi değere sahip olan iş görenleri elde tutabilmek ve işletmeye bağlılıklarını yükseltecek politikalar geliştirmelidirler (Lawler, 2008; akt: Atlı, 2013:203).

Yetenekli iş görenleri elde tutabilmek adına iş görenlerin kendilerinin değerli olduklarına inandırılmaları, gösterdikleri çaba ve sarf ettikleri enerjinin bilindiğinin hissettirilmesi, mütenasip bir iş yapma ortamının verilmesi, yetkinlikleri ile orantılı olarak uygun görevlerde çalıştırılması, onları güdüleyici finansal desteğin verilmesi gibi faaliyetler (Alayoğlu, 2010:83). Elde tutma izlemleri, iş görenlere tesir eden etmenlerin anlaşılması tabanlı yükselmelidir. Meslek hayatının ilk yıllarında olan iş görenler için (30 yaş ve daha altı) terfi etme; meslek hayatının yarısında olan iş görenler için (31-50 yaş) terfilerini belirleme ve iş yaşamından aldıkları tatmin; meslek hayatlarının sonuna gelmiş iş görenler (50 yaş üstü) ise sosyal imkânlar önemlidir (Amstrong, 2006:397).



## 4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE YETENEK YÖNETİMİ, YÖK ULUSAL TEZ MERKEZİ VERİLERİNE GÖRE BİR İÇERİK ANALİZ ÇALIŞMASI

#### 4.1. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada sayısal bulguları oluşturabilmek için öncelikle hazırlanan lisansüstü tezlerin dağılımı çıkarılmış daha sonra tezler beş farklı özelliğe ayrılmış ve kategorize edilmiştir. Bu beş özellikte tezlerin işletme strateji tespiti, işletme stratejisi ve insan kaynakları uyumu, işletme stratejisi ve yetenek yönetimi uyumu, işletme stratejisi ve örgüt performansı ilişkisi, işletme stratejisi ve personel performansı ilişkisi bakımından dağılımlarının ne olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmamıza konu olan 2007-2017 yılları arasında hazırlanan tezlerin içerikleri incelenerek bu tezlerde hangi işletme stratejilerine değinildiği ve bu stratejiler ile uyumlu olarak insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları var mı, yine hazırlanan tezlerde yetenek yönetimi ile örgüt ve personel performansı ilişkisi nedir bu bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.1.1. Lisansüstü Tezlerin Dağılımı

2007-2017 yılları arasında 10 yıl içerisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında 36, Yetenek Yönetimi alanında 49 olmak üzere toplamda 85 teze ulaşılmıştır. Tablo 2’deki veriler incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yapılan tezlerden 7’si (%19,45) doktora, 29’u (%80,55) yüksek lisans, yetenek yönetimi alanında yapılan tezlerden 15’i (%30,61) doktora, 34’ü (%69,38) ise yüksek lisans tezi olduğu görülmektedir. Ulaşılan tezlerden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yazılanların 5’i, Yetenek Yönetimi alanında yazılanların ise 10’u izinsiz tezdır. İzinsiz olan tezlerin 7’si (%46,67) doktora tezi, 8’i (%53,33) yüksek lisans tezidir.

**Tablo 2.** 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin Dağılımı

Tezlerin Türü	Stratejik İnsan Kaynakları		Yetenek Yönetimi	
	Sıklık	Oran (%)	Sıklık	Oran (%)
Yüksek Lisans	29	80,55	34	69,39

Doktora	7	19,45	15	30,61
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

#### 4.1.2. İşletme Stratejisini Belirlemeye Yönelik Tespitler

Araştırma kapsamındaki tezler Tablo 3’de işletme stratejisi tespiti açısından incelendiğinde 2007-2017 yılları arasında hazırlanan toplamda 85 tez içerisinde Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi alanında hazırlanan tezlerden sadece 3 (%3,52) tane yüksek lisans tezinde işletme stratejisinin tespitine yönelik araştırma yapmıştır.

2009 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma başlıklı tezde işletme stratejileri ile uyumlu insan kaynakları yönetimi uygulamaları olması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının çalışanların performansları üzerine etkisi araştırılmıştır. Ancak çalışmada kullanılan ölçek işletme stratejisi tespitine ve bu stratejiye uygun insan kaynakları uygulamalarına yönelik ölçek değildir. Ölçeğin içerisindeki “insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisi ile uyumunun seviyesi” sorusu ile işletme stratejileri ile insan kaynakları uyumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma ölçeğinde işletme stratejisi tespitine yönelik soru tespit edilememiş ancak çalışmada teorik bilgidan yola çıkılarak odaklanma stratejisinden bahsedilmiştir.

2010 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi başlıklı yüksek lisans tezinde de işletme stratejisinden ve bu stratejiye uygun insan kaynakları uygulamalarından bahsedilmiştir. Ancak bu çalışmada da yine bu işletme stratejisinin tespitine yönelik olarak ölçek kullanılmamıştır. Ölçekte insan kaynaklarının fonksiyonlarının uygulanmasına yönelik tespitlerde bulunmak için sorular sorulmuştur.

2013 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü Ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi başlıklı yüksek lisans tezinde ise insan kaynakları yönetiminde yenilikçi yaklaşımların işletmenin rekabet stratejileri üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada işletme stratejilerinin ve bu stratejilere uygun insan kaynakları uygulamalarının olması gerektiği belirtilmiştir. Ancak çalışmada işletme stratejilerinin tespitine yönelik ölçek kullanılmamıştır.

Yetenek yönetimi alanında yazılan tezlerin hiçbirinde işletme stratejisinin tespitine yönelik bir bulguya rastlanılmamıştır.

**Tablo 3.** 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi Tespitine Göre Dağılımı

İşletme Stratejisi Tespiti	Stratejik İnsan Kaynakları		Yetenek Yönetimi	
	Sıklık	Oran (%)	Sıklık	Oran (%)
Yüksek Lisans	3	3,52	0	0
Doktora	0	0	0	0
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>3,52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### 4.1.3. Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Uyumu

Araştırma kapsamındaki tezlerden 2009 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma başlıklı tezde araştırma ölçeği üzerinden değil de teorik bilgidен yola çıkılarak odaklanma stratejisi tespiti yapılmış ve bu strateji ile uyumlu olarak insan kaynakları uygulamaları olması gerektiğinden bahsedilmiştir. İnsan kaynakları ve işletme stratejisi uyumunu ölçebilmek için araştırma ölçeğinde bu uyuma yönelik soru sorulmuştur. İşletme stratejisi ile insan kaynakları uyumunun örgüt ve çalışan performansına olumlu yönde katkı yaptığı bulgusuna rastlanılmıştır.

2010 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi başlıklı yüksek lisans tezinde işletme stratejisi tespitine yönelik bulguya rastlanılmıştır. Çalışmada bu işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının örgüt performansına olumlu katkı yaptığı tespit edilmiştir. Ancak bu tespitler araştırma ölçeği ile sorulan sorular aracılığıyla elde edilmemiştir.

2013 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü Ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi başlıklı yüksek lisans tezinde de tespit edilen işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının olması gerektiği

tespit edilmiştir. Bu tespit yine araştırma ölçeğinde sorulan sorular aracılığıyla değil de teorik bilgiden yola çıkılarak tespit edilmiştir.

#### 4.1.4. Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Yetenek Yönetimi

##### Uyumu

Araştırma kapsamındaki tezler yetenek yönetimi uyumu açısından incelendiğinde; işletme stratejisi tespit edilen üç tezin hiç birinde tespit edilen bu strateji ile uyumlu yetenek yönetimi uygulamasından bahsedilmemiştir. Yetenek yönetimi alanında yazılan hiçbir tezde de işletme stratejisi tespit edilmemiş ve yetenek yönetimi uyumundan bahsedilmemiştir

#### 4.1.5. Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Örgüt Performansı

##### İlişkisi

Araştırmaya konu olan tezler Tablo 4’te işletme stratejisi ve örgüt performansı ilişkisi açısından incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında hazırlanan tezlerin 5 yüksek lisans, 3 doktora olmak üzere toplamda 8’inde (%22,22), Yetenek Yönetimi alanında hazırlanan tezlerin 1 yüksek lisans, 1 doktora olmak üzere toplamda 2’inde (%4,81) örgüt performansı ilişkisi tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Örgüt Performansı İlişkisi Dağılımı

Örgüt Performansı İlişkisi	Stratejik İnsan Kaynakları			Yetenek Yönetimi		
	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Var	5	3	8 (%22,22)	1	1	2 (%4,81)
Yok	24	4	28 (%77,78)	33	14	47 (%95,19)
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>36 (%100)</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>49 (%100)</b>

#### 4.1.6. Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Personel Performansı

##### İlişkisi

Hazırlanan tezler Tablo 5’de işletme stratejisi ve personel performansı ilişkisi açısından incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanında hazırlanan

tezlerin 2'sinde (%5,55), Yetenek Yönetimi alanında hazırlanan tezlerin 5'inde (%10,20) personel performansı ilişkisinden bahsedilmiştir.

**Tablo 5.** 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Personel Performansı İlişkisi Dağılımı

Personel Performansı İlişkisi	Stratejik İnsan Kaynakları			Yetenek Yönetimi		
	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Var	1	1	2 (%5,55)	3	2	5 (%10,20)
Yok	28	6	34 (%94,45)	31	13	44 (%89,80)
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>36 (%100)</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>49 (%100)</b>

#### 4.1.7. Araştırmada Belirlenen Strateji Tespiti

Bu kısımda araştırmada incelediğimiz on yıllık dönemde hazırlanan tezlerde konu anlatımında değinmiş olduğumuz işletme stratejilerinin hangilerinin tespit edildiği bulgusuna yer verilmiştir.

**a. Doktora Tezleri:** Araştırmaya konu olan dönemde hazırlanan doktora tezlerinde herhangi bir işletme stratejisi tespitine yönelik bulguya rastlanmamıştır.

**b. Yüksek Lisans Tezleri:** Araştırma kapsamındaki yüksek lisans tezlerinden üç tanesinde rekabet stratejilerinin tespitine yönelik bulguya rastlanılmıştır. 2009 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma ve 2010 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi başlıklı yüksek lisans tezlerinde odaklanma stratejisinden bahsedilmiştir. 2013 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü Ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi başlıklı yüksek lisans tezinde ise farklılaştırma stratejisinden bahsedilmiştir.

#### **4.1.8. Strateji ve İnsan Kaynakları Uyumu**

Bu kısımda araştırma kapsamındaki tezlerde tespit edilmiş olan işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi uyumu var mıdır sorusu araştırılmış mıdır sorusuna cevap aranmıştır.

**a. Doktora Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan doktora tezlerinde herhangi bir işletme stratejisi bulgusuna rastlanılmadığından işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi uyumu bulgusuna da rastlanılmamıştır.

**Yüksek Lisans Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan yüksek lisans tezlerinden üç tanesinde tespit edilen odaklanma ve farklılaştırma stratejileri ile uyumlu insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yapılması gerektiği bulgusuna rastlanılmıştır. İnsan kaynakları stratejisinin belirlenmiş olan işletme stratejisi doğrultusunda geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. 2009 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma başlıklı tezde, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile işletme performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişki konusu incelenmiştir. Bu kapsamda tespit edilen işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının tespitine yönelik bulgulara rastlanılmıştır. 2010 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi başlıklı yüksek lisans tezinde stratejik insan kaynakları uygulamalarının girişimci odaklılık ile öğrenme odaklılıkla firma performansına olan etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda tespit edilen işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının tespitine yönelik bulgulara rastlanılmıştır. 2013 yılında hazırlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü Ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi başlıklı yüksek lisans tezinde ise stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu tespit edilen işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının tespitine yönelik bulgulara rastlanılmıştır.

#### **4.1.9. Strateji ve Yetenek Yönetimi Uyumu**

Bu kısımda incelemiş olduğumuz dönemde hazırlanan tezlerde yukarıda belirlenmiş olan işletme stratejisi ile yetenek yönetimi uyumu araştırılmış mıdır sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır.

**a. Doktora Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan doktora tezlerinde herhangi bir işletme stratejisi bulgusuna rastlanılmadığından işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi uyumu bulgusuna da rastlanılmamıştır.

**b. Yüksek Lisans Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan yüksek lisans tezlerinden üç tanesinde tespit edilen odaklanma ve farklılaştırma stratejileri ile uyumlu yetenek yönetimi faaliyetlerine ilişkin herhangi bir bulguya rastlanılmamıştır. Yani araştırmaya konu olan tezlerin hiç birinde işletme stratejisi ve bu stratejiye uygun yetenek yönetimi uygulamaları yapılması gerekliliğinden bahsedilmemiştir.

#### **4.1.10. Strateji ve Örgüt Performansı İlişkisi**

Bu kısımda ise araştırmaya konu işletmelerde belirlenmiş olan işletme stratejisi bulgusu ile bu stratejilerle uyumlu insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgüt performansına etkisi var mıdır sorusu cevaplamaya çalışılmıştır.

**a. Doktora Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan doktora tezlerinde herhangi bir işletme stratejisi bulgusuna rastlanılmadığından bu stratejilerle uyumlu insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının da örgüt performansına etkisi olup olmadığı bulgusuna da rastlanılmamıştır.

**b. Yüksek Lisans Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan yüksek lisans tezlerinden üç tanesinde tespit edilen odaklanma ve farklılaştırma stratejileri ile uyumlu insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları olması halinde bu durumun örgüt performansına olumlu ve yüksek seviyede katkı yapacağı bulgusuna rastlanılmıştır.

#### **4.1.11. Strateji ve Personel Performansı İlişkisi**

Bu kısımda ise araştırmaya konu işletmelerde belirlenmiş olan işletme stratejisi bulgusu ile bu stratejilerle uyumlu insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının personel performansına etkisi var mıdır sorusu cevaplamaya çalışılmıştır.

**a. Doktora Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan doktora tezlerinde herhangi bir işletme stratejisi bulgusuna rastlanılmadığından bu stratejilerle uyumlu insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının da personel performansına etkisi olup olmadığı bulgusuna da rastlanılmamıştır.

**b. Yüksek Lisans Tezleri:** Araştırma kapsamında hazırlanan yüksek lisans tezlerinden üç tanesinde tespit edilen odaklanma ve farklılaştırma stratejileri ile uyumlu insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları olması halinde bu durumun personel performansına olumlu ve yüksek seviyede katkı yapacağı bulgusuna rastlanılmıştır.

#### 4.2. Araştırma Kapsamında Tespit Edilen Diğer Bulgular

İncelenen tezlerdeki işlenen konular ve işletme stratejileri açısından tezlerin hangi bulgulara ulaştığı ve çözüm önerileri ürettikleri açısından yapılan değerlendirmede; tezler yıllar itibariyle üç döneme ayrılmış ve tespitler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 6.** Araştırma Kapsamın İncelenen Tezlerin Sonuç ve Bulguları

Yıllar	Sonuçlar
2007-2010	<ul style="list-style-type: none"><li>- İşletme genel stratejisi ile uyumlu yetenek stratejisi geliştirilmesi sonucuna varılmış.</li><li>- Yetenekli personelin işletmeye çekilmesi konusuna vurgu yapılmış.</li><li>- Ülkemizdeki ve yurt dışındaki şirketlerdeki uygulama farklılığı sorunlarına değinilmiş.</li><li>- Değerlendirme Merkezleri ve Yetenek Yönetimi arasındaki uyum sorununa değinilmiş.</li><li>- Yetenekli personelin eğitim ve geliştirme uygulamalarına dikkat çekilmiş.</li><li>- İşletmedeki tüm personel tarafından yetenek yönetimi kavramının benimsenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur.</li><li>- İşletmenin marka anlayışı ile yetenek yönetimi süreçlerinin uyumluluğu sonucuna varılmıştır.</li><li>- Yetenek yönetimi süreçlerine tüm personelin dâhil edilmediği sonucuna varılmıştır.</li><li>- Ağırlıklı olarak insan kaynakları fonksiyonları açısından yetenek yönetimi ele alınmıştır.</li></ul>
2011-2014	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tezler ağırlıklı olarak insan kaynaklarının işlevleri ile yetenek yönetimi kıyaslaması olarak ele alınmıştır.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yetenekli iş görenleri bulma, seçme, değerlendirme, işe alma, performans değerlendirme, ücret yönetimi açısından tezler hazırlanmıştır.</li><li>- Tüm kademelerin yetenek yönetimi süreçlerine katılımı gerektiği durumu saptanmıştır.</li><li>- Ağırlıklı olarak finans sektöründe yetenek yönetimi çalışmaları yapılmış ve yine bu çalışmalarda insan kaynakları fonksiyonları açısından yetenek yönetimi ele alınmıştır.</li><li>- Tezlerde yoğun olarak kariyer planlaması açısından yetenek yönetimi ele alınmıştır.</li></ul>
2015-2017	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bu yıllarda hazırlanan tezler ağırlıklı olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer planlaması, motivasyon açısından yetenek yönetimini ele almıştır.</li><li>- Yine tezlerin ağırlıklı olarak finans sektörü ve turizm sektörü açısından yetenek yönetimi ele aldığını görmekteyiz.</li><li>- Bu yıllarda hazırlanan tezlerde yine insan kaynakları fonksiyonları açısından yetenek yönetimi ele alınmıştır.</li></ul>

## SONUÇ

Sanayi devrimi sonrası yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte değişim geçiren dünyamızda iş hayatı da kaçınılmaz bir şekilde bu dönüşüme ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bilgi toplumuna yapılan geçişin sonucu olarak modern dünyamız modern ötesi yönetim yaklaşımları ile karşı karşıya kalmış, bu yaklaşımlar da işletmelerin tabularını kırarak bu gelişmelere ayak uydurma gerekliliklerini artırmıştır.

Yapılan çalışmada incelediğimiz tüm tezlerde ağırlıklı olarak finans sektörü ve turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları çalışıldığı görülmüştür. İncelediğimiz tezlerin 27 tanesi finans sektöründe, 10 tanesi imalat sektöründe, 8 tanesi turizm sektöründe geriye kalanları da diğer sektörlerde çalışılmıştır. Hazırlanan tezlerin büyük bir çoğunluğunun büyük ölçekli firmalara yapıldığı küçük ve orta ölçekli firmalar ile çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak insan kaynakları fonksiyonları açısından yetenek yönetiminin ele alındığı görülmektedir. Yetenek yönetimi ile işletme stratejileri ve bu stratejilere uygun insan kaynakları uygulamaları konusunun ele alınmadığı tespit edilmiştir. Hazırlanan tezlerde üst yönetimin de yetenek yönetimi süreçlerine katılması gerektiği, sadece seçilen personelin değil tüm kademelerde çalışan personelin yetenek yönetimi sistemine dâhil edilmesi gerektiği, işe alma, seçme, değerlendirme, işe başlatma, performans değerlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme fonksiyonları açısından etkin bir yetenek yönetimi sistemi kullanılması gerektiği gibi benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Hazırlanan tezlerin büyük bir bölümü bu konular üzerinden hazırlanmıştır.

Ancak yetenek yönetimi sürecinin gelişim aşamasına bakıldığında personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, daha sonra ise insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçilmiş ve sonrasında ise stratejik insan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine geçilmiştir. Tüm bu gelişim aşamasında en temel dayanak ise her zaman işletme stratejisi olmuştur. Araştırmada analizi yapılan stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi alanlarında hazırlanan tezlerde işletme stratejileri ile uyumlu insan kaynakları uygulamaları araştırılmış mıdır soru cevaplanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada sonuç olarak incelenen 85 adet tezin sadece 3 tanesinde (%3,52) işletme stratejisi tespit edilmesine yönelik bulguya rastlanılmıştır. Yine bu 3 adet tezde bu işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının olup olmadığı

araştırılmıştır. Bu araştırmalarda kullanılan ölçeklerde işletme stratejisi tespitine yönelik sorular olmadığı tespit edilmiştir. Bu 3 tezde de tespit edilen işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulaması bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak buna rağmen bu 3 tez de stratejik insan kaynakları alanında hazırlanan yüksek lisans tezidir.

Araştırmaya konu olan tezlerden çıkarılan sonuca göre; Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal yapıya sahip (örneğin bankacılık sektörü) işletmelerde daha fazla uygulandığı görülmüştür. Ayrıca yetenek yönetimi alanında hazırlanan tezlerin büyük bir çoğunluğunda işletme stratejileri ve bu stratejiler ile uyumlu yetenek yönetimi uygulamalarının araştırılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Tezlerin büyük bir bölümünde yetenek yönetimi süreçleri olan; yeteneği çekme, seçme, eğitme, geliştirme, performans değerlendirme ve iş görenleri elde tutma fonksiyonları açısından konunun işlendiği görülmüştür. Bu bağlamda incelenen işletmelerin büyük bir bölümünde bu süreçler açısından tam anlamıyla yetenek yönetimi uygulamaları olmadığı belirlenmiştir.

Aynı şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yazılan tezlerin de neredeyse tamamında işletme stratejisi ile uyumlu stratejik insan kaynakları uygulamalarının tespitine yönelik bir ölçek geliştirilmediği görülmüştür. Hazırlanan tezlerde insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ele alınmış, bu fonksiyonları işletme performansı, çalışan performansı, örgüt bağlılığı, iş gücü devir oranı gibi konularla ilişkisi araştırılmıştır.

Yapılan çalışmalarda Türkiye’de gerçek yetenek yönetimi uygulamalarının olup olmadığını tespit edebilecek bir ölçek geliştirilmediğinden kesin bir yargıya varmak yanlış olacaktır. Ancak yetenek yönetimi adı altında yapılan uygulamaların insan kaynakları yönetiminin bir uzantısı olduğu söylenebilir. İşletme stratejileri ile ilgili amaç ve hedefler doğrultusunda herhangi bir yetenek yönetimi uygulaması bulgusuna rastlanılmamıştır.

Çalışmadan elde ettiğimiz bulgularla aşağıdaki önerileri sıralamak mümkündür:

- Son zamanların önemli konularından olan Yetenek Yönetimi ile ilgili olarak yazılacak olan tezlerde işletme stratejisi ile yetenek yönetimi bağlantısının kurulması dikkat edilmelidir. Stratejik yönetimin gelişmesi ile daha çok önem kazanan stratejik insan kaynakları yönetiminin bir alt uygulaması olan yetenek yönetimi işletme

stratejileri açısından oldukça önem kazandığından üniversitelerde görev yapan ve öğrenci danışmanı olan akademisyenlerin yetenek yönetimi alanında işletme stratejileri ile uyum konusuna değinmelerinde fayda olacaktır.

- Kendisini bu alanda geliştirmek isteyen araştırmacılar ve iş görenler; bu konuda teorik alt yapıyı detaylı olarak incelemeleri önerilebilir.
- Hazırlanan tezler ağırlıklı olarak benzer konularda yapılmıştır. Bu alanda hazırlanacak olan tezlerde farklı konu seçimleri yapılması tavsiye edilebilir.
- Yetenek Yönetimi geleceğimizi şekillendirecek olan bir yaklaşımdır. Bundan dolayı eğitim sistemimizle de bütünleştirilerek, yetenekli gençlerin uygun yöntemlerle seçilip, yetenekleri ile uyumlu eğitimi almaları sağlanabilir.
- Hazırlanacak bundan sonraki tezlerde sadece insan kaynakları fonksiyonları açısından değil de gerek çalışan performansına olan olumlu etkisi gerekse de işletme performansına olan olumlu etkisinin göz önünde bulundurularak işletme stratejileri ve bu stratejilere uygun insan kaynakları uygulamaları ile yetenek yönetimi ilişkisinin çalışılması sağlanabilir.

Stratejik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi; ağırlıklı olarak özel sektör tarafından tercih edilen ve uygulanan yaklaşımlar olmuştur. Ancak bu üç yaklaşım sadece işletmeler açısından değil kamu kurum ve kuruluşları açısından da oldukça önem arz etmektedir.

Farklı zamanlara ilişkin geçmiş dönem bilgilerinin bu şekilde analiz edilmesi hem aynı konuda çalışma yapacak araştırmacılar için yol gösterici olmasının yanı sıra aynı zamanda doküman incelemesi çalışması olmaktadır. Bu bağlamda yapmış olduğumuz bu çalışmanın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi alanında çalışma yapacak olan araştırmacılar için bilgi verici olmasını ve alana katkı sağlamasını umut ederiz.

## KAYNAKÇA

Abur, V. (2011). *Advanced skill management in workflow systems* (Doctoral dissertation, DEÜ Fen Bilimleri Enstitüsü).

Akar, F. (2012). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş Ve Önerileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*

Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. İmge Kitabevi.

Akbaş, İ. (2013). The Relationship Between Talent Management And Retention Of Employees: A Case Study In Banking Sector. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*

Aker, S. (2008). *Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi? İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Epsilon.

Akgemci, T., & Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi.

Aksakal, E. (2015). Yetenek yönetimi temelli personel atama modeli ve çözüm önerisi. *Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri: 2-stratejik yönetim*. TÜGİAD.

Aktan, C. C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. Sistem Yayıncılık.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.

Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Altuntuğ, N. (2007). *Küresel rekabet ortamında ayırt edici ve sürdürülebilir üstünlükler bağlamında temel yetenek tabanlı stratejiler ve bir uygulama* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3).

Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. *Yayımlanmamış doktora tezi. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Diyarbakır.*

Atasoy, M. E. (2013). *Hierarchical Variability Management In Software Product Lines* (Doctoral Dissertation, Middle East Technical University).

Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*, Abaküs Yayınları.

Atlı, Ö. (2013). Yetenek Yönetimi. Crea Yayıncılık, İstanbul.

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.

Bahadınlı, H. S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma). *Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 34-52.

Barca, M., & Balcı, A. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 29-51.

Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.

Bart, C. K. (1996). The impact of mission on firm innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 11(3-4), 479-493.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 / 3, 67-91

Bayık, H. (2015). Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.*

Bersin, J. (2006). Talent management: What is it? Why now. *Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA.*

Betz, F., & Şensoy, Ü. (2010). *Yönetim stratejisi: stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi*. TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.

Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.

Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Born, M., & Heers, M. (2009). Talent Management: Alternatives to the Single-Ladder Approach. *Faculty Report*, 1-108.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. UK: Palgrave Macmillan.

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.

, J. (2007). Strategic human resource management. *Human Resource Management içinde, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London, 37-71*.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

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

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. NobelYayımları.

Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faulty intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(2), 1.

Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

Chambel, A., & Young, S. (1991). Creating a Sense of Mission Long Range Planning.

Chew, I. K. H., & Chong, P. (1999). Effects of strategic human resource management on strategic vision. *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1031-1045.

Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

Chuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), 5-19.

Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), 91-122.

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244.

Collins, C. J., & Porras, J. I. (1999). Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak. *Değişim, Harvard Business Review*.

Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261.

Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.

Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde*.

Çelik, M. (2011). *Yetenek yönetimi yaklaşımı ve bir uygulama* (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).

Çetin, C., Akın, B., & Erol, V. (2001). Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi. *Beta Yayınları, İstanbul*.

Çevik, B. (2014). Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya*.

Çınar, O., & ASLAN, İ. (2011). Erzincan Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 21-37.



Çırak, Y. N. (2014). Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*

Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.

Çilingir, B., S. (2008). “The Role of Assessment Centers In Talent Management and an Implementation”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.21.

Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 5(4), 342-352.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peason/Prentice Hall.

Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.

Davutoğlu, A. (2011), *Stratejik Derinlik*, İstanbul: Küre Yayınları.64. Baskı.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Demircioğlu, Ö. H. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.*

Devine, M., & Powell, M. (2008). Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal*, 1-6.

Diñer, Ö. (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Alfa Yayınları

Doğan, S., & DEMİRAL, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3).

Dowling, P. ve Schuler R., (1990), Human resource management, içinde Blanpian, R. (Ed.), “Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economics, Vol. 2, Boston Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer.

- Drucker, P. F. (1996). *Yönetim uygulaması*. İnkıllap Kitabevi.
- Drucker, P. (1999). 21nci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. *Epsilon Ya., İstanbul*.
- Ensari, H. (2005). 21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı Balanced Scorecard. *Sistem Yayıncılık AŞ, İstanbul*.
- Erçoksas, B. (2009). *Training And Development Of Employees In Talent Management Process And An Application*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, SBE
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları. *5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2, 29-39.
- Erdoğan İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 5.Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, 8. Baskı, İstanbul.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279-304.
- Fang Li, F., & Devos, P. (2008). Talent management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. *Unpublished master’s thesis. University of Kalmar, Sweden*.
- Fegley, S. (2006). *Talent management survey report*. Society for Human Resource Management (SHRM). Research Report. <http://www.shrm.org>.
- Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015). Think talent–think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707-732.
- Fulmer, R.M. and Conger, J.A. (2004). How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage: Growing Your Company’s Leaders, Pennsylvania: *Soundview Executive Book Summaries*. <http://www.businesstraining.com.mx/egaii/docs/Growing%20Your%20Company's%20Leaders.pdf> (31.10.2018).
- Garrigós-Simón, F. J., Palacios Marqués, D., & Narangajavana, Y. (2005). Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 22-38.

Gochman, I., & Storfer, P. (2014). Talent for tomorrow: Four secrets for HR agility in an uncertain world. *People and Strategy*, 37(2), 24.

Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard business review*, 85(3), 72.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).

Gül N., Çarıkçı B. (2014). *Stratejik Yönetim, Uygulamalı Üretim Yönetimi El Kitabı*, (Ed. O. Kulak-B. Durmuşoğlu), Kocaeli, s.24

Günbey, M. (2016). Yetenek Yönetimi İle İlgili Üniversite Yönetici Ve Akademik Personelinin Görüşleri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.*

Güner, M. B. (2016). *Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi* (Master's thesis, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Güngör, M. K. (2013). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansı Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*

Gürses, A. (2010). Stratejik Geliştirme Süreci ve Değerlendirme. *Stratejik Yönetim Dergisi, Kasım-Aralık ss, 5-6.*

Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, 26(1), ss.5-26

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, 1994. *Harvard Business School Press, Boston.* (Çev. Z. Dicleli) İstanbul, İnkılap Kitapevi.

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.

Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.

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

İpçioğlu, B. (2017). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American psychologist*, 45(2), 223.

Karabıyık, B. F. (2015). Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Muğla.*

Karakaya, A. (2005). Stratejik Bilgi Sisteminin Kriz Yönetimine Etkisi. <http://www.danismend.com>, (06.09.2018).

Karalar, B. E. (2008). The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and An Application in A Multinational Company Operating in Turkey, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. *Human Resources Management and Development Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*

Kaya, F. (2015). Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.*

Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent: a blueprint for business survival*. Thorogood.

Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13).

Kılınç, İ. ve Taşgit, Y. E. (2008). Otel İşletmelerinde Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri, İçinde: Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, (Editörler: F . Okumuş ve U. Avcı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Kıngır, S., & Taşkiran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin iş gören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 197-198.

Kısacık, S. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, Turkey.*

Koç, İ., Eryurt, M. A., Adalı, T., & Seçkiner, P. (2010). Türkiye'nin Demografik Dönüşümü. *Ankara: Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü.*

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları. 17. Baskı, ss.173

Koteen, J. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations: Managing public concerns in an era of limits*. Greenwood Publishing Group.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

ManpowerGroup (Firm). (2018). 2018 Talent Shortage Survey: Research Results.

Manyaslı, Y. D. (2015). İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi: İstanbul'da Kobi'ler Üzerine Bir Alan Araştırması. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul*.

Maria-Madela, A., & Mirabela-Constanța, M. (2009). Talent management-a strategic priority. *Leadership*, 3(2), 4.

Mello, J. A. (2002), Strategic Human Resource Management, South Western Thomson Learning, Ohio.

Mentor, Pocket.,2007. *Çalışanları elde tutmak*. Harvard Business Scholl Press. İstanbul: Optimist Yayınları

Michael, A. (2006). A handbook of human resource management practice. *Cambridge University Press, India*, 4843(24), 878-889.

Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy Structure and Processes. New York: McGraw Hill

Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1987). "Fit , failure and the hall of fame." *California Management Review*, 26(3): 10-28.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Murphy, J. J. (1998). The concepts of vision and mission revisited. *Southern African Business Review*, 2(1), 27-33.

Muslu, İ. (2013). Yetenek Yönetimi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sivas*.

Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.

Noe R., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. C.Çetin (Çev.),1.Basım. İstanbul: Beta Yayınları

Okumuş, F., Kayuncu, M., & Günler, E. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Seçkin Yayıncılık, Ankara*.

Okumus, F., Altınay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. Routledge.

Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19.

Ooi, C. (2009). *Surviving the war for talent in Asia: How innovation can help*. IBM Press.

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620.

Öner, E. (2014). Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları: Bir Uygulama. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Özer, M. A. (2011). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Palmer, M., Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayıncılık (Çev.Doğan Şahiner).

Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Perspectives*, 1(2), 109-115.

Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). *Managing change for competitive success*. Wiley-Blackwell.

Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.

Polat,S. (2011). “Yetenek Yönetimi” Ankara Sanayi Odası, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf> (02.11.2018).

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Published November*.

Porter, M. E. (2003). Rekabet Stratejisi, Çev. G. Ulubilgen, *Sistem Yayıncılık, İstanbul*.

Postacı, B. (2017). Liderlik Tarzı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans*

tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). Organization development, the core competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.

Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28-37.

Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166-170.

Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6, 73-122.

Savaş, Y. (2015). Nepotizmin Yenilik Ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Aksaray.*

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems, Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley & Sons.

Segev, E. (1989). A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, 10(5), 487-505.

Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of management Journal*, 33(4), 817-832.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European journal of marketing*, 27(10), 33-51.

Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 317-336.

Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜ Dergisi, Mühendislik*, 7 (4), 36-47.

Stathakopoulos, V. (1998). Enhancing the performance of marketing managers: Aligning strategy, structure and evaluation systems. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 536-558.

Stumpf, S. A. (2010). Talent management at the ADV Corporation. *Journal of the International Academy for case studies*, 16(5), 89.

Symess, C. B., (2008) Kaliteli Çalışmak Kaliteli Yaşamak. Önce Kalite Dergisi.17(127), s.s. 22-25

Şahin, Ö. (2015). Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma.

Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

Tansley, C., Harris, L., Stewart, K., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). Talent management: understanding the dimensions change agenda.

Tarakçı, H. (2016). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kırıkkale*.

Tayfun, A. (2016). Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi Yüksek Lisans Tezi. *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kırıkkale*.

Terlemez, B. (2013). *Stratejik insan kaynakları bağlamında organizasyonlarda yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği* (Doctoral dissertation, Adnan Menderes Üniversitesi).

Thomas, A. S., & Ramaswamy, K. (1996). Matching managers to strategy: Further tests of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, 7(3), 247-261.

Timurlenk, B. (2009). Kilit Çalışanların Örgütsel yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri. *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze*.



Torrington, D., Hall, L. ve Taylor S. (2002) Human Resource Management. Londra: Prentice Hall.

Tunçbilek M.,M. (2005). İşletme Stratejisi ile İnsan Kaynakları Stratejisi Uyumunun Önemi ve ISO 500 – 2003 Marmara Bölgesi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.Sakarya.*

Tümen, E. (2014). “İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, s, 87-96.*

Türk Dil Kurumu (2018). “Güncel Türkçe Sözlük” [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c0a1cec0f24a8.74169659](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c0a1cec0f24a8.74169659) Erişim tarihi: 22.10.2018

Uludağ, G. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği. *Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Diyarbakır.*

Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation. *Strategic HR Review, 10(6), 31-37.*

Uyargil, C., Adal, Z., Atalay, İ. D., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi.4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Uyargil,C., (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2008, s. 1

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Wagner, C. (2009). “Integrating Talent Management Across Your Organisation”, *Industrial Engineer*, ss. 40-43.

Waheed, S. (2013). Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama Sistemi Tasarımı. *Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*

Wauters, B. (2017). *Strategic management in the public sector: a tool for improving performance of ongoing operation or for redefining performance to meet new challenges?* [https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag\\_network\\_strategy\\_paper\\_full.pdf](https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/pag_network_strategy_paper_full.pdf) adresinden 03.09.2018 tarihinde erişilmiştir.

Williams, C. E., & Tse, E. C. (1995). The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(1), 22-26.*

Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Yalçın, M. (2013). Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management Developing Your Talent*. USA: Butterworth-Heinemann.

Yıldırım, E. (2016). Stratejik Yetenek Yönetimi Ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Yıldırım, Ö. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında yetenek yönetiminin motivasyon ile ilişkisi: otomotiv sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi).

Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö., & Püsküllü, R. (2015, 06 9). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend: Yetenek/Yeterlilik Yönetimi*. HR Dergi İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Dergisi: <http://www.hrdergi.com/tr/haberler/haftanin-konusukonugu/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trend-yetenek-yeterlilikyonetimi/> 2828.aspx (Erişim Tarihi: 23.10.218)

Yılmaz, A. (2015). Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Samsun*.

Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50, 67-86.

Yılmaz, T.F. (2009). “Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi” Maltepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Haziran.

Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Yüksel H. (2014). Bilgi Çağı Ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt Ve İş gören Merkezli Bir Değerlendirme. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(4), 70-90.

Zaim, M. Ç. A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yetenek Yönetimi Tanımları .....	50
<b>Tablo 2.</b> 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin Dağılımı .....	64
<b>Tablo 3.</b> 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi Tespitine Göre Dağılımı	66
<b>Tablo 4.</b> 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Örgüt Performansı İlişkisi Dağılımı .....	67
<b>Tablo 5.</b> 2007-2017 Yılları Arasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Alanındaki Lisansüstü Tezlerin İşletme Stratejisi ve Personel Performansı İlişkisi Dağılımı .....	68
<b>Tablo 6.</b> Araştırma Kapsamının İncelenen Tezlerin Sonuç ve Bulguları .....	71



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetimin Unsurları .....	16
Şekil 2. Yeteneği Oluşturan Unsurlar .....	41
Şekil 3: Yetenek Kavramının İlgili Olduğu Kavramlar. ....	44



## ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Sivas merkezde doğdu. 2003 yılında Sivas Selçuk Anadolu Lisesi'nden, 2008 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Yaklaşık yedi sene kamu bankası ve özel bankalarda müşteri ilişkileri yöneticisi olarak görev yaptı. 2016 yılında Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Eleşkirt Meslek Yüksekokulu Finans, Bankacılık ve Sigortacılık bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. Halen bu görevi devam ettirmekte olup işletme, stratejik yönetim, yetenek yönetimi alanlarında uluslararası, ulusal kongre ve sempozyumlarda sunulmuş bildirileri vardır.

Maket uçaklar ve havacılık ile de ilgilenmekte olup, evli ve iki çocuk babasıdır. İyi derecede İngilizce, başlangıç seviyesinde Almanca bilmektedir.