

**T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE NİĞDE  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Dicle ÇAYAN**

**Danışman  
Prof.Dr.Özcan YENİÇERİ**

**2011- NİĞDE**

## ONAY SAYFASI

Prof. Dr. ÖZCAN YENİÇERİ danışmanlığında DİCLE ÇAYAN tarafından hazırlanan “”Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama“” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

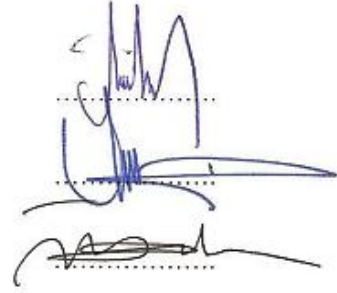
06/01/2011

### JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. ÖZCAN YENİÇERİ

Üye : Doç. Dr. FARUK DEMİREL

Üye : Yrd. Doç. Dr. İBRAHİM YALGIN



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

/ /

Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

# YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE NİĞDE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Dicle ÇAYAN

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Danışman: Prof.Dr.Özcan YENİÇERİ**  
**Ocak 2011, 213 Sayfa**

Günümüz iş dünyasında dengelerin değişmesi işletmelerin önem verdiği kavramları da değiştirerek insan faktörünün değer kazanmasına neden olmuştur. Rekabet koşulları karşısında yüksek performansı yakalamak isteyen işletme yöneticileri, iş için yetenekli olan bireyi seçip bünyelerine katmaları gerektiğini fark etmeye başlamışlardır. Örgütsel bağlılık kavramının zayıfladığı bir ortamda, yetenekli çalışanları elde tutmak zorlaşmış ve yetenek rekabeti olgusunun doğmasına neden olmuştur.

Yetenek yönetimi, iş için en uygun çalışana temin etmek, yerleştirmek, psikolojik sözleşme ile bağlılığını arttırmak, işi doğrultusunda eğitip geliştirmek, kariyerini yönetmek ve performansını yükseltip rekabet ortamında başarılı olmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın amacı da, işletmenin performansının yükseltilmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının etkisinin belirlenmesidir. Bu nedenle yetenek yönetiminin boyutları belirlenmiş ve ayrıntılı olarak incelenmiştir. Teorik bilgiyi desteklemek amacıyla Niğde ilinde ankete dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Devlet hastanelerinde görevli çalışanlara yetenek yönetimi ile ilgili sorular yöneltilerek, performans etkisi tespit edilmeye çalışılmış, sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma, yetenek yönetimine ilişkin beş boyutun bulunduğunu saptamıştır. Mevcut olan beş boyutun her birinin, çalışan performansı üzerine pozitif yönde ve doğrusal etkisi olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, yetenek yönetiminin çalışanların performansını yükselterek etkilediği söylenebilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, Yetenek Rekabeti, Performans Değerlendirme

## **ABSTRACT**

### **The Effect Of Talent Management On Performance Of Health Staff And One Practise In Nigde Health Sector**

**Dicle ÇAYAN**

**Master's Thesis, Department of Business Administration Division of  
Management and Organization**

**Advisor: Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**

**January 2011, 213 Pages**

The changes experienced in the balance of today's business world have caused businesses to change their said important concepts, and place greater value on the human factor. Business executives have realised that they need to recruit the most qualified candidates for the job if they want to reach the high performance required to survive within a competitive environment. It has become more and more difficult to retain skilled employees in an environment where the concept of organisational loyalty has deteriorated, which has given rise to a skill competition phenomenon.

Skill management aims to hire and place the most suitable employee for the job, increase their loyalty with a psychological contract, train and develop them in accordance with their job description, manage their career, and increase their performance in order to succeed in a competitive environment. The purpose of this study is to identify the effects skill management applications have in increasing the performance of a business. Hence, why the dimensions of skill management were determined and assessed in detail. A questionnaire-based research was performed in the city of Niğde, in an effort to prove theoretic facts. We tried to determine how skill management affected performance by directing questions regarding skill management to employees of state hospitals; the results obtained were assessed. The research confirmed that skill management had five dimensions. Every single one of the current five dimensions had a positive and linear effect on employee performance. Based on these results, it is possible to state that skill management increases staff performance.

**Keywords:** Talent, Talent Management, War for Talent, Performance Appraisal

## ÖNSÖZ

İş dünyasının sürekli değişen zemini üzerinde ayakta kalmaya çalışan işletmeler, sahip oldukları maddi sermayenin ötesinde entelektüel sermayenin önemini kavramaktadırlar. Bu sermayenin kilit faktörü insandır. Çalışanlarının yeteneklerinin farkında olan ve onları doğru yönlendirebilen, eğitim ve gelişimleri için olanaklar sunan, kariyer planları yaparak işletmeye bağlılıklarını arttırmayı hedefleyen, doğru zamanda doğru performans değerlendirme tekniklerini kullanmayı başarabilen yöneticiler, şüphesiz en yüksek performansa ulaşabileceklerdir.

Rekabet koşullarında önde olmak isteyen işletme yöneticileri yetenek yönetimi uygulamalarıyla bir adım öne geçmeyi başarabileceklerdir. Yapılan bu çalışmada da, çalışanların yüksek performans göstermeleri için gerçekleştirilmesi gereken yetenek yönetimi uygulamaları ve performans üzerine etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında ilgi, yardım ve destekleri nedeniyle, değerli tez danışmanım Prof.Dr.Özcan YENİÇERİ'ye, Yrd.Doç.Dr.İbrahim YALÇIN'a, Doç.Dr.Yavuz DEMİREL ve Yrd.Doç.Dr.Murat AKIN'a teşekkür ederim. Ayrıca eğitim sürecimin her aşamasında desteğini benden esirgemeyen değerli arkadaşım Öğr.Gör.Hatice ÖNAL'a, görüş ve önerileriyle beni daha iyiye doğru yönlendiren sevgili meslektaşlarım Yrd.Doç.Dr.Nalan BEŞER ve Yrd.Doç.Dr.Figen İnci'ye, sıkıntılı anlarımda yanımda olan, sevgilerini koşulsuz olarak benimle paylaşan Duru, Doruk ve Kanat ÇAYAN'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

**Niğde, Ocak 2011**

**Dicle ÇAYAN**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETENEK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

<b>1.1. YETENEK KAVRAMI.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri.....	5
1.1.2. Yeteneğin Bezer Kavramlarla İlişkisi .....	7
1.1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı.....	7
1.1.2.2. Yetenek ve Performans Kavramı.....	8
1.1.2.3. Yetenek ve Beceri Kavramı .....	9
1.1.2.4. Yetenek ve Potansiyel Kavramı .....	11
1.1.3. Yetenekli Çalışan .....	11
1.1.4. Yetenekli Çalışan Özellikleri.....	12
1.1.5. Pareto Kuralı .....	14
1.1.6. Yetenek ve Peter İlkesi.....	14
<b>1.2. YETENEK REKABETİ .....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Yetenek Rekabetinin Tanımı .....	16
1.2.2. Yetenek Rekabetinin Tarihsel Süreci .....	16
1.2.3. McKinsey Araştırması.....	17
1.2.4. Yetenek Rekabetinin Nedenleri .....	18
1.2.5. Yetenek Rekabetini Etkileyen Faktörler.....	19
1.2.5.1. Küresel Demografik Değişiklikler.....	20
1.2.5.2. İşgücü Hareketliliğinin Artması .....	20
1.2.5.3. İş Çevresi İçin Değişimler, Beceriler ve Kùltürler .....	21

1.2.5.4. Farklı Çalışma Şekillerine Olan İhtiyaç.....	21
12.5.5. İş Yaşam Dengesi Öneminin Artması .....	22
1.2.6. Yetenek Rekabetini Kazanmak İçin Öneriler .....	22
1.2.7. Türkiye’de Yetenek Rekabeti .....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİ

<b>2.1. YETENEK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>24</b>
2.1.1. Yetenek Yönetimi Kavramı .....	24
2.1.2. Yetenek Yönetiminin Önemi .....	26
2.1.2.1. Yetenek Yönetimi ve Küreselleşme .....	28
2.1.2.2. Yetenek Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü.....	28
2.1.2.3. Yetenek Yönetimi ve Entelektüel Sermaye .....	30
2.1.2.4. Yetenek Yönetimi ve Teknoloji .....	33
2.1.3. Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları.....	34
2.1.3.1. Stratejik Yönetim ve Yetenek Yönetimi İlişkisi .....	34
2.1.3.2. Yetenek Yönetimi ve Liderlik.....	35
2.1.3.3. Yetenek Yönetimi Ve Kurumsal Yönetim (Yönetişim) .....	38
2.1.3.4. Yetenek Yönetimi ve İlişki Yönetimi.....	39
2.1.3.5. Yetenek Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi .....	41
2.1.3.6. Yetenek Yönetimi ve Personel Güçlendirme İlişkisi .....	42
2.1.3.7. Yetenek Yönetimi ve İş Zenginleştirme İlişkisi.....	43
2.1.3.8. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	44
2.1.3.9. Yetenek Yönetimi ve Yetenek Ekonomisi.....	45
<b>2.2. YETENEKLİ ÇALIŞAN YÖNETİMİ .....</b>	<b>46</b>
2.2.1 Personel Yönetiminden Yeteneğe Dayalı İnsan Kaynakları Modeline Geçiş .....	46
2.2.2 Yetenekli Çalışana Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri.....	49
2.2.3 Yetenek Yönetimi Süreci.....	52
<b>2.3. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI .....</b>	<b>55</b>
2.3.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi.....	55

2.3.2. İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi .....	58
2.3.3.Çalışan Temin ve Seçimi Sürecinde Yetenek Yönetimi .....	59
2.3.3.1. Kariyer Sistem Tipolojisi .....	64
2.3.3.2. Yedekleme Yönetimi ve Yetenek Havuzu Yaklaşımı .....	64
2.3.3.3. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları .....	66
2.3.4. Gerekli Yetkinliklerin ve Çalışanların Sınıflandırılması .....	68
2.3.4.1. Yetkinliklerin Sınıflandırılması .....	68
2.3.4.2. Yetenekler ve Çalışanların Sınıflanması .....	69
2.3.4.2.1. McKinsey Sınıflandırması .....	69
2.3.4.2.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma .....	70
2.3.4.2.3. Sandberg Sınıflandırması .....	71
2.3.5. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Gelişim .....	72
2.3.6. Yetenekli Çalışanın Kariyer Yönetimi .....	74
2.3.6.1. Kariyer Gelişim Planları .....	75
2.3.6.2. Kariyer Canlandırma Uygulamaları .....	76
2.3.7. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirilmesi .....	77
2.3.8. Yeteneklerin Elde Tutulması .....	78
2.3.8.1. Psikolojik Sözleşme Karşısında Yetenekli Çalışan .....	80
2.3.8.2. Yeteneklerin Ödüllendirilmesi ve Ücretlendirme .....	82
2.3.8.3. Yeteneklerin İşten Ayrılma Maliyeti .....	83
<b>2.4. İŞLETME İÇİNDE YETENEK YÖNETİMİ .....</b>	<b>84</b>
2.4.1 Yetenek Yönetiminde Sorumluluk .....	84
2.4.1.1 Üst Düzey Yönetimin Sorumluluğu .....	85
2.4.1.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu .....	85
2.4.1.3 Orta Düzey Yöneticilerin Sorumluluğu .....	87
2.4.2. Yetenek Yönetimine Dayalı Bir İşletme Oluşturmak .....	88
2.4.3. Yeteneklerin Özendirilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma .....	90
2.3.4. İş Yaşamında Yetenekli Kadınlar .....	92
2.4.5. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller .....	93



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

<b>3.1.YETENEK YÖNETİMİNDE PERFORMANS ve PERFORMANS YÖNETİMİ.....</b>	<b>96</b>
3.1.1.Performans Kavramı.....	96
3.1.2. Performans Yönetimi.....	100
<b>3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI AMACI ve KULLANIM ALANLARI.....</b>	<b>101</b>
3.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	101
3.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	102
<b>3.3. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YARARLARI.....</b>	<b>103</b>
3.3.1. Yöneticiler İçin Yaraları.....	103
3.3.2. Çalışanlar İçin Yaraları .....	104
3.3.3. İşletme İçin Yaraları.....	104
<b>3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN OLUMSUZ TUTUMLAR.....</b>	<b>105</b>
3.4.1. Yöneticileri Olumsuz Tutumları ve Nedenleri .....	105
3.4.2. Çalışanların Olumsuz Tutumları ve Nedenleri .....	106
<b>3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....</b>	<b>107</b>
3.5.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	108
3.5.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi .....	109
3.5.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi .....	110
3.5.4. Değerlemecilerin Eğitimi.....	111
3.5.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	111
3.5.6. Performans Değerlendirmesinin Kim veya Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi.....	112
3.5.6.1. Değerlendirmenin İlk Yönetici Tarafından Yapılması .....	112
3.5.6.2. Değerlendirmenin Çalışanın Kendisi Tarafından Yapılması .....	113
3.5.6.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması.....	114
3.5.6.4. Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Yapılması.....	114
3.5.6.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	115

3.5.6.6. Bilgisayarlı Değerleme .....	116
3.5.7. Değerlemede Açık Görüşme.....	116
<b>3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>117</b>
3.6.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	118
3.6.1.1. Sıralama Yöntemi.....	119
3.6.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	119
3.6.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	120
3.6.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	121
3.6.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi .....	122
3.6.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	123
3.6.2.1. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.....	123
3.6.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	125
3.6.2.3. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi .....	126
3.6.2.4. Amaçlara Göre Değerlendirme .....	126
3.6.2.5. Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi .....	127
3.6.2.6. Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Yöntemi.....	128
3.6.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	129
<b>3.7. YETENEK YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	
<b>SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI .....</b>	<b>130</b>
3.7.1. Ücret Yönetimi.....	130
3.7.2. Kariyer Yönetimi.....	131
3.7.3. Stratejik Planlama .....	132
3.7.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	132
3.7.5. Rotasyon, İş Zenginleştirme, İş Genişletme Uygulamaları.....	132
3.7.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma .....	133
<b>3.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARINDA</b>	
<b>KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....</b>	<b>134</b>
3.8.1. Yöntemden Kaynaklanan Sorunlar .....	134
3.8.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar.....	134
3.8.2.1. Hale Etkisi.....	135
3.8.2.3. Nesnel Olamama .....	135
3.8.2.4. Tek Yönlü Ölçüm .....	136

3.8.2.5. Tarafli Ölçüm .....	136
3.8.2.6. Merkezi Eğilim.....	136
<b>3.9. YETENEK YÖNETİMİ AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>137</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ VE NİĞDE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>140</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI .....</b>	<b>141</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>141</b>
<b>4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>142</b>
4.4.1. Araştırmanın Modeli .....	142
4.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi .....	143
4.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	143
<b>4.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>144</b>
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	144
4.5.2. Anketlerde Kullanılan Yargıların Tanımlayıcı Analizi.....	148
4.5.3. Yetenek Yönetimi Yargılarına Ait Faktör Analizi.....	165
4.5.4. Anketlerde Kullanılan Yargılara Ait Güvenirlik Analizi .....	167
4.5.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları .....	168
4.5.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları.....	169
<b>SONUÇ.....</b>	<b>171</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>176</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>195</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Yeteneklerin Kazanılması ve Elde Tutulması İçin Uygulamalar.....	83
<b>Tablo 2:</b> Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller.....	95
<b>Tablo 3:</b> İşletme İçerisinde Performansı Etkileyen Özellikler.....	98
<b>Tablo 4:</b> Klasik ve Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	129
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	144
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	145
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri.....	145
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Medeni Durumu.....	145
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Eğitim Durumu .....	146
<b>Tablo 10 :</b> Katılımcıların Meslek Grupları .....	146
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Kurum İçi Görev Durumu.....	147
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurum Dağılımı.....	147
<b>Tablo 13:</b> “Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Kendimi Yetenekli Buluyorum” Yargısı.....	149
<b>Tablo 14:</b> “Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Yeteneklerimi Tam Kapasite ile Kullandığımı Düşünüyorum” Yargısı.....	149
<b>Tablo 15:</b> “Çalıştığım Birimde Mesleki Yeterliliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı.....	150
<b>Tablo 16:</b> Çalıştığım Birimde Kişisel Özelliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı.....	151
<b>Tablo 17:</b> “Çalıştığım Birimde Eğitim ve Deneyimlerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı.....	151
<b>Tablo 18:</b> “İşim Benim İçin Önemlidir” Yargısı.....	152

<b>Tablo 19:</b> “İşimi Başarılı Bir Şekilde Gerçekleştirdikten Sonra Kendimi Mutlu Hissediyorum” Yargısı.....	152
<b>Tablo 20:</b> “İşim İçin Gereken Becerilere Uzmanlık Seviyesinde Sahibim” Yargısı.....	153
<b>Tablo 21:</b> “Bulduğum Birimde Yeni Fikirler Geliştirip Uygularım” Yargısı.....	154
<b>Tablo 22:</b> “Çalıştığım Kurum Yönetiminin Getirdiği Değişikliklere Uyum Sağlarım” Yargısı.....	154
<b>Tablo 23:</b> “Çalıştığım Birimde, Ekip Arkadaşlarım İle Uyumluyumdur” Yargısı.....	155
<b>Tablo 24:</b> “Çalıştığım Kurum, Kişisel Eğitimim İçin Yeterli Desteği Sağlar” Yargısı.....	155
<b>Tablo 25:</b> “Kurum Yönetimi Personelin Gelişimine Yönelik Eğitimler Düzenler” Yargısı.....	156
<b>Tablo 26:</b> “Çalıştığım Kurum, Yeterli Maddi Olanaklar Sağlar” Yargısı.....	157
<b>Tablo 27:</b> “Çalıştığım Kurumun Sektör İçinde İyi Bir Yerde Bulunması, Üzerimde Olumlu Etki Bırakır” Yargısı .....	157
<b>Tablo 28:</b> “Genel Olarak İşimden Doyum Sağladığımı Düşünüyorum” Yargısı.....	158
<b>Tablo 29:</b> “İşimi Yaparken Farklı Yöntemler Seçme Konusunda Özgürüm” Yargısı.....	158
<b>Tablo 30:</b> “Çalıştığım Birimde Gerçekleşen Olaylar Üzerinde Kontrolüm ve Etkim Vardır” Yargısı.....	159
<b>Tablo 31:</b> “Çalıştığım Kurum, İşimi Daha İyi Yapmam Konusunda Bana Destek Olur” Yargısı.....	160
<b>Tablo 32:</b> “Çalıştığım Kurum Yönetimi, Sorumluluklarımı Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmektedir” Yargısı.....	160
<b>Tablo 33:</b> “Çalıştığım Kurum Yönetiminin Yeteneklerimden Yararlandığımı Düşünüyorum” Yargısı.....	161

<b>Tablo 34:</b> “Çalıştığım Birim Yöneticisi, Çalışanları Performanslarına Göre Değerlendirir ” Yargısı.....	161
<b>Tablo 35:</b> “Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım” Yargısı.....	162
<b>Tablo 36:</b> “Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım” Yargısı.....	163
<b>Tablo 37:</b> “Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımı Düşünüyorum” Yargısı.....	163
<b>Tablo 38:</b> “Birimimde, Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Bir Şekilde Çözüm Üretebilirim” Yargısı.....	164
<b>Tablo 39:</b> KMO Değerleri.....	165
<b>Tablo 40:</b> Yetenek Yönetimi Anketi Faktör Analizi Sonuçları.....	166
<b>Tablo 41:</b> Anket Güvenilirlik Değeri.....	167
<b>Tablo 42:</b> Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri.....	168
<b>Tablo 43:</b> Yetenek Yönetimi ve Performans İlişkisi.....	169
<b>Tablo 44:</b> Yetenekli Çalışan Özellikleri ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Performans Düzeyine Etkisiyle İlgili Anova Tablosu.....	170
<b>Tablo 45:</b> Yetenekli Çalışan Özelliklerinin ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Performans Düzeyine Etkisi.....	170

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	6
<b>Şekil 2:</b> Yetenek-Performans İlişkisi.....	9
<b>Şekil 3:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminde 6 Temel Başarı Faktörü .....	51
<b>Şekil 4:</b> Yetenek Yönetim Süreci.....	52
<b>Şekil 5:</b> Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	55
<b>Şekil 6:</b> Yetenek Yönetim Modeli.....	56
<b>Şekil 7:</b> Çalışan Temin ve Seçim Süreci .....	61
<b>Şekil 8:</b> Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arasındaki İlişkiler .....	97
<b>Şekil 9:</b> Performans Değerlendirme Süreci .....	107
<b>Şekil 10:</b> Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği .....	121
<b>Şekil 11:</b> 360 Derece Değerlendirme ve Geribildirim Süreci.....	124
<b>Şekil 12:</b> Performans ve Potansiyel Parametreleri İle Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi.....	138
<b>Şekil 13:</b> Araştırma Modeli.....	142

# GİRİŞ

## 1.ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, KAPSAMI

Günümüz işletmeleri artan rekabet ortamında yıllarca varlığını sürdürebilmek için insan ve bilginin önemini kabullenmek zorundadırlar. Küreselleşmenin de etkisiyle, endüstri toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçişin yaşandığı, teknolojik gelişimin büyük hız kazandığı ve rekabet boyutlarının en üst düzeye çıktığı iş dünyasında, değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilen, kar elde edebilmek için fark ve değer yaratmak gerektiğini düşünen ve bu farkı yaratacak olanların da çalışanlar olduğuna inanan işletmeler varlığını sürdürebileceklerdir. Her insanın farklı yetenekler ile doğmuş olması ve hayatı boyunca edindiği bilgi, birikim, beceri ve ustalık seviyesi en önemli fark yaratma ve özgünlük sebebinin oluşturur. Çalışanların bu özelliklere sahip olması, işletmelere taklit edilemezlik ve farklılık sağlayarak rekabette üstün konuma gelmelerini sağlayacaktır.

İş dünyası üretim odaklı rekabetten vazgeçerek yeni rekabet alanları arayışına girmiştir. Artık işletmeler için yeni rekabet odağı en yetenekli çalışana sahip olmaktır. Bilgiye sahip olmak önemli bir yetenektir, yüksek eğitim ve bilgiye sahip çalışanları istihdam etmek, bağlılığını sağlamak ve elde tutmak her geçen gün zorlaşmaktadır. Yetenekli çalışanı, doğru zamanda ve pozisyonda istihdam etmek için insan kaynakları bölümü uygun stratejiler geliştirmelidir. Öncelikle çalışanları yeteneklerine göre sınıflandırmalı ardından sahip oldukları özelliklere göre yönetmelidirler. Bu noktada son yıllarda iş yaşamına girmiş bir kavram karşımıza çıkmaktadır; Yetenek Yönetimi.

Yetenek yönetimi, hedeflere ulaşmak, rekabet avantajı sağlamak için kilit noktanın yetenekler olduğuna inanılması ile başlar, sisteminin sağlıklı bir şekilde işletme içine



entegre edilebilmesi için üst düzey yöneticilerin, yeteneklerin yönetilmesi gerekliliğini kabul etmesi ve içselleştirmesi ile devam eder. Bu aşamalardan sonra, her çalışanın, yeteneğin işletmenin hedeflere ulaşması ve yüksek performans göstermesi için ne denli önemli olduğunun bilinci ile sistem yukarıdan aşağıya doğru işletilmeli, tüm bölümlerde hayata geçirilmelidir. Süreç işletilirken insan kaynakları yöneticisine ise sistemin yukarıdan aşağıya doğru yayılmasında köprü olmak gibi önemli bir sorumluluk düşmektedir.

Yetenek yönetimi ile performans yönetimi yetenekli çalışanların gizil gücünün fark edilmesi noktasında kesişmektedir. Bu anlamda performans yönetimi, çalışanların gizil güçlerinin farkına varmalarını sağlayarak, işletmede etkili hale gelmelerini sağlamaktır. Performans değerlendirme ise, çeşitli yöntemler kullanılarak yetenekli çalışanların işletmede ne ölçüde farklılık yarattığı ve ne derece vazgeçilmez olduğunun belirlenmesi sürecidir.

Performans değerlendirmesi yapılırken tüm çalışanları kapsayacak tek bir yöntem kullanmak doğru sonuçların ortaya çıkmasını engelleyecektir. Bu nedenle çalışanların gizil güçlerini ortaya çıkaracak, geliştirilebilecek yeteneklerinin fark edilmesini sağlayacak, yeteneğe özgü ödül ve ücretlendirmeyi mümkün kılacak yöntemlerin bir arada kullanılması uygundur.

Değerlendirme sonuçları analizi aşamasından sonra çalışanın yetenekleri doğrultusunda geliştirilmesi ve doğru pozisyonlara getirilmesi söz konusu olduğundan performans değerlendirme işletme için de vazgeçilmez bir unsurdur.

Bu çalışma; yetenekli çalışan özellikleri ve yetenek yönetimi uygulamalarının performans düzeyini ne derecede etkilediğini belirlemeye yönelik bir bakış açısı oluşturması sebebiyle önemlidir. Son dönemde insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş yapılması sonucunda da yetenek yönetimi ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın amacı, yetenekli çalışan özellikleri ve yetenek yönetimi uygulamalarının sağlık sektörü çalışanlarının performans düzeylerine etkisini belirlemektir.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünü giriş oluşturmaktadır ve çalışmanın amacı, kapsamı, sınırları ve yöntemi yer almaktadır.

İkinci bölümde yetenek ile ilgili kavramlar yer almaktadır. Yetenek kavramı, yetenekle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, yetenekli çalışanın açıklaması ve özellikleri ve son dönemde önemi gittikçe artan yetenek rekabeti yer almaktadır.

Üçüncü bölümde yetenek yönetimi tanımı, önemi, ilgili olduğu yönetim kavramları, yetenekli çalışan yönetimi, yetenek yönetim süreci ve uygulanması, işletme içinde yetenek yönetiminin yerleştirilmesi ve yetenek yönetiminin önündeki engeller incelenmiştir.

Dördüncü bölümde performans yönetimi ve değerlendirilmesi, değerlendirme süreci, performans değerlendirme süreci ve sonuçlarının kullanım alanlarının yetenek yönetimi ile ilişkisi incelenmiştir.

Çalışmamızın beşinci bölümünde uygulamaya yer verilmiştir. Çalışma Niğde sağlık sektörü çalışanlarını kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bölümün içinde çalışmanın amacı, kapsamı, sınırları, anket verilerinin değerlendirilmesi sonucu elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Sonuç bölümünde ise tez çalışmasının teorik ve uygulama kısımları analiz edilerek yapılan tespitler ve değerlendirmeler yer almaktadır.

## **2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkisi ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama adını taşıyan çalışma teorik ve uygulama olarak iki kısımdan oluşmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmını oluşturan bilgiler yurt içi ve yurt dışında yayınlanmış kitap, dergi, makale, konuyla ilgili internet kaynaklarındaki çeşitli web sayfaları, üniversite kütüphaneleri ve diğer araştırmalardan elde edilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında Niğde sağlık sektörü çalışanlarından anket tekniğinden yararlanılarak veriler elde edilmiş ve SPSS 16.0 paket programında çözümlenerek, yetenekli çalışan özellikleri ve yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan performans düzeyine etkisi incelenmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YETENEK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

#### **1.1.YETENEK KAVRAMI**

Teknolojide meydana gelen hızlı değişiklikler ve küresel rekabetin zorlukları, ürün ve hizmette fark yaratan esas öğeye, yani çalışana artık eskisinden daha fazla önem verilmesine yol açmıştır. Özellikle, önde gelen veya öne çıkmayı hedefleyen işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörden bağımsız bir alanda mücadele ettikleri gerçeğini diğerlerine oranla kısa sürede fark etmişlerdir. Bu alan iş gücü piyasasıdır (Aker, 2008: 15). Bu piyasanın içerisinde, çalışanlarını yeteneklerine göre seçen ve uygun birimlerde çalışmalarını teşvik eden, onların yetenekleri doğrultusunda gelişmeleri ve eğitimleri için gerekli olanaklarını sağlayan, kısacası çalışanlarımız bizim için değerlidir fikrini benimseyen işletmeler kazançlı duruma geleceklerdir.

#### **1.1.1.Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri**

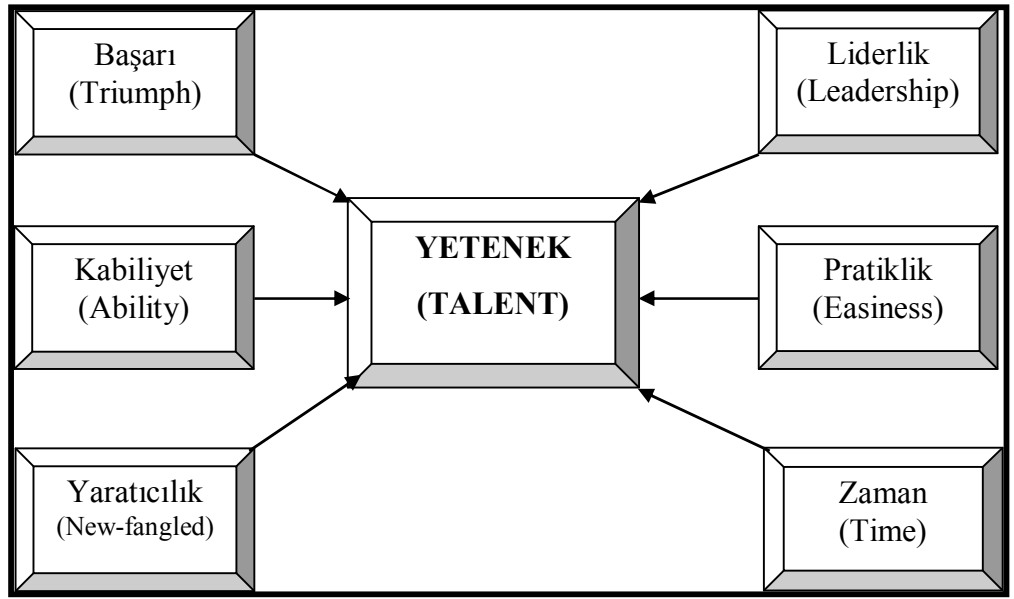
Türk Dil Kurumu'na göre yetenek; "bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti; bir duruma uyma konusunda doğuştan gelen güç; kapasite"dir. Eğitim bilimlerine göre yetenek ise; "kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çevreleyen sınır; dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü"dür.

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleriyle ilgilidir (Erdoğan, 1999: 87).

Yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade etmektedir. İletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği ve benzerlerini örnek olarak verebiliriz (Altınöz, 2009: 4).

Yetenek, tekrarlayan düşünme, duygu ve davranma becerilerinin yaratıcı ve üretken bir şekilde uygulanabilmesidir. Eğer bir kişi doğuştan meraklı, rekabetçi, ısrarcı ve sorumluluk sahibi ise onun yetenekli olduğu söylenebilir (Buckingham, 2002: 48).

**Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler**



**Kaynak:** insankaynakları.com (18.03.2010)

Şekilde yeteneği oluşturan temel özellikler yer almaktadır. Bu şekle göre, “YETENEK”, “TALENT” kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilebilecektir (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Bir işletme, iş verimini arttırmak, çalışanlarından tam kapasite ile yararlanmak, çalışanlarının içindeki potansiyeli açığa çıkarmak istiyorsa öncelikle onların içindeki yeteneklerin farkına varması gerekmektedir.

Baymur’a göre, her insan uygun bir ortam bulduğunda ve desteklendiğinde yeteneklerini daha rahat sergileyebilmekte, hatta zaman içerisinde daha da

genişletilmektedir. Yeteneğin olduğundan fazlasına işaret eden bu yönüne “gizil güç” denilmektedir. Gizil güç; yeteneğin kaldıraçlanmasıyla ortaya çıkan ve insanların bildiğinden, yaptığından ve öğrenebildiğinden daha fazlasını başarabilmesinin yolunu açan, içsel bir dinamiktir (Baymur, 2004: 227).

- Yetenek, çalışanların beceri ve kabiliyetlerini ifade eder (Sears, 2002: 40).
- Yetenek çoğu zaman yöneticilerin yeteneği zannedilir fakat gittikçe artarak özelleşmiş işletme bölümlerinde çalışanlara kadar geniş bir çalışan kesimini içerir.

İş dünyasında yetenek; performansı yüksek, kendi kendini motive edebilen, kurum kültürüne uyabilen, liderlik becerisi olan kişileri tanımlamaktadır (ncdanismanlik.com/basin/kariyernet\_092009.jpg, 10.12.2010)

### **1.1.2.Yeteneğin Bezer Kavramlarla İlişkisi**

Yetenek kelimesi ile aynı anlamı ifade ettiği ileri sürülen bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramların incelenmesi ve yetenek ile farklı olduğu noktaların ortaya konulması yararlı olacaktır.

#### **1.1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı**

Yetkinlik kavramı 1957 yılından bu yana değişik bilimsel araştırmaların ışığında işletmecilik alanında kullanılmıştır. İlk kez 1957 yılında Selznick bir işletmenin kilit başarı faktörlerini (fiziki ve beşeri kaynaklar ile yetenek ve beceriler) açıklarken “ayırt edici yetenekler”den söz etmiştir. Ayırt edici yetenekler düşünçesi daha sonra Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilmiştir. Yetkinliklerin insan kaynakları alanında kullanılmaya başlaması ise ilk olarak Robert White tarafından 1959 yılında gerçekteşmiştir. White, competence (yetenek, beceri, yeterlilik) olarak tanımladığı insana özgü özelliklerden bahsetmiştir. Daha sonra bu kavramı David McClelland 1973 yılında American Psychologist dergisinde yayınlanan “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” (Zekâ Yerine Yeterliliği Ölçmek) adlı makalesinde kullanmıştır. Bu makalesiyle McClelland o zamanlar geniş kabul gören zekâ

testlerinden farklı olarak competence olarak adlandırdığı yetenek ve becerilerin ortaya konmasına yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu makaleyi izleyen diğer çalışmalarında McClelland competency (yetkinlik) kavramını kullanmış ve yetkinliği, üstün başarı sağlayan ayırt edici özellikler olarak tanımlamıştır (Altun, 2006: 30).

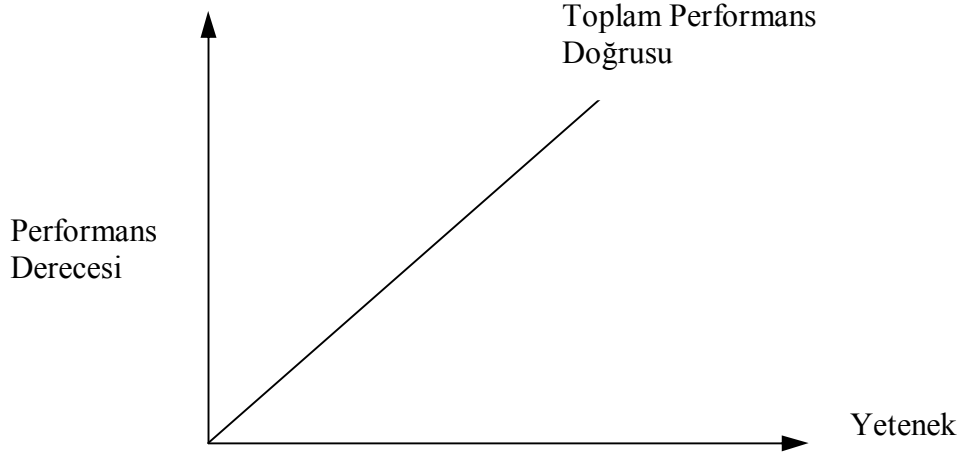
Türkçe sözlüklerde yetkin, gerekli olgunluğa ve bütünlüğe erişmiş, kâmil ve mükemmel olarak açıklanmaktadır. Yetkinlik ise, yetkin olma durumu, olgunluk ve mükemmeliyet olarak ifade edilmektedir. Ünsar'a göre yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 45).

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini işletme için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmekte; değer ise bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında insanların işe ilişkin bilgilerinde olduğu düşünülmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

### **1.1.2.2. Yetenek ve Performans Kavramı**

Performans, kişinin, kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991).

**Şekil 2: Yetenek-Performans İlişkisi**



**Kaynak:** KAYNAK, 1990: 152

Performans, dolayısıyla verimlilik, yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı kabul edersek, diyebiliriz ki, performans “doğuştan kazanılmış + sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür” (Kaynak, 1990: 152).

İşletmede çalışan personelin göstereceği performans ile motivasyon arasında da çok yakın bir ilişki vardır. İşletmede görev yapan çalışanların performansı aşağıdaki formülle ifade edilebilir (Özgen, 2006: 172):

$$\text{Performans} = (\text{Yetenek}) \times (\text{Motivasyon}) \times (\text{Eğitim})$$

Yukarıda yer alan formüle göre işletmeler performanslarını arttırabilmek için, yetenekli çalışanları seçip onların motivasyonlarını yükseltip, gerekli eğitim çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir.

### **1.1.2.3. Yetenek ve Beceri Kavramı**

Türk Dil Kurumu beceriyi; bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıklı yapabilmesi, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak



bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Beceri, belirli bir fiziksel ya da zihinsel görevi (eylemi) yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri analitik (bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek kavramı doğuştan getirilen bir takım yapabilirliklere işaret ederken; beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 248). Yetenek kalıtsal olduğu için kişiden kişiye usta-çırak ilişkisiyle aktarılması mümkün değildir.

Çalışanların farklı özelliklerinin olması farklı beceri türlerini de ortaya çıkarmıştır. Liderlik becerisi, rasyonel karar alma becerisi, mesleki ve teknik beceri, iletişim becerisi gibi birçok beceri türüne sahip çalışanların yetenekli olduğu düşünülmektedir. Yetenekli çalışanların beceri edinme aşamaları daha hızlı ve sonuçları daha verimli olmaktadır (Altınöz, 2009: 7). Böylece yetenekli çalışanlara sahip işletmeler, eğitim ve gelişme için ayırdıkları süreyi azaltarak, hızlı bir şekilde yüksek başarı elde edebilir seviyeye ulaşabilirler.

Yeterlilik, çalışanın iyi performans için motive olmasını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek ve beceri boyutlarından oluşan yeterlilikte, yetenek, bireyin herhangi bir durum veya düşüncüyü anlayabilme, üstesinden gelebilmesini ifade eder. Beceri ise yine bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşüncüyü anlayabilme ve üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir. Beceri düzeyi, bireyin şimdiki durumda nasıl bir performans gösterebileceği hakkında iyi bir göstergedir. Yetenek düzeyi ise, bireyin yeni kavramlara, durumlara, farklı işlere nasıl uyum sağlayabileceğinin göstergesidir. Çalışan seçme ve yerleştirmede işin gerektirdiği beceri ve yetenek düzeylerinin kişide ne ölçüde bulunduğunu bilmek karar için yararlı olacaktır. Çalışanda işi yapabilmek için gerekli yeterlilik yoksa performans istenilen düzeyde olmayacaktır. Çalışanın kendisi de bunun bilincindeyse daha iyi bir performans için motive olamaz (Sadullah, 2009: 29).

#### 1.1.2.4. Yetenek ve Potansiyel Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre potansiyel; “gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış, gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır güç, yetenek” anlamındadır. Potansiyel, çalışanın içinde mevcut olan ancak açığa çıkarılmamış gücü, yeteneği olarak tanımlanabilir.

Potansiyel, gelecekte daha yüksek düzeyde yetkinlik gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsüdür. Yüksek performans gelecekteki başarı için “büyük ölçüde” gereklidir; fakat “yeterli” bir koşul değildir. Bu nedenle potansiyel, geleceğe yönelik bir tahmindir ve performansın gözlenmesi kadar kesinlik taşımamaktadır. Bu nedenle işletmeler, yetenekleri belirlerken sadece performansa değil, çalışanların potansiyellerini de saptama yoluna gitmelidirler (Aker, 2008: 18). Aynı zamanda, çalışanlarını seçerken farklılık yaratabilecek ve işletmeye değer katacak üstün performansa sahip etkin çalışanları istihdam etmek, yetenek yönetimi uygulamalarıyla üzerinde durulan kavramlardan, yetkin, istenilen performansa, beceri ve potansiyele sahip çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmayı ve elde tutmayı arzu ederler (Altınöz, 2009: 7).

#### 1.1.3. Yetenekli Çalışan

Yetenekli çalışan kavramını anlamamız için öncelikle “yetenekli” kavramını bilmemiz gerekmektedir. Yetenekli; “yeteneği olan, kabiliyetli” olarak açıklanmaktadır. Ceylan'a göre yetenekli tanımı ise; “rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireyler” şeklindedir (Ceylan, 2007: 9).

Yetenekli çalışan kavramının alt boyutu olarak düşünülebilecek bir kavram olan *kilit* (*kritik*) *yetenek* kavramı günümüzde önem kazanmaktadır. Araştırma ve denetim şirketi olan Deloitte'un “Yıl 2008: Hangi Konuda Yetenekli Olduğunuzu Biliyor musunuz?” raporunda kilit yetenek kavramından bahsedilmektedir. Kilit yetenek;

“İşletmenin iş performansında çok yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ile hissedarlar için de ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyler” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu insanlar olmadan, işletmelerin stratejilerini hayata geçiremeyeceklerinin altı çizilmekte ve kilit yetenekli insanın, mutlaka işletmenin en tepesindeki yöneticiler olması gerektiği vurgulanmaktadır. Tam tersine belki de işletmenin faaliyet raporlarında hiç adı geçmeyen gizli kahramanlar da kilit yetenek olabilir. Yetenek yönetimi kavramını anlamada ‘kilit yetenek’ kavramı önem taşımaktadır (Şirketlerde Kritik, 15.04.2007).

#### **1.1.4. Yetenekli Çalışan Özellikleri**

Yetenekli çalışanlar, gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu işletmelerin yetenekli çalışan konusunda, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve elde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme durumuna gelmiş bulunmaktadır. Geleceğin iş dünyasında işletmeler çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir süreç içinde bulunduğumuzu çok rahat bir biçimde söylemek olanaklıdır (Altınöz, 2009: 10).

Yönetici koçluğu, lider geliştirme strateji danışmalığı alanında 25 yıllık deneyime sahip olan iki isim Margeret Butteris ve Bill Roiter, yazdıkları “Corporate MVP’s: Managing Your Company’s Most Valuable Performers” isimli kitapta yüksek potansiyel sahibi çalışanları ‘Kurumların En Değerli Çalışanları’ olarak tanımlamakta ve özelliklerini şöyle sıralamaktadır ([capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2753](http://capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2753) 17.08.2010);

1. Değişim ve gelişim süreklidir. Sürekli değişir ve gelişirler, devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar.
2. Yeni yetenekleri çekerler. Yeni yetenekleri çekmede çok başarılıdır, insanlar onlarla çalışmak ister.

3. Her koşulda başarılıdırlar. Her yerde başarılı olabilirler, her türlü kültür ve çevrede bu çalışanlar başarıyı yakalayabilir, çalışacakları işletmeleri dikkatle seçerler ama neredeyse her yerde zaten başarılı olma potansiyelleri vardır.
4. İşletmenin büyükelçileridir. İşletmeyi gerçekten de çok iyi temsil ederler, insanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alırlar.
5. Kısıtlanmaya gelemmezler. Sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler.
6. İyi rol modeli olurlar. Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler. Diğerlerine çok iyi rol modeli olurlar.
7. Güven kazanmayı başarırlar. Diğerlerinin güvenini kazanırlar, pek çok insan En Değerli Çalışanlar'ı kıskanır. Özellikle de yöneticiler En Değerli Çalışanlar'ın başarılarından nefret ederler ve onları bastırmaya çalışırlar.
8. İyi takım oyuncularıdır. İşletme için değer yaratırlar, hepsi iyi birer takım oyuncusudur. Sadece kendileri için değil, işletmenin iyiliği için de çalışırlar. Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

İşletmelerin yetenekli çalışanlarda aradıkları özellikleri şöyledir (Altınöz, 2009: 11):

- İnisiyatif kullanma,
- Yeni fikirler geliştirebilme,
- Kişiler arası etkinlik sağlama,
- Öğrenme isteği ve becerisine sahip olma,
- Pazara odaklanabilme,
- Takım çalışmasına yatkın olma,
- Yaptığı işle ilgili anlam yaratma,
- Liderlik vasıfları gösterebilme,
- Değişim ile başa çıkabilme,
- Değişimi yönetebilme,
- Öğrendiğini paylaşma, etkin iletişim kurma.

Bu özelliklere sahip çalışanların, işletme hedeflerine kolay şekilde uyum sağlayıp, bu hedefler doğrultusunda yönlenebilecekleri açıktır.

### **1.1.5. Pareto Kuralı**

Vilfredo Pareto, 1897 yılında yaptığı bir çalışma ile İtalya'daki servetin %80'ine İtalya'daki nüfusun %20'sinin (Peters, 2002: 17), İngiltere'deki toprakların %80'ine ise İngiliz nüfusunun % 20'sinin sahip olduğunu ortaya koymuş ve daha sonraki yıllarda evinin bahçesinde, ürünün %80'ini ektiği tohumun %20'sinin verdiğini gözlemlemiştir. Sonraki çalışmalarında da bu oranın değişmediğini gözlemleyerek, çoğunluğun oluşmasının az sayıdakinin nedenine dayalı bulunduğunu öngören matematiksel bir modelin olabileceğini varsaymıştır. İkinci dünya savaşından sonra bu modelin geçerli olduğu saptanmış ve bu kurala Pareto Kuralı denilmiştir.

Yetenek kavramı içinde geçerli olan Pareto Kuralı, işin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin geleceğinin %95'i, çalışanların yalnızca %5'ini oluşturan en değerli çalışanlara bağlı bulunduğu ifade edilmektedir (Altınöz, 2009: 14).

Bill Gates en değerli çalışanlara yönelik şöyle demektedir; “Bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, böyle bir durumda Microsoft önemsiz bir kurum haline gelirdi” (Berger, 2004: 4). Bir işletme içerisinde yetenekli ve yetenekleri nedeniyle değer yaratan çalışanlar, hem yaratmış oldukları değerleri nedeniyle hem de yerlerine yeni çalışanların getirilmesinin önündeki güçlükler nedeniyle önemlidirler.

### **1.1.6. Yetenek ve Peter İlkesi**

Drucker, bilgi işçilerinin üretkenliğini arttırmanın anahtarının, onları gerçek görevlere yoğunlaştırmak olduğunu ifade etmiş, her üç çalışandan ikisinin üst pozisyona yükseltilmesinin başarısızlıkla sonuçlanmakta olduğunu, ancak üçte birinin yeni görevlerinde başarılı olabildiğini belirtmiştir (Drucker, 2009: 19). Çalışanın mevcut görevinde başarılı olduğunu belirleyebilecek pek çok veri mevcutken, önemli olan bu çalışanın bir üst pozisyonda da başarılı olması için hangi yeteneklere sahip olduğunun önceden belirlenebilmesidir.

Peter İlkesi; Dr.Laurence J. PETER tarafından 1980’li yıllarda geliştirilen ve Raymond HULL tarafından kaleme alınan bir kavram olup, “Bürokraside çalışan herkesin yeteneksizlik göstereceği bir seviyeye kadar yükseleceği” görüşünü savunur. Bir başka deyişle, “Bürokraside çalışan herkesin bir yeteneksizlik düzeyi vardır ve herkes oraya kadar yükselir” (Yalçın, 2006: 118). Özetle, bir çalışan mevcut görevinde başarı gösterdikçe üst pozisyona yükseltilirse, sonunda yeteneklerine uymayan bir pozisyona çıkarılıp, orada uzun süre çalışması sağlanmış olmaktadır. Sonuçta kilit pozisyonlarda yeteneksiz çalışanların sayısı artarak, işletmenin performansı düşüşe geçmektedir.

Bu ilkedan yola çıkarak, bir işletme, uyguladığı insan kaynakları politikaları çevresinde, mevcut görevinde başarılı olan çalışanlarını, bir üst pozisyona yükseltmeden önce gerekli tüm ön hazırlığı yapmalı, çalışanın bir üst pozisyona geldiğinde de başarılı olabilmesi için ona gerekli eğitim ve geliştirme olanaklarını sunmalıdır. Daha sonra çalışanın yeni pozisyon için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olduğu sonucuna varılırsa gerekli yükseltme gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde Peter İlkesi’ne göre işletme, özellikle kilit pozisyonlarda yeteneksiz çalışanlar ile doldurularak, rekabet ortamında işletmenin performansının düşmesi ile sonuçlanacaktır.

## **1.2. YETENEK REKABETİ**

Ulusal ekonomilerin hızla uluslar arası ekonomiler halini aldığı günümüzde yeni sorun, artan işsizlik oranlarına rağmen, yetenekli çalışanların azlığı olarak belirtilmektedir. Yetenek Darboğazı olarak tanımlanan durum önümüzdeki on yıl içerisinde işletmelerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha da artacağını ifade etmektedir. Bu darboğaz, yetenekleri kazanmak ve elde tutabilmek için işletmelerin yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur.

### **1.2.1. Yetenek Rekabetinin Tanımı**

Gerek işletme içinde çalışan temin ve seçimine yönelik politika ve uygulamalar gerekse işletme dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma çalışmaları üstün nitelikli adayları kazanmayı hedeflerken, Yetenek Rekabeti olgusunun doğmasına neden olmuştur (Erdemir, 2006: 30). Yetenek rekabeti, işgücünün daraldığı anlamına gelmemektedir.

Manpower Inc.'ın 2006 yılında 23 ülke ve yaklaşık 33000 çalışanı kapsayan "Talent Shortage" (Yetenek Kıtılığı) araştırmasının sonuçlarına göre küresel düzeyde işverenlerin doldurmakta en çok sıkıntı çektiği ilk on pozisyon sırasıyla, satış temsilcileri, mühendisler, teknik elemanlar, üretim operatörleri, kalifiye beden işçileri, bilgi teknolojileri elemanları (özellikle program yazar ve geliştirenler), yönetim asistanları, sürücüler, muhasebeciler ve yönetici/uzmanlar olarak belirtilmiştir. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre işverenlerin yüzde 40'ı boşalan pozisyonları doldurmakta zorluk çektiklerini söylerken, yüzde 60'ı böyle bir zorluk yaşamadığını belirtmiştir. Yetenek arzındaki kıtlığın göstergesi olarak yüzde 40 azımsanmayacak bir orandır (manpower.se,12.06.2010).

### **1.2.2. Yetenek Rekabetinin Tarihsel Süreci**

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, toplumlar ilkel toplumdan, tarım toplumu, daha sonra da sanayi toplumuna doğru geçiş yapmışlardır. Sanayi toplumunda makineler önemli bir yer işgal etmiş, insan gücünün yerini makineler almış, yöneticiler ise artan talebi karşılamak için iş ile ilgilenmiş, planlamış, organize ve kontrol etmişlerdir. Ancak, artan teknoloji ile beraber insan unsurunun göz ardı edilmemesi gereği de ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda bilgi çağı kavramı ortaya çıkmış, işletmelerin değerlerini arttırmak için, maddi sermayeden çok zihinsel sermayeye önem vermeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Böylece ortaya çıkan bilgi toplumu, değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumunda, aktif nüfus içinde tarım ve sanayinin payı azalmakta, hizmetler

sektörünün payı artmakta ve bilgili, nitelikli insana gereksinim duyulmaktadır (Aktan ve Tunç, 05.05.2010 ).

Bilgi Ekonomisi, rekabet avantajını makinelerin ya da teknolojinin üstünlüğünün değil, çalışanların bilgi ve becerilerinin belirlediği tüm işlerden oluşur (Lengnick-Hall, 2004: 31). Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, nitelikli işgücüne artan ihtiyaç, bunun yanında rekabette üstünlük yaratmak isteyen işletmelerin, bu üstünlüğü yaratmalarını ve korumalarını sağlayacak kilit öneme sahip çalışanları bünyelerine katmak ve elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek rekabetinin temelini oluşturmaktadır (Ceylan, 2007: 19).

Özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerde işgücünün bir pazar olarak algılanması daha da öne çıkmaktadır. Geleneksel olarak adayların satıcı işletmelerin alıcı oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamaktadır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işletmeye sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır. Söz konusu eğilimin yakın gelecekte belli alanlarda ülkemiz için de geçerli olması uzak bir ihtimal değildir (Erdemir, 2006: 31).

Yetenek yönetimi açısından 1980’li yıllar dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Yetenek rekabeti ve yetenek yönetimi kavramları 1990’lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış, konuşulmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, yetenek rekabetinin gerçek anlamda 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başladığını söylemek yerinde olacaktır (Ceylan, 2007: 12).

### **1.2.3. McKinsey Araştırması**

1997 yılında Mc Kinsey & Company’ nin Amerika’da yaptığı, 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli işletmede yaptığı araştırmaların sonuçları (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey), yetenekli kişilerin işletme performansı üzerindeki kritik önemini ortaya koyuyordu. Yaklaşık



13000 yönetici üzerinde yapılan araştırma, yüksek performans gösteren işletmelerin, orta derecede performans gösteren işletmelerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştı. Amaç işletmelerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek 200 yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde ettiklerini ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını anlamak üzere bir yapı tasarlanmıştı (Ceylan, 2007: 11–12).

1997 yılındaki araştırmaya katılan 6000 uzmandan sadece %23'ü yetenekli insanları işletmelerine çekebildiklerini söylüyor ve sadece %10'u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların tümüne yakınıni elde tutabildiklerini ifade ediyordu (Hiltrop, 1999: 422). Yapılan araştırmanın verilerine dayanarak, yüksek düzeyde performans gösteren işletmeleri orta düzey performansa sahip işletmelerden ayıran nokta, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil, yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır.

#### **1.2.4. Yetenek Rekabetinin Nedenleri**

İnsan kaynakları araştırmalarında son yıllarda yaygın olarak rastlanılan konulardan biri insan kaynakları uygulamalarının işletme kültürü ve işletme sosyolojisi açısından incelenmesidir. İşletme analizinin iki yönü bulunmaktadır. Birincisi, işletmenin karar ve uygulamalarından oluşan görünür yönü, diğeri ise bu karar ve uygulamaların nasıl algılanıp yorumlandığının anlaşılması ile ilgili görünmeyen yönü (Pfeffer, 1981: 1–52). İşletme analizinin görünmeyen yönü olan sosyo-kültürel çalışmalarının işe alma uygulamaları açısından en önemli sonucu, işletmelerin gerek işletme içine yönelik politika ve uygulamaları ile gerekse işletme dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma çabaları ile en önemli rekabet kaynağı durumundaki üstün nitelikli adayları işletmelere kazandırma çabalarının ortaya çıkması olmuştur (Tulgan, 2001).

Yapılan çalışmalarda yetenek rekabeti konusunun gündeme gelmesinin birkaç farklı nedeni bulunmaktadır. İşletmelerin çevresel faktörlerindeki değişimler, bütüncül olarak bakıldığında yetenek rekabetinin temel nedenlerini oluşturmaktadırlar. Bu

faktörler iki ana başlıkta özetlenebilir: Dünya genelinde artan işletme sayısı ile işletmelerin iş görme anlayışlarındaki değişimler sonucu üstün nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim sonucu çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişerek işletme bağlılıklarının zayıflaması (Erdemir, 2006: 31).

Diğer yandan işletmelerin birbirinden bağımsız eleman alma eğilimi de son yıllarda artış göstermektedir. İşletmelerin yeni mezunları alıp yetiştirmek yerine eğitilmiş ve tecrübeli adaylara yöneldiklerini gösteren çalışmalar mevcuttur (Gardner, 2002: 225–237). Bu durum da yetenek rekabetinin nedenleri arasında gösterilebilir.

Önümüzdeki yıllarda, küresel zeminde yetenek yönetimi konusunda, çalışanları işletmede tutmak çok daha fazla önem kazanacaktır (Boundreau ve Ramstad, 2005: 17). Amerika ve Almanya gibi bazı büyük ekonomiler yakın gelecekte yetenekli çalışan açığı yaşayacaklarını öngörmektedirler. Ayrıca ekonomide ve işletmelerde meydana gelen değişiklikler nedeniyle yaşanan küçülmeler ve beraberinde gelen işten çıkarmalarla, çalışanlarda işletmeye yönelik bağlılık giderek azalmaktadır. Bu bilgiler ışığında, işgücü devrini azalması ve çalışanların işletmede tutulması konusu yakın gelecekte insan kaynakları yöneticilerinin ve işletme liderlerinin büyük bir olasılıkla birinci önceliği ve sorumluluğu olacaktır (Frank ve Taylor, 2004: 18).

#### **1.2.5. Yetenek Rekabetini Etkileyen Faktörler**

Son günlerde yetenek rekabeti, yetenek savaşları ya da yetenek tsunamisi olarak adlandırılan, en yetenekli çalışanı elde etme uygulamaları çeşitli faktörlerden dolayı oluşmuştur. Yetenek rekabeti içerisinde, yeteneğin niteliğini, niceliğini ve karakterini etkileyen önemli faktörler bulunmaktadır (Beechler ve Woodward, 2009: 275–277). Bu faktörler aşağıda başlıklar halinde yer almaktadır.

### **1.2.5.1. Küresel Demografik Değişimler**

Gelişmiş ülkelerde artan yaşam süresi, azalan doğum oranları, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise hızlı nüfus artışı, genel nüfusun yaş dağılımını değiştirmiştir. Küresel açıdan dünya genelindeki nüfus dağılımını incelediğimizde yaşlı nüfusun arttığını görmekteyiz. İşletmelerin yetenek rekabetinde kazanabilmeleri için genç nüfusa olan ihtiyacı yüksektir. Araştırmalar, önümüzdeki birkaç yıl içinde emekli olan çalışanların yerine geçecek aynı sayıda çalışan bulunamayacağını göstermektedir. Nitelikli işgücünün her geçen gün azalması nedeniyle işletmeler sahip oldukları yetenekli çalışanları elde tutmakta zorlanmakta, yetenek rekabetine zemin hazırlamaktadır (Uysal, 2010: 1). Bu nedenle işletmelerin, bu olumsuz durumdan etkilenmemek amacıyla ileriki yılları hedefleyerek, işgücü ya da yetenek havuzlarını oluşturmaları gerekmektedir.

### **1.2.5.2. İşgücü Hareketliliğinin Artması**

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeyle gerek coğrafik gerekse kültürel sınırlar ortadan kalkmış ve işgücü hareketliliğini değiştirmiştir. Küresel işgücü rekabeti ve sınır hareketi, göç engellerinin azalmasıyla ve insanların ülkeleri dışında çalışmak istemesiyle mümkün hale gelmiştir. Mavi yakalı olarak adlandırılan emek yoğun işgücü arasındaki hareketliliğin, vasıflı çalışanlara göre daha az olduğu ifade edilmektedir. Vasıflı işgücünün akışı, gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğrudur. Bu akış gelişmiş ülkelerdeki vasıflı işgücünü olumsuz etkilemekte, işletmeler daha düşük maliyetli olan göçmenleri tercih etmektedir (Aktürk, 15.06.2010). Özellikle çok hareketli olan, yeni ortama kolayca uyum sağlayabilen profesyonel çalışanların sayısının artması yetenek rekabetini arttıran bir faktördür.

Birçok ülke yetenek avında avantaj yakalayabilmek için yeteneklere özel kolaylıklar getirmektedir. Öte yandan Çin ve Hindistan yurtdışındaki yetenekli vatandaşlarının geri dönmeleri için iyi olanaklar sağlama sözü vermektedirler. Gelişmekte olan ülkelerde sayısız yeni yetenek olsa da bunların yalnızca %13'ü uluslararası işletmelerde çalışmaya uygun durumdadır. Bunun nedeni, kültür ve dil

problemleriyle birlikte eğitim sisteminde yaşanan sıkıntılardır. Amerika Birleşik Devletleri'nin yetenek rekabetindeki avantajlarından biri üniversitelerin, diğeri ise iş çevresinin kalitesinin yüksek olmasıdır([vsdergi.com/200705/02/01.asp](http://vsdergi.com/200705/02/01.asp) 08.10.2010).

### **1.2.5.3. İş Çevresi İçin Değişimler, Beceriler ve Kültürler**

Ürün tabanlı ekonomiden bilgi tabanlı ekonomiye geçişle işletmeler temelden değişmiş ve bu durum küresel yetenek rekabetini etkilemiştir. Hizmet sektörü de elle tutulmayan insani değerlere doğru kayarak, bu doğrultuda yatırım yapmaya başlamıştır. İşletmelerin insani varlıkları arasında, yüksek değerli yöneticilerin sayısı ve önemi artmaktadır. Bu işletmeler özellikle en değerli çalışanlarına çok daha bağlıdırlar. Bununla beraber, işletmeler, daha karmaşık ve yüksek bilişsel yetenek gerektiren işler için daha fazla çalışanı işe almaktadır. Ayrıca, en değerli bilgi çalışanlarını işe alıp, elde tutup, verimliliğini arttırmak üzere organize olmaları da gerekmektedir.

İşletmelerin dinamiklerinde, kültürlerinde ve temel yetkinliklerinde meydana gelen değişimler, küresel yetenek rekabetini de etkilemektedir. Araştırmalar, ekonominin yükseldiği dönemlerde, işletmelerin planlamalar yapmadan çalışan sayılarını arttırdığını, buna karşılık ilk ekonomik krizle beraber birçok çalışanın işini kaybettiğini göstermektedir. Bu ekonomik kriz, sadece refah içinde yaşamayı bilen, yirmili, otuzlu hatta kırklı yaşların başında olan yeni nesil yönetici ve çalışanları, iş döngüsünün sert gerçekleri ile karşı karşıya bırakarak etkilemiştir. İşletmeler ise küçülerek, daha esnek bir strateji planı geliştirmişler, beceri ve yeteneklerini değiştirerek, etkili yeni ekonomi yönetimine ve çalışmasına ihtiyaç duymuşlardır.

### **1.2.5.4. Farklı Çalışma Şekillerine Olan İhtiyaç**

Giderek küreselleşen bir ortamda işletmelerin, birbirinden farklı olan çalışanları, kültürleri, pazarları ve çalışma şekillerini yönetmeleri gerekmektedir. Özellikle işletmelerin üst düzey yöneticileri için, değişmekte olan bu iş organizasyonlarını yeni iş dünyası koşulları doğrultusunda biçimlendirebilecek, yönetebilecek ve stratejiler

geliştirebilecek çalışanların temini önemli bir çıkmaz noktasını oluşturmaktadır. İşte bu farkı yaratacak olan çalışanlara ulaşabilen işletmeler, onları elde tutmanın yollarını aramaktadırlar. Yeni çalışma şekilleri arasında, yarı zamanlı çalışma, kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, telekomünikasyon ile çalışma yöntemleri bulunmaktadır.

#### **1.2.5.5. İş Yaşam Dengesi Öneminin Artması**

Toplumsal hayatta iş yaşam dengesi de değişmektedir. Bir insanın hayatında iş ve aile olarak iki farklı alan bulunmakta ve bu alanlar sıklıkla karşı karşıya gelmektedir.

İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumu ifade etmektedir. Endüstri sonrası topluma geçiş sürecinde ve yeni toplumda yaşanan demografik ve tutumsal değişimler, iş ve aile yaşamını da etkileyerek, iş-aile olgusunun bu değişim trendinin ayrılmaz bir bileşeni olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Son yıllarda görülen demografik değişiklikler arasında konuyla ilgili en önemli değişim; eğitim düzeyinin yükselmesi ve buna bağlı olarak özellikle kadınların kariyer sahibi olmaları ile çocuk sahibi olma yaşlarındaki artıştır. Çift gelirli aileden çift kariyerli aileye yönelimi de ifade eden bu değişim, yapısal rol dağılımını yansıtan modern simetrik aile modelinin giderek yaygın hale gelmesi, kadınların aile rollerine olduğu kadar iş rollerine, erkeklerin de iş rollerine olduğu kadar, aile rollerine verdikleri önemin artmasıyla sonuçlanmaktadır (Özen, 2002: 140).

#### **1.2.6. Yetenek Rekabetini Kazanmak İçin Öneriler**

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaygınlaşan yetenek rekabetini kazanmak için işletme yöneticilerine aşağıdaki beş yol önerilmektedir (Charney; 2010: 31);

1. Çalışanları, uzun vadeli işletme hedefleri göz önünde bulundurularak işe almak.
2. İşe alınacak adaylara gerçekçi hedefler belirlemek.
3. Çalışanları elde tutma ile ilgili politikaları gözden geçirip düzeltmek.
4. Neden yetenekli çalışanlar tarafından tercih edildiğinizi belirlemek.
5. Sahip olduğunuz yetenekli çalışanları kaybetmemek.

### 1.2.7. Türkiye’de Yetenek Rekabeti

Ülkemizde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, yetenek rekabetinin en yoğun yaşandığı sektörler, holdingler, ilaç sektörü, kimya sektörü, bilişim sektörü ve danışmanlık sektörüdür. Araştırmanın yapıldığı tüm holdinglerin yöneticileri, işletmeler arasında yetenekli adayları elde etmek üzere bir rekabet yaşandığını kabul etmektedir. Ayrıca bu holdinglerin hepsinde sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil, CEO’lardan başlamak üzere bütün üst düzey yöneticilerin yetenekli adayları kazanma konusunda ortak bir vizyona ve eğitime sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca hepsi etkin yönetici yetiştirme programlarına da sahiptir. Ancak yetenek rekabeti konusunda bu eğilimi daha küçük ve yerel işletmelere doğru göremiyoruz.

Genel olarak Türkiye’deki yetenek rekabeti durumunu şu şekilde özetleyebiliriz (Erdemir, 2006: 38);

- Yetenek rekabeti olgusu özellikle ülkemizin gelişmiş işletmelerinin gündeminde bulunmaktadır.
- Yetenek rekabeti vizyonu özellikle kişisel olarak konuya inanmış üst yöneticilerin gözetiminde paylaşılabilmektedir.
- Özellikle yabancı sermayeli ve ortaklı işletmelerde yetenek rekabeti vizyonu daha gelişmiştir.
- İşletmeler hedef kitleleri olan adayların nitelikleri konusunda içinde buldukları sektöre bağlı olarak farklı kriterler kullanmaktadırlar.
- Yetenek rekabetinde, rekabet avantajı sağlayacak temel strateji işe alma sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınmasıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİ

#### 2.1. YETENEK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İnsan kaynağını da tıpkı diğer üretim faktörleri gibi, rasyonellik ilkeleri doğrultusunda ve katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde örgütleyen yönetim anlayışının, uygulamada yetenekleri sıradanlaştırarak körelttiği ortaya çıkmıştır. Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan işletmelerin, giderek dinamikleşen rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışmasız bir ön kabul haline gelmiştir. Bu zihniyet değişimine paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Altuntuğ, 2009: 449).

Giderek önemi artan bir konu olan yetenek yönetimini açıklamak için öncelikle bu kavramın ne ifade ettiğini inceleyelim.

##### 2.1.1. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi en kısa tanımlamasıyla, sürekli ve tutarlı bir şekilde yüksek performans gösteren kişilerin, işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır.

Yetenek yönetiminin tanımına yönelik literatür incelemesi yaptığımızda; yetenek yönetiminin kapsamlı ve entegre bir süreç olarak kabul edilmesinden dolayı yapılan tanımların birbirinden farklılıklar ortaya koyduğunu görmekteyiz (Altınöz ve Çöp, 2010: 130). Yetenek yönetimi tanımlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Yetenek yönetimi, işletmenin karşılaşılabileceği zorluklarla baş edebilmesi ve işletmenin stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Rothwell'e göre yetenek yönetimi; önemli pozisyonlarda liderliğin devam edilmesini sağlamaya yönelik ve kişisel gelişimin önünü açabilmek için oluşturulmuş sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Rothwell, 1994: 78). Yetenek yönetimi süreci, iş gücü planlamasını, yetenek analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutuma çalışmalarını ve yedekleme planlarını kapsamaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Bir başka tanımda yetenek yönetimi; insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi anlamına gelmektedir (Altınöz ve Çöp, 2010: 131).

Yetenek yönetimi; hangi özelliklerdeki kişilerin işe alınacağı, bu kişilerin nasıl belirleneceği ve yetenek havuzunun nasıl geliştirileceğine yönelik özel stratejiler geliştirmeyi gerektirir. Bütün bunlar göz önüne alınca, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları için başlıca politika yaratması gereken alanlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Yazıcıoğlu, 2006: 8):

- Yeteneklerin tanınması,
- Yeteneklerin cezbedilmesi,
- Yeteneklerin seçilmesi,
- Sürekliliklerinin sağlanması,
- Yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yenilenme,
- Başarılarının yönetimi,
- İşletme kültürünün geliştirilmesi,
- Yaşayan ve daha geniş bir çevre yaratılması.

Peter Drucker *Postkapitalist Yönetici* olarak adlandırdığı yeni yönetici modelinin, kaynakları bir araya getirebilme, sentezler yapma, fırsatların ve zamanlamanın “kokusunu” alabilme yeteneklerine sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu



yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını değerlendirirken, objektif ölçütler aramak yerine, *yetenekler* olarak adlandırılan subjektif ölçütlere geçmesi gerektiğini belirterek, başarılı bir yönetici olmanın ön koşulunun öncelikle kendini iyi tanımak olduğunu belirtmiştir. Ancak, yöneticiler için başarının tek koşulu kendi yeteneklerini tanımak değil, aynı zamanda çalışanların yeteneklerini tanıyıp, işgücünü değil, bireyleri yönetebilmektir (Drucker, 2009: 14–18). Böylece Drucker yetenek yönetimi kavramının esas noktasını açıklamış, yetenek yönetiminin merkezine çalışanların yeteneklerini okuyabilme faktörünü yerleştirmiştir.

### **2.1.2. Yetenek Yönetiminin Önemi**

İşletmeler, çalışanlarının işletme kültürüne uygun olmasıyla birlikte, onların bu kültüre katkıda bulunmasını da isterler. Bununla beraber sahip oldukları yetenekli çalışanların, bu yeteneklerinden etkili bir şekilde yararlanmayı da beklerler. Bu durumda mevcut yetenekli çalışanların yönetilmesi ve doğru yönlendirilmesi de önem kazanır. İşletmelerin bu ihtiyacını karşılayacak olan “Yetenek Yönetimi” kavramıdır.

Yönetim işlevi; belirli bir işletme yapısı içinde yer alan insanları, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli görevlere sevk etmektir. Görevlerin hiçbir aksamaya uğramadan, akılcı ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için, yönetenin yönetilen üzerinde bir otoriteye sahip olması gerekmektedir (Eren, 2003: 5). Weber’e göre otoritenin gelişimi; ortaçağa kadar geleneksel otorite, ortaçağdan sanayileşmeye kadar karizmatik otorite ve 20.yy.dan sonra ise meşru otorite olarak gerçekleşmiştir. Bilimsel verilere ve hukuk ilkelerine dayanan meşru otorite, yönetim anlayışındaki keyfiliği ve verimsizliği gidermekle birlikte sadece akıllıcılığı ve bürokratik yapıyı ön plana çıkaran yöneticilerin elinde insan kaynağını bir makine dişlisi konumuna indirgemıştır. Yetenek boyutunu ihmal eden bu yaklaşım, sonuçta yaratıcılıklara ket vuran bir baskı mekanizmasına dönüşmüştür (Eroğlu, İrmiş, 2004: 103–104). Günümüzde işletmelerde yer alan diğer bir otorite tipi, ahlaki otoritedir. Ahlaki otorite; etik ve sorumluluk içeren bir değerler sistemine dayanmaktadır (Eroğlu, İrmiş, 2004: 107). Ahlaki otoritenin çalışanlar üzerinde bir baskı mekanizmasına

dönüşmemesi için, ahlaki kriterlerin oluşumunda, içinde bulunulan toplumun üretim sisteminin, değer yargılarının, coğrafik şartlarının ve mekânsal konumlarının önemli etkilerinin olduğu unutulmamalıdır. Tüm bu etkenler, toplumsal ahlak anlayışında farklılıklara neden olmaktadır. Bu bağlamda, tüm toplumları kapsayacak standart bir ahlak anlayışının, yaratıcılıklara ve özgünlüklere ket vuracağı gözden kaçırılmamalıdır (Altuntuğ, 2009: 448).

Henry Bergson'a göre, toplumsal bir baskı mekanizması şeklinde işleyen ve kişisel farklılıkları ve inisiyatifleri dikkate almadan, kişilere dayatılan kapalı ahlak anlayışı yerine, insanı insan yapan özgünlüklere vurgu yapan ve değişimlere uyumlaşma yeteneğini içinde barındıran açık ahlak anlayışının (Tanilli, 2006: 251) önemsendiği kurumsal yapı, çalışanlar açısından her türlü yaratıcılığa imkân sağlayan bir cazibe merkezi haline gelmektedir. Böyle bir kurumsal yapı, insan kaynağı yönetimine; eleman alımı, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde, küresel ölçekte geçerli olan standartlar getirerek, çalışanlar açısından ortaya çıkabilecek belirsizlikleri gidermektedir (Kanter, 1991: 40–41). Çalışma ortamında nelerle karşılaşacaklarının bilincinde olan ve dışlanma korkusundan sıyrılan kişiler, tüm yeteneklerini açığa çıkararak yaratıcılıklarını işyerine getirmektedir. İşletmelerde hâkim olan yönetim anlayışının ve örgütsel iklimin, kişisel yetenekleri açığa çıkaran bir dinamiğe sahip olması, yaratıcı işletme olgusuna temel olması açısından hayati bir öneme sahiptir (Altuntuğ, 2009: 449). Böylesine yaratıcı bir yönetim anlayışına sahip olduğu duyulan işletmeler de bir süre sonra yetenekli çalışanların tercih ettiği bir kurum haline dönüşecektir.

Yetenek yönetimi, insan kaynakları işlevlerinin tamamı için kabul edilmelidir. Yetenek yönetimi yalnızca insan kaynakların bölümlerinin sorumluluk alanında görülmemeli, işletme stratejisi olarak benimsenmeli, üst yönetim desteğini alarak, kapsamlı ve entegre bir sistem olarak uygulanmalıdır (Altınöz, 2009: 19). İşletmeler bu sayede gerek yönetim gerekse performans açısından en üstün başarıyı elde edebilecek seviyeye ulaşabilirler.

Böylesine kapsamlı ve entegre sistemin daha iyi kavranabilmesi için öncelikle ilişkili olduğu kavramları incelememiz gereklidir.

### **2.1.2.1. Yetenek Yönetimi ve Küreselleşme**

Kelime olarak “Küreselleşme” (Globalisation) 1980’lerde, ekonomik olarak birbirine bağlı olan ülkeleri ifade etmek için ortaya çıkmıştır. Küreselleşme, uluslararası ticaretin doğasını ve yapılarını temelden etkilemiş ve değiştirmiştir. Küreselleşme süreci, ticaret yollarını da etkilemiştir. İşletmelerin ticaret yapacakları ortakları seçebilmelerini, işgücü becerilerini arttırmayı, yeteneklerini geliştirmeyi, yaratıcılık ve yenilikçilik fikirlerini yükseltmeyi ve çeşitli kültür ve değerleri kavramalarını sağlamıştır (Kermally, 2004: 51).

Küreselleşme ile ülkeler arasındaki sınırların kalkması, bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler, işletmeler içerisinde insan faktörünün ön plana çıkması yetenek yönetimi kavramının da ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Geçirdiğimiz on yılda yetenek yönetimine olan ilginin azalmadığını görüyoruz. Son zamanlarda yapılmış olan bir araştırma, on şirket liderinin yedisinin zamanlarının % 20’sinden fazlasının yetenek yönetimi etkinliklerine harcadıklarını vurgulamıştır (Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010: 105). Küresel yetenek yönetimi en geniş anlamıyla, küresel ölçekte en önemli yetenekli çalışanları çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak için bir işletmenin çabaları olarak tanımlanmaktadır.

Küresel yetenek yönetimi, küresel ölçekteki en stratejik rollerde olan en iyi çalışanları çekme, seçme, geliştirme ve elde tutma amacı için yapılan bütün işletme içi etkinlikleri içerir. Aynı zamanda, yeteneğin yönetilmesi konusunda ulusal farklılıklar dikkate alınarak, küresel stratejilerin belirlenmesidir (Scullion vd., 2010: 106).

### **2.1.2.2. Yetenek Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü**

Rekabet sürecine dinamizm kazandıran en önemli unsur, geleceğin bilinmezliklerine ve bu bilinmezliklerin kesinleşme derecesine göre ortaya çıkması olası değişikliklere karşı işletmelerin hazırlıklı olmalarıdır. Mevcut stratejik formülasyonların karşı karşıya kalınan değişimlerle arasında ortaya çıkabilecek farklılığı giderecek ve rekabet sürecinin kesintiye uğramasını engelleyebilecek yegâne unsur ise

işletmelerin insan kaynaklarının sahip olduğu yetenek ve beceri portföyüdür (Altuntuğ, 2007: 205). Rekabet açısından sürdürülebilirliğin, doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için; rekabet üstünlüğünün sahip olduğu aktif ve pasif açılımları ortaya koymak yararlı olacaktır. Pasif açılım; her türlü rekabet karşısında, işletmelerin ayakta kalabilmelerini ifade etmektedir. Aktif açılım ise işletmenin ayakta kalabilmenin ötesine geçerek, piyasada baskı yaratma, piyasayı ve gündemi şekillendirebilme becerisine sahip olmalarını ifade etmektedir (Türkkan, 2001: 106, Hamel, Prahalad, 1996: 2–4). Diğer bir ifade ile işletme, rakiplerinin yarattığı ekonomik değerden daha fazla ekonomik değer yaratıyorsa, rekabet üstünlüğüne sahip olmakta ama bu üstünlüğü sürdürüp sürdüremeyeceği, yaratılan değerın özgünlüğü, taklit ve kopya edilemez oluşu gibi kriterler tarafından belirlenmektedir (Altuntuğ, 2009: 457).

Ekonomik, kültürel ve sosyal değerlere, taklit ve kopya edilemezlik niteliğini veren unsurlar ise, bu değerlerin insana has bilgi, deneyim ve yeteneklere bağlı olarak ve uzun zaman dilimi içerisinde alınan küçük küçük kararlar sonucunda çıkmış olmasından kaynaklanmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990: 82–83; Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Bu yüzden bu değerler görüldüğünden ve içerdiğinden daha fazlasını içermenin ifadesi olan zimni bilgiyle örülüdür ve dışarıdan kolay kolay çözümlenememektedir. Kısacası ortaya çıkan sonuçlarla, bunları yaratan eylemler arasında mantıklı ve doğrusal bir ilişki kurulamadığı için, rekabet üstünlüğü oluşturan dinamikler, uzun yıllara yayılabilmektedir (Reed ve De Fillipi, 1990: 91–92). Yayılımın önündeki en büyük engel ise, işletme yönetiminin, insan kaynağını ekonomik bir zenginlik paketi olarak değerlendirerek, onların sahip olduğu yetenek boyutunu ihmal etmesidir. Bu anlayışın karşısında ise insan kaynağını, yetenek kaynağı olarak gören ve gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutuyla yeni bir yapılanmaya önem veren yönetim yaklaşımı yer almaktadır (Altuntuğ, 2009: 457).

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmeler hayatta kalabilmek için sahip oldukları bu yetenekleri doğru değerlendirebilmelidir. Çalışanlarının yeteneklerinden en üst seviyede yararlanmayı sağlayabilen işletmelerin yaşanan rekabet ortamında en ön sırada yer alacağı yüksek olasılıklı bir gerçektir. Bu

durumda, işletmeler sahip oldukları yetenekleri yönetebilmek için yetenek yönetimi kavramını sadece insan kaynakları bölümüne değil, işletmenin tüm bölümlerinde hayata geçirmek zorundadırlar.

### **2.1.2.3. Yetenek Yönetimi ve Entelektüel Sermaye**

İşletmeler gelişen teknoloji ile artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyet gösterdikleri alanda etkinliklerini artırabilmek için sürekli değişim ve yenileşme süreci içerisindeyler. Bu yenilenme süreci bilgi ve bilgi teknolojilerinin takibi, bunun yanında organizasyon içerisine dâhil edilmesi ile gerçekleşebilmektedir (Koç, 2009: 202).

Bilgiye sahip olmak ve yönetmek bugünün işletmelerinin önemli uğraşlarından. İşletmeler için değer bakımından, soyut/maddi olmayan varlıklar, somut/maddi varlıkların önüne geçmiştir. Entelektüel sermaye yaklaşımının mihenk noktasını oluşturan insan sermayesinin, işletmeler için rekabet etmede ve fark oluşturmada öne çıktığı görülmektedir (Görmüş, 2009: 58). Bilgiyi her alanda kullanabilen ve bu bilgiyi işletme için bir değere dönüştüren organizasyonlar, entelektüel sermaye kavramı ile tanışmışlardır. Entelektüel sermaye ile organizasyonlar daha önce ellerinde bulunan maddi ve mali sermayelerinin daha ötesinde önemli bir kaynağın farkına varmışlardır. Bu kaynak organizasyonun hem büyümesine hem yenilenmesine hem de rekabet üstünlüğü sağlamasına yarayan önemli bir silah olarak kendisini göstermektedir (Koç, 2009: 203).

İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, Leif Edvinsson entelektüel sermayeyi “*değere dönüştürülebilir bilgi*” olarak tanımlamaktadır. Entelektüel sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında ve gelecek kazanımlarında belirleyici rol oynayan değerli bir kaynak unsurudur. Bir başka tanımlama ile entelektüel sermaye, bilgiye dayalı ve değişik unsurlar arasındaki etkileşimlerle gelişen değerdir (Toraman, Abdioğlu ve İşgüden, 2009: 97).

Entelektüel sermayenin kendi içerisinde insan sermayesi, yapısal (örgütsel) sermaye ve ilişkisel (Müşteri) sermaye olmak üzere alt unsurları bulunmaktadır. İlk unsur,

insan sermayesidir. İşletme içerisinde insan en önemli değerdir ve yaratıcılığı tanımlar. İşletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik, güvenilirlik, bağlılık, tavır, zekâ düzeyi, bilgi paylaşma ve gruba adapte olma isteği ile liderlik yetenekleridir (Toraman vd., 2009: 99). İnsanlar kiralanabilir ama insanlara sahip olunamaz. Bu nedenle işletmeler insan sermayesini mülkiyetleri altında sürekli tutamazlar. Ancak onu, belirli bir süre için kiralayabilirler. Bu kiralama döneminde insan sermayesinin taşıdığı potansiyeli açığa çıkarmak ve azami ölçüde değerlendirmek için, onun bilgi, yetenek, beceri ve deneyimlerinin farkında olması gerekir (Görmüş, 2009: 63).

Yapısal sermaye, organizasyonun yaratma becerisini mümkün kılan tüm varlıkların toplamıdır. Bu varlıklar arasında işletmenin misyonu, vizyonu, temel değerleri, işletme stratejileri, iş yapma sistemleri ve işletme içi tüm süreçler sayılabilir. Yapısal sermaye, öğrenen organizasyonu yaratmak için temel taşlardan bir tanesidir. Çalışanlar yeterli veya üstün yetkinliklere sahip olsalar bile, bu yetkinlikleri değere dönüştüremeyen, zayıf kural ve sistemlerden oluşan bir yapısal sermaye yapısı, işletmenin performansının istenilen düzeye çıkmasını engeller. Kuvvetli bir yapısal sermaye yapısı ise aksine, çalışanlara destek olucu bir atmosfer yaratır, bu şekilde çalışanların hata sonrasında yeniden risk almalarına, öğrenmelerine ve başarılı olmalarına neden olur (Bozbura ve Toraman, 2004: 57).

İlişkisel sermaye, işletmenin müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve ilişki içerisinde bulunduğu tüm çevresel unsurları kapsamaktadır, güvenilir ve kaliteli hizmet sağlama, müşteri memnuniyeti ve sadakati ile kurum için bir değer oluşturan tüm dışsal unsurların bütünüdür (Toraman vd., 2009: 100).

Bir işletmenin entelektüel sermayesini geliştirmesi ve artırması büyük ölçüde işletmede çalışan insanların kalitesi ile bilgi ve beceri düzeyine bağlı olmaktadır. Doğru insanları, doğru zamanda, doğru işlere yerleştirilen işletmelerin avantajlı duruma geçeceği açıktır. Bu nedenle işletmeler açısından en önemli nokta; sahip olunan insan kaynaklarının değerinin bilinmesi ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanılabilmesi için işletmede gerekli koşulların sağlanmasıdır (Şerbetçi, 2001, 65). İşletmenin performansını etkileyen önemli bir unsur çalışanların bilgisidir.

Ancak bu bilginin çoğu örtülüdür. Bunu açık bilgi haline getirmek işletmenin önemli görevlerinden biridir. İşletme içinde insan kaynakları yönetimi, tam da burada etkin bir şekilde devrede olması gerekir. Uygun insan kaynakları stratejileri ve programları, çalışanları istenilen sonuçları üretmeleri konusunda teşvik etmek için uygulanmalıdır (Görmüş, 2009: 67–68). Tüm bu açıklamalardan anlaşıldığı gibi günümüz işletmeleri en değerli işletme sermayesinin bilgi ve insan faktörünü olduğunu kabul etmek zorundadırlar.

2000’li yıllarda asıl değeri yaratanlar işletmelerin entelektüel sermayeleri yani “Altın Yakalılar” olacaktır. İşletmeler için gelecek yüzyılda uygulayacakları en önemli stratejilerinin bünyelerinde bulunan yetenekli insanları kaybetmemek, diğer işletmelerdeki yetenekli insanları kendi bünyelerine kazandırmak olacak gibi gözükmektedir (Şerbetçi, 2003: 160).

İşletmelerin temel hedefi ellerindeki insanların bilgi, deneyim, uzmanlık ve yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilecek stratejileri belirleyip, bunları etkin bir şekilde uygulayabilmektir. İnsanlar işletmede sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir işletme ortamının olmasını istemektedirler. Böyle bir ortamın yaratılmasında ise temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletmeler sahip oldukları insanlar başarılı olduklarında başarılı olabilmekte, sahip oldukları insanlar kendilerini geliştirebildiklerinde gelişebilmekte ve bu yolla da rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmektedir. Günümüzde rekabette üstünlük ancak çalışana yatırım yapmakla mümkün olabilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken temel nokta doğru insanların bulunup, bu kişilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan her türlü çabaların gösterilmesidir (Şerbetçi, 2003: 169).

#### 2.1.2.4. Yetenek Yönetimi ve Teknoloji

Teknoloji, “üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler” ve “insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü” olarak tanımlanabilir (Akın, 2001: 227). Açıklamada da belirtildiği gibi teknoloji ve insan birbirinden ayrılamayacak faktörlerdir. Teknolojik alandaki hızlı değişimler karşısında insanın da bu değişime ayak uyduracak şekilde kendini değiştirmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu hızlı değişim karşısında durabilen işletmeler ise rekabet ortamında ayakta kalabileceklerdir.

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda işletmelerin başarılı olabilmesi için, işletmenin tüm fonksiyonlarının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir ürünün tasarımından müşteriye sunumuna kadar ki tüm süreçlerde başarının sağlanması işletmenin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyecektir. İleri teknolojilerin karlılık oranını arttıracığı kesin değildir. Buna rağmen teknolojik yenilik ekonomik yapı içerisinde çok güçlü bir silah olabilir. Rekabetin en önemli unsurlarından biri teknolojik gelişmedir. Teknolojik değişim ve gelişimin hızlı olması ile işletmeler mevcut teknolojilerini koruyabilmelerinin yanında yeni üretim ve yönetim teknolojilerini de izlemek zorunda kalmışlardır. İşletmeler teknolojik gelişimleri izleyerek, kendileri için uygun olan teknolojik değişimi gerçekleştirirler (Aydoğan ve Altuğ, 2006: 88). Bu sayede rakip firmaların önüne geçme şansını da elde etmiş olurlar.

İşletmelerde teknolojik değişime gitmek önemli ölçüde üst yönetimin yönelimine bağlıdır. İşletmelerde teknolojik sistem ve yapı için yöneticilerin yapması gereken önemli faaliyetler vardır. Öncelikle işletmenin teknolojik amaçları belirlenmeli ve bu iş amaçları desteklenmelidir. Teknolojiyi yakından izlemek ve teknolojinin gelişimine katkıda bulunmak hatta bu şekilde teknolojik liderliği oluşturmak mümkün olabilecektir. Bu nedenle üst yönetimde görev yapan yöneticilerin teknik bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir (Aydoğan ve Altuğ, 2006: 88). Teknolojik değişim kararı alan yönetici/liderlerin aynı zamanda bu teknolojiyi kullanabilme yeteneğine sahip olan çalışanları işletmeye çekme, uygun pozisyonlara



yerleştirme ve elde tutup, gerekli eğitim ve geliştirme konusunda tüm altyapıyı da oluşturmaları, bu durumu işletmenin bütün bölümlerine yaymaları gerekmektedir.

Ülkemizde yapılan araştırmaların verilerine dayanılarak, mevcut olan işsizlik oranlarının yanında özellikle teknoloji yoğun sektörlerde yetenek darboğazından söz edilmektedir. McKinsey&Co'nun 1997 yılında yaptığı araştırmaya geri dönersek, gelecek 20 yıl içinde en önemli kurumsal kaynağın yetenek olacağının düşünüldüğü anlaşılmış ve zeki, sofistike, teknolojiye yatkın, bakış açısına sahip olan kişiler yetenekli çalışanlar olarak tanımlanmıştır (Yazıcıoğlu, 2006: 9). Kontrol edilemeyen dış çevrede meydana gelen bu teknolojik değişikliklere ayak uydurmak isteyen işletmelerin yetenek yönetimi doğrultusunda işletmelerini yönlendirmeleri gerekmektedir.

### **2.1.3.Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Yönetim Kavramları**

Yetenek yönetimi kavramı birçok yönetim kavramı ile ilişkilidir. Yönetim alanında insan faktörünün öneminin kavranmasıyla beraber özellikle içerisinde insan olan bütün yönetim kavramlarıyla yetenek yönetiminin ilişkilendirilmesi mümkündür.

#### **2.1.3.1. Stratejik Yönetim ve Yetenek Yönetimi İlişkisi**

Strateji, rakiplerinin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). İşletme hedefleri doğrultusunda geleceğe odaklı yetenek yönetimi yaklaşımı, kökenini stratejik yönetim ve buna dayalı insan kaynakları yönetiminden alır. Yetenekli çalışanları geleceğe hazırlayarak insan kaynaklarında fark yaratmaktaki amaç, işletmenin uzun vadeli stratejilerini hayata geçirebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmektir (Rothwell ve Kazanas, 2003: 28–29).

Yetenek yönetimi stratejisi ise, işletme içerisinde yetenekli bireylerin işe alınması, elde tutulması ve geliştirilmesi konularında planlanmış ve yapılandırılmış kurumsal bir yaklaşımdır. Burada amaç sürekli üstün performans gösterecek kişileri istihdam etmektir. Bu entelektüel bir kavram değildir. Üstün başarılılar, ürünlere değer katarak işletmenin refahına katkı sağlarlar. Yetenek, işletme içerisinde belirli bölümlerin ya da alanların sorumluluğuyla sınırlı değildir. Yetenek işletmenin tüm bölümlerinde ve fonksiyonlarında görülmelidir (Davis, 2007: 1–2).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletme için rekabet avantajı yaratabilmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağının işletmenin başarısında fark yaratan faktör olması için gerekli araçları sunar. İnsan kaynakları fonksiyonları içinde yer alan insan gücü planlama, işe alım ve yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, yedekleme yönetimi ve yetenek yönetimi gibi fonksiyonların işletmenin stratejilerine ulaşması için işletme stratejileriyle paralel uzun vadeli bakış açısına sahip olması gerekir.

İşletmenin üst yönetiminden başlayarak aşağıya doğru entegre bir süreç olarak yürüttükleri yetenek yönetimi, işletmenin stratejileri ve kültürüyle paralel olmalıdır. İşletmenin stratejik hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda hedeflenen kilit pozisyonların yedeklenmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlikler doğrultusunda yetenekli çalışanların geleceğe hazırlanması stratejik yetenek yönetimi uygulamasını ifade eder (Yazıcıoğlu, 2006: 16).

### **2.1.3.2. Yetenek Yönetimi ve Liderlik**

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2009: 501) şeklinde tanımlanabilir.

Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklere zenginleştirilmesi liderliğin temelini oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmaların birçoğunda ortak olan özellikler, üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara sebatkârlık olarak göze çarpmıştır (Eren, 2009: 502).

Yetenekli çalışanların yetenekleri doğrultusunda yönetilmelerinde ve işletmeye bağlılıklarının arttırılmasında liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Liderlik, bireyleri belli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği, lider de grup üyelerini bir araya getiren ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak nitelendirilmektedir (Doğın, 2007: 32). Günümüzün başarılı liderleri yetenek fanatikleri olarak değerlendirilmektedir. Bu liderler her şeyden önce yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için, bu çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri işletme ortamını sağlamalı ve aşağıdaki temel ilkeleri yerine getirmektedirler (Peters, 2006: 12, Aydın, 2010: 56);

- Çalışanlarını her zaman ön planda tutmaktadırlar,
- Zamanlarının büyük bir bölümünü yeteneklerin etkin bir şekilde nasıl yönlendirileceği konusuna ayırmakta ve bunu ajanlarının ilk sırasına yerleştirmektedirler,
- Her zaman “en iyi” için çalışmaktadırlar,
- Manevi değere odaklanmakta, çalışanların beklentilerine önem vermektedirler,
- Kendilerine yöneltilen eleştirileri dikkate almaktadırlar,
- Çalışanlarına hak ettikleri ücreti vermektedirler,
- Çalışanlarına yetki devrinde cömert olmalıdırlar,
- Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırmalıdırlar.

Bugün artık işletme liderleri katı ve hiyerarşik işletme yapılarını değil, yetenek havuzları oluşturmanın daha fazla rekabet avantajı sağladığının farkına varmaktadırlar. Yetenek yönetimi ile birlikte geleneksel uygulamalar, standart iş kuralları ve sorumluluklar terk edilmekte, yeni bakış açıları ve faaliyetler geliştirmektedirler (Doğın ve Demiral, 2008: 155). Forman’a göre liderler işletmelerinde yetenek yönetiminin etkinliğini yedi adımda arttırabilmektedirler (Forman, 2006:6);

1. **Adım: İşgücü Planlaması:** Yetenek arz ve talebinin 2 yıllık planlaması yapılmakta ve doğru pozisyonlara doğru elemanların yerleştirilmesi için gereken nitelikler ortaya konulmaktadır.
2. **Adım: Yeteneklerin Kazanılması:** İşe alım süreci etkinleştirilmekte, işe alınana çalışanlara kaliteli işler verilmekte, çalışan değeri ön planda tutulmaktadır.
3. **Adım: Yeteneklerin İşletmeye Bağlanması:** Çalışanlar yenilikçilik ve risk alma konusunda teşvik edilmekte, beklentileri karşılanmakta ve işletmeye bağlılıkları sağlanmaktadır.
4. **Adım: Yeteneklerin Geliştirilmesi:** Çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri iş fırsatları sunulmakta, eğitimler verilmekte, bireysel gelişim programları yaratılmakta ve profesyonel olmaları için çalışılmaktadır.
5. **Adım: Yeteneklerin Doğru Pozisyonlara Atanması:** Çalışanlar sahip oldukları yetenekler doğrultusunda yapabilecekleri işlere atanmakta, işler ve takım faaliyetlerinde onlara gerekli esneklikler sağlanmakta ve buldukları pozisyonlarda daha başarılı olabilmeleri için personel güçlendirmeye önem verilmektedir.
6. **Adım: Yeteneklerin Yönetilmesi:** Çalışanların sorunlarıyla ilgilenilmekte, başarılı olanlar terfi ettirilmekte, onlarla yakın ilişki geliştirilmektedir.
7. **Adım: Yeteneklerin İşletmede Tutulması:** Son aşamada ise işletmeden ayrılan çalışanların kaybedilme sebepleri araştırılmakta ve çözüm arayışına gidilmektedir.

Uzun yıllar boyunca liderler açısından işletmelerin en önemli varlıkları olarak görülen çalışanlar artık yeteneklerinden mümkün olduğunca yararlanılması gereken bireyler olarak görülmeye başlanmıştır. Küresel rekabet ortamında büyüyüp gelişmek isteyen işletmeler için, sermaye, bilgi, teknoloji, donanım ve en iyi süreçlere sahip olmanın ötesinde yeteneklerin var olması gerekliliği en önemli faktör haline gelmiştir (Ready ve Conger, 2007: 77).

İşletmelerdeki yönetim kadrolarının liderlik özelliklerine baktığımızda, bir değişim yaşandığını söyleyebiliriz. Pazardaki değişen dinamikler bu kademelerin iş tanımlarının da gelişmesine neden olmuştur. Artık liderler, kısa vadeli işletme

süreçlerinin yanında, uzun vadeli stratejik öngörü de oluşturmaları gerekmektedir. Bu nedenle, bu tip çalışanların liderlik özelliklerini ve yetkinliklerini, hem genel pazar dinamiklerini hem de işletme özelinde rekabet parametrelerini dikkate alarak sürekli revize etmeleri gerekmektedir (Yazıcıoğlu, 2006: 19).

### **2.1.3.3. Yetenek Yönetimi Ve Kurumsal Yönetim (Yönetişim)**

Kurumsal yönetişim, işletmelerde üst yönetimin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Altınöz, 2009: 22). Yönetişim, Türkçe işletme yönetimi literatürümüze yeni giren kavramlardan birisidir. Yönetişim terimi bazılarında göre yönetim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden, bazılarında göre de yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Ulusal ekonomilerin gelişmesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin artması, ulusal sermaye piyasalarının kişisel ve kurumsal tasarrufların ve fonların yönlendirilmesinde önemli bir rol oynamaya başlaması, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması, yönetişim kavramının doğuşunda etkili olmuştur. Türkçemizde yönetişimin yanında “Corporate Governance” karşılığı olarak kullanılan bir diğer kavramda “Kurumsal Yönetim” kavramıdır (Koçel, 2005: 465–466).

OECD’ye göre kurumsal yönetim, dar anlamda; işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem, daha geniş bir anlamda ise, işletmelerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler yumağı şeklinde tanımlanmıştır (OECD, 2004). İşletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde belirli nedenlerle kendilerini “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 423). Bu ilişkiler, yönetsel faaliyetlerin denetimi, pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğu ve işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi sürecini kapsayan kurumsal yönetim kavramı ile uygun bir şekilde yönetilecek, düzenlenecek ve yürütülecektir. Bu

noktada kurumsal yönetim ve yetenek yönetimi ilişkisini dört açıdan değerlendirebilecektir (Doğan ve Demiral, 2008: 161):

- Yeteneklerin yönetilmesi, işletmenin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin gözden geçirilmesi sırasında inceleme altına alınabilecek ve böylece beşeri kaynakların yönetiminde etkinlik ve etkililiğe ilişkin ölçütler net bir şekilde belirlenebilecektir.
- Yüksek yeteneğe sahip yetenekli çalışanların önem kazanması ile kurumsal yönetim ilkeleri de işletmenin müşterilerine ve çalışanlarına yaklaşımı açısından önem kazanacaktır. Kurumsal yönetim, en iyi yeteneklerin seçilmesi ve geliştirilmesi sürecinde başarı sağlayacak anahtar faktörlerden olacaktır.
- Bütün çalışanların birer yetenek olarak görüldüğü işletmelerde, kurumsal yönetim ilkeleri çalışanların işlerini nasıl yönetecekleri ve onların nasıl yönetilecekleri konusunda bilgi verecek, işletmenin temsilcileri olarak görülen çalışanların kendi işleriyle ilgilenecekleri ve performanslarına dayanılarak değerlendirilecekleri işletme ortamının yaratılmasında etkili olacaktır. Etkin kurumsal yönetim, üst kademedен alt kademelere kadar bütün çalışanların şeffaflık, doğruluk, hesap verme sorumluluğu ve etkinlik gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır.
- İşletmenin yönetim kurulu üyeleri kurumsal yönetimde başrol oynayacaklar ve onların sahip oldukları yeteneklerin de belirlenmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulacaktır. Yani işletmenin sahip olduğu yetenekli çalışanlar kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde daha etkin bir şekilde geliştirilebilecektir.

#### **2.1.3.4. Yetenek Yönetimi ve İlişki Yönetimi**

Günümüzde pazarlamada yoğun bir değişim yaşanmaktadır. Ürün ve hizmetlerin sadece satışının gerçekleştirilmesi değil, müşterilerle karşılıklı olarak tatminin sağlandığı uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi ve muhafaza edilmesi önem kazanmaktadır. İş dünyasındaki belirsizlik ve riskten dolayı, müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması, işletmeler için zorunlu hale gelmiştir. Bu hızlı değişim ve gelişme ortamında işletmeler daha çok Müşteri İlişkileri Yönetimi

üzerine odaklanırken, çok azı zamanını, parasını ve kaynaklarını eşit derecede önemli olan bir başka ilişki türüne ayırmaktadır. Bu ilişki türü onların çalışanları ile olan ilişkileridir ve Çalışan İlişkileri Yönetimi olarak adlandırılmaktadır. İlişki yönetimi, işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yoludur. Bu bağlamda, işletmenin tüm ilişkilerinin gözden geçirilmesi, bu ilişkilere gerekiyorsa yeniden şekil verilmesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2006). Bu noktada iki kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar dış müşteri ve iç müşteri kavramıdır.

Dış müşteri, bir ürün ya da hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir (Doğan ve Kılıç, 2006).

İç müşteriler, işletmede çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. İşletme içerisindeki her birim, kendinden önceki düzeyin müşterisi konumundadır. İşletmeler, dış müşterilerinin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve karlı olmalarını talep ediyorsa, öncelikle iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatminini sağlamalıdır. Bu bağlamda çalışanların fikir ve düşüncelerine gereken saygı gösterilerek onların da kararlara tam ve gönüllü olarak katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal bağların geliştirilmesi için gerekli olanaklar tanınmalıdır (Demirel, 2006: 22–23).

İlişki yönetiminde dış müşterinin memnuniyeti, iç müşterilerin yani çalışanların memnuniyetinden geçmektedir. Bir işe ait tanımlama yapıldıktan sonra, konusunda en yetenekli çalışan tespit edilip, yerleştirilir ayrıca her türlü ihtiyacı giderilirse, çalışanın tatmin düzeyi en üst seviyeye ulaşabilecektir. Böylece tatmin olma düzeyi yüksek olan çalışan, dış müşterilerle olan ilişkisine de bu durumu yansıtacak ve onların da tatmin düzeyi yükselecektir. Günümüz yoğun rekabet koşullarında hem iç müşterilerini hem de dış müşterilerinin tatmin düzeyini en yüksekte tutabilen işletmeler, en karlı olan işletmeler olacaklardır. Bunun yolu da şüphesiz yeteneklerin yönetilmesinden geçmektedir.

### 2.1.3.5. Yetenek Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon kelimesi, Latince’de hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türetilmiş olup, “içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Tevrüz vd., 1999: 57). Motivasyon, bir veya birden çok bireyi belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2003: 554).

İşletme açısından motivasyon kavramı, işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamının yaratılmasıyla, çalışanın harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2006: 171). İşletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır ve bu amaçlara ulaşabilmede “insan” ögesi yani çalışanlar en önemli faktördür. Bu anlamda işletmenin ve çalışanların amaçlarının uyumlaştırılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken, bireysel ihtiyaç ve isteklerinin de karşılanmasını beklemektedir (Eroğlu, 1998: 247). Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için, kendisine bağlı olarak görev yapan çalışanları motive etmesi, onların isteyerek ve arzu ederek çalışmalarını sağlaması gerekmektedir (Özgen ve Yalçın, 2006: 171). Çalışanların motivasyonlarının sağlanabilmesi için onların cesaretlendirilmesi, daha iyi çalışmaları için mantıklı nedenler gösterilmesi ve yaptıkları işi benimsemeleri gerekmektedir (Ataman, 2001: 433).

Motivasyon kavramının temelinde, çalışanın sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır (Koçel, 2005: 416). Çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjilerini işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde sarf etmeye istekli olmaları her şeyden önce işletmenin kendilerine gösterdiği ilgiyle yakından ilişkilidir. İşletme çalışanlarıyla ne kadar değerini paylaşırsa, çalışanlar da o kadar çok yeteneğini işletme ile paylaşacaktır (Yeniçeri: 2006: 22).

Yetenekli çalışanların yüksek performans göstermesini isteyen işletmeler, onların motivasyonlarıyla da yakından ilgilenmek ve bu konuyu göz ardı etmemek zorundadırlar. İş gücü piyasasında, çalışanlarının gelişime açık olan yeteneklerini



geliştirdiği ve motivasyonlarını arttırdığı şeklinde bir imaj yaratan işletmelerin, yetenekli çalışan bulma ve onları elde tutma olasılığı artacaktır.

### **2.1.3.6. Yetenek Yönetimi ve Personel Güçlendirme İlişkisi**

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme (Koçel, 2005: 414), yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile bireylerin karar verme haklarını artırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Personel güçlendirme, çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkânı tanıyan ve işletmenin performansını artırmak için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır (Özgen ve Türk, 1997: 77). Bu kavramın odaklandığı temel nokta; çalışanların işleri başarabilme yeteneklerini azaltacak sınırlamaların ortadan kaldırılması ve onların işlerini kendilerinin yapabilmelerinin sağlanmasıdır (Jenkins, 1996: 37).

Personel güçlendirme, en basit ifade ile “çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi” anlamına gelmektedir (Doğan, 2006: 32).

Thomas ve Velthouse 1990 yılında personel güçlendirmenin; anlam, etki, yetenek ve seçim olmak üzere dört boyutunun olduğunu ortaya koymuştur (Sigler ve Pearson, 2000: 28):

***Anlam***, çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir.

***Etki***, çalışanların, yaptıkları işlerin işletmede önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir.

***Yetenek***, çalışanın işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanmasıdır.

***Seçim*** ise, çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır.

Personel güçlendirmenin boyutları incelendiğinde yetenek yönetimi ile ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Yetenek yönetimi kavramı personel güçlendirme anlayışının işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla daha fazla önem kazanmış, bir anlamda yetenek yönetimi personel güçlendirme anlayışının bir getirisi olmuştur denilebilecektir. Personel güçlendirme anlayışı, işletmelerin ve liderlerin çalışanlarına bakış açısını değiştirmiştir. İşletmelerde farklı yeteneklere sahip güçlendirilmiş çalışanlardan temel amaçlardan nasıl faydalanılabilir sorusuna yanıt aranmaya başlanmış bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 149).

#### **2.1.3.7. Yetenek Yönetimi ve İş Zenginleştirme İlişkisi**

İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak, onlara gerekli otoritenin verilmesi ve daha fazla sorumluluk sahibi olmalarının sağlanması anlamına gelmektedir. Bu anlayış, çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive etmektedir. İş zenginleştirmenin herhangi bir motivasyon politikasında kilit bir faktör olması ve zenginleştirilen işlerin, performans konusunda başarı ve geribildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde bir dizi görev ve fırsatlar içermesi gerekmektedir (Marangoz ve Biber, 2007: 205).

İş zenginleştirme yöntemini kullanan bir yönetici, çalışanın yaptığı işi etkilemesini ve yaptığı işle fark yarattığına inanmasını sağlayacak, var olan yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olacaktır (Demiral, 2008: 20). Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde, iş zenginleştirmeye, yeteneklerin gelişmesi ve motivasyonla çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyi yükselerek işletmenin verimliliğinin artması sağlanır.

### 2.1.3.8. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir geçişin yaşandığı günümüzde, yetenekli çalışanların, işletmede tutulması ve örgütsel bağlılığın sağlanması gittikçe zorlaşmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin, işletmenin amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir çalışan, işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilerine gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3). Örgütsel bağlılığı ölçme ve yetenekli çalışanları elde tutma anlayışı son yıllarda üzerinde en çok durulan kavramlardır. İşletmelerine güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanların, işletmeden ayrılması en az beklenen kişiler oldukları düşünülmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeyle olan ilişkisini şekillendiren, işletmede çalışmaya devam etme kararının alınmasını sağlayan psikolojik bir durumdur (Wieselsberger, 2004:17). Yetenek yönetiminin önemli noktalarından bir tanesi yetenekli çalışanları işletme içerisinde tutabilmektir.

Meyer ve Allen'in geliştirdiği örgütsel bağlılık modelinde üç tür bağlılık bulunmaktadır. Bu bağlılık türlerinden *Duygusal Bağlılık*, işletmeye ve amaçlarına çalışanın duygusal bağlılığını ifade eder. İşletmeye duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve işletmenin amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde işletmeye bir bağlılık algısı gelişir ve işletmenin bir üyesi olarak iş tatmini sağlanır. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin işletmede kalma ve onun hedef ve değerlerini kabul etme anlamındadır (Gümüştekin ve Emet, 2007:106).

Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, çalışanlarını, işin gerektirdiği yeteneklere sahip bireyler arasından seçeceği için, kendini işinde yetenekli hisseden bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri artacak ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Böylece kendine yatırım yapılan, yetenekleri doğrultusunda eğitilen ve geliştirilen çalışanlar işletmeden ayrılamayarak, işletmenin performansını, rekabet gücünü ve entelektüel sermayesini de arttıracaklardır.

### 2.1.3.9. Yetenek Yönetimi ve Yetenek Ekonomisi

Bilgi ekonomisi, işletmeleri, çalışanların sahip olduğu becerileri geliştirerek; öğrenme ve iletişim kurmanın önündeki engelleri kaldırarak; yoğun, heterojen ve esnek grup yapılarında bireyleri bir araya getirerek; sorunları ve hataları öğrenme fırsatı olarak görerek; tüm çalışanları işletmenin öngördüğü “büyük fotoğrafın” içinde değerlendirerek, başarıya götürmektedir. Yetenek ekonomisi kavramı, bilgi ekonomisinin bireysel ve kurumsal öğrenim boyutuna vurgu yapmaktadır. Yetenek ekonomisi aslında “öğrenen toplum” olarak adlandırılabilir. Çünkü yetenek ve yetenek gelişimi, bireyin öğrenmesi, bireysel ve profesyonel gelişimi ile ilgilidir (Vorkink, 2007:1).

İşletmelerde “değer” ve “fark” yaratacak olanlar, “işletme çalışanları”dır. Bu çalışanların içlerindeki yeteneğin ortaya çıkarılması, işlerini yaparken yaratıcı ve yeni fikirler ortaya atabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Yeteneğe dayalı ekonomide de temel amaç, çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitimlerin verilmesinin yanında, çalışanların iyi tanınması, onlarla iyi ilişkiler kurularak içlerindeki yeteneğin yönetilmesidir. Ayrıca bilgi ekonomisinin getirdiği bilgiye ulaşma kolaylığı ile de yetenek ekonomisinde bireyler daha fazla öğrenerek sahip oldukları yetenekleri geliştirebilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 162).

İşletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan bireyler, bilgi ekonomisinin ortaya koyduğu bilgiyi, yetenek ekonomisinde tecrübeleri, yetenekleri ve yaratıcılıkları ile şekillendirebilmektedirler. Günümüz işletmeleri artık bilgiye ve yeteneğe sahip işgücü ile mücadele etmekte ve etkili yönetimin yeteneklere öğrenme fırsatının tanındığı bir işletme ortamı ile sağlanabileceğinin farkına varmaktadır (Meisinger, 2006: 10). Ayrıca yetenek ekonomisinde, yetişmiş ve yetenekli bir çalışanın kaybedilmesi ile birlikte işletmelerde önemli kayıplar vermektedir. Örneğin; yetenekli bir satış elemanının kaybedilmesi ile müşteriler bile kaybedilmekte ve işletmeden ayrılan çalışan rakip işletmelerde katma değer yaratabilmektedir.

Yetenek yönetiminin giderek önem kazandığı günümüz iş dünyasında fark yaratmak isteyen işletmelerin, yetenek ekonomisinin gerektirdiği çalışan ihtiyaçlarının

karşılanması, sürekli öğrenme ile yeteneklerin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi ilkelerine uyum sağlamaları gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 163).

## **2.2. YETENEKLİ ÇALIŞAN YÖNETİMİ**

### **2.2.1 Personel Yönetiminden Yeteneğe Dayalı İnsan Kaynakları Modeline Geçiş**

Dünyada personel yönetimi olarak kabul edilen yaklaşım ülkemizde ilk olarak kamu kuruluşlarında Zat İşleri olarak yansıma bulmuştur (Halıcı, 2000: 108). Cumhuriyetin ilk yıllarında personelin bütün "zati" işlerini yapmak üzere bu birimler kurulmuştur. Çalışanların sayılarının artması ile bu birimlerin adı Özlük İşleri olarak değişmiştir. Daha sonraki yıllarda bu birimler Personel Yönetimi olarak isimlendirilmeye başlanmış ve son olarak da İnsan Kaynakları Yönetimi gündeme gelmiştir (Açıkalın, 1999: 32).

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Oysa çağdaş anlayış, çalışanı bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmelerin uyum sağlayabilmeleri açısından insan faktörü en dinamik kaynaktır. Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine insanın yaratıcı zekâ ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda işletme, çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının

içerdiği görülmektedir. Bu durumda işletmede personel faaliyetlerinin konusu daha da genişlemiş olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bir yandan kendi görevlerini yerine getirirken, diğer taraftan işletmenin diğer birimlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin insan kaynakları yöneticisi olma anlayışını geliştirme görevlerini de yüklenmiştir (Yüksel, 1998: 9).

Günümüzde işletmelerin, kendilerini farklılaştıran en önemli unsurun, çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve farklılıkları olduğunu anlamaları, yöneticilerin gözlerini insan kaynaklarına yöneltmelerine sebep olmuştur (Altuntuğ, 2007: 263). İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyarak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Sadullah, 2009: 3).

Geleneksel personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark odaklandıkları hedef kitlelerdir. Personel yönetimi esas olarak işletmenin çalışanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi işletmenin gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır. Böylece, insan kaynakları yönetimi işletmenin mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ve farklar genel olarak şunlardır (Özden, 2007: 2) ;

- Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenmekte, buna karşılık insan kaynakları yönetimi işletme içindeki insan kaynağının tüm olarak istihdamı ile ilgilenmektedir.
- Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir; iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yol göstericidir; stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikalar belirlemektedir. Böylece işletme içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına gereksinim duymaktadır.

Buna karşılık personel yönetimi işletmeye duyulan sorumluluk ve bağlılıktan çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik vermekte ve bu yönüyle eleştirilmektedir.

- Personel yönetimi yaklaşımı kısa dönemli iken, insan kaynakları yönetimi işletmenin insan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçlarını gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler, işgücündeki olumsuzluk belirtileri ve küreselleşme nedeniyle her zamankinden çok artmıştır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımıyla, işgücü devir oranı düşmesi, devamsızlık oranının düşmesi, iş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması, hatalı üretimin azalması, ürün niteliğinin yükselmesi, işyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi, işveren çatışmasının azalması gibi maliyetler üzerindeki olumlu sonuçlarını sıralamak mümkündür. İşgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin yükseltilmesi, özellikle giderek artan işgücü maliyetleri yüzünden hayati bir önem kazanmıştır. Diğer taraftan, toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimlerde yaşamı etkilemekte ve insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları da bu değişimlerden etkilenmektedir. İşgücü devri, devamsızlık gibi işgücündeki olumsuzluk belirtileri, motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. İşlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların köksel nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek insan kaynakları yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Organizasyon faaliyetleri, mülkiyetleri, pazarları ve üretimleri açısından sınırların başka ülkelere doğru genişletilmesi olarak tanımlayabileceğimiz küreselleşme ortamında karşılaşılabilecek sorunlar açısından personel yönetimi yaklaşımı yetersiz kalacaktır. Küreselleşme işletmeler için her alanda daha fazla rekabet ve yeni sorunlar anlamına gelecektir. Küresel ortamda çözüm aranması gereken personel sorunlarından bazılarını genişleyen iletişim ağı, farklı kültürler, değerler, ihtiyaçlar, beklentiler, yasalar ve farklı yeteneklere olan ihtiyaçlar olarak sayabiliriz (Sadullah, 2009: 3–8). Bu nedenlerden dolayı

işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Bugün insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak görülen çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak değerlendirilmektedirler. Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

İnsan kaynaklarının etkin yönetimi için uygulanacak temel ilkeler şöyle özetlenebilir (Yazıcıoğlu, 2007: 20):

- İnsan kaynaklarının yetkinlikleri, gelişim alanları dikkate alınarak geliştirilirse, verimliliği artacak ve işletmeye uzun vadede katkı sağlayacaktır,
- İnsan kaynaklarının, hem sosyal, hem psikolojik, hem de ekonomik ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde programlar geliştirilmelidir,
- İnsan kaynaklarının mevcutta sahip olduğu bilgi ve becerilerini, potansiyellerinin en üst seviyesine kadar, artıracakları gelişim fırsatları sunulmalıdır,
- İnsan kaynakları yönetimi tüm uygulamalarını geliştirirken işletme ve çalışan dengesini iyi yönetmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlarını motive edip, performanslarını arttırabilmek ve işletmeye bağlılıklarını sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler belirler ve bu doğrultuda yeni yönetim teknikleri uygularlar. Yetenek yönetimi de bu tekniklerden biridir.

### **2.2.2 Yetenekli Çalışana Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri**

Günümüzde bir işletmenin yaratmış olduğu fark, ağırlıklı bir biçimde insan gücündeki farklılıktan ve yenilikçilik anlayışından kaynaklanır hale gelmiştir.



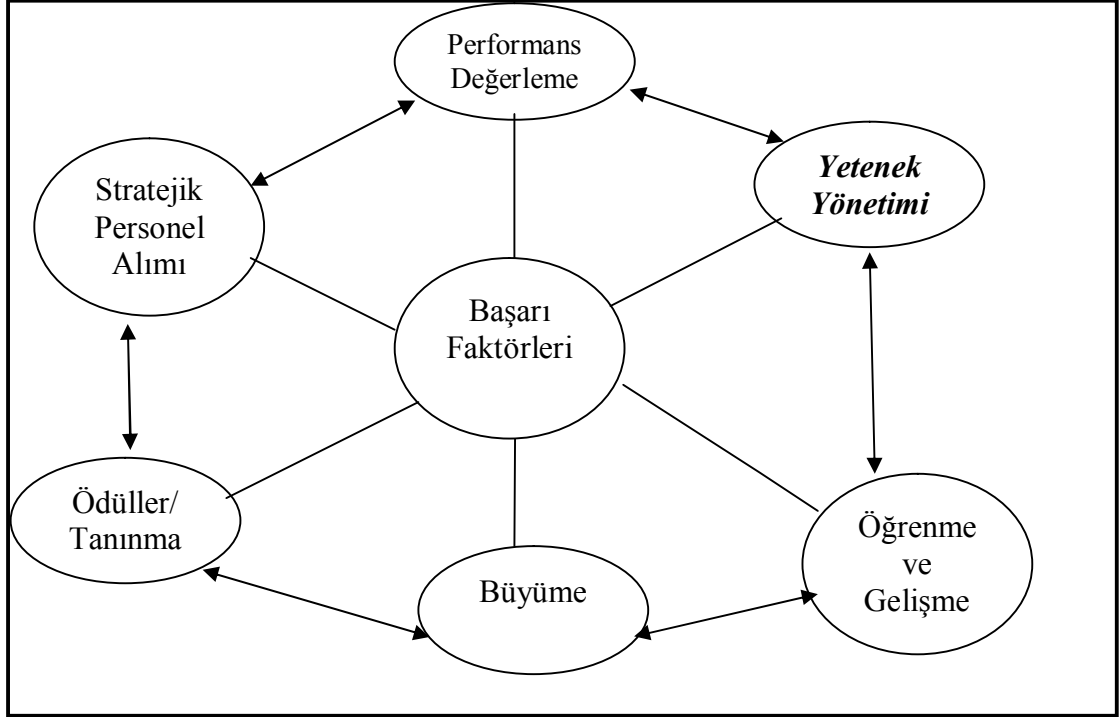
Yetenek yönetimi, işletmelerin farklılık ve yenilikçilik ihtiyaçlarını karşılamada, başvurabilecekleri en etkili çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir. Bu nedenle yetenek yönetimi, hem işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin hem de araştırmacıların çalışmalarındaki yerini almış bulunmaktadır (Altuntuğ, 2009: 31).

İşletmelerin mallarını ve hizmetlerini kaliteli ve etkin hale getiren onların sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kılabilme her şeyden önce işletme yöneticilerinin işletme çalışanlarının sahip oldukları fiziksel ve düşünsel potansiyeli işletme yararına kullanabilme yeteneği ile yakından ilgilidir. Bir malın kalitesi, niteliği, ambalajı ve sahip oldukları diğer özellikler aynı zamanda o malı üreten işletme yöneticilerinin felsefelerini, iş anlayışlarını, ahlak ve mantık kalitesini de gösterir (Yeniçeri, 2006: 77). Bu noktadan hareketle, doğru insan kaynakları stratejileri ile işletme içerisine yerleştirilen yüksek yetenekli çalışanlar, üretilen mal ya da hizmetin kalitesini yükselteceği için temel hedef olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği arttırmak, maliyetleri düşürmek veya takım çalışmasını güçlendirmek gibi kritik unsurların temelinde “yetenek” bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarında yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan “yetenek yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır (KobiFinans, 2007: 1).

Son yıllarda yetenek yönetimi, çoğu işletmenin insan kaynakları bölümlerinin temel başarı faktörleri içerisinde yer almaya başlamıştır (Pepe, 2007: 208).

Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminde 6 Temel Başarı Faktörü



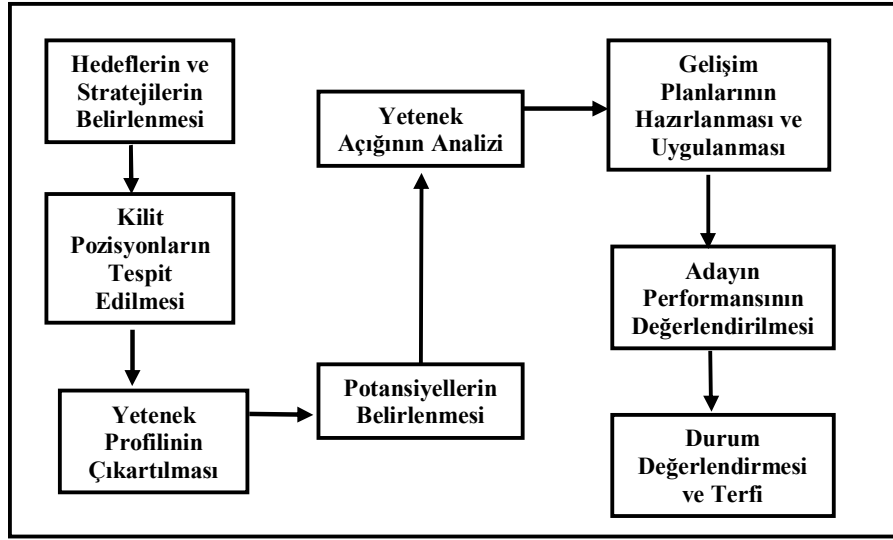
Kaynak: Pepe, 2007: 208

Şekil 3'te görülen süreçlerin karşılıklı etkileşimleriyle insan kaynaklarında başarı elde edilebilmekte, en önemli görevi de yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi üstlenmektedir (Pepe, 2007: 208).

Yetenek yönetiminin gerçek sahibi olarak nitelendirilebilecek insan kaynakları bölümünün de yeteneğe bakış açısının değiştirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Yetenek yönetiminin işletmede her alana yayılmasında işe alımlardan performans değerlemeye, liderlik geliştirmeden, işletme stratejilerine kadar her faaliyette değişimi yönetecek olan insan kaynakları bölümüdür. Yöneticilere ve çalışanlara yeteneğin yönetilmesinin niçin önemli olduğu, yetenek yönetimi uygulamalarına nasıl adapte olunacağı ve işletmeye ne gibi yararlar sağlayacağı konularında insan kaynakları tarafından yapılacak açıklamalar, yetenek yönetimi stratejilerinin daha etkin uygulanmasını sağlayabilecektir (Lockwood, 2006: 4).

### 2.2.3 Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi, işletmeye bütünlük içinde bakmayı gerektiren ve özenli bir biçimde uygulamayı zorunlu kılan bir çalışmadır. Söz konusu çalışmada, istenen sonuçların elde edilebilmesi için bazı adımlar gerekmektedir. Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır (Çırpan ve Şen, 2009: 113–114):



Şekil 4: Yetenek Yönetim Süreci  
Kaynak: Çırpan ve Şen, 2009: 113–114

**1. Adım Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi:** Hedefler, stratejileri belirlemek için gerekli olup, Yetenek Yönetimi uygulamalarının ana kaynağıdır. İşletme olarak nerede olmak istiyoruz ve bunun için izleyeceğimiz yol nedir sorularının cevaplarından yoksun olarak kurgulanan bir sistem, geride boşa harcanmış çabaların dışında hiç bir şey bırakmayacaktır. Bu sebeple Yetenek Yönetimi uygulamaları kurgulanırken öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir.

**2. Adım Kilit Pozisyonların Tespit Edilmesi:** Belirlenen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmelidir. Bu pozisyonları belirlerken, söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlığın, arzulanan hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır. Aksi halde, tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanmak gerekir ki, bu çok maliyetli bir çalışma olacaktır.

**3. Adım Yetenek Profiline Çıkartılması:** Bu aşamada, bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonların hakkını verebilecek, istenilen performansı gösterebilecek ideal çalışan özellikleri tanımlanır. İdeal çalışanın sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu ideal profil tanımı, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ya da atarken ulaşmayı hedeflediğimiz nokta olacaktır.

**4. Adım Potansiyellerin Belirlenmesi:** Kilit pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşabilme ve söz konusu görevi başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenir. Bu aşamada doğru çalışmaların yapılması yetenek yönetimi konusunun düğüm noktasını oluşturmaktadır. Potansiyellerin belirlenmesinde işletme içi ve dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Potansiyel belirleme sürecinde öncelikle işletmenin kendi sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen özellikleri taşıyan potansiyel adaylar bulunamazsa işletme dışından yeni yeteneklerin işletmeye dâhil edilmesi yoluna gidilmelidir. İşletme dışından iyi yeteneklerin işletmeye çekilebilmesi, dışarıdan işletmenin nasıl algılandığına doğrudan bağlıdır. Bu nedenle işletme bünyesinde var olan insan kaynakları uygulamalarına bu perspektiften yaklaşmakta fayda var. İşletme içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki can alıcı soru, “Doğru Kişinin Kim Olduğunun Nasıl Belirleneceğidir”. Genelde kişileri seçerken ilk bakılan değişken, kişinin mevcut işindeki performansıdır. Bu önemli olmakla birlikte, asıl üzerinde durulması gerekli husus kişinin, hazırlamak istediğimiz pozisyon için kabiliyet ve potansiyelinin ölçülmesidir. Bunun için yapılan çalışmalardan birisi değerlendirme merkezi yaklaşımıdır. Psikolojide bunu belirlemeye yönelik olarak bir takım testler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bakılması gereken diğer bir nitelik, potansiyel adayların karakterlerinin güvenilir olup olmadıklarıdır.

**5. Adım Yetenek Açığının Analizi:** Bu adımda kilit pozisyonlara aday olarak belirlenen potansiyellerin sahip olduğu özelliklerin, ideal profil ile ne kadar örtüştüğü analiz edilir ve açıklar ortaya konur. Bu analiz bize, potansiyel adayların nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiğini ve hangi yetkinliklere ihtiyaçları olduğunu gösterir.

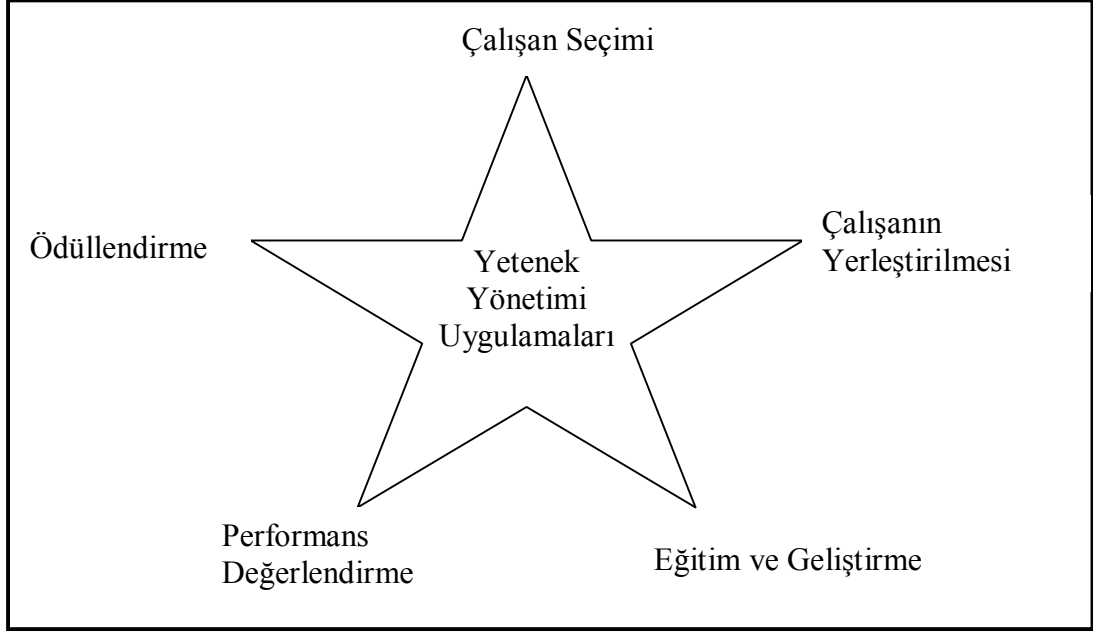
**6. Adım Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:** Bu aşamada, potansiyel olarak belirlenen çalışan için, bir üst adımdaki analizden hareketle gelişim faaliyetleri planlanır. Eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon vb. tüm gelişim çeşitleri adayın geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınmalıdır. Adayın geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyduğu gelişim aktivitesi farklı olabilir, olmalıdır. Buradaki en önemli hata, gündelik iş ve uğraşların yeteneğin geliştirilmesi sürecinin önüne geçerek gelişimin ertelenmesi yani kişinin yetiştirilmesinin unutulmasıdır.

**7. Adım Adayın Performansının Değerlendirilmesi:** Bu adımda, gelişim planları kapsamında kişiye yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir. Diğer bir ifadeyle, adayın hazırlık sürecindeki performansı incelenir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin karara etki etmelidir.

**8. Adım Durum Değerlendirmesi ve Terfi:** Potansiyeller havuzunda bulunan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmede, adayın mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre vb. faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, gelecekte önemli bir pozisyonu doldurmasını arzu ettiğimiz çalışanın alacağı yeni yetkilerin ve sorumluluklarda başarısızlık riskini en aza indirmek için yavaş yavaş ve kontrollü olarak bu geçişin yapılmasıdır. Terfi kararının verilmesinin ardından atanan potansiyel çalışan izlenmeli, kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.

Tüm bu adımlar dikkatlice izlendikten sonra, işletme içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları hayata geçirilmiş olacaktır. Yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreç, seçme ve yerleştirmedir. Doğru seçme yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek potansiyelli, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratabilecek kişileri işletmeye çekebilmek, bunların arasından en yetenekli olanları

seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur (Altıntaş, 08.08.2010).



**Şekil 5: Yetenek Yönetimi Uygulamaları**  
Kaynak: Gubman, 1998: 106.

### 2.3. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI

Günümüzün rekabetçi dünyasında bir adım önde olmayı hedefleyen ve bunun için işletme içerisine *Yetenek Yönetimi* uygulamalarını yerleştirmek işletmeler aşağıda yer alan aşamaları gerçekleştirmelidirler.

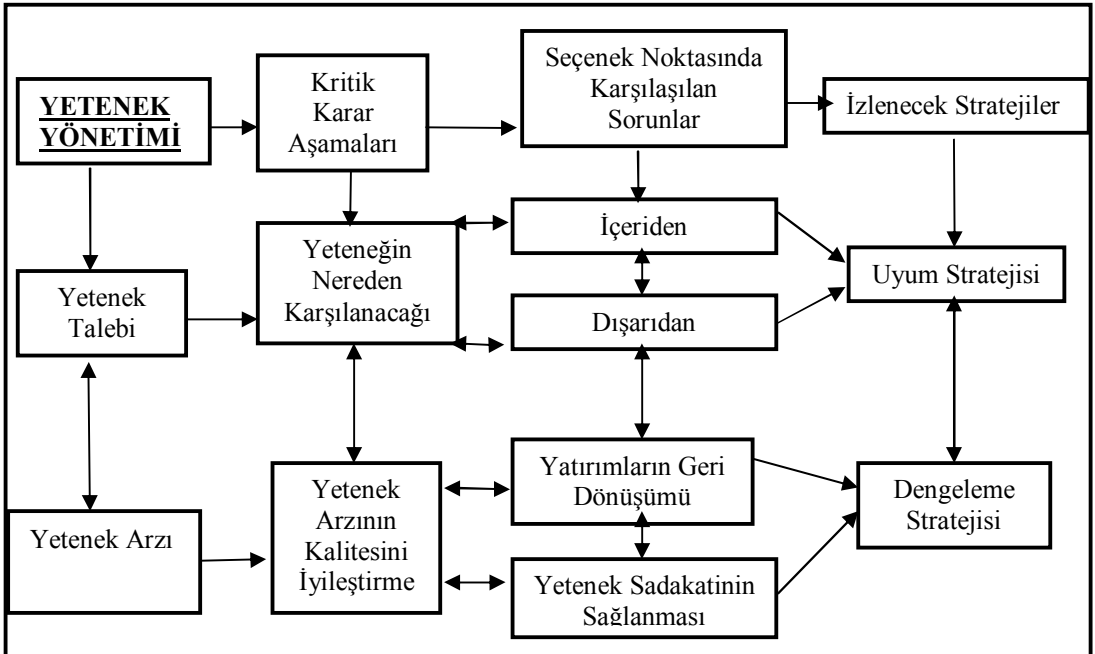
#### 2.3.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi uygulamalarına geçecek olan bir işletme için en önemli nokta üst düzey yönetimin yetenek yönetimi bakış açısına sahip olmasıdır. Çünkü yetenek yönetimi uygulaması en yukarıdan başlayarak aşağıya doğru tüm bölümlere yayılmaktadır. Yetenek yönetimi bakış açısı, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için yetenekli çalışanların var olması gerektiğine inanılmasıdır.

Yetenek stratejisi, işletmenin mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde yaklaşmasını gerektirir. Yetenek yönetimi, her bireyin performans ve potansiyelini yakalamak ve geliştirmekle ilgilidir. En güçlü yetenek yönetimi uygulamaları işletmeye özgü olanlardır. Her işletme tamamen tek ve kendisine ait iş ve insan kaynaklarına uygun olan bir tarzı benimsemelidir. Başarılı bir yetenek yönetimini uygulamaya geçirebilmek için öncelikle işletmenin rekabetçi stratejik tarzı çok iyi analiz edilmeli ve buna uygun bir yetenek stratejisi belirlenmelidir (Ceylan, 2007: 60).

Yöneticilerin sahip olduğu ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa yer vermeden en üst düzeyde tutabilmek ve onlardan en iyi verimi alabilmek için kendilerine özgü bir yetenek yönetimi modeli geliştirmeleri gerekmektedir. Capelli tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Modeli, yeteneklerin başarıyla yönetilebilmesi için geliştirilen bir stratejidir (Capelli, 2008: 77 ve Altuntuğ, 2009: 454).

**Şekil 6: Yetenek Yönetim Modeli**



**Kaynak:** Altuntuğ, 2009: 455

İşletmeler, birinci sınıf çalışanlar olarak tanımlanan yetenekleri bulup değerlendirmeye, geliştirmeye ve ellerinde tutmaya büyük önem vermektedirler.

Günümüz işletmeleri yüksek performanslı çalışanları yönetmek, onları işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, motive etmek ve sıradan çalışanların görevlerine son vermek için çok iyi sistemler oluşturmaya başlamışlardır. İşletmelerin odaklandığı nokta, işletmenin hedeflerine uygun olarak performansı yüksek olan çalışanlardır. Bu nedenle, işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik davranarak, doğru yetenekleri doğru pozisyonlara yerleştirebilmeli, en yetenekli çalışanları, stratejik önemi olan (kilit) pozisyonlara, iyi performans gösterenleri destek konumlara yerleştirip ve performans göstermeyen çalışanlar ile işletme hedeflerine uymayan işleri tasfiye edebilmelidirler.

Yetenek Yönetimi Modeli oluştuktan sonra işletmelerin belirlemesi gereken en önemli strateji, yeteneğin nereden karşılanacağı sorusudur. Bu sorunun yarattığı darboğazlardan birincisi; talep yönlü (yeteneklerin içeriden mi yoksa dışarıdan mı karşılanacağı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan risklerin nasıl giderileceği) belirsizliktir, ikincisi ise; arz yönlü (yeteneklerin geliştirilmesi için yapılan yatırımların nasıl döndürüleceği ve buna bağlı olarak, çalışan sadakatinin nasıl sağlanacağı sorunu) belirsizliktir (Capelli: 2008: 77).

Yetenek yönetim modelinde, talep boyutuyla ilgili olarak ortaya çıkan en önemli sorun, gerekli yetenek miktarını doğru tahmin etmek ve belirlenen yetenek ihtiyacını en kısa zamanda ve en uygun miktarlarda karşılamaktır. İşletme yönetimi gerekli yetenekleri ya kendi üretecek, ya da en iyi olduğunu düşündüğü yetenekleri dışarıdan satın alacaktır (Altuntuğ, 2009: 455). Bu kararların verilmesinde, hızlı ve radikal kararlar almak yerine daha esnek davranılarak her iki stratejiyi birbiriyle dengeli ve uyumlu bir şekilde sürdürmek daha akılcı olabilir.

Modelin arz boyutuyla ilgili olarak yaşanan sorunlar; yeteneklerin kalitesini yükseltmek amacıyla yatırım oranlarının belirlenmesi ve yatırımların karlı bir şekilde geri dönüşümünün sağlanması aşamalarında yaşanmaktadır. İş dünyası değişim geçirdikçe, aranan yeteneğin donanımı ve kalitesi de değişmektedir. Gündemi yakalamak için, gerekli yatırımlara gitmek, hem maliyet hem de yetiştirilen ve birikim kazandıran yeteneğin elde tutulması noktasında sorgulanmalıdır. Yeteneğe yapılan yatırımlar, işletme açısından rekabet üstünlüğüne açılan bir kapı olmakla



birlikte, yetenek sahibinin kalitesini, birikimini, uzmanlığını ve öz yeterliliğini arttırarak; sonuçta onların kendilerine yaptığı bir yatırıma dönüşmektedir. Bu bağlamda yetenek geliştirme maliyetlerinin yönetici ve yönetilen arasında paylaşılması, yönetilenin gönüllülüğünün sağlanması ve yönetici ile yönetilenin çıkarlarının dengelenmesi en akılcı yönetim stratejisi olarak öne çıkmaktadır (Altıntuğ, 2009: 455).

Yetenek yönetiminin stratejik bir durum olarak değerlendirilmesinin ilk yararı, işini iyi yapan ve bu konuda doğuştan yeteneğe sahip çalışanların güçlenecek olmasıdır. Bu durum işletmenin değerinin artmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar geniş sorumlulukları üzerlerine alarak, bu görevleri yerine getirme konusunda daha yetenekli hale gelecektir. Bu durum stratejik yetenek yönetiminin ikinci yararadır. Üçüncü yararı ise, kilit pozisyonlara yapılacak olan atamaların iç kaynaklardan yapılacak olmasıdır. Böylece işletme çalışanları, dışarıdan atamalar nedeniyle oluşacak moral ve motivasyon bozuklukları yaşamayacaklardır (Davis, 2007: 2).

### **2.3.2. İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi**

Yetenek yönetimi sistemini uygulayacak olan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin yapmaları gereken ilk hareket, iş ve yönetim süreçleri arasında kilit pozisyona sahip olanlar üzerine yoğunlaşarak gelecekte stratejik olarak ihtiyaç duyulacak kilit pozisyonları belirlemek ve bu pozisyonlar için gerekli olan yetkinlikleri tanımlamaktır.

Öncelikle, kilit pozisyonları dolduracak olan kilit çalışanların tanımının yapılması gerekmektedir. Kilit çalışanlar, işletmenin öncelikli ürün veya hizmetlerine direkt olarak katkıda bulunan ve halen çalışmakta olan elemanlar olarak görülmektedir (Timurlenk, 2009: 4). İşletmeler karlılıklarını ve pazar paylarını sağlayabildikleri arttırabildikleri sürece hayatta kalabilirler. Ancak, tüm çalışanların da işletmeye değer katamayacağını bilirler. Oysa insan kaynakları bölümü işletmeye değer katabilen kilit çalışanları seçip, eğitip, geliştirdiği sürece rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir.

Yetenek yöneticisi, kilit pozisyonları belirlemek için aşağıdaki sorular hakkında net bir fikre sahip olmalıdır (Huselid, Beatty ve Ulrich, 2008: 32–34);

1. İşletmenin genel stratejisi nedir?
2. İşletmenin stratejik yeterlilikleri nelerdir?
3. Mevcut yeterlilikler genel stratejinin hayata geçirilmesinde kullanılırken hangi görevler önemli olacaktır?

Bu üç sorunun yanıtları, işletmenin kilit pozisyonlarını belirlemeye yardımcı olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki, bu tür kilit pozisyonlar, işletme stratejileri kadar değişken olabilir.

İşletme içerisindeki kilit pozisyonlar belirlendikten sonra, bu pozisyonlarda görev alan çalışanların işletmenin stratejik hedeflerini daha ileriye taşıyabilmeleri için, yönetilmeleri gerekmektedir. Öncelikle işletme çalışanlarıyla açık iletişim kurarak, neden bazı pozisyonlarda görev alanlara farklı davranılması gerektiği açık ve net bir şekilde açıklanmalıdır. Daha sonra bu pozisyonlarda görev alanlara yatırım yapıp, performans düzeyleri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır, bu kişiler aktif olarak geliştirilmeli ve ellerine cömertçe belirlenmiş bir ücret geçmelidir. Son olarak, beklide en önemlisi, kilit pozisyonlar için mutlaka yedekleme planlaması yapıp, kilit pozisyonların her biri için güçlü bir yedekleme havuzu oluşturulmalıdır (Huselid vd., 2008: 42). İşletmenin başarılı olabilmesi için sadece kilit pozisyonları belirlemesi ve onları yönetmesi yetmez. İşgücünün geri kalan bölümü de aynı dikkat ve stratejik yaklaşımla değerlendirilmelidir.

### **2.3.3.Çalışan Temin ve Seçimi Sürecinde Yetenek Yönetimi**

İşletmelerin temel görevi olan mal veya hizmet üretimi için bir araya toplanan kaynaklar arasında en yaratıcı ve en değerli olan kuşkusuz “insan” kaynağıdır. Günümüzde işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı için değer yaratmak zorunda olduğunun farkındadır. İşletmeler için bu değer farkını yaratacak olan çalışanların stratejik olarak seçilmesi önemlidir.

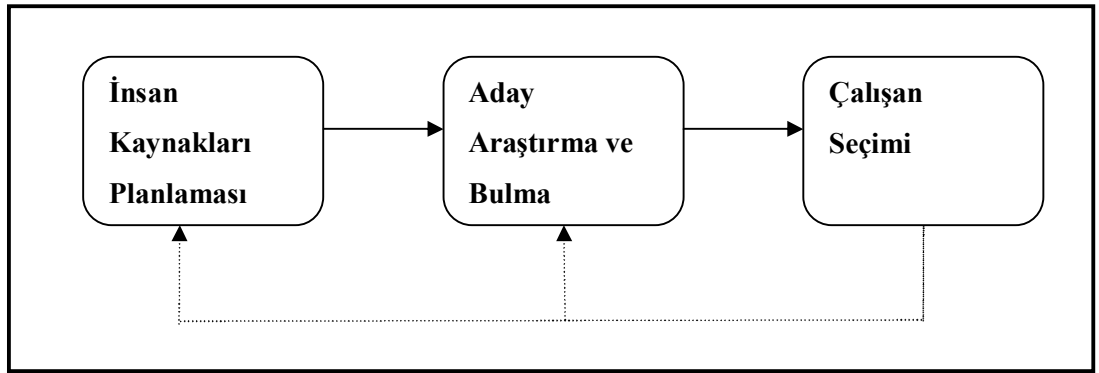
Çalışan temin ve seçimi, işletmelerin iç ve dış çevresel koşullarındaki önemli gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları, yeni çalışma biçimleri, bireylerin ve toplumun değişen beklentileri, değişen teknolojiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu, yeni ekonomi ve entelektüel sermaye tartışmaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletmeler arasında nitelikli adayları elde etme konusunda yaşanan rekabetin “yetenek rekabeti” boyutuna geldiği iddia edilmektedir (Erdemir, 2007: 27). Söz konusu rekabet, nitelikli adaylar tarafından tercih edilen bir işletme olmanın önemini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar nitelikli adayların işletme tercih ederken en çok kurum kültürü ve değerlerine önem verdiğini göstermektedir. Ücret vb. getiriler daha çok geri planda kalmaktadır (Chambers vd., 1998:48). Dolayısıyla işletmelerin ürünlerini satmaya çalıştıkları piyasada ki kurumsal imajları kadar, işgücü piyasasındaki imajları da önem kazanmaktadır. Geleneksel olarak adayların “satıcı”, işletmelerin “alıcı” oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve iş yerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında işe alma stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Erdemir, 2007: 27). Sayılan bu nedenlerden dolayı işletmeler, çalışan seçimine yönelik planlamalar yapmak zorundadırlar.

Yetenek yönetimi, sürekli yüksek performans gösteren kişileri, işe alma, geliştirme ve elde tutmak olarak tanımlanır ve bu unsurlar yetenek yönetimi stratejisinin anahtarlarıdır. İşletmeler için nitelikli insan kaynaklarını çekmek ve onların işletmede kalmalarını sağlamak, önem arz eden bir meseledir. Bugün işletmeler, artan uluslar arası rekabet, üstün performans yönündeki baskılar, şirket birleşmeleri ve rasyonalizasyonu gibi nedenlerle nitelikli personel istihdamına ağırlık vermektedir. Bir işletmenin başarısı, doğru yerde, doğru zamanda doğru insanlara sahip olmaya bağlı olmasından dolayı, işletmenin stratejik amaçları ve kültürü seçkin insanları belirlemeyi gerektirmektedir. Rekabette üstünlük sağlayan firmaların başarılarının ana nedeni, işletmenin stratejik amaçları ve kültürüyle uyumlu seçim yaparak malzemeyi iyi kullanmasını bilen, gelişmeler doğrultusunda eğitilmiş,

deneyimli, yetenekli, esnek ve üstün performanslı çalışanları istihdam etmeleridir (Bingöl, 2006: 184).

Çalışan temin ve seçim süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar; çalışan ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacı karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması ve adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi şeklinde sıralanır (Uyargil, 2009: 86).

**Şekil 7: Çalışan Temin ve Seçim Süreci**



**Kaynak:** Uyargil, 2009: 86

İnsan kaynakları planlamasının amacı, işletme içinden ve dışından kaynaklanan insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek, bunu karşılamaya yönelik öncelikleri belirlemek ve beşeri kaynakları en etkili olabilecekleri yerlere tahsis etmektir (Uyargil, 2009: 86). Bu çalışmaları yaparken öncelikle iş analizleri yapılmalı, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarının sınırları belirlenmelidir. İş için gerekli olan yetkinlikler açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bir sonraki aşama, aday araştırma ve bulmadır. Amaç, işletmenin ihtiyaç duyduğu iş için gerekli yeteneğe sahip olan çalışanın seçilebilmesi için aday havuzunu oluşturmaktır. Aday havuzu oluşturulurken, işletmenin içinde mevcut çalışanlar arasından veya işletme dışı kaynaklardan, çeşitli yöntemler ile işe uygun yetenekleri taşıyan adayların işe başvurularının sağlanması önem arz etmektedir (Erdemir, 2007: 34).

Atamalarda iç kaynakların tercih edilmesinin yararı, çalışanlar arasındaki yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve özellikle alt kadrolara yeni fırsatların tanınmasıdır. Bazı işletmelerde iç kaynaklardan yararlanmak özellikle tercih edilmez. Bunun ardındaki düşünce, işletmenin yeni bir kan, yeni vitrinler sağlama ihtiyacıdır. Bu düşüncenin

tamamen yanlış olduğu söylenemez ancak uygun koşullarda uygun görülecek kişi, iç kaynaklardan karşılanabiliyorsa bu yol tercih edilmelidir (Fındıkçı, 2009: 173).

Bugün pek çok işletme kendi yöneticilerini kendi içinden yetiştirmeyi tercih ediyor. Türkiye’de büyük, kurumsal, eski ve okul niteliğinde olan işletmelerde dışarıdan yönetici transfer etme oranının %10 civarında, çoğunluğu oluşturan orta ve küçük ölçekli işletmeler ile dinamik sektörlerde bu oranın %40–50 civarında olduğu tahmin edilmektedir. İç kaynaklardan yapılan atamalar ile işletmeye aidiyet duygusu artmakta, ürünleri, piyasayı bilen, işletmeyi tanıyan ve işletme kültürü ile yetişmiş bir yöneticiyle çalışmak daha kolay olmaktadır. İç kaynaklardan yararlanmanın avantajı, yöneticinin eğitilmesi için zaman kaybının yaşanmamasıdır. Dezavantajı ise, bu atamaların işletme körlüğüne yol açabilmesidir. Çünkü işletme zaman zaman taze kana, farklı bakış açısına ihtiyaç duyabilmektedir. İçeriden yönetici yetiştirmeyi başarıyla uygulayan işletmeler çalışanlarına sundukları kariyer planları ve yedekleme sistemiyle işe aldıkları kişilere geleceğin yöneticileri gözüyle bakmaktadırlar. Tüm bunlara rağmen, iç yetenek kaynağının zengin, süreçlerin oturduğu işletmelerde dahi %10–20 oranında bir dışarıdan atama seviyesinin gerekli ve sağlıklı olduğu aktarılmaktadır (Özçelik, 2010: 10).

Çalışan temin ve seçim sürecinin son evresi, işe veya işletmeye başvuran adaylar arasından ilk aşamada belirlenen çalışan ihtiyacını karşılayacak kişilerin çeşitli yöntemler ile seçilmesidir (Uyargil, 2009: 87). Birinci aşamada tanımlanan işler için gerekli yeteneklere sahip adayların işletmeye başvurmasının ardından her işletme farklı yöntemler kullanarak iş için gerekli yetenek ve yetkinliklere sahip adayları belirlerler.

Yetenekli adaylarda aranan özellikler işin türüne göre değişiklik gösterse de ortak bazı özellikler bulunmaktadır. Öncelikle işletme de değişimi yaratacak olan bu yeteneklerin, misyonu oluşturma ve anlamada hevesli olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda kişilerarası iletişimlerinin de yüksek olması bu tip yeteneklerin işe alımında dikkat edilmesi gereken unsurlardan biridir. Enerjik, girişimci, kararlı, istikrarlı, esnek, stratejik, katılımcı, işbirlikçi, takım çalışmasına yatkın gibi özellikler

yetenekli çalışanın işe alımında işletme tarafından, işletmeye uyum konusunda aranan özellikler arasında sayılabilir (Geniş ve Usta, 01.07.2010).

Aday seçiminde iki farklı test türü mevcuttur. Genel yetenek testleri kişilerin sahip oldukları mevcut kapasiteyi ve potansiyeli ölçmeye dayalı araçlardır. Kişilik envanteriyle birlikte kullanıldıklarında son derece yararlı bilgiler sağlarlar. Kişilerin iş başarıma potansiyelini tahmin etmede, genel yetenek testleri önemli ölçüde kullanılmaktadır. Kişilerin yetenekleri performansları için potansiyel oluşturur. Kişinin karşılaşabileceği durumlarda ve bulunduğu durumda ne yapabileceğini, nasıl davranabileceğini, neyi öğrenebileceğini gösterir (Kurtuluş, 2006: 6).

Her işletmede birbirinden farklı iş ve pozisyonlar bulunur. İş ve pozisyonların farklılıkları birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Çalışan - iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için bireyin kişilik yapısının çalıştığı işe uygunluğu gerekir. Bireyin kişiliği yaptığı işe uymuyor ise bunun eğitimle düzeltilmesi mümkün olmadığı gibi bireyin ruhsal sağlığı ve işyerinin verimi de tehlike altına girer (Bilginer, 1990: 65). Bu nedenle işletmelerde kullanılan diğer test türü kişilik testleridir.

İşletmeler için temel hedeflerden biri, işe alma sürecinin sonunda, en iyi kişilik profilini bulmaktır. Bir başka hedef de, bu işi hangi adayın en iyi yapacağını belirlemektir. Bu nedenle görüşmeciler, işin gerekleri ve adayın yetkinlikleri arasındaki bağlantılar hakkında bir öngörü sahibi olmayı isterler. Çünkü bu sürecin sonunda işletme, ya etkili bir lider, başarılı bir yönetici, etkin bir ekip üyesi kazanacak ya da yanlış bir karar sonucunda önemli zaman, enerji ve maddi kayba uğrayacaktır (Kurtuluş, 2006: 9–10).

Her meslekte ve işte başarıyı belirleyen kişilik özellikleri farklıdır. Her meslek için belirli kişilik özellikleri tanımlanabilmektedir. Örneğin bir satış temsilcisinin sosyal becerilerinin çok yüksek olması gereklidir; çünkü sorumluluğu insan ilişkilerine dayalıdır ve insanları ikna etmek zorundadır. Kişilik özelliklerinin, iş performansını yordamada, çalışan seçme sürecinde geleneksel olarak göz ardı edilen değişkenler olmalarının bir diğer nedeni de, iş analizi yöntem ve tekniklerinin kişilik

özelliklerine odaklanmamasıdır (Sümer, 2000: 17). Pek çok iş analizi tekniğinde temel hedef, işin teknik ve görev boyutlarına ilişkin performans ölçütlerini belirlemektir. İş analizinin temel iki ürünü olan iş tanımı (job description) ve iş profilinde( job specification) hedef, işi oluşturan teknik görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için çalışanda bulunması gereken bilgi beceri ve yetenekleri saptayabilmektir. Kişilik özellikleri göz ardı edilir ya da yeterince önemsenmez. Son literatür ise, özellikle işle ilgili spesifik kişilik özelliklerini ölçen testlerin bazı işlerde performansı yordamada oldukça etkili olabileceğini göstermektedir (Kurtuluş, 2006: 11).

Yetenek yönetimi uygulayan işletmeleri yetenekli çalışanların seçiminde farklı araçlardan yararlanmaktadır. Bu araçlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.3.3.1. Kariyer Sistem Tipolojisi**

Miles ve Snow'un tipolojisini temel alan en bilinen stratejik işe alma yaklaşımı Sonnenfeld ve Peiperl (1988) tarafından geliştirilen Kariyer Sistem Tipolojisidir. Buna göre işletmeler işe alma faaliyetleri konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler. İlk boyut, işe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından işletmenin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ifade eden arz akışı boyutudur. Bu boyut çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla ilişkilidir. İkinci boyut ise görevler ve karşılığında verilecek olan ödüllerini ifade eden atama ve terfi akışıdır. Bu boyut ise kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade etmektedir. Bir başka deyişle birinci boyut adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların işletme içindeki hareketinin yönünü ifade etmektedir (Erdemir, 2006: 33).

#### **2.3.3.2. Yedekleme Yönetimi ve Yetenek Havuzu Yaklaşımı**

Yedekleme yönetimi yetenekli çalışanların işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı liderlik pozisyonların sağlanması, entelektüel ve bilgi sermayesinin kalıcılığı ve geliştirilmesi, bireysel gelişimin teşvik edilmesi amacıyla çalışanların sistematik

olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve yerleştirilmesini içeren sistematik süreç olarak tanımlanabilir (Rothwell, 1994: 10).

Yedekleme yönetimi tek başına ele alınacak bir süreç olmayıp stratejik planlama sürecinin içinde değerlendirilmelidir. Yedekleme yönetimini başarıyla gerçekleştiren işletmeler geleceği karşılama da diğerlerine göre daha başarılı olacaktır. İşletmenin gelecekteki stratejik gereksinimleri doğrultusunda stratejik bir insan kaynakları bakış açısı gerektirir. Yetenekli çalışanların doğru bir kariyer planlama ile yetiştirilmesini de sağladığı için kaynakların maksimize edilmesini de sağlar ve rekabette işletmeler için önemli bir fark yaratma aracı olur. İnsan kaynakları yönetimi de bu süreçte başarılı olduğu takdirde işletmenin stratejik yönetim süreçleri üzerinde etkisini artıracaktır (Yazıcıoğlu, 2006: 37).

Beeson (2000) yedekleme yönetiminin işletmenin sürekliliğine katkısına değinerek, işletmenin özellikle kilit pozisyonları yedekleyecek liderlik yetkinlikleri gelişmiş çalışanlara odaklanmasının performansına olumlu yansıtacağını ve bunun rekabet avantajı yaratacağına işaret eder. Yedekleme yönetimi yaklaşımının yüksek potansiyelli çalışanlar için bağlılıklarını artırıcı önemli bir araç olduğunu vurgular (Beeson, 200: 37–38).

İşletmelerin günümüz iş koşullarında daha başarılı olmak için kilit pozisyonlarda fark yaratacak olan yetenekli çalışanların tespit edilerek yetiştirilmesi ile birlikte, özellikle daha kritik olan liderlik pozisyonları için hazırlaması, literatürde de sıklıkla birlikte geçtiği şekilde, yetenek yönetimi ile yedekleme yönetiminin ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu, 2006: 39).

İşletmeler yedekleme ve yetenek havuzu sistemleri ile boşalan kritik pozisyonlara zaman kaybetmeden, o pozisyon için önceden belirlenmiş, görevi doğrultusunda eğitilmiş, geliştirilmiş ve desteklenmiş çalışanları atayabileceklerdir.

Yetenek havuzları, işletme içinde farklı seviyelerde yüksek potansiyelde kişileri farklı havuzlarda birleştirerek yedekleme sisteminde gerektiğinde ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun kişilerin bu havuzlardan seçimine dayalı bir sistem oluşturmaya odaklanır (Berger, 2004: 187–188).



Yetenek havuzu yaklaşımındaki öncelikli amaç potansiyeli yüksek çalışanların donanımlarını geliştirerek işletme içi verimliliği ve etkinliği arttırmaktır. İkinci amaç ise yetenek havuzu içinde olup, işletme içindeki performansları ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanlar geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst düzey kadroların temelini oluştururlar (Kişioğlu, 2009: 1).

İşletmeler, yetenek havuzuna girenlere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylara, yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Söz konusu özellikler arasında; çalışanın başarıma isteği, sağduyu sahibi olma ve sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi yetkinlikler yer almakta ve çalışanın sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması istenmektedir (Altınöz, 2009: 101–102).

### **2.3.3.3. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**

Değerlendirme merkezi uygulamaları, işletmenin kilit pozisyonları için en uygun çalışanın seçilmesine olanak sağlayan ve yetkinliklerin ortaya çıkarıldığı bir yöntemdir. İşletmelerde doğru işle doğru kişiyi buluşturmayı hedefleyen yöntem sayesinde, yüksek potansiyele sahip ve gelecek ortaya koyan yetenekli çalışanların belirlenmesi amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009: 98). Değerlendirme merkezlerinde uygulanan programlar ile çalışanların güçlü ve zayıf ama gelişebilecek yetkinlikleri meydana çıkarılmaktadır. Bu yöntemler sayesinde işletmelerin geleceğine yön verecek olan yüksek potansiyelli genç yetenekler belirlenerek, uygun kariyer gelişim planları hazırlanabilecektir.

Değerlendirme merkezlerini tek bir standarda indirgemek doğru bir uygulama olmayacaktır. Her işletmenin ve iş tanımının kendine ait özellikleri bulunmaktadır. Ancak değerlendirme merkezlerinde bulunması gereken ortak kriterleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Yazıcıoğlu, 2006: 71):

- Değerlendirme çok net tanımlanmış yetkinlik, kriter vb. farklı boyutları içermelidir.
- Birden fazla değerlendirme tekniği kullanılmalıdır. Değerlendirme merkezi ölçümlemenin güvenilirliğini artırmak ve davranışı tüm boyutlarıyla gözlemleyebilmek için mülakat, anket, davranışsal testler gibi farklı yöntemler içermelidir.
- Birden fazla değerlendirici ve gözlemci yer almalıdır. Sürecin objektifliğini artırmak için konuyla ilgili uzmanların yanı sıra süreçten sorumlu yöneticiler de eğitim olarak değerlendirici ya da gözlemci olabilir.
- Birden fazla kişi aynı anda değerlendirilebilir. Kişilerin arasındaki iletişim de değerlendirme için bir girdi oluşturabilir.
- Çalışmadan elde edilen tüm veriler davranışsal göstergelere dayanarak bütünleştirilmelidir.

Değerlendirme merkezleri kullanım alanları, işletmenin farklı amaçlarına yönelik olarak uygulanabilir. Bu alanlar; yetenekli çalışanın temin ve seçimi, yüksek potansiyele sahip yeteneklerin belirlenmesi, yeteneklerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, organizasyonel planlamanın yapılması ve çalışanların desteklenmesidir.

Değerlendirme merkezlerinde kullanılan araçlar ve yöntemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ceylan, 2007: 86–87):

- İş Vakası Çözümlemesi
- İş Planı / Proje veya Vaka Analiz Sonuçlarını sunulması
- İş Oyunları – Grup Çalışması
- Kişilik Envanterleri, Yetenek Testleri
- Hedefe Yönelik Mülakat
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
- Role Play / Simülasyon

Dünya'daki yetenek yönetimi uygulamalarına baktığımızda değerlendirme merkezinin seçim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etme aracı olarak objektifliği, çoklu

veriye ve kaynağa dayanması ve detaylı geribildirim nedeniyle en sık kullanılan araçlardan biri olduğunu görürüz. Değerlendirme merkezinin konusunda uzman ve deneyimli profesyonellerce gerçekleştirilmesi sürecin etkinliği açısından kritiktir (Yazıcıoğlu, 2006: 76).

#### **2.3.4. Gerekli Yetkinliklerin ve Çalışanların Sınıflandırılması**

##### **2.3.4.1. Yetkinliklerin Sınıflandırılması**

Birinci bölümde de açıkladığımız gibi, yetkinlik, gerek genel işletme yönetimi gerekse insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Yetkinlik; bir işletmede üstün performansın elde edilmesinde fark yaratıcı olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 43). Günümüzde işletmeler, insan kaynakları süreçlerini iş bazlı sistemler yerine kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri yani yetkinlikler) sistemleri benimseyerek düzenlemektedirler. Artık çalışanların yetkinlikleri, işletmenin stratejilerini gerçeğe dönüştürme kapasitesini göstermektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 17–18).

Yetkinliklerin tanımı konusunda üç farklı yaklaşımdan söz edebiliriz (Garavan ve McGuire, 2001:149–150);

- *Çalışan odaklı yaklaşım;* Yetkinlikleri daha çok bireysel açıdan ele alır. Başka bir deyişe bireysel özelliklerin mükemmel performansı sağladığını savunur. Üstün performansı sağlayan girdilere ve bireysel davranışlara odaklanır.
- *İş odaklı yaklaşım;* Yetkinlikleri, işe özel çıktılar açısından tanımlamaktadır. Buna göre yetkinlikler daha çok yapılan işle ilgilidir ve bir işte iyi bir performans gösterebilmek için gerekli standartları ifade eder.
- *Çok yönlü yaklaşım;* Yetkinlikleri tanımlamada hem iş odaklı hem de çalışan odaklı yaklaşımı bir arada kullanır.

Her işletmede yetenekli çalışanlar yer almakta, ancak bu yetenekler çoğu kez örtülü halde bulunmakta ve potansiyelleri gizli kalmaktadır. Bu örtülü yetenekler kuruluşun geleceğini belirleyecek hazine olarak görülmelidir (İşevi ve Çelme, 2005; 258). Bu hazinenin örtülü halden kurtarılıp, işlevsel hale gelebilmesi için, çalışanlar yetkinliklerine göre sınıflandırılmalıdır. Özellikle yüksek performans ve düşük performansı birbirinden ayırmaya yarayan yetkinliklerin ayrıntılı olarak tanımlanması şüphesiz yetenek yönetiminin etkinliğini arttıracaktır (Ceylan, 2007: 54).

#### **2.3.4.2. Yetenekler ve Çalışanların Sınıflanması**

Her işletme içerisinde çeşitli oranda performans gösteren çalışanlar mevcuttur. Bu çalışanların sınıflandırılmasında en başarılıdan en başarısızla doğru bir değerlendirme yapılmalıdır. Çalışanların sınıflandırılması, işletmeler için vazgeçilmez olarak tanımlanan stratejik kademelerdeki çalışan ile daha az verim sağlanan çalışanın birbirinden ayrılmasına yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Altınöz, 2009: 37).

##### **2.3.4.2.1. McKinsey Sınıflandırması**

Yapılan araştırmalar, her işletmenin kendine göre bir sınıflandırma sisteminin olduğunu ortaya koysa bile yetenek yönetimi değerlendirmesi açısından McKinsey sınıflamasının önemine dikkat çekmek gerekmektedir. Bu sınıflandırmaya göre çalışanlar üç gruba ayrılmıştır;

**A Grubu Çalışanlar:** Üstün başarı için standardı temsil eder. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunu sağlayan grubu oluşturur. İşletme çalışanlarının en iyi %10-20'lik kısmını meydana getirirler.

**B Grubu Çalışanlar:** Beklentileri karşılayan, ancak sınırlı potansiyele sahip çalışanlar olup, orta %60-70'lik kısmı oluştururlar.

**C Grubu Çalışanlar:** Belirli aralıklarla kabul edilir sonuçlar elde ederler. En alttaki %10-20'lik kısmı meydana getiriler.

Yapılan sınıflandırmada en yetenekli grubu oluşturan "A" grubu çalışanlarına önemli ölçüde yatırım yapmalı, organizasyona katkısı belli olan "B" grubu çalışanlarını geliştirme çabası içine girilmelidir. Düşük performans gösteren "C" grubu çalışanların performansları geliştirilmeye çalışılmalıdır (Altınöz, 2009: 38).

#### **2.3.4.2.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma**

Altuntuğ'un aktardığına göre Berger, işletme çalışanlarını bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için ortaya koydukları performanslar da farklılık göstereceğinden dört gruba ayırmaktadır. Bu sınıflar (Altuntuğ, 2009: 451–452);

**Süper Performans Grubu:** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan, çok yüksek potansiyelli, beklentilerin çok üstünde performans gösteren, işletme içerisinde rol modeli, farklılık ve yaratıcılık kaynağı olan, en fazla yatırımın yapılması, elde tutulması ve yenilerinin kazanılması gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %3–5 olan gruptur.

**Kilit Performans Grubu:** Rekabet üstünlüğü kaynağı olan, terfi imkânına sahip, beklentilerin üstünde performans gösteren, işletme içerisindeki faaliyetlerin yürütülmesinde kilit unsur olan, fazla yatırım yapılan, yedeklerini yetiştirmek ve niteliklerini yükseltmek gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %20–25 olan gruptur.

**Uyumlu Performans Grubu:** İşletmenin ayakta kalmasının garantisi olan, potansiyeli değerlendirirken yana doğru gidebilen, performans beklentilerini karşılayan, beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahip, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratabilen, normal düzeyde yatırım yapılan, desteklemek ve motive etmek gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %70 olan gruptur.

**Uyumsuzlar Grubu:** Doğru yönlendirilirse ilave bir yetenek kaynağı olabilen, potansiyeli düşük, performansı beklentilerin altında olan, yetenek skalasının en altında bulunan, az yatırım gerektiren ve uyumlu grubuna çıkamayanların işine son verilmesi gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %5'in altında olan gruptur.

Bu sınıflandırma, yetenek yönetimi uygulamalarına çok daha uygun görünmektedir.

#### 2.3.4.2.3. Sandberg Sınıflandırması

Yetenek yönetiminde, yöneticiler, çalışanların kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin yanı sıra, görevlerine yönelik tanım ve algılarını da ortaya çıkararak kategorize etmek zorundadırlar. Sandberg, Volvo şirketi için yapılan bir araştırmadan yola çıkarak, bu şirkette çalışanların, yaptıkları işin kendileri için ne anlama geldiğine, işle ilgili tanımlarına ve işin bütünselliğine ilişkin algılamalarına dair verdikleri cevaplara göre üç farklı düşünce profili çıkarmıştır (Sandberg, 2005: 24–25). Bunlar;

**Birinci Profil:** İşin tanımında teknik özellikleri öne çıkarmakta ve işlerin tanımlanmış kuralları takip ederek başarılacağına inanmaktadırlar.

**İkinci Profil:** Sistem yaklaşımı doğrultusunda, işe etki eden tüm faktörleri göz önüne almakta ve takım çalışmasına önem vermektedirler.

**Üçüncü Profil:** Yine sistem yaklaşımı içerisinde karşılıklı etkileşimleri ortaya çıkarmakla birlikte, işi sadece teknik bir olgu olarak algılamamaktadır. Bu gruptakiler, müşteri ile empati yaparak, inisiyatif kullanarak ve yaratıcılıklarını işlerine aktararak; farklı müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmaktadırlar.

Üçüncü grupta yer alan çalışanların, işletme içinde bir farklılık yaratarak rekabet üstünlüğü elde edilmesine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanların profillerinin doğru tespit etmek, yetenek portföyü ortaya çıkarmak ve uygun işe uygun yetenek atanabilmektedir. İşletmede gerçekleştirilen tüm görevler, yüksek düzeyde yetenek gerektirmemektedir. İşletme yönetiminin yeteneklere olan ihtiyacını ve bunların korunması için yapmak zorunda olduğu yatırım miktarını

belirleyebilmesi için, profil tespiti, önemli bir karar eşliğini oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2009: 451).

### **2.3.5. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Gelişim**

Küreselleşme süreci ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir (Özçelik, 2009: 161). Diğer taraftan, bir işletmede, insanın verimliliğini artırmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri, insan kaynakları yönetiminde geliştirme tekniğidir. Geliştirme insanı bir bütün olarak ele almayı gerektirir. Geliştirme etkinliği, insanın yaşamı içinde hizmet almayı öne çıkartan bir süreci kapsar (Mercin, 2005:129–130). Çalışanların geliştirilmesindeki ana amaçlardan biri, çalışanın içinde kalmış gizli yeteneklerinin ortaya çıkarılmasının sağlanmasıdır.

Sadece yetenekli adayları işletme bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun işletme ortamıyla karşılaşmadıkları takdirde, işletmeye katkıda bulunamazlar. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir (Kaynak vd., 2001: 125).

Eğitim ve geliştirmenin bir işletmeye kazandıracığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Mercin, 2005: 136):

- İş verimliliğinde artış sağlama,
- İşin kalitesini yükseltme,
- Çalışanların motivasyonunu arttırma,
- Meslekte yükselme olanağı yaratma,
- Yöneticilerin yükünü hafifletme,
- Beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme,

- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme,
- Bakım-onarım giderlerini azaltma,
- Öğrenme süresini kısaltma.

İşletme çalışanlarının bireysel bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini arttırmak amacıyla çeşitli eğitim yöntemlerinden yararlanabilirler. Bu sayede yüksek potansiyele sahip çalışanlar, sahip oldukları potansiyelleri doğrultusunda onları eğitebilecek yöneticilerin bilgilerinden yararlanabilirler.

Koçluk (Coaching); iş başında bire bir eğitim olarak planlanmaktadır. Koç, bir çalışanı motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geri bildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademede bulunan bir çalışma arkadaşıdır (Bingöl, 2006: 260). Koç, elemanın nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini ifade etmesine yardımcı olup, oraya ulaşmasını sağlamak için sahip olduğu yeteneği ve potansiyeli fark etmesini sağlayan kişidir.

Rehberlik (Mentoring); iş başında geliştirme yaklaşımlarından birisidir ve koçluk da olduğu gibi bire bir eğitime ağırlık verir (Bingöl, 2006: 260). Mentorluk ya da akıl hocalığı da denir. Rehberlik, bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Rehberlik yaklaşımıyla, işletme, eğitim ve geliştirme çabalarına yardımcı olan bir kariyer geliştirme sistemini ortaya koyabilir. Kritik performans alanlarını belirleyebilir, kariyer yollarını oluşturabilir ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını saptayabilir. Rehberlik ilişkileri; saygı, dürüstlük ve bağlılık ilkeleri üzerine kurulmuş karşılıklı bir ilişki bütünlüğüdür (Ceylan, 2004: 95). Rehberler, işletmedeki üst yönetim düzeylerine özlem duyan çalışanların işletmede yukarıya doğru ilerlemeleri için yardım ve tavsiyelerde bulunurlar. Bunu gerçekleştirebilmek için çalışanların maharet ve yetenekleri ile öğrenme hızları üzerinde dururlar. Bir bireyin maharet ve yeteneklerini bilen bir rehber onun kariyer hedeflerine ulaşmasına ve işletme içerisinde yeni bir işe terfi etmesine yardımcı olabilir. Rehberler, bireyin geleceği veya çalışma planları hakkında konuşma olanağı elde etmesini, yeni beceri ve deneyimler kazanmasını



sağlayabilir, güçlükler, seçimler, nedenler, yaratıcı çözümler ve sonuçlar üzerinde odaklanmalarına yardımcı olabilirler (Anafarta, 2002: 122).

Rehberlik ve koçluk yaklaşımının benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Aralarındaki temel farklılık, rehberliğin kariyerle, koçluğun ise işle ilgili olmasıdır. Rehber, bir koç olarak tanımlanabilir, ancak tüm koçlar rehber olamaz (Altınöz, 2009: 78).

Tazeleyici eğitimler ve kişisel eğitimler, çalışanların mezuniyet sonrasında ve işletme içerisinde uzun yıllar boyunca çalışmanın sonucu olarak körelen bilgilerin yenilenmesini sağlamaktadır.

İşletme içerisinde yetenekli çalışanların bağlılığını arttırıp, elde tutabilmek için çeşitli yetenek geliştirme programları hazırlanıp, bu programların hayata geçirilebilmesi için gerekli bütçenin ayrılması da yeteneklerin yönetilmesi için önemlidir.

Yetenek geliştirme programlarının ortaya konması için, öncelikle yetenekli çalışanların istek ve ihtiyaçları saptanmalıdır. Gelişim ihtiyacının saptanmasından sonra iki ayrı uygulamadan yararlanılabilir. Öncelikle kişilerin bireysel gelişim alanlarına yönelik kişisel gelişim planları hazırlanır ve uygulanır. Bir başka yöntemle, yedekleme anlayışına ilişkin yetenek havuzu yöntemi uygulanıyorsa, havuzda yer alanların tamamına yönelik belirli sürede farklı yöntemlerden oluşan ve yedeklenen pozisyonun yetkinlik ihtiyaçlarını dikkate alan gelişim programları söz konusu olmaktadır (Altınöz, 2009: 79). Bu programlar arasında, iş simülasyonu, iş değiştirme (rotasyon), işe alıştırmaya (oryantasyon), proje çalışmaları, elektronik öğrenme, okuma ve stratejik toplantılara katılım sayılabilir.

### **2.3.6. Yetenekli Çalışanın Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi konusu son yıllarda hızlı ve çok yönlü bir gelişme göstermiş, insan kaynakları yönetiminin en zor ve tartışmalı konularından biri haline gelmiştir. Kuşkusuz insanlar, kendi yeteneklerine uygun iyi bir meslek seçmek, seçtikleri

mesleklerine uygun işlerde çalışmak ve çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarıya doğru çıkma arzusu duyarlar (Bingöl, 2006: 285). Kariyer yönetimi, işletmelerin değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur (Yaprak, Hotamışlı ve Gerek, 2010: 400).

Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır (Yalçın, 1991: 101).

Kariyer yönetimi, hem işletmenin ihtiyaçlarını, hem de bireyin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan işletme sürecinin tasarımı ve uygulanmasıdır. Bir çalışanın, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaşacak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören sürekli sürece bireysel kariyer planlaması denir. Kariyer yönetimi ve planlamasının ana hedefi kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde ifa etmek için ihtiyaç duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için işletme tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır. Bu noktada ana amaç, motive edilmiş ve sadık bir işgücünü muhafaza etmektir (Bingöl, 2006: 286–287). Kariyer yönetimi bir anlamda kariyer planlama ile kariyer gelişiminin bir araya getirilerek bütünleştirilmesidir (Yazıcıoğlu, 2006: 59).

### **2.3.6.1. Kariyer Gelişim Planları**

İşletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek, onları işletmenin hedeflerine yönlendirebilmek için, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılarken, kariyer gelişim planlamaları da yaparlar. Çünkü kişinin yaptığı işler kendi yetenekleri, değerleri ve ihtiyaçlarının bir sonucu olmakla beraber, işletmelerin kendilerine sadece bir iş değil, aynı zamanda kariyer sunmasını isterler (Bingöl, 2006: 285).

İşletmeler, uzun vadeli hesaplamalar ile gelecekte oluşabilecek çalışan ihtiyacını saptayabilirler. Bu aşamada kariyer geliştirme programlarından yararlanarak, değişim

ve gelişime hazır olabilirler. Üst düzey yönetim ve insan kaynakları bölümleri gerekli hazırlıkları karşılayarak, üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidirler.

Söz konusu kariyer geliştirme programlarının amaçları şöyledir (Altınöz, 2009: 67):

- Çalışanların gelecekte yüklenecekleri işleri, daha etkili bir biçimde başarmaları için, ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlamak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve kariyer önündeki engellerin kaldırılmasına olanak sağlamak,
- Gelecekteki işletme ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyelini belirlemek,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin belirlenmesi ve kabullenilmesini sağlamak.

### **2.3.6.2. Kariyer Canlandırma Uygulamaları**

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik değişim, işletmelerin yapılarında değişime yol açan küreselleşme hareketleri ve ihtiyaç duyulan çalışan niteliklerinde meydana gelen değişim süreci, çalışanın kariyerinin gerilemesine, yani kariyer platosuna girmesine neden olmuştur (Özpala, 2007: 67).

İşletmeler, kariyerli çalışanlarını yeniden canlandırmak için önemli sayılan bazı adımları atmaları gerekmektedir. Öncelikle mesleki hareketliliğin önündeki engeller kaldırılmalıdır. Ardından, işletmenin performans yönetim sisteminden yararlanarak potansiyeli yüksek olan çalışanlar belirlenmelidir. Belirlenen bu yetenekli çalışanlara aşağıdaki stratejiler uygulanmalıdır (Morison, Ericson ve Dychtwald, 2008: 121–132, Altınöz, 2009: 68):

- Yetenekli çalışana yeni görevler vermek,
- İşletme içinde kariyer değişikliği yapmak,
- Yetenekli çalışana, rehberlik, eğitmenlik ve bilgi paylaşımı sorumluluğu vermek,

- Tazeleyici eğitimler organize etmek,
- Uzun süreli ve ücretli izinler vermek,
- Liderlik geliştirme programları düzenlemek.

Meslekte ilerleme olanaklarının azalması, verimliliğin düşmesi ve işletmeden ayrılma, transfer ve yükselme ölçütlerinin değişmesi, rekabet, stres ve orta yaştaki çalışanların ölüm kaygısı gibi korku ve gerilim kaynaklarının tümü orta yaş krizi olarak bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır (Can, 2005: 417–418). Bu döneme girmiş olan çalışanlarında kariyerlerinde canlandırmaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Orta yaş çalışanları yeni heyecanlar aramak ya da içlerinde bulunan gizli yetenekleri ortaya çıkarabilmek için yeni görevler ya da yeni işletmeler arayışına girebilmektedirler. Bu durum, işletmelerin yeteneklerini kaybetmesine neden olabileceği gibi rekabet sıralamasında da gerilere düşmeye neden olabilecektir. Bu nedenlerden ötürü orta yaşa gelen çalışanlara da kariyer canlandırma stratejileri uygulanabilir.

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların mevcut pozisyonlardan üst seviyedeki pozisyonlara yönelik hazırlaması için, kariyer hareketliliğinin planlandığı bir uygulama olarak görülmektedir (Yazıcıoğlu, 2006: 59–62). Bu uygulamada tamamen üst yönetiminin ve insan kaynakları yöneticilerin gözetiminde gerçekleşecektir.

### **2.3.7. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirilmesi**

Yetenek yönetimi süreçleri arasında performans değerlendirme önemli noktalarından biridir. Çalışanların işleri ile ilgili başarıları, etkinlikleri, verimlilikleri ve sonuçlarının işletmeye ne oranda yansıdığı ancak performans değerlendirme yöntemleriyle anlaşılabilir. Araştırmanın konusu ile ilgili olarak bu bölümü *Performans Değerlendirme* ana başlığı altında inceleyeceğiz.

### 2.3.8. Yeteneklerin Elde Tutulması

Günümüz iş dünyasında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için yetenekli çalışanları işe alması yeterli olmamakta, aynı zamanda bu çalışanları işletme içerisinde tutabilmekte gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri performanslarını sadece yetenekleri seçmek için değil o yeteneklerin işletme içerisinde devamlılığını da sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmek yönünde kullanmak zorundadırlar.

Aynı zamanda, rakip işletmelerin yetenekli adayları cezbetmek için yaptıklarına yönelik bir rekabet analizi yapılarak işletmenin rakiplerinden farklı ve üstün yönlerini ortaya çıkaran bir konumlandırma stratejisi uygulanmalıdır (Erdemir, 2007: 34). Uygulanan bu stratejinin başarısını ortaya çıkarabilmek amacıyla, düzenli aralıklarla işgücü devir oranı izlenerek yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmasının önüne geçilmesi sağlanmalıdır.

Yetenekli çalışanların önemli olduğu bir ortamda dış müşterilere verilen değer iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlara da aynı oranda verilmelidir. İç müşterilerini kazanabilen işletmelerin dış müşterilerini de kazanarak kurumsal değerini arttırabileceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

Yetenekli çalışanların objektif şekilde değerlendirilmesi, sonuçların performansı arttıracak şekilde uygun bir geribildirimle iletilmesi ve çalışana özgü ücretlendirme, ödüllendirme ya da gelişim olanaklarının sunuluyor olması yeteneklerin işletmede kalmasını sağlayabilecek faydalı uygulamalar arasında sayılabilir.

Çalışanlar ile ilişkiler sırasında onlar için uygun ödüllendirme sistemleri geliştirmeli ve performans değerlendirmesi sırasında objektif davranıp, olumlu ve performans arttırıcı değerlendirmelerde bulunulmalıdır.

Yetenekli çalışanları elde tutmak ve en iyi bir şekilde değerlendirebilmek için öncelikle aşağıda sıralanan üç ana kavramı göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 17–23):

- **Beceri;** bir işi yapabilmek için belirli bir tekniği veya yöntemi uygulayabilme yetkinliği olarak kabul edilmektedir. Beceri, daha önceden hazırlanmış ve sistematik bir şekilde birbirini izleyen adımların uygulanması şeklinde karşımıza çıkmakta ve öğrenilebilir bir özellik olarak görülmektedir.
- **Bilgi;** varlığı bilimsel olarak kanıtlanmış, kesin ve gerçek olguları kapsar. Aynı zamanda gerçekleri uygularken yapılan yanlışlardan öğrenilen ve herhangi bir yerde kaydı bulunmayan soyut ifadeleri içermektedir. Bu yönüyle bilgi sonradan öğrenilebilir yeti olarak kabul edilir.
- **Yetenek;** bireyin sürekli yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları üretici bir şekilde yaşamın her alanına taşıyabilmesidir. Söz konusu tanıma göre stratejik düşünebilmek ve empatik yaklaşmak bir yetenek olarak kabul edilebileceği gibi azimli olmak, sabır göstermek veya herhangi bir konuya yoğunlaşabilmekte yetenek olarak kabul edilmektedir.

Bu tanımlamalar doğrultusunda, yeteneğin sonradan kazanılmasının bilgi ve beceriye oranla daha zor olduğunu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri sahip oldukları çalışanların yeteneklerini doğru olarak tespit edebilmeli, bu yetenekler doğrultusunda da bilgi ve becerileri çeşitli yöntemler ile destekleyecek stratejiler geliştirmelidir. Eğitim ve gelişime gerekli özeni gösteren ve bütçe ayırarak bu stratejilerini destekleyen işletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutma konusunda diğer işletmelerin önüne geçerek, işletmenin entelektüel sermayesini arttırarak, rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak, ayakta kalmak isteyen işletmeler için yetenek yönetimi uygulamaları, yeteneklere yönelik uzun süreli bir bakış açısı, sistemli bir çalışma ve disiplin gerektiren bir zorunluluk olmaktadır. Yetenekli çalışanları elde tutmak ve varlığını sürdürebilmek, büyüme ve liderlik, çalışanların beklentilerini karşılamak, hedeflere ulaşabilmek, işletmenin değerini arttırmak ve değişen demografik yapıdan etkilenmemek için işletmelerin uygulaması gereken stratejik bir plandır (Çırpan ve Şen, 2009: 111).

Yetenekli çalışanların elde tutulma çabalarının arttırılması konusunda ortaya atılan en önemli ilke ve öneriler aşağıda sıralanmıştır (Hiltrop, 1999: 424–425):

- Faaliyette ve psikolojik sözleşmede yani çalışan ile işletme arasında yazılı olmayan ve tarafların beklentilerinin değiştiğinin bilinmesinin gerekli olduğu hususuyla başlanmalıdır.
- Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması üst yönetimin önceliği olmalıdır.
- Çalışanlar tarafından işletmenin çekiciliğini arttıracak politika ve uygulamalar yapılmalıdır.
- Yetenekli ve sorumluluk sahibi birim yöneticilerinin ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Çalışanların kazandığı pozisyonlara değer kazandırılmalıdır.
- Çalışanlara kariyer planları ile ilgili öğrenme ve kişisel gelişim fırsatları yaratılmalıdır.
- Çalışanların gelişimlerine yönelik kişisel çabaları desteklenmeli ve konuya yönelik bilgi akışı sağlanmalıdır.
- İşe yönelik gerçekler çalışana bildirilmelidir.
- İnsan kaynakları yöneticilerinin rolleri yeniden düzenlenmelidir.
- İşletme kendi yetenek havuzunu oluşturmalıdır.

### **2.3.8.1. Psikolojik Sözleşme Karşısında Yetenekli Çalışan**

Psikolojik sözleşme, işletmelerin ve kişilerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve çalışanlarla işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu, kişi ile işletme arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak kabul edilmektedir (Mimaroğlu, 2008: 32). Bir başka tanıma göre psikolojik sözleşme, çalışanın işletmeden ve işletmenin çalışandan beklentilerini ortaya koyan ve hiçbir şekilde belirtilmemiş yazılı olmayan ve taraflar arasında karşılıklı güven esasına dayalı bulunan bir sözleşmedir. Hızlı bir değişimin yaşandığı iş dünyasında, işletmeler çalışanlarını seçerken sahip oldukları, bilgi, beceri ve yeteneklerini de dikkate almaktadırlar. Buna karşı çalışanların da işletmeden beklentileri

değişmektedir. Psikolojik sözleşme çalışanların daha fazla esnek olmalarını sağlamakta, çalışanlar ve yöneticiler arasında duygusal bir bağ kurarak otoriteyi yumuşatmakta, karşılıklı diyalogu ve güven duygusunu pekiştirmekte, örgütsel bağlılığı artırmakta, işgücü devir hızını azaltmakta, çalışanların performansını yükseltmekte, çalışanların iş doyumlarını artırarak verimlerini yükseltmektedir (Doğan, 2005: 189).

Çalışanlarla söz konusu psikolojik sözleşmenin imzalanması ve sürdürülmesi aşağıdaki faktörlere dayalı bulunmaktadır ( De Vos, Buyens ve Chalk, 2003: 6). Bu faktörler:

- Kariyer gelişim olanakları,
- İşin kapsamı,
- Maddi ödüller,
- Sosyal bir çalışma atmosferi,
- Kişisel destek,
- Özel yaşama saygı gösterilmesi,

olarak belirtilmektedir.

Yeni istihdam ilişkisi, yetenekli çalışanların işletmede kalma nedenlerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Yetenekli çalışanın iç ve dış beklentilerinin karşılanması durumunda işletmede kalma isteğinin artacağı ve işletmeye daha çok bağlanacağını göstermektedir. Sadakat ve bağlılık konusundaki gelişmeler, geleneksel uygulamaların ötesinde koşulların gerçekleşmesi durumunda, değişen bir bağlılık anlayışını öne çıkarmaktadır. Günümüzde öne çıkan bu durum, yetenekli çalışanların belirli bir işletmeye bağlanma istekleri yerine, kariyerlerine yoğunlaşma çabaları olarak karşımıza gelmektedir (Altınöz, 2009: 56). Günümüz çalışanları psikolojik sözleşme yaparken, aldıkları ücretten ziyade, işletmenin eğitim ve gelişme fırsatı sunması, kariyer planlaması yapması gibi işletmenin oluşturmuş olduğu imajı ile ilgilenmektedirler.



### 2.3.8.2. Yeteneklerin Ödüllendirilmesi ve Ücretlendirme

Nitelikli çalışanları işletmeye çekme, işyerinde tutabilme, motivasyonu artırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. İşletmeler kendi yapısal ve finansal özellikleri, izledikleri insan kaynakları politikası, piyasadaki cari ücret düzeyi gibi değerlendirmelere göre farklılaşan ücret sistemlerine sahiptirler. Özellikle son yıllarda ödüllendirme açısından kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşarak performansa dayalı ücret uygulamaları yaygınlaşmakta bu tür uygulamalar yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum göstermektedir (Ünal, 2007: 5).

Yetenekli çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi gereklidir. Aksi takdirde, gelecekte işletmede stratejik yere sahip olabilecek yetenekli bir çalışan, başka işletmelerin tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir. Bu durum yetenekli çalışanın elde tutulmasını da güçleştirecektir (Altınöz, 2009: 82). Yetenek yönetimi uygulamalarında ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi değişikliğe uğrayacaktır. Esas hedef performansı yüksek olan yani süper performans grubunda yer alan çalışanların, performansları ve işletme hedeflerine yaptıkları katkılarıyla ücretlendirebilmektir. Bu durum, ister istemez, insan kaynaklarını performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönlendirmektedir.

Kar paylaşımı, yan ödeme ve parasal olmayan ödüller, birçok işletme tarafından çalışanların veya takımların özel projelere katkısının farkında olduğunun hissettirilmesi veya işletmenin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığı ortaya koymak için kullanılmaktadır (Ceylan, 2007: 99).

**Tablo 1: Yeteneklerin Kazanılması ve Elde Tutulması İçin Uygulamalar**

<b>Çalışanın İşletmeye Katılması İçin Yapılması Gerekenler</b>	<b>Çalışanın Elde Tutulması İçin Yapılması Gerekenler</b>
Rekabetçi ücret ve ek menfaatler	Etkin yetkinlik geliştirme programları
Gelişim için fırsat sunma	Yüksek potansiyelli çalışanlar için bireysel gelişim analizi yapılması
İş ve özel yaşam dengesi	Kritik süreçlere katkı
Bireysel katkıya göre, uzun dönemli ücretlendirme ve ek menfaat paketleri	İşletme önceliklerine yönelik insan kaynakları uygulamaları

**Kaynak:** Yazıcıoğlu, 2006: 54

Süper performans grubu çalışanlarına yönelik, çalışan ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak hazırlanan elde tutma amacıyla ödüllendirme süreçleri oluşturabilen işletmeler, rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

### **2.3.8.3. Yeteneklerin İşten Ayrılma Maliyeti**

Bir çalışanı temin etmek, eğitmek, işi öğretmek ve en verimli zamanında elden kaçırmak işletmeler için oldukça maliyetlidir. Çalışanlar sadece ücret ya da terfile tatmin olmamakta, kendilerine ve ailelerin değer verilmesini, iş-özel yaşam dengesinin gözetilmesini, cazip yan haklar paketleri, eğitim ve kariyer imkânlarının verilmesini, takdir edilmeyi istemektedirler. American Management Association'nın yaptığı bir araştırmaya göre işten ayrılan bir çalışanın işletmeye olan maliyeti, bir yıllık brüt ücretinin yüzde 30'u ile yüzde 200'ü arasında değişmektedir. Pozisyon yükseldikçe maliyetin de arttığı saptanmıştır (Özçelik, 2010; 10).

Tahmin edilmemiş bir şekilde işletmeden ayrılan yetenekli çalışanlar, önemli sayılabilecek maliyetlere neden olmaktadır. Söz konusu maliyetleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Muratoğlu; 6 Aralık 2007):

- Yetenekli çalışanın kaybedilme maliyeti,
- Yeni çalışanı yetiştirme ve benimsetme maliyeti,
- İşe seçme ve yerleştirmenin süreç maliyeti,
- Satış ve takım çalışmalarında ortaya çıkan düşüşler,

- Kurum imajının olumsuz olarak etkilenmesi ve işletmede bulunan çalışanların moral bozuklukları,
- Ürün veya hizmetin kalitesine ve müşteri ilişkilerine dayalı bilgilerinin, işletme dışında bulunma maliyeti, ayrılan çalışanların rakip işletmelere gitmesinden dolayı bilginin transfer maliyeti.

Her çalışanın işletmeye bağlılık göstermek için beklentileri ve motivasyon faktörleri farklılık göstermektedir. Kimi çalışan tatminkâr bir ücret beklerken kimi çalışan gelişim fırsatları, yaratıcı çalışma ortamı ya da esnek çalışma saatleri istemektedir. Yeteneklerinin farkında olan çalışanlar ise takdir görmeyi, ödüllendirilmeyi istemektedirler. Yeteneklerin elde tutulması için, farkı yaratacak olan nokta, yeteneğe özel uygulanan yöntemlerdir.

## **2.4. İŞLETME İÇİNDE YETENEK YÖNETİMİ**

Küreselleşmenin arttığı, değişimin hızlandığı, rekabet avantajı için fark yaratmanın öneminin fark edildiği ve işletme için en değerli varlığın “insan” olduğunun anlaşıldığı günümüz dünyasında işletmeler için yetenek yönetimi kaçınılmaz bir durum olmuştur. İşletme içerisine yetenek yönetimi uygulamalarını yerleştirilmesi öncelikle tepe yönetimle başlamaktadır. Bir sonraki adım olarak yetenek yönetimine dayalı bir işletmenin oluşturulması gereklidir. Başarılı bir işletme olabilmek için çalışan değeri yaratma ve iş yaşamında kadınların önemi de göz önünde bulundurulmalıdır.

### **2.4.1 Yetenek Yönetiminde Sorumluluk**

Bir işletme içerisinde yetenek yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde yerleştirilmesi görevi sadece tek bir birim ya da bölüme devredilemez. Bu görevin sağlıklı bir şekilde tamamlanabilmesi için, üst düzey yönetimin, insan kaynakları bölümünün ve orta kademe yöneticilerin sorumluluğuna verilmesi gerekmektedir. Bu üç bölümün tam koordinasyonu sonucu yetenek yönetimi sistemi işletme içerisinde tam olarak faaliyet gösterebilecektir.

#### **2.4.1.1 Üst Düzey Yönetimin Sorumluluğu**

İşletmelerde rekabet avantajı yaratmada yeteneğin stratejik öneminin benimsenmesi ve yetenek yönetimi anlayışının işletme geneline yayılması üst düzey yönetimin sorumluluğundadır (Altınöz, 2009: 91). İşletmenin üst düzey yönetiminin, yetenek yönetimine inanması ve desteği sürecin en önemli çıkış noktasıdır (Ceylan, 2007: 55). Üst düzey yöneticileri, rekabette sürdürülebilir üstünlük yakalanabilmesi için öncelikle işletme içerisinde değişimin gerektiğine inanmak zorundadırlar. İşletme içerisinde değişimin önündeki her türlü engeli kaldırmalı ve yetenek yönetimi bakış açısının işletmenin her kademesine yayılmasını sağlamalıdır.

Üst düzey yönetimin desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağı doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olması beklenemez (Çırpan ve Şen, 2009: 116). Tutku en tepede başlamalı ve kurumsal kültürle aşılmalıdır; aksi takdirde, yetenek yönetim süreçleri kolayca bozulabilir ve bürokratik rutinelere dönüşebilir (Ready ve Conger, 2008: 73).

#### **2.4.1.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu**

Yetenek yönetimi, öncelikle işletmeye özgü yeteneğin tanımlanması, yetenekli kavramının tanımlanması ve altyapısının ne olması gerektiğinin belirlenmesi için insan kaynakları profesyonellerine ihtiyaç duyar. Bunun haricinde yeteneklerin işletmeye çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilmesi, işletmeye uyumlaştırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yürüyen süreçlerdir. İnsan kaynakları bölümü yetenek yönetimi sisteminin yöneticisi ve denetleyicisidir. Yetenek yönetimi, stratejik ortak rolün insan kaynaklarına getirdiği yeni bir sorumluluktur (Ceylan, 2007: 56).

Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi konusundaki rekabette başarılı olmak öncelikle işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin performansına bağlı olacaktır. Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için insan kaynakları bölümlerinin yapabilecekleri faaliyetlerden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Hiltrop, 1999: 422–430; Racz, 2000: 38–44):

- İlk olarak nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesi çabalarının işletmenin temel öncelikleri arasında yer alması ve bu işten sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil, tüm yöneticilerin sorumlu olması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları planlamalar, iş tanımları ve çalışma biçimlerinin hem işletme hedefleri ile uyumlu hem de nitelikli adayları işletmeye çekecek şekilde hazırlamaları gerekmektedir.
- Çalışan temin süreci eleman ihtiyacının ortaya çıkması beklenmeden sürekli olarak gerçekleştirilmeli ve her an başvurulabilecek bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır.
- Çalışan temin ve seçme aşamalarında işletmelerin beklentilerin yanında adayların beklentileri ve memnuniyetleri de göz önünde tutulmalıdır.
- Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim, öğrenme ve değerlendirme yöntemleri uygulanmalı, bu yöntemlerle uyumlu kariyer planlamaları yapılmalıdır.
- İşletmelerin işe alma uygulamalarını oluşturan adımlar mümkün olduğunca birbirinden ayrılmamalı ve üzerinde uzmanlaşılmalıdır. Hatta bir bütün olarak çalışan temin faaliyetinin insan kaynakları işlevinden ayrılması ve pazarlama veya halkla ilişkiler faaliyeti olarak kabul edilmesi bile düşünülebilir.

Günümüzde, sınırlıda olsa, ülkemizde faaliyet gösteren bazı uluslararası işletmelerde yetenek yönetiminin önemi fark edilmiş olup, konu ile ilgili bölümleri bünyelerinde buldurmaya başlamışlardır. Bölüm yöneticilerinin isimleri “yetenek yönetimi uygulayıcısı” ya da “yetenek yöneticisi” gibi farklı olsa da, görevleri yetenek yönetimini işletme içerisine uyumlaştırabilmektir.

İnsan kaynakları fonksiyonu yetenek yönetimi stratejisi için anahtar bir konumdadır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları fonksiyonlarının yeniden yaratılmasını, genişletilmesini ve etkin çalışma şeklinin oluşturulmasını gerektirir. Her bir iş için, değerlendirmeler yapılırken, insanların içinde yer aldığı çevrede bulunan iç ve dış kültürel değerler de mutlaka dikkate alınmalıdır. Ayrıca, işletme çalışanın performansının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimi gibi insan kaynakları bölümünün görevleri ile yetenek yönetimi sisteminin görevlerinin bir biri ile

uyumlaştırabilmelidir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise çalışanlar arasında adaletsizliğe neden olmayacak davranışların sergilenmesidir.

#### **2.4.1.3 Orta Düzey Yöneticilerin Sorumluluğu**

İşletme içerisindeki yetenek yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde sürdürülmesinde orta düzey yöneticilerin sorumlulukları yüksektir. Bir yönetici, insan kaynakları bölümü tarafından çizilen çerçeveler doğrultusunda yetenek yönetimi konusunda potansiyelini aktarma çabası içinde olmalıdır. Her ne kadar çerçeveyi insan kaynakları bölümü belirlese de nihai olarak bahsi geçen bölümde yetenek yönetiminin uygulanmasından bölümün yöneticisi sorumludur ([metinusta.net/events/talent%20management.pdf](http://metinusta.net/events/talent%20management.pdf), 20.10.2010).

Yöneticiler ise bu durumu zaman ve emek gerektirmesinden dolayı, günlük işlerin yanında ek bir sorumluluk olarak görmekte ve çok da istekli olmamaktadırlar. Yöneticilerin bu sorumluluğu almak istememelerindeki bir başka neden ise, yetiştirilen bu kişilerin ileride kendi yerlerini alabileceği kaygısıdır (Altınöz, 2009: 92).

Tepe yönetim bu kaygılarla baş edebilmek için, öncelikle kararlı olmalı ve iletişim kanallarını açık tutarak gerekli çalışmaları yerine getirmelidirler. Yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin en önemli sorumluluğu, başarıyı önleyecek tutum ve davranışlara girmeden, belirlenen potansiyel adayları yetiştirmek için gerekli çabaların içinde olmalarıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 116). Bir işletme içerisinde potansiyel adayları yetiştirecek olan kişilerin orta düzey yöneticiler olduğu unutulmamalıdır.

Mevcut potansiyele sahip aday çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezi'nce yayınlanan bir çalışmaya göre yetenek yönetimi konusunda en iyi sekiz uygulama sayılmıştır (McCauley ve Wakefield, 2006: 5):

1. Yetenek yönetimini en geniş çerçevede tanımlamak.

2. Yetenek yönetiminin değişik parçalarını kapsayıcı bir sistem içerisinde bir araya getirmek.
3. Katma değeri en yüksek yeteneklere yoğunlaşmak.
4. Yetenek yönetimi çalışmalarını hakkında üst düzey yönetimin fikirlerini almak.
5. Çalışanların hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmelerinin beklendiğini açıklayan yetkinlik modelleri geliştirip açıklamak.
6. Olası yetenek çatışmalarını bulabilmek için sistemi gözlemek.
7. Elde tutma ve performans değerleme çalışmalarında yetenek yönetimini etkin kılmak.
8. Düzenli olarak yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını değerlendirmek.

Orta düzey yöneticilerden, yetenek yönetiminin önemini fark etmiş ve sistemin sürdürülmesi için gerekli yetkinliklere sahip olmuş olması beklenmektedir.

#### **2.4.2. Yetenek Yönetimine Dayalı Bir İşletme Oluşturmak**

Yetenek Yönetimine dayalı bir işletme oluşturabilmek için öncelikle üst düzey yönetimin konuyla ilgili bir bakış açısına sahip olması önemlidir. Çünkü işletme içerisinde üst düzey yöneticiler yetenek yönetiminin önemi kavrayamadığı sürece sistemi yerleştirmek mümkün olmayacaktır. Yetenek yönetimi stratejisinin başarılı olabilmesi için özümsemesi gereken diğer nokta ise çalışanların seçimi ve yerleştirmesinin doğru bir şekilde yapılmasıdır. Bu süreç, doğru seçmeyi gerçekleştirmek üzere; yüksek potansiyele sahip, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak bireylerin yeteneklerinden yararlanabilmektir (Altıntaş, 08.08.2010). Bu nedenle işletmelerin yetenek havuzları oluşturmaları beklenen bir durum olmaktadır. Ayrıca, gerekli durumlarda birden fazla yetenek havuzunun oluşturulması ve yetenek havuzlarının sürekli olarak geliştirilip aynı zamanda hangi yetenek havuzunun kritik öneme sahip olduğu konusu da sürekli göz önünde bulundurulmalıdır (Doğan ve Demiral, 2008: 158–160).

Ready ve Conger'e göre yetenek yönetimi süreci içerisinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar işlevsellik ve canlılıktır. İşlevsellik ve canlılık kavramı

yetenek yönetimi süreci içerisinde potansiyeli yüksek olan çalışanların stratejik rollerini doldurmak için ne kadar iyi yetiştirildiklerini belirlemektedir (Altınöz, 2008: 72).

İşlevsellik, yetenek yönetiminin işletme içerisinde ne oranda etkin olarak kullanıldığını belirlemektedir. Bir işletmenin doğru yeteneğe sahip, doğru insanları doğru zamanda doğru yere koymasına olanak tanıyan araçları ve sistemleri doğru uygulamasıyla ilgilenmektedir. Bu noktada işletmenin uygulamalarıyla işletmenin stratejisine bağlı olarak, ne oranda hedeflerine ulaştığı da önem kazanmaktadır (Ready ve Conger, 2008: 78–79). Yetenek yönetimiyle ilgili olarak işlevsellik kavramı içerisinde değerlendirilen faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- Kaynakların doğru kullanımı,
- Üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarını sahiplenmesi,
- Yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi,
- Yetenekli çalışanların geliştirilmesi,
- Yetenekli çalışanların işletme içerisinde uyumlarının sağlanması (Özümseme),
- Doğru yeteneğe sahip çalışanın doğru göreve yerleştirilmesi,
- İşletme içerisinde doğru performans yönetiminin uygulanması.

Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, bu faktörler tarafından incelenerek, hangi stratejilerin güçlü, hangi stratejilerinin zayıf olduğunu saptayabilir ve bu doğrultuda stratejilerini tekrar gözden geçirerek işletme hedeflerine ulaşabilirler.

Canlılık kavramı ise, yetenek yönetimi sürecinin yerleştirildiği bir işletmede, en alt düzey çalışandan en üst düzey çalışana kadar, tüm çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına karşı bakış açıları, fikirleri, tavırları ve davranışlarıyla ilgilidir. İşletme içerisinde canlılığı belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar, çalışanların işletmeye bağlılığını geliştirmek, yöneticilerin yetenek yönetimini sahiplenmiş olması, yetenekli çalışanlarda dâhil tüm üst düzey yöneticilerin sorumluluğu üstüne almasıdır (Altınöz, 2009: 108).

Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye ve başarılı sonuçlar elde etmeye çalışan işletmelerin karşılaştıkları en



önemli sorunlardan bir tanesi de, yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onların uzun süreli istihdamını sağlayabilmektir. Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve işletme hedeflerine ulaşmada onların yeni ve yaratıcı fikirlerinden yararlanmak isteyen işletmelerin, çalışanlarına olan bakış açılarını değiştirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile işletmelerin en değerli varlıkları haline gelen çalışanlar, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasıyla keşfedilmesi gereken yetenekler olarak değerlendirilmeye başlamışlardır ve işletmelerin de bu yaklaşıma ayak uydurmaları gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 163).

Yetenek yönetimi yaklaşımı ile işletmede farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, sahip olunan değerler iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, başarı elde edilerek, rekabette üstünlük sağlanacak, bu konuda yapılacak olan yatırım, en doğru ve karlı yatırım olacaktır. Böylelikle yetenek yönetimi uygulamalarıyla işletmeler, ürettikleri ürün ve sundukları hizmetlere duyulan güvenle birlikte, rakiplerine göre daha farklı olmayı başaracaklardır (Altınöz ve Çöp, 2010: 140).

İşletme içerisinde yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda, doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru görevlerde ve doğru uygulamaları yapabilmeleri için uygun koşulların sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalardır (Mucha, 2004: 99).

#### **2.4.3. Yeteneklerin Özendirilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma**

İşletmeler, yoğun rekabet ortamında, başarılı olabilmek için fark yaratmak zorundadırlar. Ancak yaratılan bu farklılık sadece müşteri bazında değil, aynı zamanda çalışanların yönetilmesi sürecinde de gerçekleştirilmek zorundadır. Bu nedenle, daha öncede belirttiğimiz gibi, işletmelerin ürünlerini satmaya çalıştığı piyasalardaki kurumsal imajları kadar, işgücü piyasasındaki imajları da önem kazanmaktadır (Erdemir, 2007: 27). İşgücü piyasasındaki imajları güçlü olan işletmeler, yeteneklerin kendiliğinden işletmeye gelmelerini sağlamış olacaklardır.

İşletmeler çalışanlarına iç müşteri gözüyle bakarak yaklaştıkları sürece yetenek rekabeti boyutunda kazanan taraf olacaklardır.

Kurumsal itibar, işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli çalışanı çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülmektedir (Yörük, 2005: 182). İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o işletmede çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli çalışanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer yandan olumlu bir itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan işletmelerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar (Güzelcik, 2002: 89).

Çalışanların özendirilmesi, yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken önemli görevlerden biridir. Çalışanların ihtiyaçları ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri farklılık göstermektedir. Herhangi bir çalışana uygulanan motivasyon tekniği, başka bir çalışan için geçerli olmayabilir, ancak önemli olan husus bireyin nasıl ve hangi koşullarda motive edileceğinin yani özendirileceğinin bilinmesidir. Özendirme araçlarından bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ergül, 2005: 71–76):

- Meslekte yükselme olanakları,
- Uygun bir gelir düzeyi, güvenliğin sağlanması,
- Eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi,
- İşin özendirici olması,
- Rekabet koşullarının bulunması,
- Değerli olma duygusunun yaratılması,
- Özel yaşama saygılı olunması,

- Kararlara katılmada esnek davranılması,
- Adalet duygusunun yüksek olması,
- İş disiplinine özen gösterilmesi.

İşletmede çalışan değerinin oluşturulması, bir işletmenin hedeflenen yetenekli çalışanları işletmeye çekmesi, elde tutması ve yetenekli çalışanla olan ilişkilerini derinleştirmesi için çalışanın diğer çalışanlardan ayrıştırılması anlamına gelmektedir (Altınöz: 2009: 95).

Çalışan değeri, gerek mevcut gerekse potansiyel çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleriyle ilgilidir. EVP (Employee Value Proposition), insanların bir işletmenin parçası olduğunda, tecrübe edindiği ve elde ettiği; yaptığı işten çevresine kadar, liderlik, iş arkadaşları, ücretlime vs. gibi, her şeyin genel bir toplamıdır. EVP, bir işletmenin çalışanların isteklerini, beklentilerini ve hatta hayallerini nasıl karşıladığıyla ilgilidir Etkili bir yetenek yönetimi için bir işletmenin “Yetenekli ve potansiyel bir çalışan neden bu işletmeyi tercih etmeli?” sorusuna karşılık güçlü bir EVP’ si bulunmalıdır (Ceylan, 2006: 69–70).

#### **2.4.4. İş Yaşamında Yetenekli Kadınlar**

Geleneksel olarak ev kadınlığı ve çocuk bakımı rollerini üstlenen kadınlar için aktif bir iş hayatı, sosyal hayata katılma, yeteneklerini değerlendirme, maddi kazancın sağlaması ve kendini keşfetme açısından önemlidir. Ancak kadınlar çalışma hayatına atıldıktan belli bir süre sonra, sosyal statülerinin değişmesi, hırslarının kaybolması, sorumluluklarının artması gibi nedenlerle, çalışma hayatından ayrılabilirler. Bu durum çok sayıda yetenekli kadının iş yaşamından kopmasına neden olabiliyor.

Özellikle toplumumuzda, yetenekli kadınların iş yaşamından kopmasında iki etkenin olduğu gözlemlenmektedir. Bu etkenleri, iş yaşamından iten ve ev hayatına çekenler olarak değerlendirmemiz mümkündür.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 2004 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, yüksek yetenekli çalışan on kadından yaklaşık dördü (%34) kariyerlerinin bir

noktasında kendi istekleriyle işi bırakmış olduklarını söylemektedir. Bu istatistik çocuklu kadınlar arasında % 43'e yükselmektedir. Kadınları ev hayatına çeken tek etken çocuk değildir. Diğer etkenler arasında, bakıma muhtaç aile bireylerinin bulunması (%24) ve bireysel sağlık sorunları (% 9) yer almaktadır (Hewlett ve Luce, 2008: 140–141).

Kadınları iş yaşamından iten etkenleri ise, işletmelerin sahip oldukları uygulamalar ve politikalar olarak sınıflandırmak mümkündür. Yapılan bir araştırma, 500 işletmenin üst yönetim pozisyonlarının %7'sinden daha azında kadınların yer aldığını ortaya koymuştur. Ülkemizde de işletmelerin üst kademelerinde yer alan kadınların sayısının çok düşük olduğu bir gerçektir. Aslında görünürde kadınların üst kademelere doğru kariyerlerini geliştirmelerinde herhangi biçimsel bir engel bulunmamaktadır. Ancak *Cam Tavan*, kadınların daha üst yönetim kademelerine terfi etmelerinde veya ettirilmelerinde bir engel oluşturmaktadır (Bingöl, 2006: 308).

İş yaşamında yetenek açığının olduğu bir gerçektir. Bu nedenle, özellikle yetenekli kadınları işletmelerinde bulundurmaya başaran işletmeler rekabet dünyasında öne geçebilecektir. Ülkemizde çalışan kadınların kariyerlerinin bir noktasında durmak istediği de bir gerçektir. İşletmeler bu yetenekli iş gücünden uzun süre yararlanmak için bazı stratejiler belirlemek zorundadırlar. Bir süreliğine ücretsiz izin vermek, evden çalışma imkânı sağlamak, yarı zamanlı çalışma olanağı sunmak ve esnek çalışma düzenlemeleri işletmelerin yetenekli kadınlardan faydalanmaları için doğru stratejiler olabilir.

#### **2.4.5. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller**

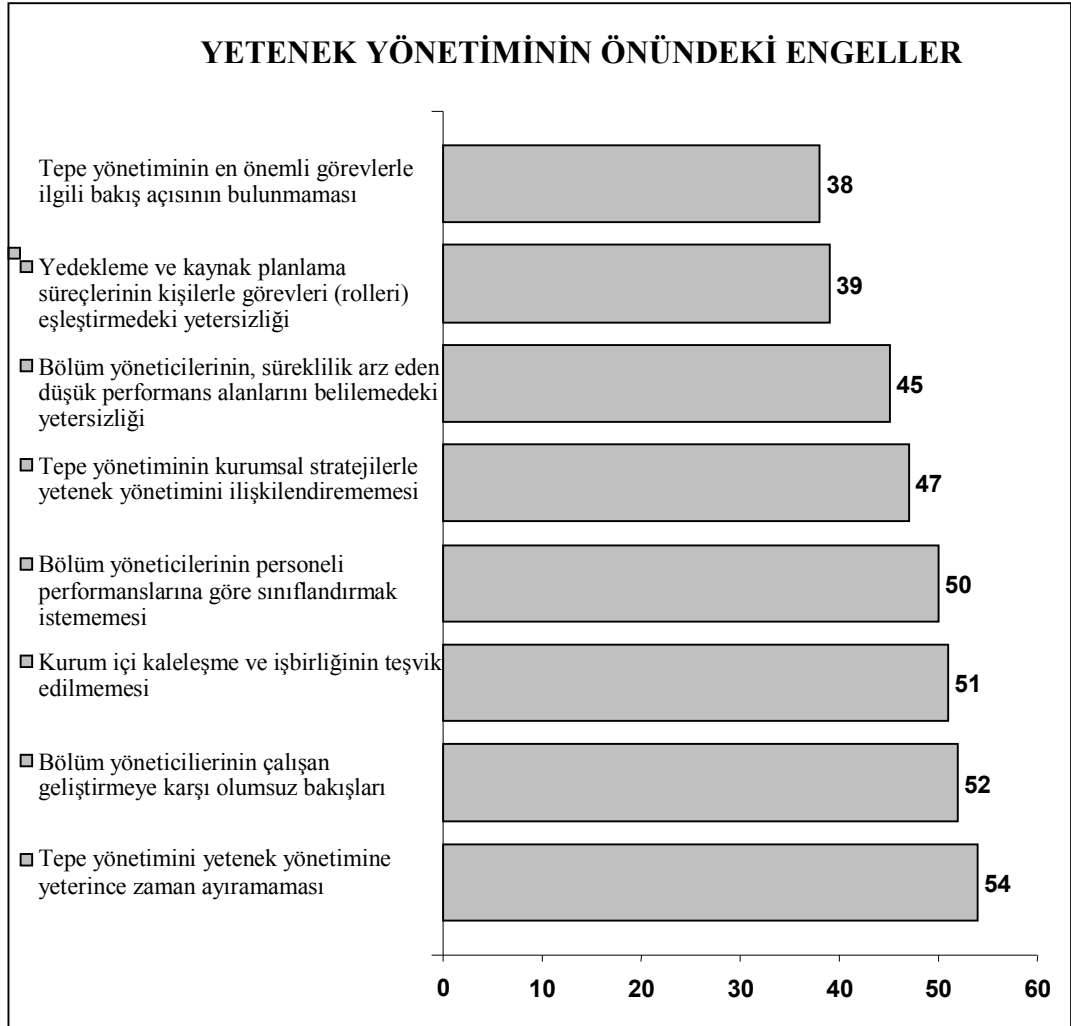
Yetenek yönetiminin önündeki engeller, insan kaynaklı engellerdir. Yöneticiler, yetenek yönetiminin, çalışanların gelişimi için ne kadar önemli olduğunu onlara vurgulayamaz ya da bu süreçlere öncelikle kendileri inanmazlarsa, yetenek yönetiminin başarılı olması beklenemez.

Yetenek yönetim süreci uygulamalarının hayata başarılı bir şekilde geçirilebilmesi ve yetenek yönetiminin önündeki engellerin kaldırılabilmesi için işletmelerin dikkat

etmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bu hususlardan önemli olanlar aşağıda yer almaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 114–115):

- Yetenek yönetimini üst yönetim, tüm işletmeyi ilgilendiren bir uygulama olarak değerlendirmeli ve gereken zamanı ayırmalıdır.
- Yetenek yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde en büyük bölüm yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle sürecin en başından itibaren bölüm yöneticilerin katılımı ve desteği sağlanmalıdır.
- Yetenekler (ideal profillerin özellikleri) ve stratejiler arasında güçlü bir bağ kurulmalıdır.
- Tüm insan kaynakları fonksiyonları (işe alım, performans, kariyer, ücret, eğitim vb.) yetenek yönetimine hizmet edecek yapıda kurgulanmalı ve birbiri ile tutarlı bir biçimde işlemelidir.
- Bölümler arası işbirliği teşvik edilmeli ve bölüm yöneticileri kendi bölümünden yetenekler yetişmesi ve başka bölümlere gitmesini bir başarı saymalıdır.
- İdeal profil tanımı, tüm insan kaynakları uygulamalarına temel teşkil etmelidir.
- Terfi durumunda, sadece kişinin bireysel özelliklerine göre karar verilmemeli, adayın dâhil olacağı ekibin ihtiyaç ve özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

**Tablo 2: Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller**



**Kaynak:** Guthridge, 2006: 7

İşletmede bulunan ve işe uygun olmayan bir çalışanın geliştirilmesi yerine, işe en uygun çalışanın istihdamı verimlilik artışına neden olacaktır. Böylelikle bu uygulamanın maliyeti daha az olacaktır (Altınöz, 2009: 37). Doğru işe doğru çalışanın, doğru zamanda yerleştirilmesiyle, işletme içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları hem daha sorunsuz hem de daha başarılı olarak gerçekleşecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

#### 3.1.YETENEK YÖNETİMİNDE PERFORMANS ve PERFORMANS YÖNETİMİ

İşletme içerisinde yetenekli çalışanların tespit edilmesinde kullanılan en önemli yöntem performans değerlendirmedir. Yetenekli çalışanların yetenekleri doğrultusunda işletme hedeflerine yönlendirilebilmesi için performans yönetimi de önemli diğer bir kavramdır. Yetenek yönetimi uygulamalarının performansa etkisini kavrayabilmek için öncelikle performans ve performans yönetimi kavramlarını incelememiz gerekmektedir.

##### 3.1.1.Performans Kavramı

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda işletmelerde karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun işletmelerde performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Akçakanat, 2009: 4). Türk Dil Kurumu'na göre performans, başarı, verim gücü olarak tanımlanmaktadır. Performans hakkında literatür incelendiğinde çok fazla tanım yapıldığı görülmüştür. Ancak en sade şekli ile performans; çalışanın iş yapma düzeyi olarak tanımlanabilir (Sinangil, 1998: 87).

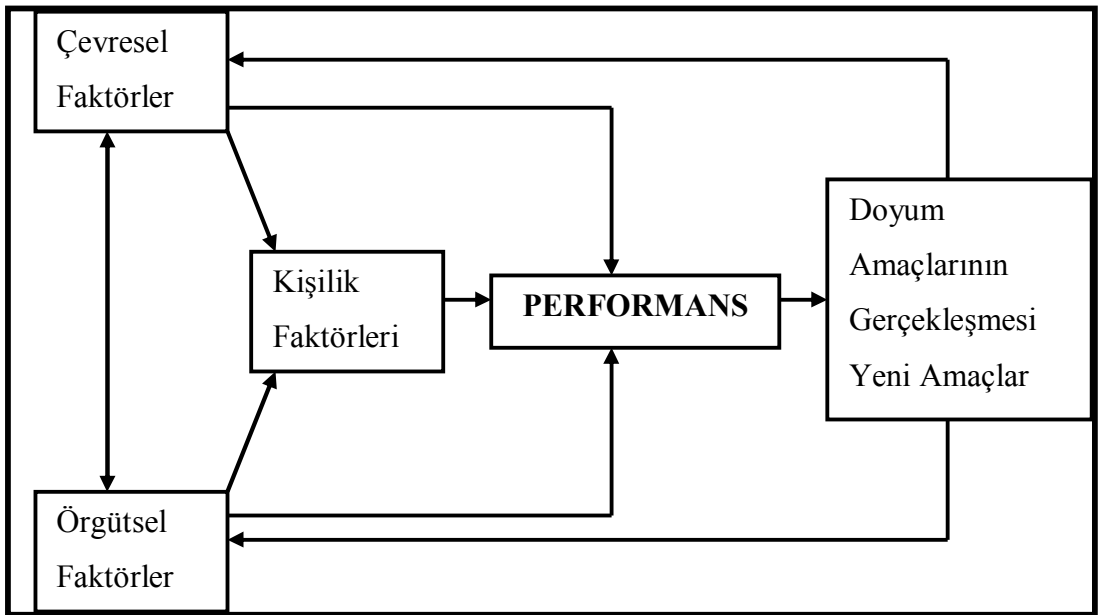
Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alanyazında işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıkıtı”

kavramlarıyla, bunu yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

İşletme davranışı açısından performans, çalışanın işletme amaçlarını gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179). İşletme çalışanı, belirli yeteneklerini kullanarak görevini kendine özgü bir şekilde yerine getirirken, en üstün başarıyı elde etmeye çalışır. Üstün başarı elde etmesi, işletmenin hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasını sağlayarak, işletme başarısını yükseltir. Sonuçta gerek ekonomik yönden gerekse sosyal yönden fırsatlar yakalayarak, işletme içerisinde ilerleme ve yükselme imkânı yakalar. Bu durum hem işletme başarısını yükseltmesi hem de çalışanın motivasyonu açısından istenen olumludur.

Bir işletme içerisinde çalışanların performanslarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak sınıflandırabiliriz (Dicle, 1982: 6).

**Şekil 8: Performansı Etkileyen Faktörler ve Faktörler Arasındaki İlişkiler**



**Kaynak:** Dicle, 1982: 7



İşletme içerisinde performansı etkileyen özellikler; kişisel, örgütsel ve çevresel olarak sınıflandırılabilir.

**Tablo 3: İşletme İçerisinde Performansı Etkileyen Özellikler**

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Çevresel Faktörler</b>
Yetenek	Yönetim ve insan gücü politikası	
Başarı güdüsünün yoğunluğu	İşin tasarımı ve işletme yapısı	
Gereksinimler	Çalışma koşulları	
Çalışanın kişilik özellikleridir	Üstlerle, astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler	

**Kaynak:** Dicle, 1982: 6

Bir işletme içerisinde bütün çalışanlardan aynı başarıyı göstermesi beklenemez. Bu durum işletme çalışanlarının her birinin farklı performans göstermesi ile sonuçlanır. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikler her zaman farklılıklar gösterir. Bir işletmedeki çalışanların özellikleri çeşitlendikçe işletmenin insan gücü zenginleşir ve etkinleşir. Çalışanlardan gelen değişik görüşler, düşünceler, beceriler, tutumlar işletmenin amaçlarını gerçekleştirme gücünü artırır (Başaran, 2000: 60). Her işletmede var olan farklı özellikteki işlerin değişik tür ve düzeyde bilgi, yetenek, kişilik, ilişki ve özellik gerektirmesiyle çalışan-iş uyumunun sağlanması performans üzerinde etkili olan faktörlerdendir (Erdoğan, 1987: 30). İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır. İşletme yönetiminin kişisel yetenekler doğrultusunda bir iş dağılımı yapması, kişisel performansla birlikte işletme performansını da yükseltecektir. Aksi bir uygulama, çalışanların üstesinden gelemeyecekleri bir takım işletme faaliyetleri yüklenmeleri anlamına gelir ki buradaki sonuç büyük ölçüde başarısızlıktır (Tan, 2009: 8).

Bir çalışanın işletme içerisinde üstlenmiş olduğu görevi başarabilmesi ile sahip olduğu yetenekler önemli oranda ilişkilidir. Yetenek, kişinin belirli bir süre içinde belirli görevleri başarabilmesinde rol oynayan bilgi ve beceri düzeyi ile ilgili bir kavramdır (Dicle, 1982: 7). Kişinin sahip olduğu görevindeki yeteneğinin yüksek olması, hem çalışanın performansını hem de işletmenin başarısını yükseltecektir.

Kişiden bilgi, deneyim, eğitim düzeyi ve yaşı ile bağdaşmayan işler ortaya koyması beklenemez. Bu nedenle çalışana verilen görevler kişiden beklenen özellik ve yeteneklerle uyumlu olmalıdır. Ancak kişisel yetenekler zaman içinde değişikliğe uğrayabilmektedir. Kullanılmayan yeteneklerin zamanla zayıfladığı, sürekli kullanılan yeteneklerin ise güçlendiği araştırmalarla saptanmıştır. O halde, kişilerin yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması, çalışanın başarılı olması bakımından büyük önem taşımaktadır (Canman, 1995: 8). Yetenek yönetimi felsefesini benimseyen ve uygulayan işletmelerde bu ortam sağlanacağından performansın yükselmesi beklenen bir sonuç olacaktır.

Bununla birlikte çalışan performansını belirleyen kişisel özellikleri sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak da düşünmek doğru değildir. Performansın, çalışanın potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisinin olduğunu da unutmamak gerekir. Özellikle çalışanın yakın gelecekte üstleneceği ileri düzeyde bilgi, deneyim, yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gereklidir (Erdoğan, 1991: 163–164).

Yetenek kavramı ile beraber, çalışanın başarıyı ne ölçüde istediği, kendi kişisel gereksinimlerinin ve işletmeden beklediği gereksinimlerinin doyurulması ve kendi kişisel özellikleri, kişisel performansını etkileyecektir. Bununla beraber işletmenin yönetim ve insan gücü politikası, iş tasarımı ve işletme yapısı, aydınlatma, ısıtma, gürültü, iş programı gibi çalışma koşulları ve işletme içi çalışan ilişkileri de kişinin performansını etkileyen işletme faktörleridir.

Son olarak çalışanların kontrolünün dışında olan çevresel faktörlerde çalışanların performansını etkilemektedir. Bir işletmenin çevresi, işletmenin dışında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır. Çevre, işletmenin performansını etkileyen, fakat işletmenin

çok az kontrolü altında olan kurumlar ve güçlerin bileşimidir. İşletmenin çevresinde yer alan ögeler; tedarikçiler, müşteriler, devlet vb. gibi ögelerdir (Budak, 1999: 26). İşletmenin kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, işletmenin başarısını etkilemektedir (Canman, 1993: 8).

İşletmenin başarısının yükseltilmesi için, öncelikle çalışanların performansları değerlendirilmeli ancak performansı etkileyen faktörlerde göz önünde bulundurulmalıdır.

### **3.1.2. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi ve değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminin bazı temel hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araçtır (Aydın, 2010: 230). Canman (1995: 120–125) performans yönetimini tanımlarken bu durumun yönetilenler ile yöneticiler arasında bir ortaklık olduğunu ve “anlaşma yoluyla yönetim” olarak ta ifade edilebileceğini belirtmiştir. Canman, performans yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır; “Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli işletme amaçlarına ve bu bağlamda çalışanların ortaya koyması gereken performansla ilişkin ortak bir anlayışın işletmeye yerleştirilmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Performans yönetimi, yönetim ve yönetici için şunları sağlar (Canman, 1995: 122):

- İşletmedeki insan kaynağının sürekli yüksek performansla çalışmasını sağlar.
- Çalışanın tam kapasite ve tam potansiyele ulaşmasını sağlar.
- Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayıcı bir ortam sağlar.
- İşletmenin ortak kültürünü güçlendirir veya gerektiğinde değiştirir.

## **3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI AMACI ve KULLANIM ALANLARI**

### **3.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı**

Çalışanların yeteneklerinin saptanmasında ya da yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesinde kullanılan insan kaynakları araçlarından en önemlisi performans değerlendirmedir.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son yirmi yılda giderek gelişmiştir (Uyargil, 2009: 209–210).

İşletme yöneticileri, yönetsel kararlar almada, çalışanlarının ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarılma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, çalışanları işletmenin hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar (Helvacı, 2002: 156).

Çeşitli kaynaklarda başarı değerlendirme olarak da karşımıza çıkan performans değerlendirme Barutçugil (2002: 189)'e göre; bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Daft (1991: 353)'in tanımına göre performans değerlendirmesi: Çalışanların performanslarını değerleyerek ve gözlem yaparak sonuçları kaydeden, kaydedilen bu sonuçlardan hareket ederek geri besleme sağlayan bir süreçtir. Yeniçeri (1996: 179)'ye göre

performans değerlendirmesi, işletme içerisinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacak, çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alınmasına, başarılı ya da başarısızlıklarının yakından izlenmesine ve yeteneklerini geliştirici önlemlerin zamanında alınmasına imkân sağlayacaktır. Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2009: 184).

### **3.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Performans değerlendirmenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlar. Bu anlamda, idari kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlendirmenin ikinci amacı, performans analizleri sonucunda çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne lde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geri besleme imkânı verir (Palmer, 1993: 9–10).

Barutçugil (2002: 182)'e göre performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır:

- Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak,
- Personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak, endişeleri azaltmak,
- Performansı geliştirmek ve pekiştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak basarının ödüllendirilmesini sağlamak,

- Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak yetersiz çalışanın durumunu yeniden gözden geçirmek,
- Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak,
- Yetersiz çıkan çalışanın eğitim gereksinimlerini tespit etmek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Grup çalışmasını artırmak için, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirmek ve çalışanları belli bir anlayış düzeyine çıkarmak,
- Çalışanın ilgi duyduğu konuları belirlemek ve işletmenin amaçları ile çalışanın ilgisi arasında ahengi sağlamak.

### **3.3. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YARARLARI**

Performans değerlendirmesinin bekli de en önemli avantajı çalışana işteki durumu hakkında bilgi vermesidir. Bu bildirim en iyi şekli, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan görüşme yapılması tarzında olmalıdır (Yalçın, 1994: 91). Bununla beraber işletme içerisinde etkili bir şekilde işleyen performans değerlendirme sistemi, hem çalışanlar hem yöneticiler hem de işletme açısından yararlıdır.

#### **3.3.1. Yöneticiler İçin Yaraları**

Performans değerlendirme uygulamalarının, organizasyonları idare eden yöneticilerin işlerini kolaylaştırması açısından pek çok avantajları vardır. Bu avantajlar şunlardır (Kaynak vd., 2000: 208):

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla çalışanların ve birimlerin performansını geliştirme,
- Çalışanlarla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi,
- Çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin daha kolay belirlenmesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması,

- Çalışanların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları,
- Çalışanların daha yakından tanınması, böylelikle yetki devrinin kolaylaşması,
- Yönetmel becerilerin geliştirilmesi.

### **3.3.2. Çalışanlar İçin Yararları**

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından çok önemli yararları bulunmaktadır. Bu yararlar (Aktaş, 2010: 23);

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar,
- İşletmedeki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler,
- Üstün yetenekli çalışanların tanınması.

### **3.3.3. İşletme İçin Yararları**

Performans değerlendirme sisteminin işletmeye faydalarını sıralayacak olursak (Barutçugil, 2002: 208–209);

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- İşletmenin organizasyonel verimliliğini artırır. İşletmenin etkinliği ve kârlılığı artar.
- İşletme hedeflerine ulaşma derecesinin, işletmenin farklı birimleri (takımlar, bölümler vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- İşletme genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.

- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

### **3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN OLUMSUZ TUTUMLAR**

Performans değerlendirme süreci içinde yaşanan bazı sorun ve aksaklıklar, önemli ölçüde yönetici ve çalışanların konuya bakış açılarından, olumsuz görüş ve tutumlarından kaynaklanmaktadır. (Uyargil, 2008: 16). Bu tür olumsuz görüş ve tutumların birçok nedeni olabilir. Bu nedenler yönetici ve çalışanlara göre değişebilir. Sorunların kaynağı ne olursa olsun, bu tür olumsuz görüş ve tutumların engellenmesi, çözüme kavuşturulması sistemin başarısı açısından son derece önemlidir. Bu tür olumsuz tutumlara gereken önemi vererek, bunların nedenlerini araştıran işletmeler sorunlarına daha kolay çözüm bulabilmektedirler (Tan, 2009: 47).

#### **3.4.1. Yöneticileri Olumsuz Tutumları ve Nedenleri**

Yöneticilerin performans değerlendirmeye ilişkin çeşitli nedenlerden kaynaklanan olumsuz tutumlarından en çok bilinenleri şunlardır; (Canman, 1993: 10–11; Uyargil, 2008: 17–19).

- Yöneticilerin çoğunun performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulması ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememeleri,
- Kendinden başkalarını değerlendirme sorumluluğunu üstlenmede isteksizlik duymaları,
- Değerlendirmede başvurulması gereken performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve becerilerden yoksun olmaları,
- Performans değerlendirmenin süreklilik arz eden ve hazırlık gerektiren bir süreç olması,



- Personelin performansının olumlu ya da olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi ve/veya kabul edilmemesi,
- Performans değerlendirmenin bazı yöneticilerden yeni bir yönetim tarzını benimsemelerini gerektirmesi. Yönetim tarzında bazı farklılıkların söz konusu olması güçlük yaratabilir.

### 3.4.2. Çalışanların Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Çalışanların tutumlarını olumsuz yönde etkileyen bir takım etkenler söz konusudur. Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlarına neden olan etkenler şöyle sıralanabilir; (Canman, 1993: 10–11; Uyargil, 2008: 19–21; Örucü ve Köseoğlu, 2003: 43).

- Değerlendirmenin amacına ilişkin kuşku duyulması,
- Adil bir biçimde değerlendirilmeme endişesi,
- Performanstan çok kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi,
- Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğinin düşünülmesi,
- Değerlendirilme sonucunda değişen pek fazla bir şey olmadığının düşünülmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının bir baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanılması,
- Çalışanların kendi durumlarını anlamaları ve performanslarını geliştirebilmeleri için gerekli geribildirim verilmemesi,
- Çalışanların aktif olarak katılımının sağlanmaması,
- Değerlendirmenin karmaşık ve zaman alıcı olarak değerlendirilmesi ve asıl görevlerine yönelik harcamaları gereken zamanı bu faaliyete ayırmak istememeleri.

Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin yukarıda değindiğimiz olumsuz tutumlarına hemen hemen tüm işletmelerde değişik ölçülerde de olsa rastlamak mümkündür. Bu olumsuz tutumların iyi analiz edilip nedenlerinin araştırılması sonucunda pek çoğu verilen eğitimlerle giderilmekte ve ayrıca sistemin

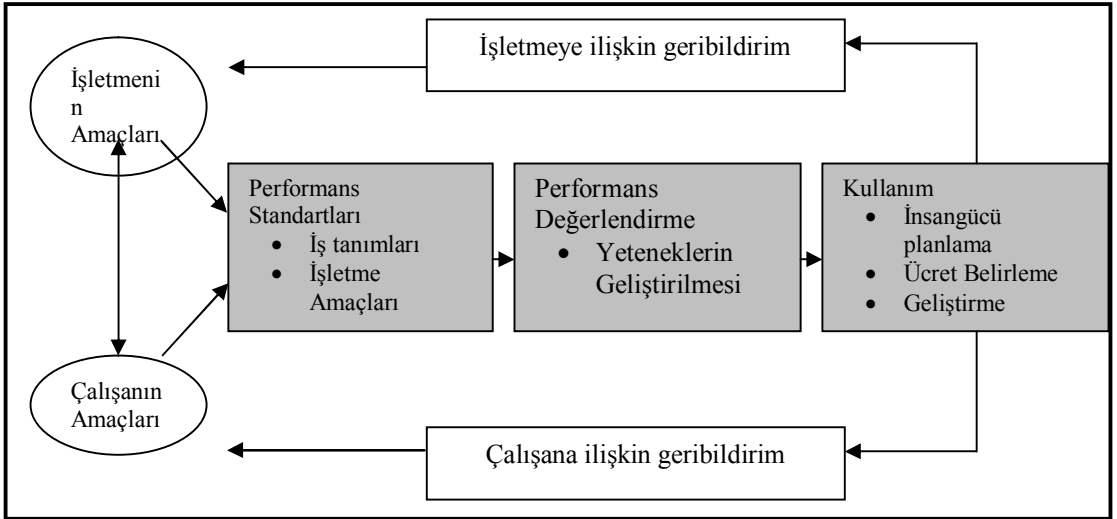
daha kuruluş aşamasında katılım kavramına önem veren işletmeler bu olumsuzlukların çoğunu yaşamamakta ya da önemli ölçüde azaltabilmektedir (Tan, 2009: 49).

### 3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. İşletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak, işletmek bir uzmanlık işidir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur (Sabuncuoğlu, 2009: 186).

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz belirlenen bu amaçların başarılabilir nitelikte olması zorunludur (Bingöl, 2006: 232).

Şekil 9: Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Erdoğan, 1991: 170

Şekilden de anlaşılacağı gibi, işletmede çalışanın bireysel amaçları ile işletme amaçlarının uyumlu olması gerektiği, performans değerlendirmenin öncelikle bu iki amaç grubunu dengeleyici bir sistem olduğu görülmektedir (Erdoğan, 1991: 170-171). Performans değerlendirme süreci üç evreden oluşmaktadır (Tınaz, 1999: 391):

1. İşletmede performans standartlarının geliştirilmesi ve böylelikle başarı kriterlerinin saptanması.
2. İşletmenin yapısına ve hedeflerine uygun performans değerlendirme sisteminin seçilmesi.
3. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin insangücü planlaması, ücret belirleme, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, terfi planlarının uygulanması gibi alanlarda kullanılması.

Bu üç evre gerçekleştikten sonra da, elde edilen sonuçlara göre işletmeye ve çalışana ilişkin geribildirim sistemi çalışmaya başlayarak, gerekli düzeltmeler yapılacaktır. Bu düzeltmeler, işletmeyi başarıya, çalışanı ise bireysel tatmine ulaştıracaktır (Erdoğan, 1991: 171).

### **3.5.1. Kriterlerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. İş analizi, işletmelerde yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle; iş analizi, işletmede yapılacak, her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik bir şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir. İş analizi, bir işin ne olduğunu, neden yapıldığını, yapılabilmesi için gerekli niteliklerin nelerden oluştuğunu tespit etme işlemidir (Kurt ve Dağdeviren, 2003: 163).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olmaktadır. Elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 2008: 30).

Performans kriterleri çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarımının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir (Savaş, 2005: 19). Bununla birlikte, iş değerlemede kullanılan karşılaştırma faktörleri, performans değerlendirmede de kriter olarak alınabilir (Uğur, 2003: 221).

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir (Babadalı, 2006: 66):

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu genel kriterler kendi içerisinde alt kriterlere ayrılabilir, işin yapısına ve çalışanın işletme içindeki görevine göre değişik olabilir (Babadalı, 2006: 66).

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi kadar işe ve çalışana bağlı olarak önemlerini yitirmesi durumu da göz önünde tutulmalıdır. Değerlendirme kriterleri işletme içi ve işletme dışı koşullardaki değişimler nedeniyle önemlerini yitirebilmekte ya da önem kazanabilmektedir. Bu durum çoğu kez çalışanların işini yaparken uygulayacağı bilgi ve yeteneklerini sınırlamakta ve değiştirmektedir. Bu nedenle kriterlerin değişen koşullarla birlikte değiştirilmesi gerekmektedir (Ataay, 1990: 230).

### **3.5.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi**

Performans standartları, hem yöneticiler hem de çalışanları için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “Neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “Nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Sabuncuoğlu, 2009: 188).

Standartlar bir bakıma değerleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994: 27–29).

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. İşletmeler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etüdüleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2009: 188–189) :

- **Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerin katkıları vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- **Gerçeklik:** Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Aynı işte çalışan çalışanların değerlendirilmesinin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağladığı için, performans değerlendirme standartları işletmeler için çok büyük önem taşımaktadır (Palmer, 1993: 35). Standartların çalışanların de katılımıyla belirlenmesi, çalışandan beklentilerin açık bir şekilde aktarılması performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artıracaktır (Aktaş, 2010: 36).

### 3.5.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

İşletmelerde yöneticilerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Performans değerlendirmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerleme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmamaktadır. Ayrıca, sık yapılan değerlemeler çalışan üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle, genellikle uygun görülen ve

uygulamada kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır. Her yılın belirli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, çalışanın bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilmekte ve değerlendirme formlarına işlenmektedir (Barutçugil: 2002: 186).

#### **3.5.4. Değerlemecilerin Eğitimi**

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının kullanılması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlendirme bir yandan çalışanın denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2009: 190).

#### **3.5.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi**

İşletmelerde unutulmaması gereken en önemli konulardan birisi, çalışanlara yapılan uygulamalarla ilgili bilgi verilmesi gerekliliğidir. Gerçeği yansıtmayan bilgilerin çalışanlar arasında biçimsel olmayan yollarla dolaşması, işletmeler açısından çoğu zaman olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlara kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılan sorunlar anlatılmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirme sisteminin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi, çalışanların desteğini ve katkısını da sağlayacaktır (Barutçugil, 2002: 187).

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda

işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlendirmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (Sabuncuoğlu, 2009: 190).

### **3.5.6. Performans Değerlendirmesinin Kim veya Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinin yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesinden sonraki aşaması, değerlendirenlerin belirlenmesidir. Bu aşamada işletmenin yapısına, kültürüne, değerlendirmenin yöntemine, değerlendirenlerin almış oldukları değerlendirme eğitimine göre, değerlendirenin belirlenmesi gerekmektedir. Performansın değerlendirilmesi, çalışanın ilk yöneticisi ya da kendisi tarafından yapılabileceği gibi astları, diğer çalışanlar ve müşteriler tarafından da yapılabilmektedir (Aktaş, 2010: 39).

#### **3.5.6.1. Değerlendirmenin İlk Yönetici Tarafından Yapılması**

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile çalışanın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda, bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk amir en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda çalışanın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri-besleme (bilgi akışı) sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Babadalı, 2006: 71).

Ancak bu durumun yaratacağı sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 198):

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilmektedir.

- Eğer değerlendirme s¼reci tek y¼nl¼ işliyor, gerekli y¼nlendirme ve geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilmektedir.
- İlk y¼netici çalışanına geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilmektedir.
- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk y¼neticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilmektedir.

Bu sakıncaları bir ¼l¼de ¼nlemek amacıyla değerlendirme birden fazla y¼netici tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu s¼re içinde y¼neticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini g¼rmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, g¼r¼ř birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilmektedirler. Bu uygulamanın sakıncası ise, çalışanın ilk y¼neticisi dışındaki y¼neticilerin çalışan performansını ne ¼l¼de g¼zlemleyebildięinin bilinmemesidir (Barutçugil, 2002: 198).

### **3.5.6.2. Değerlendirmenin alışanın Kendisi Tarafından Yapılması**

Performans kişi için belirlenen d¼nemsel hedeflere g¼re değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla çalışan ve y¼netici birlikte saptadıkları için, d¼nem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, çalışanın da değerlendirmelere katılması istenir. D¼nemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine g¼re g¼zden geçirildiği bu g¼r¼řmelerde çalışanın kendi-kendini değerlendirmesi, s¼z konusu y¼ntemin bir gerekliliğidir (Babadalı, 2006: 72).

G¼n¼m¼zde çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi giderek daha yaygın bir şekilde g¼r¼lmektedir. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde çalışanlar daha d¼r¼st ve açık s¼zly¼ olma, y¼neticilerin g¼remedięi zayıflıkları g¼sterme eğiliminde olmaktadır. Çalışanlar kendileri hakkında y¼neticilerin yapacağından daha y¼ksek bir değerlendirme yapabilirler ancak burada ¼nemli olan nokta, değerlendirme s¼recinde sağlanan açık iletişimdir (Palmer, 1993: 52–53).



Araştırmalara göre, çalışanlar kendilerini yöneticilerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 192).

Sonuç olarak diyebiliriz ki, kişinin performansının dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerin bir gereği olarak uygulanan, kişinin kendi-kendini değerlendirmesi, bunun dışındaki sistemlerde, özellikle kişinin performansına ilişkin geri beslemenin kendisine verilmediği durumlarda, dikkatli bir biçimde ele alınması gereken bir husustur (Uyargil, 1994: 34).

### **3.5.6.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması**

Performans değerlendirmenin diğer çalışanlar tarafından yapıldığı bu yöntem, belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı içinde bulunan çalışanların birbirlerini değerlendirmeleri temeline dayanmaktadır. Bu değerlendirme, çalışanın başarısının en iyi birlikte çalıştığı çalışanlar tarafından değerlendirilebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur. Gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak faktörler net bir biçimde tanımlandığında, çalışanların diğer çalışanlar tarafından değerlendirilmeleri oldukça tutarlı olabilmektedir (Barutçugil, 2002: 199).

Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, eşitlerden görüş alma yolu ile yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler kanaatindeyiz (Babadalı, 2006: 74).

### **3.5.6.4. Değerlendirmenin alışanlar Tarafından Yapılması**

Performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından yapılması çok sık karşılaşılan bir değerlendirme şekli değildir. Çünkü yöneticiler, çalışanları tarafından değerlendirilmek konusunda isteksizdirler. Ayrıca bu durum yöneticinin çalışanları üzerinde otorite kurmasını da zorlaştırmaktadır. Çalışanlar değerlendirme konusunda yeterli eğitimi aldıkları sürece, yöneticileri ile iletişim kurma fırsatı yakalamakta, kendilerine gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlama becerilerine göre yöneticilerini değerlendirebilmektedirler (Bilecen, 2007: 24).

Bu yönetimin başarılı olması için çalışanın, performans değerlendirme konusunda eğitim almış olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de çalışanlarının önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırmaları gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, çalışanlar, yöneticilerinin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede çalışanların görüşleri yorumlanırken tedbirli davranılmalıdır (Uyargil, 1994: 34).

### **3.5.6.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması**

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b. kararlarda yararlanabilirler (Babadalı, 2006: 75).

İş, müşterilere hizmet için yapılmaktadır. İster ürün, ister hizmet olsun amaç en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak müşteriler için bir değer üretmektir. Bu süreçteki başarıda belirleyici olan ise, ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileridir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti işletmeler için oldukça önemlidir. Bununla birlikte işletmelerin müşterilerini memnun etme dereceleri onların başarılarının önemli bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılı kabul edilmektedirler. Bu düşüncelerden yola çıkarak müşterilerden gelen eleştirilerin ve müşteri memnuniyetinin çalışanın performansını belirlemede kullanılabileceği gündeme gelmiştir (Fındıkçı, 2006: 312). Müşterilerden gelen bu bilgiler yöneticilerin çalışanlarını değerlendirmesinde önemli bir kaynaktır.

Müşteriyle çalışan arasında iyi bir diyalogun olması, bundan dolayı müşterinin çalışanın olumsuz yönlerini söylememesi yöntemin bir sakıncası olarak görülmektedir. Bu yöntem günümüzde özellikle değerlendiren ile değerlendirilenin aynı mekânda bulunmadığı yani yöneticinin çalışanın sürekli gözlemleyemediği sektörlerde uygulanmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 48).

### 3.5.6.6. Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojilerindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkân vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 194).

### 3.5.7. Değerlemede Açık Görüşme

Değerlendirenlerin karşılaştıkları en zor görevlerden biri de, çalışana değerlendirmenin sonuçlarının doğru ve kesin olarak açıklanmasıdır. Performansın değerlendirilmesi duygusal bedeli yüksek olan bir faaliyettir. Çünkü performans olarak çalışanın yani başka bir bireyin katılımı ve kabiliyeti değerlendirilmektedir. Çalışanların kendileri hakkında verilen yargılardan elde ettikleri izlenimin kendilerine duydukları saygıda güçlü etkisi vardır ve daha da önemlisi sonraki performanslarını da etkilemektedir. İyi görüşleri ortaya koymak hem değerlendiren hem de çalışan açısından kötü görüşlerin ortaya konulmasına kıyasla daha kolay olmaktadır. Buna göre, değerlendirmenin çalışana aktarılması ve üzerinde görüşülmesi pozitif sonuçlar doğurabildiği gibi, negatif sonuçlara da yol açabilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2002: 273).

Görüşmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 198):

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek, çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak,
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Görüşme sırasında değerlemeci çalışanını küçük görmek, aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı olmak değil, yapıcı olmak yönünde çaba harcamalıdır. Bir yandan geçmiş dönemin sorgulamasını yaparken, bir yandan da gelecek dönemin hedefleri yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 198).

### **3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans değerlendirme sisteminde her yönetici ve işletmenin kendi ihtiyaçları doğrultusunda en uygun olan yöntemi kullanarak geliştirme çabası içinde olduğu görülmektedir. Gerçekte işletme özellikleri işletmenin kendine özgü bir performans değerlendirme sistemini olgunlaştırmasını zorlasa da, zamanla öznelliğe yol açmaktadır. Söz konusu durum performans değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasını ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin temel ilke olarak kabul edilmesini öncelikli kılmaktadır (Yemişçi, 2005:103).

Her işletmenin kullandığı yöntem, o işletmenin kültürüne ve gereksinimlerine bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermeden önce aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını artıracaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113):

- Her yöntemin yapısının ve neyi ölçtüğünün ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi,
- Kullanılacak yöntemin işletmenin yapısına ve politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak yöntemin değerlendirilen çalışanlar ve değerleyici yöneticiler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi.

Çalışanların değerlendirmesi, çok sayıda işletme işlevinin yerine getirilmesi ya da iyileştirilmesi için yardımcı bir rol oynamaktadır. Hemen belirtmek gerekir ki, aynı anda hem çalışanın gizli kalmış yeteneklerini hem de eğitim gereksinimlerini ortaya çıkaran, hem yükselmelerde veya görevli ilişkinin kesilmesinde objektif bir ölçü işlevi gören, hem de başarılı çalışmayı ödüllendirici nitelikte olan hiçbir yöntem yoktur.

Tüm bu amaçların tek bir değerlendirme aracı ile gerçekleştirilmesini düşünmek önemli bir yanılgıdır (Canman, 1993: 17).

Performans değerlendirme yöntemleri, klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir. Bu ayrım günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Birçok konuda olduğu gibi işletme gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; işletme sorunlarının giderek karmaşıklaşması, işletmelerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesinin zorunluluğu gibi nedenler sayılabilmektedir. Performans değerlendirme konusundaki geleneksel ve çağdaş yöntemler arasındaki en büyük farklılığı, değerlendirme yöntemi ve değerlendirenler oluşturmaktadır. Geleneksel yöntemler genellikle alt kademedeki çalışanların değerlendirilmesinde uygulanırken, çağdaş yöntemler yöneticilerin değerlendirilmesinde uygulanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 117).

### **3.6.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Klasik performans değerlendirme yöntemleri, yalnızca geçmiş performansın değerlendirilmesine yönelik yöntemlerdir. Dolayısıyla, çalışanların performansını geliştirmekten çok kontrol etmeye yönelik yöntemlerdir (Gökaslan, 2000: 86).

Klasik yöntemlerin ortak özellikleri arasında, değerlendirmelerin gizliliği, çalışanların çalışma yaşamında gösterdiği performanstan çok kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılamamaları, değerlendirmelerin subjektif ölçütlere dayandırılmış olması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir (Canman, 1993: 21).

### **3.6.1.1. Sıralama Yöntemi**

Çalışan değerlendirmesinde kullanılan en basit ve en eski yöntemdir. Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici, bunu yaparken çalışanı ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanır (Bingöl: 2006: 340).

Bu yönteme göre; değerlendirilmesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı çalışanın ismi çizelgenin en üst bölümüne yazılır, değerlendirilenler listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız çalışanın ismi son bölüme kaydedilir (Bingöl: 2006: 340). Bundan sonra en başarılıdan en başarısıza doğru isimler çizelgeye yazılarak doldurulur.

Basit sıralama yöntemi, çalışanı, sadece genel başarı durumu, işletmeye katkısı vb. gibi tek bir ölçütü gözönünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, çalışanları sayısal olarak değerlendirememesi, başarı farklılıkları derecesinin bilinmemesi ve aynı anda birçok çalışanın hangi sıraya gireceğinin saptanması çok zor bir uygulama olması nedeniyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır (Helvacı, 2002: 162).

### **3.6.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Zorunlu dağılım yöntemi, istatistikteki “normal dağılım eğrisinin” özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde değerlendirenler, değerlendirecekleri çalışanları önceden belirlenen yüzdeler göre çeşitli başarı derecelerine dağıtmaktadırlar. Bu yöntem, her işletmedeki çalışanların işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeniyle eleştirilmektedir (Canman, 1993: 23).

### 3.6.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeciye, değerlendirmesini yapacağı her çalışana için birer form verilir. Değerlendirici formda yer alan kriterlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme ölçekleri çeşitli biçimlerde olabilir (Aldemir, 2004: 305). Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1996: 225).

Bu ölçekler, ölçtükleri performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Şekilde görüldüğü gibi grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz“ “yeterli“, ve “mükemmel“ gibi bir derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de çalışanların performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Şekilde grafik derecelendirme ölçeği örneği verilmiştir. Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından çalışanın nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur (Helvacı, 2002: 163).

Şekil 10: Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
<b>Çalışmanın Niceliği:</b> Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır.	3
<b>Çalışmanın Niteliği:</b> Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
<b>İş Bilgisi:</b> İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
<b>İşbirliği (coopertion):</b> Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	1
<b>Bağlılık:</b> Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
<b>İşe karşı istekliği:</b> Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	2
<b>Toplam</b>	13
3= mükemmel 2= yeterli 1=yetersiz	

Kaynak: Schermerhon, 1989: 43

#### 3.6.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Özellikle kalite kontrolü, çalışanın denetlenmesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirme süresinde,



değerlendirici her bir kategoride çalışanın yaptığı iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir (Savaş, 2005: 39).

Değerlendirme, personelin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Yöntemin bu özelliği, personele, üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağı tanır. Personeli kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlar (Can vd., 2001: 172). Ancak, her davranışın “deftere” kaydedileceği düşüncesinin çalışanları rahatsız edeceği ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Canman, 1993: 24).

### **3.6.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi**

Bu yönteme göre değerlendiriciler, çalışanların başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar (Bingöl, 2006: 342). Çalışanların performansını değerlendirmek için, içinde bir dizi sorunun bulunduğu listeler hazırlanmaktadır. Bu sorulara verilecek cevaplar basit olmalıdır. Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Çünkü olumlu ya da olumsuz yaklaşımlar önyargılara neden olabilmektedir. Listedeki puan anahtarı işletmenin insan kaynakları biriminde bulunmaktadır (Yemişçi, 2005: 112).

Yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanıtımsal deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla çalışanın performans düzeyi bulunur (Bingöl: 2006: 343).

Bu yöntemin kullanılmasının yanında zorlukları da bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli sorundur. Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanıtımsal deyimleri listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir iş listesi oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmesini gerektirir (Bingöl, 2006: 344).

### 3.6.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin grubu değil, kişiyi değerlendirmesi, değerlendiricilerin genellikle tek bir kişi (yönetici) olması ve değerlendirmenin çalışanların kişisel niteliklerinin ölçülmesi üzerinde yoğunlaşmış olması gibi nedenler, işletmelerdeki yeni gelişmelere cevap verememiş, bunun üzerine yeni yöntem arayışlarına gidilmiştir. Bu alanda geliştirilmiş yeni yöntemler ise “*çağdaş performans değerlendirme yöntemleri*” olarak nitelendirilmektedir (Uğur, 2003: 230).

Çağdaş yöntemler değerlendirme olgusuna daha farklı biçimde yaklaşmakta, klasik yöntemlerin tersine daha bütüncül bir görüşü yansıtmaktadır. Klasik yöntemlerde iş başındaki insan temel alındığı halde, çağdaş yöntemlerde insan; çevresi, nitelikleri, davranışları, tavır ve beklentileri ile değerlendirmeye girer (Ataay, 1990: 264). Çağdaş yöntemlerde işletmede çalışanlar “söyleneni yapan bir araç” olarak değil, işletmenin en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Bundan dolayı, değerlendirme sisteminin tasarlanması aşamasında çalışanlar da devreye sokulmakta; çalışanların inisiyatif kullanabilmesi, geliştiricilik yönü, önerileri gibi kriterler performans değerlendirmenin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Uğur, 2003: 230).

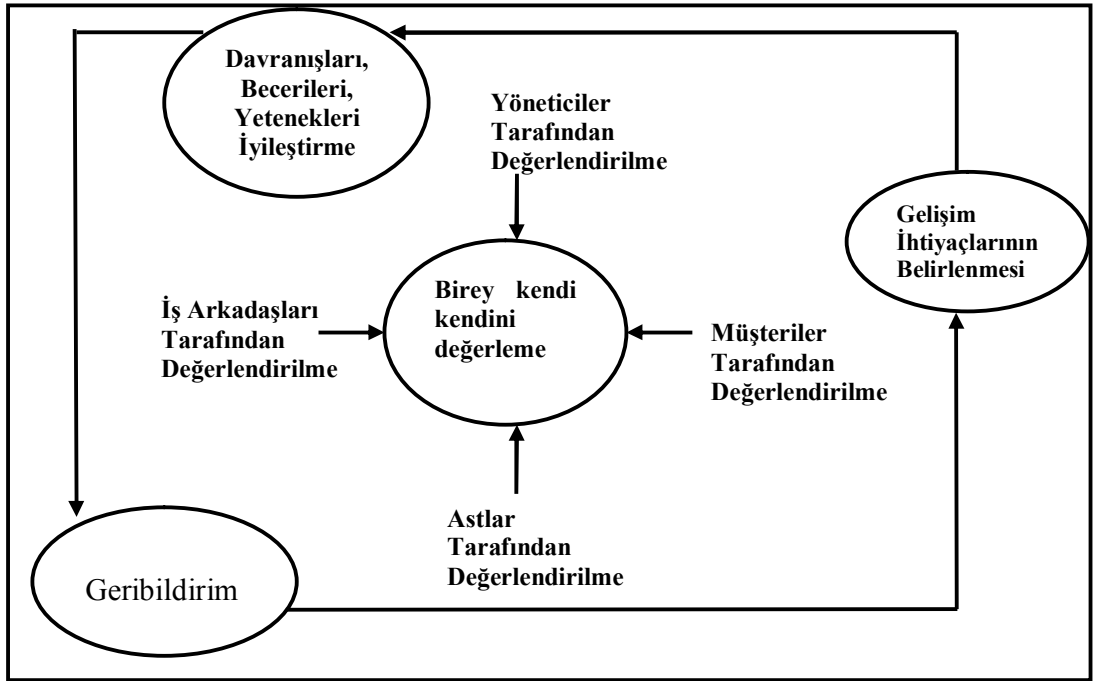
#### 3.6.2.1. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem yetenek yönetimi uygulamalarında en çok tercih edilen yöntem olup, tek başına bir yönetici tarafından değerlendirmenin yapılması yerine, birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içerisinde bir araya getirerek, geribildirim doğruluk ve güvenilirlik düzeyini artırmayı hedeflemektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışan hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Bu çoklu kaynağın içinde yöneticiler, diğer çalışan, astlar ve müşteriler bulunmaktadır (Edwards, 1996: 5).

360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı, çalışanların tüm iş ilişkilerindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri

hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu nedenle, 360 derece değerlendirme yönteminde değerlendirenler, işletmede belirlenen hedeflerden ziyade işletmenin performansını geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Bir çalışanın kendini geliştirmesi, işletmenin gelişmesine katkı sağlayarak üretimi ve diğer çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Dolayısıyla, çalışanın hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi işletme için olumlu bir durumdur (Ölçer, 2004: 215).

Şekil 11: 360 Derece Değerlendirme ve Geribildirim Süreci



Kaynak: Ölçer, 2004: 216

Son olarak söylenebilecek şey, 360 derece değerlemenin sıradan değerlendirme tekniklerine göre karakterinde farklılıkları bulunduğuudur. 360 derece değerlendirme, işletmede belirlenen hedeflerden ziyade; işletmenin performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine odaklanmak eğilimindedir (Walters, 1995: 78).

### 3.6.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Çalışanın geçmiş çalışma dönemlerindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, çalışanın gelecekteki performans durumunun tahmin etmeyi, gelecekte, potansiyelinin, yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan Değerlendirme Merkezleri Yönetimi de, çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biri olarak gösterilebilmektedir (Canman, 1993: 31).

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, çalışanları değerlendirirler. Bu yöntemin faydaları (Sabuncuoğlu, 2009: 208–209);

- Yöntem değerleyicilere sıradan görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar,
- Yöntem çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerlendirme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır.
- Daha etkin iletişim sağlanır.
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açıdan yaklaşma öğretilir.

Bu yöntemin sakıncaları da bulunmaktadır. Öncelikle yöntem çok zaman alıcı ve yüksek maliyetlidir. Sınanılan çoğu psikolojik kökenli karakterlerin ölçümünün üç ya da dört güne sığdırılmış olması sağlıklı olmamaktadır. Ayrıca bu yöntem yöneticiler

tarafından kolay kabul edilmemektedir. En önemli sıkıntı ise, geçmişteki iş performansından ziyade gelecekteki iş performansı ile ilgilenmektedir (Ferecov, 2003: 144 ve Sabuncuoğlu, 2009: 209).

### **3.6.2.3. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi**

Davranışsal değerlendirme ölçeği, geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının birleşiminden oluşmaktadır. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Bu yöntem gereği; belirli bir işe aşina olan çalışanlar, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuz doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif cevap ifadeleri ile çalışanların verdikleri cevaplar karşılaştırılır (Bingöl, 2006: 345–346).

### **3.6.2.4. Amaçlara Göre Değerlendirme**

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve çalışanların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve çalışanlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlar, çalışanların performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede çalışanın bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniği bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir (Helvacı, 2002: 166–167).

### 3.6.2.5. Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi

Performans değerlendirmenin, işletmenin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerin eleştirilere maruz kalmasına neden olmaktadır. Birçok işletme, performansı ölçerken finansal ölçüleri temel almaktadır. Günümüzde ise yöneticiler finansal ve operasyonel ölçüleri dengeli bir biçimde kullanmak istemektedirler. Bu amaçla dengeli performans göstergesi (Balanced Scorecard) bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 126).

Bu model yöneticilere, işletmenin vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Burada önemli olan çeşitli ölçüm tekileriyle şirketin temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler yoluyla işletmedeki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun elde etmek istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönlendirme imkânına kavuşmaktadırlar. Bu anlamda bu model bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 177–178).

Dengeli performans değerlendirme modeli yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme imkânı vermektedir. Boyutlar, işletmenin hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal göstergeler, işletmenin müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, işletmenin sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel işletme süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır. Bu yöntem kullanılarak (Koçel, 2006: 454–458);

- İşletmenin vizyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir hale gelecektir.
- Hedeflerin tutturulması ile stratejik amaçlara katkı yapılması güvence altına alınmış olacaktır.

- Çalışanların gayretlerini temel hedef ve ölçütler üzerinde toplamalarına imkân verilecektir.

### **3.6.2.6. Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Yöntemi**

Yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve işletmeye ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır (Uyargil, 2009: 250).

Yetkinlikler, performans değerlemede başarılı iş sonuçlarının girdileri olarak değerlendirilebilir. İlk başta yetkinlik sistemi doğru olarak kurulmuşsa ve her pozisyonun gereklilikleri ortaya konmuşsa, yetkinliklerin ölçülmesi de kolaylaşacaktır. Ayrıca değerlendiricilerin saptanması, değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitimi ve çalışanlara bilgi verilmesi sistemin önemli parçalarıdır. Yetkinlik temelli performans değerlendirme yetenekli çalışanların organizasyonda tutulmasını kolaylaştıracak, yetkinlik modelinden hareket edilerek değerlendirme alacağından objektiflik artacak, ücret yönetimi, eğitim faaliyetleri, kariyer yönetimi işlevlerinde adil karar alınmasını kolaylaştıracak; çalışan tatminini arttıracaktır. Yetkinlik temelli performans değerlemenin esas amacı en kötü-en iyi performansa sahip çalışanların bulunup ortaya çıkarılması değil, gerek işletmenin gerekse çalışanların işletme hedef ve yetkinlikleri doğrultusunda performanslarının artırılması, verilerin temel insan kaynakları süreçleri ile ilişkilendirilmesidir (Babadalı, 2006: 105–106).

İşte yetkinlik temelli performans değerlendirme, yüksek performansı ayırt eden davranış göstergelerinin (yetkinliklerin), çalışmada ne ölçüde olduğunu bulmaya yardımcı olur ve ileriki görevler için gerekli yetkinliklere sahip olup sorumluluk üstlenme potansiyeli olan, personeli ortaya çıkarır. Ancak bu sürecin etkin işleyebilmesi için yetkinlikler doğru belirlenmiş olmalı ve çalışanın işin gerektirdiği bazı yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Kişilerin çalışmaları sırasında aynı performansı göstermeleri beklenemez. Özellikle sahip oldukları yetkinlikleri farklılıklar gösterir.

Amaç bu farklılıkları ortaya koymaktır. Ayrıca yalnızca geçmiş başarılarının değerlendirilmesi değil, gelecekte başarı gösterip gösteremeyeceklerinin tahmin edilmesi, gelişim planının oluşturulması da amaçların arasında yer almaktadır (Babadalı, 2006: 106).

### 3.6.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Performans değerlendirme yöntemlerini klasik ve çağdaş yöntemler olmak üzere iki bölümde inceledikten sonra, bu yöntemlerin aralarındaki farklılıkları bir tablo şeklinde incelemek yararlı olacaktır.

**Tablo 4: Klasik ve Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

BOYUTLAR	KLASİK YÖNTEMLER	ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER
<b>KİM DEĞERLENDİRİYOR?</b>	En yakın üst durumunda olan yöneticiler	Çalışanların kendileri ya da çalışanlar ile üstleri birlikte
<b>NE DEĞERLENDİRİLİYOR?</b>	Kişilik Kişisel Nitelikler Kişisel bilgi, beceri ve yetenekler Kişinin yöneticiliğe ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleri Bazen işteki başarı	İşteki başarı  Amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi
<b>NASIL DEĞERLENDİRİLİYOR?</b>	Genellikle niteliksel değerlendirme Genellikle gizli değerlendirme Bazen sonuçların olumsuz olması halinde ilgiliye duyurma Önyargularla yüklü değerlendirme	Genellikle niceliksel değerlendirme Açık değerlendirme Nesnel ölçütlere dayalı değerlendirme
<b>NE ZAMAN DEĞERLENDİRİLİYOR?</b>	Yılda bir	Yılda birkaç kez Verilen görev tamamlandıkça
<b>NİÇİN DEĞERLENDİRİLİYOR?</b>	Denetim Ödüllendirme Yükselme Ücret ve maaş artışı İşten çıkarma Yer değiştirme (Bir korkutma, baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanılıyor )	Kişisel gelişme Örgütsel gelişme İşletme ve yönetimde verimlilik ve etkenliği artırma

**Kaynak:** Dicle, 1982: 72–73



### **3.7. YETENEK YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI**

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek ve onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri, kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır. Önemli olan sonuçların insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2009: 336).

Aşağıda performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları açıklanmıştır:

#### **3.7.1. Ücret Yönetimi**

İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003(b): 78).

Performans temeline dayanan ücret sistemi, personelin kendisi için belirlenen başarı kriterlerine ulaşma durumuna göre ödeme yapılmasını içerir. Böyle bir uygulamayla, iyi çalışan ile çalışmayan personel arasındaki fark dikkate alınmış, daha yüksek performans gösteren personel bireysel olarak ödüllendirilmiş, düşük performans gösterenler de dâhil olmak üzere personelin tümü performanslarını yükseltmeleri yönünde teşvik edilmiş olur (Benligiray, 2007: 44–45).

### 3.7.2. Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçları ile kariyer planları arasında yakın bir ilişki vardır. Performans değerlendirme sonuçları, organizasyonel anlamda kariyer planlamasının yapılmasına yardımcı olurken, aynı zamanda çalışan bazında da bireysel beklentilerin tanımlanması, bireysel kariyer planlarının yapılmasına önemli katkı sağlar. Performans değerlendirme sonuçlarına göre her çalışan kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur ve iş yaşamındaki beklentilerini tanımlar. Sağlıklı bir birey, potansiyel olarak geliştikçe, kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyar. Bireyin kariyer geliştirme konusundaki en önemli eğilimi iyi bir iş performansıdır. Diğer bir ifade ile kariyer ilerlemesi sağlamak isteyen bir kişi iyi bir iş performansı göstermek zorundadır. Performans standartların altında olursa, kariyer geliştirme için yapılan her türlü atılım ve çaba kişinin kariyer hedeflerine ulaşamamasına neden olacaktır. Bu nedenle bireysel kariyer gelişimi büyük ölçüde performansa dayalıdır. Organizasyonel manada kariyer planlamasının yapılmasında ise; uyulması gereken en temel prensip, kariyer planlaması yapılırken çalışan performansının değerlendirilmesi ve gelecekte iş gerekleri arasında yer alacak yetkinliklerin belirlenmesidir. Bu şekilde çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını, organizasyonda mevcut olan veya gelecekte oluşacak fırsatlar ve olanaklarla adil olarak eşleştirebilmek mümkün olabilecektir (Özdemir, 2007: 91).

Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, hedeflerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları vermektedir. Bu bilgiler ışığında, işgörenin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesi, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesi, verim sağlayamayanların işten çıkarılması, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesi gibi kararlara ulaşılabilir (Durmaz, 2005: 12).

### **3.7.3. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen, ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları ve işletmenin gelecek ufuklarını içerir (Fındıkçı, 2009: 338). İşletmelerin farklı olmasından dolayı uygulanan performans değerlendirmeleri farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler kendileri için özel olarak geliştirdikleri stratejik planlama dediğimiz ileriye yönelik planların birer uzantısı olan değerlendirme yöntemleri, uygulama esasları, soru formları vb. çalışanlara kurum hakkında bilgi verir. Böylece çalışanlar, kurumun belirlediği strateji ve önem verdiği noktalar hakkında bilgi sahibi olurlar (Durmaz, 2005: 13).

### **3.7.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinden biride işletme içerisinde ihtiyaç duyulan eğitim ve geliştirme ihtiyacının saptanmasıdır. Çalışanını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren yönetici, sistem aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin görüşlerini belirler ve insan kaynakları ya da eğitim bölümüne bildirir. Diğer bir deyişle, ilgili birime çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda, performans değerlendirme sistemi oldukça değerli veriler sağlar (Uyargil, 2009: 211). Böylece performans değerlendirmenin sonuçlarından yola çıkarak, çalışanlar, gerekli eğitimlerden geçirilerek işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda, ihtiyaç duydukları yeterliliklere sahip olurlar.

### **3.7.5. Rotasyon, İş Zenginleştirme, İş Genişletme Uygulamaları**

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile performans arasında küçümsenemeyecek bir ilişki vardır. İşletmede yapılacak iş düzenleme ve iş zenginleştirme çalışmalarının, bu çalışmalara bağlı olarak yapılan görev değişikliklerinin temel yaklaşımı çalışanların performansının azalmasının önlenmesidir. İş zenginleştirme, başka bir deyişle iş çeşitliliğinin artırılması, işin,

birden fazla özel amacı içine alacak şekilde bir çalışanın bünyesinde toplanması olayıdır. Bu davranışın klasik iş düzenlemesinden farkı iş görevinin aynı iş tanımı içerisinde birden fazla davranışı gerçekleştirmesidir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 54). İşini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilerek ya da genişletilerek, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ve yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Fındıkçı, 2009: 339).

İş rotasyonu, çalışanın periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük ve haftalık olarak kişinin işini değiştirmesi işlemi iş rotasyonudur. Performans değerlendirme çalışmalarını sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır (Erdoğan, 1991: 236). Bu çalışmaların sonucunda işletmenin etkinliği sağlanabilir, geliştirilebilir ve çalışanlar görevlerine karşı olumlu tutumlar kazanabilir ve böylece iş tatmini sağlanabilir.

### **3.7.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Burada performansı yüksek çalışanlarla sözleşmenin yenilenmesi, sürekli düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması doğal bir süreçtir. Ancak bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları, birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulmalıdır (Fındıkçı, 2009: 340). Daha önceki dönemlerde performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemeli, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmelidir. Son olarak hiçbir gelişme göstermeyen çalışanların işletme ile ilişkileri kesilmelidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003(a): 109).

### **3.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

Performans değerlendirme, çalışanların iş performansına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana ilişkin değerlendirmelerin de ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, her zaman beraberinde yanlılgı payları taşıdığı bilinmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır (Bingöl, 2006: 350). Bu sorunlar seçilen yöntemden ya da değerlendiriciden kaynaklanabilmektedir.

#### **3.8.1. Yöntemden Kaynaklanan Sorunlar**

Performans değerlendirmede çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen, ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlendirmeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi işletmelerde bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıyken, kimi zaman soyut işlerin ölçülmesi gerekebilir. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelere göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabi tutulması yani birçok kişiye uygulanarak sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktadır (Fındıkçı, 2009: 302–303).

#### **3.8.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar**

Performans değerlendirme uygulamalarında değerlendiriciler arasında kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları ve faktörlere verilen önem açısından farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. “Yeterli”, “iyi”, “üstün başarılı” gibi kavramların anlam ve

önemi kişiden kişiye değişebilmektedir (Yüksel, 1998: 167). Bu durum da değerlendiriciden kaynaklanan çeşitli hataların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu hatalar aşağıda açıklanmaktadır.

### **3.8.2.1. Hale Etkisi**

Hale etkisi, değerlendiricinin çalışanın performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak vd., 2000: 222).

Bu değerlendirme yönteminde, değerlendirmeci, bir çalışanın herhangi bir özelliğini değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalmaktadır. Genel olarak yapılan değerlendirme ya da iş başarısı normal düzeyde seyreder. Bazı değerlemeler çok iyi; diğerleri yetersiz olurken, büyük çoğunluğu normal düzeyde gerçekleşir. Oysa hale etkisi taşıyan değerlendirmelerde bu dağılım gözlenmez (Sabuncuoğlu, 2009: 218).

Hale etkisi zıt yönde etkisini gösterebilir. Bu da tek bir ölçüt dışında bütün ölçütlerde mükemmel performansa sahip bir çalışanın, bu zayıf yönünün ön plana çıkarılarak olduğundan düşük değerlendirilmesidir. Bu duruma da “boynuz etkisi” denilmektedir. Hale ve boynuz etkilerine dayanarak yapılan performans değerlemeleri çalışanların gelişimine de katkıda bulunmayacaktır (Durmaz, 2005: 38).

### **3.8.2.3. Nesnel Olamama**

Klasik değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir zayıf yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Değerlendirme ölçüm yöntemlerinde, örneğin, birçok durumda iş performansı ile ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur (Bingöl, 2006: 350). Bu nedenlerden dolayı ölçülmesi gereken kriterlerin net olarak belirlenmesi değerlendirme yöntemine güvenilirliği arttıracaktır.

#### **3.8.2.4. Tek Yönlü Ölçüm**

Burada değerlendirmesi yapılan kişinin sadece bir yönden, örneğin yöneticilerin görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur. Bu durumda ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Fındıkçı, 2009: 303).

#### **3.8.2.5. Taraflı Ölçüm**

Değerlendirmenin taraflı yapılmasıdır. Örneğin yöneticinin, değerlendirdiği çalışanını sevmesi ya da sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar. Maalesef çoğu yöneticinin performans değerlendirmede sıkça düştüğü bu yanlılgı ve sonucunda yapılan taraflı performans değerlemesi, çalışanlar tarafından hoş karşılanmadığı gibi sisteme olan güvenin de sarsılması sonucunu doğurabilir (Babadalı, 2006: 56). Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için, her türlü kişisel düşüncelerden uzaklaştırılmış bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

#### **3.8.2.6. Merkezi Eğilim**

Bazı değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalamada değerlendirme eğiliminde olması, gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir (Yumuşak, 2009: 30). Sonuçta, esas amacı başarılı çalışan ile başarısız çalışan arasındaki farkı belirlemek olan performans değerlendirme yöntemi, hatalı sonuçlar vererek, amacından uzaklaşacaktır.

### 3.9. YETENEK YÖNETİMİ AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bugünün işletmeleri küresel rekabetten yoğun şekilde etkilenmekte, ayakta kalabilmek ve başarıları için, insan kaynağının kesintisiz geliştirilmesi gerekmektedir. Başarının davamı, üyelerinin üstün performans göstermelerine ve doğru değerlendirilmelerine bağlıdır. Çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin bilinmesi ve bu doğrultuda geliştirilmesi, çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi performansı etkileyen unsurlar arasındadır. İşgücünün performansını sürekli olarak değerlendirmek ve performansı iyileştirmek suretiyle insan kaynaklarının performansını iyileştirerek verimliliği arttırabilen işletmeler gelecekte de başarılı olacaktır. (Bingöl, 2006: 320). Yüksek performans için yetenek yönetimi başarılı bir seçenek oluşturabilir, doğru kişiyi, doğru zamanda, doğru görevde değerlendirerek, çalışanlarından üst seviyede başarı elde ederek, işletmelerin rekabet ortamında avantaj kazanmasını sağlayabilir.

Performans değerlendirme çalışan açısından büyük önem taşır. Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve beklerler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde işletmeye bağlanır ve verimleri artar. Bunun yanında daha da önemlisi, başarı derecesi hakkında bilgisi olan çalışan, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır (Canman, 1993: 4). Yetenek yönetimi, çalışanları sürekli olarak değerlendirerek geri bildirim sağlamaktadır. Performansı hakkında bilgi sahibi olan çalışan, yaptığı işin, işletmede önemli sonuçları etkilediğinin biliciyle motivasyon düzeyi yükselerek, güveni ve bağlılığı artar ve geleceği hakkında öngörüler yapabilir.

Yetenek yönetiminde ileri düzeyde uygulamalara sahip işletmeler, yetenekli çalışanların belirlenmesinde potansiyel ve performans kriterlerini temel alırlar. Berger (2004: 6-7)'e göre, bu kriterler dikkate alınarak, çalışanlar sınıflandırılmalı ve potansiyeli ve performansı en yüksek olanlar yetenekli çalışanlar olarak belirlenmelidir.



**Şekil 12: Performans ve Potansiyel Parametreleri İle Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi**

YÜKSEK	Yüksek Potansiyelli ancak performansı için destek gereken çalışanlar	Yüksek Potansiyelli ancak geniş sorumluluklarla performansının geliştirilmesi gereken	<b>YETENEKLİ ÇALIŞANLAR</b>
	Belli potansiyele sahip gözlemlenmesi gereken çalışanlar	Daha yüksek performans gösterme potansiyeli olan	
POTANSİYEL	Düşük performans ve potansiyelli, problemli aksiyon alınması gereken çalışanlar	Belli performans düzeyine sahip iş tanımını karşılayan çalışanlar	Mevcut pozisyonunda çok başarılı çalışanlar
	PERFORMANS	YÜKSEK	

**Kaynak:** Yazıcıoğlu, 2006: 6

Performans ve potansiyel parametreleri ile belirlenen yüksek potansiyele sahip çalışanlar işletmenin yetenekli çalışanlarıdır ve bu çalışanların gelişiminin etkinliği ve verimliliği performans değerlendirme sonunda edinilen bilgilerle saptanmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri arasında, kişilerle ilgili çok yönlü değerlendirme sağlayabilmesi açısından en sık olarak 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Yöntem sayesinde, çalışanların sahip oldukları yeteneklere odaklanarak, eğitim, gelişim ve kariyer planlarının ortaya çıkmasına ve güçlü yanlarının vurgulanmasını sağlar (Berger, 2004: ).

Yetenek yönetimi sistemini kurmak isteyen bir işletme öncelikle hedeflerini ve ulaşmak için izleyeceği stratejileri belirlemelidir. Sistemi kurduktan sonra hangi yöntemlerle ve hangi sıklıkla değerlendireceğini saptamalıdır. Değerlendirme

sürecinde hazırlanan ölçeklerin sonuçları analiz edilir. Yapılan analizler doğrultusunda hedeflere ulaşma derecesi saptanır. Alınan sonuçlar bireysel tabanda da değerlendirilerek, ödüller, ücretler, eğitim ve gelişim ihtiyacı, kariyer planları hakkında kararlara varılabilir.

İnsan sermayesi organizasyonlar için en önemli varlıktır ve çalışanların problem çözme, sorunlar karşısında çözüm üretebilme yetenekleri ile iş hakkındaki bilgi birikimleri, inisiyatif kullanabilme, risk alabilme, liderlik gibi bilgi ve becerilerini kapsar. Bu bilgi, beceri ve yetenekler gibi soyut varlıklar arttıkça işletmenin somut varlıkları da artar. Dolayısıyla işletmelerin başarısı, insana yaptıkları yatırım ile de ölçülebilir. Çalışanların yetkinliği arttıkça işletmenin genel performansı da artar. Günümüzde, işletme performansını arttırmada insan kaynaklarının önemli görülmesi, gitgide daha güçlü bir algı haline gelmiştir. Zira işletmelerin değerli insan kaynaklarını istihdam ederek elde ettikleri bu avantaj, sadece rakipler tarafından kolayca taklit edilememelerini değil, aynı zamanda piyasa talebine de etkili ve hızlı tepki vermelerini sağlar. Bu önemli konuya dikkat çeken bir başka yazar, Jay Barney' e göre; değerli ve nadir kaynaklara sahip işletmeler rekabet üstünlüğü ve kısa dönemde performans artışı sağlarlar. Barney ayrıca, işletmelerin bu avantajlarını devam ettirebilmek için kaynaklarının taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerektiğini de ileri sürmektedir. Barney'in kavramsal modeline göre; değerli ve nadir kaynaklar/yetenekler rekabet üstünlüğü ne yol açar ve bunun sonucu olarak işletmenin performansında artış sağlanabilir. Yine aynı modele göre yazar değerli, sık, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklar/yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve bunun sonucu olarak da sürdürülebilir performansa yol açacağını ifade etmektedir (Timurlenk, 2009: 2).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ ve NİĞDE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde, Niğde sağlık sektörünü kapsayan ve anket çalışmasına dayalı gerçekleştirilen bir uygulama yer almaktadır.

Bu bölüm içerisinde, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların değerlendirmesi açıklanacaktır.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Rekabet boyutunun küreselleştiği günümüz iş dünyasında, rakiplerinin önünde olmak isteyen işletmeler değer yaratmak zorunda olduklarının farkına varmışlardır. Ancak işletmeler içerisinde bu değeri yaratacak olanlar, çalışanlardır. Bu nedenle, son yıllarda çalışanlara verilen önem gittikçe artmaktadır. İnsan faktörünün farkına varan işletmeler, çalışanlarını daha iyi yönetmenin ve onlardan en üst seviyede yararlanmanın yollarını aramaktadırlar. İşletme bu hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle sahip oldukları yeteneklerin farkına varmak daha sonra onları yönetmek durumundadır. İşte bu noktada işletmelerin uygulaması gereken yöntem olarak Yetenek Yönetimi karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemiz sağlık sektöründeki hızlı büyüme gözlerden kaçmamaktadır. Son yıllarda sayıları hızla artan özel hastaneler, devlet hastanelerine olan yoğun talebi tersine çevirmiş durumdadır. Ancak devlet hastanelerinin de birer işletme olduğu gerçektir. Bu rekabet ortamında devlet hastanelerinin de başarılı olabilmesi için, performansını

arttıracak uygulamalarda bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda, performansı arttıran bir yetenek yönetimi uygulamasının hastanelerde mevcut olup olmadığı ve bu durumun performansa etkisi araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Bu araştırma, Niğde ili sağlık sektöründe görev yapan çalışanları kapsamaktadır. Ancak Niğde ilinin Mayıs 2010 tarihinde Aile Hekimliği uygulamasına geçmesi nedeniyle sağlık ocakları Aile Sağlığı Merkezleri'ne dönüştürülmüş, burada çalışan hekimler çalışma yılı esas alınarak bu merkezlere yerleşmiş ve birlikte çalışacakları yardımcı sağlık elemanını kendileri belirlemiştir. Daha önceki uygulamada mevcut olan sağlık ocağı yönetiminin tamamen ortadan kalkmasıyla Aile Sağlığı Merkezleri araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle anketler Niğde ilinde yer alan toplam yedi hastanede görevli çalışanlara uygulanmıştır.

Ülkemizde, tıp eğitiminden mezun olan hekimlere uygulanan Tıpta Uzmanlık Sınavı (TUS), uzman hekimlerin yeteneklerini belirleyen bir faktör olarak düşünülmüş ve anket uygulanan sağlık çalışanı içerisine uzman hekimler dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamına alınacak devlet hastaneleri sayısı, Türkiye genelinde yer alan devlet hastaneleri sayısına oranlandığı zaman çok küçük bir yüzde oluşturduğu için, çıkan sonuçları ülkenin tamamına genellemek doğru olmayacaktır.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmada, bir kurumda çalışanların yetenek özellikleri ve yetenek yönetimi uygulamalarının performans düzeyine etkisinin ne yönde olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotezler oluşturularak, yetenek yönetimi uygulamalarının performans düzeyini ne yönde etkilediği belirlenmiştir.

**Hipotez 1:** Kurum desteği ile performans arasında ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Yaratıcılık ile performans arasında ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Yetenek algısı ile performans arasında ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Motivasyon ile performans arasında ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Yetkinlik ile performans arasında ilişki vardır.

**Hipotez 6:** Yetenek yönetimi boyutlarının performans üzerine etkisi vardır.

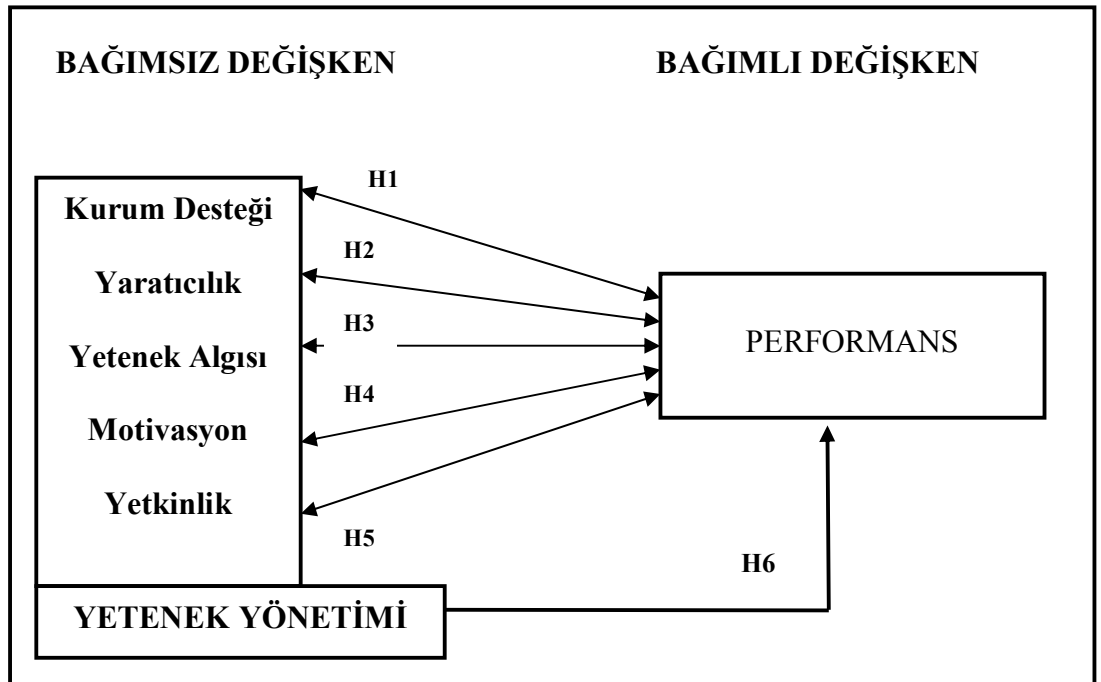
#### 4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın modeli, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracına yer verilmiştir.

##### 4.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması sağlık sektöründe çalışanların performanslarının artırılmasında yetenek yönetiminin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 13: Araştırma Modeli



#### 4.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütesini, Niğde sınırları içerisinde yer alan devlet hastanelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Niğde İl Sağlık Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre, devlet hastanelerinde çalışan personel sayısı 1193'tür. Hastanelerin vardiya usulü çalışması nedeniyle tüm çalışanlara ulaşılması zaman ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle mümkün olamayacağı için bir örneklem grubu belirlenmiştir. Ana Kütesi Belli Örneklem Büyüklüğü Saptama Formülü yolu ile örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Bu formülün sonucuna göre 291 kişi örneklem grubumuzun içerisinde yer almıştır. Ankete katılacak kişiler basit tesadüfi örnekleme yöntemine dayanılarak belirlenmiştir.

#### 4.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmada kullanılan anket dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik yedi yargıdan meydana gelmiştir. İkinci bölümde yetenek yönetimi uygulamalarına ait yargılar yer almıştır. Bu bölümde, öncelikle Altınöz ve Çöp (2010, 129–141)'ün yapmış olduğu araştırmanın yargıları ile literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilerek yeni yargılar meydana getirilmiştir. Çalışan performans düzeyini belirlemeye yönelik yargılar ise, Sigler ve Pearson (2000: 27–52) tarafından yapılan çalışmalardan alınan ve Çöl (2008: 35–46) tarafından Türkçeye çevrilerek uygulanan ölçek sorularından alınmıştır. Çöl (2008)'ün yaptığı araştırmanın Performans düzeyi ile ilgili her soru için faktör analizi yapılmış ve çıkan sonuçlar incelendiğinde, 0,781 ile 0,847 arasında değiştiği belirlenmiştir. Performans düzeyi ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi incelendiği zaman ise, Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının 0,8277 olduğu belirlenmiştir.

Anket formları, belirlenen örneklem grubunda yer alan katılımcılara, yüz yüze görüşmeler yoluyla uygulanmış ve tam geri dönüş sağlanmıştır.

Katılımcıların yargıları cevaplamaları için beşli Likert ölçeği hazırlanmıştır. Likert ölçeği “Tamamen katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Hiç katılmıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuş, katılımcılardan kendilerine en

uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Yargılara verilen cevaplar doğrultusunda şıkların sırasıyla 5, 4, 3, 2 ve 1 puan olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada uygulanan anket formunun bir örneği Ek 1’de verilmiştir.

#### **4.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlemesi SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede öncelikle ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel bilgiler değerlendirilmiştir. Daha sonra her bir yargıya verilen cevaplar gruplandırılmış, yargılar faktör analizine tabi tutularak boyutlandırılmış, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

##### **4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Demografik özellikler başlığı altında toplanan veriler katılımcıların cinsiyeti, yaşı, kurumda çalışma süresi, medeni durumu, eğitim durumu, mesleği ve kurum içi görevlerini içermektedir.

Katılımcıların %60,1’i kadın, % 39,9’u erkektir.

**Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kadın</b>	175	60,1
<b>Erkek</b>	116	39,9
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Katılımcıların % 8,9’u 16–25 yaş aralığında, % 25,8’i 26–30 yaş aralığında, % 37,1’i 31–35 yaş aralığında, % 15,5’i 36–40 yaş aralığında ve katılımcıların % 12,7’si 41 yaş ve üzerinde olarak belirlenmiştir.

**Tablo 6: Katılımcıların Yaş Dağılımı**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>16–25</b>	26	8,9
<b>26–30</b>	75	25,8
<b>31–35</b>	108	37,1
<b>36–40</b>	45	15,5
<b>40 ve üzeri</b>	37	12,7
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; % 16,8'i 1 yılda az, % 27,1'i 1–5 yıl arasında, % 24,4'ü 6–10 yıl arasında, % 21,3'ü 11–15 yıl arasında, % 5,3'ü 16–20 yıl arasında ve % 4,5'i 21 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>1 Yılda az</b>	49	16,8
<b>1–5 Yıl</b>	79	27,1
<b>6–10 Yıl</b>	71	24,4
<b>11–15 Yıl</b>	62	21,3
<b>16–20 Yıl</b>	17	5,8
<b>21 Yıl ve üzeri</b>	13	4,5
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Katılımcıların % 77,3'ü evli, % 22,7'si bekârdır.

**Tablo 8: Katılımcıların Medeni Durumu**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evli</b>	225	77,3
<b>Bekâr</b>	66	22,7
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, %22'si Lise, %40,2'si Önlisans, %29,2'si Lisans ve %8,6'sı Lisansüstü eğitiminden mezun olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumu**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Lise</b>	64	22,0
<b>Önlisans</b>	117	40,2
<b>Lisans</b>	85	29,2
<b>Lisansüstü</b>	25	8,6
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Katılımcıların meslek grupları incelendiğinde, %45,4'ü Hemşire, %15,8'i Ebe, %18,9'u Memur, %6,2'si Hekim, %11,3'ü Teknisyen ve %2,4'ü Diğer olarak belirlenmiştir.

**Tablo 10: Katılımcıların Meslek Grupları**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Hemşire</b>	132	45,4
<b>Ebe</b>	46	15,8
<b>Memur</b>	55	18,9
<b>Hekim</b>	18	6,2
<b>Teknisyen</b>	33	11,3
<b>Diğer</b>	7	2,4
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Katılımcıların kurum içi görevleri incelendiğinde, %41,9'u Hemşire, %10,3'ü Ebe, %19,2'si Memur, %4,1'i Hekim, %3,8'i Hastane Müdür ve Yardımcısı, %1,4'ü Başhemşire ve Yardımcısı, %2,1'i Başhekim ve Yardımcısı, %3,4'i Servisi Sorumlu Hemşiresi, %11,7'si Tekniker ve %2,1'i diğer olarak belirlenmiştir.

**Tablo 11: Katılımcıların Kurum İçi Görev Durumu**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Hemşire</b>	122	41,9
<b>Ebe</b>	30	10,3
<b>Memur</b>	56	19,2
<b>Hekim</b>	12	4,1
<b>Hastane Müdür ve Yardımcısı</b>	11	3,8
<b>Başhemşire ve Yardımcısı</b>	4	1,4
<b>Başhekim ve Yardımcısı</b>	6	2,1
<b>Servis Sorumlusu Hemşire</b>	10	3,4
<b>Tekniker</b>	34	11,7
<b>Diğer</b>	6	2,1
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Katılımcıların görev yaptıkları kurum dağılımı ise; %45'i Niğde Devlet Hastanesi, %19,9'u Dr. Doğan Baran Kadın ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, %14,8'i Bor Devlet Hastanesi, %3,8'i Altunhisar Devlet Hastanesi, % 6,5'i Ulukışla Devlet Hastanesi, %5,2'si Çitlik Devlet Hastanesi, %4,8'i Çamardı Devlet Hastanesi olarak belirlenmiştir.

**Tablo 12: Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurum Dağılımı**

	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Niğde Devlet Hastanesi</b>	131	45,0
<b>Dr. Doğan Baran Kadın ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi</b>	58	19,9
<b>Bor Devlet Hastanesi</b>	43	14,8
<b>Altunhisar Devlet Hastanesi</b>	11	3,8
<b>Ulukışla Devlet Hastanesi</b>	19	6,5
<b>Çitlik Devlet Hastanesi</b>	15	5,2
<b>Çamardı Devlet Hastanesi</b>	14	4,8
<b>Toplam</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

#### **4.5.2. Anketlerde Kullanılan Yargıların Tanımlayıcı Analizi**

Katılımcıların demografik özelliklerini inceledikten sonra, sıra ankette yer alan her yargının (değişkenin) yapısını öğrenmeye gelmektedir. Tanımlayıcı istatistikler, değişkenin sayı (frekans dağılımını), oransal dağılımını, birikimli (kümülatif) dağılımını, ortalamasını, standart sapmasını, varyansını, değişme katsayısını, çarpıklığını ve basıklığını içerir. Bütün bu kavramları tanımlayıcı istatistikler olarak değerlendirmemiz mümkündür. Çünkü tanımlayıcı analiz, değişkenlerin yapısını ya da karakteristiğini tanımlamakta ve veriler üzerinde herhangi bir analiz yürütmemektedir. Sıklık dağılımı, değişken özelliği taşıyan herhangi bir olayın sayısal olarak ifadesidir. Aritmetik ortalama, en çok kullanılan merkezi eğilim ölçüsüdür ve bütün gözlemlerin toplamının, gözlem sayısına bölünmesiyle elde edilir. Sapma, bir gözlem değeri ile aritmetik ortalama arasındaki farktır. Standart sapma ise, verilerin aritmetik ortalama etrafında ne kadar serpildiğini ya da dağıldığını gösterir (Nakip, 2006: 258–261). Aşağıda yer alan başlıklarda, katılımcıların yetenek yönetimi boyutları ve performansla ilgili yargılara verdiği cevapların tanımlayıcı analizini yer almaktadır.

#### **“Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Kendimi Yetenekli Buluyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 13’te “Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Kendimi Yetenekli Buluyorum” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 3 (% 1), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 7 (% 2,4), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 13 (%4,5), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 109 (% 37,5) ve “Tamamen Katıyorum” cevabı verenlerin sayısı 159 (%54,6) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 13: “Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Kendimi Yetenekli Buluyorum” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	3	1,0
Katılmıyorum (2)	7	2,4
Kararsızım (3)	13	4,5
Katılıyorum (4)	109	37,5
Tamamen Katılıyorum (5)	159	54,6
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,422	
<b>Standart Sapma</b>	0,776	

**“Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Yeteneklerimi Tam Kapasite ile Kullandığımı Düşünüyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 14’te “Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Yeteneklerimi Tam Kapasite ile Kullandığımı Düşünüyorum” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 3(%1), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 23 (%7,9), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 31 (%10,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 129 (%44,3) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 105 (%36,1) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 14: “Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Yeteneklerimi Tam Kapasite ile Kullandığımı Düşünüyorum” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	3	1,0
Katılmıyorum (2)	23	7,9
Kararsızım (3)	31	10,7
Katılıyorum (4)	129	44,3
Tamamen Katılıyorum (5)	105	36,1
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,065	
<b>Standart Sapma</b>	0,935	

### **“Çalıştığım Birimde Mesleki Yeterliliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 15’te “Çalıştığım Birimde Mesleki Yeterliliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 13 (%4,5), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 23 (%7,9), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 16 (%5,5), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 117 (%40,2) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 122 (%41,9) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 15: “Çalıştığım Birimde Mesleki Yeterliliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	13	4,5
Katılmıyorum (2)	23	7,9
Kararsızım (3)	16	5,5
Katılıyorum (4)	117	40,2
Tamamen Katılıyorum (5)	122	41,9
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,072	
<b>Standart Sapma</b>	1,091	

### **“Çalıştığım Birimde Kişisel Özelliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 16’da “Çalıştığım Birimde Kişisel Özelliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 31 (%10,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 51 (%17,5), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 52 (%17,9), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 94 (%32,3) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 63 (%21,6) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 16: Çalıştığım Birimde Kişisel Özelliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	31	10,7
Katılmıyorum (2)	51	17,5
Kararsızım (3)	52	17,9
Katılıyorum (4)	94	32,3
Tamamen Katılıyorum (5)	63	21,6
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,367	
<b>Standart Sapma</b>	1,288	

### **“Çalıştığım Birimde Eğitim ve Deneyimlerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 17’de “Çalıştığım Birimde Eğitim ve Deneyimlerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 13 (%4,5), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 31 (%10,7), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 25 (%8,6), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 122 (%41,9) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 100 (%34,4) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 17: “Çalıştığım Birimde Eğitim ve Deneyimlerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	13	4,5
Katılmıyorum (2)	31	10,7
Kararsızım (3)	25	8,6
Katılıyorum (4)	122	41,9
Tamamen Katılıyorum (5)	100	34,4
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,910	
<b>Standart Sapma</b>	1,229	

### **“İşim Benim İçin Önemlidir” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 18’de “İşim Benim İçin Önemlidir” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 2 (%0,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 2 (%0,7), “Kararsızım” cevabı

verenlerin sayısı 8 (%2,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 85 (%29,2) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 194 (%66,7) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 18: “İşim Benim İçin Önemlidir” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	2	,7
Katılmıyorum (2)	2	,7
Kararsızım (3)	8	2,7
Katılıyorum (4)	85	29,2
Tamamen Katılıyorum (5)	194	66,7
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,604	
<b>Standart Sapma</b>	0,647	

### **“İşimi Başarılı Bir Şekilde Gerçekleştirdikten Sonra Kendimi Mutlu Hissediyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 19’da “İşimi Başarılı Bir Şekilde Gerçekleştirdikten Sonra Kendimi Mutlu Hissediyorum” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı veren katılımcı bulunmamaktadır. “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 2 (%0,7), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 5 (%1,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 65 (%22,3) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 219 (%75,3) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 19: “İşimi Başarılı Bir Şekilde Gerçekleştirdikten Sonra Kendimi Mutlu Hissediyorum” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	0	0
Katılmıyorum (2)	2	,7
Kararsızım (3)	5	1,7
Katılıyorum (4)	65	22,3
Tamamen Katılıyorum (5)	219	75,3
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,721	
<b>Standart Sapma</b>	0,526	

### **“İşim İçin Gereken Becerilere Uzmanlık Seviyesinde Sahibim” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 20’de “İşim İçin Gereken Becerilere Uzmanlık Seviyesinde Sahibim” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 6 (%2,1), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 29 (%10), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 47 (%16,2), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 124 (%42,6) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 85 (%29,2) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 20: “İşim İçin Gereken Becerilere Uzmanlık Seviyesinde Sahibim” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	6	2,1
Katılmıyorum (2)	29	10,0
Kararsızım (3)	47	16,2
Katılıyorum (4)	124	42,6
Tamamen Katılıyorum (5)	85	29,2
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,869	
<b>Standart Sapma</b>	1,012	

### **“Bulduğum Birimde Yeni Fikirler Geliştirip Uygularım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 21’de “Bulduğum Birimde Yeni Fikirler Geliştirip Uygularım” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 9 (%3,1), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 35 (%12), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 42 (%14,4), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 112 (%38,5) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 93 (%32) olarak belirlenmiştir.



**Tablo 21: “Bulduğum Birimde Yeni Fikirler Geliştirip Uygularım” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	9	3,1
Katılmıyorum (2)	35	12,0
Kararsızım (3)	42	14,4
Katılıyorum (4)	112	38,5
Tamamen Katılıyorum (5)	93	32,0
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,849	
<b>Standart Sapma</b>	1,096	

### **“Çalıştığım Kurum Yönetiminin Getirdiği Değişikliklere Uyum Sağlarım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 22’de “Çalıştığım Kurum Yönetiminin Getirdiği Değişikliklere Uyum Sağlarım” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 1 (%0,3), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%1,4), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 14 (%4,8), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 139 (%47,8) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 133 (%45,7) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 22: “Çalıştığım Kurum Yönetiminin Getirdiği Değişikliklere Uyum Sağlarım” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	1	,3
Katılmıyorum (2)	4	1,4
Kararsızım (3)	14	4,8
Katılıyorum (4)	139	47,8
Tamamen Katılıyorum (5)	133	45,7
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,371	
<b>Standart Sapma</b>	0,674	

### **“Çalıştığım Birimde, Ekip Arkadaşlarım ile Uyumluymdur” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 23’te “Çalıştığım Birimde, Ekip Arkadaşlarım ile Uyumluymdur” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum”

cevabı verenlerin sayısı 2 (%0,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 2 (%0,7), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 9 (%3,1), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 114 (%39,2) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 164 (%56,4) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 23: “Çalıştığım Birimde, Ekip Arkadaşlarım İle Uyumluymumdur” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	2	,7
Katılmıyorum (2)	2	,7
Kararsızım (3)	9	3,1
Katılıyorum (4)	114	39,2
Tamamen Katılıyorum (5)	164	56,4
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,498	
<b>Standart Sapma</b>	0,661	

### **“Çalıştığım Kurum, Kişisel Eğitimim İçin Yeterli Desteği Sağlar” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 24’te “Çalıştığım Kurum, Kişisel Eğitimim İçin Yeterli Desteği Sağlar” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%5,5), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 43 (%14,8), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 57 (%19,6), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 103 (%35,4) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 72 (%24,7) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 24: “Çalıştığım Kurum, Kişisel Eğitimim İçin Yeterli Desteği Sağlar” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	16	5,5
Katılmıyorum (2)	43	14,8
Kararsızım (3)	57	19,6
Katılıyorum (4)	103	35,4
Tamamen Katılıyorum (5)	72	24,7
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,591	
<b>Standart Sapma</b>	1,169	

### **“Kurum Yönetimi Personelin Gelişimine Yönelik Eğitimler Düzenler” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 25’te “Kurum Yönetimi Personelin Gelişimine Yönelik Eğitimler Düzenler” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 11 (%3,8), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 22 (%7,6), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 34 (%11,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 146 (%50,2) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 78 (%26,8) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 25: “Kurum Yönetimi Personelin Gelişimine Yönelik Eğitimler Düzenler” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	11	3,8
Katılmıyorum (2)	22	7,6
Kararsızım (3)	34	11,7
Katılıyorum (4)	146	50,2
Tamamen Katılıyorum (5)	78	26,8
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,886	
<b>Standart Sapma</b>	1,009	

### **“Çalıştığım Kurum, Yeterli Maddi Olanaklar Sağlar” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 26’da “Çalıştığım Kurum, Yeterli Maddi Olanaklar Sağlar” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 21 (%7,2), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 50 (%17,2), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 73 (%25,1), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 102 (%35,1) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 45 (%15,5) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 26: “Çalıştığım Kurum, Yeterli Maddi Olanaklar Sağlar” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	21	7,2
Katılmıyorum (2)	50	17,2
Kararsızım (3)	73	25,1
Katılıyorum (4)	102	35,1
Tamamen Katılıyorum (5)	45	15,5
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,343	
<b>Standart Sapma</b>	1,147	

**“Çalıştığım Kurumun Sektör İçinde İyi Bir Yerde Bulunması, Üzerimde Olumlu Etki Uyandırır” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 27’de “Çalıştığım Kurumun Sektör İçinde İyi Bir Yerde Bulunması, Üzerimde Olumlu Etki Uyandırır” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 5 (%1,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 14 (%4,8), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 37 (%12,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 122 (%41,9) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 113 (%38,8) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 27: “Çalıştığım Kurumun Sektör İçinde İyi Bir Yerde Bulunması, Üzerimde Olumlu Etki Uyandırır” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	5	1,7
Katılmıyorum (2)	14	4,8
Kararsızım (3)	37	12,7
Katılıyorum (4)	122	41,9
Tamamen Katılıyorum (5)	113	38,8
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,113	
<b>Standart Sapma</b>	0,923	

### **“Genel Olarak İşimden Doyum Sağladığımı Düşünüyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 28’de “Genel Olarak İşimden Doyum Sağladığımı Düşünüyorum” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 11 (%3,8), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 29 (%10), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 56 (%19,2), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 120 (%41,2) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 75 (%25,8) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 28: “Genel Olarak İşimden Doyum Sağladığımı Düşünüyorum” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	11	3,8
Katılmıyorum (2)	29	10,0
Kararsızım (3)	56	19,2
Katılıyorum (4)	120	41,2
Tamamen Katılıyorum (5)	75	25,8
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,752	
<b>Standart Sapma</b>	1,063	

### **“İşimi Yaparken Farklı Yöntemler Seçme Konusunda Özgürüm” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 29’da “İşimi Yaparken Farklı Yöntemler Seçme Konusunda Özgürüm” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 28 (%9,6), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 72 (%24,7), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 59 (%20,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 89 (%30,6) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 43 (%14,8) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 29: İşimi Yaparken Farklı Yöntemler Seçme Konusunda Özgürüm” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	28	9,6
Katılmıyorum (2)	72	24,7
Kararsızım (3)	59	20,3
Katılıyorum (4)	89	30,6
Tamamen Katılıyorum (5)	43	14,8
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,161	
<b>Standart Sapma</b>	1,228	

**“Çalıştığım Birimde Gerçekleşen Olaylar Üzerinde Kontrolüm ve Etkim Vardır” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 30’da “Çalıştığım Birimde Gerçekleşen Olaylar Üzerinde Kontrolüm ve Etkim Vardır” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 14 (%4,8), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 54 (%18,6), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 62 (%21,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 102 (%35,1) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 59 (%20,3) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 30: Çalıştığım Birimde Gerçekleşen Olaylar Üzerinde Kontrolüm ve Etkim Vardır” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	14	4,8
Katılmıyorum (2)	54	18,6
Kararsızım (3)	62	21,3
Katılıyorum (4)	102	35,1
Tamamen Katılıyorum (5)	59	20,3
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,474	
<b>Standart Sapma</b>	1,148	

### **“Çalıştığım Kurum, İşimi Daha İyi Yapmam Konusunda Bana Destek Olur” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 31’de “Çalıştığım Kurum, İşimi Daha İyi Yapmam Konusunda Bana Destek Olur” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 17 (%5,8), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 46 (%15,8), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 63 (%21,6), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 106 (%36,4) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 59 (%20,3) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 31: “Çalıştığım Kurum, İşimi Daha İyi Yapmam Konusunda Bana Destek Olur” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	17	5,8
Katılmıyorum (2)	46	15,8
Kararsızım (3)	63	21,6
Katılıyorum (4)	106	36,4
Tamamen Katılıyorum (5)	59	20,3
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,494	
<b>Standart Sapma</b>	1,151	

### **“Çalıştığım Kurum Yönetimi, Sorumluluklarını Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmektedir” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 32’de “Çalıştığım Kurum Yönetimi, Sorumluluklarını Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmektedir” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 10 (%3,4), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 37 (%12,7), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 77 (%29,5), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 104 (%35,7) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 63 (%21,6) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 32: Çalıştığım Kurum Yönetimi, Sorumluluklarını Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmektedir” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	10	3,4
Katılmıyorum (2)	37	12,7
Kararsızım (3)	77	26,5
Katılıyorum (4)	104	35,7
Tamamen Katılıyorum (5)	63	21,6
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,594	
<b>Standart Sapma</b>	1,066	

**“Çalıştığım Kurum Yönetiminin Yeteneklerimden Yararlandığımı Düşünüyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo33’te “Çalıştığım Kurum Yönetiminin Yeteneklerimden Yararlandığımı Düşünüyorum” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 14 (%4,8), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 46 (%15,8), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 65 (%22,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 103 (%35,4) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 63 (%21,6) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 33: “Çalıştığım Kurum Yönetiminin Yeteneklerimden Yararlandığımı Düşünüyorum” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	14	4,8
Katılmıyorum (2)	46	15,8
Kararsızım (3)	65	22,3
Katılıyorum (4)	103	35,4
Tamamen Katılıyorum (5)	63	21,6
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,532	
<b>Standart Sapma</b>	1,136	



### **“Çalıştığım Birim Yöneticisi, Çalışanları Performanslarına Göre Değerlendirir” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 34’te “Çalıştığım Birim Yöneticisi, Çalışanları Performanslarına Göre Değerlendirir ” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 33 (%11,3), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 58 (%19,9), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 57 (%19,6), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 86 (%29,6) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 57 (%19,6) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 34: “Çalıştığım Birim Yöneticisi, Çalışanları Performanslarına Göre Değerlendirir ”  
Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	33	11,3
Katılmıyorum (2)	58	19,9
Kararsızım (3)	57	19,6
Katılıyorum (4)	86	29,6
Tamamen Katılıyorum (5)	57	19,6
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,261	
<b>Standart Sapma</b>	1,292	

### **“Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 35’te “Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 2 (%0,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 3 (%1), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 8 (%2,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 135 (%46,4) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 143 (%49,1) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 35: “Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	2	,7
Katılmıyorum (2)	3	1,0
Kararsızım (3)	8	2,7
Katılıyorum (4)	135	46,4
Tamamen Katılıyorum (5)	143	49,1
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,422	
<b>Standart Sapma</b>	0,666	

### **“Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo36’da “Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 5 (%1,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%1,4), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 19 (%6,5), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 145 (%49,8) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 118 (%40,5) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 36: “Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	5	1,7
Katılmıyorum (2)	4	1,4
Kararsızım (3)	19	6,5
Katılıyorum (4)	145	49,8
Tamamen Katılıyorum (5)	118	40,5
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,261	
<b>Standart Sapma</b>	0,783	

### **“Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımı Düşünüyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 37’de “Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımı Düşünüyorum” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 5 (%1,7), “Katılmıyorum”

cevabı verenlerin sayısı 15 (%5,2), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 54 (%18,6), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 130 (%44,7) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 87 (%29,9) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 37: “Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımı Düşünüyorum” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	5	1,7
Katılmıyorum (2)	15	5,2
Kararsızım (3)	54	18,6
Katılıyorum (4)	130	44,7
Tamamen Katılıyorum (5)	87	29,9
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	3,958	
<b>Standart Sapma</b>	0,920	

**“Birimimde, Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Bir Şekilde Çözüm Üretebilirim” Yargısına Verilen Cevapların Analizi**

Tablo 38’de “Birimimde, Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Bir Şekilde Çözüm Üretebilirim ” yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%1,4), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 10 (%3,4), “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 40 (%13,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 125 (%43) ve “Tamamen Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 112 (%38,5) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 38: “Birimimde, Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Bir Şekilde Çözüm Üretebilirim” Yargısı**

<b>Değerler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Hiç Katılmıyorum (1)	4	1,4
Katılmıyorum (2)	10	3,4
Kararsızım (3)	40	13,7
Katılıyorum (4)	125	43,0
Tamamen Katılıyorum (5)	112	38,5
Toplam	291	100,0
<b>Ortalama</b>	4,137	
<b>Standart Sapma</b>	0,875	

### 4.5.3. Yetenek Yönetimi Yargularına Ait Faktör Analizi

Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Aslında bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi, “değişkenler arası ilişkileri tespit ederek daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olur. Faktör analizinin geçerliliğini baştan belirlemeye yarayan test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testidir. Bu test, örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup, örnek büyüklüğü ile ilgilidir. Faktör analizinin uygulanabilir olması için KMO değerinin %60’ın üstünde olması gerekir (Nakip, 2006: 423).

**Tablo 39: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Değerleri**

KMO Değerleri	Yorum
0,90	Mükemmel
0,80	Çok iyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul edilemez

**Kaynak:** Kalaycı, 2006: 322

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,879 olarak belirlenmiştir. Ankette yer alan yarguların geçerliliğini mükemmel yakın olarak değerlendirebiliriz.

Ankette yer alan yargılara ait faktör analizi yapıldığında tablonun beş boyuta ayrıldığı görülmektedir. Yetenek yönetimine ait faktör analizi sonuçları Tablo 40’da yer almaktadır.

**Tablo 40: Yetenek Yönetimi Anketi Faktör Analizi Sonuçları**

YARGILAR	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
12.Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.	,798				
13.Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.	,787				
20.Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	,783				
19.Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	,769				
14.Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.	,690				
22.Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.	,640				
16.Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.	,507				
18.Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.		,768			
17.İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.		,728			
21.Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.		,526			
15.Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.		,470			
3.Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.			,801		
5.Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.			,743		
2.Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.			,526		
4.Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.			,505		
6.İşim benim için önemlidir.				,791	
7.İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.				,769	
11.Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.				,542	
10.Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.				,521	
8.İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					,751
9.Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.					,626
1.Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.					,597

Birinci grupta yer alan yargılar Yetenek Yönetimi'nin Kurum Desteği boyutunu, ikinci grupta yer alan yargılar Yetenek Yönetimi'nin Yaratıcılık boyutunu, üçüncü grupta yer alan yargılar Yetenek Yönetimi'nin Yetenek Algısı boyutunu, dördüncü

grupta yer alan yargılar Yetenek Yönetimi'nin Motivasyon boyutunu, beşinci grupta yer alan yargılar Yetenek Yönetimi'nin Yetkinlik boyutunu ifade etmektedir.

#### 4.5.4. Anketlerde Kullanılan Yargılara Ait Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi ile ölçeği oluşturan değişkenlerin kendi aralarındaki iç tutarlılığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu analiz, değişkenlerin birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgili değişkenleri ne kadar yansıttığını göstermektedir. Hazırlanan anket sorularının belirli bir durumu ölçmede yeterli olup olmadığı da bu yöntemle ortaya konulabilmektedir. Bu açıdan güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerinde yorum ve analizler için bir temel teşkil etmektedir (Kalaycı, 2006: 403).

Uygulanan anket çalışmasının güvenilirliğini saptamak amacıyla Alfa Katsayısı'ndan (Cronbach's Alfa) faydalanılmıştır. Yapılan analizlerde 291 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Alfa katsayısına bağlı olarak anketin güvenilirliği şöyle yorumlanabilir (Kalaycı, 2006: 405). Alfa Katsayısı 0,40 ve daha düşük bir oradaysa anket güvenilir değil, 0,40 ve 0,60 arasındaysa anket güvenilirliği düşük, 0,60 ve 0,80 arasındaysa ölçek oldukça güvenilir, 0,80 ve 1.00 arasındaysa anket yüksek derecede güvenilirdir. Bu çalışmada anket güvenilirliği ile ilgili bilgilere tablo 41'de yer verilmiştir.

**Tablo 41: Anket Güvenilirlik Değeri**

	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
<b>Kurum Desteği</b>	7	0,886
<b>Yaratıcılık</b>	4	0,724
<b>Yetenek algısı</b>	4	0,711
<b>Motivasyon</b>	4	0,691
<b>Yetkinlik</b>	3	0,687
<b>Performans</b>	4	0,745

Bu çalışmada anket güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak ( $\alpha > 0,60$ ) değeri temel alınmış olup, tüm boyutlar için oldukça istatistiksel açıdan güvenilir bir değer elde

edilmiştir. Güvenilirlik düzeyi en yüksek “Kurum Desteği” faktöründe ortaya çıkmıştır. Değer 0,886 olarak saptanmış olduğu için yüksek derecede güvenilir olduğu söylenilebilir. “Yaratıcılık” faktörünün güvenilirlik değeri 0,724, “Yetenek Algısı” faktörünün güvenilirlik değeri 0,711, “Motivasyon faktörünün güvenilirlik değeri 0,691, “Yetkinlik” faktörünün güvenilirlik değeri 0,687 ve “Performans” ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,745 olarak belirlenmiştir. Bu istatistiksel sonuçlara göre oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.5.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için en sık kullanılan yöntem Korelasyon Analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da bağımsız değişken arasında da aranabilir (Nakip, 2006: 342).

**Tablo 42: Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri**

Korelasyon Katsayısı	İlişki Derecesi
0	İlişki yok
01–10	Çok zayıf
11–20	Nispeten çok zayıf
21–30	Zayıf
31–40	Nispeten zayıf
41–50	Çok az zayıf
51–60	Çok az güçlü
61–70	Nispeten güçlü
71–80	Güçlü
81–90	Nispeten çok güçlü
91–100	Çok güçlü

**Kaynak:** Nakip, 2006: 343

Çalışmada yetenek yönetimine ait beş boyut ile performans arasında çoklu korelasyon uygulanarak değişkenlerin birbiri ile ilişkisi incelenmiştir.

**Tablo 43: Yetenek Yönetimi ve Performans İlişkisi**

Performans	Yetenek Yönetimi Boyutları				
	Kurum Desteği	Yaratıcılık	Yetenek Algısı	Motivasyon	Yetkinlik
Korelasyon Katsayısı	0,236	0,288	0,220	0,369	0,391
Anlamlılık	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 43'e göre, yetenek yönetimi boyutları ile performans arasında istatistiksel yönden anlamlı bir fark bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucunda Kurum Desteği, Yaratıcılık ve Yetenek Algısı ile Performans arasında pozitif, zayıf bir ilişki, Motivasyon ve Yetkinlik ile Performans arasında pozitif, nispeten zayıf bir ilişki saptanmıştır.

#### **4.5.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları**

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatmaktadır (Büyüköztürk, 2003: 87). Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması olarak da tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2005:225). Regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisini ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz (Nakip, 2006: 310).

Yapılan araştırmada çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yetenek yönetimi boyutlarının performansa düzeyini ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla Kurum Desteği, Yaratıcılık, Yetenek Algısı, Motivasyon ve Yetkinlik bağımsız değişken, performans düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınıp, çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.



**Tablo 44: Yetenek Yönetimi Boyutlarının Performans Düzeyine Etkisiyle İlgili Anova Tablosu**

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
<b>Regresyon</b>	138,137	5	27,627	51,848	,000
<b>Artan</b>	151,863	285	,533		
<b>Toplam</b>	290	290			

Yetenek yönetimi boyutlarının performans düzeyini ne yönde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova Tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değer 0,05'ten küçük (Sig.<0,05) olması gerekmektedir. Eğer sütun değeri 0,05'ten büyük olsaydı ilişkinin anlamsız (tesadüfi) olduğu yorumu yapılabilirdi. Tablo 44'de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,005) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre regresyon modelinin tesadüfi olmadığı anlaşılmaktadır.

Aşağıda, yetenek yönetimi boyutlarının performans düzeyine etkisine ilişkin tablo yer almaktadır.

**Tablo 45: Yetenek Yönetimi Boyutlarının Performans Düzeyine Etkisi**

R	R-kare	Düzeltilmiş R-Kare	Tahminin Standart Hatası
0,690	0,476	0,467	0,729

Yetenekli çalışan özellikleri ile yetenek yönetimi uygulamalarının performans düzeyini ne doğrultuda etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen doğrusal regresyon modelinin tablosu, bağımlı değişken ile modelin arasındaki ilişkinin kuvvetini göstermektedir. Tablo 45'de yer alan determinasyon katsayısının 0,467 düzeyinde olması bağımlı değişken ile regresyon analizinde yer alan bağımsız değişken arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine Tablo 45'de yer alan R-kare'nin değeri (0,476), bağımlı değişken olan performans düzeyindeki değişimlerin %47,6 oranında bağımsız değişkenler olan Kurum Desteği, Yaratıcılık, Yetenek Algısı, Motivasyon ve Yetkinlik ile açıklandığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, performans düzeyinin %47,6'sı Yetenek Yönetimi'ne bağlıdır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmenin mevcut performans düzeylerinin yükseltilebileceği söylenebilir.

## SONUÇ

Bu araştırma insan kaynakları yönetimi sürecinde yönetici için önemli bir rekabet alanı haline dönüşmüş olan yetenek yönetiminin çalışanlar üzerine etkisini ortaya koymak üzere yapılmıştır.

Günümüz iş dünyası koşulları incelendiğinde hızlı bir teknolojik gelişim yaşandığı, ulusal ekonomilerin küreselleşmenin etkisine girdiği ve artan rekabet koşullarının işletmeleri yeni arayışlara ittiği gözden kaçmamaktadır. Bu değişime bilgiye ulaşabilirliğin hız kazanması ve entelektüel sermaye de katkı göstermektedir.

Yetenekleri doğru yönetebilmek için öncelikle işin gerektirdiği yetenekleri doğru belirlemek ve bu yeteneklere sahip çalışanları doğru tespit etmek gereklidir. İnisiyatif kullanma, takım çalışmasına yatkın olma, kişiler arası etkinlik sağlama ve yaptığı işle ilgili anlam yaratma yetenekli çalışanların ortak özelliklerinden bir kaçıdır.

Günümüz koşullarında sahip olduğu yeteneklerin farkında olan çalışanlar işletmelerini seçmektedirler. Bu günün yetenekli çalışanları geçmişte olduğu gibi kariyerlerini geliştirmek için tamamen iş hayatına odaklanmak yerine iş-aile dengesine de değer vermektedirler. Bu nedenle çalışacakları işletmeyi belirlerken tercihlerini iş ve aile arasında bir denge kurabilen işletmelerden yana kullanmaktadırlar.

Dünya genelinde işletmelerin sayısındaki artış ve çalışma şekillerindeki değişimler yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyacın artmasına yol açarak yetenek rekabetinin doğmasına neden olmuştur. Yetenek rekabetinde kazanmanın yolu da çalışan temin ve seçim süreçlerinin stratejik bir plan doğrultusunda hazırlanmasından geçmektedir.

Yetenek yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kilit pozisyonların belirlenip, pozisyonun gerektirdiği yeteneklere sahip olan bireylerin tespit edilerek ilgili pozisyonlara yerleştirilmesidir. Fakat yetenek yönetimi bu noktada sonlanmaz. Amaç, gerekli eğitim ve gelişim programlarına tabi tutulan çalışanların gizli olan yeteneklerini de ortaya çıkararak, kariyerlerinin planlanması ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması için çeşitli çalışmaların da yapılmasıdır.

İşletme içerisinde yapılan bu uygulamaların kimin sorumluluğu altında gerçekleşeceği de önemli bir konudur. Öncelikle üst düzey yönetim yetenek yönetimi felsefesini kabul etmediği sürece uygulamanın bir anlamı olmayacaktır. Çünkü yetenek yönetimi üst yönetimden başlar ve insan kaynakları bölümü ve orta düzey yönetime yayılır. Kilit nokta ise insan kaynakları bölümüdür. İnsan kaynakları yöneticisi Yetenek Yönetimi yöneticisidir ve uygulamanın işletme içerisinde sağlıklı bir şekilde işlemesi ona bağlıdır. Orta yönetimin sorumluluğu da çok önemlidir. Çalışanların yeteneklerini fark etmek, onların içindeki gizil gücü doğru yönlendirerek performansı yükseltmek onların görevidir.

Yetenek Yönetimi'ne dayalı bir işletme oluşturmak için dikkat edilmesi gerekli olan bazı faktörler bulunmaktadır. Kaynakların doğru kullanımı, üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarını kabullenmesi, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi, geliştirilmesi ve işletme içerisinde uyumlarının sağlanması, doğru yeteneğe sahip çalışanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve son olarak işletme içerisinde doğru performans yönetiminin uygulanması bu faktörler arasındadır. Ayrıca en alt düzey çalışandan en üst düzey çalışana kadar tüm personelin bakış açıları, fikirleri, davranışları yetenek yönetiminin uygulamalarını destekleyecek şekilde olmalı, herkes üzerine düşen sorumluluğun önemini kavramalıdır.

Topluluğun olduğu her yerde değişime bir direnç mutlaka vardır. İşletme içerisine yetenek yönetimi uygulamaların yerleştirilmesi sırasında da mutlaka engeller çıkacaktır. Yetenek yönetimi uygulayıcıları engelleri tahmin ederek buna uygun önlemleri almak zorundadırlar. Bu engellere karşı yapılacaklar arasında, üst yönetim yetenek yönetimi uygulamalarına gerekli önemi vermesinin ve zaman ayırmasının sağlanması, bölüm yöneticilerinin katılımının ve desteğinin sağlanması, çalışanların yetenekleri işletmenin stratejileri ve hedefleri arasında gerçekçi bağların kurulması, bölümlerin birbiri ile uyum ve işbirliği içerisinde çalışmasının sağlanması, insan kaynakları bölümünün ideal profili tanımlaması yer alabilir.

Yetenek yönetimi süreçleri içerisinde önemli bir araç performans değerlendirmedir. Yetenekli çalışanların açığa çıkabilmesi, içlerindeki gizil gücün saptanabilmesi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilebilmeleri için yetenek yönetimi

uygulamalarında performans yönetiminden destek alınabilir. Yetenek yönetiminin başarısı için işletmenin yüksek performansa odaklanması gerekir ki bu da ancak kültürün bu doğrultuda değişmesi ile gerçekleşir. İşletme kültürü değişken olmalıdır. Çevresel şartların değişmesiyle kendini yeni koşullara kolayca adapte edebilen kültüre sahip çalışanların performanslarının düşmesi beklenmeyecektir. Oluşturulan yetenek havuzları ve yedekleme yönetimi sayesinde boşalan kadrolar hızlı bir şekilde pozisyona en uygun aday tarafından doldurularak, çalışan eksikliği nedeniyle performans kayıpları yaşanmayacaktır.

Yetenek yönetiminde uygulanabilecek performans değerlendirme yöntemlerinden biri 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde çalışanlar, bireysel özelliklerine göre değerlendirilmektedirler. Değerlendirmenin odağı çalışanların içlerinde barındırdıkları yeteneklerdir. Bu doğrultuda, eğitim, gelişim ve kariyer planları ortaya çıkarılarak aynı zamanda çalışanın psikolojik sözleşmesi sağlanacaktır. 360 derece değerlendirme yönteminden yararlanılarak, çalışanlara özel ücretlendirme ve ödüllendirme yapmak, yüksek performans gösteren çalışanların farklı olduklarını hissetmeleri sağlanarak örgütsel bağlılık da yükseltilmiş olacaktır.

Çalışmanın araştırma kısmında Niğde ilinde bulunan devlet hastanelerinde görevli çalışanların performansını yetenek yönetimi boyutlarının ne yönde etkilediğinin saptaması amaçlanmıştır. Hazırlanan anket sorularında öncelikle çalışanlara yönelik demografik özellikler saptanmıştır. İstatistiksel olarak anket katılımcılarının meslek grubu hemşire olarak belirlenmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarına verdikleri cevaplar incelendiğinde, “İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum” yargısı  $4,721 \pm 0,526$  ortalama ile en yüksek puanı almıştır. Performans yargıları arasında ise, “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” yargısı  $4,422 \pm 0,666$  puan en üstte yer almıştır.

Soruların faktör analizi yapıldığında Yetenek Yönetimi uygulamalarının beş boyuta ayrıldığı saptanmıştır. Bu boyutlar, “Kurum Desteği”, “Yaratıcılık”, “Yetenek Algısı”, “Motivasyon” ve “Yetkinlik” olarak adlandırılmıştır. Oluşan boyutlara güvenilirlik analizi yapılmış, oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir

bulunmuştur. Performans ölçeğine ait güvenilirlik düzeyi ise, 0,745 ile oldukça güvenilir çıkmıştır.

Bir sonraki aşamada boyutlar ile performans arasında ilişkinin var olup olmadığını saptamak için korelasyon analizi uygulanmıştır. Kurum desteği, Yaratıcılık, Yetenek Algısı, Motivasyon ve Yetkinlik boyutları ile performans arasındaki ilişki incelenmiş ve istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde, zayıf ve nispeten zayıf bir ilişki belirlenmiştir.

Sonuçlar çoklu regresyon analizine de tabi tutulmuştur. Kurum desteği, Yaratıcılık, Yetenek Algısı, Motivasyon ve Yetkinlik bağımsız değişken, Performans bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Öncelikle Anova Testi yapılarak çıkan sonuçların tesadüfi olup olmadığı incelenmiştir. Anova Testi sonucunda anlamlılık 0,005'ten küçük çıkmış ve sonucun tesadüfi olmadığı belirlenmiştir. Regresyon analizinde düzeltilmiş R-kare değeri 0,467 olarak belirlenerek yetenek yönetimi boyutları ile performans arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. R-kare değeri ise 0,476 olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan performans, %47,6 oranında bağımsız değişkenler olan Kurum desteği, Yaratıcılık, Yetenek Algısı, Motivasyon ve Yetkinlik boyutları ile açıklanmaktadır.

Kurum Desteği ile performans arasında ilişki olduğunu ifade eden H1 hipotezi, Yaratıcılık ile performans arasında ilişki olduğunu ifade eden H2 hipotezi, Yetenek Algısı ile performans arasında ilişki olduğunu ifade eden H3 hipotezi, Motivasyon ile performans arasında ilişki olduğunu ifade eden H4 hipotezi, Yetkinlik ile performans arasında ilişki olduğunu ifade eden H5 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca Yetenek Yönetiminin Performansı etkilediğini savunan H6 hipotezi de kabul edilmiş, yetenek yönetimi boyutlarının performans üzerine etkisinin olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, performansa dayalı ücretleme sisteminin yer aldığı devlet hastanelerinde, çalışanlar sahip oldukları yetenekleri doğrultusunda sınıflandırılıp, özelliklerine göre görev dağılımı belirlenirse, yani yetenek yönetimi süreçleri hastaneler içerisinde uygulanabilirse, performanslarının yükseleceği, ücretlerin artarak, motivasyonlarının yükselip iş yerinden ayrılma düşüncelerinin

azalacağını söyleyebiliriz. Rekabet ortamının acımasız koşullarında sayıları gittikçe artan özel kurumlar karşısında devlet hastaneleri, çalışanların yeteneklerini doğru bir şekilde yönetebildikleri, gerekli kurum desteğini hissettirebildikleri, çalışanlarının yaratıcılıklarını destekleyip, onların yetkinlikleri doğrultusunda görevlendirip motivasyonlarını yüksek tutmayı hedefledikleri sürece performanslarının yani başarılarının yükseleceği kaçınılmaz bir gerçektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AÇIKALIN, Aytaç (1999); *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- AKIN, H. B. (2001), *Yeni Ekonomi Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- ALDEMİR, C., A. ATAOL ve G. BUDAK (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı)*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- ATAAY, İsmail Durak (1990), *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:235.
- ATAMAN, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AYDIN, Ahmet Hamdi (2010), “*Yönetim Bilimi*”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BALAY, R (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü (3.Baskı)*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- BAYMUR, Fuat (2004), *Genel Psikoloji (14.Basım)*, İstanbul: İnkılâp Yayınları.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- BENLİGİRAY, Serap (2007), *Ücret Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- BERGER, L.A. ve D. BERGER (2004), *The Talent Management Handbook*, USA: McGraw-Hill Companies.

- BİLGİNER, Nejat (1990), *Pamukbank İşgören Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- BİNGÖL, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basın Yayım Dağıtım LTD.ŞTİ.
- BUCHİNGHAM, M., D. O. CLİFTON (2002), *Now, Discover Your Strengths*. UK: Simon And Schuster.
- BUDAK, Gönül (1999), *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu*, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını, No:61.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2003), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (Geliştirilmiş 3. Baskı)*, Ankara: Pegem Yayınları.
- CAN, H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI (2001), *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN, Halil (2005), *Organizasyon ve Yönetim (7.Baskı)*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANMAN, Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE Yayınları, No:252.
- CANMAN, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, No:260.
- CHOWDHURY, Subir (2001), *The Talent Era*, USA: FT Pres.
- DAFT, L. R. (1991), *Management (2. Baskı)*, Chicago: The Dreyden Pres.
- DECENZO, D.A., S.P. ROBBINS (2002), *Fundamentals of Human Resource Management*, New Jersey: Wiley Inc.
- DEMİREL, Yavuz (2006), *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- DİCLE, Ülkü (1982), “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları”, *ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları*, No:43.



- DOĞAN, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Ankara: Kare Yayınları.
- DOĞAN, Selen (2006), *Personel Güçlendirme (2.Basım)*, Ankara: Kare Yayınları.
- DOĞAN, Selen (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik (2.Basım)*, Ankara: Kare Yayınları.
- DRUCKER, Peter (2009), *Büyük Değişimler Çağında Yönetim* (Çev. C. Engin), İstanbul: Optimist Yayınları.
- ERDOĞAN, İlhan (1987), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayın No: 89.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248.
- EREN, Erol, (2003), *Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- EREN, Erol (2009), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- EROĞLU, Feyzullah (1998), *Davranış Bilimleri (4.Baskı)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- FINDIKÇI, İlhami (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- FULMER, M. R., J. A. CONGER (2004), *Growing Your Company's Leader's*, New York: Amacom.
- GUBMAN, Edward L. (1998), *Talent Solution: Aligning Strategy&People to Achieve Extraordinary Results*. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Book Group.
- HAMEL, G., C.K. PRAHALAD (1996), *Competing For The Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- JENKINS, David (1996), *Managing Empowerment*, United Kingdom: Century Business.
- KALAYCI, Şeref (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- KAYNAK, Tuğray (1990), *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ. UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A.C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G. ve R. ULUHAN, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Basım)*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7.
- KERMALLY, Sultan (2004), *Developing And Managing Talent*, London: Thorogood.
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği(10.Basım)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- KURT, M.ve M. DAĞDEVİREN (2003), *İş Etüdü*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- LEGNICK-HALL M. L., C. A. LENGNICK-HALL (2004), *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Çev. G. Günay), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- ÖRÜCÜ, Edip, M. A. KÖSEOĞLU (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÖZGEN, H., A. YALÇIN (2006), *Temel İşletmecilik Bilgisi(3.Baskı)*, Adana: Nobel Kitabevi.
- PALMER, M.J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- ROTHWELL, William J. (1994), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*, New York: Amacom.
- ROTHWELL, W. J., H.C. KAZANAS (2003), *The Strategic Development of Talent*, Amherst (Canada): HRD Pres.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Furkan Ofset.
- SADULLAH, Ömer (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Basım)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- SANDBERG, J. (2005), *Understanding Competence at Work*, New York: Harvard Business Review.

- SAVAŞ, Ahmet Tuğrul (2005), *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, İstanbul: Çantay Yayınları.
- SCHERMERHORN, J.R. (1989), *Management and Productivity (3.Baskı)*, United States America : Jhon Wily & Sons.
- SEARS, David (2002), *Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing*, New York: Amacom.
- TANILLİ, Server (2006), *Yaratıcı Aklın Sentezi*, İstanbul: Alkım Yayınevi.
- TEVRÜZ, S., İ. ARTAN, T. BOZKURT (1999), *Davranışlarımızdan Seçmeler*, İstanbul: Beta Yayınları.
- The Economist Intelligence Unit (2006). *The CEO's Role in Talent Management: How Top Executives From Ten Countries Are Nurturing The Leaders Of Tomorrow*, London: The Economist.
- TULGAN, B. (2001), *Winning The Talent Wars: How to Manage and Compete in the High-Tech, High-Speed, Knowledge-Based, Superfluid Economy, (Birinci Basım)*, New York: Norton & Company, Inc.
- TÜRKKAN, E. (2001), *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları.
- UĞUR, Âdem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- URAL, Ayhan, İbrahim KILIÇ (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (1.Baskı)*, Ankara: Detay Yayınları.
- UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 262.
- UYARGİL, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ.

- ÜLGEN, H., S.K. MİRZE (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- WALTERS, Mike (1995), *The Performance Management Handbook*, United Kingdom: Institute of Personal and Development.
- YALÇIN, İbrahim (2006), *Yönetemeyenler*, Ankara: Mikro Yayınları.
- YALÇIN, Selçuk (1991), *Personel Yönetimi (4.Baskı)*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:246.
- YENİÇERİ, Özcan (1996), *İşletme Fonksiyonel Analiz 2*, Niğde: Tutibay LTD. ŞTİ.
- YÜKSEL, Öznur (1998); *İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Basım)*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- WIESELSBERGER, Karin (2004), *The Psychological Contract Is Dead, Long Live The Psychological Contract: Issues of Talent Management and Retention in The Context of The New Employment Relationship*, London: Lodon School of Economics.

### **KİTAP İÇİ BÖLÜM**

- AKER, Sanem (2008), “Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?” *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, (Ed. Tarık SOLMUŞ), İstanbul: Epsilon Yayınevi, Bölüm 1: 15–24.
- HEWLETT, Sylvia Ann ve Carolyn Buck LUCE (2008), “Yetenekli Kadınları Başarı Yolunda Tutmak”, *Yetenek Yönetimi*, (Çev. İlker GÜLFİDAN), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Bölüm 7: 137–162.
- HUSELID, Mark A., BEATTY, Richard W. ve Brian E. BECKER (2008), “Birinci sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?” *Yetenek Yönetimi*, (Çev. İlker GÜLFİDAN), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Bölüm 2: 31–49.
- KAYNAK, Tuğray (2001); *İnsan Kaynakları Yönetimi(5.Baskı)*, (Ed. R. Geylan), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- NAKİP, Mahir (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar (2.Baskı)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÖZÇELİK, Oya (2009), “Eğitim ve Geliştirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayın, Bölüm 4: 161–208.
- READY, Douglas A. ve Jay A. CONGER (2008), “Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin”, *Yetenek Yönetimi*, (Çev. İlker GÜLFİDAN), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Bölüm 4: 71–91.
- SİNANGİL KEPİR, Handan (1998), “Örgütsel Performans: Değerlendirilmesi ve Yönetimi”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, (Ed. Suna TEVRÜZ), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Sayı 87.
- UYARGİL, Cavide, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail Durak, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, A. Oya, DÜNDAR, Gönen, SADULLAH, Ömer ve Lale TÜZÜNER (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Basım)*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- YENİÇERİ, Özcan (2006), “Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Ed. Özcan YENİÇERİ), İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Bölüm 1: 13–29.
- YENİÇERİ, Özcan (2006), “Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Ed. Özcan YENİÇERİ), İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Bölüm 4: 77–100.

### **MAKALELER**

- AĞCA, Veysel ve Ender TUNÇER (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1: 173–193.
- ALTUNTUĞ, Nevriye (2009), “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3: 453–460.

- ANAFARTA, Nilgün (2002), “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1: 115–128.
- ATHEY, T. R. and M. S. ORTH (1999), “*Emerging Competency Methods for the Future*”, “Human Resource Management, Volume 38, Issue 3: 38–41.
- AYDOĞAN, Enver ve Mehmet ALTUĞ (2006), “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2: 87–110.
- BAKAN, İsmail ve Hakan KELLEROĞLU (a) (2003), “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1: 103–127.
- BAKAN, İsmail ve Hakan KELLEROĞLU (b) (2003), “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı 2: 75–97.
- BEECHLER, Schon ve Ian C. WOODWARD (2009), “The Global War For Talent,” *Journal of International Management*, Volume 15: 273–285.
- BEESON, John (2000), “Succession Planning”, *Accross the Board*, Issue 2: 37–38.
- BİÇER, Gülkibar ve Şerafettin DÜZTEPE (2003), “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2: 13–20.
- BOUNDREAU, John W. ve Peter RAMSTAD (2005), “Talentship And The New Paradigm For Human Resources Management: From Professional Practices To Strategic Talent Decision Science,” *Human Resource Planning*, Volume 28, Issue 2: 17–26.

- BOZBURA, F. Tunç ve Ayhan TORAMAN (2004), “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi Mühendislik*, Cilt 3 Sayı 1: 55–66.
- BUCKINGHAM, Marcus ve Richard M VOSBURGH (2001), “The 21st Century Human Resources Function: It’s The Talent, Stupid!”, *Human Resource Planning*, Volume 24, Issue 4: 17–23.
- CAPPELLI, Peter (2008), “Talent Management for The Twenty-First Century”, *Harvard Business Review*, Volume 86, Issue 3: 74–81.
- CHAMBERS, E. G. vd. (1998), “The War For Talent”, *The McKinsey Quarterly*, Volume 3: 44–57.
- CHARNEY, Dan (2010), “Five Tips to Winning the Future Talent War”, *Material Handling Management*, Volume 65, Issue 7: 31.
- COLLINGS, David G. ve Paula CALIGIURI (2010), “Global Talent Management,” *Journal of World Business* , Volume 45: 105–108.
- ÇIRPAN, Hüseyin ve Aykut ŞEN (2009), “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, c.17, s.52; 110–117.
- ÇÖL, Güner (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1: 35–46.
- DE VOS, Ans, Dirk BUYENS ve Rene SCHALK (2003), “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control”, *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, No. 28, Vlerick Leuven Gent Management School.
- DOĞAN, Selen ve Özge DEMİRAL (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.17, s.3: 145–166.

- DOĞAN, Selen ve Özge DEMİRAL (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı:32 sayfa: 47–80.
- DOĞAN, Selen ve Selçuk KILIÇ (2008), “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması,” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.10, s.14.
- EDWARDS, M.R. (1996), “Improving Performance With 360–Degree Feedback”, *Career Development International*, Volume 1, Issue 3: 5–8.
- ERDEMİR, Erkan (2007), “İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık”, *Yönetim*, Cilt 18, Sayı 57: 26–43.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve Canan EMET (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17: 90–116.
- FERECOV, Rakif (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 8: 133–154.
- FRANK, Fredrick D., Craig R. TAYLOR (2004), “Talent Management: Trends That Will Shape The Future,” *Human Resource Planning*, Volume 24, Issue 4: 17-23.
- FORMAN, David (2006), “Telent Metrics,” *Leadership Excellence*, Volume 23, Issue 1: 6–7.
- GARDNER, T. M. (2002) “In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources”, *Human Resource Management*, Volume 41, Issue 2: 225–237.
- GARAVAN Thomas N. ve David McGUIRE (2001), “Competencies and Workplace Learning: Some Reflections On The Rhetoric And The Reality”, *Journal of Wokplace Learning*, Volume 13: 144–163.



- GÖRMÜŞ, Alparslan Şahin (2009), “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, *Afyon Kocatepe üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1: 57–76.
- GUTHRIDGE, Mattheew, KOMM, Asmus B. ve Emily LAWSON (2006), “The People Problem In Talent Management”, *The McKinsey Quarterly*, Cilt 2: 6–8.
- GÜZELCİK URAL, Ebru (2002), “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2: 83–93.
- HALICI, Nihat (2000); "Zat İşlerinden İnsan Kaynakları Yönetimine, Sacit Öge'yle Söyleşi", *Peryön*, Sayı 3: 108–117.
- HELVACI, M. Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt.35, Sayı 1–2: 155–169.
- HILTROP, Jean-Marie (1999), “The Quest For The Best: Human Resources Practices To Attract And Retain Talent,” *European Management Journal*, Volume 17, Issue 4: 422–499.
- İŞEVİ, A. Semih ve Burçin ÇELME, (2005), “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, *Bilgi Dünyası*, Cilt 6, Sayı 2: 275–267.
- KANTER, Rosabeth (1991), “Globalism/Localism: A New Human Resources Agenda,” *Harvard Business Review*, Volume 69, Issue 2: 9–10.
- KOÇ, Hakan (2009), “Entelektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3: 201–217.
- LOCKWOOD, Nancy R. (2006), “Talent Management: Driver For Organizational Success,” *HR Magazine* Volume 16, Issue 2: 139–154.
- McCAULEY, C. ve M. WAKEFIELD, (2006), “The Management in the 21st Century”, *The Journal of Quality & Participation*, Volume 29, Issue 4.

- MARANGOZ, Mehmet ve Levent BİBER (2007), “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2: 202–207.
- MUCHA, Rochelle Turoff (2004), “The Art and Science of Talent Management”, *Organization Development Journal*, Volume 22, Issue 4: 96–100.
- ÖLÇER, Ferit (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3: 213–229.
- ÖZÇELİK, Ebru (5 Eylül 2010), “İyi Elemanı Elde Tutmanın Yolları”, *Hürriyet Gazetesi*, S:10.
- ÖZÇELİK, Burcu (17 Ekim 2010), “İçeriden Yetiştirmek mi Transfer Etmek mi?”, *Hürriyet İnsan Kaynakları*, S:10.
- ÖZEN KAPIZ, Serap (2002), “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3: 139–153.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Murat TÜRK (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme(Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4: 75–86.
- PEPE, Michael E. (2007), “The Strategic Importance Of Talent Management (TM) At The Yale New Haven Health System: Key Factors And Challenges Of TM Implementation”, *Organizational Development Journal*, Volume 25, Issue 2: 207–212.
- PFEFFER, J. (1981) “Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms”. *Research in Organizational Behavior*, Volume 3: 1–52.

- PRAHALAD, C.K. ve Gary HAMEL, (1990), “The Core Competence Of The Corporation”, *Harvard Business Review*, Volume 68, Issue 3: 79–91.
- RACZ, S. (2000), “Finding The Right Talent Throught Sourcing and Recruiting”, *Strategic Finance*, December: 38–44.
- READY, Douglas A. ve Jay A. CONGER (2007), “Make Your Company A Talent Factory,” *Harvard Business Review*, Volume 85, Issue 6: 68–77.
- REED, Richard, Robert J. DEFILLIPPI, (1990), “Causel Ambiquity, Barriers To Imitation, And Sustainable Competetive Advantage”, *Academy of Management Review*, Volume 15, Issue 1: 88–102.
- SCULLION, Hugh; COLLINGS, David G. ve Paula CALIGIURI (2010), “Global Talent Management”, *Journal of World Business*, Volume 45 Issue 2: 105–108,
- SIGLER, Tracey H. ve Christine M. PEARSON (2000), “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, Volume 5, Issue 1: 27–52.
- SÜMER, Canan (2000), “Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması”, *Türk Psikologlar Dergisi*, Cilt 15, Sayı 45: 17.
- ŞERBETÇİ, Derya (2003), “21.Yüzyılda İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 8: 155–170.
- Şirketlere Kritik Yetenek Dersi (2007), *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 15 Nisan: 3.
- TAK, Burçin, SAYILAR, Yücel ve Kurtuluş KAYMAZ, (2007), “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2: 233–266.
- TINAZ, Pınar (1999), “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:5: 389–406.

- TORAMAN, Cengiz, ABDİOĞLU, Hasan ve Burcu İŞGÜDEN (2009), “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1: 91–120.
- UYSAL, Onur (21 Kasım 2010), “Dünyanın Tüm Yetenekli Çalışanları Birleşin”, *Sabah İşte İnsan*, S:1.
- ÜNAL, Ayşe (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt.7, Sayı 1.
- ÜNSAR, Sinan (2009), “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1: 43–56.
- YALÇIN, Azmi ve Sibel DOĞRULUK (2006), “Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2: 345–368.
- YAPRAK, Şenol, HOTAMIŞLI, Mustafa ve Meltem GEREK (2010), “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı 1: 399–421.
- YILMAZ, Ferhat ve ÜNSAR, Sinan (2007), “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1: 35–57.
- YÖRÜK KARAKILIÇ, Nilüfer (2005), “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı 2: 181–196.

## **TEZLER**

- AKÇAKANAT, Tahsin (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- AKTAŞ, Erdem (2010), “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir.
- ALTUN, Yasemin Pınar (2006), “İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- ALTUNTUĞ, Nevriye (2007), “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici Ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler Ve Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- BABADALI, Hasan Murat (2006), “Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- BİLECEN, Murat (2007), “İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- CEYLAN, Nevin (2007), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- DEMİRAL, Özge (2008), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- DURMAZ, Osman Alper (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Genel İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- GÖKASLAN, Selim (2000), “Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KURTULUŞ, Esra (2006), “İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- MİMAROĞLU, Hande (2008), “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- ÖZDEMİR, İsmail (2007), “Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi”, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- ÖZPALA, Neslihan (2007), “Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, İzmir.

ŞERBETÇİ, Derya (2001), “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü”, *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

TAN, Özge (2009), “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

TİMURLENK, Beyza (2009), “Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

YAZICIOĞLU, Saynur (2006), “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

YEMİŞÇİ, Derya Alımanoğlu (2005), “Bilgi Yönetim Sisteminin Performans Değerlendirme Üzerine Etkileri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## **BİLDİRİLER**

ALTINÖZ, Mehmet ve Serdar ÇÖP (2010), “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Hüseyin Özgen ve diğerleri, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, sayfa 129–141, Adana: Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 20–22 Mayıs 2010.

ERDEMİR, Erkan (2006), “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, der. İbrahim Güran Yumuşak, 5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı, c.1, sayfa: 29–39, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 3–5 Kasım 2006.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

AKTAN Coşkun Can ve Mehtap TUNÇ, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, 19 Ocak 2007  
(Çevrimiçi),

[http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktanarastirmalari/degisim/aktan-tunc-bilgitoplumu.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktanarastirmalari/degisim/aktan-tunc-bilgitoplumu.pdf), 05.05.2010.

AKTÜRK Songül, “İşgücünün Küreselleşmesi” 2001, (Çevrimiçi)

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=65&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=65&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001), 15.06.2010.

[www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2753](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2753) (17.08.2010)

CEYLAN, Canan (2004), “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere

Uyarlı Mentorluk”, *İşGüç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1 (Çevrimiçi)

<http://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004>,  
03.08.2010.

ERGÜL, H. F. (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), Cilt 4, Sayı 14: 69–79, 12.08.2010.

EROĞLU, Feyzullah ve Ayşe İRMİŞ (2004), “Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası”, *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 78.

GENİŞ Nihan ve Metin USTA, “Yetenek Yönetimi ve Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı”, 15.04.2009, (Çevrimiçi)

<http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, 15.02.2010.

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) (18.03.2010)

MURATOĞLU Mehmet (2008), “Çalışanı Elde Tutmanın Bedeli Mücadeledir”, 30.04.2008, (Çevrimiçi) <http://sigortaciyim.blogcu.com/mehmet-muratoglu-calisani-elde-tutmanin-bedeli-mucadeledir/3435782>,

06.12.2010.

KİŞİOĞLU, İlhan A. (2009), “Kariyer Yönetim Teknikleri”, s1–2, (Çevrimiçi)

<http://www.gelistrend.com/kariyer-yonetimi-teknikleri/>, 04.11.2010.



- KOBİFİNANS (2007), “İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi”,
- MANPOWER, “Talent Shortage Survey Global Results”, 17.05.2007, (Çevrimiçi)  
<http://www.manpower.se/Uploaded/5A337FCBCC8749BE9B2780D973677B92.pdf>, 12.06.2010.
- MERCİN, Levent U. (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), Cilt4, Sayı 14: 128–144.
- ÖZDEN, M. Cemil (2010), “Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”,  
[http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=117&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=117&Itemid=32), 06.09.2010.
- VELİDEDEOĞLU KAVUNCU, Nur (2009), “Yetenek Yönetimi Kurumun Geleceğine Yapılan Yatırımdır”, *Kariyer.net*,  
[http://www.ncdanismanlik.com/basin/kariyernet\\_092009.jpg](http://www.ncdanismanlik.com/basin/kariyernet_092009.jpg), 10.12.2010.
- VORKINK, Andrew, “Gençlerin Yetenekleri Pazarın İhtiyaçlarından Uzak”, *THEMA (9.Sayı)*, 2007 (Çevrimiçi) [http://www.alphanmanas.com/wp-content/uploads/teknoloji\\_com\\_local/thema/thema\\_0906\\_6.htm](http://www.alphanmanas.com/wp-content/uploads/teknoloji_com_local/thema/thema_0906_6.htm), 25.02.2010.
- [vsdergi.com/200705/02/01.asp](http://vsdergi.com/200705/02/01.asp), (08.10.2010)
- ALTINTAŞ, Nilsen (2003), “Yetenek Yönetimi Nedir?”, 29.12.2010, (Çevrimiçi)  
[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/0207/499](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/499), 08.08.2010.

## EK 1

### ANKET FORMU

Yetenek Yönetimi; kurumların müşterilerine daha kaliteli bir hizmet sunabilmesi için, doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmesidir. Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en iyi şekilde yararlanabilmek kurumlarda yenilikçi olmanın, değer yaratabilmenin, rekabette farklılık sağlayabilmenin ve etkin performansın temel kaynağı olarak görülmektedir.

Bu araştırma ile ülkemizde önemi yeni anlaşılmaya başlanan yetenek yönetiminin sağlık sektöründe uygulanabilirliği ve çalışan performansı üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisini belirleme amacıyla, çalışanların düşüncelerini ölçmek için hazırlanan bu anket formunu doldurarak çalışmamıza sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman: Prof.Dr. Özcan YENİCERİ

Yüksek Lisans Öğrencisi Dicle ÇAYAN

#### **I. Bölüm (Sosyo-Demografik Özellikler)**

**1. Cinsiyetiniz:** Bay ( ) Bayan ( )

**2. Yaşınız:** 16–20 ( ) 21–25 ( ) 26–30 ( ) 31–35 ( ) 36–40 ( ) 41–45 ( )

46 ve + ( )

**3. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?**

1 Yıldan az ( ) 1–5 Yıl ( ) 6–10 Yıl ( ) 11–15 Yıl ( ) 16–20 Yıl ( ) 21

Yıl ve + ( )

4. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( )

5. Eğitim Durumunuz: Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( )

Lisansüstü ( )

6. Mesleğiniz:

7. İşletmedeki Göreviniz:

## II. Bölüm

Yetenek Yönetiminin Performansa Etkisi	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.					
2. Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.					
3. Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
5. Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
6. İşim benim için önemlidir.					
7. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.					
8. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
9. Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uyguladım.					
10. Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağladım.					

11. Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.					
12. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.					
13. Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.					
14. Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.					
15. Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.					
16. Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.					
17. İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.					
18. Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.					
19. Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.					
20. Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.					
21. Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.					
22. Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.					
23. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
24. Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşırım.					
25. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.					
26. Birimimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim.					

## EK 2

### ÖZGEÇMİŞ

**ADI SOYADI** : Dicle ÇAYAN

**DOĞUM YERİ ve YILI** : İzmir 17 Şubat 1977

**E-mail** : dcayan@nigde.edu.tr

#### ÖĞRENİM DURUMU

**2009–2011** : Yüksek Lisans; Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**1994–1998** : İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Tıbbi Biyolojik Bilimler Bölümü

#### ÇALIŞMA HAYATI

**2002-** : Niğde Üniversitesi Niğde Zübeyde Hanım Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü

**1990–2000** : Roche Müstahzarları Sanayi A.Ş.  
Niğde Bölgesi Tıbbi Mümessil

#### İDARİ GÖREVLER

**2005–2008** : Niğde Üniversitesi Niğde Zübeyde Hanım Sağlık Yüksekokulu Müdür Yardımcılığı

**2005–2008** : Niğde Üniversitesi Niğde Zübeyde Hanım Sağlık Yüksekokulu Yönetim Kurulu Üyeliği

**2009-** : NÜADEK Alt Grubu Üyeliği