

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSINA  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Funda KAYA**

İstanbul, 2015

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSINA  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Projeyi Hazırlayan:  
**Funda KAYA**

Öğrenci No:  
120744150

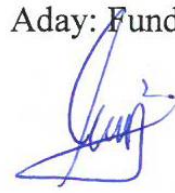
Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2015

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içerisinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11/09/2015

Aday: Funda KAYA



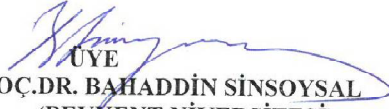
T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


17/09/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120744150 numaralı **Funda KAYA'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 15.09.2015 tarih ve 2015/37 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (A.1.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ  
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

  
ÜYE  
DOÇ.DR. BAHADDİN SİNSOYSAL  
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

  
ÜYE  
PROF.DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU  
(GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ)

**Adı ve Soyadı** : Funda KAYA  
**Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ  
**Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans, 2015  
**Alanı** : Yönetim Organizasyon  
**Anahtar Kelimeler** : Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Yetenek Yönetimi, Firma Performansı

## ÖZ

### YETENEK YÖNETİMİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Günümüz koşullarında hızla değişen ve gelişen dünyaya bağlı olarak rekabet piyasasının koşulları da giderek zorlaşmaktadır. Firmalar sürdürebilir rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı koruyabilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmek adına çalışmalar yapmaktadır. Bu koşullar göz önünde bulundurulduğu firmaların performansı ve dolayısı ile bu performansı etkileyen faktörler önemli hale gelmeye başlamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı işletmeler açısından yetenek yönetimi kavramının önemini vurgulayarak kavramın, firma performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının firma performansı üzerindeki etkisi çalışma kapsamında ele alınmıştır. Araştırmada örgüt kültürü, örgüt iklimi, yetenek yönetimi ve firma performansı alt başlıklarından oluşan 58 soruluk anket kullanılmış, rastgele dağıtım metoduyla İstanbul'da faaliyet gösteren 61 firma çalışanına ulaştırılmış ve elde edilen datalar SPSS 17 programında analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler sırası ile; güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyondur.

Araştırma bulgularına göre tüm alt faktörler arasında orta kuvvette korelasyon bulunmuştur. Özellikle performans faktörleri ile ilişki içerisinde olan alt faktörlere bakıldığında yetenek yönetiminin ilk 2 boyutunun kuvvetli bir düzeyde mali ve büyüme performansını etkilediği gözlemlenmektedir. Diğer bir deyişle, bire bir ilişkilere bakıldığında yetenek yönetimine verilen önem mali ve büyüme performansında artış sağlamaktadır.

**Name and Surname** : Funda KAYA  
**Supervisor** : Assist. Prof. Erkut ALTINDAĞ  
**Degree and Date** : Master, 2015  
**Major** : Management Organization  
**Key Words** : Organizational Culture, Organizational Climate, Talent Management, Organizational Performance

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF MANAGEMENT TALENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

In our time, depending on the rapidly changing and evolving world, market competition is becoming more difficult. Companies are searching new methods to improve a variety of strategies for achieving sustainable competitive advantage and maintain this advantage. With in the scope of this conditions, organizational performance and factors effecting this performance are prior.

The main purpose of this study is underline the importance of talent management and explore the effect of talent management on organizational performance. Besides, the effects of organizational culture and organizational climate on organizational performance are studied. An inventory with 58 questions and 4 subtitles (organizational culture, organizational climate, talent management and organizational performance) delivered to 61 participant from Istanbul firms that are selected randomly. The datas analyzed in SPSS 17 and reliability, factor, correlation and regression techniques are used.

According to results, there are correlations between all sub-factors at medium level. Particularly the first two dimensions of talent management affects financial performance and boost performance forcefully. In other words, the level of organizations' talent management importance increases the financial performance and boost performance.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>ÖZ</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı .....	5
1.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı .....	5
1.3. Yetenek Yönetimi Kavramının Gelişim Süreci ve Yetenek Savaşları.....	6
1.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi .....	8
1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi İlişkisi.....	9
1.4.2. Stratejik İnsan Kaynaklarının Yeni Vizyonu: Yetenek Yönetimi.....	10
1.4.2.1. Yetenek Yönetimi Sisteminin Tasarımı.....	11
1.4.2.2. Yetenek Yönetimi'nde Sorumluluk Paylaşımı.....	12
1.4.2.3. Yetenek Yönetimi'nde Stratejinin Belirlenmesi.....	13
1.4.2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	15

### İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü Tanımı.....	27
2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	28
2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri .....	29
2.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması .....	30
2.4.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri.....	31
2.4.2. Baskın ve Alt Örgüt Kültürü.....	31
2.5. Örgüt Kültürünün Bileşenleri .....	32
2.5.1. Değerler .....	32
2.5.2. İnançlar .....	33
2.5.3. Normlar.....	33
2.5.4. Tutumlar.....	34

2.5.5. Liderler ve Kahramanlar .....	34
2.5.6. Hikayeler ve Masallar .....	35
2.5.7. Dil .....	35
2.5.8. Semboller .....	36
2.6. Örgüt Kültürünün Önemi .....	37

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI**

3.1. Örgüt İkliminin Tanımı .....	39
3.2. Örgüt İkliminin Tarihsel Gelişim Süreci .....	41
3.3. Örgüt İkliminin Boyutları ve Özellikleri .....	42
3.4. Örgüt İklimi Türleri .....	43

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM FİRMA PERFORMANSI**

4.1. Performansın Tanımı .....	45
4.2. İşletmelerde Performans Kavramı .....	45
4.3. İşletme Performansının Boyutları .....	46
4.3.1. Etkinlik .....	46
4.3.2. Verim ve Kaynaklardan Yararlanma .....	47
4.3.3. Verimlilik .....	47
4.3.4. Kalite .....	48
4.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi .....	49
4.3.6. Yenilik .....	49
4.3.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk .....	50
4.4. Performansın Ölçülmesinin Önemi ve Amacı .....	51
4.5. Performans Analiz Yöntemleri .....	53

## **BEŞİNCİ BÖLÜM METODOLOJİ VE UYGULAMA**

5.1. Araştırmanın Amacı .....	54
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	54
5.3. Araştırmanın Yöntemi .....	54
5.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler .....	56



5.4.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	56
5.4.2. Faktör Analizi.....	57
5.4.3. Korelasyon Analizi.....	60
5.4.4. Regresyon Analizi .....	62
<b>SONUÇ.....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>67</b>
<b>EK 1. ÇALIşMADA KULLANILAN ANKET .....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİş .....</b>	<b>80</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Yetenek Savaşları ile Değişen Gerçeklikler .....	8
<b>Tablo 2.</b> Değişkenler ve Soru Sayıları .....	55
<b>Tablo 3.</b> Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi .....	56
<b>Tablo 4.</b> Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri .....	56
<b>Tablo 5.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri Tablosu .....	57
<b>Tablo 6.</b> Örgüt İklimi Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri Tablosu .....	58
<b>Tablo 7.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri.....	59
<b>Tablo 8.</b> Firma Performansı Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri .....	60
<b>Tablo 9.</b> Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi.....	61
<b>Tablo 10.</b> Regresyon Analizi Model 1 .....	62
<b>Tablo 11.</b> Regresyon Analizi Model 2 .....	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1.</b> Yetenek Yönetimi Modeli.....	15
<b>Şekil 2.</b> Yetenek Yönetimi Uygulama Adımlarına Yönelik Bir Çerçeve.....	16
<b>Şekil 3.</b> Aktif İşe Alım Kanalı.....	20
<b>Şekil 4.</b> Yedi Performans Boyutunun İlişkisi.....	51
<b>Şekil 5.</b> Performans Değerleme Sistemi .....	52

## GİRİŞ

18. yüzyılda başlayan ve emeğin verimliliğini olağanüstü arttırıp, kitlesel üretime geçiše imkan veren Sanayi Devrimi, insanlık tarihinin en büyük dönüşümlerinden biri olarak kabul edilmektedir. O günlerden bu günlere küreselleşen dünyada her geçen gün rekabet şartları değışiklik göstermektedir. İşletmeler her dönemde ayakta kalabilmek ve geleceklerini garantileyebilmek amacıyla farklı şekillerde üstünlük sağlamaya çalışmışlardır. Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüz toplumunda işgücüne bakış açısı da değışmeye başlamış, “insan” faktörü işletmeler için vazgeçilmez bir kaynak olarak görünmeye başlamıştır. İnsan faktörünün öneminin anlaşılması ile birlikte insan kaynakları birimleri kurulmuş, birim firmalar arası rekabette her geçen gün daha çok önem taşıır hale gelmiştir. İnsan kaynaklarının bu rolü işgörenlerden maksimum performansı almak ve bununla birlikte firma performansında artış sağlayarak rekabet pazarında üst sıralara tırmanmak üzerine kuruludur.

Küreselleşeme ve beraberinde gelen teknolojik gelişmeler işgücünün tanımında da farklılaşmaya sebep olmuştur. Artık işgücü rekabet odağı en yetenekli çalışana sahip olmak olmuştur. Yetenekli çalışanları ellerinde bulduran ve farklılaşma stratejilerini başarıyla uygulayan işletmeler günümüzde de varlığını sürdürmeye devam etmiştir.

Yoğun rekabetin halen devam etmekte olduğu bugünlerde işletmelere ayakta kalabilmeleri için yapılan ilk öneri yenilikçi olmaları ve sürekli olarak yeni ürün, yeni pazarlama ve yeni pazar arayışında olmalarıdır. Burada odaklanılan nokta “yeni” kavramıdır. “Yetenek Yönetimi, şirketlerin yenilikçilik ihtiyacını karşılamada başvurabilecekleri en etkili çözümlerden biridir.

Yetenek yönetimi süreci hedeflere ulaşmak için kilit noktanın “yetenekler” olduğuna inanılması ile başlar, sağlıklı bir sistem ilerleyişi için üst yönetimin yeteneklerin yönetilmesi gerekliliğini kabul etmesi ve içselleştirmesi ile devam eder. Nitekim yetenekli çalışanlar, günümüz istihdam anlayışını daha esnek ve uyarlanabilir bir biçimde birleştirmekte önemli ve ilgi çekici işler koyarak kişisel gelişim ve iş-yaşam dengesi oluşturma fırsatları sağlamakta ve iş değerlerine yönelik

büyük bir değişimi ortaya koymaktadır. Bu nedenle süreç yalnızca insan kaynaklarının yürütebileceği bir uygulama olmaktan ziyade şirket bütününe yayılması gereken bir süreçtir.

Yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemini ve firma performansı üzerine etkisini incelemek üzere hazırlanmış bu çalışma kapsamında örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi örgütün en temel iki unsurunun da firma performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

**Çalışmanın Amacı:** Günümüz rekabet piyasasında en önemli unsur haline gelmiş insan faktüne bağlı firma performansına etki eden unsurların araştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Söz konusu kavramlar, yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi olup; bu kavramların firma performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya konulması amaçlanmaktadır.

**Çalışmanın Önemi:** Firmaların performanslarını artırabilmeleri için işgörenlerinin yeteneklerini göz önünde bulundurması ve onların yeteneklerini doğru biçimde yöneterek artırabilmesi adına stratejik yaklaşımlar geliştirmesi oldukça önemlidir. Bununla birlikte işgörenlerin yeteneklerini ortaya koyabilmesi ve beklenen performans düzeyini karşılayabilmesi için de, çalıştıkları örgütlere ait değerlerin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi iki temel örgüt değerinin doğru kurgulanması ile birlikte çalışanlar hem yeteneklerini beklenen düzeyde ortaya koyabilecek hem de performanslarını yükseltecektir. Bu şekilde yürütülen çalışmalar sonuç olarak firma performansını artıracaktır. Yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin firma performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışma; günümüz rekabet piyasasının en önemli unsurlarında birisi olan firma performansı üzerinde etkili faktörleri araştırması açısından önemlidir.

**Çalışmanın Planı:** Çalışmanın birinci bölümünde yetenek kavramı ve yetenek yönetimi konuları ele alınmıştır. Yetenek yönetiminin doğrudan insan kaynakları ile ilişkili olmasından dolayı yetenek yönetimi daha çok insan kaynakları ile ilişkisi üzerinden ele alınmıştır. Bununla birlikte stratejik insan kaynakları yönetiminin önem arz ettiği günümüz koşulları da göz önünde bulundurularak kavram, stratejik insan kaynakları bakış açısı ile doğru sistem ve uygulama tasarımı yönü ile alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü kavramı ele alınmış olup; kavramın tanımının yapılmasından sonra özellikleri, işlevleri ve sınıflandırılması sunulmuştur. Bölümün ilerleyen aşamalarında örgüt kültürünün bileşenleri aktarılırken, son olarak konunun önemine değinilmiştir.

Örgüt iklimi kavramı adı ile ele alınan üçüncü bölümde, örgüt ikliminin tanımı yapılmış ve tarihsel gelişim süreci aktarılmıştır. Örgüt ikliminin boyutları ve özellikleri ile birlikte, örgüt iklimi türleri ele alınmıştır. Söz konusu türler; açık, kapalı, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan ve kapalıdır.

Çalışmanında dördüncü bölümü performans kavramı ve firma performansının sunumu olarak kurgulanmıştır. Söz konusu bölümde önce performans tanımı yapılmış, kavramın işletmeler açısından önemi ele alınmış ve firmalar açısından performansın boyutları aktarılmıştır. Performansın nicel olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik stratejiler üretilmesi açısından önemli olan performans ölçüm sistemleri ve bunların analiz teknikleri bölümde ele alınan son konulardır.

Çalışmanın beşinci bölümü; yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının firma performansı üzerine etkisini incelemek üzere yapılan analizlerin sunulduğu metodoloji başlıklı bölümdür. Bölüm içerisinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek üzere Cronbach'a Alpha değerleri analiz edilmiş ve geçerliliklerin ortaya konulması adına faktör analizi yapılmıştır. Bununla birlikte kavramlar arası ilişkinin ortaya konulabilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu bölümden elde edilen bilgilerin literatürde yer alan konular ışığında değerlendirilmesi ile birlikte yorum ve önerilerin yer aldığı sonuç kısmı oluşturulmuştur.

**Kullanılan Metot ve Teknikler:** Araştırmada kullanılmak üzere gereken datalar rastgele seçim tekniği kullanımı ile İstanbul'dan toplanan anketler ile elde edilmiştir. Toplamda 58 sorunun bulunduğu anketler katılımcılara basılı formatta iletilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilebilmesi ve yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgüt kültürü kavramlarının firma performansı üzerine etkisinin araştırılması için IBM SPSS programından yararlanılmıştır.

### **Çalışmanın Hipotezleri:**

**H<sub>1</sub>.** Örgüt ikliminin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>.** Yetenek yönetiminin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

Bu başlığın altında yetenek kavramının tanımı yapılmasının ardından, yetenek yönetimi ve bu kavramın durumu incelenmiştir.

#### 1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek yönetimi kavramının esasını meydana getiren yetenek kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde yetenek dört ayrı biçimde tanımlanmaktadır (<http://www.tdkterim.gov.tr>):

1. Bir kimsenin bir şeyi anlayabilme ya da yapabilme özelliği, kabiliyet
2. Bir duruma uyabilme konusunda organizmada olan ve doğumdan gelen kuvvet, yeterlilik
3. Kişinin katılıma dayanmış olan ve öğrenmesini sınırlayan sınır
4. Dış etkileri alabilme gücü.

Bir başka tanıma bakıldığında yetenek, devamlı yaşanan tekrarı olan ve üretkenliğe geçişi olabilecek duygular, fikirler ve davranış kalıpları şeklinde tanımlanabilir (Alayoğlu, 2010). Burada dikkat değen davranışların kalıbının tekrar ediliyor olması ve yapılabilmesidir. Bu anlayışa bakıldığında yetenek doğuştan gelen bir durumdur ve insanın içinden gelir.

#### 1.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı

Yetenek yönetimi olgusunun bütünlüğüne dönük araştırmalara bakıldığında yetenek yönetiminin kapsamlı bir süreç olmasından ötürü yapılmış olan tanımlamalarda çeşitlilikler söz konusu olabilmektedir. Bu çeşitliliklerin esasında, tanımlamaların birazının uygulamacılar, diğerlerininse araştırmacılar tarafından yapılması vardır.

Yetenek yönetimi, özellikle önemli yerlerde liderliğin sürdürülebilmesini oluşturmaya dönük ve kişisel gelişimin geleceğini açabilmek için oluşturulmuş sistematik bir süre şeklinde kabul edilmektedir (Altınöz, 2009, 18).



Diğer bir tanımlamayı Lewis ve Heckman yapmış olup, onlar yetenek yönetimini çıktı, süreç ve girdi olarak üç farklı grupta ele almıştır (Polat, 2011, 29).

Yetenek yönetimi, bir firmanın bütün kademelerinde olan yöneticilerin arasında işbirliği ve bağlantıyı gerektiren; işgücü planı yapılması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, yedekleme planlaması, performans değerlendirme, yeteneklerin elde tutulması gibi farklı adımlar içeren ve günümüzde birçok firmanın zorunlu şekilde yüz yüze kaldığı yeni bir yaklaşım şeklinde incelenmektedir (Atlı, 2012, 99). Bu ifadelerden yola çıkarak Yetenek Yönetimini, firmanın karşı karşıya geleceği zorlukların altından kalkabilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek amaçlarına varabilmesi için gereksinimi olan yeteneklerle sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik şekilde kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağının” yer aldığı bir yönetim süreci şeklinde tanımlanabilir (Çırpan ve Şen, 2009, 110). Yapılan tanımlara bakıldığında Yetenek yönetiminin tek başına bir çalışma olmadığı insan kaynaklarının bütün fonksiyonlarıyla (işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme) bağlantılı olduğu stratejik amaçlara varmada gidilmesi gereken sistematik bir varsayım olduğu incelenmektedir. Bu varsayımdan hareketle bu çalışmanın içinde yetenek yönetimi ve ilişkilendirildiği İnsan kaynakları fonksiyonlarının üstünde durulacaktır.

### **1.3. Yetenek Yönetimi Kavramının Gelişim Süreci ve Yetenek Savaşları**

Sosyo-ekonomik gelişme aşamasında, toplumlar ilkel toplumda tarım toplumu sonrasında da sanayi toplumuna geçiş yapmışlardır. Sanayi toplumunda makineler mühim bir yerde olmuş insan gücünün yerini makineler almış, yöneticiler ise fazlalaşan talepleri karşılayabilmek için işle ilgilenmiş, planlamış organize ve kontrol etmişlerdir. Yalnız yükselen teknolojiyle birlikte insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerçeği de meydana çıkmıştır. 1980’li yıllarda bilgi çağı olgusu ortaya çıkmış firmaların değerlerini fazlalaştırmak için maddi sermayeden çok zihinsel sermayeye değer vermeleri gerekliliği oluşmuştur (Çayan, 2011, 16).

Sanayi toplumunda ikincil ve pasif bir konumda olan insan faktörü, 1980’li yıllarda firmaların özellikli işgörenlere sahip olduğu en değerli kaynak şeklinde görmeye başlamasıyla firmaların öncelikli faktörü olma özelliği kazanmıştır (Alayoğlu, 2010, 74). “Çalışan” a bakış açısının farklılaşmasıyla beraber insan

kaynaklarına bakış açısı da aynı anda değişmiş, sanayileşme döneminde personel yönetimi olarak geçerken, 1980’li yıllar itibariyle İnsan Kaynakları Yönetimi olarak gelişme göstermiştir.

1990’lı yıllardan itibaren ise, küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerindeki ilerlemelerle yaşanan hızlı ve mecburi değişim süreciyle beraber, İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni yönelimler ve arayışlar tekrardan başlamıştır. Bu yeni yönelimin stratejik yönetim süreciyle bağdaştırılması yani süreçle birleştirilmesi “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Değişen insan kaynakları anlayışıyla beraber bilginin en mühim yetenek durumuna geldiği, yeteneklerin ödüllendirildiği çeşitli nesillerin aynı ortamda bulunduğu ve firmaya bağlılık gibi olguların basitleştiği bir yetenek pazarında pazarlama merkezli bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi de fazlalaşmıştır (Çayan, 2011, 16). Özellikle, çağımızın rekabetçi iş ortamlarında rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmenin yolunun müşterilere çeşitli veya benzersiz ürün ve hizmet verebilmek, bunu sağlayabilecek varlığın ise, özellikli işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerinin firma süreçlerinin her aşamasında doğru biçimde yorumlanması konusunda görüş birliği olmaya başlamıştır. Bu sebeple firmalar tarafından “insanların yönetimi”nden çok “yeteneklerin yönetimi” önemli olmaya başlamıştır (Alayoğlu, 2010, 74).

Geleneksel olan personel yönetiminde maliyet faktörü sayılmış olan çalışanlar modern insan kaynakları yönetiminde firmaların sahip olduğu en değerli varlıklar şeklinde kabul görmektedir. Yetenek yönetimindeyse çalışanlar, farkına varılması, firmaya çekilmesi ve firmada olması gereken yetenekler şeklinde bakılmaya başlamıştır (Atlı 2012, 80).

Yetenek yönetimi olgusunun oluşması ve bu konuda yapılmış olan tanımları ele alacak olursak; yetenek yönetimi olgusu temel anlam itibariyle, 1990’lı yılların sonunda ABD’de meydana gelen İngilizce “Talent Management” karşılığı olarak kullanılan bir olgudur. Kavramın uygulamada popülerleşmesi ise McKinsey’in 1997’de yapmış olduğu araştırma ile başlamıştır. Yetenekli insanları bulmakta yaşanan zorlukları belirlemek için uluslararası yönetim danışmanlığı firması Mckinsey tarafından yapılmış olan araştırma yetenek savaşları olgusunun olgusallaşmasına sebep olmuştur.

Bilgi ekonomisinin doğuşu, yetenek savaşları kavramının oluşmasında en önemli unsur olacak şekilde dikkatleri çekmektedir. Bunun esas sebebi de insan

unsurunun rekabet üstünlüğünde ön plana çıkmasıdır. Yetenek savaşları kavramı, özetle, firmaların yetenekli insanları kazanmak ve tutmakta diğer firmalar ile zorlu bir rekabet içinde oldukları gerçeğini oluşturmuştur (Atlı 2012, 58).

Mc Kinsey tarafından yapılan araştırmaya bakıldığında yetenek savaşları olgusundan önceki ve yetenek savaşlarının yaşanacağı dönem sonrası özetleyen gerçekler Tablo 1’de belirtilmiştir;

**Tablo 1. Yetenek Savaşları ile Değişen Gerçeklikler**

<b>Eski Gerçeklik</b>	<b>Yeni Gerçekçilik</b>
İnsanların şirketlere ihtiyacı var	Şirketlerin insanlara ihtiyacı var
Makine, sermaye ve coğrafya rekabet avantajı	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı
İyi yetenekler fark yaratır	İyi yetenekler büyük farklar yaratır
İşler kısıtlı	Yetenekli insanlar kısıtlı
Çalışanlar şirketlerine sadık,	Çalışanlar hareketli, taahhütleri kısa süreli
İnsanlar standart çalışma paketlerini kabul eder	İnsanlar daha çok talep ederler

**Kaynak:** Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Exelrod, The War for Talent, Boston: McKinsey &Company, Inc.,Harvard Business School Press, 2001, 6.

Mc Kinsey 1997 yılında yaptığı araştırmada gelecekteki yirmi yılın en mühim kurumsal kaynağının “Yetenek” olacağını vurgulamıştır. Bu araştırma 1997 senesinde yapılmasına rağmen, günümüzde de firmalarda yapılmış olan yetenek yönetimi araştırmalarının alt yapısını oluşturmakta ve kabul edilirliliğini korumaktadır.

Yetenek yönetimi ile bağlantılı gelişim sürecine ve yapılmış olan araştırmaları ele aldığımızda yeteneklerin değerinin farkına varılması ve en mühim stratejik rekabet kaynağı şeklinde sayılması, yaklaşık 30-40 yıllık bir tarihi sürecin sonunda olmuştur (Altuntuğ, 2009, 449), 1980 yılı ise dönüm noktasıdır. 1980 yılı sonrası iş dünyasında ortaya çıkan değişimler ve bilgi toplumuna geçişin bu süreci başlattığı söylenebilir.

#### **1.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi**

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmak amacıyla 1970’lerin başından itibaren şirketler, stratejik yönetime yöneldikçe artan bir biçimde yoğun ilgi

göstermişlerdir. Stratejik yönetime gösterilen bu bağlılık farklı örgütsel işlevlerin stratejik yönetim de rol almalarıyla sonuçlanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi (IKY), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SIKY) şeklinde stratejik yönetim süreciyle diğer örgütsel işlevler gibi birleştirilmeye çalışmıştır (Bingöl, 2013, 11).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı özellikle 1990'ların il zamanlarından başlayarak insan kaynakları yönetiminin tümü ve örgütsel strateji arasındaki iletişime yönelenmiş ve bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin bütününde değişiklikler yapılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımında gerçekleşmiş olan değişiklik sebebiyle çalışmanın bu kısmında stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi bağlantısından başlayarak yetenek yönetimi ile ilişkisine değinilmiş ve bu çerçevede yetenek yönetimi uygulamaları stratejik insan kaynakları fonksiyonları tarafından ele alınmıştır.

#### **1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi İlişkisi**

Bilgi ve teknoloji çağında insan unsuru, firmaların devam ettirebilir rekabet avantajı kazanmaları üstünde durulmuş olan en önemli değerlerden birisi olmuştur. İnsanın bakış açısındaki bu değişim firmalarda İnsan Kaynakları'na bakışı değiştirmiştir. Bu anlamda firma fonksiyonu olacak şekilde insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisinin hayata geçmesinde stratejik bir iş ortağı olacak şekilde algılanmaya başlamasına sebep olmuştur. Nitekim (Ulrich, 2009) bu noktada "The RBL Group ve Michigan Üniversitesi Ross İşletme Okulu" tarafından yapılmış olduğu araştırmanın ardından İnsan Kaynaklarının sahip olması gerekli yetkinlikleri belirlenmiş ve bunları şöyle sıralamıştır: Güvenilir aktivist, kültür ve değişim yöneticisi, yetenek yöneticisi, strateji mimarı, operasyoncu ve iş ortağı.

Ulrich'in söylemiş olduğu İnsan Kaynakları yetkinlikleri bu gün stratejik insan kaynakları yapılanması destek verici durumdadır. Eğitim, performans yönetimi, motivasyon, kişisel gelişim, görev tanımları, seçme-yerleştirme ve benzeri uygulama ve metotlardan oluşan "insan kaynakları" tanımı artık tek olarak yetersiz kalmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi çalışma merkezinden değer vermeye doğru bir vizyon arayışındadır. Bu noktada insan kaynakları faaliyetlerinin gereksinime yetersiz kalması durumuna gelmesiyle "Yetenek Yönetimi" şeklinde adlandırılan ve insan kaynakları yönetimine yüklenmiş olan yeni rol ve sorumlulukların getirdiği

yeni bir bakış açısı oluşmuştur (Atlı, 2012, 98). Nitekim yetenek yönetimi bütün insan kaynakları fonksiyonlarını da içermiş olan çağımızda da birçok firmanın da yüz yüze geldiği yeni bir bakış açısı olarak incelenmektedir.

Firmalarda artık, hızlı değişim ve belirsizliğin hakim olduğu iş yaşamında, fark oluşturabilmenin ancak çalışanların farklı yeteneklerin açığa çıkarılması ve işletme amaçları paralelinde kullanılabilmesiyle olası olabileceğinin farkına varmışlardır. Bu noktada yapılması gereken bu özelliklere sahip işgörenlerin istihdam edilmesi, doğru yerlerde doğru biçimde yorumlanabilmesi potansiyellerinden en üst seviyede yararlanabilmektedir. Çünkü sahip oldukları ayırt edici farklarıyla bu işgörenler, firmayı rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlama özelliklerini taşırlar (Altuntığ, 2009, 77). Nitekim yetenek yönetimi son zamanlarda, çoğu firmanın insan kaynakları bölümlerinin başarı faktörleri içerisinde olmaya başlamıştır.

Yetenek yönetimi yaklaşımıyla yetenekli çalışanları şirkete çekmek, onları yükseltmek ve elde tutmanın önemi fark edilmiş ve bu yeni yaklaşıma uygun yeni uygulamalar geliştirilmiştir. Görüldüğü gibi günümüz de yetenek yönetimi olgusu stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları üzerine inşa edilmiş, yönetimin çalışana bakışındaki değişimi ifade eden yeni bir vizyonu ve yaklaşımı ifade etmektedir (Atlı 2012, 101). Bu yeni yaklaşımı kabul eden ve uygulayan firmalar aynı zamanda rekabet etme olasılığını da oluşturabilmektedirler.

#### **1.4.2. Stratejik İnsan Kaynaklarının Yeni Vizyonu: Yetenek Yönetimi**

Küresel anlamda yaşanan yetenek kıtlığı firmaların üst yönetimlerini Yetenek Yönetimi konusuna dikkat etmeye itmiştir. Bunun en önemli sebebi artmış olan işgücü karışıklığı ve fazla rekabettir.

Güçlü ekonomiler yetenek havuzları oluştururken, yerel emek pazarlarının büyüklüğü de organizasyonların aday oluşturma gayretlerini kısıtlamaktadır. Burada küresel işgücünün organizasyona verilmesi, elde tutulması ve yönetilmesinde insan kaynaklarına ve dolayısıyla “Yetenek Yönetimi” ne duyulan gereksinim kaçınılmaz şekilde fazlalaşmaktadır (Keçecioğlu, 2012, 170)

Towers Watson’ın 2011 yılında paylaşmış olduğu firmaların devam ettirebilir bir model oluşturabilmek için yüksek kazanç oluşturacak aksiyonlar yetenek yönetimi anlayışına denk gelmiştir. Daha önceki bölümlerde de söylenildiği üzere,

yetenek yönetimi anlayışı içerisinde olan yetenekli çalışanları firmaya çekmek, onları geliştirmek ve ellerinde tutmak için yapılması gerekli olan şartlar firmaların rekabet avantajında temel teşkil oluşturmaktadır. Bütün bu anlayışın esasında firmaların kendini iyi tanımlaması, daha sonra ise çalışanını iyi tanınması ve seçimlerini şirket hedefleri ve çıkarlarıyla paralel olacak şekilde yorumlaması ve karşılması yatmaktadır. Bu anlayışın farkında olan ve uygulamaya alabilen firmalar çeşitlileşerek rekabet avantajını kazanacaklardır.

#### **1.4.2.1. Yetenek Yönetimi Sisteminin Tasarımı**

Yetenek yönetimi sistemi geniş ve kapalı bir zaman zarfıdır. Bu sürecin doğru sürdürebilmesi için ilk adım yetenek bakış açısının kabul etmesidir. Bütün çalışanlar yönünden bu bakış benimsenmesi fazlasıyla mühimdir. Tersine halde başarısızlıkla yürütülmüş bir süre zarfıyla firmaların karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır.

Yetenek bakış açısının kabul edilmesi hem şirket amaçlarının olması, hem de rekabet avantajı oluşturulmasında yetenekli çalışanların kritik bir faktör olacak şekilde ele alınması ve firma ilkelerinden biri durumuna gelmesi anlamına gelmektedir. Üst yönetimden, hat yöneticilerine kadar herkes yeteneğin firmadaki herkes, yeteneğin firmanın başarısına katkıda bulunduğu düşüncesini özümsemesi yetenek yönetimi, sisteminin oluşumunun ilk evresidir. Böyle bir uygulamada yeteneklerin geliştirilip destek verilmesine yönelik bir yapı kurmak daha kolay olacaktır (Atlı, 2012, 109).

Yetenek yönetimine bakışın kabul edilmesine kadar kapsamının ne olacağı yani hangi çalışanları içine alacağı da fazlasıyla önemlidir. Bu noktada önemli olan firma politikalarının (stratejilerinin) ne olduğudur. Yetenek yönetimi sistemlerine bakıldığında; uygulamada çeşitlilikler olduğu gözlemlenmektedir. Bazı uygulamaların yalnızca kritik pozisyonları içine aldığı gözlemlenirken bazılarının ise bütün çalışanları içine aldığı gözlemlenmektedir. Seçilen bütün çalışanların sisteme dahil edilmesidir, bütün çalışanların potansiyellerinin belli edilmesi hem çalışanlar hem de örgüt için daha iyi olacak, beraberinde iş tatminini ve başarıyı getirecektir.

Yetenek yönetimi sistemi bütün insan kaynakları fonksiyonlarını ele aldığından sistemli bir çalışmanın yapılması süresi zarfında karmaşık duruma getirebilecektir. Bu sebeple ilk başta sistem tasarımının yani ön hazırlığın yapılması yetenek yönetimine başlamak kadar mühimdir.

#### 1.4.2.2. Yetenek Yönetimi'nde Sorumluluk Paylaşımı

Yetenek yönetimi İnsan kaynaklarının fonksiyonu olması nedeniyle ilk görüşte sürenin sorumluluğunun da İnsan Kaynaklarında olduğu bakışı hakimdir. Oysaki sürecin politik bir yerde olması ve tüm firmayı ilgilendirecek bir uygulama olması sebebiyle üst yönetimin gerekli çabayı göstermesi ve zaman ayırması gerekmektedir. Bu bilincin üst yönetim tarafından oluşturulması ve bütün çalışanlar tarafından kabul edilmesinden sonra İnsan Kaynakları sürecin yöneticisi olacaktır. Burada herkesin bu durumun bilincinde olması sistemin operasyon etkinliğini de fazlalaşacaktır. Üst yönetimin destek vermediği ve firmanın tümüne vardırılmayan bir uygulama sonuç almayacaktır. Burada başta üst yönetime, hat yöneticileri ve insan kaynakları departmanının beraber üstlenmiş olduğu bir süre zarfından bahsedilmektedir.

Yetenek yönetiminin başarılı bir sonuca varmasında ve yetenekli çalışanların kazandırılmasında en az üst yönetim kadar hat yöneticilerinin de mühim görevleri bulunmaktadır. Her ne kadar yöneticiler bu durumu zaman ve emek gerektirmesinden ötürü ek bir görev olarak görseler de burada yöneticilerin yapması gerekli olan başarıya engel olacak tutum ve davranış içerisine girmeden belirlenen potansiyel olacak adayları yetiştirmek için gerekli gayretlerin içinde olmalarıdır (Altınöz, 2009, 92).

Lider yetiştirmede iyi olan firmalarda planlama ve geliştirmenin il sıralarında olanlar insan kaynakları yöneticileri değil işletme müdürleridir. Alt seviyedeki gelişim ihtiyaçlarını fark etmek, onlara yeni kabiliyetler oluşturmalarında yardımcı olmak, profesyonel ve kişisel gelişim imkanları oluşturmak hat yöneticisinin görevlerinin bir kısmıdır (Cohn ve diğ., 2008, 60).

Yetenek yönetiminde orta seviye yöneticiler köprü görevi görmektedir. Nitekim yetenek yönetimi şirketin her düzeyinde yaşatılırsa başarılı olmaktadır. Orta seviyede ki yöneticiler, tepe yönetim ve insan kaynakları kısmıyla eşgüdümlü çalışarak yetenek yönetimini çalışanların kabul etmesi süre zarfında, yönetimi temsil eder. Nitekim potansiyel yetenekleri ilk fark edebilecek olan insanlar yine hat yöneticilerdir (Atlı, 2012, 121).

İnsan kaynakları yöneticileri de firmaların şuan gereksinim duyduğu ve gelecekte gereksinimi olacağı yeteneği bulmak, firmaya kazandırmak ve uygun seviyeye yerleştirmekle görevlidir (Ulrich ve diğ., 2009, 119).

Yetenek yönetimi içinde insan kaynakları departmanının görevleri, uygulayıcılara destek olabilmek, tarafların arasındaki eşgüdümü sağlamak, uygulamayı kontrol etmek, sistemi devamlı iyi seviyeye yükseltmek ve yetenek yönetiminde kurumsal bir kayıt meydana getirmektedir (Çırpan ve Şen, 2009, 116). Diğer yandan da insan kaynakları işlemleri yani işe alım, performans yorumlama ücretlendirtme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yetenek yönetimiyle uyum içerisinde yönetmek de yine insan kaynakları görevleri içindedir. Bu sebeple insan kaynakları yetenek yönetimi planı için önemli bir yerdedir.

Ulrich (2009)'in yapmış olduğu araştırmanın sonrasında da kabul edilen insan kaynakları yeteneklerine baktığımızda yetenek yönetimi süresinin doğru sürdürebilmesi için insan kaynakları çalışanlarında mevcut olan yeteneklerinin tanımlandığını görmekteyiz. Bu görevler gelecekte İK'nın yer vereceği konumu bize rahatlıkla işaret etmektedir. Başarılı bir İnsan Kaynakları, organizasyonel yetenekler tarafından yönetime karşı bir tasarımcı, bir aktivist ve harekete geçirici rolündedir. Aynı zamanda devam ettirebilir örgütsel kültür yaratmak ve devam ettirmek de insan kaynakları sorumluluğundadır (Ceylan, 2007, 58). Kültür, örgüte bağlılık ve çalışan davranışlarında doğruluk sağlar. Çalışanlar açınsındansa işlerin nasıl yapılacağını ve neyin mühim olduğunu en küçük noktalarıyla ifade edildiği için değerlidir. Bu kültür hiç yoktan olmaz ve bir kere meydana getirildiğinde de çok nadiren kaybolur (Robbins ve Judge, 2012, 526).

Yetenek yönetimi görüldüğü gibi kapsamlı bir süre zarfı olup aynı anda tek başına incelendiğinde başarısızlıkla sonlanabilecek bir süre zarfıdır. Burada en önemli nokta çalışanların içerisinde yetenek yönetimi planının tüm organizasyona dağılması ve hayata geçirilmesidir. Kuşkusuz bu noktada en büyük görev sistemin yöneticisi ve denetleyicisi olan İnsan Kaynakları'ndadır.

#### **1.4.2.3. Yetenek Yönetimi'nde Stratejinin Belirlenmesi**

Yetenek Yönetimi uygulamasını kabul eden firmaların ilk başta uygulaması gerekli en önemli koşullardan birisi kurum kültürü, temel gayret ve hedefleri paralelinde firma stratejisi ile uyumlu bütünleşik bir yetenek stratejisi kabul edilmesidir. Yetenek stratejisi firmanın mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir biçimde yaklaşmasını gerektirir. Çünkü başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi, işgörenlerin devamlı aynı işi yaparak aynı sonuçları topladıkları bir çalışma ortamına



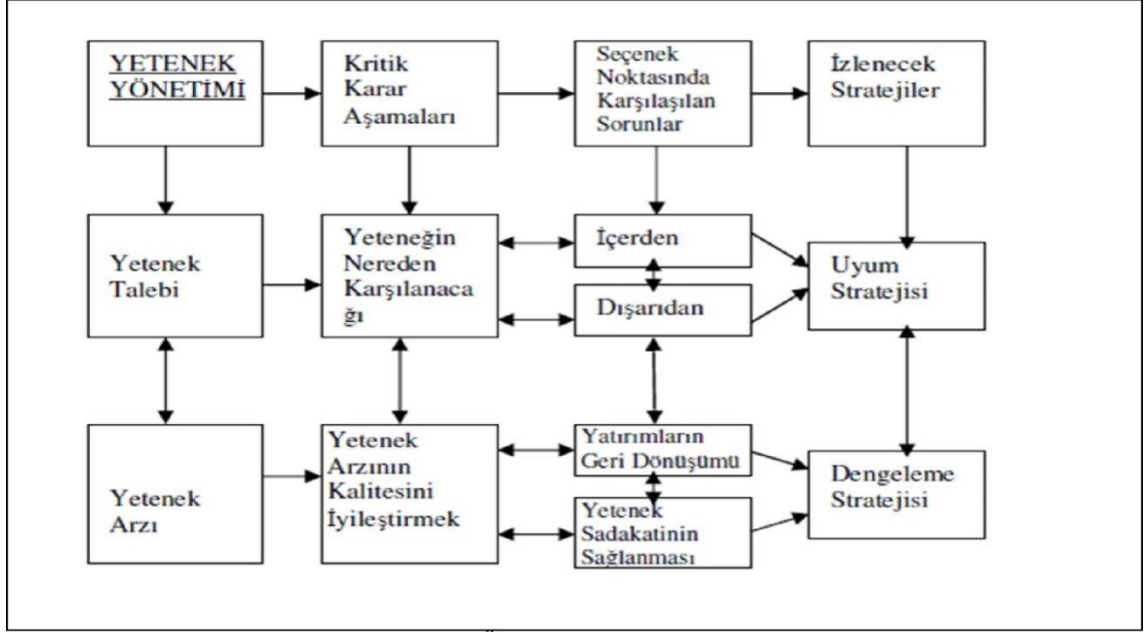
kıyasla, işletmeleri daha hızlı ve başarıyla geleceğe taşıyabilecektir (Alayoğlu, 2010, 79).

İşletmelerin üst yönetimlerinden başlayarak entegre bir süreç olacak şekilde yürüttükleri yetenek yönetimi, firma stratejileriyle aynı ekseninde olmalıdır. Burada da insan kaynaklarının rolü stratejik firma planının amaçlarını öğrenerek yetenek politikaları ve uygulamalarının birleştirilmesini sağlamaktır (Atlı, 2012, 112).

Yöneticilerin bulundukları ve kazanmayı düşündükleri yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa yer vermeden en iyi seviyede tutabilmek ve onlardan en fazla verimi kazanabilmek için, kendilerine has bir yetenek stili belirlemeleri gerekmektedir (Altuntuğ, 2009, 454). Burada öne çıkan olgu yetenek modelinin işletme strateji ve gereksinimleri paralelinde tasarlanmış bir yetenek modeli olmasıdır. En güçlü uygulama da şirkete has olan uygulamadır. Her işletme tamamıyla kendisine has modeli yaratmalı ve kabullenmelidir.

Capelli'nin getirmiş olduğu sıfır hata anlayışı ile yapılan Yetenek Modeli, yeteneklerin en üst düzeyde yönetilmesi anlayışındadır. Şekil 1'de modelin detaylarından bahsedilmektedir.

Şekil 1'de de görüldüğü gibi burada önemi olan gerekli yetenek düzeyini doğru kararlandırmak ve belirlenen yetenek ihtiyacını en kısa sürede ve uygun miktarlarda karşılamaktır. Firmalar gerekli yetenekleri ya kendi bünyesinde üretecek ya da en iyi olduğu kararına verdikleri yetenekleri dışarıdan sağlayacaktır. (Altuntuğ, 2009, 455) Burada tek bir doğrudan söz etmek doğru değildir. İşletme gereksinimleri paralelinde bu stratejilerden bir veya her ikisi de uygulamaya konabilir.



**Şekil 1. Yetenek Yönetimi Modeli**

**Kaynak:** Altuntuğ, Nevriye (2009) Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. 455

Yetenek modeli bizlere yeteneklerin seviyesini yükseltmek amacı ile yatırım oranlarının kararının verilmesi ve gelişim çalışmalarının planlanması adımı da vermektedir. Bu yatırımlar firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için üstünde değinilmiş olması gerekli bir noktadır.

İşletmelerin en mühim rekabet faktörünün özellikli çalışanlar olduğuna ve farklı olmanın firmalarda çalışıyor olan yeteneklerin kalitesi ile doğru orantılı olduğuna daha öncesin de değinmiştik. Burada sözü geçen rekabet üstünlüğü özgün ve taklit edilemez stratejilerin oluşmasından geçmektedir. Öyle ki firma stratejileriyle doğru orantılı şekilde tasarımının yapılması beklenen etkin ve verimli yetenek yönetimi süreci değişimin ve rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli noktasıdır.

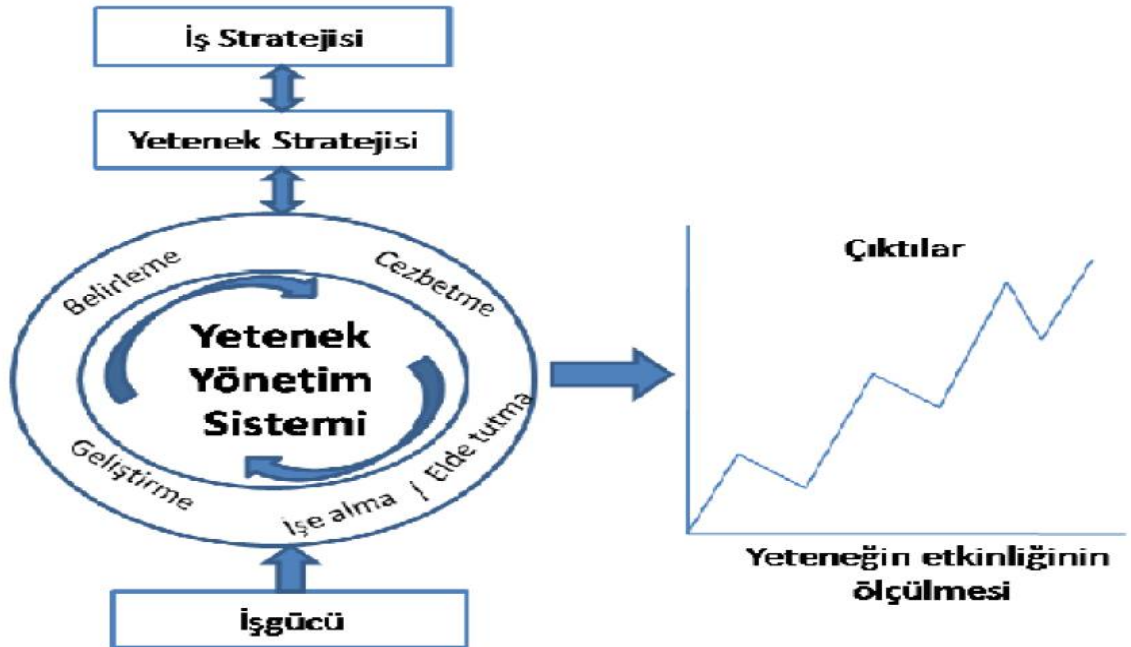
#### 1.4.2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi firmaya bir bütün içinde bakıyor olmayı gerektiren ve özenli bir şekilde uygulamayı mecburi kılan bir çalışma, organizasyon olarak mükemmelliğin harekete geçiricisidir.

Yetenek yönetimi süresinde potansiyellerin gerçeklere çevrilmesi hususunda Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezince yayınlanmış olan bir çalışmaya bakıldığında yetenek yönetimi durumunda en iyi sekiz uygulama şöyledir (Geniş ve Usta, 2015);

1. Yetenek yönetimini etraflıca tanımlamak,
2. Yetenek yönetiminin farklı parçalarını kapsayıcı bir sistem içinde birleştirmek
3. Katma değeri en yüksek yetenekler üzerinde durulmak,
4. Yetenek yönetimi araştırmaları için üst yönetimin düşüncelerini almak,
5. Çalışanlardan hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirme içinde olmalarını beklediğimizi ifade eden yetkinlik modellerini geliştirip açıklamak,
6. Muhtemel yetenek karmaşasını bulabilmek için sistemleri gözlemlemek,
7. Elde tutma ve performans yorumlama çalışmalarında yetenek yönetimini etkin tutmak,
8. Düzenli bir şekilde yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını yorumlamak.

İşletmelerde stratejik yeri olan yetenek yönetimi süre zarfında istenen sonuçların toplanabilmesi için birkaç adımın izlenmesi gereklidir. Bu adımlar Şekil 2'deki çerçevede verilmeye çalışılmıştır;



Şekil 2. Yetenek Yönetimi Uygulama Adımlarına Yönelik Bir Çerçeve

Görüldüğü üzere yetenek yönetimi zaman zarfı sadece yetenekli işçilerin belli edilmesini içeren bir zaman zarfı değil, tüm bu sürecin birbiriyle iç içe olduğu hareketli bir süreçtir.

Berger (2004)'de yetenek yönetimi zaman zarfında performansın potansiyele çevrilmesi ve en fazla performansın sağlanabilmesi için şekillendirilmesi için söylemiş olduğu süreç yetenek yönetimi uygulama adımlarını destekleyici özelliktedir (Berger, 2004, 21);

Firmanın içinde önemli pozisyonların ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması

Her bir yatırım kısmının uygun biçimde performans yönetimlerinin sağlanması ve yetenek havuzlarının kategorilendirilmesi

Kariyer yollarının tanımlanması, sağlanması, geliştirilmesi ve “üstün yetenekler” için ödüllendirme programlarının yapılma aşamaları.

#### **1.4.2.4.1. Kritik Pozisyonların ve Yetkinliklerin Belirlenmesi**

Yetkinlikler bireylerin işi yapabilme potansiyelini gösterir ve insan kaynakları sisteminin temelidir. Yetkinlik, hedeflenen bir işi istenen performans sonuçlarıyla yapılmasını imkan olacak bilgi, tecrübe, tutum ve motivasyon gibi kişinin gözlemlenebilir özellikleridir. İşe alımdan, eğitim ve gelişime, kariyer planlamadan, ücretleri yönetimine, yedekleme yönetiminden, performans yönetimine işgücü planlamaya kadar bütün sistemler yetkinlikler üstüne kurulmuştur (Çelik, 2011, 17).

Yetkinlik olgusunun örgüt yönetiminde özellikle de insan kaynakları yönetiminde fazlalıkla uygulama yeri bulmasının, başka bir söyleyle firmaların yetkinlik modellerine giderek fazlalaşan ilgili olmalarının sebebini aşağıdaki üç fayda ile bağdaştırmak doğru olacaktır (Uyargil ve diğ. 2010, 251);

1. Yetkinlikler üstün performansın (özellikle yöneticilerin) tanımlanması ve geliştirilmesinde bir araç özelliğindedir,

2. Yetkinlikler firmada ortak bir dil oluşturarak neyin vurgulanması gerekeceğini daha kolay açığa çıkarırlar,

3. Yetkinlikler sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırır.

Yetenek yönetimi sistemini uygulayacak olan işletmelerin yapması gereken ilk adım işletme içerisinde kilit pozisyonların belirlenmesidir. İşletme içerisinde stratejik öneme sahip olan kilit pozisyonlar belirlendikten sonra ise yapılması gereken yetkinliklerin tanımlanmasıdır (Çayan 2011, 58). Rekabet avantajı sağlayan insan kaynağının belirlenip eğitilmesi ve geliştirilmesinin işletmeler için stratejik bir önemi vardır. Nitekim işletmedeki kilit pozisyonlar, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olanlardır.

Kilit yeteneklerse işletme stratejisine bakılarak kabul edilmiş kilit pozisyonları doldurması gereken çalışanlardır. Bu çalışanlar firmanın ürün ya da hizmetlerine direkt şekilde katkıda bulunabilen çalışanlar şeklinde görülmektedir. Bu noktada firmaların bütün çalışanlara birden üstüne düşerek bütün gereksinimlerini birden karşılayabilmesi oldukça zordur, bu sebeple yapılması gerekli öncelikle firmaya katkı değer sağlayacak, rekabet üstünlüğü oluşturabilecek kritik pozisyonlara odaklanmak ve bu pozisyonlar için yetkinlik modellerine karar verilmelidir. Burada öncelikli olması gerekli nokta stratejik bir hassasiyete sahip kritik pozisyonlara öncelik verilmesidir.

#### **1.4.2.4.2. Yeteneklerin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi**

Firmalarda seçme ve yerleştirme fonksiyonu insan kaynakları yönetiminin en hassas ve en zorlanılan konusudur. Çünkü işgörenlerin firmanın gerçek gereksinim ve taleplerini yerine getirecek seviyede ve yetenekte bulunması, bunlar arasından da en yararlı olanlarının tercih edilmesi insan kaynakları yönetiminde çözülmesi gerekli en mühim sorudur. Bir firmanın başarısında ya da başarısızlığında aktif rol oynayan en mühim öge insan gücüdür. Bunun için yapılması gerekli gereksinim duyulan işgörenlerin tam ve doğru şekilde karar verilmesidir (Yılmazer, 2013, 117).

Seçme ve yerleştirme zaman zarfı yetenekli insanlara sahip olabilme ve dolayısı ile firmalar arasında rekabet avantajı kazanabilme adına stratejik şekilde incelenmesi gereken bir konudur. Nitekim stratejik işe alım, firmanın yalnızca kısa dönemdeki operasyonel amaçlarını değil, uzun süreli firma için önemi olan insan değerlerini bir araya getirmeyi de amaçlamaktadır. Etkili bir yetenek yönetimi süreci için ilk adım olan “doğru yerde doğru insanın bulundurulması” anlayışı aslında işe alım adımlarında başlamaktadır.

Doğru olan işçilerin görevlendirilmediği bir firma talep edilen performansı gösteremezken doğru kişilerin işe alınması ise firmanın daha fazla verimli çalışabilmesinin esasını oluşturur. Bu konunun en güzel örneği büyük firmalara eleman alımı konusunda danışmanlık hizmeti veren Bradford Smith vermektedir. Smith, elli dört Amerikan şirketini araştırmış ve eleman alırken yapılan idari yanlışlardan meydana gelen ilave maliyetin o çalışana ödenecek toplam ücretin ortalama yirmidört katı olduğuna varmıştır. Bu noktada asıl maliyet doğru tercih edilmemiş bir çalışanın yıllarca yaptığı yanlışlardan, vermiş olduğu yanlış kararlardan ve kaçırılmış işlerden dolayı olmaktadır (Luecke, 2012, 12).

Verilen örnekten de yola çıkarak, rekabette üstünlük kazanılması şirketlerin başarılarının firmanın stratejik hedefleri ve kültürüyle tercih yapmalarından kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

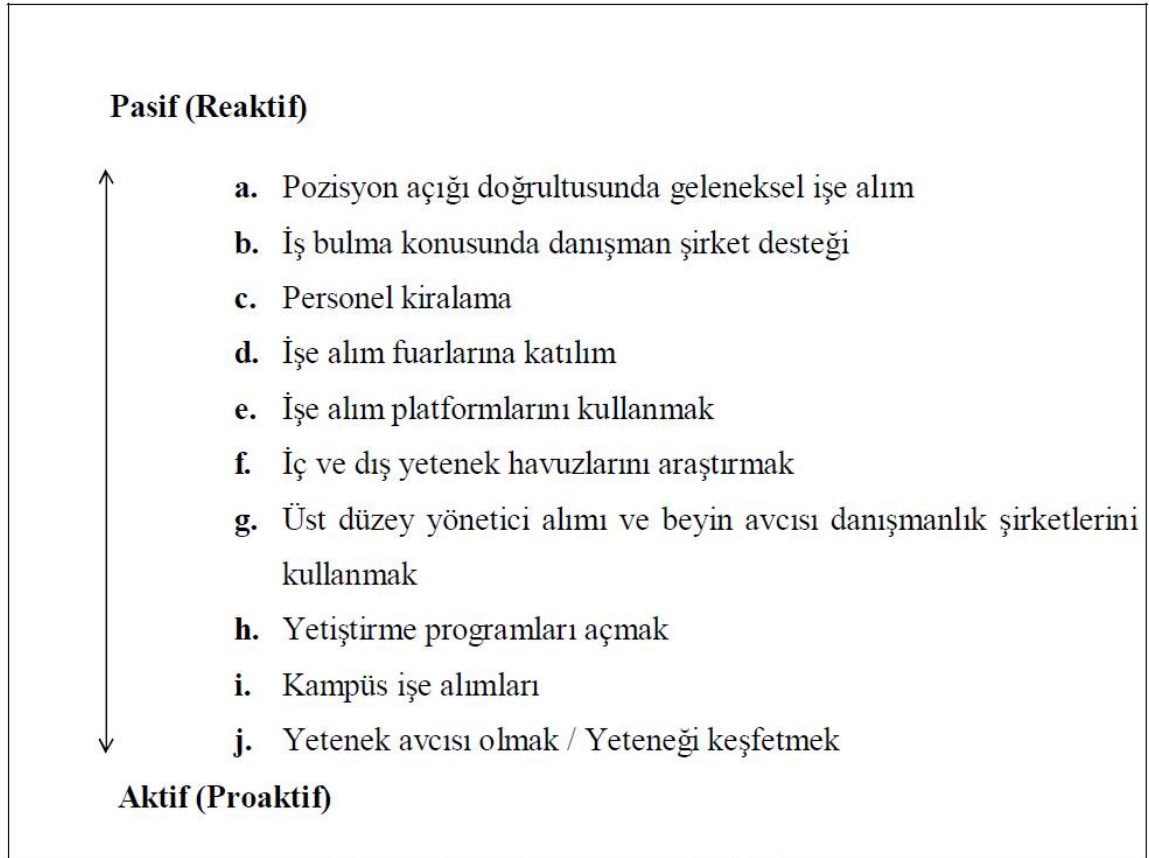
Seçim süreci en başta işletme stratejilerinin, talep ve gereksinimlerine karar verildiği “planlama” ile başlar ve üç adımlı bir süreçten oluşur. Diğer süreçleri ise adayların araştırılıp bulunması ve adaylar arasından farklı metotlarla uygun adayların tercih edilmesi ve işe yerleştirilmesinden oluşmaktadır (Uyargil, 2010, 86).

Çalışan seçim çalışmalarının hedefi, eleman alımı olacak görevin gerektirdiği özelliklere uygun nitelikler ve yetenekleri olan adayların seçilmesidir. Diğer bir söylemle, iş ile işgörenin arasında bir uyum olmasıdır. Bu yönde ilk olarak yapılması gerekli işin gerektirdiği özellik ve yeteneklerin neler olduğuna karar verilmesidir (Bingöl, 2013, 229). Bunu yaparken ilk olarak iş analizleri yapmalı işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının hatlarına karar verilmelidir. Diğer aşama olan aday araştırılması sürecinde hedef firmanın gereksinimini karşılayacak çalışanların tercih edebileceği bir aday havuzu oluşturmaktır. Burada, işletme içi ve dışı kaynaklardan, farklı metotlarla istenilen özellikte adayların firmaya çekilmesi durumu söz konusudur. Son adımsa ilk adımda karar verdiğimiz firma gereksinimi karşılayacak işgörenlerin tercih edilmesidir.

Firmalar etkili bir yönetim için mevcut olan işe alım stratejilerini gözden geçirmeli ve en yetenekli adaylara işin verilmesine dönük yeni bir strateji kurulmalıdır. Bu noktada firmanın amaç ve stratejileri etrafında karar verilen kritik yönetsel ve teknik pozisyonlar için hangi dönemde, hangi sayıda hangi pozisyonlarda istenilen performansı gösterebilecek “ideal işgören profi”nin tanımlanması yapılması gereken ilk adımdır. İşgörenlerin profillerine doğru tanı koymak, firma için gerekli olan ideal profile sahip yetenek portföyünün çıkarılması ve uygun işe uygun

yeteneklerin yerleştirilebilmesi yönünden de mühimdir. Mevcut işgörenler içinde yeterli sayıda yetenek yok ise dış istihdam seçeneğine dönülebilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus doğru yeteneklerin firmaya kazandırılmasıdır (Alayoğu, 2010, 81).

Yetenekli çalışanları bulabilme konusunda artık geçmişteki kaynakların yanında farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da dönmek gerekebilir. Bu noktada yetenek yönetimi işe alım kanallarından aktif işe alabilme kanalının kullanılması daha uygundur. Bu kanallar aşağıdaki gibi özetlenebilir;



**Şekil 3. Aktif İşe Alım Kanalı**

**Kaynak:** Atlı, D.,2012.Yetenek yönetimi.1.Baskı. Crea Yayıncılık, İstanbul 177.

Bu kaynakların dışında son zamanlarda fazlalıkla kullanımı olan yorumlama merkezi uygulamaları da aktif işe alım yolları arasındadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları firmanın önemli pozisyonları için en uygun çalışanın tercih edilmesi imkan oluşturan ve yetkinliklerin meydana çıkarıldığı bir metottur. Firmalarda doğru işle doğru kişiyi buluşturmayı amaçlayan metot sayesinde, yüksek potansiyele sahip ve gelecek oluşturan yetenekli çalışanlara karar verilmesi hedeflenmektedir (Çayan,

2011, 81). Bu uygulamayla adayların gelecek zamandaki potansiyel performansları ölçülür. İş ortamına yakın simülasyonlar adayları daha iyi gözlemleyebilmek ve çok taraflı karşılaştırmak, daha objektif olmak, mülakatlarda zor ortaya çıkabilecek niteliklere ulaşabilmek gibi nedenlere seçilebilmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamaları içinde, iş vakası uygulamaları, rol oyunları, kişilik envanterleri, yetenek testleri, yetkinlik tabanlı mülakat, grup çalışması gibi adımlardan meydana gelmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamaları çoğunlukla işe alım da kullanılan bir metot olmakla beraber potansiyellerin karar verilerek yeteneklerin tespit edilmesi amacı ile de kullanılan bir uygulamadır. İşe alma stratejilerinin doğru belirlenmesinin ve yetenekli çalışanların cezbedilmesinin önemini David Oglivy'nin şu cümlesi anlatmaktadır (Luecke 2012, 12): "Eğer kendimizden daha küçük insanları işe alırsak, kısa zaman sonra cücelerden oluşan bir şirket durumuna geliriz. Ama kendimizden büyükleri işe kabul edersek, devlerin olduğu bir şirket oluruz". Bu süreci yapmak iyi organize olan yüksek performanslı bir donanımı ve plan yapmayı gerektirmektedir. Bu söylemlerden hareket ile yetenekli çalışanların işe alım sürecinin etkinliği için; yetkinliği ön planda tutan mülakatlara ağırlık vermek, mülakatı gerçekleştiren kişileri eğitmek, süreci kurumsal bir örgütsel yapıya ulaştırmak, yetenekli çalışanlara ulaşılması konusunda teknolojiyi faydalı bir şekilde kullanmak, teknolojinin içsel boyutunu uygulamaya taşımak, yetenekli adayların niteliklerini ele almak, firmanın bütçe çalışmalarına ve stratejik planına uygun davranmak gerekmektedir (Altınöz, 2009, 45).

#### **1.4.2.4.3. Yeteneklerin Tanınması ve Çalışanların Sınıflandırılması**

Yetenek yönetimi sistemi yapılırken en önemli şartlardan biri de yetenekli çalışanların tespitidir. Kilit süreçlerin çalıştırılması bugün ve gelecekte organizasyonları zorlayıcı en üst seviyede mücadele ortamları yapmaktadır. Organizasyon içinde ilerleme durumu olabileceklerin doğru şekilde tahmin edilmesi ne kadar önemli ise doğru yeteneklere ne zaman ve nerelerde gereksinim duyulduğu da aynı biçimde önemlidir. Küresel rekabetçi etrafta organizasyonların yaşayabilmesi kısmen ana pozisyonlar için yedeklere karar verilmesi ve geliştirilmesi için yapılacak yatırımlara bağlıdır (Keçecioğlu, 2012, 182).



Yeteneklerin karar verilme süreci bu kadar mühim iken bu süre zarfında yapılması gerekli en doğru şeylerden biri işe alım süreci itibariyle konunun öneminin farkında olacak şekilde doğru işe doğru insanının getirilebilmesi için firmaların detaylı analizler yapması önemlidir. Bunun için bu konudan sorumlu olan İnsan Kaynağının ve aynı biçimde yöneticilerin çalışan yapısını, insan kaynağını, işletme strateji ve gereksinimlerini doğru analiz yapması gerekmektedir. Burada sözü geçen işe alım süreci itibariyle çalışanların amaçlarının, yapmış oldukları işlerde tatmin olup olmadıklarının, gelişmesi gereken taraflarının, işletme stratejileriyle ne derece uyum içinde bir çalışma gösterdikleri gözlenmesi gerekmektedir. Ulrich'in de belirtmiş olduğu İnsan kaynakları yetkinliklerinden "iş ortağı" olma ve "operasyoncu" yetenekleri burada ön sıralara çıkmaktadır. Firma gereksinimleri ve stratejileriyle yetenek yönetimi süreci iç içe geçirilmediği müddetçe etkinliği ve verimliliği olmayan bir süreç olmaktan uzağa gitmeyecektir.

İnsan kaynaklarının rekabet avantajı sağlayabilmesi için bu noktada cevaplama gerekliliği bazı sorular vardır, bunlar şöyledir (Ceylan 2007, 62-63):

- a. İşletme kendi rakiplerinden hangi noktada farklı olmak istiyor? Üretim verimliliğinde mi? Yenilikçilikte mi? Müşteri Hizmetlerinde mi?
- b. Bu farklılığı oluşturmak için değer zincirinin neresinde en fazla etki söz konusudur?
- c. İşletmeyi rakiplerinden çeşitlendirme hangi çalışanlar ya da çalışan grupları en yüksek potansiyeli taşımaktadır?

Bu sorular hem işletme tarafından gereksinimlerin tanımlanması hem de çalışanların bu gereksinimlere ne derece cevap verebileceğinin karar verilmesi noktasında yardımcı olacaktır. Burada dikkat edilmesi gerekli nokta çalışan gruplarının ayrıca yorumlanmasıdır yani sınıflamanın doğru biçimde yapılabilmesidir. Sınıflandırmada dikkat verilecek nokta en başarılıdan en başarısızla doğru bir yorumlamanın yapılmasıdır. Stratejik seviyedeki bir çalışan ile daha az verim sağlayan çalışanın birbirinden ayrı tutulmasına dönük yapılmış olan çalışma sınıflandırmanın örneğini oluşturmaktadır (Altınöz, 2009, 37). Böylelikle her çalışan grubunun kendi gereksinim ve talepleri yönünde uygun gelişim çalışmaları tasarlanabilecektir.

#### 1.4.2.4.4. Yetenekleri geliştirecek eğitim programlarının tasarlanması

Eğitim ve geliştirme, kişilerin işlerini faydalı bir biçimde yapma yeteneğini arttırarak, şuan ve gelecek zamandaki performansını iyileştirmeye yönelik herhangi bir girişim ya da eylemdir. Herhangi bir eğitim ve geliştirme gayreti şu üç hedefin birini veya daha fazlasını içerebilmektedir (Bingöl, 2013, 281).

1. Bir kişinin örgütteki rollerini ve görevlerini anlama seviyesini etkinleştirmek,
2. Bir kişinin bir ya da daha çok uzmanlık alanındaki becerilerini fazlalaştırmak,
3. Bir kişinin işini iyi bir biçimde yapması için motivasyonunu yükseltmek.

Yetenek yönetimi yönünden bakıldığında, eğitim programları bu üç hedefe de hizmet vermektedir. Stratejik bir yaklaşımda olacak şekilde eğitim ve geliştirme örgütsel dönüşümün bir platformu, örgütsel ve kişisel yenilenmenin mekanizması, küresel bilginin de aracı özelliğindedir.

Yeteneklerin tercihi, sınıfa koyulması, performans ve potansiyellerine karar verilmesi kadar, eğitim programlarının tasarımı da bir o kadar önemlidir. Değerlendirme, gelişme ile destek verilmediği sürece firma çapında yüksek performans elde edilemez (Polat 2011, 34). Nitekim şirketlerin işten ayrılmalarının temel nedeni, genelde başka yerlerde daha iyi olanak ve fırsat kazanmalarındır.

Eğitim ve gelişim uygulamaları doğru yönlendirilemediği zaman işletme tarafında maliyetleri çok yüksek olabilecektir. Bu yüzden de firmaların iş stratejisiyle planlanan eğitim programlarının uyumlu olabilmesi için ilk olarak firmaların ihtiyaç belirleme durumunu tamamlaması gerekmektedir (Noe 2009, 89).

Tümleşik bir yapılanma için yetenek yönetimi programının firmanın hedef ve stratejileri paralelinde planlandığından emin olabilmek için ilk olarak eğitime ihtiyacın nedenleri nedir? Sorusuna cevap verebilmek için organizasyonel analiz, nerelerde eğitime ihtiyaç var? Sorusunu yanıtlayabilmek için görev analizi ve son olarak da kim eğitime gereksinim duyar sorusunu cevaplayabilmek için ise kişi analizi yapılmalıdır. Başlangıçta bu tasarımda planlanan bir eğitim programı belirlenen amaçlara varılması için çok fazla faydalı olacaktır.

Yetenek yönetiminde eğitim ve gelişim çalışmaları özellikle yönetsel yedekleme amaçlı düşünüldüğünde sözü geçen eğitim programlarına gereksinim

duyulmaktadır. Son zamanlarda yetenek yönetimi uygulamalarında gelişim alanlarının kullanım dağılımlarına bakıldığında (Atlı, 2012, 191).

Yüzde 70 iş başında öğrenme kapsamında özel görev ve projeler, yüzde 20 kişisel farkındalık arttırmaya yönelik koçluk ve mentorluk, yüzde 10 bilgi, beceri ve yeteneği arttırmaya yönelik sınıf için eğitimler olarak bir dağılım söz konusudur.

Kuruluşların çoğu şirket içi eğitimin önemini kavramış durumdadır ve eğitilmiş işgücüne duydukları ihtiyaç sebebi ile de çalışanların işten ayrılma riskini genelde göz ardı etmektedirler. Rakiplerin yetişmiş birkaç çalışanın aklını her zaman çelebileceği unutulmamalıdır. Ancak görünen o ki çalışanların çoğu onları yetiştiren onlara mesleki gelişim olanağı veren firmalarda çalışmaya devam etmektedirler. Uzun dönemde kayıp yaşayan ise eğitime gerektiği kadar yatırım yapmayan, yalnızca rakiplerinden adam kapmaya çalışan firmalar olmaktadır (Luecke, 2012, 117). Bu aşamada yeteneklerin eğitim ve gelişim çalışmaları içerisinde, doğru yerde doğru biçimde yorumlanması üzerinden önemle olunması gerekli bir durumdur.

#### **1.4.2.4.5. Yeteneklerin Elde Tutulması**

Elde tutma, bir firmanın yetenekli çalışanlarını hızla değişen bir dünyada firmaların rekabetçi kalmasına yardımcı olan insanları alıkoyma yeteneğidir. Kuruluşun bakış açısından elde tutma, tüm çalışanlarına sınıksız tutunmaya çalışmak anlamına gelmez. Bu iyi çalışanları, belirli işlev ya da seviye için en uygun süre boyunca alıkoymak anlamına gelir (Mentor, 2007, 14).

Yeteneklerin elde tutulması için kendilerinin önemli olduklarının hissettirilmesi, gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olduğunun gösterilmesi, uygun bir çalışma ortamı sağlanması, niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda, görevlendirilmesi, motive edici ücret ve ödül planları ile işletmeye aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmelidir (Alayoğlu, 2010, 83). Bu uygulamalar ile birlikte çalışanların işten ayrılmaları engellenemeyecek olmakla beraber en azından ayrılma oranları bu stratejilerin kullanılması ile beraber minimum düzeye çekilebilecektir (Alayoğlu, 2010).

Yeteneğin sonradan kazanılmasının bilgi ve beceriye oranla daha zor olduğu görülmektedir. Eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem veren firmalar bu noktada diğer firmalara oranla stratejik fark yaratacaklardır, böylece elde tutma konusunda diğer firmaların önüne geçerek rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

#### 1.4.2.4.6. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi, Motivasyonu ve Ek Faydalar

Yetenekli çalışanların işletmelerde uzun süreli istihdam edebilmesinde, başta adil ve performansa yönelik bir ücretlendirme sistemi olmakla birlikte, kurum kültürüne ve sıra dışı başarıları diğerlerinden ayrı tutacak özellikte, teşvik eden, esnek ve kişiye özel uygulamaları içeren ödüllendirme sistemleri; kişilere kurum kültürünün uyumu; iş-yaşam dengesinin kurulması ve diğer yan haklar gibi konular önem kazanmaktadır.

Firmalar, kendi yapı, özellik ve alışkanlıkları ile buldukları sector ve iş kolları dikkate alındığında birbirinden farklı özellikte ücret sistemi uygulamaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme, tüm firmalarda kullanılabilen, verimliliği artırıcı tekniklerden sadece birisidir (Altınöz, 2009, 82).

Performansa dayalı ücretlendirme sistemini kabul eden firmalarda ücret yükselimleri herkese eşit verilen bir hak olarak değil, çalışanların kazanmak için gayret göstermeleri gerekli bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sürecin doğru şekillenebilmesi için performans seviyelerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu performans seviyeleri şöyle sıralanabilir (Luecke, 2012, 101);

- a. “Kuruluş için çok gerekli ama işgücü piyasasında zor bulunanlar,
- b. İşten ayrılmaları kuruluşu en büyük hasarı verecek olanlar,
- c. İşe alınması, eğitilmesi en zor ve uzun sürecek olanlar,
- d. Müşteriler ile doğrudan ilişkide olanlar
- e. Kuruluş içinde bilgi akışını yönetenler”

Burada yapılan sınıflandırma her firma için aynı olacak bir sınıflandırma olamaz, her firmanın kendi talepleri ve gereksinimleri paralelinde öne çıkardığı sınıf değişik olabilir.

Yetenekli çalışanlara hak ettikleri ücretlerin verilebilmesi gerekir. Tersine bir durumda, gelecekte firmada stratejik konumda olabilecek yetenekli bir çalışan, başka firmaların teklif verdiği yüksek ücretleri kabul edebilecektir. Bu durum yetenekli çalışanın firma da tutulmasını da zorlaştıracaktır (Altınöz, 2009, 82). Temel hedef performansı yüksek olan çalışanların diğerlerine oranla daha iyi ücret verilmesidir. Böyle bir firmada adil bir ücretlendirme olduğunu görenler firmanın adil yapısını göreceklerdir. Bu da çalışanları tutma stratejilerine kaynak oluşturacaktır.

Yetenekli çalışanların motivasyonu için ayrıca aşağıdaki uygulamalar da ön plana çıkmaktadır;

Çalışanların psikolojik olarak tatmini; çalışanın işinden bezmesi, işteki istek azlığına yol açacaktır, bu yüzden firmanın buna dikkat etmesi gerekir. İş-Yaşam Dengesi; çalışanların işteki ve özel hayattaki yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için imkan sağlanmalıdır. Esnek çalışma saatleri, iş-yaşam dengesini kurma olanağı veren en önemli uygulamaların ikisidir (Luecke, 2012, 154). Kar Paylaşımı; çalışanların işletmenin karından önceden saptanmış bir orana göre düzenli ücretlerine ek olarak aldıkları ücrettir. Parasal olmayan ödüller; çalışanların göstermiş oldukları başarıya istinaden takdir edilmeleridir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün nitelikleri, sınıflandırılması, nelerden oluştuğu ve örgüt kültürünün değerlerinden söz edilmiştir.

#### 2.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Tarihsel şekilde bakılacaksa, 1930 ve 40'lı senelerde Bernard ve Mayo şekilsel olmayan örgütleri inceleyerek grup kültürü olgusuyla ilgilenmişler, Bernard 1940'lı senelerde ilk defa örgüte sosyal bir sistem şeklinde yaklaşmış ve örgütsel değerlerin ve informal örgütün değeri üstünde durmuştur. Örgütü paydaş değerlere dayandırılmış bir işbirliği sistemi şeklinde gören Bernard örgüt ve yönetimin kültürel tarafına dikkati yöneltmiştir. Örgütü kültür tarafından inceleyen bu teoriye Likert, Maslow, Mc Gregor gibi araştırmacıların da katkısı olmuştur (Kelez, 2007).

Örgüt kültürü, örgütteki üyelerin tutum ve davranışlarını biçimlendiren ve onlara rehberlik yapan, paylaşılan bir seri değerler, varsayımlar, inançlar ve uygulamalardır (Rashid ve diğ., 2003, 164). Örgüt için kültür, kişi için kişilik gibi, saklı ama yapıcı, anlam verici, yön ve hareket sağlayıcı bir oluşumdur (Yağmurlu, 720). Örgüt kültürünün örgütlerde tıpkı kültürün toplum içindeki rolü gibi tümleştirici bir görevi üstüne aldığı görülmektedir. Çünkü kültür paylaşımı olandır ve bu noktada birleştirici özelliği vardır.

Organ'ın tanımları incelendiğinde bir davranışın örgütsel vatandaşlık tutumu olup olmadığını anlamak için üç önemli faktörün varlığının gerekli olduğu bilinmektedir. Bunlar; şekilsel rol davranışının bir parçası değil, tamamıyla gönüllü ve talebe bağlı davranışların bir tümü; işi yaptıklarında açık bir biçimde ödüllendirilip, yapmadıklarında ise cezalandırılıp cezalandırılmaması, bu çeşit davranışların örgütün etkinliğine katkısı olması, örgütün amaçlarına ulaşılmasında gerekli olmasıdır (Ölçüm, 2004, 2).

Schein örgüt kültürünü "Örgütün dış çevreye ayak uydurması ve iç birleşmesi sırasında yaratmış olduğu ve geliştirdiği, yeni üyelerine en iyi algılama, düşünme ve

hissetme yolu olarak verdiği esas varsayımlar modeli” şeklinde tanımlamıştır (Bozoğlu, 2011).

Bir başka tanıma bakıldığında Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden değişik yapan, bir grubun algılama, düşünme ve davranışlarını belirleyen, iç birleşme ve dış çevreye uyum gösteren, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini veren ve örgüt üyelerince Kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumların tümüdür (Demir, 2007).

Örgüt kültüründeki çalışmalar ile tanınan Schein, örgüt kültürünü şöyle tanımlamaktadır: Örgüt kültürü, belli bir grup dış çevreye uyum ve içsel birleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğretirken, işe yaradığı için doğru kabul edilen ve bu sebeple o sorunlarla bağlantılı olacak şekilde algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol şeklinde yeni üyelere öğretilmesi gerekli bu grup tarafından keşfedilmiş ya da geliştirilmiş esas varsayımlar modelidir (Schein, 2010, 18).

## **2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Örgüt kültürü bir metin durumunda değildir: Örgüt üyelerinin düşünce uygulamalarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler şeklinde yer alır. Örgüt üyeleri yazılı olmayan bu değer ve inançları konuşarak ya da tartışarak birbirlerine geçirirler ifade edilmeden de anlaşılabilir (Alamur, 2005).

Kabul görmüştür: Örgüt kültürü bir değerlerin tümü şeklinde üyelerce sorgulanmaksızın doğru kabul edilir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu şeklinde açığa çıkar (Demir, 2007).

Üst yönetimin bir yansımasıdır: Örgüt kültürünün meydana getirilmesinde üst yönetimin etkisi çoktur. Üst yönetim etkileme gücü ile kültürün meydana gelmesini ve çalışanlar tarafından da kabul edilmesini sağlar. Üst yönetimin ön gördüğü kültürel değerler etrafında davranması, çalışanların bunu daha kolay kabul etmesini sağlar. Çünkü çalışanlar için üst yönetimin söylediklerinden çok nasıl davrandıkları önemlidir (Demir, 2007).

Dengeli bir yapıdadır: Düzenli bir biçimde tekrarı olmayan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar biçimindedir (Alamur, 2005).

Örgüt kültürü ayırt edicidir: Hiçbir kültür diğerinin aynısı olamaz. Kurumun sahip olduğu kültür onu diğer örgütlerden ayırarak, çeşitlilik yaratır. Bir kar tanesi ya da parmak izi gibi tektir ve örgüte tanıtıcı bir kimlik kazandırır (Kelez, 2007).

Kararlı bir yapıdadır: Örgüt kültürü zamanla fazlasıyla yavaş değiştiğinden kararlı bir yapısı vardır. Bu durumun istisnaları, önemli bir kriz örgütü tehdit ettiğinde veya ikili birleşebilme hallerinde oluşmaktadır. Örgütsel kültürünün bu kararlı yapısı değişimini zorlaştırırsa da yeniliklere açık olmalıdır (Korkut, 2010).

Semboliktir: Örgüt kültürü firma inanç ve değerlerinin sembolik bir görüntüsüdür. Semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Demir, 2007).

Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur: Örgütte çalışanlar ve örgütün yeni üyeleri şekilsel olarak yapıyı öğrenmeye çalışırken örgüt kültürünün varlığını hisseder ve bu yeni kavramı da öğrenmeye çalışırlar (Kelez, 2007).

Bütüncüdür: Örgüt kültürü örgütün tümüne yönelik bir nitelik taşır, her seviyede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar tümünü açıklar. Bu sayede personel arasında beraberlik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir (Korkut, 2010).

Örgüt kültürü tarihseldir, belli bir geçmişi vardır: Örgütteki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içer en tarihi bir perspektifi yansıtır. Nesilden nesile aktararak örgütsel yaşama süreklilik kazandırır (Kelez, 2007).

Örgüt kültürü konusunda çalışan farklı yazar ve düşünürlerin üstünde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün nitelikleri şöyle özetlenebilir (Eren, 2004, 138- 139):

- a. Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir kavramdır.
- b. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir.
- c. Örgüt kültürü yazılı bir metin durumunda değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler şeklinde yer alır.
- d. Örgüt kültürü düzenli bir biçimde devamı gelen veya meydana getirilen davranışsal kalıpları biçimindedir.

### **2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri**

Güçlü örgüt kültürü olan kuruluşlarda, çalışanların nasıl davranmaları gerekeceğini belirleyen standartlar oluşmuştur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kurumda çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapması gerektiğini belirlemeye



çalışarak zamanlarını kaybederler. Kısacası payı yapılan ortak değer, inanış ve tutumlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme adımıyla güçlü kültüre sahip organizasyona kıyas ile örgüt içi ve çevresel bağlantılarda davranış çabukluğu ve ataklığı olmadığı için güçlü kültüre sahip rakiplerinin çok gerisinde olurlar (Eren, 2004, 166). Örgüt Kültüründe bir kurumun vereceği durumlar şöyle sıralanabilir (Korkut, 2010).

a. Çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak: Kültür çalışanlara ortak tavır ve unsurlar oluşturarak, aralarında bir birleşme oluşturmalarını ve böylelikle örgüte sadakatlarının artmasını sağlar.

b. Örgütün iş stratejilerini desteklemek: Eğer örgüt kendi kültür yapısına uyan iş stratejileri yapmıyorsa, stratejinin başarılı olması olanaksızdır Bu sebeple örgüt ya planladığı iş planlarını kültür yapısına veya kültür yapısını iş stratejilerine uydurabilmek için gerekli değişiklikleri yapmak zorundadır.

c. Örgüt içinde kişiler arası ilişkileri düzenlemek: Kültür yöneticilerin ve çalışanların örgütün içindeki bağlarını düzenler. Böylelikle çalışanlarla yönetim arasında ve çalışanların kendi aralarında çatışmaları azaltılarak bir olmaları ve sorunlara daha farklı çözümler üretebilmeleri sağlanır.

d. Örgütün dış çevre ile etkileşiminde standartları tanımlamak: Örgüt yöneticilerinin ortaklar, hükümet veya müşteriler gibi dış elemanlarla kurulacak bağlarda standartların belirlenebilmesinde kültür mühim bir etkidir.

e. Performans kriterlerine karar vermek: Her örgütün performans şartları mevcut kültür yapılarına bakılarak biçimlenir. Bu sebeple yöneticiler ve diğer çalışanların örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri de bir yorumlama unsurudur.

f. Uygun yönetim şeklini seçmek: Örgütün kültür yapısına uygun olacak şekilde örgütün bir yönetim biçimi ortaya çıkacaktır. Örgütün yönetiminde uygulanan metotlar örgüt kültürünün değişme yönünde değişim olacaktır. Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler.

#### **2.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması**

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasında, birçok yazar ve araştırmacı çeşitli kategoriler kullanmıştır. Bu çalışmada güçlü ve zayıf örgüt kültürleri, baskın ve alt örgüt kültürü biçiminde yapılan sınıflandırılma incelenmiştir.

#### **2.4.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri**

Örgüt kültürünün çalışanların üstündeki etkileri açısından güçlü ve zayıf kültürler farkı oluşmaktadır. Örgütteki hakim değerler güçlü alt kültürlerin etkisindedir ve bir örgütün kültürel nitelikleri ifade edildiğinde, bu grubun değerleri ön plana çıkar (Robbins, 2001, 603). Bu konudaki tartışmalara bakıldığında, güçlü kültür çalışanlar üstünde etkili olmakta ve işten ayrılma oranını düşürmektedir. Güçlü kültür, örgütün esas değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Güçlü kültüre sahip örgütlerde, şekilsel kurallara ve düzenlemelere gereken gereksinim azalmış, vizyon ve hedefler çevresinde birleşme daha kolay sağlanmıştır. Herkes örgütün hedefini bilir ve onun için çalışır (Korkut, 2010).

Güçlü bir örgüt kültüründe, kişiler esas değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Bilinçli bir durumda açığa çıkan kültür yapısı, kişiler tarafından da benimsenip destek verilirse örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliği seviyesini yükseltir, iletişimi kolaylaştırır, kişiler arasındaki ve örgütle olan bağı güçlendirir (Demir ve Öztürk, 2011, 22).

Örgüt kültürü ne kadar fazla kabullenilmişse o kadar kuvvetlidir. Bunun aksi halde ise zayıf kültürden bahsedilir. Zayıf kültürlerde değerler üstünde uzlaşmaya varılamamıştır, alt kültürler arası bağlar yetersizdir. Zayıf kültür; müşteri, ürün ve çalışan yerine sayısal verilere değer vermektedir. Üyeler ve alt kültür grupların arasında diyalog kaybı, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi yalnızca zayıf değil aynı anda da olumsuz bir örgüt kültürünü ifade eder (Sarı, 2005). Özellikle yeni kurulmuş veya sık sık çalışan değişikliği yapan örgütlerin kültürleri zayıf olacak şekilde belirtilmektedir. Çünkü bu örgütlerin çalışanları, ortak ifade ve değerler oluşturacak kadar bir arada bulunup deneyime varamamışlardır. Güçlü kültürlerde ise bütün çalışanlar, birlikte tutarlı olan esas değerleri ve iş yapma yöntemlerini paylaşmaktadırlar (Vural, 2003, 51).

#### **2.4.2. Baskın ve Alt Örgüt Kültürü**

Örgüt üyelerinin çoğunluk kısmının paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü meydana getirir. Örgüt üyeleri bahsedildiğinde bu baskın kültür anlaşılmalıdır. Yani baskın kültür, örgüte belirli bir birey veren makro bir görüştür. Görünmeyen bir kontrol mekanizması ortaya çıkarır ve bürokratik ilişkiyi kuvvetlendirir (Aslan,

2008). Baskın kültür, örgüt kişilerinin çoğunluğunda paylaşılan esas değerleri açıklar. Bir örgütün kültürünün sözü geçtiğinde aslında onun baskın kültüründen bahsedilmektedir. Yani baskın kültür örgüte belirli kişiliği veren kültürün makro görüşüdür (Vural, 2003, 47).

Alt kültürse, örgüt üyelerinin arasında yalnızca belirli bir azınlık kısmında paylaşılan değerleri temsil eder. Alt kültürler, bir departman ya da ünite içindeki kişilerin karşılaşabileceği ortak problemler, durumlar ve tecrübeleri yansıtabilmek üzere, daha çok büyük şirketlerde yatay ya da dikey bir biçimde oluşmaktadır (Vural, 2003). Alt kültürler, kişilerin karşı karşıya kaldıkları sorunlar, durumlar ve tecrübeler sonucu oluşan ve örgüt içinde belli bir azınlık kısmında paylaşılan değerleri açıklamaktadır. Bir örgütün kültürünü meydana getiren birçok alt kültür vardır. Bu alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirlerine ne şekilde yakınsa, örgüt kültürü o seviyede bir bütün durum göstermektedir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük çeşitlilikler varsa örgüt kültüründe bir bütün görüntüsü zayıftır (Bakan ve diğ., 2004, 76).

## **2.5. Örgüt Kültürünün Bileşenleri**

Bunlar kültürü meydana getiren ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Köse, 2010):

### **2.5.1. Değerler**

Değerler, çalışanların ve yönetimin paydaş düşüncelerini gösteren kıstaslardır. Hangi toplumsal davranışın iyi, doğru ve arzulanır özellikte olduğunu belirtir. Kişi ve toplum açısından doğruları açığa çıkarır. Hali hazırdakini değil olması istenileni yansıtır (Korkut, 2010). Kültürün çok fazla gözle görülmeyen, öznel, içsel tarafını meydana getiren değerlerin bütünü örgütteki esas anlayış sistemini oluşturmaktadır. Bu esas anlayış ise hem iç hem de dış uyum gösterme ve birleşme sorunlarında kullanılmaktadır (Güçlü, 2003, 151). Değerlerle, bir örgütün esas hedefleri, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşmesi sonucunda açığa çıkan olaylarla bağlantılı kabul edilen doğruları meydana getirmektedir (Şahal, 2005). Çalışanların işlem ve eylemlerini belirlemeye, değerlendirmeye ve

yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı değerlerdir. Uzun dönemde davranışlara yön verir. Çalışanlara yapmış oldukları işi veya sergilemiş oldukları davranışın sebebi sorulduğunda genelde bu davranışa yön veren değerlere ulaşılmaktadır (Sarı, 2005).

### **2.5.2. İnançlar**

İnançlar, kültürün en derin ve soyut tarafını oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere şekil vermektedir. Kültürel şekilde paylaşılan varsayımları açığa çıkarmada üç problemle yüz yüze gelinir. Birincisi, insanların varsayımlar hakkında direkt şekilde konuşmaması, bunları farklı somut örneklerle anlatmasıdır. Örneğin, örgütün geçmişi için hikayeler anlatmak, bazı ritüeller, örgütün kişiler için çeşitli taraflarını sembolize eder. İkincisi, bazı varsayımların belli normlarla çakışması ve kişinin bunları kabul etmekte isteksiz olmasıdır. Üçüncüsü; çoğu örgütün farklılığı ve büyüklüğü, örgüt ile bağlantılı kültürel bulguların ne kadar temsili olduğunu düşünmemizi gerektirir (Özen, 2009).

Schein'e göre inançlar, örgüt üyelerine nasıl düşünülmesi, algılanılması ve hissedilmesi gerekliliğini anlatarak davranışlara hizmet etmektedir (Schein, 2010, 31). Varsayımlar çok fazla güçlü bir biçimde kabul edilmişlerdir ki örgüt üyeleri bu durumların farkında bile olmazlar. Varsayımlar zaman içinde kazanmış oldukları geçerlilikle değerleri de yönlendirmeyi öğrenirler. Bu sebeple inançlar örgütlerde yaşanacak değişimlerde mühim bir direniş ortamı oluştururlar (Güçlü, 2003, 152). Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır. Bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve sürekliliğini oluşturan esas faktörlerdendir. İnançlar, kişilerin durumlara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına dönük görüşleri sonucu oluşur. Kişilerin sosyal gerçekleri nasıl ifade ettiğini gösterir. İnançlar ne kadar benzerlik gösterip ne kadar çok kişi tarafından paylaşılır ise, kültürde o kadar yerleşik ve belirgin olur (Bakan ve ark., 2004).

### **2.5.3. Normlar**

Normlar, değerler sistemine bağlı şekilde her toplumda kişilere yol gösteren, doğru ve hatası, olumlu ve olumsuz belli eden kurallar, standartlar ve fikirler tümü şeklinde oluşmaktadır. Norm ve değer arasındaki çeşitlilik, değerlerin soyut ve genel olgulardan oluşması, normların ise açık ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 1990,

41). Normlar, örgütsel hayatta birliği, beraberliği, dayanışmayı ve denetimi oluşturan kuralların tümüdür. Yaptırımı olan kurallar sistemidir. Örgüt içinde nasıl davranılacağı, başkaları ile nasıl iletişime geçileceği konularında yol gösterir. Belli olaylarda hangi davranışların kabul edileceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini kararı verilen yazılı olmayan, informal taleplerdir (Korkut, 2010). Normlar, genelde sosyalleşme zaman zarfında öğrenilir ve kişiler tarafından birer alışkanlık şeklinde uygulanır. Normlar, ödül ve ceza yoluyla korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin, cezalandırma ise çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu şeklinde oluşur (Yıldız, 2006, 10). Değerler soyut ve genel olgulardan oluşurken, normlar daha belli ve daha kesindirler. Normlar kaynağını kültürel değerlerden alır. Değerlerin tanımını yapmak ve görmek fazlasıyla zorken, normlar kültürel görünümün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Çalışanın giyim, davranış ve konuşma biçimini belirleyerek, neyi, ne özellikte ve ne nicelikte yapması gerektiğini gösterir (Yaman, 2009).

#### **2.5.4. Tutumlar**

Tutumlar: Tutumlar kişinin nesne, düşünce veya durumlara karşın pozitif veya negatif bilişsel yorumlama, duygu veya yönelmelerdir. Tutumlar hayati olaylar karşısında davranış ve hareket şekilleri tarafından şekillenirler. Tutumların arkasında olan inançlar ve değerlerdir. Kişilerin tutumları onların inanç ve değerleri tarafından belirlenir. Değerler ve inançlar, tutumların belirleyicisi, tutumlar ise belirlenendir (Doğan, 2007).

#### **2.5.5. Liderler ve Kahramanlar**

Liderler ve kahramanlar, örgüt açısından uygun niteliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı bir şekilde yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanlar, örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni giren üyeler, örgütte üstte olan değerleri, kahramanlar için anlatılan hikayeler aracılığıyla öğrenebilirler (Şişman, 2007, 99). Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün temel yapısını meydana getiren esas değerler ve inançları kendi şahsiyetlerinde yansıtan modeller veya temsilcilerdir.

Liderlik, bir grup insanı belli hedefler etrafında toplayabilme ve bu amaçları hayata geçirebilmek için onları harekete geçirme, bilgi yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, davranışları, felsefeleri ve tutumları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yapmaktadırlar (Bakan ve ark., 2004). Ana değerler ve inançlar örgüt kültürünün temel yapısını meydana getirirken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi şahsiyetlerinde bunları aktaran modeller veya temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilmiş olan önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive edebilmenin bir sembolü, bazıları ise elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vb. sembolize edebilirler (Çırpan ve Koyuncu, 1998, 226).

#### **2.5.6. Hikayeler ve Masallar**

Hikayeler ve masallar, örgüt açısından önemli olan ve genellikle örgütün geçmişine dönük durumların, biraz da abartı yapılarak aktarılması sonucunda oluşan kültür taşıyıcılarıdır. Örgütler kazananlar, kaybedenler, başarılar ve başarısızlıklarla bağlantılı birçok hikayeyi içinde tutarlar. Belki de bu hikayeler içinde en önemli olanlar firmanın nasıl kurulduğuna dair olanlardır (Yaman, 2009). Benzer şekilde örgütlerde de üyeleri hareketlendirmek ve daha arzulu çalışmalarını imkan sağlayabilmek için örgütsel hikayeler oluşturulur ve yeni üyelere aktarılır. Bunlar sözlü ve yazılı kaynaklarla da geçirilebilir (Çimen, 2009, 26). Örgüt kültürünün önemli kaynaklarından biri de ele alınan hikayeler ve masallar, özellikle de oryantasyon dönemlerinde daha da önemli ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Korkut, 2010).

#### **2.5.7. Dil**

Dil, insanlar için bir iletişim, anlaşabilme ve taşıma aracı şeklinde başlı başına sembolik bir sistematik durumdur. İletişimse, ortak semboller aracılığıyla bilgi ve anlamın taşınması sürecidir. Kodlanan mesajı taşıyan sembollerin anlaşılabilmesi, iletişimde olan insanların aynı algı dayanağına sahip olmasını gerektirmektedir (Şişman, 2007, 97). Dil önemli bir iletişim aracı olmasının yanında mevcut kültürü yaşatır, kültür hakkında bilgi verir ve kültürün nesilden nesile geçmesini sağlar. Bu yönden bakıldığında örgüt için ortak bir dilin ortaya çıkması

birleştirici ve örgütün devamlılığını sağlayıcı bir niteliğe sahiptir. Dil örgüt üyeleri içinde iletişimi gerçekleşmesine sebep olan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün taşınmasında rol oynayan önemli bir araçtır. Dil, kültürün devamlılığını sağlar (Bakan ve diğ., 2004).

### **2.5.8. Semboller**

Semboller, örgüt kültürünün görülebilen tarafıdır. Sembollerle başka üyelere, paydaş olunan değerler ve sayılılarla bağlantılı uyumlu mesajlar verilir. Firmanın alışma ofisleri, toplantı salonları ve bekleme salonlarında kullanılan mobilyalar, sanat eserleri, örgüt üyelerinin selamlaşma biçimi, okunan gazete ve dergiler, kullanılan örgütsel afişler ve firma ambleminin kullanılması sembollere örnek şeklinde gösterilebilir. Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenmiş kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere dir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre taşınabilir. Bir sosyal düzenin içinde egemenliği olan değerler, belli sembollerle daha somut, gözle görülebilir duruma gelmektedir. Semboller, kültürün içinde mühim bir yer tuttuğundan örgüt kültürü içinde de çok geniş bir yeri vardır. Semboller, kodlanmış özel anlamlar şeklinde bir kültürün en derin öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyal olmasında, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde mühim bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme biçimi olarak da kullanılmaktadır (şişman, 2007, 96).

Örgütün işareti olarak kullanılan şekiller, logolar, flamalar, ünvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi sembollere örnek verilebilir (Cansu, 2006, 17). Fiziksel, sözel, davranışsal semboller, örgütsel hayatı paylaşan üyelerin bu yaşama dönük ortak yorumlarını meydana getirir ve örgütlerde hemen hemen her şey bir sembol şeklinde işlev görebilir. Bunun minimum kriteri, sembolün herhangi bir şeyi kendisinden çeşitli bir biçimde veya daha geniş anlatması ve bir kişi için ya da kolektif olacak şekilde bir anlamının olmasıdır. Örgüt üyelerinin paylaştığı semboller, örgütsel hayata dönük ortak yorumlardır ve örgütün değer yapısını, uygulamaları, duyguları anlamanın bir yolu da örgütün sembolik boyutunu kavramaktan geçer (şişman, 2011).

## 2.6. Örgüt Kültürünün Önemi

Her örgüt sahip olduğu kültüründen pozitif veya negatif biçimde etkilenmektedir. Örgüt kültürünün örgütler için önemi şöyle ifade edilmektedir (Çimen, 2009, 21):

a. Örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan kişiler kendilerini çalıştıkları örgütle birleştirir. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.

b. Çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylelikle örgütsel gayretler yönünde kendilerinden beklenmiş olan davranışları sergileyerek başarıya varmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına olanak verir.

c. Örgüt kültürü bazı uygulama ve sürelerde standartlaşma ya da rasyonelleştirme sağlar. Çalışanları psikolojik olarak rahatsız eden hususların örgüt kültürü gereği oluştuğu izah edilebilirse, çalışanlar, bu hususları normal kabul edebilir.

d. Örgüt içi iletişim ve kişiler arası bağlantılarda, örgüt kültürünün fazlasıyla önemli bir rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar, "biz" duygusunu geliştirir, kişileri birbirlerine ve örgüte bağlar.

e. Örgüt kültürü, örgütte belirsizliği azaltır. Çalışanlar, çalışmalarını süresince birçok belirsizlik ve karmaşıklık ile karşılaşır. Kişisel boyutta bakıldığında kültürün ana rolü, çalışanlara, özellikle örgüte yeni katılanlara, örgütün "kültürel bilgisini" öğretmektir.

f. Örgüt kültürü çalışanlar için etkin bir güdü kaynağıdır. Verimliliği ve etkinliği fazlalaştırıcı rolü vardır. İşlerini anlamlı ve keyifli bulan, örgütün amaçları ile kişisel amaçları arasında ilişkilerini düzenlemiş, kendisini değerli ve güvende hisseden çalışanlar ile örgüt kültürü, sunduğu kimlik, bağlılık, değerler ve inançlarla çalışanların performanslarını yüksek seviyede tutmada büyük bir güç kaynağıdır.

g. Örgütte iç birleşmeyi sağlar, üyeler arasında dayanışmayı fazlalaştırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir faktör şeklinde görev yapar.

h. Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.

i. Örgüt ve çevre arasındaki bağları etkiler. Araştırmacılara göre örgütü saran çevrenin sunduğu teklifler ve tehlikelerin örgüt çalışanları tarafından algılanması ve onlara dönük hareket gösterilmesinde kültür önemli bir etkiye sahiptir.



j. Örgütün stratejik değişimlerle uğraşabilme ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırır.

k. Örgüt için bir kontrol mekanizmasıdır.

l. Örgütsel değerlerin nesilden nesile taşınmasını sağladığı için örgüte devamlılık kazandırır.

m. Çatışmaları azaltıcı veya yumuşatıcı etkisi vardır.

Yapılan çalışmalar örgüt kültürünü örgütsel başarıda veya başarısızlıkta bir etken şeklinde göstermektedir. Bilinçli bir biçimde mevcut kültürün analizinin yapılması ve eğer gerekliyse örgüt kültürünün değiştirilmesi örgüt tarafından son derece mühimdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi 1960'lı senelerden itibaren sanayi ve örgüt psikolojisinin çalışmalarına konu olan en önemli olgulardan biri şeklinde oluşmaktadır. Konunun bu kadar önemli olmasının pek çok sebebi vardır. Birincisi, insani sebeplerdir; örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığıyla karşılıklı bağlantılıdır ve örgüt üyelerinin sahip olduğu işe dayalı duygu, tutum ve davranışlarını direk olarak etkilemektedir. Bir başka sebep ise konuya işyerleri açısından bakıldığı zaman meydana gelmektedir; örgüt ikliminin çalışanlar için sağlıklı bir alan oluşturduğu hallerde, işyeri içinde üretkenlik, verim ve performans yüksek olmaktadır. Bunun aksine durumlardaysa en başta çalışanların motivasyonunun düşmesine bağlı şekilde işyeri etkinliği olumsuz yönden etkilenmektedir (Aksoy, 2006).

İklim, insanların çalışma durumuyla alakalı sahip olduğu kütleli algıları açıklar. Bu kütleli algılar, gerçek veya çıkarılan durumlara bağlı olarak, psikolojik bir uyuma ve bir sistemin günlük hayatında meydana gelen pratiklere ve prosedürlere sahiptir (Hoy ve Miskel, 2012). Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli nedenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların iş yeterliliğine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Örgüt iklimine etkide olan esas etmenler kişilerin güdülenmesi, yöneticilerin liderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç esas işlevden doğan iş grupları örgütün nitelikleri, gözetim ve yönetim gibi etkenler örgütsel iklimi belli eden ana güçleri meydana getirir (Can, Aşan ve Aydın, 2011). Bir örgütü diğer örgütlerden ayırmasını yapan ve örgütün her üyesinin davranışlarını etkilemiş olan örgüt içi etrafla alakalı özellikler örgüt iklimidir (Hoy ve Miskel, 2012).

#### 3.1. Örgüt İkliminin Tanımı

Örgüt iklimi farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunanca'dan gelmekte ve yönelim, eğilim anlamını taşımaktadır. Örgüt iklimi olgusu, bir örgütteki sosyal ve örgütsel değişkenlerle olan etkileşimler şeklinde açıklanmaktadır. İklim olgusu, örgütlerin birey ve bireysellik üstüne etkisini

anlamaya yardımcı olan, çok çeşitli boyutlardaki insan davranışlarını kişisel ve örgütsel açıdan “örgüt iklimi” adı altında çözmeye çalışan bir olgudur (Aytaç, 2003). Litwin ve Stringer örgüt iklimini; kişiler tarafından algılanmış olan çevresel nitelikler ve kişisel talepler şeklinde tanımlamaktadır (Aytaç, 2003). Barutçugil (2004) örgüt iklimini; çalışanların örgüt içerisinde ne şekilde davranmaları gerektiğine ilişkin algılarının sonucunda oluşan genel hava şeklinde tanımlamaktadır. Bir örgütte çalışan kişilerin firmanın amaçlarını kabul etmesi, değer yargılarını benimsemesi, inanç ve normlara uygun bağlantılarda bulunması ve istenilen davranışları göstermesi örgüt iklimi içindedir. Bir örgütü diğerlerinden ayırmış olan ve örgütte çalışanların davranışlarını şekillendiren iç özellikler dizisi, örgüt iklimi şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2003).

İklimi; çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgütü başka örgütlerden ayıran ayırıcı bir nitelik biçiminde açıklayabiliriz. Örgüt ikliminin meydana gelmesinde örgütte çalışan bireylerin kişilikleri de önemli ölçüde etkilidir. Örgütte bulunan bireylerin kişilikleri gibi örgütün de bu kişiliklerden hareketle bir kişiliği vardır diyebiliriz. İklim, örgütte çalışanların, birbirleri arasında olan ilişkileri, etkileşimleri, duyguları, düşünceleri, tutumları şeklinde açıklanabilir. Örgüt ikliminde kişiler arası ilişkiler pozitif ise kişilerin birbirlerine olan davranışları da bu denli pozitif olacaktır. Örgüt içinde samimi olan bir ortamın meydana getirilmesi, örgüt çalışanlarının daha istekli ve arzulu bir şekilde iş yapmalarına neden olabilir. Okul yöneticilerinin örgüt çalışanlarına karşı olan tutumları, öğretmenlerin gönüllülük temel olan işleri yapıp yapmamalarında esas durum teşkil edecektir.

Örgütsel iklim; arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenebilir. Örgüt iklimi senelerin ve farklı etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel veya çirkin iyi ya da kötü insandan insana değişen değer yargılarıdır (Yapıcıer, 2007). İklim, kültürü meydana getiren tanımlanabilir ve dokunulabilir şeyleri yansıtır. Örgüt iklimi, kurumu diğer kurumlardan ayırır; çünkü örgüt; üyelerinin diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşiminin, örgüt yapısının, politikalarının ve örgüt süre zarfının sonucunda şekillendirdikleri organizasyonun genel izleniminden oluşmaktadır. Bu da yalnızca o örgütte olan nitelikleri bize gösterir (Önen, 2008). Tıpkı öğrencileri arasında, öğretmenlerin fark etmesi gereken, kişisel farklılıkları; öğretmenler arasında metod çeşitlilikleri olduğu gibi örgüt iklimleri de kişiseldir ve okullara göre çeşitlilik gösterir (Yapıcıer, 2007). Örgütler kendilerine has özellikler

göstermektedir. Genelde eğitim örgütleri diğer örgütlerden, özelde ise okullar diğer okullardan çeşitlilik göstermektedir. Çünkü örgütlerin faktörlerinden biri de kişilerdir. Kişilerin değerleri, davranışları çeşitlilik göstermektedir. Bu durum da iklimin çeşitlenmesine sebep olmaktadır.

Örgüt iklimi; örgüt elemanlarının duygularını, düşüncelerini, davranışlarını etkileyen ve aynı zamanda da bunlardan etkilenen, örgütle bağlantılı algılarını şekillendiren maddi ve manevi değerlerin tümüdür.

Yukarıdaki tüm tanımların sonunda örgütsel iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü başka örgütlerden farklı kılan, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin fazlasıyla kararlı, değişmez, devamlılık niteliğine sahip ve örgütte bulunan kişilerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenmiş olan, somut biçimde gözle görülüp elle tutulamayan, fakat örgüt içindeki kişilerce hissedilip algılanabilen ve tüm bu nitelikleri içine alan psikolojik bir kavramdır (Yıldırım, 2009).

### **3.2. Örgüt İkliminin Tarihsel Gelişim Süreci**

Örgüt iklimi ile alakalı alan yazın ele alındığında iklim ile alakalı ilk çalışmalara 1930'lu senelerde Kurt Lewin'in insan davranışları ve çevresel uyarıcı arasında bağlantıyı inceleyen ve grup normlarına bağlantılı araştırmalarda rastlanmaktadır. Lewin'e göre davranış, kişilik ve çevrenin etkileşimi ile oluşmaktadır. Örgütün çalışan kişilerin davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu gerçeğinin kabul edilmesi ile beraber 1960'lı senelerden itibaren örgüt iklimi olgusu örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve harekete geçiriciler için bir ilgi alanı şeklinde önem kazanmıştır. Konunun bu kadar çok önemli olması ilk şekilde insani sebeplerden kaynaklanmaktadır. Örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığıyla birebir alakalıdır ve örgüt üyelerinin sahip olduğu işe dayalı tutum, duygu ve davranışlarını direk olarak etkilemektedir (Önen, 2008).

Tüm örgütler zaman geçtikçe kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikleriyle etraflarını ve örgüte yeni katılanları etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapı ve hedefleri etkileşerek bir "iklim" yaratır. Bu durum üyeler ve örgüt için ayrı bir önem içermektedir. İklim, hem örgüte kendine özgü olan bir kişilik kazandırır hem de kişilerin davranışlarını etkiler (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Kişiler örgüt içindeki ortamdaki etkiledikleri gibi, örgüt iklimini de

etkilemektedirler. Çünkü iklimi meydana getiren faktörlerin başında kişisel nitelikler gelmektedir.

### 3.3. Örgüt İkliminin Boyutları ve Özellikleri

Taymaz'a (2007) bakıldığında örgüt iklimi üç temel noktada ele alınır ve her nokta aşağıdaki nitelikleri gösterir:

a. Kişisel özellikler: Okulda çalışıyor olan insanların özlük hakları, verilen önem ve doyum derecesi, saygınlık, güven duygusu, ilişkileri, yükselme ve ilerleme imkanları.

b. Örgütsel özellikler: Örgütün amacı, politikası, büyüklüğü, çalışma şartları, çalışanların görev ve sorumlulukları, ödül sistemi, sağlanan kaynaklar ve örgütün gelişmişlik durumu.

c. Çevresel özellikler: Çevrenin yapısı, talepleri, baskı, uyum ve destekleri.

Bu değişkenler göz önüne alındığında örgütsel iklimin, kişisel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşim sonucu oluştuğu söylenebilir (Kaya, 2010). Örgüt iklimi kurum çalışanlarının davranışlarını etkiler. Örgüt iklimi hem liderlik tarzı, örgüt yapısı gibi örgüt özelliklerinden etkilenmiş olan hem de kişilerin iş tutumlarını ve işe dayalı tutumlarını etkileyen aracı bir değişken şeklinde incelenmelidir (Önen, 2008). Okul yöneticileri, gelişime giden yolda liderlik davranışlarının öğretmenler ve öğrenciler üstündeki etkisinin ve öğrencilerin istenen düzeyde başarı göstermeleri için gereken okul ikliminin ortaya çıkması gerektiğinin farkına varmalıdırlar (Tajasom ve Ahmad 2011).

Örgütün iklimi değiştirilebilir; fakat genelde belirli bir hava devamlılık gösterir. Bu durum örgüte belli kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlemi yapılabilen ve objektif özelliklere sahiptir. Ama bu özellikler kişilere göre farklılık gösterir. Bu sebeple bunun bir algılama durumu olduğunu söyleyebiliriz. Kişilerin bu iklimi algılama hallerine göre davranışları da çeşitli olacaktır. Örgüt iklimi, kişilerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün kişilik yapısıyla, örgüt üyeleri tarafından algılanan ve örgütün genelde devamlılık arz eden özelliklerinin tümüdür (Efil, 2009).

Batlis'e göre örgüt iklimi olgusu aşağıda verilen niteliklere sahiptir (Efil, 2009):

a. Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel görünümünden oluşur.

b. İklim algıları çevresel olayları ve halleri değerleyici olmaktan çok bitiricidir.

c. Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle alakalı uygulamalar gibi örgütsel niteliklerden etkilenen ve kişinin iş davranışını ve işle alakalı davranışını etkileyen bir müdahil değişken şeklinde görülebilir.

d. İklim yapısı çok boyutludur. İklim yapısı ile alakalı şekilde çok çeşitli ayrımlar yapılmıştır (Yaşar, 2005).

Örgütler kendi örgüt iklimini kendileri ortaya koyarlar. Örgüt iklimi oluşturulurken genelde örgütsel değer, inanç, ahlak kuralları ve normlardan faydalanılırlar. Çalışanların örgütsel hedefleri, değerleri, inançları ve kuralları belli edip kabul etmesi örgüt iklimini pozitif taraftan etkilemektedir. Örgütsel hayatın psikolojik ve sosyolojik yapısı örgütsel iklimi oluşturan iki ana noktadır. Örgüt iklimi, örgütsel yaşamda çalışanların birbirlerine destek olmaları, sağlıklı arkadaşlık ilişkileri kurmaları, birlikte risk almaları ve motive edilmeleri gibi ana çalışmaların sonucunda belirlenir. Örgüt iklimini pozitif veya negatif etkileyen faktörler liderlik ya da yöneticilik şekilleri, motivasyon metotları, iletişim şekilleri, grup içi bağlantılar, örgütün yapısal nitelikleridir (Güney, 2011):

### **3.4. Örgüt İklimi Türleri**

Halpin 1966 yılında yaptığı çalışmada, örgüt iklimi çeşitlerini 6 kategoride ele alınmıştır. Bu iklim çeşitleri; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklimdir (Yaşar, 2005).

Açık iklim; örgütteki çalışanların morallerinin çok fazla olduğu, yönetici ve altlarının uyum içinde oldukları bir iklim çeşididir. Yöneticiler, eleştirilere her zaman açıktırlar ve asla kişisel olarak bakmazlar. Çalışanlar sorumluluklarını büyük bir istek ve şevk ile yaparlar. Bu iklimde destekleyici liderlik tarzı görülmektedir.

Bağımsız iklimle açık iklim yapıda aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden farklı kılan en önemli bir unsur vardır. Bağımsız iklimde, açık iklimin tersine yöneticiler, çalışanlarla aralarına belli bir psikolojik mesafe koymaktadırlar.

Kontrollü iklimde, görevi yerine getirmek temel koşuldur. Samimiyet ve anlayış gösterme seviyesi düşük olup, yakından kontrol söz konusudur. Örgütte yoğun şekilsel işler ve gereksiz yığılmalar vardır. Yöneticinin koyduğu kuralların dışına çıkılmaz. Yöneticilerde yalnızca benim söylediğim doğrudur inancı

egemendir, başkalarının fikirleri onları ilgilendirmez. Karşılıklı bireysel ilişkiler ve arkadaşlıklar için zaman yoktur ve gereksiz çalışmaların varlığı sebebiyle moral fazlasıyla düşüktür.

Samimi iklim; yöneticinin aşırı derecede anlayışlı olduğu, kendisi ile beraber bütün çalışanları bir aile havasına sokabilmeye çalıştığı ve sosyal ihtiyaçların tatmininin yüksek olduğu bir iklim tipidir. Babacan iklim ise; yöneticinin, astlarını kontrol etmede ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmede gayretinin yetersiz kaldığı, çalışanların verimli çalışma ve performans gösteremedikleri, farklı gruplara ayrıldıklarının görüldüğü, moral düzeyinin düşük olduğu bir iklim çeşididir.

Kapalı iklim; yöneticinin emredici tavrda olduğu, işlerin nasıl yapılacağı konusunda şahsi kuralların koyulduğu, çalışanları güdülemede yetersiz kaldığı ve tutarsız davranışlar gösterdiği bir iklim çeşididir. Moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayışlı olma çok azdır. Çalışanlar arası samimi ilişkiler ve arkadaşlık söz konusu değildir. Çalışanların kişisel zenginlikleriyle ilgilenilmez.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **FİRMA PERFORMANSI**

Araştırmanın bu kısmında performans kavramı ve önemi ifade edilerek çalışmanın teorik bölümü tamamlanacaktır. Ayrıca firmalar için performansın alt boyutları ve performans ölçümünün de bu konu başlığında ele alınmıştır.

#### **4.1. Performansın Tanımı**

Performans, bir işi yapan kişinin, bir grubun veya bir örgütün planlanan amaca ne derece ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin öznel veya nesnel anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991, 13). 16.Yüzyılda, performans kelimesi askeri alanda görevleri ve emirleri başarmak tanımıyla kullanılıyordu (Bingöl, 2013, 272).Bugün ise performans genel kanıda, belli bir hedefe dönük yapılan planlar paralelinde varılan nokta şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans; “Bir işgörenin belli bir zaman kesiti içinde kendisine verilmiş olan görevi yerine getirmek suretiyle verdiği sonuçlardır” (Bingöl, 2013, 273). Diğer bir söylemle performans, toplananları nitelik ve nicelik şeklinde belli eden bir kavramdır (Songur, 1995, 1).

#### **4.2. İşletmelerde Performans Kavramı**

İşletmeler gelecekle alakalı planlarını gerçekleştirmek, yeni pazarlara girebilmek ve yeni iş pazarlarında yer almak için kendi öz kaynaklarına dönerler. Bu sebeple firmalar elinde bulunan mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini fazlalaştırmaya çalışırlar. Firma kaynaklarının verimliliği bir yöne, kaynaklarının performansıyla ilgilidir. Firma kaynaklarının performansı, firmanın gelecek ile ilgili alacağı kararları direk olarak etkilemektedir (Yüncü, 2002: 25).

Bir iş sisteminin performansını, belli bir zaman sonunda çıktısı veya çalışma sonucunda tanımlayabiliriz. Firmaların hedeflerine ulaşma seviyesi bu sonuçlara göre yorumlanmalıdır. Bu durumda performans, firma hedeflerinin olması için gösterilen tüm gayretlerin yorumlanabilmesi şeklinde tanımlanabilir (Akal, 2000: 2).



Bir firmanın sahip olduğu mal varlıklarını kullanarak, kendisinden beklenen ekonomik değer ve faydayı yapabilme seviyesi, onun, performans derecesini belirler. Beklenen değerle gerçek değerlerin arasındaki ilgi performans seviyesinin sınıflandırılmasına ilişkin üç derece oluşur. Buna göre performans; varlıkların kullanımını sonunda toplanan değer ve yararın hissedarın talebi olan değer ve yarar ile aynı olduğunda normal performans, varılan değer ve yarar bu talebin altında gerçekleşmişse düşük performans, eğer varılan değer talep edilen değer üstündeyse yüksek performans şeklinde sınıflandırılabilir. Yüksek performansta arzu edilen değer ile gerçekleşen değer arasında olan fark ekonomik kâr şeklinde adlandırılır. (Barkey, 2002: 27).

### **4.3. İşletme Performansının Boyutları**

İşletme ilkeleri genelde kârlılık (rantabilite), verimlilik (prodüktivite), sosyal sorumluluk ve kalite şeklinde sıralanmaktadır. Yönetim; yönetim fonksiyonlarıyla bağlantılı olacak şekilde, hazırlık, uygulama ve denetim görevlerini yerine getirirken bu ilkelere uygun davranmak zorundadır. İşletme ilkelerine ilişkin göstergeler aslında işletme yönünden birer performans göstergesidir. İşletme performansıyla ilgili olgular şöyledir: Etkinlik, verim, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma hayatının kalitesi, kârlılık, sosyal sorumluluk, ürün liderliği (Efil, 2010: 5).

Literatürde örgütsel performans olgusu yedi performans boyutu ile ifade edilmektedir. Bunlar: Etkinlik, verim ve kaynaklardan faydalanma, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluktur (Kenger, 2001, 43).

#### **4.3.1. Etkinlik**

Etkinlik boyutu genelde "örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri çalışmaların sonundan, amaçlara varmadaki başarılarını yorumlayan bir performans boyutudur" biçiminde ifade edilmektedir (Akal, 2000: 34).

Etkinlik= çalışma sonrası varılan çıktı/çalışma öncesi planlanan çıktı şeklinde ifade edilmektedir. Lawlor'a göre etkinlik; faydalı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, malzeme ve hammadde, dışarıdan alınan yarar ve hizmetler gibi kaynakların ne kadar iyi kullanıldığını ifade eden bir kavramdır. Bu tanımdaki faydalı kavramı,

sağlanan mal ve taleplerin gerçekten ihtiyaç duyulan mal ve hizmetler olduğunu ifade etmektir. Kaynakların iyi kullanımı ile ifade edilen şey ise şudur: Fiili değer standart değer ile kıyaslandığında kaynak kullanımında olan performans nedir? Bu ölçünün faydalı olması için üretim standartlarının iyi belli edilmiş olması gerekir. Dolayısı ile standartların gereğinden fazla veya düşük tutulması işletmeyi büyük yanlışlara bırakır (Barkey, 2002).

#### **4.3.2. Verim ve Kaynaklardan Yararlanma**

Etkinlik büyüklüğünün kaynakların değerlendirilmesi tarafından benzerliği sadece amaçları paralelinde yakınlık gösterir. Her ikisi de çalışmalardaki belli süreçlerin amaçlarına ulaşmadaki başarı oranlarını değerlendirmekte fakat ele aldıkları kriterler yönünden farklılık göstermektedir. Etkinlik, çıktıya dönük bir boyut iken, kaynaklardan faydalanma daha çok girdiye dönük bir boyut şeklinde incelenmektedir. Kaynaklardan faydalanma boyutu da sonuç olarak, işletme performansını maliyetlerin minimize etme sonucu pozitif olarak etkilemektedir.

#### **4.3.3. Verimlilik**

Verimlilik organizasyonun (bireyin veya ülkenin) girdilerini (iş gücü, hammadde, makina vb.), ne derecede iyi çıktılara (ürün, hizmet vb.) dönüştüğünü gösteren bir ölçüdür. Verimliliği, müşteriye üretilen ürünün üretilme maliyeti ya da bir organizasyonun etkiselliğinin, yeterliliğine olan oranı şeklinde de tanımlamak olasıdır. Burada:

Etkisellik, doğru işler yapmak (vizyon ve hedef gerektirir)

Yeterlilik, işleri doğru yapmak (motivasyon ve yöntem bilgisi gerektirir) şeklinde ifade edilebilir (Dereli ve Baykasoğlu, 2003, 182).

Günümüzde verimlilik için getirilen bir diğer tanımsa büyük ölçülerde müşteri merkezli bir anlayışı içermektedir (Kuyucak, 2001:11). Verimlilik, yüksek kaliteli ve maliyet-etkin müşteri hizmeti verebilmek için arz zincirindeki bütün katılımcıların kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaktır. Bunun anlamı, işletmelerin öncelikle müşterilerine, istediği ürünü verdiğinden emin olması, daha sonrasında da bunu hayata geçirmede çalışmalarını artırmanın metotları aranmasıdır.

20. yüzyılda sanayiler hızla ilerleyip ekonomik çalışma ilişkileri karmaşıklaştıkça verimliliğe atfedilen tanımlar da çeşitlenmeye başlamıştır. Japon Verimlilik Merkezi tarafından kabul edilen geniş içerikli bir ifadeye göre verimlilik; doğru olan işleri, doğru şekilde ve ekonomik çalışma ile gerçekleştirmeyi amaçlayan akılcı bir hayat şeklidir. Japonlara göre verimlilik, gelişmeci bir düşünce veya var olan her şeyde, özellikle de insanda devamlı ilerlemeyi amaçlayan bir düşüncedir. "Bugün dünden iyi, yarın bugünden iyi olmalı" inancıdır (Lenger, 1997, 28).

İşletme seviyesinde verimlilik olgusu bütün yönetsel çalışmaların esası olan bir ilkedir ve işletme çalışmalarını verimli şekilde nasıl yönetmeyi gerektiğine ilişkin bir felsefe şeklinde algılanabilir. Bu açıdan işletme süreçlerinde verimliliği iki alt başlık altında;

1. Maliyet yönetimi ile verimlilik-maliyet ilişkisini oluşturan toplam verimlilik ve kârlılık ölçümü,
2. Kâr yönetimi ile verimlilik-katma değer bağlantısını açığa koyan katma değer verimlilik ölçümü şeklinde yorumlanabilir (Koroğlu, 1996, 16).

#### **4.3.4. Kalite**

Kalite, kaynakların iyi bir şekilde kullanımına neden olan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun olan üretim anlayışını üst sayan bir performans boyutudur.

Kalitenin bileşenleri şöyle olabilir (Forker, 1996).

1. Performans: Ürünün ilk görevini yerine getirme özelliği.
2. Uygunluk: Ürünün tasarım ve işlem görme özelliklerinin standartlara uygunluk derecesi.
3. Güvenirlilik: Ürünün kullanım süresi içinde performans devamlılığı.
4. Dayanıklılık: Ürünün ömrünün uzunluğu.
5. Estetik: Ürünün albenisi.
6. Hizmet Görürlük: Ürüne dönük şikayetlerin kolay, hızlı ve becerili çözümlenebilmesi.
7. İtibar: Ürünün marka, imaj ve moda değeri.

Kalite kaynakların en etkin kullanımını sağlayarak işletme çalışmaları sonucunda olan ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu sağlayan, müşteri ihtiyaç ve taleplerine uygun üretim ve hizmetle karşılık veren, işletmelerin toplumsal

görevlerini de pozitif şekilde yapmalarını imkan sağlayan bir performans boyutu şeklinde değerlendirilebilir (Akal, 2000, 28).

Kalite performans göstergeleri şeklinde kullanılan oranlar ise şöyledir (Akdeniz ve Durmaz, 1998):

1. İmalat Hata Oranı = Yeniden İşlenen Miktar / Toplam İmal Edilen Miktar
2. Müşteri İade Oranı = İade Edilen Miktar / Satılan Miktar
3. Ortalama Hata Sayısı = Toplam Hata Sayısı / İncelenen Mamul Sayısı

#### **4.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Bir işletmenin başarılı bir yerde olabilmesi için her şeyden önce örgüt üyelerinin çalışma hayatlarını kaliteli bir duruma getirmekle sağlanabilir. Bunun için de çalışma hayatının iyi duruma gelmesine dönük birtakım müdahalelere gereksinim duyulabilir. İş zenginleştirme ve özgür çalışma grupları gibi alternatif çalışma şekilleri, kalite kontrol grupları, yönetim kurulunda çalışanların temsil edilmesi, çalışanların işletmeye ortaklığı gibi pek çok şey, çalışma hayatının kalitesiyle alakalı programlarda yer almaktadır. Esas olarak üç faktör çalışma hayatının kalitesini yükseltmede önemlidir. Bunlar, yönetime katılabilme, fiziksel çalışma koşullarının geliştirilmesi ve çalışanların iş tatminidir (Dinçer ve Fidan, 2009, 6).

Katılımcı yönetim ve çalışma yaşamının kalitesi prensiplere bağlı kalarak yönetilen organizasyonlar, geleneksel şekilde yönetilenlerden çok daha etkindir. Yapılan araştırmalar sonucu, iş yaşamındaki kalite artışı aynı zamanda işletme performansını da yükseltmiştir (Şimşek, 2007, 233).

Çalışma hayatının kalitesinin karar verilmesinde kullanılacak ölçüm metodlarından bazıları; istatistiki göstergeler, toplam performans göstergeleri, fiziki çalışma şartlarıyla bağlantılı ölçümler, anketler, görüşmeler ve gözlemlerdir (Kodal, 1998, 83).

#### **4.3.6. Yenilik**

Yenilik, eski ihtiyaçları daha iyi karşılayabilme, değişen müşteri istek ve gereksinimlerine çabuk yanıt verebilme durumudur. Yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, girişimcilik yeniliğin esas boyutlarıdır.

Girişimciliğin göstergeleri olarak firmaların; belirli zaman dilimlerinde sundukları yeni ürün ya da hizmet sayısı, proje sayısı, teknoloji liderliği ve araştırma geliştirmeye verdiği önem sayılabilir (Shaker ve ark., 2002).

Bir organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi için, değişen çevre şartlarına uyum gösterebilme yetkinliğine bağlıdır. Çevre şartlarındaki değişimin çok farklı kaynakları mevcut olabilir. Rakiplerin yeni ürünler çıkarması, pazarda yeni teknolojilerin uygulamaya konulması veya sektöre yeni firmaların giriyor olması işletme için çevre şartlarının anında değişmesine sebep olabilir. Günümüzde bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemelerle beraber müşteri talep ve gereksinimleri de devamlı bir şekilde fazlaşmakta ve işletmeler daha yaratıcı, daha yüksek seviyede ve müşterilerinin taleplerine daha uygun mal ve hizmetleri ürettikleri derecede başarılı olabilmektedirler (Nicholas, 1998, 35). Yenilik yönetiminde performans tarafından şu göstergeler kullanılabilir (Kodal,1998, 78):

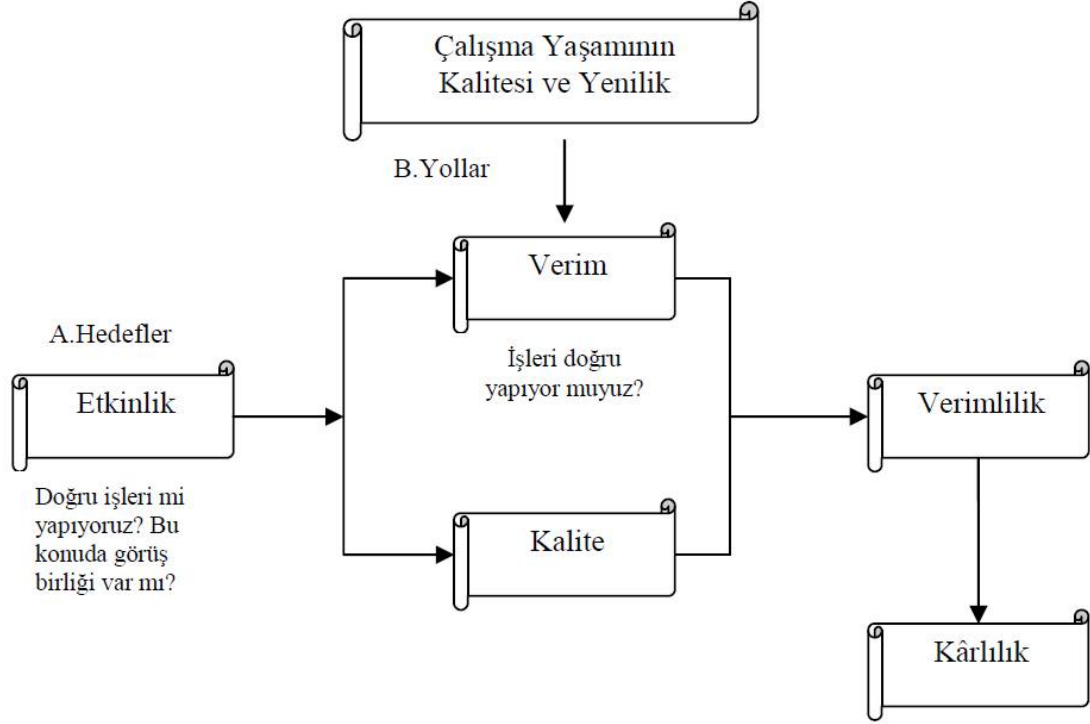
1. Yenilik projelerinin yüzde kaçını başarılı olmaktadır?
2. Yenilik projelerinde hasılat/maliyet oranları ne olmuştur?
3. Başarılı yenilik projelerinin şirket büyümesine ve kârlılığa etkisi ne olmuştur?
4. İşletme yenilikte liderliği elinde tutmakta mıdır?

#### **4.3.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk**

Performansın önemli seviyelerinden olan kâr planlaması, kârı belirleyen farklı etkenlerin dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurulması ve bunların arasında gerekli uyumun olmasını içeren bir yönetim çalışması şeklinde karşımıza çıkar. Genel şekilde kâr tanımlaması, çalışmalar öncesi elde bulunan öz sermayenin, çalışmaların nihayetinde öz sermayedeki yükselme şeklinde yapılabilir (Büyükmirza, 2001, 379).

Kârlılık (rantabilite) kavramı genelde belli bir süre dilimi içinde işletme çalışmaları sonunda toplanan kârın, aynı zaman içinde kullanıldığı kabul edilen ortalama işletme sermayesine oranlanması biçiminde açıklanmaktadır. Bu duruma bakıldığında yaygın anlamda kârlılık yüzde biçiminde aşağıdaki formülle ifade edilmektedir  $Kârlılık = Kâr * 100 / Sermaye$ .

Kârlılık, çalışmalarda işletme performansının en mühim göstergesi şeklinde olmaktadır. Bu durum işletmeler için performans sözünün genelde kârlılık manasına kullanıldığını ortaya koymaktadır (Kald, Nilsson, 2000).



**Şekil 4. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi**

**Kaynak** İsmail Efil, (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayınları, 11. Basım, Bursa.

#### 4.4. Performansın Ölçülmesinin Önemi ve Amacı

Her işletmenin belli amaçları vardır ve her işletme amaçlarına varmak ister. Bu amaçlara varma seviyesini de çoğunlukla insanların faaliyetleri ve gayretlerini belirler. Bu gayretlerin amaçlanan seviyede olup olmadığına karar verilmesine ve bir yorumlama çalışması gereklidir.

Literatürde, Firma Performansının ölçülmesi büyük öneme sahiptir. Zira araştırmacılar, örgütsel faaliyetlerin en son yerde şirkete net katkısının ne kadar olacağını meydana çıkartmaya çalışmaktadırlar.

Geleneksel şekilde, birçok firma finansal veya finans temelli bazı verimlilik ölçüleriyle (yatırımların geri dönüş hızı, iş gücü etkinliği, vb. gibi) performansı ölçmektedir. Ancak bu göstergelerin birçoğu yetersiz olup, firmanın gerçek

performansını göstermekten uzakta durur. Bu sebeple de hatalı davranış ödüllendirilmekte, işletmeler gerekli faaliyetler yakalayamamaktadırlar.

İşletme bir tüm olarak incelendiğinde buldukları sektörlerde hayatlarını devam ettirip ilerlemelerinin devamlılığı sağlayabilmesi için genelde maliyet, kar, etkinlik, çalışan tatminliği, örgütsel öğrenme ve operasyonel boyutlarını göz önünde bulundurarak performans faktörlerinin tespiti yapılmalıdır (Bennis and Thomas, 2002). Performans değerlendirme, gerek finansal gerek ise finansla ilgisi olmayan birçok gayeye hizmet verdiği gibi hem kişisel hem de örgütsel hedeflere de hizmet vermektedir (Canman, 2000, 137).



**Şekil 5. Performans Değerleme Sistemi**

Şekil 5’de de görüldüğü gibi performans değerlendirme ile (Canman, 2000, 137); İşgörenler, örgütsel hedeflere ne ölçüde katkı yaptıklarını daha önceden görebilirler; örgütle alakalı hedeflere karar verilmesinde tüm işgörenler aktif bir şekilde katılım gerçekleştirirler; amaçlara varılmada işgörenlere cesaret verme gibi araçlar temin edilmektedir.

Performansın ölçülmesi örgütün performans yorumlama süresine hizmet vermektedir. Performans yorumlama sisteminin de temel hedefi, performansı yükseltmektir. Dolayısı ile performans yorumlama, mutlaka detaycı iş analizlerine dayandırılmalıdır.

Performans ölçme çalışmalarının esas hedefi organizasyonel faaliyetlerin stratejik amaçlara uygunluğunun yorumlanmasını sağlamaktır (Vidin, 1999). Firma stratejisinin kullanılabilirliği doğal olarak performans yorumlama yoluyla oluşturulabilmekte ve stratejiler de bu sonuçlara göre gencellenmektedir (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999).

Performansın ölçümü için karar verilen hedefler etrafında ölçüm kriterlerinin daha önceden de söylediğimiz gibi doğru biçimde tercih edilmesi gerekmektedir. Karar verilen bu kriterler yönünde yapılmış olan ölçümler sonucunda çalışmalarda performans olumsuz yönden etkileyen sebepler bulunarak, alınacak önlemlerle bu sebeplerin ortadan yok edilmesine dönük faaliyetler başlatılır. Yapılacak bu

faaliyetler zinciri, performans yorumlama sürecinin tümünün meydana getirilmesine olanak vermiş olur (Kabadayı, 2002).

Performans Yönetim Sistemleri, rekabetçi ve belirsizlik durumuna hâkim olduğu bir alanda işletmeyi hareketli tutmaya dönük bir oluşuma sahip olmalıdır (Kaplan and Norton, 1996)

Finansal göstergeler geçmişe dönük kararları açıklar. Yaratıcı değerlere veya finansal oranların değerlendirilmesine odaklanmazlar. Direkt işgücü faydası göstergesi, gereksiz işgücü seviyesi için bilgi vermekte, işgücü üstünde direk olarak kontrol yapmaktadır. Bu da çalışanların kontrol işlerinde kendi görevleri ve süreci iyileştirme merkezli olmalarını önlenmektedir (Kitapçı, 2006).

Özetle, Performans ölçütlerinin iki amacı vardır:

1. İşlerin mevcut hali için yönetime nesnel bilgi sunar ve çalışma kontrolü, planlaması ve harekete geçilmesinde uygun yönelimlerin yapılmasına kılavuzluk eder.

2. Çalışanların yapmış olduğu iyi iş, kabul edilmiş proses düzeltme önerileri için verilecek uygun ödüller (ücret artışı, terfi, ikramiye, vb.gibi) tarafından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değer vermeyi sağlar (Kabadayı, 2002).

#### **4.5. Performans Analiz Yöntemleri**

Esas olarak firmanın performans ölçümü iki metotla yapılmaktadır (Kitapçı, 2006)

1. İşletme İçi Karşılaştırmalar Yolu ile Performans Ölçümü

a. Zaman Yönünden İşletmenin İçinde Kıyaslamalar ile Performansın Ölçümü

b. Standart Sayıların Fiili Sayılara Kıyaslaması ile Performans Ölçümü

2. İşletmelerarası Kıyaslamalar Yolu ile Performans Ölçümü



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırma boyunca kullanılan yöntemler, araştırmadan elde edilen veriler ve bunların değerlendirilmesi, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırma kapsamında yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının firma performansı üzerinde etkili olup olmadığı ölçülmüştür. Anketler basılı formatta firma çalışanlarına iletilmiştir.

#### 5.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz rekabet piyasasında en önemli unsur haline gelmiş insan faktüne bağlı firma performansına etki eden unsurların araştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Söz konusu kavramlar, yetenek yönetimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi olup; bu kavramların firma performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya konulması amaçlanmaktadır.

#### 5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Örgüt Kültürü, örgüt iklimi ve yetenek yönetiminin firma performansı üzerine etkisinin etkisinin ölçüldüğü araştırmanın örnekleme İstanbul'da faaliyet göstermekte olan firmalar ile sınırlıdır.

#### 5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 61 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 7'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca Likert tipi 7'li ölçek kullanılan anket formu EK-1'de sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen

katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. 7'li Likert ölçeğinin diğer 5'li ve 10'lu ölçeklere oranla daha güvenilir sonuç vereceği düşünülmüştür.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde duygusal zekâ ve yenilikçi kurum kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisi belirlendikten sonra faktör ve güvenilirlik, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalaması, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere ve hususlara dikkat edilmiştir.

Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir. Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu birçok şirket için yöneticilerin çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir. Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, unvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir. 7'li Likert ölçeğin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır. Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir. Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan yöneticinin soruları yanıtız bırakması ya da fazla zaman harcamasına engel olunmuştur.

**Tablo 2. Değişkenler ve Soru Sayıları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Soru Sayısı</b>
<b>Örgüt Kültürü</b>	8
<b>Örgüt İklimi</b>	7
<b>Yetenek Yönetimi</b>	33
<b>Firma Performansı</b>	10
<b>Toplam Soru Sayısı</b>	58

Araştırmada kullanılan değişkenler ve soru sayıları Tablo 2'de sunulmuştur. Söz konusu soruların yanı sıra ankete katılan firma çalışanları ile ilgili demografik bilgileri içeren sorular da bulunmaktadır. Bu özel hazırlanmış sorularla işletme ve formu dolduran hakkında bilgiler elde edilmiştir. Anketteki demografik sorular toplam 11 tane'dir. Bununla birlikte araştırma kapsamında anket içerisindeki toplam soru sayısı 69 olmuştur.

## 5.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

### 5.4.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırma modelinde kullanılan ölçekler daha önce yapılan bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen, ölçeklere ait güvenilirlik analizlerinin yapılması araştırma kapsamında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Güvenilirlik, tekrar eden ölçümler sonucunda oluşan kararlı sonuçlardır. Altındağ'ın (2011) ifade ettiği şekli ile güvenilirlik kısaca, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir.

**Tablo 3. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi**

<b>Croanbach Alfa (<math>\alpha</math>) Değeri</b>	<b>Değişken Sayısı</b>
0,917	58

Güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında ölçeğin genel oranı 0,917 olarak belirlenmiştir. Bu oran, eşik değer olan 0,700'ün bir hayli üzerindedir. Bu sonuç, ölçeğin genel güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak, hiçbir şüpheye yer bırakmamak için her bir alt faktörün ayrı ayrı güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar 0,879 ile 0,91 arasında tespit edilmiştir. Böylece her bir alt faktör ve soru grubu kendi içerisinde güvenilir bulunmuştur.

**Tablo 4. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Croanbach Alfa (<math>\alpha</math>) Değerleri</b>
<b>Örgüt Kültürü</b>	8	0,893
<b>Örgüt İklimi</b>	7	0,946
<b>Yetenek Yönetimi</b>	33	0,899
<b>Firma Performansı</b>	10	0,938

Tabloda da görüldüğü üzere en yüksek güvenilirlik oranı Örgüt İklimi değişkeninde ortaya çıkmıştır. Bu durumun olası iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt kültürü ölçek sorularının diğer ölçek sorularına oranla, daha net ve anlaşılır olmasıdır. İkinci olasılık ise, örgüt kültürü ölçek sorularına anketin dolduranların aynı yönde ve benzer şekilde cevap vermiş olmalarıdır. Bu ek analizler

sonucunda ölçeklerde kullanılan değişkenlerin hangi başlıklarda toplandıklarını bulmak amacıyla keşifsel faktör analizine geçilmiştir.

#### 5.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, daha anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizi, özellikle, çok karmaşık ve çok boyutlu ilişki analiziyle karşılaşıldığı durumlarda, kanonik korelasyon analizi, kümeleme analizi ve çok boyutlu ölçekleme analizi gibi kullanılabilir bir yöntemdir (Albayrak, 2005, 86).

Korelasyon ve Regresyon analizlerine geçmeden önce her bir ölçeğin kendi içerisinde kaç faktöre ayrıştığını incelemek için faktör analizine gidilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolar halinde ayrı ayrı sunulmuştur.

**Tablo 5. Örgüt Kültürü Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri Tablosu**

	Bileşen	
	1	2
ok1	,796	
ok2	,886	
ok3	,893	
ok4	,734	
ok5	,787	
ok6		,800
ok7		,909
ok8		,886

Tablo 5'te görüldüğü üzere örgüt kültürü ölçeği kendi içerisinde iki alt faktöre ayrılmıştır.

**Tablo 6. Örgüt İklimi Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri Tablosu**

	Bileşen
	1
oi1	,879
oi2	,796
oi3	,684
oi4	
oi5	,776
oi6	,708
oi7	,880

Örgüt iklim ölçeğinde yapılan faktör analizi sonucuna göre örgüt iklimi tek boyutta toplanmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere 4 numaralı soru 0.500'den küçük değer aldığı için analiz dışında bırakılmıştır.

**Tablo 7. Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri**

	Bileşen			
	1	2	3	4
yy1	,807			
yy2	,656			
yy3	,539	,667		
yy4	,737			
yy5	,881			
yy6		,753		
yy7		,653		,504
yy8		,725		
yy9		,662		
yy10		,699		
yy11	,658	,590		
yy12				
yy13		,780		
yy14			,748	
yy15	,553	,750		
yy16			,792	
yy17	,728			
yy18	,864			
yy19	,505	,570		
yy20	,755	,524		
yy21		,773		
yy22	,826			
yy23	,661		,551	
yy24	,634		,574	
yy25			,758	
yy26	,656	,572		
yy27				,864
yy28				,756
yy29	,520			,695
yy30	,659			,528
yy31		,558	,629	
yy32			,778	
yy33	,618	,531		

Tablo 7’de de görüldüğü üzere yetenek yönetimi kendi içerisinde 4 alt faktöre ayrılmıştır. Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin 12 numaralı sorusu 0,500’ün altında değer aldığı için analiz dışında bırakılmıştır. Ayrıca iki faktöre birden yüklemenin olduğu sorularda mümkün olduğunca orijinal ölçeğe sadık kalınmaya çalışılmıştır. Bununla

birlikte faktör analizinde ortaya çıkan tabloya göre birinci faktör pratiklik, ikinci faktör liderlik, üçüncü faktör kabiliyet ve dördüncü faktör yaratıcılık olarak tanımlanmıştır.

**Tablo 8. Firma Performansı Ölçeği'ne Ait Faktör Yükleri**

	Bileşen	
	1	2
fp1		,857
fp2		,949
fp3		,932
fp4		,873
fp5	,842	
fp6	,803	
fp7	,809	
fp8	,721	
fp9	,828	
fp10	,814	

Tablo 9'da aktarıldığı üzere Firma Performansı faktörü ise kendi içerisinde mali ve büyüme performansı olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Tüm ölçeklerde ayrı ayrı yapılan faktör analizi sonucu ortaya çıkan alt boyutlar korelasyon analizine dahil edilmiştir.

### **5.4.3. Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Diğer bir ifade ile korelasyon analizi, ortalamadan sapmaların esas alınması ile ilişki düzeyinin belirlenebilmesi için uygulanan testler toplamıdır (Mendeş, 2012). Analizde bir değişken bulunması durumunda analiz türü basit korelasyon analizi olarak nitelendirilirken; birden fazla değişkenin var olması durumunda ise çoklu korelasyon ismini almaktadır. Bilimsel araştırmalarda çoğunlukla basit korelasyon analizi yöntemi kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizlerinde Örgüt Kültürü Ölçeği analiz dışında bırakılmıştır.

**Tablo 9. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi**

		Örgüt İklimi	Yetenek1	Yetenek2	Yetenek3	Yetenek4	Performans1	Performans2
<b>Örgüt İklimi</b>	Pearson Correlation	1	,576**	,390**	,464**	,445**	,559**	,596**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
<b>Pratiklik</b>	Pearson Correlation	,576**	1	,802**	,756**	,711**	,471**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
<b>Liderlik</b>	Pearson Correlation	,390**	,802**	1	,696**	,771**	,302*	,695**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,019	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
<b>Kabiliyet</b>	Pearson Correlation	,464**	,756**	,696**	1	,643**	,676**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
<b>Yaratıcılık</b>	Pearson Correlation	,445**	,711**	,771**	,643**	1	,136	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,301	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
<b>Mali Performans</b>	Pearson Correlation	,559**	,471**	,302*	,676**	,136	1	,490**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,019	,000	,301		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
<b>Büyüme Performansı</b>	Pearson Correlation	,596**	,721**	,695**	,448**	,524**	,490**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

\*\* 0,01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (Çift kuyruklu).

\* 0,05 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (Çift kuyruklu).

Korelasyon analizi incelediğinde tüm alt faktörler arasında orta kuvvette ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle performans faktörleri ile ilişki içerisinde olan alt faktörlere bakıldığında yetenek yönetiminin ilk 2 boyutunun (Pratiklik ve liderlik) kuvvetli bir düzeyde mali ve büyüme performansını etkilediği gözlemlenmektedir. Diğer bir deyişle, bire bir ilişkilere bakıldığında yetenek yönetimine verilen önem mali ve büyüme performansına artış sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, örgüt iklimi de performansını şekillendiren bir diğer boyuttur. Araştırma kapsamındaki tüm alt faktörlerin performans ile ilişkili olduğunun ortaya konması, araştırma modelinin



başarılı bir şekilde kurulduğunu göstermektedir. Değişkenlerin performans üzerinden sebep-sonuç ilişkisi ise regresyon analizinde değerlendirilmiştir.

#### 5.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Diğer bir önemli nokta da, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz. Sadece birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir. Genel olarak nicel değişkenlerin analizinde kullanılan regresyon analizi, basit ve çoklu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir bağımlı değişken ile birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi bir bağımsız değişken içeren basit regresyon analizinin doğal bir uzantısıdır (Altındağ 2011, 112).

**Tablo 10. Regresyon Analizi Model 1**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,298	,612		2,122	,038
Örgüt İklimi	,445	,090	,427	4,961	,000
Pratiklik	,005	,159	,004	,030	,976
Liderlik	,005	,183	,004	,029	,977
Kabiliyet	,940	,118	,871	7,991	,000
Yaratıcılık	-,619	,113	-,621	-5,482	,000

\*\* .0,01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (Çift kuyruklu).

\* .0,05 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (Çift kuyruklu).

**Tablo 11. Regresyon Analizi Model 2**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,928	,520		1,784	,080
Örgüt İklimi	,281	,076	,355	3,677	,001
Pratiklik	,359	,135	,424	2,659	,010
Liderlik	,590	,155	,574	3,794	,000
Kabiliyet	-,270	,100	-,330	-2,699	,009
Yaratıcılık	-,125	,096	-,165	-1,302	,198

\*\* 0,01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (Çift kuyruklu).

\* 0,05 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (Çift kuyruklu).

Regresyon analizleri değerlendirildiğinde, her iki modelde de örgüt ikliminin firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Yetenek yönetiminin birinci faktörü olan pratiklik ve ikinci faktörü olan liderlik her iki modelde de firma performansını olumlu etkilerken, üçüncü faktör (kabiliyet) birinci modelde pozitif, ikinci modelde negatif yönde etkilemektedir. Yetenek yönetiminin dördüncü faktörü olan yaratıcılık ise firma performansını pozitif yönde etkilerken ikinci modelde negatif yönde etkilemektedir.

## SONUÇ

Günümüzün artan rekabet koşullarında, pazardaki talep değişmelerine karşılık verebilmek kuruluşlar için önemli bir hedef haline gelmiştir. Bir başka ifadeyle, müşteri isteklerinin anında ve yüksek kaliteli ürünlerle doyurulması pazardaki rekabet gücünü artırmanın en önemli ölçütlerinden biri olmaya başlamıştır. Ayrıca örgütlerin son zamanlarda giderek büyümesi, yapılarının kompleks olması, çevrenin sürekli olarak değişmesi, örgütlerin bu ortamda başarılı olmalarını zorlaştırmıştır. Başarılı olmanın şartı olarak da örgütlerin, içinde bulunduğu çevreyi tanıması, gelişim ve değişimlerden haberdar olup sürekli iyileştirme sürecine ayak uydurabilmesi, kendi ortamını ve çevresini analiz etmesi, tüm çalışanlarla bir bütünlük içerisinde hareket etmelerine bağlı olduğu anlaşılmıştır. Hızla değişen müşteri isteklerine yanıt verebilmek için örgütler yüksek kalitede ürün ve hizmetlerini ortaya koymak zorundadır. Bunun neticesinde rekabet ortamında kendilerine pazar bulmaları mümkün olmaktadır.

Firmaların rekabet ortamlarında yer bulabilmesinin ön koşulu olun yüksek kalitede ürün ve hizmetin ortaya konulması, ancak örgüt için çalışanların doğru stratejiler çerçevesinde değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bir başka ifade ile insan faktörünü doğru kullanan işletmeler performanslarını artıracak ve dolayısı ile yüksek kalitede ürün ve hizmet ortaya koyarak rekabet piyasasında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilecektir. İnsan faktörünün doğru kullanımı çalışanların yetenekleri gözetmekten ve bu yetenekleri geliştirmek üzere stratejiler üretmekten geçtiği gibi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi konuları ile de yakından ilgilidir.

Bu sebeple, içinde bulunduğumuz bilgi çağı, bilgiye sahip farklı kuşaklardan gelen kişilerin nasıl yönetileceğini gündeme getirmiştir. İş dünyası, bu, performansı yüksek, kendi kendini motive eden, doğal bir liderlik becerisi gösteren “yetenekleri” örgüte katmak ya da örgütte varolanları tespit etmek için yöntemler geliştirmektedir. Bu noktada işletmeler, insan kaynakları bünyesinde yetenek yönetimi sistemini işletmeler adapte edecek fikirler ve uygulamalara gitmeye başlamışlardır.

Rekabet koşullarında üstünlük sağlanması konusunda yüksek öneme sahip firma performansının ve bu performansı etkileyen faktörlerin ele alındığı bu çalışmada; örgüt kültürü, örgüt iklimi ve yetenek yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında örgüt kültürü, örgüt iklimi ve

yetenek yönetimi bağımsız değişkenler iken firma performansı bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Ancak örgüt kültürü soruları analiz kapsamında devre dışı bırakılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak işletmelerin, yetenek yönetimi sistemini kurumlarına adapte edebilmek için yetenek bakış açılarını stratejik karar ve hedefleriyle uyumlaştırmak zorunda olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu yaklaşım, işletmelerin üst yönetiminden başlamak sureti ile orta düzey yöneticiler ve insan kaynakları departmanı sorumluluğu çerçevesinde kuruma entegre edildiğinde etkili olacaktır. Firmaların, iş stratejileriyle uyumlaştıracakları yetenek yönetimi sisteminin kapsamını belirlemesinde yedekleme yönetimi büyük önem taşımaktadır. Firmalar, yetenek yönetimine dayalı yedekleme sistemi ile bir üst yönetim kademesine hızla yükselebilecek, farklı pozisyonlarda görev alabilecek çalışanları tespit edebilecek ve geliştirebilecek, yedekleme planı için aday belirleyebilecek, terfi, rotasyon için aday havuzu oluşturabilecek ve yeni nesilleri yöneticiliğe hazırlamış olacaklardır. Bu amaçlar doğrultusunda, mevcut yetenekler veya seçilen potansiyeller, bir dizi eğitim ve gelişim programına tabi tutulmalıdır. Bu durum işletmeler için maliyet anlamına gelmektedir. Ancak doğru yetenekler doğru pozisyonlara yerleştirildiği sürece yapılan maliyetler yatırıma dönüşmüş olacaktır. Doğru kullanılan yetenekler firmanın performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Bununla birlikte firmaların yetenek yönetimini başarı ile uygulayabilmesi ve dolayısı ile performanslarını artırması için profesyonel danışmanlık desteği almaları, faaliyetlerin bilimsel çalışmalar ile desteklenmesi ve bir yetenek yöneticisi atamaları önerisi getirilebilir. Bununla birlikte çalışanlar arasında liderlerin yaratılabilmesi için lider geliştirme programları uygulanabilir. Çalışanların işletmede uzun soluklu çalışan istihdamının sağlanabilmesi için işletme içerisinde doğru örgüt ikliminin oluşturulması ve yetenekli çalışan istihdamının sağlanabilmesi için gereken kaynağın oluşturulması ve gerekli yatırım stratejilerinin geliştirilmesi önerisi getirilebilir.

Yetenek yönetimi ve firma performansının ilişkisinin incelenmesine yönelik bundan sonra birçok bilimsel çalışma gerçekleştirilebilir. Konunun daha detaylı ele alınabilmesi ve yetenek yönetimi-firma performansının daha kapsamlı bir biçimde ortaya konulabilmesi için daha geniş ve daha fazla firmanın dahil edildiği bir örneklem oluşturulabilir. Bununla birlikte, yetenek yönetimin yöneticiler açısından ele alındığı bu çalışmayı desteklemek üzere, çalışan bakış açısının ve algılamasının değerlendirilmesi de sonraki araştırmaların konusunu oluşturabilir.

### **Hipotezlerin Durumu:**

**H<sub>1</sub>.** Örgüt ikliminin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır (KISMEN DESTEKLENMİŞTİR). Örgüt iklimine ait koşulların geliştirilmesine bağlı olarak, firma performansında doğrudan artış görülmektedir. Arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenebilen örgüt iklimi senelerin ve farklı etmenlerin ürünüdür. Örgüt iklimi, kurumu diğer kurumlardan ayırır; çünkü örgüt; üyelerinin diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşiminin, örgüt yapısının, politikalarının ve örgüt süre zarfının sonucunda şekillendirdikleri organizasyonun genel izleniminden oluşmaktadır. Bu sebeple firmaların örgüt iklimine gereken önemi vererek; arkadaşlık, gruplar arası etkileşimleri iyileştirme gibi düzenlemeler yapması firmaların performansını doğrudan ve pozitif yönde etkileyecektir.

**H<sub>2</sub>.** Yetenek yönetiminin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır (KISMEN DESTEKLENMİŞTİR). Çalışma kapsamında yetenek yönetimi dört alt boyuta ayrıştırılarak değerlendirilmiştir. Buna göre, yetenek yönetiminin birinci faktörü olan pratiklik ve ikinci faktörü olan liderlik her iki modelde de firma performansını olumlu etkilerken, üçüncü faktör (kabiliyet) birinci modelde pozitif, ikinci modelde negatif yönde etkilemektedir. Yetenek yönetiminin dördüncü faktörü olan yaratıcılık ise firma performansını pozitif yönde etkilerken ikinci modelde negatif yönde etkilemektedir. Çalışanların yeteneklerini önemseyen, onları geliştirmek adına stratejiler üreten ve böylelikle yetenek yönetimini doğru gerçekleştiren firmaların performanslarında artış görülecektir.

## KAYNAKLAR

- Akdeniz, H.A. ve Durmaz F., (1998). “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması”, Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F.Dergisi, c.13, s.2, ss.85-99.
- Aksoy, H., (2007). Örgüt İklimi ve Motivasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Alamur B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin incelenmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alayoğlu, N., (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(1), ss.68-97.
- Albayrak, A. S., (2005). Türkiye’de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altındağ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Altınöz, M., (2009). Yetenek yönetimi.1.Baskı. İstanbul: Nobel Yayınevi
- Altuntuğ, N., (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetimi yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2009, C.(14), S.3
- Aslan D. (2008). Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Atlı, D., (2012). Yetenek yönetimi.1.Baskı. İstanbul Crea Yayıncılık

- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: Örgütsel sağlık. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Elektronik Dergisi, 5(2).
- Bakan İ. (2004). Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç., Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul. Motif Matbaacılık.
- Barkey, J. B., (2002). "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", New Jersey: Prentice Hall, pp.26-27.
- Baş, M. ve Artar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, MPM Yayınları, No:435, Ankara.
- Berberoğlu, G. N. (1990). "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı", AÜ İİBF Dergisi, Cilt VIII, S. 1-2, Eskişehir, 153-161
- Berger L.A & Berger D.R., 2004. The talent management handbook. Newyork: The McGraw-Hill Companies.
- Bingöl, D., (2013). İnsan kaynakları yönetimi. 8.Baskı.İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozoğlu G. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Büyükmirza, K., (2001). "Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları", KOSGEB Yayınları 1.Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, M. E. (2011). Organizasyon ve yönetim. (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Cansu, O. C. (2006). Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Etkisi ve Bir Şirket Uygulaması Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ceylan, N., (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi: SBE.
- Cohn, J., Khurana R., ve Reeves L. (2008). İşiniz ona bağıymış gibi yetenek geliştirmek. İ.Gülfidan (Çev.), Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayınları
- Çayan, D., (2011). Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi SBE.
- Çelik, M., (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi FBE.
- Çırpan, H.& Şen, A., (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. Çerçeve Dergisi, Eylül. ss.110-116.
- Çırpan, H., Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. Öneri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 223-230.
- Çimen, M. A. (2009). Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Demir N. (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demir,C. ve Öztürk, U.C. (2011). ” Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, ss.17-41.
- Dereli, Türkay ve Baykasoğlu, A. (2003). Kalite ve Hayata İzdüşümleri, Nobel Yayın.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). İşletme Yönetimine Giriş, Alfa Yayınları, İstanbul.



- Doğan B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul, Beta Basım.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü - örgütsel iklim ve etkileşimleri. Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 169-186.
- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones (2001). Beth Exelrod, The War for Talent, Boston: McKinsey&Company, Inc.,Harvard Business School Press, 6.
- Efil, İ. (2009). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. (10. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Efil, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayınları, 11.Baskı, Bursa.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 8.Baskı, İstanbul.
- Forker, L. B. (1996). "The Contribution of Quality to Business Performance", International Journal of Operations and Production Management, Vol:16, pp.44-62.
- Geniş, N. ve Usta, M. (2015). "Yetenek Yönetimi ve Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı", <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, s. 147-159.
- Güney, S. (2011). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2012). Educational administration. (7. Baskı). (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kabadayı, E. T. (2002). "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi ", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı:6, Temmuz.

- Kald, M. ve Frerdik N. (2000). "Performance Measurement at Nordic Companies", European Management Journal, Vol:1, pp.113-127.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaya, A. (2010). Isparta ilinde engellilere yönelik hizmet veren kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan meslek gruplarında tükenmişlik düzeyi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T., (2012). İnsan kaynakları yönetimi yoluyla rekabetçi avantaj kazanmak. 1.Baskı. İstanbul: Hümanist Yayıncılık
- Kelez A. (2008). Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kenger, E. (2001). Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu, <http://www.ydk.gov.tr/egitimnotlari/denetim.htm>, (10.03.2011).
- Kodal, Ü. E. (1998). "Üretim Stok Satış Durumuna Göre İşletme Performansı, Eti A.Ş.'de Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Korkut F. (2010). Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köroğlu, K. (1996). İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri, MPM Yayınları, Ankara.
- Köse, S., Kartal B. ve Kayalı, N. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20), 1-19.

- Kuyucak, F. (2001). “Havaalanlarında Performans Analizi İçin Bir Model Önerisi ve Türkiye’deki Havalimanlarında Uygulanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Lenger, A. (1997). “Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları.
- Luecke R. (2012). En iyi elemanı işe almak ve elde tutmak. Ö.Sarıkaya (Çev.), 2.Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Mendeş, M. (2012). Uygulamalı Bilimler İçin İstatistik ve Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Kriter Basım Yayın Dağıtım.
- Mentor, Pocket. (2007). Çalışanları elde tutmak. Harvard Business Scholl Press. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Nakip, M. (2013). Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Uygulamalı). (4. Basım).Seçkin Yayınları.
- Nicholas, J. M. (1998). Competitive Manufacturing Management, McGraw- Hill International Editions.
- Noe R. (2009). İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi. C.Çetin (Çev.),1.Basım. İstanbul: Beta Yayınları
- Ölçüm, Ç.M. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Önen, L. (2008). Örgüt iklimi üzerinde kültürün etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özen Ö. (2009). Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.

- Rashid, Md Z. A. (2003). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2); 161-179.
- Robbins. P. S. (2001). *Organizational Behavior*. 9.Baskı, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S.P.&Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. İ.Erdem (Çev.), İstanbul: Nobel Yayınevi
- Sarı E. (2005). *Kamu Yönetiminde Örgüt kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Waley & Sons, San Francisco, USA.
- Songur, M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- Şimşek, M. (2007). *Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Şişman M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. 3. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tajasom, A. ve Ahmad, A. Z. (2011). Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from Malaysia. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 314-333.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (2014). [online] [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53a07b8b564d65.01287743](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53a07b8b564d65.01287743) [Erişim tarihi: 01.04.2014]
- Ulrich, D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K. &Younger J. (2009). *İK Yetkinlikleri*. N. Şahinbaş Köksal (Çev.), İstanbul:Ünal Ofset

- Uyargil, C. (2010). İnsan kaynakları yönetimi. 5.Basım. İstanbul : Beta Yayınları.
- Vidin, Ö. (1999). Uzman Sistemler ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 1999.
- Vural, Z. B. A. (2003). Kurum Kültürü. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wayne K., Hoy ve Cecil, G., Miskel. (1982). Educational Administration Theory Research and Practice, Random House, Inc., Newyork, 1982, p.190.
- Yağmurlu, A. (2005). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 52 (1), 717-724.
- Yaman R. (2009). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ( Bir Araştırma). Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yamin, S.; Gunasekaran, A.; Mavondo, F.T. (1999). Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Emprical Analysisl, Technovation, 19, 507-518, 1999.
- Yapıcıer, İ. (2007). Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yaşar, Ö. (2005). Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi; gaziantep sanayi işletmelerinde bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yıldırım, M. (2009). İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (İstanbul ili Bahçelievler ilçesi örneği).Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, Y. (2006). Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Yılmaz A. (2013). İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Zahra, S. A., Neubaum, D. O. and El-Hagrassy, Galal M. (2002) Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall 2002, pp.1-28

## EK 1. ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET



**Sayın Yönetici,**

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**Yetenek Yönetiminin Firma Performansı Üzerine Etkisi**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ  
Funda Kaya

Araştırma Sorumlusu: Funda KAYA funda-kaya18@hotmail.com

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@beykent.edu.tr

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı :	
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	<input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Cihaz.
	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Tech/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv
	<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal
	<input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışan Sayısı :	
İşletmenin Kuruluş Yılı :	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman :	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü :	<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul
	<input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular işletmenizin örgüt kültürü ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

A. Örgüt Kültürü	1	2	3	4	5	6	7
Güçlü bir kültürümüz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgi paylaşılır; böylece herkes ihtiyacı olan bilgiyi alabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların yeteneklerini geliştirmesine yönelik devamlı bir yatırım vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimizi nasıl yapmamız konusunda bizi yöneten açık ve birbirine bağlı değerlerimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Davranışlarınıza rehberlik eden ve bize doğru ve yanlış söyleyen etik kodlarımız vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerin sağladığı bilgiler kararlarımızı doğrudan etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimize yön ve anlam veren açık bir misyonumuz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütün gelecekte nasıl olacağı ile ilgili paylaşılan ve çalışanlarımız için heyecan ve motivasyon sağlayan bir vizyonumuz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular işletmenizin örgüt iklimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

B. Örgüt İklimi	1	2	3	4	5	6	7
Kurumun bir parçası olduğumu hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumuz yeniliklere açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi iyi yapmam konusunda motive edilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların statü ve yeri ne olursa olsun fikirleri saygı ile karşılanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birlikte çalışacağım kişilere güvenirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular yetenek yönetimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

C. Yetenek Yönetimi	1	2	3	4	5	6	7
Bilgiyi açık ve özlü bir şekilde karşımdakine aktarırım, kendimi iyi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum dışındaki kişiler ile telefonda iletişim esnasında kullandığım ses tonuna ve doğaçlanan cümle yapısına dikkat ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum içi ve/veya dışı yazılı iletişimde kullanılan imla yapısı, yazım formatına özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum içi veya dışı iletişimde vücut dilini kullanmada başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendimi birlikte çalıştığım kişilerin yerine koymaya ve onları anlayabilmeye çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşin yapılışı esnasında ortak çalışma fırsatı yakalamaya ve ortak hedefleri başarmaya çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum kültürünü sahiplenirim, kendimi kurumun bir parçası olarak görürüm ve bunu çevreme davranışlarım ile hissettirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Kuruma ait kısıtlı kaynakların farkında olup, onları etkin bir şekilde kullanabilmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş hayatında maliyet odaklı hareket ederim, her faaliyette verimlilik esaslı etkin sonuç elde etme gayreti gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumun uzun vadeli planlarının oluşturulmasına ve bunların kurum içinde anlaşılmasına destek veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuruma ait her türlü varlığın korunmasına önem gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş arkadaşlarıma kendi becerilerimi aşılarım veya onların olumlu becerilerini kopyalarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yürütülen görevlerde sonuca odaklanırım, hızlı sonuç elde etmek için ayrıntıya saplanmadan hareket edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum gelişimi için sözlü ve yazılı öneri veririm ve gerektiğinde inisiyatif alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluklarımı yerine getirmede istekliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapabilirim ve bunları düzenli bir şekilde uygulayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benden beklense de beklenmese de iş hayatında etkili sonuçlar elde etmek için canla başla çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma saatlerine ve günlük iş yaşamının gerektirdiklerine uyum sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endişeye kapılmadan kararları uygulayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başkalarının ileri sürdüğü itirazları sağduyu ile dinleyip değerlendirerek yanıtlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hedeflere ulaşmak için çalışanlarla kaynakları ve bilgiyi paylaşıyorum ve takım arkadaşlarını desteklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Günlük problemlere, duygularla hareket etmeden, verilerden yararlanarak analitik bakış açısı ile yaklaşabilir ve çözebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluklarım hakkında hızlı ve bağımsız karar verebilirim, verdiğim kararlar çoğunlukla doğru olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Her türlü görevde püf noktaları tespit ederim ve etkili sonuç elde edebilmek için ısrarla çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum hedeflerini belirlemede söz sahibi olmaya, hedefin önemini anlamaya ve belirlemeye istekliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimin veya kendimin koyduğu hedeflere ulaşma ve bunları aşma konusunda çaba sarf ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kar etmek ve karı artırmak amacı ile yaratıcı stratejiler üretmeye ve bunları hayata geçirmeye çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum içi yaşanan problemlere eşit mesafeden bakabilirim, yanlı düşünceden kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişen piyasa koşullarının etkisi ile oluşan kurum içi değişime hızlı adapte olurum, ihtiyaç durumunda görev tanımlarının dışına çıkmaya istek gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimin parçası olsun olmasın yaratıcı düşünceler ve sonuçlar elde etme kabiliyetine sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek için, iş arkadaşlarıma önceden uyarırım ve önlem almalarını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verilen zor görevleri motivasyon unsuru olarak algılarım ve hızla tepki gösterme çabası içinde olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başkalarının duygu ve düşüncelerine ve durumuna karşı hassasiyet gösteririm, olumlu ilişkiler kurmaya çalışır, gerektiğinde onları motive ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular işletmenizin performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

<b>D. Firma Performansı</b>	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergi öncesi ortalama net karlılığımız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temel faaliyetlerimizle elde ettiğimiz net gelir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan sayımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni müşteri sayımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak pazardaki rekabet gücümüzdeki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

22.05.1989 tarihinde İstanbul'da doğdu. 2008-2010 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu'nda öğreni gördü. Ardından Anadolu Üniversite'sinde 3. ve 4. Sınıfları tamamlayarak lisans mezunu oldu. 2012 yılında Beykent Üniversitesi'nde yüksek lisans programına başladı. Şu an özel bir sektörde 3 yıldır çalışmakta olup, Beykoz'da ikamet etmektedir.

**Aday:** Funda KAYA