

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ DOKTORA PROGRAMI**

**YETENEK YÖNETİMİNİN BAZI TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE**  
**UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN**  
**GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Filiz AKAR**

**Ankara**  
**Haziran, 2012**

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ DOKTORA PROGRAMI**

**YETENEK YÖNETİMİNİN BAZI TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE  
UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN  
GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Filiz AKAR**

**Danışman: Prof. Dr. Ali BALCI**

**Ankara  
Haziran, 2012**


Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Y¼netimi ve Politikası Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Ali BALCI ..... 

¼ye Prof. Dr. Servet ¼ZDEMİR..... 

¼ye Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ ..... 

¼ye Prof. Dr. Rifat MİSER..... 

¼ye Doç. Dr. şakir ÇINKIR ..... 

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım

21/06/2012

Prof. Dr. Necla KURUL

Enstit¼ M¼d¼r¼ 



Yrd. Doç. Dr. M. İkbal YETİşİR  
M¼d¼r Yardımcısı

## ÖNSÖZ

Küresel ve demografik etkiler altındaki örgütler, yetenekli işgören ve yöneticilerin, örgütleri amaçlarına ulaştırmakta ayırt edici katkılar sağladığını keşfetmiştir. Örgütler için yetenek, örgütün tüm işgücü ile yüksek performanslı ve potansiyelli işgören gruplarını temsil etmektedir. Yetenekli işgörenlerin, örgüte çekilmesi, kariyer ve performanslarının yönetilmesi, geliştirilmesi, bağlılıklarının sağlanması ve örgütte tutulmaları özel bir çaba gerektirmektedir. Yetenek yönetimi, yüksek performanslı ve potansiyelli yetenekli işgörenlerin, stratejik hedefler doğrultusunda yönetimidir. İşgücünün yeteneğinin sistem yeteneğine dönüştürülmesi çabasıdır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminde, personel yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamasından sonraki üçüncü aşama olarak kabul edilmektedir.

Yüksek öğretim örgütleri de küresel ve demografik etkiler altındadır. Bilgi çağı, bilişim teknolojilerinin yükselişi, ortak uluslar arası eğitim ortamları yaratma, Y nesli ve net nesli gibi yeni işgücünün farklı çalışma yaklaşımları, iş yapma biçimlerinde değişim, rekabet şartlarında niteliğini kaybetmeden var olma zorunluluğu gibi etkiler, yüksek öğretim yapı ve sistemlerini de bu değişimlerle baş edecek tedbirleri alma noktasına getirmiştir. Yetenekli insanların neredeyse kaynağı durumundaki üniversitelerde, insan gücünün yetenek ve potansiyelini, akademik yaşamın niteliğini artırmak, araştırma, öğretim, topluma katkı yönünde daha etkili yönetmek için, yetenek yönetimi gibi yeni yaklaşımlar önemli fırsatlar sunmaktadır.

İşgücü yönetiminde kendine özgü akademik yönetim geleneklerini sürdüren üniversiteler, değişimle baş etmek, etkililik ve başarılarını artırmak için yetenekli çalışanlarını ya da çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek, onları üniversitede tutmak için daha sistematik yaklaşım ve çabalar içine girmek durumundadır. Ancak kar amacı güden örgütler, yetenek yönetimini hızla uygulamaya koyarken, üniversitelerin insan gücünün yeteneklerini yönetebilmek konusunda aynı şartlara sahip olduğunu söylemek zordur. Bu bağlamda bu çalışma, Türkiye’de bazı üniversitelerde yetenek yönetiminin hangi düzeyde uygulandığı konusundaki öğretim üyesi görüşlerini, yeteneği

çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutlarında incelemeyi ve önerileri ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu çalışmanın en zorlu zamanları da dahil tüm aşamalarında bana yol gösteren, cesaretlendiren, öğrencisi olmaktan her zaman onur duyduğum ve bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki en büyük paya sahip çok değerli danışmanım Prof. Dr. Ali BALCI'ya şükranlarımı sunuyorum. Tez izleme komitemde yer alan, görüşleri, önerileri ve desteğiyle ilham veren değerli hocam Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e, her zaman yapıcı tutumu, çok değerli ve anlamlı katkıları için Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ'ye yürekten teşekkür ederim.

Tez sürecinin her aşamasında zaman ayırıp, akılcı, ciddi, fedakarca katkılar sağlayan sevgili dostum Dr. Gözde BAÇ YILDIRIM'a, bir eğitimci olarak görüşleri ile ışık veren dostum Anne Cathrin FRIEDRICH'e, desteği ile onurlandıran değerli akademisyen Prof. Dr. Peyami ÇELİKCAN'a, kaynaklara ulaşmamda sabırlı yardımlarını unutamayacağım değerli dostum Beyhan SUNAL'a şükran borçluyum. Desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR, Yrd. Doç. Dr. Ömay ÇOKLUK, Yrd. Doç. Dr. Funda NAYIR'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Marmara, Maltepe, Koç Üniversitesi rektörlüklerine verdikleri izinler ile araştırmanın yürütülmesindeki büyük destekleri için teşekkür borçluyum. Bu üniversitelerin çalışma kapsamındaki fakültelerinde, zaman ayırıp samimiyetle görüşlerini paylaşarak, çalışmaya anlamlı katkılar sağlayan; dekan, dekan yardımcısı değerli hocalarıma minnettarım. Kurumum, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne, süreci kolaylaştırıcı, destekleyici yaklaşımları nedeniyle çok teşekkür ederim. Veri toplama sürecindeki yardımları nedeniyle Profesör Dr. Nihal SABAN, Prof. Dr. Turgay BERKSOY hocalarıma saygı değer katkısı hiç unutulmayacaktır. İçten destekleri için çalışma arkadaşlarım Alparslan KIRMIZIOĞLU ve Berrak GÖKTEPE'ye, yöneticilerim Sayın Mustafa ÖZDEMİR ve Sayın Mehmet TOPRAK'a yürekten teşekkür ederim. Elbetteki, manevi desteğiyle en başta Annem'e, kardeşim Orhan'a, sabırla oyun oynamak için iki yıl beni bekleyen biricik DURU'ma sevgim ve teşekkürüm sonsuzdur.

## ÖZET

### YETENEK YÖNETİMİNİN BAZI TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖĞRETİM ÜYELERİNİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

Akar, Filiz

Doktora, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali BALCI

Haziran 2012, xv + 283 sayfa

Bu araştırmada, İstanbul İli'ndeki bazı üniversitelerde(bir kamu, iki vakıf üniversitesi) yönetici ve öğretim üyelerinin, üniversitelerinde yetenek yönetiminin yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme olmak üzere beş boyutunda uygulanma düzeyine ilişkin görüş ve önerilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiş, hem nicel hem nitel boyutları içeren karma yöntem kullanılmıştır. Nicel boyut, araştırmacı tarafından geliştirilen "Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği" nin, örnekleme giren 275 öğretim üyesine uygulanması, nitel boyut ise araştırmacının yürütüldüğü üç üniversitede görev yapan 11 dekan ve dekan yardımcısı ile görüşme yapılarak yürütülmüştür. Araştırmanın hedef evrenini Marmara, Maltepe, Koç Üniversitelerinin 11 fakültesinde görev yapan 673 öğretim üyesi oluşturmuş, örnekleme 275 öğretim üyesi yer almış, 11 üniversite yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Elde edilen nicel veriler SPSS programında, nitel veriler içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesi amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde, bağıl değişim katsayısı, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri yapılmıştır.

Araştırmada, öğretim üyesi görüşlerine göre yetenek yönetiminin beş boyutundan yeteneği çekme boyutunun üniversitelerde "biraz" düzeyinde, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutlarının "çok az" düzeyinde uygulandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Marmara ve Maltepe

Üniversitesi öğretim üyesi görüşlerinin, Koç Üniversitesi öğretim üyesi görüşlerinden farklılaştığı, Koç Üniversitesi'nde geliştirme ve örgütsel yedekleme boyutlarının "biraz" düzeyinde, çekme, yerleştirme ve tutma boyutlarının "büyük ölçüde" uygulandığı bulunmuştur.

Demografik değişkenler bakımından öğretim üyesi görüşleri incelendiğinde yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanmasında tüm boyutlarda kamu ve vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşleri arasında anlamlı fark vardır ve vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşleri kamu üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumludur. Unvan değişkenine göre; yeteneği yerleştirme boyutunun üniversitede uygulanması konusunda yardımcı doçentler ile doçentlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır ve yardımcı doçentler daha olumlu görüş taşımaktadır. Fakültelerine göre ise yeteneği çekme, yerleştirme, tutma boyutlarında, mühendislik fakülteleri öğretim üyesi görüşleri ile İİBF ve Fen Edebiyat fakülteleri öğretim üyesi görüşleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Mühendislik fakültesi öğretim üyesi görüşleri üniversitede yetenek yönetiminin uygulanması konusunda daha olumludur.

Yönetici görüşleri ise yetenek yönetiminin yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma, örgütsel yedekleme olmak üzere tüm boyutlarında ikiye ayrılmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu (Marmara ve Maltepe Üniversiteleri), yetenek yönetiminin çeşitli sınırlılıklar nedeniyle üniversitelerde uygulanma zorlukları olduğunu ancak fakülte ve üniversitelerin sistematik olmasa da öznel çabalarla bu tip uygulamaları yürüttükleri görüşünü taşıırken, yöneticilerin bir kısmı (Koç Üniversitesi) üniversitelerinde büyük ölçüde/tamamen uygulandığı görüşünü taşımaktadır.

## ABSTRACT

### THE OPINIONS AND RECOMMENDATIONS OF ACADEMIC STAFF ON THE IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT AT SOME TURKISH UNIVERSITIES

Akar, Filiz

Ph. D., Department of Educational Administration and Policy

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Ali Balcı

June 2012, xv + 283 pages

This study aimed to reveal opinions of academic staff and administrators on implementation of talent management in five different talent management dimensions which are attracting, deploying, developing, retaining talent and succession planning at some Turkish universities in İstanbul (one public, two private).

In this research, descriptive survey model which includes both quantitative and qualitative methods was used. The sample of the study comprised of 275 academic staff and 11 administrators who were working in 11 faculties at three universities (Marmara, Maltepe, Koç). The qualitative data were gathered through “Talent Management Scale” which was developed by the researcher and administered to the sample and the qualitative data were gathered by holding interviews with 11 university administrators. The quantitative data were analyzed through the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program. The qualitative data were analyzed by content analysis. To analyze the quantitative data mean, standart deviation, coefficient of variation, frequency, t-test, one way ANOVA were used.

Research results reveal that according to the academic staff, attracting talent dimension of talent management has been implemented in “some degree” in universities. Deploying talent, developing talent, retaining talent and succession planning dimensions have been implemented “rarely” in Universities. Opinions of the academic staff at Koç University differ from opinions of the academic staff at Marmara University and Maltepe University



about implementation level of talent management in universities. According to the academic staff at Koç University, developing talent and succession planning dimensions of talent management have been implemented in “some degree”; attracting talent, deploying talent, retaining talent dimensions of talent management have been implemented “highly” in their University.

Research shows that there was a significant difference between the opinions of academic staff at public and private universities in implementation level of talent management at universities. The academic staff at private university was more positive than the academic staff at public university about implementation level of talent management in all subdimensions. According to academic title, there was a significant difference between associated professors’ and assistant professors’ opinions on implementation level of deploying talent dimension. Assistant professors’ opinions were more positive than associated professors’ opinions. According to the types of faculty, there was a significant difference between Faculty of Engineering, Faculty of Economic & Administrative Sciences and Faculty of Arts & Sciences in implementation level of attracting talent, deploying talent, retaining talent dimensions. The academic staff in the Faculty of Engineering was more positive than the academic staff in the Faculty of Economic & Administrative Sciences about the implementation level of these three dimensions of talent management in universities. Besides in deploying talent dimension, the academic staff in the Faculty of Engineering was more positive than the staff in the Faculty of Arts & Sciences about implementation level of talent management in universities.

According to the research findings, opinions of the university administrators differ on the level of talent management implementations in the universities. Majority of the administrators (Marmara & Maltepe Universities) reveal that to be able to implement talent management systems in universities is difficult because of some limitations. But still they try to implement some activities to manage talent although these efforts are not systematic. Other part of the administrators (Koç University) are positive and reveal that talent management in all dimensions has been implemented highly/strongly in their university.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
<b>BÖLÜM</b>	
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	23
1.3. Önem.....	25
1.4. Sınırlılıklar.....	26
1.5. Tanımlar.....	27
2.KURAMSAL ÇERÇEVE.....	28
2.1. Yetenek Kavramı.....	28
2.1.1. Örgütsel Yetenek.....	32
2.1.2. Temel Yetenek.....	34
2.2. Yetenek Yönetimi.....	36
2.2.1. Tarihçe ve Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Etkiler.....	40
2.2.2. Küresel ve Demografik Etkiler.....	44
2.2.2.1. Yaşlanma.....	45
2.2.2.2. Nesil Farklılığı.....	46
2.2.2.3. Yetenek Kıtlığı.....	46
2.2.2.4. Y Nesli.....	47
2.2.2.5. Z Nesli.....	48
2.2.2.6. İşgücü Yapısındaki Değişimler.....	48
2.2.2.7. İş Yapma Biçimindeki Değişimler.....	49
2.3. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri.....	50
2.3.1. McKinsey Araştırmaları.....	51
2.3.2. Yetenek Anlayışı.....	55
2.3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	56

	<b>Sayfa</b>
Temel Yetenek Kuramı.....	58
Yetenek Yönetiminde Klasik Model: Sistemler Yaklaşımı.....	63
Yetenek Fabrikası Modeli.....	65
Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	68
Yeteneklerin Tanımlanması .....	72
Yetenekli İşgören sınıflandırmaları .....	77
Yüksek Potansiyelliler.....	81
Kritik Yetenekler.....	83
Yeteneklerin bölümlendirmesi/konumlandırma .....	84
Yetenek Yönetimi Stratejileri .....	86
Yetenek Yönetiminin Boyutları .....	88
Yeteneği Çekme .....	89
İşgören Değer Önermesi.....	91
Yetenekli İşgören Özellikleri ve Tercihleri .....	91
Pozisyon Analizi .....	94
Çekme Kanalları.....	94
Yeteneği Çekmede Bilişim Teknolojisi Kullanımı .....	96
Seçme.....	97
Yeteneği Yerleştirme .....	100
Performans .....	100
Kariyer .....	103
Yeteneği Geliştirme .....	107
Yeteneği Tutma.....	113
Örgütsel Yedekleme .....	122
Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi .....	128
Türkiye’de Durum.....	135
3. YÖNTEM.....	140
Araştırma Modeli.....	140
Evren ve Örneklem.....	140
Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler.....	145
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	147
Verilerin Analizi.....	157

	<b>Sayfa</b>
4. BULGULAR VE YORUM.....	160
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	160
Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	160
Yeteneğin Çekilmesi Boyutuna İlişkin Karşılaştırmalar.....	165
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	168
Yeteneğin Çekilmesi Boyutunun Uygulanmasında Yönetici ve Öğretim Üyesi Önerileri.....	177
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	179
Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	179
Yeteneğin Yerleştirilmesi Boyutuna İlişkin Karşılaştırmalar..	183
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	186
Yeteneğin Yerleştirilmesi Boyutunun Uygulanmasında Yönetici ve Öğretim Üyesi Önerileri.....	192
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	193
Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	193
Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutuna İlişkin Karşılaştırmalar...	198
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	201
Yeteneği Geliştirme Boyutunun Uygulanmasında Yönetici ve Öğretim Üyesi Önerileri.....	207
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	208
Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	209
Yeteneğin Tutulması Boyutuna İlişkin Karşılaştırmalar.....	213

	<b>Sayfa</b>
Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	216
Yeteneği Tutma Boyutunun Uygulanmasında Yönetici ve Öğretim Üyesi Önerileri.....	222
Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	223
Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	224
Örgütsel Yedekleme Boyutuna İlişkin Karşılaştırmalar.....	228
Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	230
Örgütsel Yedekleme Boyutunun Uygulanmasında Yönetici ve Öğretim Üyesi Önerileri.....	234
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>236</b>
Sonuçlar.....	236
Öneriler.....	244
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>248</b>
<b>EKLER.....</b>	
1. Yasal İzinler.....	268
2. Yetenek Yönetimi Ölçeği.....	271
3. Yönetici Görüşme Formu.....	277
4. Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	278
5. Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Yerleştirilmesi” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	279
6. Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Geliştirilmesi” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	280
7. Üniversitede Yetenek Yönetimi Alt Ölçek Toplam Puanları ve Genel Toplama İlişkin Betimsel İstatistikler.....	281

	<b>Sayfa</b>
8. Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Tutulması” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	282
9. Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Örgütsel Yedekleme” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	283

## **ÇİZELGELER LİSTESİ**

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
1. Çizelge 1. Yetenek Yönetiminin Aşamaları.....	8
2. Çizelge 2 . Ankara ve İstanbul'da Yer Alan Bazı Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Yaşlarına Göre Sayı ve Oranları .....	19
3. Çizelge 3. Yetenek Yönetimi Tanımları .....	38
4. Çizelge 4. Kavramsal Olarak Gruplandırılmış Yetenek Yönetimi Tanımları.....	39
5. Çizelge 5. Yetenek Yönetimi Bağlamında Yeni Gerçeklikler.....	53
6. Çizelge 6. Temel Yetenek Tanımları.....	60
7. Çizelge 7. Temel Yetenek Geliştirme Süreci .....	62
8. Çizelge 8. Temel Yetenekler ve Tanımları .....	73
9. Çizelge 9. “İletişim” Yeteneğinin Haritalanması .....	74
10. Çizelge 10. İşgören Tipleri .....	93
11. Çizelge 11. Çekme Kanalları ve Tanımları .....	95
12. Çizelge 12. İşe Alım Sürecinde Bilişim Teknolojisi Kullanımı.....	97
13. Çizelge 13. Değerlendirme Merkezleri: Çoklu Seçme Yöntemleri.....	99
14. Çizelge 14. Terfi Ölçeği .....	106
15. Çizelge 15. Kritik ve Üst Yeteneklerin İhtiyaç ve Çözümleri .....	119

16.	Çizelge 16. Araştırmanın Yürütüldüğü Üniversitelerde, Unvan Değişkenine Göre Evren, Örneklem, Dönen Ölçek Sayı ve Dönüş Yüzdesi.....	144
17.	Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Öğretim Üyelerinin Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzdeleri.....	145
18.	Çizelge 18. Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Alt Boyutlarına İlişkin KMO Değerleri ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.....	150
19.	Çizelge 19. Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu.....	151
20.	Çizelge 20. Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi.....	152
21.	Çizelge 21. Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu.....	153
22.	Çizelge 22. Yeteneğin Tutulması Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu.....	154
23.	Çizelge 23. Örgütsel Yedekleme Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu.....	155
24.	Çizelge 24. Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach-Alfa İç Tutarlılık	156
25.	Çizelge 25. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Çekilmesi” Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	161
26.	Çizelge 26. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları .....	165
27.	Çizelge 27. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	180
28.	Çizelge 28. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları .....	184
29.	Çizelge 29. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	194

30.	Çizelge 30. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları .....	198
31.	Çizelge 31. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	209
32.	Çizelge 32. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları .....	214
33.	Çizelge 33. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	224
34.	Çizelge 34. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları .....	228

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Şekil 1. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Gelişimi.....	42
2. Şekil 2. Yetenek Perspektifi Diyagramı .....	55
3. Şekil 3. Rekabetin Kökenindeki Temel Yetenekler ve Örgüt Yapısındaki İşleyişi.....	59
4. Şekil 4. Klasik Yetenek Yönetimi Süreci.....	63
5. Şekil 5. Yetenek Yönetimi Sistemi.....	64
6. Şekil 6. Yetenek Fabrikası Modeli.....	66
7. Şekil 7. İşgücü Piramidi.....	78
8. Şekil 8. Performans ve Yeterlikler: Başarıların Ne ve Nasıl Olduğu	80
9. Şekil 9. İşgören-İş Faktörleri ve Tutma.....	116
10. Şekil 10. Toplam Ödül Modeli.....	120



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulanarak, ilgili kavramlar tanımlanmıştır.

### Problem

Yirmibirinci yüzyılda küresel ve demografik etkiler, bilişim teknolojilerinin yükselişi, bilgi çağına giriş, bireysel ve örgütsel yaşamı hızla dönüştürmüştür. Örgütler için hayatta kalabilmek daha fazla rekabetçi olmakla mümkün hale gelmiştir. Rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik kavramları örgütlerin en önemli gündemini oluşturmuştur. Bir anlamda rekabet edemeyen örgüt, var oluşunu riske sokar hale gelmiştir. Bu bağlamda “yetenek”, “kapasite”, “beceri” gibi kavramlar, rekabet avantajı sağlayan stratejik unsurlar olarak öne çıkmaya başlamıştır.

Yetenek, bir ya da birden fazla konu ya da spesifik alanda, sahip olunan içsel, doğal kabiliyettir (APA Dictionary, 2006, 922). Bu temel tanıma ek olarak; belli bir alanda sahip olunan kapasite (Yeşilyaprak, 2007, 240), öğrenebilme gücü(Kutlu ve Kaya, 2009, 206), yargılar verebilme konusundaki özel güç ya da yeti (Adler,1994,103), herhangi bir davranışı, bilgi veya beceriyi öğrenebilme gücü (Kuzgun,2006,21) şeklinde de tanımlanmaktadır. Ventogodt ve diğerlerine göre (2003,1289) ise; yetenek kişinin yaşamını tam kapasite ile yaşamasına yol açan önemli varoluşsal bir ögedir. Görüldüğü gibi yetenek, kişinin ileriye dönük yapabilirliklerine kaynak olan, doğuştan gelen kapasitesine işaret etmektedir. Yeteneği örgütler için değerli kılan unsur da, ileriye dönük yapabilirliklerin kaynağı olması, birey ve örgütün performansını ve başarısını etkilemesidir.

Örgütsel yaşamda ise yetenek, örgütün “işgörenlerine” ve “yapı ve sistemine” bağlı olarak iki düzeyde tanımlanmaktadır. İşgörenlere bağlı yapılan tanımlara göre, yetenekli işgörenler örgütün yeteneğini oluşturur.

“Yetenekle kastedilen şirketin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde öneme sahip olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip, geleceği parlak işgörenlerdir”(Çırpan ve Şen, 2009, 110).

Bu tanımlar, örgütte işgören yeteneğinin ne olduğu sorusunu da beraberinde getirmektedir. Goffee ve Jones’a göre (2007,72) işgören yeteneği “işgörenin sahip olduğu kaynaktan daha fazlasını üretmesi için, fikir, bilgi ve becerilerinin sağladığı potansiyel”dir. Başka bir deyişle; işgörenin etkili ve yüksek performans sergilemesine yol açan; güdü, nitelik, beceri, benlik duygusu, sosyal rol ve derinlemesine bilgi gibi ayırt edici, belirgin özelliklerdir (Boyatsız,1982; Akt. Hutton, 2006, 14). Tanımlardan hareketle işgören yeteneği, doğuştan gelen kapasiteyle yeterlik ve yüksek performansa dönüşen, örgütsel amaçlara farklı ve ayırt edici katkı sağlayan işgörenlerin kritik önemdeki yapabilirlikleridir denilebilir.

Yeteneği, örgütün “yapı ve sistemi”ne bağlı olarak açıklayan tanımlara göre ise örgütün yeteneği, “entelektüel sermaye, ona kazanç sağlayan markaları, yenilikçi düşünceleri, yani maddi olmayan sermayeleridir”(McKinsey, 2001,2). Alan yazına örgütsel yetenek bağlamında “temel yetenek” kavramını kazandıran Prahalad ve Hamel’e göre(1990,257) örgütün temel yeteneği “bir firmaya, müşterilerine özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin harmanıdır”. Örneğin Sony’de bu yarar “cepte taşınabilirlik”, temel yetenek minyatürleştirmektir. Federal Express’te yarar zamanında teslim, temel yetenek ise üst düzeyde lojistik yönetimidir. Temel yetenekler örgütteki bütünleşik yapıya gömülüdür, bir bakıma örgüt yapı ve sistemleri içinde gizlidir. Temel yetenek, insanlar aracılığıyla yaratılır ve organizasyonun değer ilave etmesine yardımcı olan içsel kaynaklarla ilgilidir.

Yüksek performanslı örgütler, sahip oldukları rekabet avantajının işgörenlerinin yeteneklerine bağlı olduğunu ve bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesi gerektiğini fark etmişlerdir(Sinclair, 2004,25). Özel ve kamu örgütleri, işgören yönetme politika ve uygulamalarını yetenek, yeterlikler, beceri kavramları doğrultusunda yeniden düzenleme eğilimine girmiştir. 20.

yüzyılın başında zeka, bireysel farklılıklar başlığı altında psikoloji ve yönetim bilimleri alanında incelenen yetenek, 1990'lardan itibaren yetenek yönetimi bağlamında yönetim bilimleri alanında incelenmeye başlamıştır(Kermally 2008,8; Berger, 2004, 3; Fang Li ve Devos, 2008,16).

### **Yetenek Yönetimi**

Yetenek yönetimi kavramı, 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış, örgütsel gelişme, stratejik yönetim ve liderlik başlıkları altında incelenmiştir. Yetenek yönetimi; işgörenlerinin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilmesi becerisidir (McCauley ve Wakefield, 2006, 4). Yetenek yönetimi, örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslıları işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2000; Akt. Sinclair, 2004, 25). Son tahlilde yetenek yönetiminin amacının, örgütün başarı ve etkililiğini artırarak; rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik sağlamak olduğu söylenebilir.

Kavram; yönetim ve insan kaynakları alanyazınına 1997'de McKinsey şirketinin araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yetenek savaşları (War For Talent) terimi ile girmiştir. Araştırma sonuçları, yüksek performanslı şirketlerin iyi ya da kötü etkinlikler gibi ayrımlara gitmediğini ancak sürekli, yaygın, tutarlı bir yetenek anlayışına (talent mindset) sahip olduklarını ortaya koymuştur (Sweem, 2008, 4). McKinsey'in araştırmasına göre(2001,2) başarılı örgütler tutarlı ve sürekli bir yetenek yönetimi uygulamasına sahip olanlardır. Bu örgütler, özellikle liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını etkili yöneticilerce doldurmakta, bunun için sistematik bir yetenek yönetimi uygulamaktadır.

Yetenek yönetimi, en genel anlamda örgütün işgücünün yönetimi ile ilgilidir. İşgücünün yönetiminde üçüncü aşama olarak değerlendirilmektedir. Tarihsel olarak işgören yönetiminde, önce personel yönetimi aşaması, ardından insan kaynakları yönetimi aşaması ve 1990'larda ise üçüncü ve tüm

örgütü kapsayan yetenek yönetimi aşaması yaşanmaktadır (Sinclair, 2004,28).

Yetenek yönetimi uygulamalarının dayandığı temel görüşler; başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran faktörün “iyi yeteneklere” sahip olmak olduğu, kilit pozisyonlarda güçlü yeteneklerin bulunmasının örgüt performansında muazzam bir iyileşme yarattığı (McKinsey, 2001,1); yetenekli işgörenle rekabet avantajı sağlanacağı (Kermally, 2004, 14); bireysel ve örgütsel yeteneklerini geliştirebilen ve yönetebilen örgütlerin rekabet avantajı kazanarak başarı ve etkililiğini artırdığı; yetenek yönetiminin hem insan kaynakları hem de iş planlamasına stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olarak örgütsel etkililiğin yeni rotası olduğudur (Ashton ve Morton, 2005, 30). Görüldüğü gibi örgütün hedefleri ile işgörenin yeteneklerinin bütünleştirilerek yönetilebilmesi yetenek yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

### **Yetenek Yönetimini Gerektiren Küresel ve Demografik Etkiler**

Alanyazında örgütlerin küresel ve demografik etkiler nedeniyle yetenek yönetimine başvurmak zorunda kaldığı sıklıkla belirtilmektedir. Yetenek yönetimi geliştirmeyi gerektiren bu etkiler; yaşlanma, nesil farklılığı, rekabet sınırlarının ve rollerinin değişimi, yetenek kıtlığı, kariyer döngüsünde kısalma, bilgi çağına uyum başlıkları altında açıklanmıştır.

**Yaşlanma.** Amerika’da 2001 yılında, toplam işgücünün %13’ü, altı işgörenden biri 55 yaşın üstünde iken, 2010 yılından sonra bu oranın % 20 ye çıkacağı öngörülmüştür. Yüksek yetenek diliminde olan üst düzey yöneticiler ise 3-5 yıl içinde emekli olacaklar ve örgütler yetenek kaybı ile yüz yüze kalacaktır (Shelton-Johnson,2006). Diğer yandan Amerika, Japonya ve Avrupa, düşük doğum oranları nedeniyle özellikle 30’lu yaşlarda işgören kıtlığı sorunu ile karşı karşıyadır. Yaşlanmanın neden olduğu beyin göçü, emeklilikle oluşan işgücü kaybı, çok genç ve çok deneyimsiz kişilerin iş yaşamına girmesi tüm küresel örgütler üzerinde demografik bir baskı ve tehdit oluşturmaktadır (Rappaport, Banckroft, Okum, 2003, 56).

**Nesil Farklılığı.** X ve Y nesli arasında işe karşı tutum ve iş yapma biçimleri konusunda belirgin farklar oluşturmuştur. X Nesli olarak bilinen kuşak (1965-1980 arasında doğanlar) emeklilik sınırındadırlar. 1980'den sonra doğan Y nesli ise, farklılık yaratacak gerçek işi yapmanın peşindedir. Çok genç, zeki, atılgan, saygısız bir tutuma eğilimlidirler. 70 milyon kadar olduğu söylenen Y neslinin ilk dalgası, şu anda iş dünyasında kariyerine başlamıştır. Bu neslin sık iş değiştirme tutumu, işveren bakımından büyük hayal kırıklığı yaratmaktadır(Fang Li ve Devos, 2008, 22). Bu durumda örgütlerin, bir yandan yeni nesil işgörenlere ihtiyaç duyarken, diğer yandan onları işte tutmak ve yönetebilmek için farklı yaklaşım ve uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir.

**Rekabetin sınırları ve rollerdeki değişimler.** Küreselleşme, hükümetlerin ekonomik rollerini azaltmıştır. Küresel rekabet ülkelerden çok, uluslararası şirketler arasında yaşanmaktadır. Artık küresel rekabet, İngiltere ile Almanya, Japonya ile ABD veya Avrupa ile ABD arasında olmaktan çok, Fuji ile Kodak, Boeing ile Airbus, Compaq ve Toshiba arasında olmaktadır (Toulmin, 1999,905; Akt. Balay, 2004,64). Sınırları aşan bu rekabet ve operasyonlar, gerek lider ve yöneticilerin gerekse teknik uzmanlık gerektiren pozisyonların daha karmaşık ve özel becerilerle yürütülmesini gerektirmektedir. Bilişim teknolojilerinin örgüt yaşamına girmesi farklı birimleri, bu birimlerde çalıştırmak üzere özel alanlarda bilgi ve deneyim sahibi işgören ihtiyacını da ortaya çıkarmaktadır. Küresel örgütlerin işe alım stratejileri de tamamiyle küresel ölçütlerle işlemektedir. Elegbe'ye göre (2010,42) küresel örgütler işe alım sürecinde işgöreni, yalnızca bugün için değil, yarın için; sadece bir ülke için değil, tüm ülkeler için almaktadırlar.

**Yetenek kıtlığı.** ABD'de 413 insan kaynakları profesyonelinin dörtte üçü, "yetenek kıtlığı" kavramını en önemli endişe alanlarının başına koymuştur (Symes, 2009, 23). Fang Li ve Devos'a göre (2008,46) işsizlik birçok ülkede büyük bir sorundur, ancak örgütler de ihtiyacı olan nitelikli işgücünü bulmak konusunda sorun yaşamaktadır. Strack, Baier ve Fahlander'e göre (2008), bir bütün olarak yetenekli işgören kıtlığının nedeni, yeterli sayıda işgörenin olmamasından ziyade, açık pozisyonlara, doğru

işgöreni bulamama sorunudur (Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 21). Değişimler aynı zamanda özellikle yöneticilerin hız gerektiren yeni ve karmaşık rolleri yürütmesi talebini de doğurmuştur (Rothwell, 2005,41).

**Kariyer döngüsünde kısalma, sık iş değiştirme.** İster yönetici, isterse yönetilen pozisyonunda olsun işgörenler, belli yeteneklere sahip olduklarında ve örgütler bu yetenekleri doğru yönetemediğinde, kolayca işten ayrılabilirlerdir. Michaels ve diğerlerine göre (2001) yetenekli kişiler nadiren bulunabilir ve istihdam edilse bile; a) ekonomik krizin yarattığı küçülmeler, b) yeni teknoloji bazlı sanayilerin yarattığı yeni olanaklar, c) internet aracılığıyla, kolaylıkla ve çok sayıda işe girebilme olanağı olmak üzere üç faktöre bağlı olarak sık iş değiştirmektedirler (Akt. Sinclair, 2004, 26).

**Bilgi çağına uyum.** Bilgi, iş dünyasının belirsizlikleri ile rekabet etmekte örgütün kilit önemdeki kapasitesidir. Casse'ye göre (1994,25) bilgiyi kullananlar (the intellectuals) ve bilgiyi yaratanlar (the philosophers) olmak üzere iki tip insan örgütlerin geleceğini etkileyecektir. Bilgiyi kullananlar; analitik beceriler kadar yargısal beceri kullanılmasını gerektiren süreçlerle ham bilgiyi, çözümleyici bilgiye çevirirler. Bu kişilerin performansı örgüt etkililiğinin sürdürülmesini sağlar. Bilgiyi yaratanlar ise; yeni kavramlar üretip bu kavramlara yükledikleri anlamları yürüttükleri iş etkinliklerine uyarlayabilenlerdir. Bilgiyi yaratanlar yetenek temelli bir yaratıcılık ve sezgiselliğe sahiptir. Drucker'a göre (2005,9) bilgi ve bilgili insan doğrudan üretim aracıdır. Genellikle örgütün bilgi işçilerine duyduğu ihtiyaç, onların örgüte duyduğu ihtiyaçtan daha fazladır. Bu bağlamda örgütlerin bilgi çağına uyum göstermeleri neredeyse bir zorunluluktur.

Görüldüğü gibi örgütler güçlü küresel ve demografik etkiler altındadır. Örgütlerin iki nedenle yetenek yönetimi uygulamalarına başvurduğu söylenebilir. Birinci neden yukarıda sıralanan küresel ve demografik dış etkilerle baş etmek, ikincisi etkili bir yetenek yönetimi uygulamasıyla örgütün gelecekteki başarı, etkililik ve performansını artırmayı sağlamaktır. Sadece güncel gereklilikleri yerine getirmek artık örgütler için yeterli değildir. Dinamiklerin bu kadar hızlı ilerlediği etkiler altında örgütler, örgüt içi ve dışındaki etkilerle baş edebilmek için etkililiğini sağlamak ve sürekli kılmak

durumundadır. Yetenek yönetimi örgütlerin varlıklarını sürdürüebilmek ve etkiliklerini artırmak için yeni bir yaklaşım olarak uygulamalara yansımaktadır.

### **Örgütlerde Yetenek Yönetimi Geliştirme ve Uygulama**

Yetenek yönetimi örgütte tüm düzeylerdeki yöneticilerin işbirliği ve iletişimini gerektirmektedir. Etkili bir yetenek yönetimi uygulaması, özellikle üst yönetimden başlayacak biçimde örgütün tümü tarafından yetenek zihniyeti (talent mindset) olarak bilinen yetenek anlayışının benimsenmesine bağlıdır. Bahsedilen yetenek anlayışı “yüksek performanslı büyük örgütlerin sergiledikleri, yeteneğin önemine duyulan temel inanç” olarak açıklanmaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006, 4).

Yetenek anlayışına sahip olma ile yetenek stratejisi oluşturma en önemli adımlardır. Yetenek geliştirme stratejileri örgütlerde hangi konum ya da kişilere odaklanılacağı ile ilgilidir. Devine ve Powell’a göre (2008,1) örgütsel strateji “yöneticilere”, “liderlere”, “uzmanlara”, “yüksek potansiyellilere”, “kilit yeteneklere” ya da örgütün tümüne odaklanabilir. Bazı kurumların yetenek geliştirme stratejisi ileride kritik görevleri yürütmeye yönlendirecekleri kilit işgörenleri (potansiyel yıldızlar) belirlemektir. Bazı örgütlerin yetenek geliştirme stratejisi ise; belli bir işgücünü değil, örgütteki tüm işgücünü kapsar ve örgütsel kapasiteyi geliştirmek için işgücünün yeni beceri ve yeterlikleri edinmesini amaçlar (Kermally, 2004,1).

Yetenek yönetiminin uygulama amaçları ise örgütlerin ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Bir örgütte yetenek yönetiminin amacı; işgücünü ve yeteneği tam kapasite kullanmak (Wagner, 2009, 2; Akt. Mucha, 2004, 98) örgütte mükemmellik ve başarıyı sağlamak (Berger, 2003, 5) ileride önemli görevleri yürütmeye yönlendirilecek yüksek performans ve kapasiteye sahip işgörenleri belirlemek, belli bir işgücünü değil, örgütteki tüm işgücünü kapsayarak örgütsel kapasiteyi geliştirmek için işgücünün yeni beceriler edinmesini sağlamak ve geleceğe lider hazırlamak (Kermally, 2004,1) olarak farklılaşabilir.

Yetenek yönetiminin amaçları kadar, izlenecek aşamalar da örgütlerin faaliyet alanlarına ve ihtiyaçlarına göre farklılaşabilmektedir. Yetenek yönetiminin aşamaları konusundaki görüşlerden bazıları aşağıda Çizelge 1’de verilmiştir.

Çizelge 1. Yetenek Yönetiminin Aşamaları

Yetenek Fabrikası Modeli (Fang Li ve Devos)	Yetenek Havuzu Modeli (Berger)	Yetenek Yönetimi Programı (Shelton-Johnson)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yeteneği Çekme(işe alım)</li> <li>-Yeteneği Geliştirme</li> <li>-Yeteneği Yerleştirme</li> <li>-Yeteneği Tutma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yüksek kapasitelilerin tanımlanması, seçilmesi, geliştirilmesi, işte tutulması</li> <li>- Örgütün güncel ve gelecekteki kilit pozisyonlar için tanımlama ve geliştirme çalışmalarının yapılması</li> <li>- İşgörenlerin, güncel ve gelecekteki potansiyellerin sınıflandırılması veyatırım planı yapılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerekli değerlendirmelerin yapılması</li> <li>-Üst yönetim desteğinin sağlanması</li> <li>-Liderlik ve kilit pozisyonlarının tanımlanması</li> <li>-Görev tanımları ve iş analizlerinin güncellenmesi</li> <li>-Pozisyonların, gelecekte gerektireceği yetenek ve yeterliklerin belirlenmesi</li> <li>-Var olan işgücü potansiyeli ve beceri dizilerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi</li> <li>- İşgören ilgilerinin tespiti</li> <li>- İletişim planlarının kurulması</li> <li>- Yedekleme havuzu oluşturulması</li> <li>- Güncel ve gelecekteki, yetenek ihtiyaçlarını karşılayacak öğretim ve geliştirme programlarının hazırlanması</li> </ul>

Kaynak: Berger (2004), Powell ve Lubitsch (2007), Shelton-Johnson (2003, 7).

Çizelge 1’de görüldüğü gibi alanyazında yetenek yönetimi uygulama aşamaları; işgören ve örgüt yeteneklerin tanımlanması, işgücünün sınıflandırılması, yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi, yeteneği tutma çalışmalarının yürütülmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Gelecekte emeklilik ve işten ayrılma gibi nedenlerle oluşacak kayıpları önlemek ve etkili bir liderlik sağlamak için yürütülen planlı bir yönetici ve lider yetiştirme programı çalışması olan “örgütsel yedekleme” de, alan yazında yetenek yönetimi işlevleri kapsamında açıklanmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları her örgütte farklıdır, hatta bölge ve bölümlere göre bile farklılık gösterebilir. Çünkü her örgütün felsefe, hedef, strateji ve bunların tümünün etkilediği işgören ve yönetenleri farklıdır (Israelite, 2010, 2). Ancak yetenek yönetimi uygulamalarında ortak sayılabilecek adımlar vardır. Powell ve Lubitsch’e göre (2007, 24) yetenek yönetimi birbirini takip eden ardışık, akılcı adımlardan oluşur. Bunlar:



yeteneği tanımlama, yeteneği edinme (iŖe alım), yeteneği yerleŖtirme, yeteneği geliŖtirmedir.

Bu genel iŖlevler; güncel ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin tanımlanması (örgütün, iŖgücünün, kilit rol ve pozisyonların), bu tanımlara bağlı hangi yeterliklerin geliŖtirileceđi, yetenek yönetimi ile örgütsel iŖ hedeflerini birbirine bağlayacak stratejilerin geliŖtirilmesi, sistemin iŖerliđini sağlayacak ölçme ve değerlendirme araçlarının hazırlanması, kariyer, performans, ödöl, terfi sistemlerinin kurulup yönetilmesini kapsamaktadır.

### **Yetenek Yönetiminin Boyutları**

Amaç, strateji, süreç ve adımları deđiŖse de bütün yetenek yönetimi uygulamaları: yeteneği çekme (iŖe alım), yeteneği yerleŖtirme, yeteneği geliŖtirme, yeteneği tutma, örgütsel yedekleme iŖlevlerini gerçekleŖtirmektedir (Olsen, 2000,4; Devin ve Powell, 2008,1; Philips ve Edwards, 2009,10). Galagan'a göre (2008,42), yetenek yönetimi yeterliklerle ilgilidir. Yetenek yönetimi, iŖgörenin neyi bilmesi ve yapması gerektiği, performans yönetimi, örgütte yeteneklerin hangi bölümlere yerleŖtirileceđi, bu iŖgörenlerin örgütün amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesidir.

Yetenek yönetimi planlaması oldukça ayrıntılı çalıŖmaları ve bir dizi hazırlığı gerektirmektedir. BaŖlangıç noktası örgütün ve iŖgücünün, güncel ve gelecekte ihtiyaç duyulan yeteneklerinin tanımlanmasıdır. Bu kapsamda; iŖgücünün performans ve potansiyellerine göre sınıflandırılması, stratejik rol ve konumların belirlenmesi, örgütün iŖ hedefleri ile yetenek yönetimi stratejilerinin uyumunun sağlanması, iŖgücünü belirlenen yeteneklere ulaŖtıracak yeterlik dizilerinin oluŖturulması, ölçme araçlarının hazırlanması gibi çalıŖmalar yürütölmektedir (Ginsburg,1993,12; Awang,2005,13; Rothwell ve Kazanas, 2003, 28; Hatum, 2010, 16).

Micheals ve diğerlerine (2001,11) göre yeteneği yönetmenin ilk adımı, yetenek yönetimini bir rekabet avantajı yapmaktır. Yetenek yönetimi, performans ve rekabet başarısının, daha iyi yetenekle oluŖacağına dair

yaygın bir inançtır. Yetenek yönetimi, bir anlayış, bir kafa yapısıdır. Bir vaka ya da durum değil, bir süreçtir. Yetenek yönetimini uygulama liderde başlar; lider, üst yönetim ve yürütücüler düzeyinde stratejik toplantılara önem verilerek tüm örgüte aktarılır (Williams, 2000,11; Akt. Siclair, 2004, 28).

Alan yazında örgütlerin yetenek tanımlarının; örgüt ve işgücü yeteneklerinin her örgütte farklı olduğu görülmektedir. Amaç gelecekte rekabet avantajı sağlayacak yetenek ve yeterliklerin ne olacağının saptanmasıdır. Her örgütün yüksek potansiyelin ne olduğu ve yüksek potansiyelli kişilerin kimler olduğu konusunda karar vermesi gerekmektedir(Fang Li ve Devos,2008, 33). Bu anlamda liderlik ve yönetim pozisyonlarına odaklanıldığında “Yüksek performanslılar” , ”yüksek potansiyelliler” ayrımı söz konusudur. Kermally (2004, 1) ise örgütte işgücünü yetenek yönetimi bağlamında “potansiyel yıldızlar” ve “kilit yetenekler” olarak sınıflandırmaktadır. Berger’in (2003,4) Yetenek Havuzu Modeli’nde ise (2003, 4) işgörenler başlıca dört gruba ayrılmaktadır. Yüksek performanslılar (superkeepers) örgüt beklentilerini üst düzeyde ilerleten ve geliştiren gruptur. Koruyucular (keepers) örgüt beklentilerini ilerleten gruptur. Kalıcı mensuplar (solid citizens) örgüt beklentilerini karşılayan gruptur. Uyumsuzlar (Misfits) örgüt beklentilerinin altında kalan gruptur.

**Çekme (işe alım).** Çekme ve işe alım süreci birlikte yürütülmektedir. İşe alım; örgüt içindeki var olan ve gelecekteki yeterliklerin doldurulması için bu yeterliklere sahip olan adayların başvurması, örgüte çekilmesi, seçme ve işe alımı için yürütülen bir dizi örgüt etkinliğidir. İşe alım, işveren ve işgören arasında yetenek ihtiyaçları ilişkisini kurar; yeni işgörenlerin başvuran adaylar içinden alımının gerçekleştirilmesidir (Laumer, Eckhardt ve Weitzel,2010,241). Pozisyona özel uzmanlık ve işin doğasının gerektirdiklerini içeren pozisyon analizi, sadece kağıt üzerinde değil, pozisyonun uzun süre gözlenmesi ile hazırlanır. Gözlem sonucunda: görevin uygulanabilmesi için gerekli beceriler, bilgi, sorumluluklar, yükümlülükler, iş ve görevi örgütte diğerlerinden ayıran yönler açıklanır. Bu bilgiler ışığında pozisyondaki ileri uzmanlaşmanın nasıl olacağına yönelik olarak, görev gerekliliklerine dönüştürür (Armstrong, 2006;Akt.Fang Li ve Devos, 2008, 45).

Doğru yetenekleri, örgüt içi ve dışından çekebilmek için örgütün özgün bir işveren markası (employer branding) yaratmış olması gerekir. İşveren markası, örgütün hedeflenen yetenek demografisini (en çok ihtiyaç duyulan becerilere sahip insanlar) oluşturma yönünde bir imaj belirleme ve besleme sürecidir(Estis, 2008, 50). Örgüte özel işveren markası, örgütlerin risk almadan ya da en az riskle doğru yetenekleri bulmalarına, işe alımda internet ve bilişim teknolojisi kullanımı ile hızlı ve düşük maliyetle pozisyonları doldurmak gibi avantajlar sağlar.

**Yerleştirme.** Yetenek yönetiminde bir diğer işlev ise yerleştirmedir. Fang Li ve Devos'a göre (2008, 24) yerleştirme; her ürünün doğru yerde doğru pozisyonda olduğu depodur. Yerleştirme, örgütteki işgörenlerin kariyer planlamasının etkili olarak kullanılmasını içermektedir (Garrow ve Hirsh, 2008, 389). Yerleştirme, yetenek yönetimi kapsamında performans değerlendirilmesi ve kariyer planlamalarını kapsar. Hangi yeterliklerle, hangi pozisyona, hangi aşamalardan geçilerek ulaşılabileceğini belirler. Yetenekli işgücünü verimli olacağı doğru pozisyonlara getirebilmektir.

**Geliştirme ve Tutma.** Geliştirme işlevi yetenek yönetimi sürecinin başarısında en hayati bileşenlerden biridir. Geliştirme bölümü; saklı yeteneklerin bulunduğu üretim bölümüdür(Fang Li ve Devos,2008, 24). Doğan ve Demiral'a göre (2008, 145) yetenek yönetiminde geliştirme, işgörenin örgüte bağlama aracı olarak da görülmektedir. Geliştirme çalışmaları, gelecekteki ve bugünkü beceri ihtiyaçlarını karşılamakla doğrudan ilgili öğretim ve geliştirme programlarını yaratmayı kapsamaktadır. Yetenek geliştirme, formal eğitimler, mentorluk ve koçluk, öğretim, yeterlik geliştirme, performans düzenleme yoluyla yürütülmektedir (Berger, 2003, 5).

Michael ve diğerlerine göre (2001) yetenekli insanlar örgütlerin sahip olması gereken tek şey değildir, aynı zamanda örgütler üst düzey fikirleri ortaya koyup, doğru stratejileri ve performans adımlarını tesis etmelidir. Örgütün tüm işgörenlerine en yüksek performansla çalışabilmeleri için güç verip harekete geçirmeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdır(Akt. Sinclair,

2004, 26). Evanowich'e göre ise (2004,10) yetenek yönetimi geliştirmede mentorluk ve koçluk, etkili ve maliyeti düşük bir geliştirme aracıdır.

Yetenek yönetiminde "geliştirme" işlevi aynı zamanda işe bağlama ve işte tutma etkinliği olarak görülmektedir. Amerika'da küçük ve orta ölçekli 80 şirketin yöneticisi ile yapılan araştırma, "gelişim ve kariyer planlaması" nın %88 ile en çok sorumluluk duydukları alan olduğunu belirtmiştir (Galagan, 2008, 42). Çünkü en yetenekli kişilerin örgüte kazandırılması yeterli olmayıp bunun etkin geliştirme ve rehberlik programlarıyla değerlendirilerek, yetenekli kişilerin kuruluştaki kalabilmesi ve katma değer yaratabilmelerini sağlayacak ortamın oluşturulabilmesi gerekir.

Green'e göre (2000) şimdiye kadar insan kaynakları programlarındaki geliştirme çalışmaları örgütle bütünleşmiş bir yapıya sahip değildir. Çünkü, örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını planlamaktan ziyade kısa döneme odaklanmıştır. Oysa yetenek yönetimi geliştirme faaliyetleri örgütün hedefleriyle bağlantılı anlayış ve uygulamalar olması bakımından örgütü etkili kılmaktadır (Akt. Sinclair, 2004, 28).

Örgütlerin yüksek performanslı işgörenleri örgüte çekmek kadar onları örgütte tutmak konusunda da çaba göstermeleri gerekmektedir (Gubman,1998, 64). Beklenen ya da beklenmeyen nedenlerle yaşanan yetenekli işgücünün kaybı, kilit pozisyonların boşalması, gerekli tedbirler alınmadığında örgüt işlevlerinde sürekliliği engelleyen, nitelik kaybına yol açan ağır sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütlerdeki "iş gücü daralması" ya da "işgücü kaybı" olarak adlandırılan bu durum, yetenek yönetimi geliştirerek üst düzey performans gösteren işgörenlerin örgütte tutulmasının önemini ortaya koymaktadır (Athey, 2008,4; Zingheim, 2004; Akt: Krauss, 2007, 76).

Tutma işlevi, yetenek yönetimi kapsamında en hayati işlevlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yetenekli işgören kaybının, örgüte verdiği zaman ve maliyet kayıpları dışında, yetenekli işgören rekabet avantajı sağlayacak bilgi ve birikiminin de bir başka yere transfer olması ile müşteri memnuniyetine kadar yansıyabilen güç kaybı oluşmaktadır. Kendilerini varlık

olarak değil, yatırımcı olarak gören yetenekli işgörenler, işletmelerinden yatırım getirisi beklemekte, eğer beklentileri karşılanmazsa işletmeyi kolaylıkla terk edebilmekte ya da düşük verimlilikle çalışıp, kötü performans göstererek kendilerinin değil, yöneticilerinin işten kovulmalarına neden olabilmektedirler. Bu noktada liderlerin, yetenekleri iyi yönetememenin doğuracağı sonuçları ve kayıpları görebilmeleri, yetenekli işgörenlerinin işletmeye olan bağlılıklarını artırarak, işletmede verimlilik ve karlılık sağlamaları gerekmektedir (Kaye ve Evans, 2003, 42 ; Akt. Doğan ve Demiral, 2008, 156).

Bhatnagar (2008,21) 190 ülkede faaliyet gösteren bir Hintli firmanın geliştirdiği “Yetenek Kapasite Sistemi”ni incelemiştir. Sistem; üniversite kampüslerinden yetenekli işgücü kaynağı yaratma, yeteneklileri örgütte doğru pozisyonlara yerleştirme, yeteneği geliştirme, yüksek performanslıları seçme, amaçları belirleme, performans değerlendirme, işgören bağlılığı geliştirme çalışmalarından oluşmaktadır. Yeteneği yerleştirmede: “öğrencilik programı” adı altında bir program uygulanmaktadır. Örneğin Almanya’da “Yolanda” adı verilen program, teknik ve mühendislik fakültelerindeki 100 kız öğrenciye odaklanarak, mentorluk aracılığıyla örgüte dahil etme çalışması yapılmaktadır. Yeteneği geliştirmek için uygulanan “mühendis yetiştirme programı” ise örgüte yeni başlayan işgörenlerin bir yıl boyunca mentorluk ve koçluk aracılığıyla, teknik, işlevsel, davranışsal alanlarda örgüt kültürüne, temel değerlerini anlatma ve hazırlama programıdır.

**Örgütsel yedekleme (Succession Planning).** Örgütsel yedekleme, örgüt içindeki insan kaynağının, emeklilik, beklenen ya da beklenmeyen işten ayrılmalarla boşalacak pozisyonlara ve liderlik rollerine yetiştirilerek hazırlanmasıdır (Shelton-Johnson, 2006). Örgütsel yedekleme çalışmaları; a) örgütün en üst düzeyindeki, çoğunlukla tepe ve en üst üç katmandaki görevler ile bu pozisyonlara hazırlanacak kısa vadeli ve uzun vadeli adayları, b) iş dünyasındaki sarsıntı, krizler, coğrafi sınırlar ve işlerden geçip aktif olarak gelişerek kariyerlerinin ortasına gelen “yüksek potansiyelliler” topluluğuna odaklanmaktadır (Hirsh, 2000, 2).

Örgütsel yedekleme başarı potansiyeline sahip olanların tanımlanması ve yeni bir role hazırlanmasını içeren, yapılandırılmış bir süreçtir. Bu hazırlık süreci, bir program dahilinde: idari işlerde staj, çalışan değişim programı, formal eğitim programları, görev rotasyonları, yan işlere hareketlikler, geçici görevlendirmeler ve mentorluk faaliyetlerini kapsar (Cembrowski ve da Costa, 1998, 10).

Görüldüğü gibi yetenek yönetiminde tüm işlevler bir bütünlük içinde yürütülmektedir. Yetenek yönetimi uygulayan örgütlerin, en başta rekabet avantajı sağlayacak yeteneklerini belirlediği, buna bağlı yetenekli işgücünü tanımlayarak, her bir yetenek yönetimi işlevini tek tek ya da bir bütün halinde ele alan programları planlayıp örgüt stratejisine uygun bir bütünlük içinde uyguladıkları söylenebilir.

### **Üniversite İşgücü Üzerindeki Küresel Etkiler ve Yetenek Yönetimi İhtiyacı**

Üniversiteler, çevreyi ve buldukları toplum dinamiklerini etkileyen örgütlerin başında gelmektedir. Çünkü üniversiteler bu etkilerin geçerli olduğu çevreye; hem meslek insanları yetiştiren, hem de bu çevreyi araştırıp, ürettiği bilgiyle etkileyen örgütlerdir.

Toplum yaşamını etkileyen kurumların başında gelen üniversitelerin de, yetenek yönetimi geliştirmeye iten küresel ve demografik etkiler altında olduğu söylenebilir. Üniversitelerin küresel şartlarda etkili olmaları, işlevlerini sürdürülebilir kılmaları eskiye oranla daha farklı yaklaşımlarla yönetilmelerini gerektirmektedir denilebilir. Politikacılar gerçekten üniversiteyi yönetmek istiyorlarsa yeni bir bakış getirmeli, üniversite sanayi işbirliğini teşvik etmeyi durdurmaldırlar. Bunun yerine üniversitelerin, dünyanın en zeki, yetenekli insanlarını çekme kabiliyetini güçlendirmelidirler. Ancak asıl bu yaklaşımla, insanları üniversiteye çektiklerinde, onların ürettiği bilgi, hızla yaygınlaştırıldığında üniversite ekonomik ve bölgesel gelişmeler üzerinde gerçek etkiye sahip olacaktır (Florida,1999,68).

Küresel etkiler üniversitelerin yapı ve işleyişinde değişimlere yol açmıştır. Ortaş'a göre (2004) bugün Dünyadaki üniversite anlayışı "Bilgi Toplumu Üniversitesi" (Multiversite) sürecine ulaşmıştır. Multiversite kavramı üniversitelerde; uzun süreli kitle eğitimini, evrensel normlarda diploma denklik yapısına uymayı, ömür boyu öğrenmeyi, çoğulculuk ve işbirliği anlayışıyla yönetilmeyi, öğretim üyelerinin çok yönlü performansının değerlendirilmesini benimseyen, akredite olmayı kabul eden yeni bir anlayıştır. Yanı sıra Bologna süreci ise, öğretim üyesi ve öğrenci değişim programları, Avrupa Kredi Transfer Sistemine geçilmesi, karşılaştırılabilir diploma dereceleri oluşturma, yaşam boyu öğrenimi destekleme, yüksek lisans ve doktora programları derecelendirmeleri gibi eylem başlıklarıyla üniversitelerin yapı ve işleyişinde yeni düzenlemeler gerektirmektedir. Bu ve benzeri gelişmelerin, üniversite yönetim biçimleri ve üniversite yöneticilerini, daha sistematik ve daha karmaşık sorun ve işleyişlerle baş edebilme, yeni gelişmelere uyum sağlayıcı tedbir alabilme yönünde etkilediği söylenebilir.

Üniversiteler çoğunlukla asıl mesleği akademisyenlik olan kişilerce yönetilmektedir. Onlarca yıldır neredeyse tüm Dünyada gelenekselleşmiş olan bu yönetici yapısı kendine özgü avantajlı yönleri sahiptir. Akademik geçmişe sahip üniversite yöneticileri, örgüt içinde yetişmiş olmak ve örgüt yapısını bilmek gibi diğer özel ve kamu örgüt yöneticilerinde bulunmayabilecek avantajlara sahiptir. Ancak değişen koşulların, üniversite yöneticilerinin, yöneticilik vasıflarını öne çıkarmalarını gerektirdiği söylenebilir. Üniversite yöneticilerinin, akademisyen olma avantajının yanında etkili birer yönetici/lider olmaları neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Üniversite yöneticilerini "akademik yöneticiler" olarak tanımlayan İspir'e göre (1996, 95) akademik yöneticiler gerek kişilik gerekse yeterlik olarak akademik liderlik yapabilecek olgunlukta olmalıdır.

Ginsburg'a göre(1993,12) üniversite yöneticileri: üniversite çalışanlarında yüksek düzeyde performans, profesyonellik, bağlılık gerektiren bir kültür yaratmalı, insan kaynakları konusuna odaklanmalı, üniversitelerde liderlik en önemli başarı unsuru olmalıdır. Üniversite yöneticileri için; örgütün bir bütün olarak iyi halini korumak, devamlılığını sağlamak adına işgörenin

motivasyon, istihdam, ücret ve yararlar gibi konuların farklı modellerle düzenlenmesi, sistematikleştirilmesi yaşamsal önem taşımaktadır. İnsan kaynakları işlevinin üniversitenin başarısındaki rolünün farkında olan yöneticilerin, bu sürece dahil olup katkı sağlaması ve geliştirmek için çalışması gerekmektedir. Ancak özel sektör, örgütlerine lider sağlamada insan kaynakları uygulamalarını kullanırken, çoğu yüksek öğretim yönetimleri, çağdaş insan kaynakları uygulamalarını, bir stratejik model olarak kullanmamaktadır (Riccio, 2010,8).

Bu açıklamalar ışığında denilebilir ki, değişen koşullar nedeniyle üniversite ve fakülte yönetimlerinde, yöneticilik özelliklerini gerekli kılan şartlar söz konusudur ve bu özelliklerin ne olduğu ya da olması gerektiği konusunda üniversiteye özgü tanımlarının yapılmasına ihtiyaç vardır. Bisbee ve Miller'a göre (2006, 2) yüksek öğretim ve üniversitelerde liderlik algısında önemli değişimler yaşanmıştır. Değişen ve küreselleşen dünyada üniversite lider ve yöneticilerinin yürüttükleri iş ve işlevler de farklılaşmaktadır.

Üniversitelerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarının rolleri de değişmiştir. Örneğin dekanlık rolü akademik ortam içinde, artık daha karmaşık, üst düzey, dikkat gerektiren, stratejik, yönetsel, daha bütüncül bir rol olmuştur. Dekanlığın bu karmaşık ve değişen doğası, günümüz üniversitelerinde kilit bir pozisyon olarak yerini almakta ve öne çıkmaktadır (Boer ve Goedegebuure, 2006). Bölüm başkanlıkları ise bir diğer önemli kilit pozisyondur. Üniversitede bölüm başkanları çok yönlü bir rolü yürüten akademik liderlik pozisyonu olarak görülmektedir. Üniversitenin idari gerekliliklerle ilgili işleri ile akademik bölümlerin fakültedeki değerleri arasında önemli bir bağlantı olma özelliği vardır. Bölüm başkanları, fakültedeki bölümlerinde okuyan öğrenci, işgören ve akademik personelin taleplerini ve ilgili idari işlerini üniversiteye ileten öncüler, hatta cephe görevlisi olmak gibi bir işleve sahiptirler. Aynı zamanda üniversite politika ve programlarını, buna bağlı uygulama ve etkinliklerini misyon ve vizyona uyumlu biçimde fakülte-bölüm ortamına aktarmakta bir iletişim kanalı olma rolünü yürütmektedir (Franklin ve Hart, 2006, 214). Tüm bu gelişmelerin yetenek yönetimi uygulamalarını gerekli kılan şartları oluşturduğu söylenebilir.



Dünya’da üniversite yönetimleri ile yönetici nitelik ve rolleri konusundaki gelişmelerden Türkiye’deki üniversite ve yöneticilerinin uzak kalması küreselleşme doğrultusunda mümkün gözükmemektedir. Ancak Türkiye’deki kamu ve vakıf üniversitelerinde kilit pozisyonlardaki akademik ve idari yöneticilerin yasalarla ve bürokratik süreçlerle belirlenmekte olduğu söylenebilir. Ne yazıkki var olan yasa ve yönetmelikler bu pozisyonların hangi tanımlar doğrultusunda hangi süreçlerle doldurulacağı konusunda temel teknik gereklilikler dışında neredeyse hiçbir güncel, çağdaş yöneticilik ölçüt ve yönetim süreçlerini içermemektedir. Oysa Dünya’daki bazı büyük üniversitelerinin değişen koşullara uyum sağlayarak yetenek yönetimine önem verdiği ve uyguladığı görülmektedir.

Örneğin Yale Üniversitesi “STARS (Strategic Talent-Management and Recruitment System)” olarak isimlendirilen “Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşe Alım Sistemi” uygulamaktadır. Bilişim teknolojilerini kullanan sistem, öğrenci ve öğretim üyeleri için özgeçmişlerini yazma aşamasından itibaren dahil olunan bir yetenek yönetimi uygulama aracı olarak kullanılmaktadır ([www.yale.edu](http://www.yale.edu)). Stanford Üniversitesi’nde üniversite birimleri düzeyinde yetenek yönetimi uygulanmaktadır. Ayrıca Stanford Üniversite’si geliştirmeye odaklanmış ve sadece öğretim elemanları için bir öğrenme enstitüsü kurmuştur([www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)). Oxford Üniversitesi’nin 2008-2013 insan kaynakları stratejik planının ise yetenek yönetimi anlayışına göre hazırlandığı görülmektedir. Planda yer alan beş amaç; yüksek düzeyi (high calibre) işgörenlerin işe alımı, yönetim ve geliştirilmesi, yüksek kalibreli işgörenleri ödüllendirme ve işte tutma, kontrol ve değerlendirme olmak üzere, yetenek yönetiminin temel boyutlarını kapsamaktadır (University of Oxford, Human Resources Strategy, 2003, 2).

Yetenek yönetiminde en çok odaklanılan konu yönetim pozisyonları ve bu pozisyonları dolduracak yüksek performanslı kişilerdir. Üniversitedeki yönetim pozisyonlarının doğru kişilerce doldurulması için, rol, görev, yeterlik ve becerilerin, güncel ve üniversitenin gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda tanımlanması, analiz edilip gerekli geliştirme programlarının çözümlenmesi

ve bunların üniversitenin amaçlarına uygun olarak sentezlenmesi yetenek yönetimi kapsamında gerçekleştirilecek çalışmalardır.

Yukarıda da açıklandığı gibi üniversite yönetim pozisyonları kilit önemdeki pozisyonlardır. Bu pozisyonların özellikle emeklilik ve işten ayrılma ile boşalması durumunda önceden planlı bir yetenek yönetimi uygulaması ile yetişmiş, pozisyonun gerektirdiği rolleri yürütebilecek yeterliklere sahip kişilerce zaman kaybetmeden hızla doldurulması; o birimdeki işlevlerin aksamadan ve nitelik kaybına uğramadan yürütülmesini sağlamaktadır. Yetenek yönetiminin bir boyutu olan örgütsel yedekleme, boş pozisyonların doldurulması ile ilgilidir. Yedekleme planlamasının yönetim kadrolarının kariyer gelişimlerine etkisinin ne olduğunu inceleyen araştırma sonuçlarına göre, gelişim planları; yönetsel pozisyonların gerektirdiği beceri envanterini sağlar; yönetici kadroların bireysel öğrenmelerine odaklanır, öğrenme sorunlarını gidermek için olanaklar yaratır, sürecin değerlendirmesi yapar, geri bildirim sağlayarak kariyer gelişimlerine yardımcı olur (Chembrowski ve da Costa, 1998, 11-12).

Üniversitedeki yönetim pozisyonlarının doğru kişilerce doldurulması ya da doğru kişilerin pozisyonlara yerleştirilmesini garantileyen insan kaynakları, yetenek yönetimi ya da örgütsel yedekleme uygulamalarının yürütülememesi, üniversitelerde zaman kayıplarına, işlevlerde kesinti ve nitelik kaybına yol açabilmektedir. Bu politikanın oluşturulamamasının Türkiye'deki küreselleşme etkileri altındaki üniversitelerin sürdürülebilirliklerini ve varoluşlarını risklere açık hale getireceği söylenebilir. Örneğin 2002-2010 yılları arasında, Türkiye'de 63 yeni üniversite kurulmuştur ([www.yogm.meb.gov.tr](http://www.yogm.meb.gov.tr)). 2002 yılında 76 olan üniversite sayısı, 2011 yılında 165 e çıkmıştır([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)). Cumhuriyet tarihi boyunca kurulan üniversite sayısı 79 iken, bu sayı iki kat artarak 86 yeni üniversite son dokuz yıl içinde kurulmuştur. Bu kadar kısa sürede kurulan üniversitelerin ihtiyacı olan öğretim elemanlarının ya da üniversite yöneticilerinin, sayı ve nitelik olarak sağlanması, geliştirilmesi, yerleştirilmesi ve görev yaptıkları üniversitelerde kalmalarını sağlayacak sistemin kurulması çözüm bekleyen önemli bir sorundur. Yeni kurulan üniversitelerdeki bu sorunların çözümünde,

yetenek yönetimi uygulamalarının önemli bir işlevi üstlenebileceği söylenebilir.

Üniversitelerin karşılaştığı ya da karşılaşılabileceği demografik etkiler incelendiğinde, işgücü yaşlanması ve üniversitelerde emeklilik durumunda olan öğretim elemanlarının sayısının, önemli bir sorun olabileceği görülmektedir. Emeklilik ve geleceğe lider hazırlama ihtiyacı, kamu kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarını başlatma zorunluluklarını ortaya koymaktadır. Amerikan Çalışan Ofisi'nin istatistiklerine göre ise; Amerika daki üniversitelerin başkan/rektörlerinin yaşı 61 ve üstünde olanların oranı 1986 da %13.9 iken, 2006 da bu oran% 49.3 e çıkmıştır (Hassan, 2007; Akt:Riccio, 2010,21).

Demografik etkilerden en çok "işgücü yaşlanması"nın, tedbir alınmazsa üniversitelerde akademisyen ve üniversite yöneticileri düzeyinde güç kaybettirecek bir etki olduğu söylenebilir. Ankara ve İstanbul'daki bazı üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinin yaşları incelendiğinde üniversitelerin; yaşlanma, nesil farkı, geliştirilmesi gereken genç işgücü gibi tedbir alınması gereken demografik etkilerin altında olduğu görülmektedir. Ankara ve İstanbul'daki bazı kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin yaşlarına göre sayı ve oranları Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2 . Ankara ve İstanbul'da Yer Alan Bazı Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Yaşlarına Göre Sayı ve Oranları

ÖĞRETİM ÜYELERİ	20-30 yaş		51-60 yaş		61-65 yaş ve üstü		Tüm Öğretim Üyesi sayısı
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı
<b>Ankara</b>							
HACETTEPE	1065	31	797	18	-	-	3447
ODTÜ	677	35	274	14	173	9	1922
BAŞKENT	371	33	80	7	76	7	1120
ÇANKAYA	43	19	25	10	13	6	229
<b>İstanbul</b>							
MARMARA	382	18	383	18	139	7	2114
YILDIZ TEKNİK	251	23	145	13	64	6	1099
SABANCI	5	3	25	13	21	11	191

Kaynak. (2010). Veriler Üniversitelerin ilgili birimlerinden resmi yazışma ile sağlanmıştır. (31-50 yaş arası verilmemiştir)

Çizelge 2'ye göre; Hacettepe Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin % 18'i (503 ü profesör olmak üzere 698 öğretim üyesi) 51 yaş ve üzerindedir. Aynı durum Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde de ciddi bir yüzdeye karşılık gelmektedir. ODTÜ'de, tüm öğretim üyesi sayısının % 23' ü (447 öğretim üyesi) 50 yaş ve üzerindedir. Bu oran içindeki yaklaşık % 10'u oluşturan (165 öğretim üyesi) ise 60-69 yaş aralığındadır. Bu verilere göre Ankara'daki iki büyük üniversite 15-20 yıl içerisinde sahip olduğu öğretim üyelerinin Hacettepe Üniversitesi 1/5'ini, ODTÜ yaklaşık 1/4'ünü emeklilik nedeni ile kaybetme riski ile karşı karşıyadır.

Vakıf üniversitelerinin ise 50 yaş üstü öğretim üyesi oranlarının % 10 ve %13'lerde kalması nedeniyle daha az yaşlanma etkisi altında olduğu söylenebilir. Örneğin Başkent Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının % 13'ü (156 öğretim elemanı) 50 yaş üzerinde, % 7'si (76 öğretim elemanı) 60 yaş üzerindedir. Çankaya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının % 10'u (25 öğretim elemanı) 50 yaş üzerinde, % 6' sı (13 öğretim elemanı) 60 yaş üzerindedir. Görüldüğü gibi iki vakıf üniversiteleri nispeten genç bir öğretim üyesi kadrosuna sahiptir denebilir.

Yetenek yönetimi kapsamında önemli süreçlerden biri de örgütteki işgörenlerin geliştirilmesi ve kariyerlerinin yönetimidir. Üniversitedeki yaşı genç ve kariyerinin başlangıcında olan genç akademisyen sayısının yüksekliği, gelecekte nitelikli öğretim üyesi ihtiyacını karşılama noktasında, üniversitelerdeki olası yetenek yönetimi uygulamaları kapsamındaki "geliştirme" işlevine önem kazandıracığı söylenebilir. Bisbee ve Miller'ın(2006,2) kamu üniversitelerindeki yöneticilerin, "lider geliştirme ve yetenek yönetimi konusundaki görüşleri" araştırmasında: üniversite yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, gelecekteki yeni nesil liderleri yetiştirmek ve hazırlamak gerektiğini fark ettikleri fakat uyguladıkları programların kurumsal olmayıp bireysel bazda çabalar olduğu bulunmuştur.

Ankara'daki bazı üniversitelerin yaş aralığı 20 ile 30 arasında olan öğretim üyelerinin sayı ve oranları incelendiğinde; Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin % 35'i (677 öğretim üyesi),

Hacettepe Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyelerinin % 35'i (1065 öğretim üyesi) 20–29 yaş aralığındadır. Bu verilere göre iki büyük üniversitenin tüm öğretim üyelerinin 1/3'ünden fazlasını, geliştirilme ihtiyacı içindeki genç öğretim elemanlarının oluşturduğu görülmektedir. Üniversiteler, zaman ve maliyet kaybına uğramamak, sahip olduğu yetenekleri şimdiden belirleyerek, başka üniversitelere geçebilecek yetenekli insan gücünü kaybetmemek için tedbir alma zorunluluğu ile karşı karşıyadır denilebilir. Yetenek yönetimi bu noktada üniversitelerde bu kayıpları önlemede önemli bir uygulama olacaktır.

Ayrıca bir diğer yetenek yönetimi geliştirme etkilerinden olan “Nesil Farkı”na da dikkat etmek gerekmektedir. Çünkü üniversitedeki gerek öğretim elemanı gerekse öğrenciler ya da bir başka ifadeyle hizmet üreten ve hizmetten yararlanan kesimin büyük çoğunluğu gençlerdir. Üniversitelerdeki genç kadroların ve öğrencilerin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hâkim olduğu koşullarda yetişmiş bireyler olarak nesil farkları kaçınılmazdır. Üniversitelerin de diğer örgütlere göre bu nesil farkına dikkat edip tedbir alması gerektirmektedir. Çünkü genç öğretim elemanlarının gerek bilgiyi işleme hızları, gerek analitik düşünme yapıları bakımından, bilginin üretildiği ve aktarıldığı bir ortamda daha verimli olabilmeleri için yeteneklerinin doğru tanımlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde özellikle üst düzey performans ve kapasiteye sahip genç öğretim üyelerinin, beklentileri karşılanmadığında üniversiteleri daha çabuk terk edeceği düşünülebilir.

Y Nesli olarak tanımlanan, oldukça zeki, üst düzey performans gösterebilen, kendilerini belli bir yere bağlı hissetmekten hoşlanmayan, yoğunlukla bilgi ve iletişim alanlarında görev yapan neslin en belirgin özelliği, çabuk sıkılması ve şartlar oluştuğunda kolayca işten ayrılabilmesidir (Fang Li ve Devos, 2008, 22). Bu bağlamda üniversiteler, çok sayıda Y nesli bireyin ya da işgörenin bulunduğu örgütlerdir. Dolayısı ile bu özellikteki bireylerin ve özelliklerinin tanımlanması, geliştirilmesi ve örgütte tutulmasına yönelik yetenek yönetimi programlarının yürütülmesi, üniversitelerin hem entelektüel kapasitesinin örgüt içinde kalmasına hem de gelecekteki kilit yönetim pozisyonlarının doldurulması ve işe bağlılığın artırılmasına yol açacaktır.

Yetenek yönetiminin yüksek öğretim uygulamalarındaki önemini ifade eden ancak çalışmaların sınırlılığından bahseden birçok görüş bulunmaktadır. Contraras'a göre (2008,2) rekabet ortamının artık bölgesel olmaktan çıkıp küreselleşmesi en çok eğitim alanını etkilemiş, toplumda, eğitim ve okullardan beklentinin var olandan daha da artmasına neden olmuştur. Bu beklentileri karşılamak ve değişimi etkili biçimde yönetebilme, okul liderliği kavramı çerçevesinde yöneticilerin yetenek ve becerilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Agrawal ise (2010) bir yüksek öğretim kurumunda yeteneği akademisyenlerin oluşturduğunu, yetenek yönetimi sürecinin bu temelden hareket etmesi gerektiği görüşündedir. Ancak Riccio'ya göre (2010,2) kolej ve üniversitelerde, yetenek yönetimi stratejilerini ele alan çok az çalışma bulunmaktadır.

Türkiye'de yetenek yönetimi ile ilgili sınırlı sayıda akademik çalışmanın gerçekleştirildiği izlenmektedir. Alanyazında ulaşılabilen çalışmalar, kar amaçlı örgütlerde yürütülmüştür. Karalar (2008,146) çok uluslu bir firmada, yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. İşgörenlerin %80 i yetenek yönetiminin performanslarını artıracaklarını, sırasıyla maddi ödüllendirme, takdir, çalışan ve kurum hedeflerinin örtüşmesi, performans yönetimi, yetki ve sorumluluk, tanınmanın performansı etkileyen araçlar olduğunu belirtmişlerdir. Erçoks'es'in (2009), bir finans örgütünde(Yapı Kredi) yetenek yönetiminde eğitim ve geliştirme uygulamaları, yönetici geliştirme programı ve yüksek potansiyellileri geliştirme programı incelenmiştir. Ceylan'ın (2007,iii-121) çalışmasında ise yine bir iletişim örgütünde(Turkcell) yetenek yönetiminde, örgütün tüm işgücüne yönelik geliştirme programları, ödül ve kariyer yönetimi yapısı incelenmiş, bağlılığı artırma ve işgücü devrinin azalması gibi olumlu izlenimler belirtilerek, sistemde yeteneği çekme, seçme, yerleştirmenin bulunmaması eksiklik olarak belirtilmiştir. Eğitim alanında bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Benligiray'ın araştırmasında da (2009, 176) 1983 – 2008 yılları arasında, insan kaynakları konusunda yapılan lisansüstü tezlerin sayı ve içerikleri incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre: bu tarihleri kapsayan

25 yıl içerisinde, uygulaması üniversitelerde yapılan tez sayısı sadece 35 tir. Yani üniversitenin insan kaynakları alanındaki durumu ile ilgili 25 yıl boyunca yapılan toplam araştırma sayısı bile bu konuya gösterilen ilginin azlığını açıkça ortaya koymaktadır. Dünya da da durumun benzer olduğu söylenebilir. Fang Li ve Devos'a göre (2008,39) yetenek yönetimi konusundaki akademik araştırmalar emekleme dönemindedir. Araştırmacılar, yetenek yönetiminin anlaşılabilmesine yönelik çalışmalar için bir çerçeve hazırlama sürecindedir.

Bütün bu görüş ve veriler doğrultusunda, üniversitelerin küresel etkilerle baş edecek, üniversitelerin etkililiğini sağlayacak politikaları geliştirebilmeyi, yönetim yapı ve süreçlerini kurabilecek yönetici ve işgörenlerin, yetenek yönetimi bağlamında edinmesini, yeni nesil işgücünü üniversite içinde tutabilmesini, emeklilikle boşalan kilit yönetim pozisyonlarına doğru kişileri geliştirerek yerleştirebilmesini, genç akademisyenleri olası yeni üniversite birimlerinde yeni pozisyonlara hazırlayabilmesini, bilgiyi etkili yönetebilmesini, beyin göçünü önleyebilmesini sağlayarak hem işgörenlerin hem üniversitelerin etkililiğini artıracak biçimde yönetebilmeyi sağlayacak bir yetenek yönetimi geliştirme ihtiyacı ve farkındalığının oluşturulması gerektiği açıktır.

Bu gerekçelerle de Türkiye'de üniversitelerde yetenek yönetimi hakkında görüşleri saptayan bir araştırmaya gereksinim olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problemini İstanbul İli'ndeki bazı kamu ve vakıf üniversitelerinde yetenek yönetiminin uygulanma düzeyinin ortaya konulması oluşturmaktadır.

### **Amaç**

Bu çalışmanın amacı, İstanbul İli'ndeki Marmara, Maltepe ve Koç üniversitelerinde görev yapan yönetici ve öğretim üyelerinin; üniversitelerinde yetenek yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerini saptamaktır.

Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İstanbul İli'ndeki Marmara, Maltepe ve Koç Üniversiteleri yönetici ve öğretim üyelerinin; üniversitelerinde yetenek yönetiminin ne derecede uygulandığına ilişkin görüşleri;

- a) yeteneğin çekilmesi
- b) yeteneğin yerleştirilmesi
- c) yeteneğin geliştirilmesi
- d) yeteneğin tutulması
- e) örgütsel yedekleme

alt boyutlarında nelerdir?

2. İstanbul İli'ndeki Marmara, Maltepe ve Koç Üniversiteleri yönetici ve öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin;

- a) yeteneğin çekilmesi
- b) yeteneğin yerleştirilmesi
- c) yeteneğin geliştirilmesi
- d) yeteneğin tutulması
- e) örgütsel yedekleme

alt boyutlarında ne derecede uygulandığına dair görüşleri;

- Görev
- Üniversite
- Fakülte değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. İstanbul İli'ndeki Marmara, Maltepe ve Koç Üniversiteleri yönetici ve öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin;

- a) yeteneğin çekilmesi
- b) yeteneğin yerleştirilmesi
- c) yeteneğin geliştirilmesi
- d) yeteneğin tutulması
- e) örgütsel yedekleme

alt boyutlarında uygulanmasına ilişkin önerileri nelerdir?



## Önem

Üniversitelerde yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi hakkındaki görüşlerin belirlenmesi, üniversitede gerek akademik gerekse yönetici kadroların yönetimi ile ilgili yetenek yönetiminin yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve geleceğe lider ve yönetici hazırlama çalışmasını kapsayan örgütsel yedekleme olmak üzere beş boyuttan hangisinde ya da hangilerinde eksiklik hissedildiğini belirlemesi ve ileriye dönük yetenek yönetiminin bu boyutlarda yapılabilecek çalışmalara zemin hazırlayacak verileri ortaya koyması bakımından önemlidir.

Yetenek yönetimi kuramsal olarak, yetenekli işgörenlerin ve işgören yeteneklerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik, sistematik olarak geliştirmesiyle yüksek performans ve etkililik sağlayarak rekabet avantajı elde etme amacı taşımaktadır. Aynı zamanda küresel ve demografik etkilerle baş ederek örgütlerde sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Bu anlamda öğretim üyelerinin ve yöneticilerinin yetenek yönetimi konusundaki önerileri, hangi insan kaynakları politika ve stratejilerinin geliştirilerek etkililik sağlanabileceği konusunda yol gösterici olması bakımından önem taşımaktadır.

Yetenek yönetiminin yeteneği geliştirme boyutunda uygulanma düzeyi konusunda öğretim üyelerinin görüş ve önerilerin belirlenmesi; üniversitelerin işgören bağlılığı konusunda engel teşkil eden çeşitli uygulama ve iç mevzuatlarını gözden geçirip, tedbir alarak düzenlemeler yapabilmelerine, hizmet içi eğitim ya da diğer eğitim faaliyetlerini planlayıp, gelişim programlarını uygulamalarında yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan yetenek yönetimi konusundaki görüşlerin tespit edilmesi de büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada bu boyutlar; yetenekleri tanımlama, yeteneği çekme, yeteneği yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği tutma, örgütsel yedekleme olarak ele alınmıştır. Bu boyutlarda görüş ve önerilerin tespiti üniversitelerde uygulanabilecek yetenek yönetimi programlarına temel teşkil edebilecektir.

Üniversitelerde şu anda boşalan yönetim pozisyonları, “uygun kişilerden” ziyade, gönüllü ya da görevi kabul eden öğretim üyelerinin aday gösterilmesi ya da atanması yoluyla doldurulmaktadır. Bu çalışma kapsamındaki üniversitelerde, örgütsel yedekleme boyutunda geleceğe dönük yönetici hazırlama ve üniversitede yönetim ve yöneticilik bağlamında görüşlerinin nasıl olduğuna dair verilerin, üniversitelerde boş pozisyonları doldurmak için kullanılan yetenek havuzu oluşturma girişimine temel teşkil edebileceği düşünülmektedir.

Yetenek yönetiminin yeteneği tutma boyutundaki görüş, ihtiyaç ve önerilerin tespiti, üniversitenin hazırlayacağı stratejik plan ve uygulamalarda üniversite işgörenlerinin örgütte tutulması için hangi amaç ve hedeflerle hangi tedbirlerin alınacağı, üniversite ve fakülteler bünyesinde ne tip çalışmalar yapılabileceğine dair yeni uygulamaların planlanmasına da imkan sağlayabilecektir.

Alanyazında yetenek yönetiminin, yedekleme planlaması, liderlik, değişime uyum ve rekabet edebilirlik konuları ile araştırmalara sıklıkla konu olduğu görülmektedir. Ülkemizde ise yetenek yönetimi ile ilgili üniversiteler üzerine yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede, Türkiye’de yetenek yönetimi ile ilgili üniversitelerde yapılan bir araştırma olmaması nedeniyle, bu çalışma bir ilk olma özelliği taşıyacaktır. Bu açıdan araştırma konu ile ilgili diğer yeni araştırmalara veri sağlaması ve bu araştırmaların önünü açması bakımından önem taşımaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu çalışma; 2010–2011 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul’daki bir kamu (Marmara Üniversitesi) ve iki vakıf üniversitesinde (Maltepe Üniversitesi, Koç Üniversitesi), İİB, Hukuk, Fen Edebiyat, Mühendislik fakültelerinde görev yapan üniversite yöneticileri (dekan, dekan yardımcısı) ve öğretim üyelerinin (Prof., Doç., Yrd. Doç.) yetenek yönetimi hakkındaki görüşleri ile sınırlıdır.

## Tanımlar

**Üniversite:** Bu araştırmada üniversite, araştırma kapsamına giren İstanbul İli'ndeki kamu ve vakıf üniversiteleridir.

**Üniversite yöneticisi:** Araştırma kapsamına giren üniversitelerde yönetim pozisyonlarında görev yapan dekan ve dekan yardımcıları

**Üniversite öğretim üyeleri:** Araştırma kapsamına giren üniversitelerdeki akademik personel (Prof., Doç., Yrd. Doç.)

**Yetenek Yönetimi:** Araştırma kapsamına giren üniversite yöneticileri ve öğretim üyelerinin kapasitelerinin (ilgi, yetenek, beceri, yatkınlık/yeterlik), bireysel ve örgütsel performanslarının en yükseğe ulaşması için yeteneklerin tanımlanması, çekilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve tutulması süreci

**Yeteneğin çekilmesi:** üniversite içindeki rol ve pozisyonların gerektirdiği var olan ve gelecekteki yeterliklerin edinilmesi için bu yeterliklere sahip olan adayların örgüte çekilmesi, başvurması, işe alımı için yürütölen bir dizi üniversite yönetim etkinliği

**Yeteneğin yerleştirilmesi:** Üniversitede işgörenler için geliştirilen ve yürütölen kariyer planlarının etkili olarak kullanılabilmesi, hangi yeterliklerle hangi pozisyona hangi aşamalardan geçilerek ulaşılacağına dair sisteminin kurulması

**Yeteneğin geliştirilmesi:** Üniversitenin etkililiğini artırmak için tanımlanmış gelecekteki ve bugünkü yetenek ve yeterlik ihtiyaçlarını karşılamak için öğretim ve geliştirme programlarının planlanarak yürütölməsi

**Yeteneğin tutulması:** Üniversitede yetenekli, yüksek performanslı ve potansiyelli işgörenlerin üniversiteden ayrılmalarını engelleyip uzun süreli bir bağlılık geliştirmeleri için işgörelere sağlanan ortam, hak ve olanakların planlı olarak yürütölməsi

**Örgütsel Yedekleme:** Üniversitede insan kaynağının; emeklilik, beklenen ya da beklenmeyen işten ayrılmalarla boşalacak pozisyonlara ve liderlik rollerine, seçilip, yetiştirilerek hazırlanması

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi açıklanmıştır. Yetenek kavramı, ilişkili kavramlar, yetenek yönetimini ortaya çıkaran küresel ve demografik etkiler, yetenek yönetiminin kuramsal temelleri, uygulama aşamaları, modelleri, eğitim ve özellikle yüksek öğretim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili alanyazın aktarılmaya çalışılmıştır.

#### Yetenek Kavramı

Yetenek sözcük olarak, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği” (TDK), “bir ya da birden fazla konu ya da spesifik alanda sahip olunan içsel, doğal kabiliyet” (APA Dictionary, 2006, 922), “eğitim ve deneyimle, ileri düzeyde yeterliğe ulaşabilen, özel bir alandaki üst düzey kabiliyet” (Longman Dictionary of Psychology and Psychiatry, 1984, 745) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar, yeteneği “doğuştan gelen, özel bir alandaki etkinlikleri üst düzeyde edinme ve sergileme kapasitesi” şeklinde açıklamaktadır denilebilir.

Türkçe de kabiliyet, istidat İngilizce de ability, aptitude sözcükleri yetenek sözcüğünü tanımlarken sıklıkla kullanılmaktadır. Türkçe de kabiliyet, İngilizce de “ability” sözcüğü karşılığı “fiziksel ve zihinsel etkinlik sergileme yeterlik veya kapasitesi”dir (APA Dictionary, 2006, 2). İngilizcede “aptitude”, Türkçede istidat-eğilim, sözcüğü ise kişinin “eğitim yoluyla yeterlik ve beceri edinme kapasitesi”dir (APA Dictionary, 2006, 68). Bir etkinliği sergileme kapasitesini “kabiliyet”, edinme kapasitesini “istidat” vurgulamaktadır. Bu bağlamda yetenek, bir etkinliği hem edinme hem de sergileme kapasitesini vurgulamaktadır.

Ancak sözcük tanımları yeteneğin günümüzdeki kavramsal anlamını tam olarak kapsamamaktadır. Kavramsal olarak yetenek “doğal yeteneklerin,

devamlı olarak belirli bir alandaki insan davranışlarını ifade eden beceriler şeklindeki özelliklere dönüşmesiyle ortaya çıkan, yüksek kabiliyetler”, “sistemik olarak geliştirilen yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi” olarak tanımlanmaktadır (Gagne, 2004, 121).

Yetenek, psikoloji bilim alanında zeka ile ilgili çalışmalar kapsamında incelenmiştir. Başlangıçta yeteneklerin, özellikle ölçme konusunda zeka olarak ele alındığı görülmektedir (Özoğlu, 2007, 177). 1920 li yıllardan sonra Galton, Thorndike, Spearman, Wechsler, Guilford, Piaget gibi kuramcılar, zeka ölçütlerini tanımlarken yetenekler şeklinde ifade etmişlerdir (Bümen, 2004, 3). Ancak, 19. yüzyılın başında başlayan çalışmalarda zeka ölçme araçlarının, kişinin yeteneklerini kapsayan özellikleri ölçmekte yetersiz kaldıkları, çünkü zeka kavramı içinde düşünülmeyen imgelem, tasarım, duyuşsal ve psikomotor nitelikte yetenekler olduğu görülmüştür (Kuzgun, 2006, 21).

Yeteneğin en belirgin özelliği doğuştan olmasıdır. Yaşam kalitesi araştırmaları yapan Ventegodt ve diğerlerinin (2003, 1286) geliştirdiği Varoluşsal Uyum Kuramı'na göre (Existential Coherence) yetenek, “kişinin yaşamını tam kapasite ile yaşamasına yol açan önemli varoluşsal öğelerden biri” dir. Her bir birey, birçok yeteneğin içinde kendisine özel bir yeteneğe sahiptir. Bireyin sahip olduğu bu yetenek, o alanda kişinin dünyadaki diğer kişilerden daha iyi yaptığı özel bir beceridir. Dolayısıyla yetenek, doğuştan olduğu kadar, kişide diğerlerinden daha iyi olduğu ya da yaptığı özel bir potansiyele işaret etmektedir.

Yetenek, kişinin algılama, öğrenme, sergileme ve üretme gücüne kaynaklık eden potansiyeli oluşturmaktadır. Feldman (1986) yeteneği doğrudan “potansiyel” ile eşleştirmekte, yeteneği “deneyimler dünyasında farklı yönlerde yapıcı etkileşimler kurma potansiyeli” olarak tanımlamaktadır. Eğer bu potansiyel, yüksek performansa dönüşüyorsa, yeteneğin geldiği nokta (giftedness) üstünlüktür (Akt.Gagne,2004,120). Görüldüğü gibi yeteneğin “potansiyel” olma özelliği, kişinin sadece geleceğe dönük neyi yapıp neyi yapamayacağını değil, hangi düzeyde yaptığını da belirlemekte,

kişinin eylemlerini diğerlerinden daha başarılı şekilde sonuçlandırmasına yol açabilmektedir.

Yetenekli kişiyi diğerlerinden ayıran belki de en belirgin özellik; yeteneğin kişiyi olağanüstü bir “ustalık (mastery)” düzeyine erdirmesidir. Yetenekli kişi, yetenekli olduğu alanda, yaşlıları ya da aynı düzeydeki diğer kişiler arasında farklı bir performans, başarı, ustalık (mastery) düzeyine erişebilir (Gagne, 2004, 120). Yetenek, geleceğe dönük yapabilirliklerin kaynağı, potansiyeli olması ve bu potansiyelin üst düzeyde sergilenebilmesine olanak sağlaması bakımından performans, başarı gibi kavramlarla da ilgilidir.

Balcı'ya göre (2005,156) performans, bireyin aldığı girdileri, bilişsel, duygusal ve devinimsel gücüyle, içinde bulunduğu ortamda işleyerek elde ettiği çıktı ya da üründür. Performans, doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur. Performans bir birim artırılmak istendiğinde, bireysel yeteneklerde o birime özdeş miktarda bir artış, zaman içinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlanabilir (Kaynak, 1990, 152; Akt. Özer, 2008, 393). Yani yetenek ve performans arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmakta, yetenek performansı artırmaktadır. Başarı ise belli bir yetenek alanına bağlı becerilerin sistematik olarak geliştirilmesinin sonucudur. Kişinin yetenekleri, öğrenme ortamında beceri ve yeterliklere dönüşerek kişiyi yüksek performansa ve başarıya ulaştırmaktadır (Gagne,2004,121). Yeteneğin, kişinin yaşamına değer katabilmesi, performansa ve beceriye dönüşebilmesi için öğrenme ortamı içinde ele alınması gerekmektedir denilebilir.

Öğrenme ortamı, yeteneğin, beceri, başarı ve performansa dönüşebilmesinde önem taşıyan bir bileşendir. Bilişsel gelişimsel yaklaşıma göre yetenek, gelişimsel bir yapıdır; doğal yetenekler, öğrenme ortamı ve beceriler olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Gagne,2004,120-121). Yalçınay'a göre de (2000,78) kişinin yeteneği, davranışını ve performansını etkileyen çok önemli bir faktördür; bireyin doğal yetenekleri ve bu yetenekleri

geliştirmesine olanak veren “öğrenme fırsatları” olmak üzere iki bileşenden oluşur. Kişi yüksek derecede müzik yeteneğine sahip olabilir ama iyi piyano çalabilmesi için müzik dersleri alması gerekir.

Yeteneğin önemli özelliklerinden bir diğeri ise belli ve özel alanlarda yetenekli olunabileceğidir. Alanyazında çok sayıda yetenek sınıflandırmasına rastlanmaktadır. En genel anlamda yetenekler; zihinsel, bedensel, akademik, genel, özel yetenekler olarak sınıflandırılmaktadır(Kutlu ve Kaya, 2009, 216; Yeşilyaprak, 2007, 276). Gagne ise (2004, 121) yetenekleri, entelektüel boyut, yaratıcılık boyutu, sosyo – duyuşsal boyut ve psikomotor/ duyuşalmotor boyut olmak üzere dörde ayırmaktadır.

Beceri ve yeterlik kavramları çoğu zaman yetenek yerine kullanılarak karıştırılmaktadır. Beceri, eğitim ya da deneyimle kazanılan kabiliyetler, öğrenilmiş görevlerdir. Örneğin temel beceriler, iletişim becerileri, sosyal beceriler gibi beceriler, öğrenilmiş görevlerdir (APA Dictionary, 2006, 857). Beceri, yeteneğin gelişmesini kolaylaştıran, yardım eden yapılardır (Moon,2003,11). Becerinin yetenekten temel farkı, öğrenme ile edinilmesidir. Beceri sonradan öğrenme ile kazanılabilen bir yapabilme durumudur (Kazdin, 2000, 4; Encyclopedia of Psychology, 2000, 4).

Yeterlik ise “bir rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesidir”(Balci, 2005, 197). Yeterlik, “bir kişinin geliştirilmiş beceri repertuarıdır” ve özellikle belli bir görev ya da görev setine yöneliktir (APA Dictionary, 2006, 204). Yeterliğin iki özelliği yetenekten farkını ortaya koymaktadır. Birincisi, yeterlik sonradan edinilen bilgi, beceri ile kazanılır. İkincisi belli bir görev, görev seti ya da problem durumu ile başetmeye yöneliktir. Bir kişinin yeterli olması, yetenekli olması anlamına gelmez. Ancak yetenekli kişi uygun öğrenme ortamı sonucunda edindiği bilgi ve beceri ile yeterli olabilir. Belirli bir işi yapabilir olmak, bir rolü yürütebilmek, bir sorunu çözmeye muktedir olmak, üstesinden gelmek için gereken bilgi, beceri, tutuma sahip olma anlamı taşımaktadır denilebilir. Oysa yetenek, bir işi yapabilir olmakla birlikte o işin yüksek düzeyde bir başarı ile yapılabilmesinin derecesini belirlemektedir.

Bütün bu açıklamalardan sonra yetenek; kişinin düşünme hissetme davranma kalitesini belirleyen, davranışa dönüştürerek üretken uygulamalara yansıyan, kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü ve doğuştan gelen güç olarak tanımlanabilir. Yeteneğin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Yetenek:

- Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir.
- Kişiyi özel bir beceridir
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır.
- Yetenek ve performans arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Yetenek arttıkça performans da artar
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır

Yetenek, zaman içinde psikoloji bilimi dışında, yönetim bilimlerinin de çalışma alanına girmiştir. Psikoloji bilimi bireyin yeteneğini, yönetim bilimleri ise sistemin yeteneğini ya da sistemdeki işgörenlerin yeteneğini açıklamaktadır denilebilir. Bu anlamda yetenek, örgütte bireysel anlamı dışında farklı özelliklere karşılık gelmektedir. Bu bağlamda örgütte yetenek, işgörenin yeteneği ve örgütün yeteneği olmak üzere iki boyutta açıklanmıştır.

### **Örgütsel yetenek**

Örgütün yeteneği, işgörenlerinin yeteneği ile “temel yetenek” olarak adlandırılan yapı ve sisteminin yeteneği olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Örgütün yeteneğini işgörenlerin yeteneğini temel alarak açıklayan görüşlere göre; örgütün yeteneği işgücünün sahip olduğu yeteneklerin toplamıdır. Ashridge Danışmanlık Şirketi'nin araştırmasına göre



örgütün yeteneği “bir grup insanla” bir şeyi “farklı” ya da “ekleri ile” yapma ve bunu örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmedir (Fang Li ve Devos, 2008, 36). Örgütün yeteneği, işgörenlerinin bilgi, beceri ve zihinsel kabiliyetlerinin kompleks bir karışımıdır (Tansley, Harris, Stewart ve Turner, 2006). İşgörenin sahip olduğu kaynaktan yararlanarak daha fazla üretmesini sağlayan, fikir, bilgi ve becerilerinin sağladığı potansiyeldir (Goffee ve Jones, 2007).

Bazı araştırmacılara göre yetenek; işgücü piyasasından elde edilmesi güç ya da nadir bulunan becerilerin oluşturduğu kritik önemdeki yapabilirliklerdir. Örneğin Ingrem (2006) önemli pozisyonlardaki kişilerin, takım liderlerinin, nadir bulunan kapasiteye sahip olmasını ya da örgüte özel ve özgün bir katkı sağlamayı yetenek olarak tanımlamaktadır. Cheese’ye göre (2008,37) ise yetenek; kişinin sahip olduğu tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışlar ile bunları örgüte vermesi ya da çalışmak için kullanması anlamı taşımaktadır. Ayrıca yetenek, örgütün iş hedeflerini karşılamak için gereksindiği, istihdam ettiği ve geliştirildiği tüm insan kaynağını açıklayan terimdir (Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 33).

Benzer şekilde İngiliz Personel Geliştirme Enstitüsü, yetenekli bireyleri “gerek var olan katkıları gerekse uzun vadede en üst düzeyde sergileyebilecek potansiyelleri ile örgütsel performansa ayırt edici ve farklı bir katkı sağlayabilen bireyler” şeklinde tanımlamaktadır (CIPD,2007, 3). Bireyin örgütün yeteneğine dönüşen öznel yeteneği “bireysel ve örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilir, ölçülebilir, kişisel performans davranışları”dır (Gubman, 1998, 66). Lewis ve Heckman’a göre (2006) yeteneğin değerli, nadir, az bulunur, taklit edilmesi zor olma gibi özellikleri vardır. Az bulunurluk ve nadirlik, yeteneğin önemli özelliklerindedir. Davis’e göre de (2007,1) bir örgütte yetenek “istenen, değer atfedilen, teled edilen kalitedir”.

En genel anlamda, örgütün yeteneğini; sahip oldukları beceri, bilgi, kabiliyet, yeterlik, değer, performans, potansiyel ve tutumlarıyla örgütsel performansa ayırt edici, taklid edilemeyen özgün katkılar sağlayan yüksek

nitelikli kişi ya da gruplar oluşturmaktadır. Bu tanımlama, örgüte bu ayırt edici yeteneği sağlayan ve rekabet avantajı kazandıran yetenekli işgörenlerin kimler olduğu sorusunu da beraberinde getirmektedir. Bu konuda alayazında farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. İşgören yeteneklerine dayalı örgütsel yeteneği oluşturan kişi ve gruplar; yüksek potansiyelliler (Rothwell,2005, 213), yüksek performanslılar (Sinclair,2004, 25), A grubu oyuncular, üst performans ekipleri, kritik yetenekler, üst ve orta düzey yönetici takımları(Hatum, 2010,14) gibi farklı başlıklarda gruplandırılmaktadır. Bu kişi ve grupların özellikleri, yeteneği çekme bölümünde detaylı olarak açıklanacaktır.

### **Temel Yetenek**

Örgütün yeteneğini, işgörenlerin yeteneğinin toplamı dışında, örgütün yapı ve sistemine gömülü “temel yetenekleri” oluşturmaktadır. Temel yetenek, “bir firmaya, müşterilerine özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin bir harmanıdır”(Prahalad ve Hamel, 1996,257), “örgütü pazarda diğerlerinden ayıran rekabet üstünlüğünü oluşturan anahtar ögedir” (Rothwell, Lindholm, 1990).

Temel yetenekler örgütteki bütünleşik yapıya gömülüdür, bir bakıma örgüt yapı ve sistemleri içinde gizlidir. Örgütler temel yeteneklerden, temel ürünlere ulaşırlar. Temel ürün, temel yeteneğin somutlaşmış çıktısıdır ve markalaşmaya katkı sağlayan değeri ortaya koymaktadırlar (Prahalad ve Hamel, 1990, 81-85). Hewlett Packard’ın ölçme, hesaplama ve iletişimdeki temel yetenekleri, mükemmel performans talep eden çok sayıda pazara katılma olanağı vermiştir. Sony’nin minyatürleştirmede liderliği ele geçirmek için harcadığı aralıksız çabaları, ses kayıt cihazları yelpazesinde tartışmasız söz sahibi kılmıştır. Yapıştırıcılar, türevler ve ileri malzemelerindeki temel yetenekleri 3M’ye onbinlerce ürün sağlamıştır(Prahalad ve Hamel, 1994, 257).

Temel yetenek kavramı, 1990’lı yılların başında iki akademisyenin uzun süreli danışmanlık ve araştırmalarının sonucunda yazmış oldukları

“Geleceği Kazanmak (Competing For the Future)” kitabı ile gündeme gelmiş ve iş dünyasında önemli etkiler yaratmıştır. Kitapta temel yetenek; gelmekte olan şiddetli rekabet ortamında, ancak stratejilerini geleceğe dönük temel yeteneklerin inşasına dayalı planlayan ve oluşturan örgütlerin var olabilecekleri görüşüne dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Prahalad ve Hamel’e göre (1994,29) bugün pazarda lider olmak, gelecekte de lider olunacağı anlamına gelmez. Bugün bir şirket hangi pazarı elinde tutuyorsa tutsun, gelecek 10 yıl içinde bu pazar kökten değişecektir.

Prahalad ve Hamel (1990, 80) temel yeteneği; pazar erişimi, bütünlük ve işlevle ilgili yetenekler olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Pazar erişimi yeteneği; işletmenin müşteriye yakın olmasına yardımcı olan yeteneklerdir ve marka, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik, teknik destek bu türden yeteneklerdir. Bütünlükle ilgili yetenekler; örgütün işlevlerini daha hızlı yürütmesi ve bunu yürütürken rakiplerinden daha güvenilir olmasını sağlayan yeteneklerdir. Kalite, işakışı yönetimi ve zamanında üretim gibi yetenekler bu grup içinde yer almaktadır. İşlevle ilgili yetenekler ise; örgütün ürün ve hizmetlerinin işlevselliğine dikkat ederek, yaptığı yatırımlarla müşteriye hizmet sunan ve bundan dolayı müşteriye yarar sağlayan yeteneklerdir.

Örgütün yetenekleri farklı şekilde sınıflandıran Sears’a göre de(2002, 106) bir örgütte yetenekler: liderlik yetenekleri, bilgi yetenekleri, teknoloji yetenekleri olmak üzere üç türdedir. Bazı örgütler pazarlama, finansman, tasarım yetenekleri gibi işlevsel yetenekleri geliştirmeye odaklanırken, bazı örgütler karar verme, yaratıcılığı teşvik, liderlik becerileri gibi genel yetenek alanlarını geliştirmeye odaklanabilir (Kermally, 2004, 1).

Alanyazına göre örgütün yeteneği, bünyesindeki işgörenlerin yeteneği ile örgütün sistem ve yapısının ürettiği temel yeteneğinden oluşmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren ise örgütün ve işgörenlerinin yönetilmesi yaklaşımını içeren yetenek yönetimi kavram ve uygulamaları yönetim bilimleri alanyazınına girmiştir.

## Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi en genel anlamda örgütün işgücünün yönetimi ile ilgilidir. Personel ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamasından sonra gelinen üçüncü aşama yetenek yönetimi aşamasıdır. Yirmibirinci yüzyılda küresel ve demografik etkiler, örgütlerin rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilirliği sağlamaları için, üst düzeyde başarı, performans ve etkililiğini zorunlu hale getirmiştir denilebilir. 1990 larda yapılan büyük çaplı araştırmalar yetenek ve yetenekli işgörenin örgütlerin performansında ve başarısındaki önemini ortaya koyan sonuçlar ortaya koymuştur. 1997’de yapılan araştırma, yetenek yönetiminin örgüte daha üst düzey bir performans sağladığını(Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001,1), Amerika daki yüksek performans gösteren şirketler üzerinde yapılan araştırma da, yeteneği yönetmenin yüksek başarı ve sonuçlara neden olduğunu bulmuşlardır(Micheal ve diğerlerinin, 2001; Akt: Sinclair, 2004, 26). Örgütler yönetim stratejilerini, yetenekli işgörenleri örgüte çekme, doğru rollerde çalıştırma, geliştirme, tutma ve kilit yönetim pozisyonlarına hazırlama yönünde tasarlama başlamışlardır(Kermally, 2004,1). Çünkü yetenekli işgörenlerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve örgüte rekabet avantajı kazandırmasındaki katkısı keşfedilmiştir.

Yetenek ve yetenek yönetimini gündeme getiren araştırmalardan en önemlisi Amerikan yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey’in araştırmalarıdır. Yetenek yönetimi, 1997 de McKinsey’in araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yetenek savaşları (war for talent) ve yetenek kıtlığı (talent shortage) terimleri ile yönetim ve insan kaynakları alanyazınına girmiştir. 2000’li yıllarda gelişen dünyada demografik yapının ortaya koyduğu yeni nesil işgücü, işgören işgücünün yaşlanması, Batı Avrupa’da genç işgücünün azalması, yetenek ve yetenek yönetimini daha acil ve önemli bir konu haline getirmiştir (Axelroad, Handfield-Jones veWelsh, 2001, 1).

Ashton ve Morton’a göre (2005, 28) yetenek yönetimi; hem insan kaynakları hem de iş planlamasına stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olup, aynı zamanda örgütsel etkililiğin yeni rotasıdır. Yetenek yönetimi

uygulamaları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği konularını içermektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli işgörenlerin geliştirilerek terfi ettirilmesini de kapsamaktadır (Sinclair, 2004, 25).

Yetenekli işgörenleri istihdam etmek yeterli değildir, bu işgörenlerin geliştirilmesi yetenek yönetiminde en önemli aşamadır. McCauley ve Wakefield'e göre(2006,4) yetenek yönetimi; işgörenlerinin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilmesi becerisini içeren düşünce akımıdır. Bu süreç işgörenlerin geliştirilmesini de içerir.

Yetenek yönetimi yetenekli bireylerin işe alınması, yerleştirilmesi, geliştirilmesini kapsayan planlanmış veyapılandırılmış bir yaklaşım; sürekli yüksek performans gösteren bireylerin istihdam edilmesi isteğidir. Davis (2007, 2-3) yetenek yönetimini aşağıdaki gibi özetlemiştir.

*Yeteneği yönetmek belli bir düzey ve sorumluluk alanı ile sınırlı değildir. İşle ilgili her düzeyde ve her işlevle ilgili olarak vardır. Yöneticilerin görevlerinin bir bölümü, yetenekli insanları bulmak, yerleştirmek, yönetmek, bunun için yeni yollar bulmaktır. Üzerinde çalışılması, planlanması bile yetenek gerektirir ve üst düzey yöneticilerin işidir. Rastlantısal bir yarar değildir. Bilinçli bir çalışmadır. Stratejik bir konudur. Yetenek yönetimini stratejik bir konu olarak ele almak, "işini iyi yapan ve iyi yapabilmeye muktedir bir işgücüne sahip olmak" yararını sağlamaktadır.*

Alanyazında yetenek yönetiminin farklı perspektiflerden tanımlandığı görülmektedir. Garrow ve Hirsh (2008, 390) yetenek yönetimi ile ilgili tam, ortak olarak paylaşılan bir tanımın olmadığını belirtmektedir. Aşağıda genel bir çerçeve sunabilmek bakımından, alanyazında ulaşılabilmiş olan yetenek yönetimi tanımları Çizelge 3'te sunulmuştur.

Çizelge 3. Yetenek Yönetimi Tanımları

Tanımlayan	Tanım
Jackson ve Schuler (1990)	Örgüt içindeki işlerin, yeterli sayıdaki işgörenin teminini garantilemek üzere dizayn edilen bir dizi sürecin yer aldığı yapıdır.
Williams (2000)	Örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir.
Micheals, Handfield-Jones, Axelrod (2001)	Performans ve rekabet başarısının, daha iyi yetenekle oluşacağına dair yaygın bir inanç, bir anlayış, kafa yapısıdır.
Kesler (2002)	Doğru işler için, doğru zamanda doğru kaynaklara sahip olmadır.
Stockley (2003)	Örgütün var olan ve gelecekteki ihtiyaçları ile işgörenin yetenek ve becerileriyle birlikte; çekme, işe alma, geliştirme, çalıştırma eylemlerinin üstesinden gelmekte bilinçli, düşünülmüş bir yaklaşımdır.
Byham (2001) Heinen ve O'Neill, (2004) Olsen (2000) Sweem (2008, 5)	İşe alma, eleme, geliştirme, yedekleme planlamasını işlevlerini kapsayan insan kaynakları işlev ve uygulamaları koleksiyonudur-toplamıdır.
Sinclair (2004, 25)	Örgütün uzun vadeli stratejileri doğrultusunda yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni işte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları içermekte; aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli işgörenlerin geliştirilerek terfi edilmesini de kapsamaktadır.
McCauley ve Wakefield (2006, 4)	İşgörenlerinin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilmesi becerisi olduğunu içeren düşünce akımıdır. Bu bağlamda yetenek yönetimi aynı zamanda bu süreci gerçekleştirecek işgörenlerin geliştirilmesini de içerir. Bu çalışmalar; tüm düzeylerdeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimini gerektirir.
CIPD, 2006	Yüksek potansiyelleri ile örgüt için özel bir değere sahip olan kişilerin, sistematik olarak örgüte çekilmesi, tanımlanması, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, bağlılık ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır.
Further, Pfeffer, Sutton (2006)	Performans ölçüm sonuçlarını, potansiyellerini kullanamayıp doyum sağlayamayan ve bundan dolayı düşük yetenek olarak yansıyan koşullarının anlaşılabilirliği sağlayan değerlendirme olanağıdır.
Ewanovich (2004,7)	Gelecek nesil liderlerini yetiştirmek, önemli performans noktalarına liderlerin bulunması ve yerleştirilmesi, doğru işe doğru kişiyi yerleştirme, işe alım sürecini hızlandırma, seçme ve yerleştirme, örgütsel yedekleme yetenek sorunlarını çözmek, bilgiyi transfer etmek, üst yönetimi zayıf performansın üstesinden gelmek için cesaretlendirmek, kişisel ve mesleki sorumluluk ve hesap verebilirliği ödüllendirmek, performans yönetmektir
Blass (2007)	Örgütte yetenek gerektiren pozisyonlara işgören sağlamakta ek bir süreç ve olanaktır.
Davis (2007,1)	Sürekli ve tutarlı olarak yüksek performans gösteren bireylerin, işe alımı, geliştirilmesi, işe bağlanmasıdır.
Gay ve Sims(2006,xi) Krauss (2007, 14)	Örgüt içindeki liderlerin ve işgörenlerin, kilit önemdeki yeteneğin örgütte tutmayı artırmak ve liderlerin en ileri düzey bilgi ve işlevlere hazırlanmak için tanımlama, geliştirme, kariyer hareketlerinin yürütülmesidir.
Galagan, 2008,42	Yeterlilikler ve performans süreci ile ilgilidir. İşgörenin neyi bilmesi veya yapması gerektiği, işgörenin yetenek ve kapasitenin sonucunu almak için örgütte hangi bölüm ve pozisyona yerleştirileceği, ve bu işgörenlerin örgütün gerçek amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesidir.
Bingham (2008,80)	İş hedefleri ile uyumlu yeteneklerinin; kazanılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi süreçleri vasıtasıyla, örgütün kapasite, yeterlik, bağlılık ve üretiminin inşaa ederek insanları yönetme yaklaşımıdır.

Çizelge 3'te görüldüğü gibi yetenek yönetimi; farklı perspektiflerden tanımlanmaktadır. Görüşlerin bir kısmı yetenek yönetimini, işe alım, performans değerlendirme, tutma gibi insan kaynakları işlevlerine bağlı; bazıları örgütsel gelişmeyle bağlantılı, bazı görüşler ise yetenek yönetimini örgütün tümüne yayılan bir anlayış olarak tanımlamaktadır.

Alanyazındaki yetenek yönetimi tanımları Sweem (2009,20-21) tarafından; “yetenek yönetimi = insan kaynakları” , “yetenek havuzu kavramı” , “genel/kapsayıcı yetenek yönetimi” , “bütüncül yetenek yönetimi kavramı” başlıkları altında gruplandırılmıştır. Bu kavramsal gruplandırmanın, yetenek yönetimi yaklaşımlarını temsil ettiği ifade edilmiştir. Bu kavramsal gruplandırmayı gösteren yetenek tanımları Çizelge 4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4. Kavramsal Olarak Gruplandırılmış Yetenek Yönetimi Tanımları

Kavramsal grup	Tanımlar	Yazarlar
İnsan kaynakları = yetenek yönetimi	Yetenek yönetimi, tipik insan kaynakları işlevlerinin bir koleksiyonudur (işe alım, seçme, geliştirme, kariyer yönetme, örgütsel yedekleme) İnsan kaynaklarının adı yetenek yönetimi olarak değişmiştir.	Byham,2001; Heinen & O'Neill, 2004; Olsen, 2000
Yetenek havuzu kavramı	- Yetenek yönetimi, işgörenlerin tüm örgütte uygun bir akış içinde doğru noktalarda olmalarını ve çalışmalarını sağlamak üzere tasarlanan bir süreçler dizisidir. - İnsan kaynakları planlamasıyla ilişkilidir - Örgüt içindeki işgücü planlamasına ve örgütsel yedeklemeye odaklanır - Doğru kişinin, doğru zamanda, doğru pozisyonda çalışmasına yöneliktir	Cheloha & Swain, 2005; Jackson & Schuler, 1990; Kesler, 2002
Genel/kapsayıcı yetenek yönetimi	-Yetenek yönetimi sadece spesifik pozisyonlara odaklanmaz 1) yeteneğin performansa bağlı olarak yönetimdir 2) insancıl ve demografik algılar bağlamında farklılaştırmadan yeteneğin yönetimidir - Her bir kişiyi en yüksek performansına ulaştırmak için yönetmek en kritik noktadır, çünkü demografik ve iş dünyasının etkileri de kritik önem taşır. - Her düzeydeki tüm yöneticiler işbirliği ve iletişim içinde olmalıdır - Örgütün ve liderlerinin gelişim ihtiyaçları yetenekle karşılanır, örgüt iş hedeflerini örgütsel yedekleme çalışmalarıyla gerçekleştirir	Buckingham & Vosburg, 2001; McCauley Wakefield, 2006; Redford, 2005; Rothwell & Poduch, 2004

## Çizelge 4'ün devamı

Kavramsal grup	Tanımlar	Yazarlar
Bütüncül Yetenek Yönetimi	<p>- Yetenek yönetimi bir kavram ve strateji olarak:</p> <p>1) insan kaynakları ile sistemlerini bütünleştirir</p> <p>a) tüm bölüm ve düzeylerde uygulanır</p> <p>b) yönetim kurulu üyelerinden ve tüm işgörenlere kadar herkesin işbirliğini gerektirir</p> <p>2) Doğası yarar sağlamak üzerinedir</p> <p>3) Yeteneği, iş stratejisi ile bütünleştirir(insan kaynakları ile değil)</p> <p>4) Geleceğe dönük sürdürülebilirlik ve gelişme için proaktif olmaktır</p> <p>5-) Yeteneği geliştirmek ve yönetmek için düzenlenmiş süreçleri geliştirmektir</p> <p>6-) Tüm yöneticiler ve işgörenlerin aynı kültür içinde iletişim içindedir</p>	(Sweem, 2009)

Kaynak: Sweem, S. (2009,20-21). **Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organizational Strategy in a Field Study**. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Benedictine University, Wheaton.

Çizelge 4'ten görüleceği gibi ilk gruptaki tanımlamalara göre yetenek yönetimi, insan kaynaklarının değişen yeni adıdır ve insan kaynakları işlevlerinin bir koleksiyonudur. Yetenek havuzu kavram grubunda yer alan tanımlara göre yetenek yönetimi, doğru kişilerin doğru zamanda doğru noktada çalışmasını sağlayan, geleceğe lider ve yönetici hazırlama çalışmasını kapsayan örgütsel yedekleme uygulaması ile işgücü planlamasına dayalı bir yetenek havuzu çalışmasıdır. Genellik kavramına bağlı gruptaki tanımlara göre; spesifik pozisyonlara değil, performans ve geliştirme çalışmalarına odaklanarak bireyin ve örgütün yeteneğinin yönetilmesidir. Bütüncül yetenek yönetimi grubundaki tanımlara göre ise yetenek yönetimi: belli bir kesim, belli bir görev grubu için değil, örgütün tümünü, örgütün hedeflerini gerçekleştirecek yeteneklerle donatmak için iletişim ve örgüt kültürü içinde geliştirmek, örgütün sürdürülebilirliğini sağlamaya dönük proaktif bütüncül bir yaklaşımla yetenekleri ve süreci yönetmektir.

### Tarihçe ve Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Etkiler

İnsan ve insanın örgütü hedeflerine ulaştırmadaki etkisi, mekanik ya da sistemle ilgili etkenler dışında, örgütün varoluşundaki en önemli öge



olması, bu yüzyılda en çok üzerinde durulan konuların başında gelmektedir denilebilir. İş yaşamı gelişip değiştikçe işgörene bakış açısı da paralel olarak değişmiştir.

Başlangıçta 1950'lerden itibaren, örgütlerde iş-insan ilişkisi personel yönetimi anlayışı ile personel bölümlerinin sorumluluğunda yürütülmüştür. Bu dönemde örgütlerde insan, verimliliğe olan katkısı bağlamında değerlendirilmiş, diğer taraftan işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele alan personel yönetimi anlayışı ile yönetilmiştir. Personel yönetimi, salt kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş, işgören bir "maliyet" unsuru olarak ele alınmıştır"(Ceylan, 2009, 33). Bu aşamada ücret ve ödemeler, işgörenin işten ayrılması ve devamsızlık durumundaki maliyetin ölçülmesi gibi idari işler yürütülmüş(Brant ve Kull, 2007,3) personel yönetimi, işgörenlerle kurum, kurumla devlet arasında, daha çok işgörenlerle ilgili mali, hukuki ilişkileri içeren bir bölüm olarak faaliyetlerini sürdürmüştür(Fındıkçı, 2000,7). 1940'lı yıllarda örgütte en alt kademede personel kayıtlarının tutulması, 1950'lerde personel birimlerinin oluşturulmaya başlaması, 1960'larda bu birimlerin alt kademe yöneticilerin sorumluluğunda personelin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir(Tortop,Aykaç,Yayman ve Özer, 2007,17).

Görülen o ki işgören yönetiminin personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişinde bilimsel çalışmalar yön gösterici olmuştur. 1950'li yıllarda Drucker ve Mc Gregor'un öncü çalışmaları, 1960'larda Maslow, Likert, Herzberg'in davranış bilimleri yaklaşımı, 1970'lerde Bennis'in örgüt geliştirme hareketi, ardından Peters ve Waterman, Pettigrew'in katkılarıyla örgüt kültürü analizi gibi bilimsel çalışmalar yürütülmüştür. Yönetimde sistem yaklaşımının da gelişimi ile insan kaynakları örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir(Tortop ve diğerleri, 2007,17).

İnsan kaynakları terimi 1950'lerden itibaren kullanılmaya başlamıştır (Ceylan,2009,33). Yeni ekonominin yarattığı rekabet şartlarında, insanın örgütleri hedeflerine ulaştırmadaki önemi anlaşılmıştır. İnsan bir maliyet unsuru olarak değil, insan ilişkileri yaklaşımı çerçevesinde; performansıyla

örgütü amaçlarına ulaştırmakta “kaynak” olarak değerlendirilmiştir. Ercin’e göre (2005, 130) İnsan kaynakları yönetimi, insana ilişkin yaklaşımları, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak çok yönlü ve sistematik bir bütünlük içinde ele almaktadır. Örgütte insanın, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, işle ve örgüt çevresi ile uyumunun sağlanması, örgüt kültürü ile bütünlük içinde değerlendirmesi gerektirmiştir(Sinclair, 2004,28). Adı insan kaynakları olarak değişen bölümler: planlama, seçme ve yerleştirme, kadrolama, performans değerlendirme, geliştirme, kariyer planlama ödüllendirme gibi faaliyetleri yürütmeye başlamıştır (Tortop ve diğerleri, 2007,23).

Bersin de (2006), insan kaynakları işlevinin gelişiminin üç aşamadan geçtiğini belirtmektedir: Bu aşamaların ilki personel yönetimi aşaması 1980’lere kadar, ikinci aşama olan stratejik insan kaynakları aşaması 1990’lara kadar sürmüştür. Üçüncü aşama ise yetenek yönetimi aşamasıdır. Bersin (2006) tarafından sınıflandırılan insan kaynakları yönetiminin aşamaları ve işlevlerinin gelişimi Şekil 1’de gösterilmiştir(Akt. Fang Li ve Devos, 2008,14).



Şekil 1. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Gelişimi. Kaynak : Bersin, 2006 ; Akt. Fang Li, F. , Devos, P. (2008). **Talent Management: Art or Science: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory**. Unpublished master’s thesis, University of Kalmar, Sweden.

Şekil 1’de görüleceği gibi, personel yönetimi aşamasında, personel bölümleri bir “iş fonksiyonu” yürütücüsü olarak ücret ödeme sistemleri ile ilgili faaliyetleri yürütmüştür. İkinci aşama olan stratejik insan kaynakları yönetimi birimleri, örgütte “iş ortağı” olarak değerlendirilmiş, faaliyetlerin kapsamı; işe alım, ücret ve faydalar, öğrenme yönetimi, insan kaynakları portalları yönetimi gibi işlevlerle genişlemiştir. Üçüncü aşama olan yetenek yönetimi aşamasında ise; performans yönetimi, örgütsel yedekleme, yeterlik yönetimi, liderlik geliştirme ve bu sistemlerin bütünleştirilmesi işlevleri, işgören ve örgütün bir bütün olarak ele alındığı “işle bütünleşme” bağlamında yürütülmektedir.

Fang Li ve Devos (2008, 14) Bersin’in (2006) görüşlerinden hareketle işveren ve işgören ilişkisi üç aşamada ele almaktadır. İlk aşamada işverenler yeteneği verimlilik için yönetmiş, maliyet düşürücü artı değer olarak görmüştür. İkinci aşamada; işveren - işgören ilişkisi, insanın gelişimi teması çerçevesinde ilerlemiştir. İşveren insan kaynağının değerini anlamış, işgöreni etkililik sağlamak ve kaliteyi artırmakta artı değer olarak yönetmiştir. Üçüncü aşamada, Yirmibirinci yüzyılda ise; insan kaynakları bölümü işlevleri genişlemiş, yeteneklerin katlanarak artışının sağlanması bir örgütün değer unsuru olmuştur. Yeteneklerin yönetimi, artık örgütlerin güç sahibi olmak için kendilerini adadıkları yeni bir hakimiyet unsuru haline gelmiştir.

Görüldüğü gibi 1990’lı yıllar “bireysel ve örgütsel yeteneklerin” örgütün iş hedefleri ile bütünleşik olarak yönetilme düşüncesinin ve yetenek yönetimi uygulamalarının gündeme geldiği yıllardır. Yetenek yönetiminin dayandığı temel görüşe göre, yetenekli işgören örgütlere rekabet avantajı sağlar. Alanyazın hemen hemen bu görüşe dayanmaktadır. Altuntuğ’a göre (2009, 449) yeteneklerin; işletmeyi, diğerlerinden farklı bir yere taşıma kapasitesine sahip olduğuna ilk işaret eden kişi, Selznick’tir. Selznick’e göre (1984,42) yetenekler, işletmeyi öne geçirme potansiyeli taşıyan, ayırt edici unsurlardır. “Ayırıcı yetenek” olarak nitelendirilen örgüt içi sosyal güçler, örgütün başarı şansını dış pazar koşullarından daha fazla etkilemektedir(Akt.Doğan, 2004,140).

1990 lı yılların sonunda ve 2000 li yılların başında, McKinsey, Towers Perrin, Deloitte gibi Dünya çapında büyük yönetim danışmanlığı firmalarının yaptığı geniş çaplı araştırmalar ise yetenek yönetimi düşüncesini temellendiren “yetenek anlayışı” , “yetenek savaşları” , “yetenek kıtlığı” kavramlarını ve yetenekli işgörenin örgütler için önemini gösteren sonuçlar ortaya koymuştur (Michaels, Chambers, Foulon, Handfield-Jones ve Hankin, 1998). Bu sonuçlar, başarılı şirketleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliğin yetenekli işgörenleri ve onları yönetme yaklaşımları olduğunu; iş dünyasında bir yetenek kıtlığı yaşandığını bu nedenle örgütlerin sadece yetenekli işgörenlerin işe alımını değil, onları örgütte tutma ihtiyacını da ortaya koymuştur(The Towers Perrin Talent Report, 2001).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi aşamasını yaşamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi farkının hangi noktalarda olduğunun açıklanması da yararlı olacaktır. Yetenek yönetiminin insan kaynakları ile farkı alanyazında çeşitli görüşlerce açıklanmıştır. Bu görüşlere göre insan kaynakları yönetimi taktik, yetenek yönetimi stratejiktir (Snell, 2007; Akt. Fang Li ve Devos (2008, 37). İnsan kaynakları güncel ihtiyaçlarla ilgiliyken, yetenek yönetimi gelecekteki işgücüne odaklanmaktadır (Garrow ve Hirsh, 2008, 389). İnsan kaynakları işgücünün var olan yeterlikleri ile örgüt ihtiyaçlarını karşılarken, yetenek yönetimi işgücünü optimize ederek, hem örgütün hem işgörenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik potansiyeli sağlamaktadır, ayrıca öğrenme, gelişme, kariyer geliştirmeye sistematik olarak odaklanır. İnsan kaynakları geleneksel “bölüm odaklı” işe alım, yerleştirme süreçlerini yürütürken, yetenek yönetimi “örgüte odaklı” işgücü istihdamı ile geniş kapsamlı, tüm örgüte yayılan: yeteneği çekme, yerleştirme, işe bağlayıp çalıştırma süreçlerini yürütmektedir(Olsen, 2000, 4).

### **Küresel ve Demografik Etkiler**

Son on yılda demografik ve küresel etkiler yetenek yönetimi geliştirmeyi örgütler için kaçınılmaz hale getirmiştir. Bir anlamda yetenek yönetimi uygulamanın amacı, küresel ve demografik etkilerle baş etmektir.

Calo'ya göre (2008, 403) demografik ve küresel etkiler “olağanüstü bir demografik fırtına” yaratmıştır. Yetenekli işgücünün işe alımı, motivasyonu ve örgütte tutulması, kısa dönemli ya da gelip geçici bir sorun değil, kronik bir sorundur. İşgücünün hızla yaşlanması bile, örgütlerin strateji ve rekabeti yönetebilme eğiliminin başlangıcını oluşturmuştur.

Alanyazında örgütler üzerindeki küresel ve demografik etkiler: yaşlanma(aging), nesil farklılığı, yetenek kıtlığı, Y Nesli, işgücü yapısındaki değişimler, iş yapma biçimlerindeki değişimler, kariyer döngüsünde kısalma başlıkları altında açıklanmaktadır.

**Yaşlanma.** Demografik etkilerden en önemlisi işgücünün yaşlanmasıdır. Yaşlanma ve emeklilikle örgütlerde “biriken ve deneyimlenen bilgi kaybolmaktadır. Emeklilik nedeniyle ayrılanlar, uzmanlıkları, deneyimleri ile örgüte aktardıkları bilgiyi de götürmektedir. Örgütler “bilgi hafızalarını” transfer etmek ve korumak için, sahip oldukları bilgiyi kurumsallaştırma stratejisi geliştirmeye ve bilgi transferini sağlamak için kurumsal hafıza sistemleri oluşturmaya başlamıştır (Calo, 2008, 403).

2006 yılında yapılan araştırmaya göre, katılımcıların üçte ikisi “işgücü demografisindeki değişimler”in önümüzdeki on yılda örgütleri en çok etkileyecek unsur olduğunu belirtmişlerdir. “Babyboomers” olarak adlandırılan ve 1946-1964 yılları arasında doğan kuşağın 10 yıl içinde emekli olacak olması örgütlerde en ciddi demografik sorundur (Krauss, 2007, 2). Amerika Nüfus bürosu, 2000 yılından itibaren 10 yılda işgücünün yaklaşık % 40'ının 45 yaşın üstünde olacağını tahmin etmektedir (Rappaport, Bancroft, Okum, 2003, 56). Tüm Dünyada işgücü yaşlanması, Strack, Baier, Fahlander (2008) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir(Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 21).

*Yaşlanan işgören sayısı son 50 yılda 3 kat artmış, önümüzdeki 50 yılda ise üç kattan daha fazla artacaktır. Amerika da, bazı sektörlerde bu yaşlanma oldukça vahim haldedir. Enerji sektöründe işgörenlerin üçte biri 50 yaşın üstündedir. Japonya da bankacılık ve finans sektöründe 50 yaş üstündeki işgörenlerin oranı birkaç yıl içinde % 61 i bulacak, Çin gibi yükselen bir pazarda, imalat sanayiinde 50 yaş üstü işgörenlerin sayısı 15 yıl içinde ikiye katlanacaktır. Eğer 50 yaş üstü işgörenler aynı zamanda*

*emekli olur ve yerlerine yeni ve aynı niteliklerde işgören bulunamazsa, bu durumun yarattığı beceri eksikliği örgütlerde ciddi ve tehlikeli bir kapasite riski yaşatacaktır. Emekli olanların yerine gelenlerin becerileri, kapasitelerinin geliştirilmesi ve bu doğrultuda doğru pozisyonlara getirilmeleri oldukça kritik bir sorun olacaktır. Bir bütün olarak işgören kıtlığının nedeni, yeterli sayıda işgörenin olmamasından ziyade açık pozisyonlara doğru işgöreni bulma sorunudur.*

Tüm endüstriler ve küresel örgütler, yaşlanma ile gelen beyin göçünü içeren demografik sorunun baskısı altındadır. Rappaport, Bancroft, Okum'a göre de (2003, 56) Havacılık, sağlık, savunma, sigorta ve finansal hizmetler, kamu hizmetleri, eğitim hizmetleri gibi alanlarda; yaşlanmanın neden olduğu bu beyin göçü, emeklilik gibi nedenlerle oluşan işgücü kaybı, çok genç ve çok deneyimsiz kişilerin bu sektörleri seçmesi yaklaşan eli kulağında bir tehdit oluşturmaktadır. Bu tehdit ve işgücü kaybı sadece beyaz yakalılarda değil, mavi yakalı işgörenlerde de görülmektedir

**Nesil farklılığı.** Nesil farklılıkları örgütler üzerindeki bir diğer demografik etkidir. Örgütsel bağlılığın sağlanarak işgöreni örgütte tutmak bağlamında konuya dikkat çeken Kaye ve Jordan-Evens'a göre (2003,48), ABD'de tarihinde ilk kez çoğu örgütte dört nesil birden yanyana çalışmaktadır. İşverenler ilk kez farklı özelliklere sahip bu grupların oluşturduğu nesil farklılığı ile yüzyüzedir. Çoğu işveren, her biri farklı özellikteki bu grupların örgüte bağlılıklarını nasıl sağlayacakları, nasıl çalışacakları konusundan habersizdirler ya da karmaşa yaşamaktadır. Bununla baş edebilmek için; işverenlerin farklı güdüleyiciler, farklı iletişim stilleri ve farklı iş yaşamı değerlerini tanımaya ihtiyaçları vardır. Ayrıca her bir yetenekli işgöreni neyin motive edip nelerin örgütte kalmasını sağlayacağı konusunda bireysel olarak tanımlamaya ihtiyaçları vardır.

**Yetenek kıtlığı.** Yetenek kıtlığı, yüksek nitelikte işgücünün sayısal olarak azalması, yeterlik ve becerileri yüksek işgören bulma zorluğunu ifade etmektedir. Bu nedenle birçok gelişmiş ülke ve örgütler yeteneğe yatırım yapmaktadır. İngiltere yüksek nitelikte deneyimli meslek insanını demografik etkilerle kaybetmiş, en kötü beyin göçü (brain drain) yaşayan ülke olarak raporlanmıştır. Beyaz erkekler lehine olan işgücü kompozisyonu, demografik

değişimlerle kadınlar ve farklı etnik azınlıklar lehine dönmüş, İngiltere’de ciddi bir beyin göçüne yol açmıştır. Ayrıca üniversite bitirmiş İngiliz vatandaşlarının % 20 sinin OECD ülkelerinde yaşıyor olmasıyla, nitelikli her on işgörenden birisi kaybedilmiştir (Devine ve Powell, 2008, 2). ABD’deki 413 insan kaynakları profesyonelinin yaklaşık dörtte üçü, yetenek kıtlığını en önemli endişe alanlarının başına koymuşlardır (Symes, 2009,23).

Eğitim sistemleri de, demografik etkilerin yetenek kıtlığına dönüşmesinde rol oynayan faktörlerden biridir. Büyüyen ekonominin ihtiyaçları ile gerekli sayı ve nitelikte/kalitede işgören ihtiyacını sağlayan eğitim öğretim sistemi yeterlikleri arasında büyük bir uyumsuzluk söz konusudur (Kock ve Burke, 2008, 457-458). Abrudan ve Matei’ye (2009, 27) göre de eğitim standartları düşmektedir. Gelişmiş ülkelerde genç nüfus azalırken, emekliler çoğalmakta, gelişmekte olan ülkelerde ise genç yetenek fazlalığı oluşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde üniversite mezunu genç sayısı, gelişmiş ülkelerdeki üniversite mezunu sayısının iki katıdır. Ancak bu durum yüksek kalitede işgücü ihtiyacı sorununu çözmemektedir. McKinsey’in yaptığı araştırma; bu işgücünün, iyi İngilizce, eğitimlerinin kalitesinin sorgulanabilir olması, kültürel sorunlar, takım çalışması deneyimi ihtiyacı, girişimcilik gibi, işgücünde sınıflandırma sorunları yarattığını göstermektedir.

**Y Nesli.** Y nesli iş yaşamına yaklaşımları, tutumları itibariyle, daha önceki nesillerden farklı özellikler göstermekte ve yöneticileri onları yönetmekte yeni yollar bulmaya zorlamaktadır. Y nesli 1980 yılından sonra doğan kişilerden oluşan işgücü gurubudur. Amerika’da işgücünün %12’sini Y Nesli oluşturmaktadır. Y neslinin dünyaya bakışı, internet, aşırı bilgi, aşırı ilgili aileler (overzealous) tarafından şekillenmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarına göre Y nesli, daha önceki işgören nesle göre; oldukça esnek, rahat, daha çok anlamlı iş, yüksek ödüller, işlerinde mesleki özgürlük, iş-yaşam dengesi talep eden bir duruşa sahiptir. Y nesli, mesleki kariyerlerini, 2-3 yıllık bölümler halinde görmekte, beklentileri karşılanmadığında her an örgütü terk etmeye hazır olmaları nedeniyle örgütleri risk altında bırakmaktadır. Yaşamlarını, işe adanmak gibi bir yaklaşımları yoktur. Bu

nedenle yönetilmeleri çok daha zordur (Gurhridge, Komm ve Lawson, 2008, 52).

**Z Nesli.** 1995 ile 2010 yılları arasında doğan nesildir (McNeil,2012,1). Z neslinin diğer X ve Y neslinde olduğu gibi kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. En genç nesil olan Z nesli, üç faktöre bağlı olarak; yaş ve yaşam biçimi (ontolojik faktörler), zaman ve teknoloji (sosyolojik faktörler), olay ve deneyimler (tarihsel faktörler) bakımından diğer nesillerden farklıdır(Levikaite,2010,173). En başta bilişim ve iletişim teknolojileri ile olan yakın ve yoğun ilişkileri nedeniyle bu nesil, dot.com nesli, net nesli, dijital nesil, gelecek nesil olarak da anılmaktadır. Z nesli, dijital bir dünyaya doğan, eğitim sürecine erken giren, internet kölesi sayılan, internetle sürekli Dünyaya bağlı olan, zaman ve mekan sınırlılıkları olmayan, iletişim ve sosyal bağlantılarını tamamiyle dijital araçlarla sağlayanlardır, akıcılıktan ziyade hızı değer vermektedirler. Z nesli, çok zeki, kendine odaklı, bilgiyi çok hızlı işleyen bir nesil olmasına rağmen, takım oyuncusu olamamak (Igel ve Urquhart, 2012,16), çevreye ve yakınlarına gergin, saldırgan davranışlar gösterebilmek gibi(McNeil, 2012,1) özelliklerde göstermektedirler. Z neslinin eğitim hayatına yaklaşımları nedeniyle bile uzun vadede öğretim yöntemleri ve öğretmen kıtlığının olduğu ya da oluşacağı belirtilmektedir (Dillon, 2007, 35). Bu neslin yakın gelecekte iş yaşamındaki tutumları ise örgütlerin yeni yaklaşımlar geliştirmelerinin gerektiği bir alan olarak görülmektedir.

**İşgücü yapısındaki değişimler.** Yetenek yönetimi geliştirmeyi gerektiren etkilerin en önemlisi işgören yapısındaki değişimlerdir. Küreselleşme işgören üzerinde büyük değişimler yaratmıştır. En başta işgörenlerin özellikle de bilgi işçilerinin iş yaşamına ve örgütlere bakışı değişmiştir. Bu bağlamda işgörenlerin örgütlere güveni, işlerine adanmışlıkları, bağlılıkları azalmıştır. Bunun yerine daha çok güven duyma, takdir görme, yeteneklerini anlamlandırma ve hayata geçirebilme, beklentilerini karşılama, iş yaşam dengesi gözetme, yüksek maddi ve manevi ödüller gibi bireysel beklentiler öne çıkmış, insani yönlerinin görülüp fark edilmesine önem verir hale gelmişlerdir denilebilir.



Green'e göre (2000, 435) dört etki nedeniyle işgörene yaklaşımın ve işgörenele yapılan sözleşmelerin artık değişmesi gerekmektedir. Bu değişimler: kariyer döngüsünde kısalma, teknolojinin yükselişi, işyerinde öğrenmeye talebinin artışı, yaşam biçimine odaklanma eğiliminde artıştır. Örgütler üzerindeki en önemli etki kariyer döngüsü kısalmasıdır. Önceden bireylerin kariyerleri; işyaşamının gerektirdiği becerileri keşfetme, yapılan işte beceri ve yeterliklerini geliştirerek üretkenliklerini artırma, işgörenlerin daha çok ya da az üretken olabildikleri durağan koruma aşaması, 50'li yaşların ortasından sonra tam ya da yarı zamanlı çalışarak sonlandırılan aşama olmak üzere dört aşamada geliştiği varsayılmakta idi. Ancak artık kariyer aşamaları bu kadar uzun süreli bir seyir izlememektedir. İşgörenlerin kariyer döngüsünde yeni beceri geliştirme/inşa süresi 20 yıldan, 20 aya evrilmiştir. Bu gelişme örgütlerde işgören bağlılığı ve yetenekli işgöreni örgütte tutma sorunlarının da beraberinde getirmektedir.

**İş yapma biçimlerindeki değişimler.** Küresel şartların etkisiyle örgütler faaliyet alanlarını yalnızca yerel ya da ulusal değil, yeni uluslar arası pazarlara genişletmişlerdir. Brezilya, Çin, Hindistan, Rusya gibi başarılı ülkelerde örgütler, kendi ülkeleri dışında farklı ülkelerde çalışabilecek üst düzey yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda iş yaptıkları ülkede de üst düzey nitelikli yerel yönetici istihdam etme ihtiyacı da doğmaktadır. Bu yerel yöneticilerin; yerel iş yapma biçimlerini, yerel tüketici ihtiyaçlarını çok iyi bilen ve aynı zamanda uluslar arası iş anlayışına sahip nitelikli yöneticiler olması gerekmektedir (Gurhridge, Komm ve Lawson, 2008, 52).

Rothwell (2005, 42) ise değişimin etkilerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- 1-) Hız ihtiyacı: Bilgisayarların süreçleri kısaltması, iş yürütme döngüsünde hızlanması. Üretim süreçlerinde gereksiz adımların yok olması, pazarlara hızlı giriş yapılması.
- 2-) İşverenin beceri talebi: Yaşlanma ve emeklilikle oluşan yetenek kaybını karşılama ihtiyacı ve sisteme yeni girecek yetenekli işgörenlerin sayısının azalması.

3-) İşveren ve işgören bağlılığının azalması: 1990'larda bir örgütte yüksek performans gösterilmeden de emekliliğe kadar çalışılabilen şartların değişmesi, rekabet koşullarında işverenlerin işgörenleri yüksek performansı garantileyen sözleşmelerle çalıştırmaya başlaması ile işgörenlerin örgütlerine olan güven ve bağlılıkları azalmasıyla iş değiştirme hızının artması.

4-) Entelektüel sermayenin önemi ve bilgi yönetimi: Entelektüel sermayenin etkili kullanımı ile bilgi yönetiminin gelişmesi. Örgütsel iş çevresinde ve operasyonlarda hızlı karar verme sürecinin, zihinsel sermayenin değerinin artırması. Tüketicisine hızlı ve tatmin edici yanıtı verebilen örgütlerin, insan kaynağının kapasitesine bağlı hale gelmesi, yetenekli işgörenlerin değerinin artması.

5-) Yetenek ve değerlerin önemi: Çalışma ortamının, yönetim karar süreçlerinin hızı ve karmaşıklığının, yüksek yeterliklere sahip işgörenlerin istihdamını gerektirmesi. Çokuluslu şirketlerde yaşanan büyük etik skandalların, işgörenlerin etik değerleri gelişmiş kişi ve kurumların şemsiyesi altında çalışmak istemesi, örgütleri kurumsal değerleri gelişmiş lider ve işgörenlerle çalışmayı tercih etmesi.

6-) Yönetim Kurullarının aktifleşmesi: Örgütlerin hesapverebilirlik konusundaki sorumlulukları, yöneticilerin insan kaynakları yönetim süreçlerinde daha aktif rol oynaması ve katılımı

Görüldüğü gibi örgütler oldukça önemli demografik ve küresel etkiler altındadır. Küresel ve demografik etkiler konusunda ortak görüş, bu etkiler karşısında örgütlerin tedbir alması gerektiğidir. Bu bağlamda aşağıda yetenek yönetimine temel teşkil eden kuramsal çerçeve açıklanmıştır.

### **Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri**

Yetenek yönetimi uygulamalarına yön veren yaklaşımlar tek bir kuramdan oluşmamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarına zemin hazırlayan asıl hareket noktası, geniş çaplı araştırma sonuçlarıdır. Yetenek

yönetiminin bu araştırmaları da kapsayan kuramsal temelleri başlıca beş başlık altında incelenecektir. Bu başlıklar: McKinsey Araştırmaları, Yetenek Anlayışı Perspektifi, Kaynak Temelli Yaklaşım, Temel Yetenek kuramı, Sistemler yaklaşımı, Fang Li ve Devos'un Yetenek Fabrikası Modeli'dir

**McKinsey araştırmaları.** Yetenek yönetimi, yönetim bilimleri alanyazınına geniş çaplı araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ile "yetenek savaşı" (War for Talent) olarak anılan kavram ile girmiştir. 1990 lı yılların sonunda Amerikalı danışmanlık şirketi McKinsey tarafından iki aşamada yapılan bu araştırmalar, performansı yüksek şirketleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerin yeteneğe bağlı etkenler ve "iyi yeteneğe sahip olmak" olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın ilki 1997 yılında, 56 orta ve büyük ölçekli A.B.D.'li şirketten 6900 yönetici ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001,1):

- 6900 yöneticinin: % 89'u en güç yönetim konusunun "yetenekli kişileri şirkete çekmek" , % 90'ı "yetenekli kişileri şirkette tutmak" olduğunu belirtmiştir,
- Demografik etkiler ve sosyal değişimlerin rolü, bu güçlükleri yaratan en büyük etkenlerdir,
- 35 - 44 yaş aralığındaki işgören kıtlığı yaşanmaya başlamıştır,
- En iyi eğitime sahip yeni mezunların % 30'u büyük ve kurumsal şirketlerde değil, küçük şirketlerde(özellikle bilişim ve elektrik – elektronik bölümü mezunları) çalışmayı tercih etmektedir. Küçük şirkette çalışmayı tercih etme oranı 1980 yılında % 22 iken, hızla % 37'ye yükselmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; yetenekli işgörenler örgütler ve yöneticileri için en temel başarı faktörüdür. Ancak yetenekli işgöreni örgüte çekmek ve örgütte tutmak var olan yönetim yapısı içinde en güç konudur. Belli yaş aralığında yetenekli işgören bulma zorlukları, işgörenlerin iş tercihlerinde değişimler gibi demografik etkiler örgütler üzerinde ciddi sorunlar yaratmaktadır.

Araştırmanın ikinci kısmı 2000 yılında, 112 büyük Amerikan şirketinin 13.000 yöneticisi ile yapılmış ve yeteneğin örgütteki anlamı tanımlanmıştır. Buna göre (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001, 2):

- Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, örgütlerin maddi varlıklarının değerini düşürmüş, maddi olmayan varlıklarının değerini yükseltmiştir,
- Artık örgütlerin varlıkları sahip oldukları: entelektüel sermaye, onlara kazanç sağlayan markaları, yenilikçi düşünceleridir. Bu üç öge örgütün maddi olmayan yeteneğidir,
- Başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran özellikleri “iyi yetenek”e sahip olmalarıdır,
- Yeteneği iyi yöneten şirketler, hissedarlarına % 22 daha fazla karlılık sağlamaktadır,
- Yetenek yönetimi örgüte daha üst düzey bir performans sağlamaktadır.

McKinsey'in araştırma sonuçları, yüksek performanslı şirketlerin iyi uygulama, en iyi faaliyet gibi ayrımlara gitmediğini fakat sürekli veyaygın bir yetenek anlayışına, zihinsel tutuma sahip olduğunu ortaya koymuştur (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001; Akt. Sweem, 2008,2). Araştırma sonucunda ortaya konulan yetenek anlayışı (talent mindset) ve yetenek savaşları (talent war) terimi tüm dünyada tartışılır hale gelmiştir. Amerika, İngiltere, Japonya, Avustralya, Çin, Hindistan ve uzak doğu ülkeleri gibi birçok ülkede, yetenek yönetimi bir akım olarak; “yetenek savaşları”, “yetenek akını”, “yetenek baskını”, “yetenek kıtlığı”, “yeteneği tutma”, “yetenek stratejisi” terimleri ile alan yazında ifade edilmektedir (Bhatnagar, 2007, 640).

Araştırma sonuçları Amerika bazlı olarak yetenek ve yetenek yönetimini, örgütlerin gündem, strateji ve uygulamalarına hızla sokarken, küresel ve demografik etkiler yetenek yönetimi uygulamalarının Avrupa'da da başlamasına yol açmıştır (Micheals ve diğerleri, 2000,2-4). Örneğin İngiltere'de 2000'li yılların başında okul sistemi, deneyimli ve usta öğretmenlerin emekliliği ile sisteme yeni giren öğretmenlerin deneyimsizliği nedeniyle zayıflamış, okullarda ciddi bir liderlik sorunu yaşanmıştır. Okullarda

liderlik araştırmaları ve liderlik pozisyonlarının doldurulabilmesi için çalışmalar yapılmıştır (Rhodes ve Bundrett, 2006, 271). Merkezi ve yerel her düzeydeki okul için özellikle okul müdürü ve başöğretmen (head teacher) bulma sorunlarına çözüm getirecek kalite yükseltme ve yetenek geliştirme çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda örgütün gelecekteki liderlik pozisyonlarına yönetici hazırlama yaklaşımı “şimdi/hemen hazır” (ready now) yaklaşımından “yetenek havuzu” aracılığıyla lider sağlama yaklaşımına dönuşmüştür (Rhodes ve Bundrett, 2006, 271).

Görüldüğü gibi McKinsey araştırmaları, küresel örgütlerde yetenek yönetiminde daha sistematik adımlar atmaya örgütlerin insan kaynakları sistemlerini dönüştürmeye temel teşkil etmiştir. Ekonomik ve demografik etkiler, çoğu gelişmiş ülkede, işle ilgili yeni gerçeğleri ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi bağlamında, iş yaşamını etkisine alan yeni gerçeğlikler Çizelge 5’te verilmiştir (Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad, 2001,6):

Çizelge 5. Yetenek Yönetimi Bağlamında Yeni Gerçeğlikler

<b>Eski Gerçeğlik</b>	<b>Yeni gerçeğlik</b>
İnsanların şirketlere/işe ihtiyacı vardır	şirketlerin insanlara ihtiyacı vardır
Makine, sermaye, coğrafya rekabet avantajıdır	Yetenekli insanlar rekabet avantajıdır
İyi yetenek bazı farklar yaratır	İyi yetenek olağanüştü fark yaratır
İş kıtlığı	Yetenekli insan kıtlığı
İşgören bağlılığı ve iş güvencesi	İşgörenler, örgütler arasında hareketlidir ve bağlılığları kısa dönemlidir
İşgörenler kendilerine sunulan standart paketleri(yararları) kabul etmektedir	İşgören talepleri daha fazladır

Çizelge 5 incelendiğinde yetenek yönetimine temel teşkil eden gerçeğliklerin, işgören yönetiminde neredeyse işgören lehine bir paradigma değişimine yol açtığı anlaşılacaktır. McKinsey araştırmalarını yürüten ve tüm dünyada büyük yankı uyandıran yetenek savaşı (War for Talent) kitabını yazan Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad(2001,11) yetenek yönetimi

geliştirmek isteyen örgütlerin yapması gereken çalışmaları beş maddede belirtilmiştir:

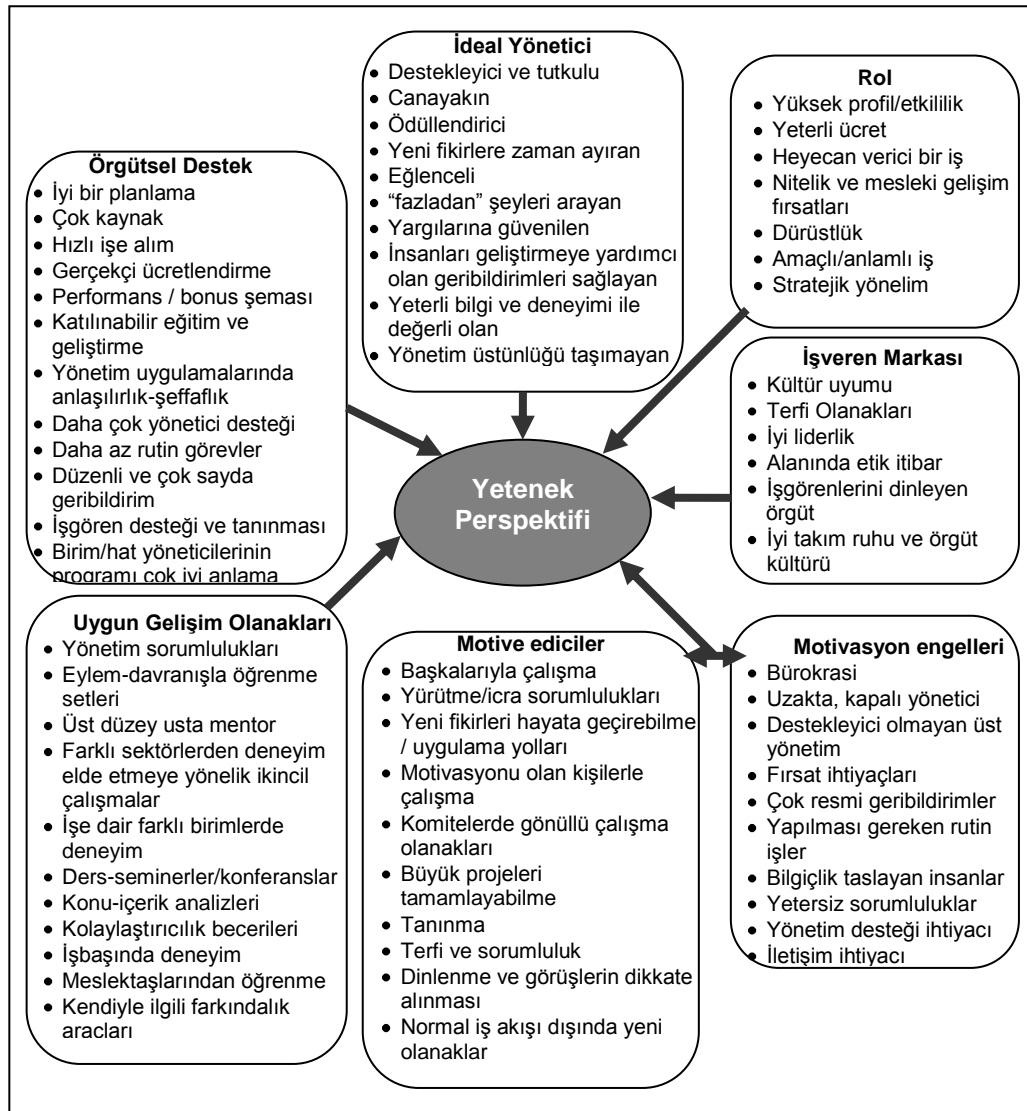
- 1) Yetenek anlayışını benimseme,
- 2) Örgütün; “işgören değer önermesi” yaratması(Employee Value Proposition)
- 3) İşe alım stratejilerini yeniden tasarlama,
- 4) Geliştirmeyi örgütün tümüne nüfuz ettirme ve
- 5) İnsanları farklılaştırma (yeteneklerine göre farklılaştırma).

Görüldüğü gibi açıklanan beş madde, en genel çerçevede yetenek yönetiminin yeteneği çekme ve işe alımı, yeteneğin geliştirilmesi, işgücünün yeteneklerine göre farklılaştırılması olmak üzere yetenek yönetiminin geleneksel boyutlarına temel teşkil eden önermelerden oluşmaktadır. Yetenek yönetimi geliştirirken ilk adım örgütlerde yetenek anlayışının örgütün tüm düzeylerinde benimsenmesidir.

**Yetenek anlayışı.** Yetenek anlayışı kavramı, yüksek performanslı büyük örgütlerin sergiledikleri, yeteneğin önemine duyulan temel inanç (Mc Cauley,2006,4), “herkesin geliştirilmeye değer bir potansiyeli olduğuna” dair görüş (Ashton ve Morton, 2005, 30) şeklinde açıklanmaktadır. Yetenek yönetiminin, örgütün insan kaynakları sistemi ve uygulamaları ile bütünleşen bir düşünce biçimi olduğu görüşüne dayanmaktadır(Sinclair, 2004, 25). Yetenek yönetimi geliştirmek için yetenek anlayışına sahip olmak ön koşuldur. Yetenek anlayışı örgütün geneline yayılmış ve her düzeyde işgören tarafından benimsenmiş olmalıdır. Bu bağlamda yetenek anlayışı, sadece insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğu olmayıp, tüm örgüt yöneticilerinin ve işgörenlerinin benimsemesi gereken bir anlayıştır.

Bir örgütte yetenek anlayışı geliştirmek sadece yöneticilerin belli sorulara düzenli olarak cevap araması değildir. Yetenek anlayışının örgüte ve örgütün iş hedeflerine ve işlevlerine yayılması ve bütünleşmesi gerekmektedir. McCartney ve Gorrow (2006,42) araştırmaları sonucunda,

yetenek perspektifi diyagram oluşturmuşlardır. Yetenek perspektifi diyagramı Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2. Yetenek Perspektifi Diyagramı Kaynak: McCartney, C. ve Garrow, V. (2006). **The Talent Management Journey: Roffey Park Reports**. United Kingdom: Roffey Park Institute

Yetenek perspektifi geliştirmek; örgütsel destek, ideal yönetici, rol, işveren markası, motive edici ve engelleyici anahtar faktörler, gelişme fırsatları olmak üzere yedi başlıktaki kavramlar ve buna bağlı bütünleşik uygulamaların gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Bu yedi başlıktaki uygulamaların örgütte yürütülmesi yetenek perspektifinin varlığını işaret etmektedir denilebilir.

**Kaynak temelli yaklaşım.** Yetenek yönetimine yön veren yaklaşımlardan biri de kaynak temelli yaklaşımdır (Resource Based View). Bu yaklaşımı 1984 de ilk getiren Wernerfelt'dir. Zaman içinde Barney(1991), Peteraf (1993) gibi birçok bilim insanı yaklaşıma katkı sağlamış ve geliştirmiştir(Soyer ve Erkut,2008,40). Bu yaklaşıma göre örgütlerin stratejilerini asıl belirleyen, sahip oldukları kaynaklar ve yeterliklerdir. Kaynaklar ve yeterlikler, rekabet avantajının asıl belirleyicileridir. Bu yaklaşım yetenekli işgöreni gözardı etmeksizin örgütsel yeteneklerle sağlanacak rekabet avantajının kaynaklarına; kaynaklar ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Rekabet üstünlüğü ya da rekabet avantajı alanyazındaki kuramcılar tarafından “çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, ikame edilemeyen, taklid edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”, “Kuruma özgü üstünlük”tür(Kogut, 1985;Akt. Soyer ve Erkut, 2008, 41). Porter'e göre ise (1996) rekabet avantajı, örgütlerde: farklı türde etkinlik setleri ile örgüte özel, eşsiz, anlamlı ve değerli bir pozisyon yaratmaktır. Bir başka deyişle örgütün farklı, anlamlı ve değerli bir pozisyonu alabilmesidir (Akt. Soyer ve Erkut, 2008, 41). Örgütler için rekabet avantajı elde etme ve koruma; bilgi çağı, küresel pazar, iş dünyasının belirsizlikleri ile rekabet etmekte örgütün kilit önemdeki kapasitesidir (Kermally, 2004, 3).

Kermally'e göre (2008,19) örgütün kaynakları ile yeterlikleri veyapabilirlikleri arasında görünmeyen ama doğrudan bir bağ vardır. Buradaki kilit faktör: örgütlerin kaynaklarını, yeteneklerine ve becerilerine dönüştürebilmekteki becerisidir. Kaynaklar veyapabilirlikleri arasındaki bağ karmaşık bir bağdır ve her zaman bu kaynaklar örgütün yapabilirliklerine dönüşmez. Örneğin Sony'nin Philips'ten çok çok az bir araştırma bütçesi olmasına rağmen, neden Philips'ten çok daha başarılı yeni icat ve ürünler üretebilmektedir. GM, ARGE ye Honda'dan dört kat fazla para harcamasına rağmen, neden tren motoru şasilerinde ve güç motorları teknolojisindeki liderliği tartışma konusudur.



Bu yaklaşımda yetenek ve kaynak şu şekilde tanımlanmaktadır. Yetenek: bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, birarada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılacak faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi gerçekleştirme kapasitesi”dir. Porter(1981), Aker(1989) Barney(1991), Lau(2002), Hafeez ve diğerleri’ne göre(2002a, 2002b) kaynak ise; bir firmanın verimliliği ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümüdür (Akt. Soyer ve Erkut, 2008, 42).

Görüldüğü gibi kaynak temelli yaklaşımda, örgütün fiziksel olan ve olmayan kaynakları ile bunları işleyebilme yeteneği, örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Firmanın kaynakları, kaynaklar hiyerarşisi içinde temel yeteneklerine, yani rekabet avantajı elde ettikleri üstünlüklerine dönüşür.

Kaynaklar fiziksel olan ve olmayan kaynaklar ve beceriler olarak sınıflandığı gibi Prahalad ve Hamel’e göre (1994, 227) örgütte önce yeterliklere sonra yeteneğe dönüştürülebilen beş tür kaynak vardır. Bunlar: Yoğunlaştırıcı kaynaklar, Toplayıcı kaynaklar, Tamamlayıcı, koruyucu, düzeltici kaynaklardır.

Yoğunlaştırıcı kaynaklar: örgütün tutarlı ve açıkça tanımlanmış amaçlara yönlendirilmesini amaçlar; örgütteki her bir grubun, bölümün ve iş ünitesinin çalışmasının bireysel anlamda tüketicilerin değer algısı üzerinde en yüksek etkiyi oluşturmasını hedefler.

Toplayıcı kaynaklar: diğer firmalarla (taşeronlar, ortaklar, vb) işbirliği içinde hızlı öğrenme ve deneyim transferini örgüt içine aktarmaktır.

Tamamlayıcı kaynaklar: örgüt içindeki farklı işlevleri birbirine bağlayabilme ve bu yolla örgütsel etkililiği artırıcı kaynaklardır. Üretim planlama kapasitesini pazarlama kapasitesi ile birleştirerek, bunu pazarla iletişime yöneltmeyi kapsayan yeterlik bu tür bir kaynaktır. Böylelikle bir

birimdeki eksiklikler, başka birimlerle bağlantılı olarak düzenlenerek toplam bir etkilik sağlayabilmeye yönelik kaynak kullanımınıdır.

Koruyucu kaynaklar: Yeterliklerin ve kaynakların, diğer şirketlerle ortaklık kurularak, farklı ürün, ürün grupları, anlaşmalar, sözleşmeler, işbirliği şartları ile farklı pazarlara yönelme ve girebilmeye yol açacak dönüşümü sağlayacak şekilde kullanılabilmesini kapsayan kaynaklardır.

Düzeltilici/iyileştirici kaynaklar: kaynakların nakit para akışını sağlayacak şekilde hangi alandaki yatırımlara yönlendirileceği konusundaki hızlı dönüştürücü kaynaklardır. Örneğin yeni ürün geliştirme bu tip bir kaynak kullanımınıdır.

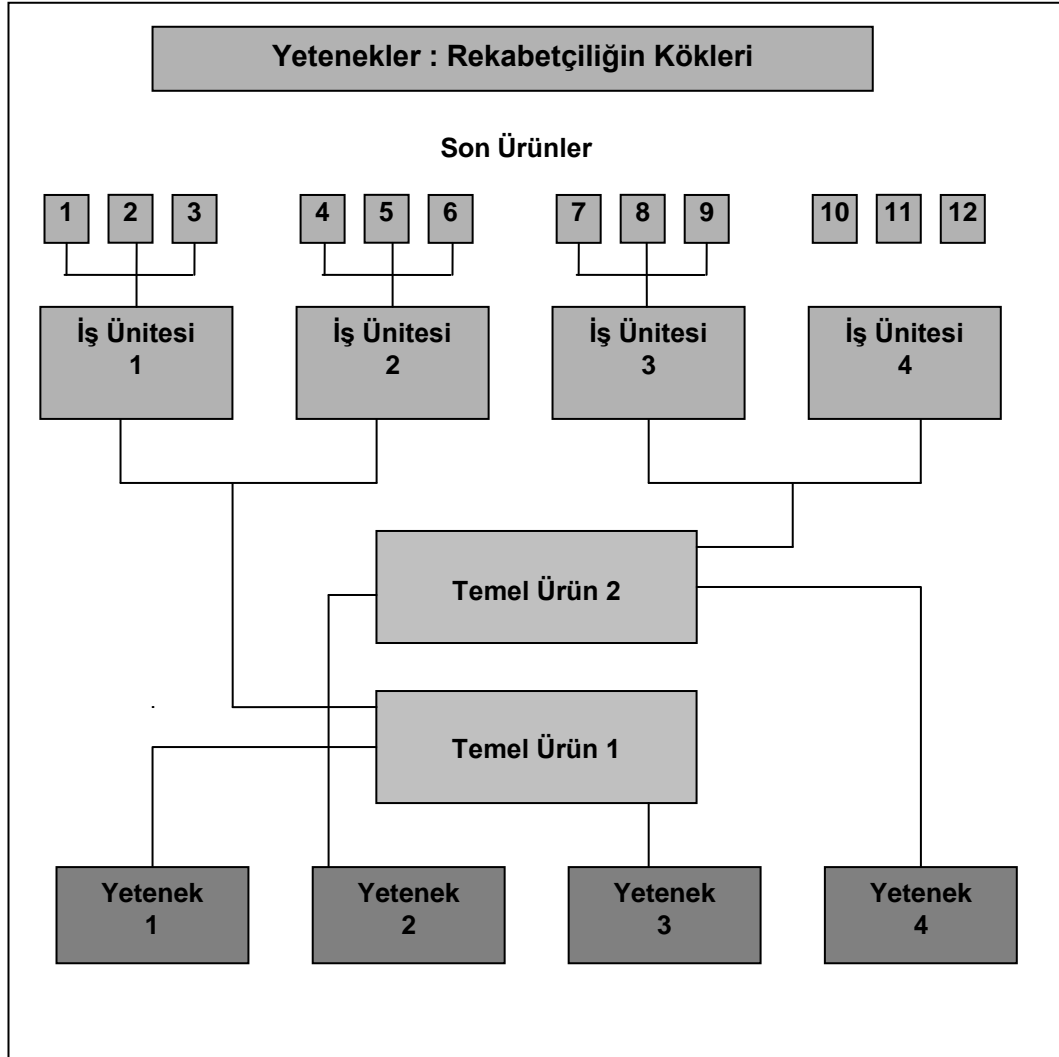
Kaynaklar, örgüt yetenek planlaması ve buna uygun iş dizaynını yaparken başlangıç noktasını oluşturur. İki açıdan yetenek planlamasında yol göstericidir. Birincisi bu kaynakları yeteneklere dönüştürecek, işgören yeterlik ve becerileri dizilerini hazırlamak, ikincisi örgüt yapısında kaynaklara bağlı olarak strateji, iletişim, koordinasyon, ölçme, gibi uygulamaları dizayn etmektir.

**Temel yetenek kuramı.** Yetenek Yönetiminin dayandığı kuramlardan bir diğeri de kaynak temelli yaklaşımla da benzerlik gösteren temel yetenek kuramıdır. Prahalad ve Hamel (1990) tarafından geliştirilen kuram örgütün yeteneğine odaklanmaktadır. Kurama göre bir örgütün temel yetenekleri, örgütteki bütünleşik yapıya gömülüdür. Temel yeteneğin örgüt sistemi içinde rekabet avantajına dönüşümü bir anlamda "sistem yeteneği" olarak açıklanmıştır. Temel yetenek ise "teknolojilerin ve bilginin bir araya getirilip tek çatı altında işletmeye değer ve güç kazandıran kaynak" olarak tanımlanmaktadır. Temel yetenek karmaşıklık, görünmezlik, taklit edilemezlik, süreklilik ve ikame edilemezlik gibi çeşitli özelliklere sahiptir (Petts, 1997 ; Akt. Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008, 103).

Prahalad ve Hamel'in (1990, 82) kök sistemi adını verdikleri; örgütün büyümesini, yaşamasını ve sürdürülebilirliğini sağlayan bu sistem, örgütün

temel yeteneğidir. Eğer bir örgütün sadece ürünlerine bakılırsa, o örgüte asıl rekabetçilik gücünü sağlayan gövdesi, yani sistemin kendi gücü gözden kaçır.

Temel yeteneklerin örgütte rekabetçiliği nasıl oluşturduğunu ve örgüt yapısındaki işleyişi Şekil 3'te gösterilmiştir (Prahalad ve Hamel, 1990, 81).



Şekil 3. Rekabetin Kökenindeki Temel Yetenekler ve Örgüt Yapısındaki İşleyişi. Kaynak: Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). **The Core Competence of the Corporation**, *Harvard Business Review*, 79-91.

Şekil 3'te görüldüğü gibi, temel yetenekler, örgüt yapısı ve sistemi içinde işlenerek son ürün çıktılarına dönüşür. Burada önemli olan, örgütün yeteneklerinin örgütün sistem yetenekleri içinde işlenerek son ürünlere dönüşerek örgüt için ayırdedici rekabet avantajı yaratmasıdır. Prahalad ve

Hamel'e göre (1990, 82); temel yetenekler, örgüt içindeki kolektif bir öğrenmedir. Özellikle farklı, çeşitli üretim becerilerini nasıl koordine ettiği ve bunları karmaşık teknoloji fırtınalarıyla nasıl bütünleştiğine dair bir toplu bir öğrenmedir. Yani bir örgütün temel yeteneği, o örgütün sahip olduğu sistem ve yapıya dair becerilerinin bir öğrenme olarak benimsenmesidir.

Örgütlerde temel yeteneği tanımlarken başvurulacak başlıca üç özellik şunlardır: Birincisi: geniş ve çeşitli pazarlara kolayca giriş yapabilmeyi sağlaması, ikincisi: ortaya çıkan ürünün, müşteri faydasına anlamlı düzeyde katkı yapması, üçüncüsü: rakipler tarafından taklit edilememesidir. Örgütler, rekabet edebilirliklerini bu üç özelliğe dayalı temel yeteneklerine bağlı olarak düşünmelidir (Prahalad ve Hamel, 1990, 81). Yani temel yetenekler örgütlere, hem müşteriye yansıyan ayırdedici ilave bir değer yaratmalı hem de maliyetleri bakımından örgüte avantaj sağlamalıdır.

Örgütte temel yetenekler, Baker (1997) Coyne, (1997), Bourne (2002) tarafından yedi kategoride sınıflandırılmıştır. Temel yetenek türleri Çizelge 6'da tanımlanmıştır (Akt. Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008, 105).

Çizelge 6. Temel Yetenek Tanımları

Yetenek kategorisi	Tanımı
Temel yetenek	Genellikle, firmaların hayatta kalabilmesinin anahtarı ve stratejilerinin merkezi olan bir firmanın şirket düzeyinde önemli yüksek yetenek faaliyetlerini kapsar.
Stratejik yetenek	Bir şirketin yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu düzgün iletişimi tanımlar.
Dinamik kabiliyet	Bir firmanın yeteneklerini zamana uyarılma yeteneğidir. Değişimler için önemli kaynaklarla yakından bağlantılıdır.
Ayrırcı yetenek	Müşterilerin firmayı rakiplerden farklılaşmış olarak kabul etmesi ve bu yüzden firmanın rekabetsel avantaj sağlamasına katkıda bulunan yüksek yetenek faaliyetlerini içerir.
Rekabetçi yetenek	Firmanın dış çevresindeki herhangi bir ürünü kendi içinde kıyaslayarak, kıyaslama sonucunda o ürüne rakip olabilecek ürünün müşteriye sunulmasını ifade eder.
Destekleyici ya da meta yeteneği	Meta yeteneği bir dizi diğer faaliyetleri desteklemede değerlidir. Örneğin; verimli bir şekilde bir ekibin kurulma ve çalışmasındaki bir yetenek şirketteki birçok faaliyetlerin hızı ve niteliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.
Organizasyonel ya da iş birimi yeteneği	Genellikle üç ya da altı arasında küçük sayıda temel faaliyetler, şirket içindeki her bir iş biriminden beklenilir.

Kaynak: Baker (1997), Coyne (1997) Bourne (2002); Akt. Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 101-119.

Çizelge 6'da tanımlanan temel yetenek türleri, kendi içinde alt yeteneklere bölünebilen yeteneklerdir. Bu yetenekler bir örgüte ayırt edici, taklid edilemez, müşteri algısında olumlu fark yaratan değerleri oluşturan; örgütlerin sistem yetenekleridir denilebilir.

Temel yeteneği belirleme, konumlandırma bakımından verilebilecek en güzel örneklerden biri Dünyanın en başarılı perakendeci firmalarından biri olan IKEA'dır. IKEA'nın temel yeteneği, satın alma gücüne bağlı fiyatlandırma yapması, benzersiz çağdaş çizgide ve yüksek nitelikte mobilya tasarlaması ya da kendini böyle konumlandırmasıdır (Robbins ve diğerleri, 2003: Akt. Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008,115 ). Benzer şekilde Sony'nin "minyatürleşme" , Philips'in optik medya uzmanlığı, küresel pazarda önemli avantajlar sağlamış temel yeteneklerdir. Sony'nin temel yeteneği sadece know how'ını kullanarak radyoyu bir chipin içine yerleştirebilmiş olması değildir. Mühendisleri, teknisyenleri, pazarlamacıları ile tüketicilerin ihtiyaçlarını anlayıp, örgütte araştırma, geliştirme üretim ve hizmet süreçlerinin bir bütün olarak Sony ye minyatürleştirilme yeteneğini oluşturmuş olmasıdır (Prahalad ve Hamel, 2005, 82).

Örgütlerde temel yetenekler beş aşamada geliştirilir. Bunlar temel yeteneklerin belirlenmesi, Temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması, Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak, Temel Yetenekleri Konumlandırmak, Temel Yetenekleri Korumak ve Geliştirmektir. Beş aşamalı Temel Yetenek Geliştirme Süreci Çizelge 7'de açıklanmıştır(Akt. Bakırtaş, 2008, 113).

Çizelge 7'de izleneceği gibi bir örgütte temel yetenekleri belirlemek, yeteneği elde etme gündemi oluşturmak, yeni temel yetenekleri oluşturmak, temel yetenekleri konumlandırmak, korumak ve geliştirmek gerekmektedir. Oldukça karmaşık ve iç içe geçmiş süreçleri iyi planlayarak yönetmek asıl örgütün temel yeteneğini rakabet avantajına dönüştürebilmektedir. Bunun için doğru bir örgüt dışı çevre gözlemi gerektiği kadar, örgüt içi kaynaklarında doğru biçimde değerlendirilmesi ve yönetimi gerekmektedir. Örgütün var olan güncel koşullarda yetenekli işgören ve yöneticilerinin hangi yetenek, yeterlik

ve becerilere sahip olduğu, gelecekte hangi yetenek, yeterlik ve becerilerin geliştirilmesi gerektiği konusu başlı başına yetenek yönetimi yaklaşımı ve uygulamaları ile sağlanabilecektir.

Çizelge 7. Temel Yetenek Geliştirme Süreci

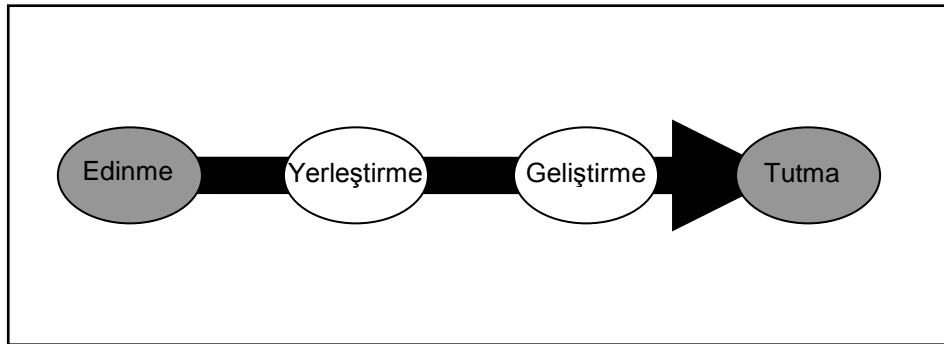
Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Aşaması		Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Aşamasının İçeriği
Birinci Aşama	Temel Yeteneklerin Belirlenmesi	Yöneticilerin temel yeteneklerini aktif bir şekilde yönetebilmesi için temel yeteneklerinin neler olduğu konusunda bilgi sahibi olması gerekir. Bu bağlamda, yapılacak ilk adım, temel yeteneklerin bir “envanter”ini çıkartmaktır. İkinci adım, işletmelerin temel yeteneklerini rakip firmalar ile karşılaştırmalarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu geleneksel rakipler değildir. Örneğin Kodak, kuşkusuz Fuji, Agfa ve 3M gibi geleneksel rakiplerini dikkate alması gerekir. Ancak asıl gözden kaçırılmaması gereken nokta, her biri görüntüleme işine çok farklı şekillerde yaklaşan Canon, Sony, Hitachi ve Toshiba’dır.
İkinci Aşama	Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması	Temel yetenek gündeminin oluşturulması, firmanın stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin belirlenmesinde “yetenek-ürün matrisi” kullanmak yararlıdır.
Üçüncü Aşama	Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak	Bir temel yetenek geliştirip, o alanda liderliği elde etmek için, en az beş yıl gerekmektedir. Ancak yeni temel yetenek oluşturmada önemli olan kararlılıktır. Eğer üst düzey yöneticiler hangi yeni yeteneklerin oluşturulacağı konusunda hem fikir değillerse, böyle bir durumda ya değişik iş birimleri kendi yetenek oluşturma gündemlerini izlerler ya da firma hiç bir yeni yetenek oluşturamaz
Dördüncü Aşama	Temel Yetenekleri Konumlandırmak	İşletmeler, bir temel yeteneğini değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek istiyorsa, bunun için mevcut yeteneğini firma içinde bir birimden diğerine aktarması gerekir. Bu sebeple, işgörenlerin fikir alışverişinde bulunması için sürekli bir araya gelerek deneyimlerini paylaşmaları faydalıdır
Beşinci Aşama	Temel Yetenekleri Korumak ve Geliştirmek	İşletmeler temel yeteneklerini korumak için bölüm yöneticilerini firmanın belli yeteneklerini kontrol etmekle görevlendirmeli ve bu yeteneklerin korunmasından sorumlu tutmalıdır. Aynı zamanda düzenli toplantılar yaparak, yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma çalışmaları yapılmalıdır.

Çizelge 7. Temel Yetenek Geliştirme Süreci Kaynak: Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 101-119.

Şu ana kadar örgütsel yetenekler bağlamında kaynakların ve sistemin yeteneğine odaklanan kuramsal temeller verilerek örgütün yeteneğine dair yaklaşımlar açıklanmıştır. İşgören yeteneğinin nasıl bir sistematik içinde, hangi adımlarla uygulanacağı yani işgörenlerin yetenek yönetimi süreci ise

Philips ve Edwards'ın sistemler yaklaşımı, Fang Li ve Devos'un Yetenek Fabrikası modelinden yararlanılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

**Yetenek yönetiminde klasik model: sistemler yaklaşımı.** Sistemler yaklaşımına göre; yetenek yönetimi süreci edinme, yerleştirme, geliştirme, tutma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Klasik model olarak da anılan yaklaşım, yeteneği edinme ve tutmaya odaklanır. Sistemler yaklaşımında, yetenek yönetimi birden fazla sistemin bütünleşmesine dayalıdır(Philips ve Edwards,2009,10). Bu yaklaşıma göre; yetenek yönetimi sürecinin en önemli işlevleri olan insangücü planlama, edinme, geliştirme, yönetme, tutma işlevleri birbirini takip eder, tüm işlevler işbirliği ve bütünlük içinde yönetilir. Sistemler yaklaşımına göre, klasik yetenek yönetimi süreci şematik olarak Şekil 4'te gösterilmiştir.

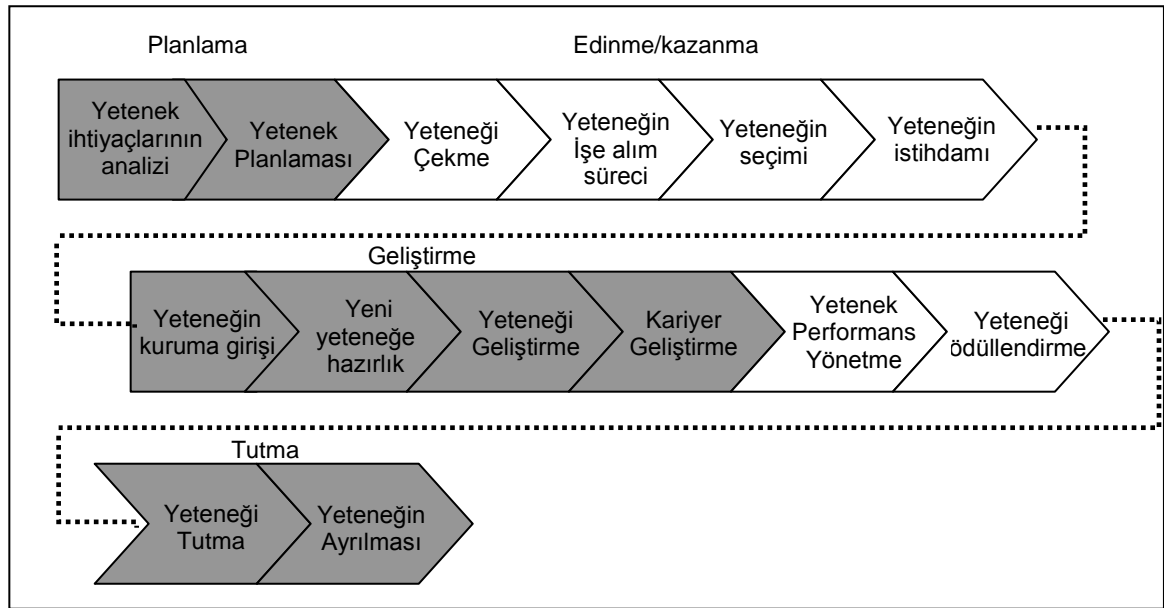


Şekil 4. Klasik Yetenek Yönetimi Süreci Kaynak: (Deloitte Research 2004; Akt. Philips ve Edwards, 2009, 10). Kaynak: Philips, J.J., Edwards,L. (2009). **Managing Talent Retention: An ROI Approach.** USA: Pfeiffer Publishing

Sistemler yaklaşımında, en tepede süreci yöneten, şef yetenek yöneticisi konumunda (Cheif Talent Officer-CTO) bir kilit sorumlu vardır. Sürece ve sürecin yönetimine odaklanılır. Her bir adım kendi içinde alt faaliyetleri gerektirir. Her bir boyutu farklı faaliyet setlerinden oluşan yetenek yönetimi sistemi Şekil 5'te gösterilmiştir.

Şekil 5'ten de anlaşılacağı gibi klasik sistemler yaklaşımı, yetenek yönetimi sürecinde takip edilen temel adımları en genel anlamda ifade eden yaklaşımdır. Süreç: edinme, yerleştirme, geliştirme, tutma olmak üzere dört boyutta yürümektedir. Ancak bu boyutların her biri kendi içinde alt sistemleri

içermektedir. Süreç yetenek ihtiyaçlarının analizi ve planlama ile başlamaktadır.



Şekil 5. Yetenek Yönetimi Sistemi. Kaynak: Philips, J. J., Edwards, L. (2009).

**Managing Talent Retention: An ROI Approach.** USA: Pfeiffer Publishing

Ardından çoğu uygulamada çekme boyutu olarak anılan edinme aşaması gelmektedir ki edinme boyut; yeteneğin örgüte çekilmesi ile ilgili seçme, işe alım ve istihdam çalışmalarını kapsamaktadır. Geliştirme boyutunda; yeteneğin kuruma girişi ile yeni yeterliklerin edinilmesi için hazırlık ve geliştirme ile yeni yeterliklerle olası kariyer değişikliği/terfi çalışmaları yürütülmektedir. Bu aşamada performans değerlendirme ve ödüllendirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yeteneğin tutulması ise yetenekli işgöreni örgütte tutmaya yönelik politikaların uygulanması, sosyal, kişisel, ekonomik hak ve olanakların planlı olarak işe koşulması çalışmalarını içermektedir.

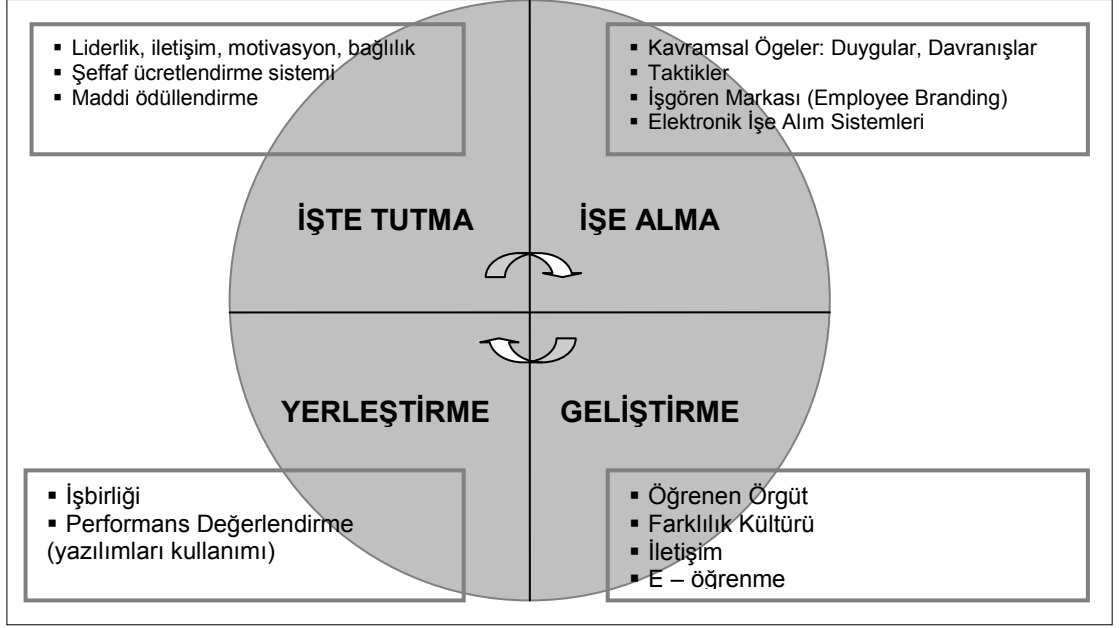
Yetenek yönetimi sisteminde başlangıç noktasını yeterlikler oluşturmaktadır. Yeteneğin çekilmesi süreci, yeterliklerin tanımlanması ve süreç boyunca bu yeterliklerin sistem içinde kullanılmasına odaklanılmasıyla başarılabilmektedir. Yeterlik, bir kişinin, bir topluluğun ya da örgütün güvenilir, ölçülebilir, süreklilik gösteren özellik ya da özellikler bütünüdür. Yeterlik modelleri, örgütteki tüm kesimlerin hem fikir olmasını gerektirmektedir. Birçok örgütün, işe alım ölçütleri, eğitim gereklilikleri, terfi kriterleri birbirinden



farklıdır. Çünkü örgütlerin farklı faaliyet alanları bulunmakta, bu faaliyetleri farklı kültür ve ülkelerde sergilemektedirler (Philips ve Edwards, 2009, 12).

Sistem, yetenekli işgörenin yeterliklerini düzenlemek üzerine tasarlanmıştır. Tanımlanmış yeterlikler, yeteneği planlama, seçme ve işe almada, yani başlangıç aşamasında belirleyicidir. Yeteneğin geliştirilmesi de, işgörenleri hedeflenen yeterliklere ulaştırmaya odaklanır. Bu yeterlikler aynı ya da farklı işler ve işgören gruplarına yöneliktir(Philipsve Edwards,2009, 12).

**Yetenek fabrikası modeli.** Model, Fang Li ve Devos (2008,23-24) tarafından geliştirilmiştir. Modele göre her örgüt bir yetenek fabrikasıdır. Örgütler, üretimi yetenek olan bir mekanizma, yetenek yönetimi ise; yetenek sağlayan bir tedarik zinciridir. Yetenek Yönetimi; işe alım, geliştirme, yerleştirme, işte tutma-bağlama, olmak üzere dört adımda yürütülmektedir. Bu model, klasik sistemler yaklaşımı ile ayrı, ancak birbirine bağlı işlevlerin tek bir bütün olarak yönetilmesi bakımından paralellik taşımaktadır. İşe alım; örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak kişilerin işe alımının garantilenmesi, yeteneklerin keşfinden sorumlu bir bölüm olarak çalışır. Geliştirme; saklı yeteneklerin bulunduğu üretim bölümüdür. Formal ve informal öğrenmenin sürekliliği sağlanır. Yerleştirme; doğru insanların doğru pozisyonlarda çalışması ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü bölümdür. Tutma ise: yeteneğin korunduğu bölüm olarak işten ayrılmalara karşı gerçekleştirilecek çalışmaları kapsamaktadır. Yetenek Fabrikası Modeli Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Yetenek Fabrikası Modeli. Kaynak: Fang Li, F. , Devos, P. (2008). **Talent Management: Art or Science: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory**. Unpublished master's thesis, University of Kalmar, Sweden.

Şekil 6'da görüldüğü gibi yetenek yönetiminde dört ayrı bölüm, birbirini takip eden süreçlerle bir bütünlük izlemektedir. İşe alım: örgütün gelecekteki yeterliklere ulaşması için, bu yeterliklere sahip olan adayların başvurması, örgüte çekilmesi için yürütülen bir dizi örgüt etkinliğidir (Leys, 2005, 35 ; Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 44). Örgütlerde, ihtiyaç duyulan yetenekli adayı örgüte çeken en önemli etki, işgören üzerinde yaratılmış olan örgütün "işveren markası" dır. İşveren markası, örgütün bir bütün olarak; o örgütte çalışıldığında işgörenin edineceği duygusal, davranışsal, ekonomik tüm getirileri yansıtan imajdır denilebilir. Bilgi, beceriler, kabiliyetler, sorumluluklar için gerektirdiği teknik-dünyevi özelliklerdir. Ancak işgören duygu, davranış ve izlenimleri işe alım sürecinde asıl önemi unsurdur. İşe alım süreci, teknik yeterliklere bakılan bir süreç değil, adayın örgüt kültürü ile bütünleşme kapasitesinin de incelenmesi ve değerlendirilmesidir. İşe alımda örgütlerin; pozisyonları güncel ve geleceğe dönük gözlemleri ve analizleri, kurum içi ve dışı aday çekme kanallarını tasarlaması, bu sürece yardım eden bilişim altyapısının kurulması çalışmalarını kapsamaktadır.

Geliştirme, işe alımdan sonra işgörenin, daha ileri beceriler ve yeterlikler edinmesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesidir. Geliştirme, öğrenen

örgüt olma ve farklılık kültürü yaratma ile mümkündür. Farklılık kültürü bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde yaratılır. Küresel öğrenme, bilişim teknolojisi ile küresel öğrenme şartlarının yaratılması (E-learning, uydu bağlantıları, DVD vb) öğrenme araçları ile işgörenlerin geliştirilmesi sağlanır. Öğrenme, bir ileri düzey yeterlik ve becerileri elde etmeye odaklandığı kadar örgütün misyonunu içselleştirme, örgüt hedeflerinde ortaklaşmaya yönelik gerçekleştirilmektedir.

Yerleştirme çalışmalarında yeterlik temelli istihdam yaklaşımı kullanılmaktadır. Adayların sadece bir dizi ölçüm aracıyla teknik yeterliklerinin ölçülmesi değil, davranışsal yeterliklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu yaklaşım; göreve özel yükümlülük ve sorumlulukları gösteren özelliklerle sınırlandırılmamıştır. Makine, bilgisayar gibi kullanım kabiliyetleri önemlidir fakat tek başına anlamlı değildir. En iyi yetenek, çevre ile uyum ve bütünleşme içinde yürütülen işe dair yetenektir (Fang Li ve Devos, 2008, 47).

Bir diğer konu küresel yerleştirmenin dikkate alınmasıdır. İşe alınan adayın, Dünyanın bir başka yerinde, farklı düzeylerde bireysel yeteneklerine uygun işlere yerleşebilecek şekilde terfi ve konumlandırmasını sağlamak gerekmektedir. Çoğu örgüt bu nedenle, teknik yeterlikler kadar örgüt kültürüne uyum ile yerel kültürlere uyumu öne çıkaracak uzmanlıkları gözeterek yerleştirme yapmaktadır. Bu süreçte, kişinin yeterliklerinin görev yaptıkları pozisyonla uyumu, performans yönetimi aracılığıyla sağlanır. Doğru yeteneği doğru görevde tutmak asıl rekabet avantajı sağlayan işlemdir. Etkili bir performans yönetimi, motivasyonu artıran, yetenekli işgörenlerin yeterliklerindeki farklılıkları adaletli bir ücret-ödeme sistemine dayalı işleten, geribildirim sağlayarak ileriye dönük performansı artırmakta, doğru yerleştirme ve terfi yapısına temel teşkil etmektedir.

Tutma kapsamında ise: işgören ihtiyaçlarını anlamak en önemli basamaktır. Yetenekli işgöreni işe alıp, geliştirme, doğru işe yerleştirme sağlanabilir ancak bir örgüt için onları örgütte tutmak ayrı ve üzerinde çalışılması gereken en önemli boyuttur. Adil ve şeffaf bir ödeme sistemi, ek maddi katkılar, farklı yararlar sağlayan bir sistem, işgörenin bir örgütte

kalmasının hala en önemli nedenlerindedir. Ancak örgütler lider ya da yönetici etkisinin de işgörenin bir örgütte kalmasındaki önemli belirleyicilerden olduğunu unutmamalıdır. Kendilerin ilham veren, etkililiklerini artıran ve iyi iletişim kurabildikleri bir lider tutma işgörenleri tutan önemli etkilerdendir. Hatta Conrey'e göre (2007) işgörenler, örgütleri değil patronlarını terkederler”(Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 79). Örgütler motivasyon, iletişim, bağlılık olmak üzere üç konuda işgöreni tutma kapsamında çalışmalar yürütmeli ve tedbir almalıdırlar.

Görüldüğü gibi yetenek yönetimine sistemler yaklaşımı ve yetenek yönetimi fabrikası modeli yetenek yönetiminin bir süreç içinde ele almaktadır ve bu yönü ile paralellik taşımaktadır. Yetenek yönetimini tek bir kuram ve sistem çerçevesinde açıklamak oldukça güçtür. Bunun birinci nedeni yetenek yönetiminin her bir örgütün kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklılaşması, ikinci nedeni ise; alanyazında yetenek yönetimi ile yönetim süreçlerinin farklı bağlamlarda yorumlanarak uygulanmasıdır. Şimdiye kadar yetenek yönetimini ortaya çıkaran etkiler, tarihçe, kramsal temeller açıklanmıştır. Bundan sonraki bölümde ise örgütlede yetenek yönetimi uygulamaları yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutlarında, aşamalar takip edilerek açıklanmaya çalışılacaktır.

### **Yetenek Yönetimi Uygulamaları**

Alanyazında yetenek yönetimi uygulamalarının süreci ve adımları konusunda çok sayıda ve farklı görüş yer almaktadır. Örneğin Forman'a göre (2006,6) bu adımlar: İşgücü planlaması, Yeteneklerin kazanılması, Yeteneklerin işletmeye bağlanması, Yeteneklerin geliştirilmesi, Yeteneklerin doğru pozisyonlara atanması, Yeteneklerin yönetilmesi, Yeteneklerin işletmede tutulması olmak üzere yedi adımdır. Ashton ve Morton'a göre(2005,28): a)Yetenek yapısının kurulması, b) Yetenek yönetiminin konumlandırılması c)İşin ve yeteneğin bütünleştirilmesi, d)Yeteneğe odaklanma ve yürütme e)Yetenek anlayışı ve kültürünün başarılması, f)Yeterlik, yapabilirlik ve hesap verebilirliğin oluşturulması g) Sürecin biçimlendirilmesi ve uygulanması, h)Yetenek performansının ölçülmesi, ı)

Yetenek ajandası/takvimi, i) Yetenek yönetiminin gözden geçirilmesi adımlarıdır.

McCauley ve Wakefield'e göre (2006,4) işgücü planlaması, işgören alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, örgütsel yedekleme, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içerir. Edmonson'a göre ise(2008) bir örgütün yetenek yönetimi aracılığıyla işgücü yeteneğini tüm kapasite ile kullanabilmesi için dört aşama izlenmelidir. Bu aşamalar sırasıyla; 1) Nitelik profilleri ve süreç yönergesi, 2) İşgörenin hareket kabiliyetinde esneklik sağlayacak araçların geliştirilmesi, 3) Performansa ait verilerinin toplanması, 4) Yansıtma ve düzeltme aşamalarıdır(Akt. Wagner, 2009,2).

Görüldüğü gibi yetenek yönetiminin uygulama aşamaları, oldukça farklı seyir izleyebilmektedir. Her örgütün farklı kaynak yaratma, farklı emek piyasası müdahaleleri ve zamanı farklı kullandıkları işlevleri vardır. Dolayısıyla örgütlerin kendi yetenek yönetimi çabalarını farklı odaklama ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgütlerin bir bütün olarak işgücü geliştirme çabalarının tümü yetenek yönetimi olarak açıklanmaktadır (Garrow ve Hirsh, 2008, 391-392).

Yetenek yönetimini uygulama araçları da amaçlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bazı yetenek yönetimi uygulamaları yetenek açığını (talent gap) kapatılmaya yönelik programlar halinde, bazıları gelecekte ihtiyaç duyulacak liderlik ve yönetici ihtiyacını karşılamaya yönelik "yetenek havuzu" kurarak, bazı uygulamalar ise örgütün tümünün yeteneğinin geliştirilmesine yönelik; bir stratejik yönetim yaklaşımı ile üst yönetim ve insan kaynakları bölümlerinin işbirliğiyle yönetim süreçlerinin içine dahil ederek yürütülmektedir. Örneğin yetenek açığını kapatmaya odaklanan yetenek yönetimi programı: Kurumsal stratejiyi uygulamak için ihtiyaç duyulan yetenek türünün tanımlanması, Stratejiyi uygulamak için gerekli kişi sayısının tespiti, Yetenek açığının tanımlanması ve önceliklerin belirlenmesi, Yetenek açığını kapatmak için eyleme geçmek veya yatırım yapmak olmak üzere dört adımdan oluşmaktadır (Ruse ve Jansen,2008, 29). Bu uygulama

biçiminde, gelecekte ihtiyaç duyulan yetenekler ile var olan yeteneklerin karşılaştırılarak yetenek açığının (talent gap) kapatılmak için yetenek yönetimi uygulanmaktadır.

Yetenek havuzu uygulamaları ise; geleceğe dönük lider ve yöneticileri hazırlamak, boş pozisyonlara nitelikli işgörenleri yetiştirmek üzere tasaralanan ve yürütülen örgütsel yedekleme çalışmalarında kullanılmaktadır. Oluşturulan yedekleme ve yetenek havuzları ile mevcut kadrolar ve yeni iş sahalarıyla oluşacak pozisyonlar için en uygun ve uyumlu işgörelere hızla ulaşılması sağlanmaktadır (Ceylan, 2007, 85). Yetenek havuzlarına örgüt içinden potansiyeli yüksek adaylar alınarak potansiyellerinin ölçülmesi, belli eğitimlerden geçirilmesi, zamanı geldiğinde bireysel ya da ekip olarak yetenek gerektiren pozisyonlara gerekli yeterliklerle donanmış olarak yerleşmeleri sağlanmaktadır. Yetenek havuzları yetenek ve yeterlikler bağlamında işgücünün sınıflandırıldığı, her bir gruba ayrı ayrı eğitim ve geliştirme etkinlikleri yoluyla kariyer planlamalarının yapıldığı, performans ölçüm ve değerlendirme süreçlerinin işletildiği programlardır.

Bhatnagar'a göre (2008, 20) yetenek havuzu örgütte yeteneği tutmak ve harekete geçirmek için kurulur, görevler, roller ve becerilerden oluşur. Yetenek havuzu ile ilgili yapılmış araştırmalar, özellikle geliştirme çalışmalarının etkinliğini ortaya koymaktadır. Koçluk, mentorluk ve dışarıdan alınan formal eğitimler, yetenek havuzu kapsamındaki en popüler geliştirme çalışmalarıdır. Yetenek havuzuna giren bireylerden istenen özellik ve yeteneklerin başında; değişimle baş edebilme kalitesi gelmektedir. Bu adayların değişimi yönetmeleri, değişim sonucunda oluşan yeni süreçte pozisyon alarak, önde gelen rollerde yöneticilik yapmaları beklenmektedir (Davis, 2005, 32). Hartle ve Thomas'ın (2004) araştırmasına göre, gelecekteki liderlik pozisyonlarına hazırlıkta örgütler, hemen hazır (ready now) yaklaşımından yetenek havuzu aracılığıyla lider sağlama yaklaşımına dönmüşlerdir (Akt.Rhodes ve Bundrett, 2006, 271).

Görüldüğü gibi yetenek yönetimi örgüte özel uygulamalar halinde yürütülebilmektedir. CIPD(2007,4) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına

göre örgütlerin etkili bir yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmaları için gereken şartlar aşağı açıklanmıştır:

- Başarılı bir yetenek yönetimi yaklaşımı, tüm örgütün hem fikir olduğu bir yetenek ve yetenek yönetimi tanımının yapılması ve yetenek stratejisi ve sürecin uyumunun sağlanması ile mümkündür.
- Yetenek yönetimi çalışmalarında ve faaliyetlerinde kullanılan dilin örgütteki tüm kesim ve kişilerce anlaşılır olması en güçlü gereksinimdir.
- Yetenek yönetimine proaktif yaklaşım, geleceğin yetenek ihtiyaçlarının belirlenmesi ile yetenek havuzu oluşturmak, önceden tanımlanmış bu ihtiyaçların karşılanmasında en yararlı yaklaşımdır.
- Örgütün en tepe yöneticilerinden, en alt kademelere kadar tüm düzeylerde yetenek yönetiminin benimsenmesi, yetenek yönetimi ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar.
- Özellikle orta düzey yöneticileri veyatay düzeyde bölüm başkanlarını (line managers) yetenek yönetimine örgütsel bir yaklaşım geliştirildiğine dair bağlılıkları ve adanmışlıkları kritik önem taşır.
- Yetenek yönetimi, rekabet içindeki işgücü pazarında çekim yaratacak, işgören markalaşmasını ve örgüt imajını geliştirmek için kullanılabilir. Aynı zamanda işgören bağlılığını sağlayarak, işte tutma faaliyetlerinin düzenli yürütülmesine neden olur.
- Yetenek yönetimi etkinlikleri, İK politikaları ve uygulamalarını da kapsayan katılımcı bir yaklaşımla ele alınmalıdır.
- Yetenek geliştirmek formal ve informal yöntemlerinin birleştirildiği karma bir yaklaşıma dayandırılmalıdır.
- İK uzmanları, yetenek yönetimi uygulama aşama ve işlevlerinde önemli ve destekleyici bir rol oynarlar. Özellikle örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak yetenek yönetimini geliştirme ve planlama aşamasında rehberlik rolleri bulunmaktadır ve bu sürece rehberlik etmelidirler.
- Süreç; performans ve yetenek olarak tanımlanmış niteliklerin-vasıfların amaca uygun yürütülmesini sağlamalıdır.
- Sürekli olarak yetenek yönetimi öncelikleri gözden geçirilmeli, ihtiyaçların ne kadarının karşılanıp karşılanmadığı, yeni önceliklerin ne olduğu değerlendirilmelidir. Yetenek yönetimini değerlendirmenin en önemli göstergesi örgütsel başarıdır.

Yetenek yönetimi ister “yetenek havuzu” aracı, ister örgüt üst yönetimi ve İK koordinasyonu içinde bütüncül bir sistem olarak uygulansın, öncesinde bir dizi karar ve hazırlığı içeren planlamayı gerektirmektedir. Planlama ve hazırlık çalışmaları, yeteneklerin tanımlanması, yetenekli işgücünün gruplandırılması/sınıflandırılması,yetenekleri bölümlendirme(konumlandırma) yetenek stratejisinin belirlenmesi olarak dört genel başlıkta toplanabilir. Fakat alanyazında sıklıkla yetenek yönetimi uygulamanın ön şartı olarak belirtilen yetenek anlayışının örgütte her düzeyde benimsenmiş olması gerekmektedir. Yani planlama ve hazırlığın ön şartı: örgütün tüm düzeylerinde “yetenekli işgörenlerle örgütsel hedeflere ulaşarak, rekabet avantajı sağlanacağına dair yeteneğin önemine duyulan inancı” temsil eden yetenek anlayışının (talent mindset) benimsenmiş olması gerekmektedir.

### **Yeteneklerin Tanımlanması**

Yeteneklerin tanımlanması bir yetenek yönetimi programının en önemli aşamasıdır. Örgütler, stratejik planlarını gözden geçirerek, üst düzey yöneticilerle yüksek performans ve uzmanlık başarısı sağlayan özelliklerin neler olduğunu konuşup değerlendirerek, kendi ihtiyaçları olan yetenek, yetkinlikler listesini hazırlarlar(Gubman,1998,68). Örgütler yetenek tanımlarını ve sürecin nasıl işleyeceğini “yetenek görüşmeleri” adı verilen planlı görüşmelerde belirlemektedir. Bu sürece, örgütte üst, orta düzey yönetici, bölüm müdürleri, Cheif Executive Officer (CEO) ve insan kaynakları sorumlularının katılımı önem taşımaktadır. Yetenek görüşmeleri: yetenek görüşmelerinin amaçlarının belirlenmesi, rollerin tanımlanması, zaman çizelgesinin yapılması, hangi yöneticinin hangi aşamada ne yapacağını belirlenmesi, verilerin analizi(belirlenmiş ölçme araçlarıyla edinilmiş veriler), yetenekli kişilerin tanımlanması, seçilmiş yetenekli adaylara özel eylem ve programların netleştirilmesi, yetenek geliştirme programlarının ve faaliyetlerinin tasarlanması, yeteneği değerlendirme olmak üzere bir döngüyü takip etmektedir (Hatun, 2010, 26).

Alanyazında birçok görüşe göre (Hatun,2010,14; Kermally, 2007,10) yetenekler hem örgütsel hem bireysel düzeyde tanımlanır. Örgütün yetenek



yönetimi sistemini kurarken, güncel ve gelecekteki yetenek ihtiyacını karşılayacak hangi temel yetenekleri belirleyeceği rekabet avantajı sağlamakta en önemli altyapıyı oluşturmaktadır. Performans değerlendirme; bu yeteneklere bağlı yeterliklerin hangi düzeyde gerçekleştiği ya da ilerlediğine dayalı olarak ölçülmesini içermektedir. Bu anlamda her örgüt iş hedefleri stratejileri doğrultusunda yeteneklerini farklı tanımlamaktadır.

Sears'a göre (2002,106) yetenekler: liderlik yetenekleri, bilgi yetenekleri, teknoloji yetenekleri olmak üzere üç türdedir. Performansa dayalı olarak ölçümü ise beklenenden başarısız, beklentileri karşılama, beklentinin üzerinde olmak üzere üç düzeyde ölçülmektedir. Bir başka yeme içme hizmeti veren bir örgütte ise odaklanılan yetenek; liderlik, buna bağlı yeterlikler: problem çözme, kişilerarası etki, kişisel yönelim olmak üzere üç ana başlık ve alt yeterliklerde toplanmıştır. Her bir yeterlik için yönetici ve işgören düzeylerinde ayrı ayrı spesifik davranışsal göstergeler oluşturulmuştur(Gubman, 1998, 69).

Görüldüğü gibi örgütün iş hedeflerinin gerektirdiği yeteneklerin belirlenmesinin ardından bu temel yetenekler; işe yönelik bilgi, beceri, tutum, davranış ve değerleri içeren yeterliklere dönüştürülmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, Berger'in (2003, 7) yetenek havuzu (Talent Reservoir) modelinde yaptıkları araştırma sonucunda 30 kadar temel yetenek belirlenmiştir. Ancak yoğunlukla kullanılan dokuz yetenek alanı tanımlanmıştır. Yetenek Havuzu modelinde, dokuz temel yetenek, tanımlarıyla aşağıda Çizelge 8 'de verilmiştir (Berger, 2003, 8).

Çizelge 8. Temel Yetenekler ve Tanımları

<b>Temel Yetenek Tanımları</b>	
Eylem – sonuç odaklılık	Sonuçlara ve başarmaya odaklanır, engellerle baş edebilme, sorumluluğu kabul etme, standart ve sorumlulukları oluşturma/kurma, Sonuç odaklı iş çevresi yaratma, işin kapsadığı sonuca götüren davranışları adım adım izler
İletişim	İyi bir iletişimcidir, yazılı ve sözlü olarak iyi iletişim kurar, bilgiyi ve fikirlerini başkalarıyla etkili olarak paylaşır ve aktarır. Dikkatli dinler, farklı bakış açılarını anlar ve fark eder, Fikirlerini açık, özlü ve özet olarak sunar ve kendisine sunulan bilgilerden (konuyla) ilgili detayları anlar

Çizelge 8'in devamı

Yaratıcılık	Yeni fikirler yaratır, statükoyu keşfeder, var olan sistemleri ve yeni sistemleri düzenler ve geliştirir, risk alır, yeniliği cesaretlendirir
Yenileşme	
Eleştirel yargı	Konuları tanımlamakta kabiliyetlerini kullanır, işe yarar çözümleri başarmaya odaklanır, güvenilir bir performans göstererek, tutarlı olarak doğru şeyleri yapar
Tüketici odaklılık	Tüketicileri dinler, güvene dayalı bir ilişki kurar ve yürütür, tüketici tatminini artırır, bağlılıkları garantileyen beklentileri karşılar, uygun tüketici ihtiyaçları düzenler ve tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılar
Kişilerarası beceriler	Başkalarıyla üretken, etkili, güvene dayalı etkileşim kurar
Liderlik	Diğerlerini motive eder, güçlendirir, ilham verir, işbirliği yapar ve cesaretlendirir. Kendilerini yaptıkları işin sahibi olarak hissettikleri veyaptıklarıyla örgütün işlerini sürekli düzenleyecek bir kültürü geliştirir. Gerekli ve uygun koşullarda uzlaşma inşa eder, genel amaçlar doğrultusunda takım üyelerine odaklanır
Takım çalışması	Sonuçları istenen optimum düzeye ulaştırmak için ekibe ne zaman ve nasıl müdahale edeceğini, davranacağını, ödüllendireceğini bilir, güven inşa eder, girişimcilik ilhamı verir, başkalarını cesaretlendirip teşvik eder, yüksek performanslı ekiplerde çatışmaları çözme ve uzlaşma sağlamaya yardım eder
Teknik/işlevsel uzmanlık	Uzmanlık alanında güçlü teknik, işlevsel bilgi ve yeterlikler sergiler, planlama süreçleri ve bunların kuruma katkılarını da içine alan finansal ve stratejik süreçlerde yeterlidir, kurumun iş yapma bilgi ve kültürüne sahiptir

Kaynak : Berger (2003, 8). Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2003). **Talent Management Handbook**. USA: McGraw-Hill Trade.

Çizelge 8'de, Berger'in(2003) yetenek havuzu modelinde araştırmalar sonucunda belirlenen yetenek alanları ve yeteneklere bağlı yeterlikler tanımlanmıştır. Bu yetenek gruplarının, örgütteki rol ya da işgören yetenek gruplarına göre bölümlendirilmesine ise yeteneklerin haritalandırması denilmektedir. İletişim yeteneğinin, örgütteki görev rollerine göre haritalandırması Çizelge 9'da gösterilmiştir.

Çizelge 9. "İletişim" Yeteneğinin Haritalanması

**"İletişim" yeteneği Tanımı** (uygulamada kullanılan gerçek formlar daha detaylıdır)

Tanım : İyi bir iletişimcidir, yazılı ve sözlü olarak iyi iletişim kurar, bilgiyi ve fikirlerini başkalarıyla etkili olarak paylaşır ve aktarır. Dikkatli dinler, farklı bakış açılarından anlar ve fark eder, Fikirlerini açık, özlü ve özet olarak sunar ve kendisine sunulan bilgilerden (konuyla) ilgili detayları anlar

Tüm işgörenler	Uzmanlar (professionals)	Danışmanlar (supervisors)	Yöneticiler	Üst yönetim	Executive CEO – CFO
Kendi istek, arzu ve ihtiyaçlarını uygun ve açıklıkla ifade eder	sözlü, yazılı ve dinleyici olarak iyi iletişim sergiler, bunun önemini anlar	tüm izleyici hedef kitlenin anlama – öğrenme düzeyinin artması için gerekli ihtiyaçları karşılayacak şekilde iletişimi kurgular ve uyumu sağlar	Bilgi ve fikirleri gerekli ve uygun olan tüm düzey ve şartta, aktif olarak ifade edip sunar, diğerlerini de bu şekilde iletişim kurmaları için yönlendirir ve yönetir	Fikirleri açıklıkla ifade etmeyi artırır, geliştirir ve cezalandırmak-sızın iletişimi cesaretlendirir	kilit-stratejik bilgiyi açık, net, anlaşılır hale getirip iletişimini sağlayan kişiler olarak tanınır

Kaynak : Berger (2003, 9). Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2003). **Talent Management Handbook**. USA: McGraw-Hill Trade.

Çizelge 9'da iletişim yeteneğinin örgüt içinde altı düzeydeki rollere göre hangi yeterlikleri temsil ettiği haritalandırılmıştır. Böylelikle örgütün hedeflediği bir yeteneğin, çeşitli seviyelerdeki rollerce nasıl yürütüleceği açıklanmaktadır. Bu haritalamadaki yeterlikler, aynı zamanda performans ve potansiyellerin puanlanarak ölçmeye dayalı değerlendirilmesine, yeteneği yerleştirme kapsamında; terfi ve kariyer planları uygulamalarına, ayrıca yeteneği geliştirme çalışmalarına temel teşkil etmektedir. Bu modelde performans; Beklentileri en üst düzeyde karşılama, Beklentileri ileri düzeyde karşılama, Beklentileri karşılama, Beklentilerin altında, Beklentilerin çok altında olmak üzere beş düzeyde ölçülmektedir. Potansiyel ise: Yüksek potansiyel, Terfi edebilir, Yatay yönelim, Marjinal, Hiç biri dir (Berger,2003,7).

American Compensation Association (ACA) (2007) tarafından Amerika'da 217 örgüt ile yapılan araştırma, başarılı bir örgüt performansı için gereken yeterlikleri örgütlerin; a) İşgören performansını artırmak için bir seviye oluşturmak; bu seviyeye bağlı olarak işgörenlerin becerilerini artırmak b) temel değerlere ve kültüre odaklanmak; rekabet avantajı sağlayacak kültürü oluşturup işgörenin buna uyumunu sağlamak için kullandıklarını bulmuştur (Gubman, 1998, 67).

Basitce yukarıda birkaç adımı verilen yetenek ve bağlı yeterliklerin tanımlanması, yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma aşamaları için yol göstericidir. Ulaşılabilecek hedefleri göstermesi bakımından yeteneklerin tanımlanması, uygulamaların başarısını belirlemektedir. Ancak bu konu sorunlu bir alandır. Kermally'e göre (2008,11) birçok örgüt, rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için ne tür bir yetenek tipine gereksinim duyduklarını analiz etmeyip yalnızca teknik yeteneklere odaklanmaktadır. Bu oldukça yanlış bir yetenek geliştirme stratejisidir. 2006'da yapılan bir araştırmada ise katılımcıların % 51'i örgütlerinde yetenek yönetimi faaliyetlerinin yürütüldüğünü söylemelerine rağmen, sadece %20 si formal bir yetenek yönetimi tanımlarının olduğunu belirtmiştir(Hatum, 2010, 10). Kuzey Amerika'da teknoloji ve telekomünikasyon şirketlerinde 2007 yılında yapılan araştırmada katılımcılar işgörenlerle ilgili en kritik konunun yetenek yönetimi olduğu belirtilmesine rağmen, aynı şirketlerin dörtte üçünün

örgütün geleceği için gereken kritik becerileri tanımlamadığını bulmuştur(Deloite Consulting, 2008, Akt. Tees,2009,6).

Görüldüğü gibi örgütler, iş hedefleri ile işgören yeteneklerini uyumlandırarak bütüncül bir yetenek yönetimi uygulayabilirler. Bazende yetenek yönetimi uygulamaları doğrudan yetenekli işgörelere yönelik olarak tasarlanıp uygulanır. Hatum (2010) uygulamalardaki bu farklılıkları “örgütlerin olgunluğu” kavramı ile açıklamaktadır. Hatum’a göre örgütlerin olgunluk düzeyi: daha önce de bahsedilen işgören yönetiminde; personel, insan kaynakları, yetenek yönetimi aşamalarında olma durumlarına göre üçe ayrılır. Personel yönetimi anlayışına sahip örgütler personel bölümleri “idari rolleri” yürütür. İnsan kaynakları yönetimi ile işgörelenlerini yöneten örgütlerde işgören yönetimi anlayışı “gelişimsel rolleri” yürütmek şeklindedir. Yetenek yönetimi anlayışı ile işgörelenlerini yöneten örgütler ise işgören yönetimini “stratejik rolü” bağlamında bir “yetenek ortaklığı” olarak görür ve yürütür. Bu olgunluk düzeyinde işgören yönetimi bir bölüm ya da birimin sorumluluğunda değildir. Örgütün tümü sürece katılır ve yetenek ortaklığı bir stratejik yönetim unsurudur.

Her bir örgütün, işgören yönetiminde, bu üç olgunluk düzeyinden hangisinde olduğu ise yetenek yönetimini hangi düzeyde uygulayabileceğinde belirleyicidir. Yetenek yönetimi faaliyetlerini, kültürünü ve sürecini yaratmak zordur. Olgunlukta personel yönetimi düzeyindeki örgütlerde, işgörelenlerin seçme, eğitim ve idari işler yürütülür, yetenek stratejisi hiç yoktur ve uygulanamaz. Olgunlukta insan kaynakları düzeyine gelmiş örgütlerde; yetenek yönetimi stratejisi iki şekilde uygulanabilir. Birincisinde: örgüt: yetenek yönetimi stratejisini; geliştirme, ücretlendirme politikaları, performans değerlendirme gibi daha sofistike “bazı uygulama alanlarında” kullanabilmektedir. İkincisinde: Yetenek yönetimi stratejisi belli bir alana değil, “belli bir seçkin gruba” odaklanır. Bu tip stratejilerde, yetenek yönetimi süreci kadrolama, kariyer planlama, terfi politikaları geliştirilir. Bu politikalar çekme ve tutma boyutları ile bütünleşmiştir. “İş ve yetenek ortağı” düzeyine gelmiş örgütlerde ise yetenek yönetimi süreci ve kararları, örgütün

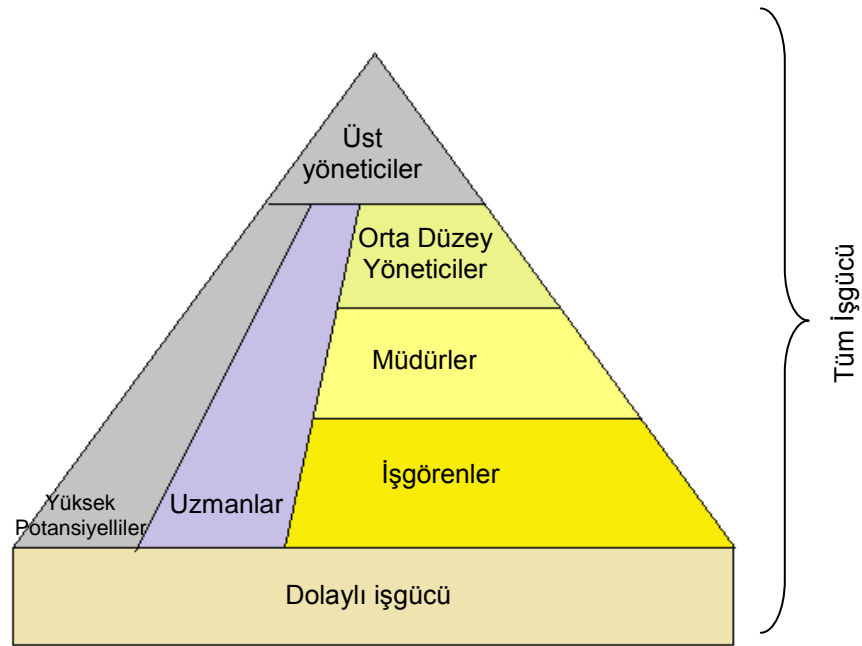
iş stratejileriyle uyumlu yeteneği çekip, geliştirip, tutmayı sağlayan işlevleri yürütebilir(Hatum, 2010, 16).

Görüldüğü gibi yetenek yönetimi uygulamak, örgütlerin karmaşık yapılar olması, farklı ihtiyaçları, yönetsel olgunluk düzeyi farklılıkları gibi nedenlerle tek tip bir uygulama modelinden bahsetmek oldukça zordur. Hazırlık aşamasında örgütsel yetenekler tanımlandıktan ve örgütlerin olgunluk düzey değerlendirilmesinden sonra, yetenek yönetiminin örgütün yeteneklerini oluşturan yetenekli işgörenlerinin kimler olduğu ve nasıl tanımlandığı sorularını yanıtlamak gerekmektedir.

### **Yetenekli İşgören sınıflandırmaları**

Yetenek yönetimi geliştirmek, örgütün iş hedefleri ile uyumlu yeteneklerini tanımlamak; yetenek yönetimi stratejisi geliştirmek ise, işgücü bölümlendirmesini doğru yapmakla başlamaktadır. Yetenekleri tanımlarken, genellikle örgüt karlılığına ya da amaçlara yapılan katkıya bakılarak, tüm işgücü içinde en üst düzey performans sergileyen yaklaşık % 20'lik bir üst yönetici grubunun oluşturduğu varsayılmaktadır. Bu görüşe göre stratejik konumlar görece nadirdir, işgücün % 20'sinden azını oluştururlar ve kuruluş içinde çeşitli yerlere dağılmışlardır; argedeki biyokimyacıyı veya pazarlamadaki saha satış temsilcisini de içerebilir (Huselid, Betty ve Becker, 2008, 35). McKinsey'in yaptığı araştırma, örgütlerin her düzeyde yetenekli işgörelere sahip olduğunu ve bu anlamda bölümlendirmenin doğru yapılmasının önemi vurgulanmaktadır. Çünkü karlılığa en çok katkıyı sağlayan en üst % 20'lik grup, aynı zamanda diğer meslektaşlarına göre % 40 daha fazla ücret almaktadır. Üst performans grubunun katkısı önemlidir ancak, bilgiye dayalı iş yapma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla, her düzeydeki yeteneklerin yaptığı katkı, dikkate alınmaya başlanmıştır.

McKinsey araştırmasına göre(2008); örgüte farklı katkılar sağlayan gruplar işgücü içine dağılmıştır. İşgücünün bölümlendirilmesini temsil eden işgücü piramidi Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. İşgücü Piramidi. Kaynak: Guthridge, M., Komm, A. B., Lawson, E. (2008). Making Talent A Strategic Priority. **McKinsey Quarterly**. Number 1, 55

Şekil 7’de görüldüğü gibi örgütlerde yetenekli kişiler, uzmanlar, orta düzey yöneticiler, müdürler, yüksek potansiyelliler, işgörenler, dolaylı işgücü olmak üzere tüm işgücü içinde bölümlere dağılmıştır. Dolayısı ile tek bir yüksek performanslı gruptan ziyade, örgüt içinde farklı düzeylerdeki işgörenlerin tümünün yeteneklerine odaklanmak önem taşımaktadır.

Yetenekli işgörenler tanımlanırken, performans, potansiyel, örgütsel hedeflere katkı en önemli ölçütlerdir. Yetenekli işgörenler örgüte muazzam bir üst düzey performans sağlamaktadır. Yapılan geniş çaplı bir araştırmada, üretim örgütlerinde en iyi bölge müdürlerinin karlılığı %130 artırdığı, performansı düşük olanların hiçbir değişim yaratmadığı; sanayi hizmet örgütlerinde en iyi merkez müdürlerinin karlılığı %80 artırdığı bulunmuştur (The war for talent, McKinsey Company, 2001, 2). Wolf’a göre (2003,85) örgütler yetenekli işgörenlerini belirlerken başlıca dört performans değerlendirme yaklaşımından yararlanırlar. Bunlar; nitelik temelli, davranış temelli, bilgi-beceri temelli, sonuç odaklı performans değerlendirme sistemleridir.

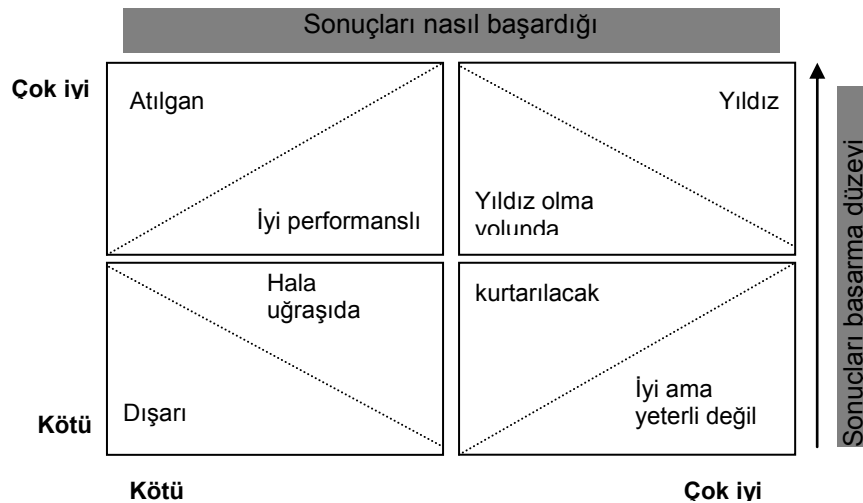
Tüm işgörelere, nitelik ve davranış temelli performans değerlendirme; üretimdeki işçilere, idari-büro işgörelilerine ve uzmanlara, bilgi beceri temelli performans değerlendirme; idareciler, yöneticiler, üst düzey uzman/profesyoneller, üst düzey yöneticilere sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi uygulanması önerilse de yönetim, tümünü uygulamayı da seçebilmektedir. Performans değerlendirmelerden elde edilen veriler; yüksek performans ve potansiyelli kişileri belirlemeye, örgütte yetenek gerektiren rolleri yürütmeye hazırlama, terfi ettirme, geliştirme programlarına katılım tavsiyesi, ücret sistemi ve ödül programlarına bağlama için kullanılmaktadır. Örneğin bilgi-beceri temelli performans değerlendirme sonuçları; kariyer planlama, geliştirme çalışmaları ve terfiye; sonuç odaklı performans değerlendirme verileri ise ödül, ücret sistemine ve geliştirme programlarına bağlanmaktadır. Yetenekli işgören grubu ise en üst dilimde performans gösterenlerden oluşmaktadır (Wolf, 2003,91).

Ancak yetenekli işgücünü tanımlanırken, sadece performanslarıyla karlılığa yapılan katkı sözkonusu değildir. Davranış, değer ve kültürel uyumları da işe alım aşamasından itibaren incelenmektedir. Erickson ve Gratton (2008, 13) örgütlerin, bağlılığı yüksek, misyon farkındalığı olan yetenekli işgöreleri bulmakta farklı ve kendilerine özgü yöntemler uyguladıklarını belirtmektedir. Kermally'ye göre ise (2004,6) yetenekli işgörelere davranış, değer ve örgütün kültürüne uygunlukları, çevresindekilere ilham verme yetenekleri bakımından ayırd edici özellikler taşımakta, bilgiyi yaratma, paylaşma, bütünleştirme isteği duymaktadır.

Yetenek yönetiminde yüksek potansiyelliler ise geleceğe dönük özellikle liderlik ve yöneticilik pozisyonlarına hazırlanacak yetenek grubunu oluşturmaktadır denilebilir. Mucha'ya göre (2004,98) yetenek yönetimi geliştirirken performans ve potansiyel tanımlanarak ayırım yapılmalıdır. Performans, belli hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilidir, geçmiş ve güncel davranışların ölçülmesidir. Her zaman potansiyele dair ipuçları vermez. Potansiyel ise geleceğe bakıştır, işgörelinin gelecekte neler yapabileceğini tahmin etmektir. Potansiyel tahmini, güncel verilere bakarak karar vermeyi gerektirdiğinden zordur. Ceylan'a göre de (2007,61) yetenek

yönetimi iki kavramın doğru ölçülmesine bağlıdır; performans ve potansiyel. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli fark; halihazırda varolan görevlerde gösterilen başarının ölçüsü, diğerinin ise gelecekte daha yüksek düzeyde kalifikasyon gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsü olmasıdır.

Hatum'a göre de (2010) yetenekli kişileri belirlerken ilk ölçüt performans ve potansiyeldir ve örgütler performans ve potansiyelleri belirlerken bir matristen yararlanabilirler. Performans sözkonusu olduğunda değerlendirilebilecek olan geçmiş performansdır. Geçmiş performans bilgileri örgütün performans değerlendime sisteminden elde edilmektedir. Ancak performansa dair veriler yeterli olmayıp davranış biçimi de değerlendirilir. Ne sorusunun yanıtı olan sayısal performans değerleri önemli olmakla birlikte, nasıl sorusunu yanıtlayan davranışa dair özellikler de incelenmektedir (Hatum,2010,75). Yetenekli işgörenler belirlenirken, sadece yaptığı işle ilgili sonuçlar ve sayısal veriler değil, o sonuçları nasıl elde ettiği, görevi örgüt kültürüne uygun davranışlarla yürütüp yürütmediği önemlidir. Yüksek performanslılardan kimlerin geliştirileceği kararı ise bir matriks yardımıyla yapılamaktadır. Performans sonuçları ve bu sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgili gruplandırma matriksi Şekil 8'de gösterilmiştir.



Şekil 8. Performans ve Yeterlikler: Başarıların Ne ve Nasıl Olduğu  
Kaynak: Hatum, A.(2010). **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**. England: Palgrave Macmillan



Şekil 8'den izlenebileceği gibi performansa göre yetenekli işgören gruplarından kimlerin geliştirme programlarına alınacağını belirlemekte sonuçlar ve davranışlara göre performans grupları oluşturulmaktadır. Ancak örgütler mutlaka bu matrisleri kullanmak zorunda değildir. Örgütler kendi değerlendirme sistemleri doğrultusunda yetenek gruplarını belirleyebilmekte ve buna göre geliştirme içerik ve yöntemlerini yürütmektedir.

**Yüksek potansiyelliler.** Örgütlerde iyi eğitilmiş, rekabetçi, yüksek performanslı işgörenlerdir (Charan, Drotter, Noel, 2001; Akt. Mercer, 2009, 81). Bireysel potansiyel ölçüm süreci sonunda keşfedilen, örgütte geleceğin liderlerini temsil eden, güncel pozisyonlarının bir ya da birkaç düzey üstüne ilerleyerek yerleşebilecek, kilit pozisyonlara yerleştirilmesi planlanan kişilerdir. Bu kişilerin aynı zamanda kariyerlerinde plato yapmamış, henüz tepe noktaya gelmemiş olma özellikleri vardır(Rothwell, 2005, 213). Belli bir zamanda, örgütün geleceğindeki liderler olarak tanımlanan ve benimsenen bireylerdir (Cope,1998,15; Akt. Krauss, 2007,13).

Yüksek potansiyelliler örgütlerde, yetenek yönetimi portfolyosunda en önemli yetenek grubunu oluşturmaktadır. Lackwood(1999) işgören potansiyelini rekabete olan katkısı bağlamında “yeni ürün ve hizmetleri keşfetme, yeni pazarları ve mecraları belirleme, müşteri beklentilerini karşılayacak yeni yollar bulma, bireysel ve kolektif olarak öğrenme, daha düşünceli ve daha hızlı hareket kabiliyetinin çevikliğiyle dışarıdaki rakiplerini aşmaktır” şeklinde açıklamaktadır (Akt. Rothwell ve Kazanas, 2005, 12).

Yüksek potansiyellileri belirlerken örgütler, gelecek beş yılda iki düzey ilerleyebilecekler, iki yıl içinde bir üst pozisyona ilerleyebilecekler gibi farklı ölçüler getirebilirler. Ancak yüksek potansiyellilerin en temel özellikleri “yüksek öğrenciler” olmaları, verilen tüm karmaşık işlerin üstesinden gelmeleri, yeniliğe yatkın olup, risk alabilmeleri ve değişebilmeleridir. Yüksek potansiyellilerin en temel dört özelliği ise, gelişme potansiyeli, karmaşık durumları yönetebilme, örgütün değerlerini paylaşma, doğal yüksek öğrenciler olmalarıdır(Hatum, 2010, 78).

Yetenek yönetiminin örgüte özel olarak geliştirilebilmesinden dolayı, her örgütün yüksek potansiyellilerini tanımlaması da farklı olabilir (Rothwell, 2005, 213). Yüksek potansiyelliler, dikey ekseninde performans, yatay ekseninde potansiyellerin konumlandığı ve değerlendirmeler sonucunda hangi dilimde bulunduğu(nine grid) göre belirlenebildiği gibi (Hatun, 2010,29), örgütlerin kendi tanımladığı ölçütlere göre de belirlenebilir. Örneğin McCartney ve Gorrow'a göre (2006,22) potansiyelin tespitinde üç kilit ölçüt: öğrenme kapasitesi (kendisini bir sonraki iş deneyimine yönelik nasıl hazırladığı ve tamamadığı ile ilgili deneyim ve görüşmeler), stratejik düşünme kabiliyeti (stratejik konularla ilgili hazırlanan senaryoları yazılı olarak nasıl tartıştığı, psikometrik test sonuçları) ve duygusal zeka (verilen örnek test ya da vakalara nasıl tepki verdiği ölçülmesi, görüşmeler) dir. Elektronik ticaret konusunda Dünya lideri konumunda FDC şirketi, yetenek yönetimi kapsamında yürüttüğü liderlik programına yüksek potansiyellileri belirlerken "stratejik düşünme", "iş ortaklığı kurma", "sonuç odaklılık", "yenilikçilik", "yetenek liderliği" yeterlikleri çerçevesinde tanımlamıştır.

Carter, Cook, Dorsey'e göre ise (2009, 97) yüksek potansiyellileri belirleme ölçüleri aşağıdaki gibidir:

- Eğitim gereklilikleri / ölçütleri
- Rol tipi (sürekli/yarı zamanlı, sektör)
- Performans gelişimi
- Liderlik deneyimi
- Özel uzmanlık gerektiren teknik beceriler
- Yer/pozisyon değiştirmeye isteklilik
- Rehberlik almaya güdümlü olmak
- Gösterilebilen, uyum sağlayıcı kişilerarası ilişki
- Güçlü ve sürekli öğrenici
- Geribildirim ve koçluk almaya açıklık

Görüldüğü gibi yüksek potansiyelliler, sahip oldukları niteliklerle geleceğe dönük stratejik rolleri yürütebilecek, örgüt için anlamlı ve değerli

katkılar yapacağı düşünölen, ayıredici davranış ve performans kaliteleri gösteren kişilerdir. Örgütte bir diğer yetenek grubu ise kritik yeteneklerdir.

**Kritik yetenekler.** Şirketin iş performansında çok yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ve hissedarlar içinde ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ya da bireylerdir (Ceylan, 2007, 8). Kilit oyuncular olarak da adlandırılan bu grup, insan kaynakları uzmanlarına göre örgütlerdeki tüm işgücünün %30 ila %45'ini oluşturmaktadır. Bu gizli cevherler örgütlerde, araştırma geliştirme bölümünde bir üretim müdürü, finansman bölümünde bir müşteri temsilcisi olarak farklı birimlerde olabilirler (Cosack, Guthridge, Lawson, 2010,3).

Yetenekler, en genel anlamda performans ve potansiyellerine bakılarak yüksek potansiyelliler, yüksek performanslılar, kritik yetenekler olarak tanımlanmakta, örgütte her birimde yer alabilmektedirler. Örgütler yetenekli işgörenlerini kendi yetenek yönetimi süreçlerinde farklı şekilde sınıflandırabilmektedirler. Örneklere bakıldığında yetenekler: yüksek potansiyelliler, tepe takım, kritik yetenekler, yöneticiler, orta düzey yöneticiler, işgörenler, durağan performanslılar (Hatun, 2010, 16); yetenekli, katkıda bulunanlar, yüksek potansiyeller, asıl yetenekler (Symes,208,24); A, B, C, Grubu işgörenler (Michaels ve diğerleri, 2001,15); yüksek performanslılar, koruyucular, yerleşik mensuplar, uymayanlar (Berger,2003, 21), olarak farklı adlarla gruplandırılabilirler.

Her örgütün yetenek grupları, örgüte özel nitelikleri ile tanımlanmaktadır. McKinsey işgücü sınıflaması aşağıdaki şekilde yapılmıştır(Ceylan, 2007, 67):

A Grubu İşgörenler: Olağanüstü performans için standardı temsil eder. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer işgörelere ilham veren ve motive eden işgörelendir. Şirket işgörelinin en iyi % 10 – 20'lik kısmını temsil eder.

B Grubu İşgörenler: Beklentileri karşılayan fakat sınırlı potansiyele sahip işgörenlerdir. Orta % 60-70 lik dilimi oluşturur.

C Grubu İşgörenler: Nadir olarak kabul edilir sonuçlar elde ederler. En alttaki %10 – 20'lik dilimi oluştururlar.

Berger'in(2003,4) yetenek havuzu modeli kapsamında tanımlanan işgücü sınıflandırması ise aşağıdaki gibidir:

Yüksek performanslılar(super keepers): Sayıca az bir gruptur ve üst düzey başarı gösterir, diğerlerine de başarılı olmaları için ilham verirler. Örgütün temel değerleri ve yeteneklerini kendilerinde temsil ederler. Yoklukları ya da kayıpları örgüte örgütün büyüme ve gelişimlerini sekteye uğratar. Çünkü yüksek kapasitelilerin kıyaslanamaz üstün ve güçlü etkileri, kurumun güncel ve gelecekteki performansı üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt beklentileri üst düzeyde ilerleten geliştiren gruptur.

Koruyucular (keepers): Örgüt beklentilerini ilerleten gruptur.

Yerleşik mensuplar (solid citizens): Örgüt beklentilerini karşılayan gruptur.

Uyumsuzlar (Misfits): Örgüt beklentilerinin altında kalan gruptur.

Yetenek bağlamında farklılaştırılmış bu gruplara, işe alımlarından itibaren özelliklerine uygun yatırım planları yapılmaktadır. Yatırımın kapsamı; geliştirme, performansı düzenleme-artırma, terfi, kariyer planlama, geliştirme, ödüllendirme, iş-yaşam dengesi programına alma gibi çalışmalar olabilmektedir. Örneğin en üst yetenekli gruba geliştirme ve tutma kapsamındaki yatırım programları uygulanırken, bir diğer yetenek grubuyla geliştirme ve performans düzenleme çalışmaları yürütülmektedir.

### **Yeteneklerin bölümlendirmesi/konumlandırma**

Yetenek gruplarının performansı oldukça önemli bir konudur. Çünkü yetenek gruplarının performansı ve örgütsel amaçlara katkısı farklıdır. Bir

diğer deyişle farklı performans çeşitlerini (varyasyonlarını) ve iş yürütme kalitelerini, farklı yetenek gruplarındakiler sergilerler. Yürütülen görevlerin performans çeşitleri kapasitesi ve iş yürütme kalitesi, kişilerin yeteneklerinin de göstergeleridir. Huselid, Beatty, Becker'e (2008, 31-32) göre örgütlerde konumlar stratejileri desteklemektedir. Buna göre örgüte rekabet avantajı sağlama, konumların stratejik değeri üzerinde çalışmayı gerektirir. Örgüte rekabet avantajı sağlayacak konumlar; stratejik etki ve performans çeşitliliği olmak üzere iki ölçütle tanımlanmalı; bu konumlarda gereken yeterlik ve beceriler belirlenmelidir. Stratejik konumlara getirilecek ya da terfi ettirilecek işgörelere yatırım yaparken, onların hangi konumdaki görevleri hangi performansla yürüttüklerine bakılmalıdır.

Huselid ve diğerleri(2008), yetenekli işgörelenle stratejik hedeflere ulaşırken, konumlara göre ayırım yaparken, Ruse ve Jansen(2008,30) örgütteki rollere göre ayırım yapmaktadır. Bu ayırımı yaparken bölümlendirme (segmentation) kavramını kullanmaktadır. Bölümlendirme "örgütte hangi rolün en kritik olduğunu" belirlerken kullanılmaktadır. Örgüt içindeki rollerin ve her bir yetenek bölümünün değeri ve katkısını anlayabilmeyi sağlamaktadır. Bölümlendirmeyi kullanarak; örgütte her bir rolde hangi tip yetenek düzeylerinde kaç kişiye ihtiyaç olduğu; kaç kişinin belirlenen sürede işe alınacağı ya da terfi ettirileceğini içeren bir "yetenek portfolyosu" bilgisine ulaşılmaktadır. Bu portfolyo bilgilerine dayalı olarak; yetenek yönetimi sürecinde kimlere hangi düzeyde yatırım yapılacağı, geliştirme, ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama çalışmaları belirlenerek uygulanmaktadır (Knez ve Ruse, 2007, 233-234).

Bölümlendirme sürecinde; örgütteki her bir rolün (her bir birey değil) hangi potansiyel eylemlerle eşleştiği tespit edilir. Bu dört rol tipi ve bu roldeki işgörelere yapılacak müdahaleler aşağıda belirtilmiştir (Ruse ve Jansen, 2008, 30; Knez ve Ruse,2007,234):

**Stratejik:** Bu roller, uzun dönemli rekabet avantajını sağlayan ve sürdüren kritik rollerdir. Bu rollerdeki işgörelenler, özel ve uzmanlaşmış becerilere ve bilgilere sahiptir. Bu rollere yönelik yapılacak kurumsal müdahale: bu rollerin inşa edilmesidir.

Temel (Core): Bu roller, “kurumun makinesi” gibi ele alınabilecek rollerdir. İş hedeflerinde öncelikli bilgi ve becerileri içerir. (örneğin yüksek öğretimde; öğrenme, öğretme, araştırma ve hizmet alanlarına temel oluşturan roller) Bu rollere yönelik yapılacak kurumsal müdahale: bu rollerin korunmasıdır.

Gerekliler: Örgütlerin bu roller olmadan varlığını sürdüremediği rollerdir. Bu rollerin değeri, onlar olmaksızın, süreçlerin yeniden tasarlanamayacağı veya alternatif istihdam stratejilerini etkili olarak kullanılamayacağıdır. Bu rollere yönelik yapılacak kurumsal müdahale: dışarıdan istihdamı ya da etkili hale getirmektir.

Temel olma niteliği olmayan (none-core) roller: Bu roller örgütün temel misyonu ve stratejik yönelimi ile doğrudan ilişkili olmayan beceri setlerini kapsayan rollerdir. Bu rollere yönelik yapılacak kurumsal müdahale: bu rollerin azaltılması ya da daha etkinleştirilmesidir.

Görüldüğü gibi ister işgören yeteneklerini farklılaştırmadan, isterse stratejik roller/konumlardan hareket edilsin, her ikisinde de yetenekli işgörenler aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşmaya dönük bir anlayışla hareket edilmekte; bireysel ve örgütsel yeteneklerin uyumu sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu noktaya kadar yetenek yönetimi hazırlığı kapsamındaki: örgütün ve işgücü yeteneklerinin tanımlanması, örgütteki roller ve bölümlendirme ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde ise yetenek yönetimi stratejileri açıklanacaktır.

### **Yetenek Yönetimi Stratejileri**

Örgütler stratejilerini, içinde buldukları rekabetçi çevre koşulları bağlamında formüle etmektedir. Bu bağlamda sosyolojik, ekonomik, teknolojik, politik iklim ve koşulların dikkate alındığı bir değerlendirme yapılmalıdır. Strateji kendi işlerini etkileyecek değişimlerle uyum sağlayabilecek bir strateji olmalıdır(Kermally,2008,17). Örgütler, belli gruplara veya örgütün tümüne yönelik olmak üzere iki tip yaklaşıma göre strateji oluştururlar(Hatum, 2010, 15). Birincisi örgütte belli bir grubun yeteneğine odaklanan stratejidir. Bu strateji kapsamında çoğunlukla A grubu olarak nitelenen, yüksek performanslı, becerileri veyapabilirlikleri yüksek olan gruba odaklanarak yetenek yönetimi programı oluşturulur. İkinci yaklaşıma göre ise, yetenek, örgütteki tüm düzeylerde yer alan işgörenler içinde bulunabilir.

Bütüncül yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşım, belli bir kesime değil, örgütteki tüm düzeylerinde yer alabilecek yetenekli işgörenlere odaklanır.

Yetenek yönetiminin kimlere ve hangi pozisyonlara yönelik olarak uygulanacağı örgütlerin stratejilerine yön vermektedir. Bu doğrultuda stratejiler, temel olarak iki yaklaşıma göre şekillenmektedir. Birincisi örgüt içi ve dışından belli bir yetenek grubuna odaklanarak, bunların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, doğru pozisyonlarda çalıştırılması, bağlılıklarının artırılması, örgütsel yedekleme çalışmaları kapsamında kilit yönetim ve liderlik pozisyonlarına hazırlanmasıdır(Hatum,2010,15). Gorrow ve Hirsh'e göre (2006,390) gelecekteki liderlik rollerine, kilit yönetim pozisyonlarına, belli uzmanlık gruplarına odaklanmak bu tip bir yaklaşıma örnektir. Bu yaklaşımda İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun kuralına göre hareket edildiği söylenebilir. "Uzmanlar örgütlerde işin %80'inin, işgörenlerin %20'si tarafından yapıldığını belirtmektedir. Örgütlerin geleceğinin %95'i ise %'5 lik "en değerli" işgörenlere bağlıdır. Bu %5'lik dilimi ise kilit yetenekler oluşturmaktadır (Ceylan, 2007, 10).

Bir diğer strateji ise örgütteki tüm iş gücünün yeteneğini geliştirmeye odaklanan bütüncül bir yaklaşımı içermektedir. Tüm düzeylerdeki işgücünün performansını geliştirerek, potansiyelinin ne olduğuna bakmaksızın her birinin potansiyeline ulaşip bu potansiyeli kullanmak üzere yetenek yönetimi planlanıp uygulanmaktadır (Ashton ve Morton, 2005, 30).

Devine ve Powel'a göre ise (2008,4) yetenek yönetimi sistemini şekillendiren altı tip stratejik yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır:

**Rekabetçi yaklaşım:** Yetenek yönetimi yetenekli kişileri belirlemeli ve onlara ne istiyorlarsa vermelidir, aksi takdirde rakipler tarafından kaçırılacaklardır. Bu yaklaşımda yetenek yönetimi, işte tutma stratejisini etkili olarak kullanır. Ashridge Danışmanlık tarafından yapılan araştırma (2007) bu yaklaşım en çok yüksek rekabet içeren hizmet sektörü örgütleri ile bankacılık ve finans sektörleri tarafından kullanılmaktadır.

**Süreç yaklaşımı:** Tüm işgörenlerin performanslarının optimum düzeyde düzenlenmesine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre; gelecekteki başarı, doğru yeteneğe sahip olmaya dayalıdır. Yeteneği yönetmek, güncel örgütsel yaşamın bir parçası olarak işleyen bir süreçtir(Devine ve Powel (2008, 3).

**İnsan kaynakları planlaması yaklaşımı:** Doğru işleri yapmak üzere, doğru zamanda, doğru işe, doğru kişiyi yerleştirmek için insan kaynakları işlevlerine uyum sağlanır. İnsan kaynakları ekibi, çoğunlukla yetenek yönetimi süreçlerini benimseyerek yönetir. Bu yaklaşım hızlı büyüyen örgütlerce uygulanmaktadır.

**Gelişimsel yaklaşım:** yüksek potansiyellilerin ve yeteneklerin diğerlerinden daha hızlı geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bundan dolayı yetenek yönetimi sıklıkla hızlandırılmış gelişim planlarının uygulanmasına odaklanır.

**Kültürel yaklaşım:** yetenek yönetimini bir düşünce biçimi ve kafa yapısı olarak görür, yeteneğin örgütsel başarının en kritik unsuru olduğu görüşüne inanır.

**Değişim yönetimi yaklaşımı:** yetenek yönetimini değişimin itici gücü olarak görür. Yetenek yönetimi, örgütün kültürü, liderlik stilleri ve uzmanlar, yöneticilerin yeterliklerinde değişime yardım eder

Toparlamak gerekirse örgütler, yetenek yönetimi stratejilerini, işgücündeki farklı yetenek gruplarına ya da örgütün tüm işgücüne yönelik planlamaktadır. Uygulamalara yön veren genel stratejiler ise rekabetçi, süreç, insan kaynakları planlaması, kültürel ve değişim yönetimi yaklaşımları olabilmektedir.

### **Yetenek Yönetiminin Boyutları**

Yetenek yönetimi stratejik bir varlık değeridir ve iş stratejisinin bir parçasıdır. Sürekli bir yetenek bakışı ve tutumu ile başlar, üst lider ve



yöneticilerce kültüre yansır ve yürütülür. En üstten en alttaki işgörene kadar insan sermayesi stratejisinin, bir iş stratejisi olarak anlaşılması ile devam eden bir süreçtir. Kilit önemdeki yetenek ihtiyaçları yeterlik düzeyinde tanımlanır. Altı çizilmiş bu yetenek ve yeterliklerin sahip olunan yetenekler arasında keşfedilmesi, geliştirilmesi ve yerleştirilmesi süreci ile sıkı bir biçimde bağlantısı kurulur, bütünleşir. Farklı bölümlerdeki işgücünün farklı ihtiyaçların anlaşılması ve karşılanması amaçlanır (Fang Li ve Devos, 2008, 39). Bu anlamda, yetenek yönetiminin yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutları açıklanmıştır.

### **Yeteneği Çekme**

Çekme boyutu, yetenek stratejisi doğrultusunda ihtiyaç duyulan sayıda ve nitelikte yetenekli işgöreni örgüte kazandırmak için oluşturulmuş, işgören değeri yaratma, seçme, işe alım süreçlerinin bir bütünlük içinde yürütülmesidir. Örgütün tanımladığı yetenekler doğrultusunda ihtiyaç duyulan yeterliklere sahip olan yetenekli adaylara ulaşma, başvurusunu sağlama, seçme ve işe alım süreci ile örgüte çekilmesi için yürütülen bir dizi örgüt etkinliğidir (Leys, 2005, 35 ; Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 44). Örgütsel yeteneklerin ne olduğu ve adayların hangi pozisyonlar için, hangi yeterlikleri taşıması gerektiğinin analizi, sayısal, niteliksel olarak belirlendikten sonra çekme sürecine başlanmaktadır.

Yalçın'a göre(2009) yetenek yönetimindeki en önemli aşama işe alımdır. Şirketlerin ihtiyacı olan yüksek potansiyelli yıldız yöneticileri veya yönetici adaylarını şirkete çekebilmek, işe alabilmek ilk amaç olmalıdır(Akt. Tüzüner, 2009, 8). Çekme aşaması, tüm yetenek yönetimi sürecine girdi sağlaması bakımından önemlidir. Yöneticilerin katıldığı bir araştırmada, yüksek beceri sahibi işgörenler(%45) ile yetenekli liderleri (%37) bulma ve çekme örgütte yüksek performansı sağlamakta en önemli faktörler içinde sıralanmıştır (Cheese,Thomas,Craig, 2008,54). Ancak ihtiyaç duyulan yetenekli işgörelere ulaşmak, örgütte çalışma isteği yaratmak oldukça güç bir konudur.

Çekme boyutunun birçok farklı adımdan oluştuğu alanyazında ifade edilmektedir. Ancak geleneksel işe alım adımları, boş pozisyonları en doğru işgörenle doldurma amacıyla tasarlanmıştır denilebilir. Oysa yetenek yönetimi bağlamındaki çekme çalışmaları; doğrudan pozisyona değil, örgütün yeteneklerini temsil eden yeterliklere sahip olan, performansı ile gelecekteki örgütsel yeteneklerin inşasına katkı sağlayabilecek, örgüt kültürü, iş çevresi, ve vizyonu ile uyumlu en yetenekli işgören ve yönetici adaylarının kazanılmasına odaklanmaktadır. Bu bağlamda çekme çalışmaları, örgütte belli yetenek gruplarını işe almayı hedefleyen genel ya da belli grupları hedefleyen özel programlar halinde uygulanabilmektedir.

En genel anlamda çekme, işgören değer önermesi yaratma (Employee Value Proposition[EVP]), yetenekli işgören özellikleri ve tercihleri, pozisyon analizleri, çekme kanalları kullanımı, seçme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Hatun, 2010,37).

Hatun'a göre (2010,37) çekme sürecinin örgüt ve aday olmak üzere iki tarafı vardır. Örgüt tarafı; yetenekli işgörenin çalışmayı tercih edeceği şartlara sahip bir kurum olup olmama durumunu ifade etmektedir. Çünkü her ne kadar alanyazında yetenek yönetimi örgüt tarafından tariflenip uygulansa da yetenek sözkonusu olduğunda aslında hangi örgütte çalışacağını seçen taraf yetenekli işgörendir denilebilir. Aday tarafında yetenekli işgörenin tercihleri, duyguları, beklentilerinin analizi ve iyi anlaşılması gerekmektedir.

Çekme sürecinin başarısı, örgütün yapı ve özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Laumer ve diğerlerine göre (2010,241) örgütler, dışarıdan iş arayan yetenekleri ve örgüt içinden yetenekli işgörenleri çekmek, seçilen bir işveren olmak için kendi işveren markasını yaratmalıdır. Yetenekli işgörenleri çeken örgütsel özellikler alanyazında "İşgören değer önermesi" (Employee Value Proposition) kavramı ile açıklanmaktadır. İşgören değer önermesi, örgütün, yetenekli adayları çekebilme gücünü oluşturan özgün nitelik ve kalitesidir denilebilir.

**İşgören değer önermesi (Employee Value Proposition).** İşgören değer önermesi, bir işgörenin, bir örgütün üyesiyken deneyimlediği, edindiği; iş doyumunu, ücret, iş arkadaşlıkları, liderlik, iş çevresi gibi birçok unsurun oluşturduğu bütünü bir özetidir (Hatun, 2010,43). Örgütün, işgörenin ihtiyaçlarını, beklentilerini, hayallerini ne kadar iyi karşıladığı ile ilgilidir. Bir örgütün en doğru yetenekleri çekmesi, örgütün işgören değer önermesine bağlıdır. Örgütte edinilen tüm deneyimi veyaşama biçimini yansıtmaktadır. Rekabet şartlarında en iyi yeteneği çekmekte en önemli veyarışmacı etkidir (Hatun, 2010,9). İşgören değer önermesinin, iş, insan, ödülleri, örgütsel kültür olmak üzere dört boyutu vardır.

İşveren markası (employer brand), işgören markası(employee brand) gibi kavramlar ile işgören değer önermesi zaman zaman karıştırılmaktadır. İşgören markası örgütün hedeflenen yetenek demografisini (en çok ihtiyaç duyulan becerilere sahip insanlar) oluşturma yönünde bir imaj belirleme ve besleme süreci(Estis, 2008,50); örgütün kültürel kişiliği (Cheese,Thomas ve Craig, 2008,100) olarak tanımlanmaktadır. İki kavram arasındaki fark, işgören değer önermesi kavramının, işveren markası kavramından daha geniş ve kapsayıcı olmasıdır.

Görüldüğü gibi yetenekli işgöreni bulma ve örgüte çekme zorlukları yönetim bilimleri alanında örgüte dair yeni kavramların doğmasına neden olmuştur. Örgütlerde kültür, iş çevresi, işgören bağlılığı, kurumsal itibar, kurum kimliği gibi birçok kavrama dayalı olarak örgütlerde kendi yönetsel yapı ve süreçlerini düzenleme, yeni ayırt edici örgütsel yeteneklerini yaratma gerekliliği ile karşı karşıya kalmıştır denilebilir. İyi şirketleri gerçek anlamda büyük yapan, yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdaki heyecan duyan “doğru işgörenleri” cezbetme ve onları elde tutma yetenekleridir (Ericsson ve Gratton, 2008,13). Yetenek savaşında, işgören tercihleri ve özellikleri büyük önem taşımaktadır.

**Yetenekli işgören özellikleri ve tercihleri.** Yetenekli işgörenler, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması konusunda daha çok talebi olanlardan oluşmaktadır. Bu talepler piyasa koşullarında rekabetçi ücret ve ödemeler

dışında farklı talepleri ve tercihleri içermektedir (Cheese ve diğerleri, 2008,70). Yetenekli insanların biraz daha iyi maaş veya yan gelir peşinde koşma olasılıkları daha azdır (Ericsonn ve Gratton, 2008,13). Sahip oldukları bilgi, beceri ve fikirlerinin sağladığı potansiyelden, diğerlerine göre farklı ve özgün katkı sağlayan kişilerdir (Powell ve Lubish,2006).

Yetenekli işgörenler; kendi değerlerinin farkında olan, kurumsal hiyerarşiyi reddeden, yaptıkları konusunda hızlı geribildirim bekleyen, bilinçli, bilgi ağlarına üst düzey becerilerle ulaşan, entelektüel ve duygusal beklentileri karşılanmadığında çabuk sıkılan, iyi yönetilseler de lidere bağlılıkları düşük olma özellikleri taşımaktadırlar(Goffee ve Jones,2007,75). Görüldüğü gibi örgütlerin, yetenekli işgörenleri cezbetmek için maddi, fiziksel imkanlardan çok, heyecan ve ilham verici bir iş ve iş çevresi sağlamaları, yönetirken hassas davranmaları gerekmektedir. Çünkü yetenekli işgörenlerin kendilerine özgü değer, tutum ve davranışları bulunmaktadır. Yüksek yetenekteki işgörenler, yeni işlere başvurmamakta, sosyal medyada CV lerini bulundurmamaktadır. Yüksek yetenekteki işgörenleri çekmek için, onları işini/işverenini değiştirmeye yönelten etkilere dikkat edilmesi önem taşımaktadır(Laumer ve diğerleri, 2010, 241).

Davis'e göre (2005,36) yetenekli bireylerin en önemli özelliği; çabuk, hızlı öğrenme kapasiteleri ve öğrendiklerini en etkili şekilde kullanmaları, yeni bilgiyi veya bilgi setlerini uzmanlık haline getirerek etkili şekilde uygulamaları, "iyi olmak konusunda iyi olmaları"dır. Diğer yandan demografik ve küresel etkiler, yetenekli işgücünün sayısının oldukça az olduğunu vurgulamaktadır. Lefkowitz'a göre (2005) binlerce veri, şu an işgören havuzunda yeterli sayıda nitelikli işgören bulunmadığını ve her geçen gün bu havuzun daraldığını göstermektedir (Akt. Fang Li ve Devos, 2008,20). ABD'de yapılmış bir araştırmada 413 insan kaynakları profesyonelinin dörtte üçü, yetenek kıtlığını en önemli endişe alanlarının başına koymuşlardır (Symes,2009,23). McKinsey'in araştırmalarında(1997) 6900 yöneticinin % 89'u en güç konunun "yetenekli kişileri şirkete çekmek" olduğunu belirtmiştir(Axelrod ve diğerleri,2001,1).

Görüldüğü gibi yetenekli işgören tercihleri ve özelliklerinin farkında olmak, çekme sürecinin başarısı için önemlidir. Yetenekli işgörenlerin değerler sistemi, yönetici-örgüt ile ilişkilerindeki tutumları da iyi incelenmesi gereken noktalardır. Erickson, Dychtwal, Morison'un(2008) yaptığı araştırmalar, psiko demografik özelliklere bağlı olarak altı tip işgörenin olduğunu öne sürmektedirler. Bu tiplerin her biri işgören-işveren ilişkilerinin farklı yönlerine farklı biçimde önem vermekte, bazılarının önemsedini, diğerleri hiç önemsememektedir. Bu altı işgören tipi ve bu işgörenlerin gözünde çalışmanın rolü ve örgüte cezbeden unsurlar Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10. İşgören Tipleri

<b>İşgören Tipi</b>	<b>Çalışmanın Rolü</b>	<b>İşgöreni Cezbeden Şey</b>
Anlamlı Mirasçı	Çalışma, kalıcı değer yaratmakla ilgili bir şeydir	Bağımsızlık, Girişimcilik Olanakları, Yaratıcı Fırsatlar, Sürekli Öğrenme ve gelişme imkanı veren ufuk açıcı görevler
Güvenli İlerlemeci	Çalışma, insanın yaşamdaki payını iyileştirmek ve önceden kestirilebilir bir yol bulmakla ilgili bir şeydir	Adil, önceden kestirilebilir ödüller Somut ücret, sağlam yan ödemeler veyararlar İstikrar, Kariyer Geliştirme Yapı ve Program
Bireyseluzmanlık ve Ekip Başarısı Peşinde	Çalışma, kazanan bir ekibin değerli bir parçası olmakla ilgili bir şeydir	İşbirliği, Keyif Yapı ve istikrar, Yetkinlik kazanma olanağı Kişisel güçlü yanları artırmak
Risk ve Ödüllü	Çalışma, değişim ve heyecanla dolu bir hayat yaşamak için var olan birçok fırsattan biridir	Kişisel gelir durumunu iyileştirmek, Esneklik Görev ve konumlara dair seçenekler listesinden seçme olanağı, İşin yapılması için açık uçlu görev veyaklaşımalar
Esnek Destekçi	Çalışma bir geçim kaynağıdır, ama henüz (veya halen) bir öncelik değildir	Esneklik, İyi tanımlanmış tatil ve aile yardımları İyi tanımlanmış iş programları-görevlere kolayca girip çıkma imkanı,eşzamanlı olmayan görevler
Az Yükümlülük ve Kolay Kazanç Peşinde	Çalışma ivedi ekonomik kazancın kaynağıdır	Alınması görece kolay görevler, Takdir edilme İyi tanımlanmış çalışma rutinleri, Cazip maaş veyan ödeme paketleri, İstikrar ve güven,

Kaynak: Erickson, T. J., Gratton, L, (2008). Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?. **Yetenek Yönetimi**. Harward Businness Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: Mess Yayınları, No. 552

Çizelge 10'dan izlenebileceği gibi, işgörenler iş yaşamı ve iş yaşamının getirileri konusunda farklı özellikler taşımaktadır. İşgören özelliklerinin farkında olmak, örgütlerin işgören adaylarına ulaşmakta hangi kanalları nasıl etkili kullanabilecekleri konusunda bir öngörü sağlamakta, geliştirme ve tutma çalışmalarında da yönlendirici olabilmektedir. Çekme

çalışmaları kapsamındaki işe alım süreci, pozisyon analizleri, çekim kanalları ve seçme etkinliklerinden oluşmaktadır.

**Pozisyon analizi.** Çekme çalışmasının ilk adımı, örgütün hedeflediği yetenek ve yeterlikler çerçevesinde, pozisyon ve role özel analizlerin yapılmasıdır. Bu nedenle pozisyon analizlerinin önceden hazır olduğu durumlarda pozisyon analizlerinin güncellenmesi yapılmaktadır. Çekme çalışmalarının başarısı için örgütlerin ne beklediklerini bilmeleri gerekmektedir. Yetenek konusundaki ihtiyaçların gerçekçi, bir biçimde tanımlanması, sürecin ilk basamağıdır. Hangi rol ve pozisyonlar için hangi yeterlikleri taşıyan, yetenekli işgören/yöneticilerin çekileceği, örgütsel stratejilere bağlı ölçütlere göre belirlenir. Bu basamakta; pozisyonların analizi yapılır ve süreç tasarlanır(Fang Li ve Devos, 45).

Leys'e göre (2005,26) pozisyonlar gözlenir, pozisyona özel uzmanlık ve işin doğasının gerektirdikleri raporlanır. Görevin uygulanabilmesi için gerekli beceriler, bilgi, kabiliyetler, sorumluluklar, yükümlülükler, bu iş ve görevi örgütte diğerlerinden ayıran yönler detaylı olarak tanımlanır. Geleceğe dönük uzmanlaşmanın nasıl olacağına dair görev gerekliliklerine dönüştürülür Tüm bu süreçte yapılan işlemler; işe alım ilanlarının ve çağrılarının ham metinlerinin oluşturulmasına, ajanslara (breif) özet geçmeye, işe alım firmasına bilgi aktarımını ve adayların değerlendirilmesinde gerekli temel bilgileri sağlar (Armstrong, 2006; Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 45).

**Çekme kanalları.** Hedeflenen yetenekli adayla örgütün iletişimini kuran aracı mecralardır. Adayların bulunacağı kaynaklar ile örgütü birbirine bağlar (Fang Li ve Devos, 2008, 49). Adaylara ulaşmada ilan, gazete, referans kişiler gibi geleneksel çekme kanallarının kullanımı yerini, bilişim teknolojisinin sıklıkla kullanıldığı elektronik ortam ve araçlara doğru kaydırmıştır. Fang Li ve Devos(2008), kanalları iç ve dış kanallar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kurum içi kanallar: intranet uygulamaları, haber bültenleri gibi kanallardır ve dışarıdan aday alımına göre zaman kaybını önleyicidir. Dış kanallar ise internet siteleri, istihdam ajansları, örgütün kendi kurumsal web sitesi, kişisel referans, gazete olanaklarıdır. Hatum ise (2010,48-51) çekme

kanallarını, üniversiteler, e-istihdam, simülasyonlar, web siteleri şeklinde sıralamaktadır. Doğru ve etkili kanal kullanımı ve seçimi, örgütün ihtiyaç duyduğu doğru yeteneğe ulaşma imkanı sağlanması bakımından önem taşımaktadır.

Fransa da yapılan bir araştırmaya göre (Bessy ve Marchal, 2007) örgütlerin sadece % 15.5'i işe alımda tek kanalı kullanmakta, kalan % 84.5 i, iki ya da yediden fazla kanal kullanmaktadır (Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 52). Doğru yeteneğ örgüte çekmesi, doğru kanalların kullanımını gerektirmektedir. Bu anlamda örgütlerin kullandığı işe alım kanalları ve tanımları Hatum (2010) ve Fang Li ve Devos (2008) yararlanarak Çizelge 11'de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Çekme Kanalları ve Tanımları

Kanal	Tanımı
İşgören referansı	Örgüt içinden işgörenlerin tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması
Kurumun web sitesi	Aday kaynağı yaratan en önemi kanallardan biridir, ancak web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir
Üniversite ve iş okulları	En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalar. Örgütler üniversitelerde sunumlar, görüşmeler, ilgili hoca ve bölüm başkanları ile görüşmelerle en yetenekli genç yeteneklere ulaşmaya çalışırlar
e-istihdam	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi-portallardır. Monster, carreer builder, hotjobsyadoo vb.
Online simülasyonlar	Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları online oyun ya da testlerdir, örgüte özel hazırlanır. Örneğin P&G nin JustinCase internet simülasyonunda; verilen bir vakaya karşın bir saat içinde yeni bir ürün ya da proje hazırlanmasını beklemekte aday kendiyle yarışmaktadır. Küresel örgütler, bazen bu simülasyonları yüzlerce iş okulu ya da üniversitelinin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedir. Bu online yöntem kilit bir işe alım kanalı özelliği taşımaktadır
Video özgeçmiş ve diğer online kanallar	youtube, secondlife gibi online sitelerdeki alanlarda, adaylar kendi video özgeçmişlerini paylaşmaktadır
Kurum içi haber bültenleri	Örgütte genellikle halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı ya da online olarak, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurularını da içeren araçlardır
İstihdam ajansları	Yetenek avcıları olarak da bilinen, sektör, örgüt, pozisyon odaklı, en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır

Çizelge 11'de adayla örgütün iletişimini kurmakta kullanılan örgüt içi ve örgüt dışı çekme kanalları açıklanmıştır. Günümüzde önceden sadece ilan

verilerek bir çağrı niteliği taşıyan işe alım kanalları, en doğru yeteneklere ulaşmakta kullanılan çekme yöntemlerine dönüşmüştür denilebilir.

**Yeteneği çekmede bilişim teknolojisi kullanımı.** İyi şirketleri gerçek anlamda büyük yapan, yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdan heyecan duyan “doğru işgörenleri” cezbetme ve onları elde tutma yetenekleridir (Ericsson ve Gratton,2008,13). Yetenekler artık sadece şirket çevresine, aynı ülkede, aynı coğrafyada değildir, küresel ölçekte farklı ülkelerde olabilir. Hatta örgütler iş yerlerini bile sınırötesi Çin, Hindistan gibi ülkelere doğru kaydırmaktadırlar (Cheese ve diğerleri,2008,70). Bu nedenle yetenekli işgören kaynağı yaratma çabası olarak tanımlanabilecek çekme çalışmalarında, bilişim teknolojisine dayalı doğru çekme kanallarının kullanımı önemlidir.

Adaylara küresel düzeyde ulaşabilmek için web siteleri, online portallar, simülasyonlar, örgüte özel teknolojik oyunlar adaya ulaşma ve işe alım sürecinde sıklıkla kullanılmaktadır. Adaylara ulaşmak dışında, örgüt içinde bilişim teknolojileri kullanımı da yetenekli işgörenleri seçme ve işe alım süreçlerinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır(Laumer ve diğerleri, 2010, 242).

Yetenekli çalışanın örgüte çekilmesinde bilişim teknolojileri kullanımı maliyet düşürücü, zaman kaybını önleyici ve küresel düzeyde başvuru alınabilmesi olanağı sağlamaktadır. E-recruitment, Electronic Human Resources Management (EHRM) adıyla anılan sistemler, örgütler tarafından dışarıdan satın alınarak ya da kendi geliştirdikleri bilişim teknolojileri software leri ile yürütülebilmektedir. İşe alımda e-işéalım(istihdam) adıyla anılan bilişim teknolojilerinin örgüt içinde kullanımı adımlar halinde Çizelge 12’de açıklanmıştır (Elegbe, 2010,44).



## Çizelge 12. İşe Alım Sürecinde Bilişim Teknolojisi Kullanımı

<b>İşe alım Süreci</b>	<b>e-İstihdam teknolojisi kullanımı</b>
Boş pozisyonun duyurulması	Kurumsal web sitesi, sektörel web siteleri, kariyer siteleri, iş ilan sayfaları kullanımı
Başvuruya Sunma	Başvurular online doldurulacak, ekstra özgeçmişleri bu başvuruya eklenebilecek şekilde tasarlanır. Sistem başvuru yapıldığı anda başvurunun alındığına dair mesaj gönderir.
Başvuru Veri bankası	İlana çıkılan her bir pozisyon için; üst düzey yetkili ve insan kaynakları sorumlularının görebileceği biçimde bir merkezi bir veri bankasında başvurular tutulur, istenildiğinde excell formatında bilgiler aktarılır. Adayla ilgili fazladan bir bilgiye ihtiyaç duyulduğunda uzmanlar doğrudan adaydan bilgileri mesaj göndererek isteyebilir ve bilgiler edinebilir.
Başvuruların görüntülenmesi	İşverenin talep ettiği özelliklere uygun olmayan adaylar, sistem tarafından taranıp elenir ve gereklilikleri karşılayan adaylar seçilir. Bu yöntemle geleneksel tek tek başvuru açmayla oluşan olağanüstü zaman kaybı engellenir. Elenen adaylara da elemeye dair otomatik mesaj gönderilir.
Başvuruların izlenmesi/Takibi	Başvuran adaylardan bir sonraki seçme aşamasına geçen adayların statüsü, otomatik olarak güncellenir, aday da işverende seçme sürecinde hangi aşamada bulunduğu, şifre ile girerek görebilir. Bu işlem adayla ilk yüzyüze ya da telefonla görüşme maliyetini ortadan kaldırmaktadır.
Ölçme Testleri	Adaylar, işe alım sürecinde online 16PF testi(kişilik envanteri) gibi testleri alırlar ve sonuçlar işe alım uzmanları tarafından görülerek değerlendirilmesi yapılır ve tarama sürecinin bir adım daha ilerletir.
Görüşmeye Davet	Sistem üzerinden elenen adaylara elendikleri bilgisi gönderilir, kalan ve görüşmeye davet edilecek adaylarla otomatik olarak karşılıklı görüşme randevusu ayarlanır.
Raporlar	Bu sistem aynı zamanda: genel olarak ilana çıkılan pozisyonlara ve başvuran adaylarla ilgili genel bilgilere dair raporları hazırlayıp verebilmektedir. Bu bilgiler: kaç pozisyonun dolduğu, dolan her bir pozisyon için ne kadar süre harcandığı, işe alım sürecinin maliyeti, uygun olan kaç adayı kullanılan medyanın sağladığı gibi bilgilerdir.

Kaynak: Elegbe, J. A. (2010). **Talent Management in The Developing World: Adopting a Global Perspective.** İngiltere: Gower Publishing Ltd.

Çizelge 12'den izleneceği gibi, örgütün yetenek ve yeterlik tanımları ile pozisyona dair ölçütler doğrultusunda adayların elenebilmesi en doğru yeteneklere adım adım hızla ulaşılmasını sağlamaktadır. Bundan sonraki süreç, adaylar arasından örgütün yetenek ihtiyacını karşılayacak en doğru adayın seçilmesi aşamasıdır.

**Seçme.** Seçme süreci adayla örgütün özelliklerinin uyumunun değerlendirildiği bir süreçtir(Gubman,1998,58). Bu süreçte bir dizi yeterlik incelenmektedir. Seçme sürecinde görüşme, değerlendirme merkezleri, psikometrik test gibi birçok farklı yöntem kullanılmaktadır. Bu süreçte geleneksel kadrolama bazlı yöntemler, zaman ve maliyet kaybı yarattığından, örgütler yetenek havuzlarına "ölçüt" temelli seçim süreçleri uygulamaktadır.

Oluşturulan yetenek havuzu programlarında yöneticiler için “deneyim”, yüksek potansiyelliler için “potansiyel ve yeterlikler”, uzmanlar için “teknik bilgi ve deneyim” ölçütleri kullanılmaktadır. Örneğin deneyim başlığı altında: yöneticiler yürütülecek role göre tutum, teknik uzmanlık, ihtiyaç duyulan rolü yürütmekle ilgili geçmiş performansı, deneyimlerin toplamının rolün gereklerine uygunluğu, tutumları bakımından örgütün kültür ve değerlerine uyumu, insan-pozisyon ilişkisi yeterliği, örgütün iş çevresi içinde çalışabilme, tutumun örgütün ihtiyaçlarını karşılama düzeyi; teknik beceriler gibi detaylı gözlem, görüşme, bilgi ve veriler incelenmektedir. Örgütün yetenekleri doğrultusunda belirlenen yeterlikler ise bir filtre işlevi görmektedir (Hatun, 2010,55-56).

Örgütler işe alım sürecinde kendi özgün yöntemlerini oluşturmaktadırlar. Örneğin oryantasyon süreçleri, örgüte özel tasarlanarak doğru adayın işe alımında bir araç olarak kullanılabilir. Whole Foods Şirketi'nin “ekibe dayalı işe alma” yönteminde aday, üç aylık deneme süresi sonunda ekip üyelerinin 2/3'ü kalması yönünde oy kullanırsa işe alınmakta, yönetimin son söz hakkı bulunmamaktadır. Trilogy Software Şirketi'nin “ateş altında deneme” yönteminde, yönetimin gözetimi altında ilk üç ayda, hızlı ilerleyen bir dizi yaratıcı proje üzerinde çalışırken adaydan, becerilerine uygun bir proje bulması beklenmektedir. Container Store Şirketi'nin “kapsamlı eğitim ve koşullandırma” yönteminde ise deneme süresindeki aday, ilk üç ayda örgütün çok iyi tanımlanmış iş yapma yöntemlerini öğrenmek üzere yoğun bir eğitimden geçerek, uzun bir süre şirketin en iyi icracılarından birinin yanında çıraklık yapmaktadır (Erickson ve Gratton, 2008, 13).

Seçme sürecinde kullanılan araçlar ise; referans kontrolü, psikometrik testler, değerlendirme merkezleri ve görüşmedir. Referans kontrolü, adayların özgeçmişlerinde iddia ettikleri bilgilerde tereddüt yaşamamak bakımından önemlidir. Önceki iş deneyimleri, eğitim, ücret, yeterlikler, davranışlar, yaş, cezai durum gibi referans konularının kontrolü işe alım süresince devam edebilir. Psikometrik testler; seçme sürecinde adaylara yetenek testleri ve kişilik testleri uygulanmasıdır. Kişilik testleri, adayın davranışlarını oluşturan değer ve tutumlarının tespiti ile örgütün başarı için

gereken davranışlarla uyumunun incelenmesine yönelik uygulanmaktadır. Seçmede en çok kullanılan kişilik testleri 16 kişilik Faktörü(16PF), Myers-Briggs Type Indicator (MMBI) ve California Kişilik Envanteridir. Kişilik testlerinin sonuçları, diğer seçme yöntemleri ile birlikte final karar verilirken kullanılmaktadır (Elegbe,2010,49).

Çoklu değerlendirme yöntemi olarak da bilinen değerlendirme merkezleri uygulaması ise büyük ölçekli örgütlerde sıklıkla kullanılmaktadır. Birçok yöntemin ölçme ve değerlendirmesinin yapılarak bir profil oluşturulmaya imkan veren Değerlendirme Merkezleri uygulamaları ve yöntemleri Çizelge13'te açıklanmıştır (Elegbe, 2010, 49-50).

Çizelge 13. Değerlendirme Merkezleri: Çoklu Seçme Yöntemleri

Seçme Yöntemi	Nasıl kullanıldığı	Değerlendiren	Yöntemin odağı	Edinilen kanıtlar/sonuçlar
<b>Yapılandırılmış görüşme</b>	Adaylarla soru cevap şeklinde yüzyüze görüşme	Görüşme kurulu ya da tek değerlendirici	Pozisyonun gerektirdiği teknik ve duygusal yetenekler	Geçmiş bilgi ve deneyimleri gösteren yanıtlar
<b>Grup testleri</b>	5-8 adayın katıldığı bir grup problem durumunun çözümlenmesi	Seçim takımı veya değerlendirme grubu	Kişilerarası ve sosyal beceriler	Liderlik becerileri, takım çalışması, çatışma yönetimi
<b>Sunum</b>	Seçilmiş bir konu başlığında adayın dinleyicilere formal bir sunum yapması	Seçim takımı veya değerlendirme grubu	İletişim becerileri, konu alan bilgisi, genel yetenekler	Kendini ifade, ikna etme ve fikirleriyle etkileme becerisi
<b>Tepsi alıştırması (In tray exercise)</b>	Ofis ortamında bir tam gün tipik bir çalışma deneyimi	Seçim kurulu ya da eğitilmiş değerlendirme grubu	Yönetimsel yetenekler, organizasyon becerileri, bilgi ve anlama	Baskı altında çalışma, planlama, organize etme, öncelik belirleme, problem çözme, doğru/uygun saptama yapma durumu
<b>Rol oynama (Role playing)</b>	Özel bir durum ve konuda adayın gösterebileceği tepki, davranışlarının incelenmesi	Eğitilmiş değerlendiriciler	Liderlik becerileri, müşteri odaklı beceriler	Etkileyici beceriler, insan ilişkilerinde anlayışlı davranma durumu, kendine güven

Kaynak: John Spencer Training and Consulting Ltd. den adapte edilerek Akt: Elegbe, J. A. (2010). **Talent Management in The Developing World: Adopting a Global Perspective**. İngiltere: Gower Publishing Ltd.

Çizelge 13’de görüldüğü gibi aday seçerken görece masraflı ve zaman alıcı olsada, değerlendirme merkezine dayalı çoklu değerlendirme yöntemi, en yüksek geçerliliğe sahip seçme yöntemi olarak kabul edilmektedir.

### **Yeteneği Yerleştirme**

Yeteneği yerleştirme, yetenekli işgöreni gösterdiği gelişim, sergilediği performans, edindiği yeterlikler doğrultusunda doğru rol ya da pozisyonlarda çalıştırmak için gerçekleştirilen çalışmalardır. İşletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru işlerde, doğru uygulamaları yapabilmeleridir(Mucha, 2004, 99). Bu bağlamda yerleştirme; yetenekli işgörenlerin performanslarının sistematik olarak değerlendirilerek, terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ya da geliştirme etkinliklerine yönlendirilmesinde bir aracı işlevdir.

Yeteneğin yerleştirilmesi boyutu, belirlenmiş yüksek potansiyelli ve performanslı kişilere, performanslarına göre farklı kariyer seçeneklerinin sunulması, doğru kişinin doğru rolleri yürütmesinin sağlanmasıdır. Görüldüğü gibi yetenek yönetiminin yerleştirme boyutunda iki ana tema “performans” ve “kariyer” dir.

**Performans.** Yetenek, performansla ilişkili bir kavramdır. Hatta Gubman (1998,66) yeteneği “bireysel ve örgütsel başarı sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilir, ölçülebilir, kişisel performans davranışları olarak tanımlamıştır. İşletmelerin “yetenek” kavramına önem verdiklerini çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yetenekli çalışanlar işletmeye çekilse bile uzun süre istihdam edilmeleri imkansız hale gelebilecektir (Hiltrop, 1999,424;Akt: Doğan ve Demiral, 2008, 153). Yani yetenekli işgörenin performans sonuçları, örgütün karlılık hedeflerine ulaşması kadar, yetenekli işgörenin bu hedeflere yönelik ne kadar ayırt edici bir katkı yaptığına dair veri olması bakımından asıl değeri taşımaktadır. Cascio’ya göre (2006) etkili ve sistematik bir performans yönetim sistemi olan örgütler, olmayanlara göre finansal olarak %51, tüketici memnuniyeti, işgören bağlılığı gibi maddi olmayan ögeler bakımından % 41 daha yüksek

getiriye sahiptirler. Aynı zamanda yetenekli ve yüksek yeterlikte çalışanlarını ödüllendirebilme ve destekleme imkanı sağlamaktadırlar.

Performans yönetimi, performansın altında ve üstünde olma durumuna göre, işgörenlere sağlıklı geribildirimler sağlayarak doğru terfi ve doğru yerleştirme yapmaya yol açmaktadır(Fang Li ve Devos, 2008,67). Kişinin performans sonuçları, kendi yaşamına yararlar ya da yaptırımlar olarak geridönüş sağlamalıdır. Yetenekli işgörenin performansı yetenek yönetiminin geliştirme ve tutma boyutları ile bağlantılıdır. Yani performans sonuçları, yetenekli işgörenlere geliştirme, kariyerde ilerleme, terfi ettirme, somut(tangible) ve soyut(intangible) yararlar, ödüller elde etme, bağlamında yaptırımlara bağlanmaktadır. Aksi halde yetenekli işgörenler kendilerinin değerleri konusunda tatminsizlik yaşayacaklardır. Yetenekli insanlar örgütlerin sahip olması gereken tek şey değildir. Aynı zamanda örgütler doğru stratejileri ve performans adımlarını tesis etmelidirler. Örgütün tüm çalışanlarına en yüksek performansla çalışabilmeleri için güç verip harekete geçirmeli ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Michael ve Diğerleri 2001,7).

Yetenek yönetimi bu anlamda yetenekli çalışan performansını etkili biçimde değerlendirerek, işgörenin isteklerine uygun faydalarla geribildirim sağlaması bakımından büyük önem taşımaktadır. Yetenekli işgörenin performans değerlendirme sonuçları, terfi, kariyer, geliştirme, ödül ve faydalar sistemi olarak yetenekli işgörenlere geri dönüşü sağlanmakta, örgütte işgörenleri ürettikleri ile bir yetenek inşası döngüsünü gerçekleştirmektedir. Hatta Further, Pfeffer, Sutton (2006) yetenek yönetimini "Performans ölçüm sonuçlarını, potansiyellerini kullanamayıp doyum sağlayamayan ve bundan dolayı düşük yetenek olarak yansıyan koşulların anlaşılabilmesi sağlayan değerlendirme olanağıdır" şeklinde açıklamaktadır (Akt.Bhatnagar, 2007,640). Yine performansa bağlı bir tanıma göre yetenek yönetimi; yeteneği performansa bağlı olarak yönetmenin; ve bu yönetimin demografik ve insani algılar bağlamında ortaya çıkan, bu algılardan ayrı tutulamayacak bir ürün olduğunu içeren bakış açısıdır (Buckingham & Vosburgh, 2001; akt. Sweem, 2008, 3).

Performans, “bir davranışın yapılması sonucunda elde edilen ürün; bireyin aldığı girdileri, bilişsel, duygusal ve devinimsel gücüyle, içinde bulunduğu ortamda işleyerek elde ettiği çıktı ya da üründür” (Balci, 2005, 156) şeklinde tanımlanmaktadır. Yetenek yönetimi kapsamında performans değerlendirme ise; dokümana dayalı bir ölçmeyle edinilen bilgilerin adaletli, hak temelli, savunulabilir yollarla; amaçlara yapılan katkı, tüm yönleriyle işin detaylı çıktıları, kişinin işe karşı davranışları gibi faktörler bağlamında kişileri farklılaştırmak için tasarlanmıştır (Bersin, 2007b; Akt. Fang Li ve Devos, 2008).

Performans değerlendirmeyle ilgili alanyazında birçok farklı sistem ya da yaklaşımdan bahsedilmektedir. Örgütler, amaçları doğrultusunda farklı kendi bağımsız sistemleri uygulayabilmektedirler. Ancak Wulf (2003) yetenek yönetimi kapsamında nitelik, bilgi-beceri, davranış, sonuç odaklı olmak üzere dört tip performans değerlendirme sistemi olduğunu belirtmektedir. Bu dört sistemin ve hangi amaç ve göstergelerle farklı gruplara uygulandığı aşağıda açıklanmıştır (Wolf, 2003,95-97).

**Nitelik temelli performans değerlendirme sistemi:** Tüm işgörenlere uygulanabilir. Tanımlayıcı göstergeleri; diğerleriyle ilişkiler, iletişim, planlama/organizasyon görevi, özerklik, işin güvenilirlik ve hatasızlığı, işin miktarıdır.

**Davranış temelli performans değerlendirme sistemi:**Tüm işgörenlere uygulanabilir. Belli davranışlar gösterildiğinde, performansa ulaşılabileceği önermesine dayanmaktadır. Tanımlayıcı göstergeleri; yürütülen göreve dair önceden kurumsal olarak belirlenmiş davranışların ölçüm yapılan işgören/yönetici tarafından hangi düzeyde sergilendiğine dair davranışsal göstergelerdir. Göreve dair davranışlar, mükemmelden, kabul edilemeze kadar yedi düzeydeki durumuna göre ölçülür (Wolf, 2003,92-94).

**Bilgi-beceri temelli performans değerlendirme sistemi:** Üretimdeki işçilere, idari-büro işlerinde çalışanlara, bazı uzmanlara uygulanabilir. Performansı, belli bilgilere sahip olmanın ve belli becerileri sergileyebilmenin

yürüttüğü önermesine dayanmaktadır. Tanımlayıcı göstergeleri; yürütülen göreve dair önceden kurumsal olarak belirlenmiş bilgi ve becerilerin, ölçüm yapılan işgören/yönetici tarafından hangi düzeyde bilindiği ve sergilendiğine dair göstergelerdir. Bu ölçümede liderlik becerileri de değerlendirilmektedir. Hangi oranda bu becerilerin taşındığının tespiti, kariyer planı ve geliştirme çalışmalarına, terfiye yön verebilmektedir. Ölçülen liderlik becerileri ise: paylaşılan bir vizyon yaratma, diğerlerini motive etme ve güçlendirme, güvenilirlik, tutarlılık, duyarlılık, insanları geliştirme, grup becerileridir(Wolf, 2003,92-94).

**Sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi:** idareciler, yöneticiler, üst düzey uzman/profesyoneller, üst düzey yöneticilere uygulanabilir. Sürece ve sonuca özellikle sayısal verilerle ne kadar başarıyla ulaşıldığını ölçmeye yöneliktir. Yapılan işe dair, yıllık olarak güncellenen sürekli ya da süreksiz faaliyetlerle ilgili “amaçlarla yönetim yaklaşımı”(Management by objectives,MBO) çerçevesinde farklı ölçme boyutları belirlenmektedir. Ölçme sonuçlarına göre ödül, ücret sistemine, geliştirme programlarına bağlanabilmektedir. Boyut(ölçmek istenen performans boyutları), ölçüm(her bir boyutu ölçecek göstergeler), standart(her bir ölçme düzeyinde gerçekleşmiş sonucun anlamlılığı) olmak üzere üç başlıkta değerlendirme yapılmaktadır.

Görüldüğü gibi performans değerlendirme sistemi, işgören ve yöneticilerin farklı boyutlarda değerlendirilebilmesini sağlamakta, değerlendirme sonuçları, örgütün özgün hedefleri doğrultusunda terfi-kariyer, geliştirme, ödül, sistemlerine bağlanmaktadır. Yerleştirmenin ikinci teması ise işgörenlerin kariyerlerinin yönetilmesidir.

**Kariyer.** Örgütler, işgörenlere yeteneklerini sergileyebilecekleri kariyer adımlarını resimleyebilmeli ve bu noktalarda çalışma olanaklarını sistematik olarak sağlamalıdır (Cheese ve diğerleri, 2008, 78). Örgütler, kendileri için uygun ve gerekli olan yeteneği değerlendirip, doğru insanı örgüt içinde onun için en iyi role yerleştirerek yaşayabilir ve günümüz rekabetçi pazarda yerlerini alıp varlıklarını sürdürebilirler (Mc Cauley ve Wakefield, 2006, 4).

Kariyer anlayışı değişiminin, "işgücü yapısı değişimi" ne bağlı olarak bir örgütte yetenek yönetimi geliştirmeyi gerektiren etkilere olduğu daha önce belirtilmişti. Küresel rekabet şartlarının günümüzdeki kadar etkili olmadığı 20. yüzyılda, bir işgören edindiği bir beceri seti ile ömür boyu istihdam sağlayabilirken, artık iş gerekliliklerinin karmaşık hale gelmesi ve hızlı iş yapma zorunluluğu gibi etkiler, sürekli yeni becerileri gerektirmekte ve işgörenlerin kariyer döngüsünde kısaltmaya yol açmaktadır denilebilir. Diğer yandan örgütler, küresel rekabet şartlarına uyum sağlamak için hızla yeni bölüm ve birimler kurmakta, yeni rol ve görev grupları oluşturmaktadır. Örgütler işgörenlerinin kariyerlerini yönetme sorumluluklarını sadece işgörelere bırakmamakta, örgütte işgörenlerin hangi beceri ve yeterlik düzeyine geldiklerinde, hangi rol ve görevleri yürütebileceklerini içeren rehberler hazırlamakta, kariyer geliştirme birimlerindeki danışmanlar yetenekli işgören gruplarının performans, ilgi, istek ve iş memnuniyeti düzeylerini takip ederek, örgütün kariyer planları doğrultusunda ilerlemeleri takip etmektedirler. Bu anlamda düzenlenmiş kariyer haritaları, kariyer merdiveni çizelgeleri yetenekli işgörenleri doğru işlerle eşleştirmek kadar, örgütleri hedefledikleri performans düzeyi ve rekabet avantajına götüren yollardır denilebilir.

Yetenekli işgücü açısından kariyer olgusuna bakıldığında, yetenekli bireylerin kendisini üretken hissettiği, heyecan verici, keşfedici işleri yürütmeye isteği oldukça yoğundur. Bu anlamda, memnun olunmayan, heyecan vermeyen bir görev ya da pozisyon, yetenekli işgörenin hızla örgütten ayrılmasında en önemli etkenlerdendir. Dolayısıyla kariyerin işgörenin mi, örgütün mü sorumluluğu olduğu konusu, yetenek yönetimi bağlamında işgörenin sorumluluğu olduğu kadar, örgütleri de yetenekli işgörelere planlı ve sistematik olarak kariyer planları sunmaları ve gelişimlerini sağlamaları anlamında sorumluluklarla baş başa bırakmıştır. Yetenekli işgörenlerin doğru pozisyonlarda çalışmaları, hem performansları ile örgütsel hedeflere katkıda bulunmaları hem de örgütün bir üyesi olarak işdoymu ve bağlılıklarının artmasında etkili olmaktadır. Örgütlerde, yüksek potansiyelli çalışanlar ile önerilen kariyer gelişim tipleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, işgörelere farklı tipte kariyer geliştirme olanağı sağlanması işgörenler



tarafından “örgüte olan katkılarına değer verilmesi” şeklinde değerlendirildiği bulunmuştur (Jerusalim,2008, abstract).

Garrow ve Hirsh'e göre (2008, 389) yetenek yönetimi, kapsamında kariyer gelişiminin de bulunmasından dolayı önemlidir. Hem yetenek hem kariyer gelişimi ikilisi en çok çaba sarfedilen konudur. Cantrell ve Benton'un (2007,360) araştırması; finansal başarısı yüksek örgütlerde işgörenlerin düzenli olarak kariyer danışmanları ile görüştiklerini, onlardan performansları ve kariyerleri konusunda gerçekçi hedef koymaları ve bu hedeflere ulaşmaları konusunda değerlendirmeler aldıklarını bulmuştur.

Kariyer yönetiminde, “çok yönlü kariyer modeli”(Hall,2002) ve “devir modeli” olmak üzere iki yaklaşımdan yararlanılmaktadır. Çok yönlü kariyer modeli, bireylerin kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun kendilerinde olduğunu, örgütlerin, kişilerin kariyer arayışlarına bilgi ve olanak sağlama sorumluluğu taşıdıkları önermesine dayanmaktadır. Bu modele göre, kendini yöneten yetenekli işgörelere heyecan verici görevlerin verilmesi, itibar duygusu yaratarak gelişimlerini sağlamaktadır. Bu model, yetenekli işgörelerin doğal gelişim isteklerine örgütlerin sistematik olarak fırsatlar sağlaması gerektiğinden hareket etmektedir. Hirsch'in (2000) devir modeli ise, geleneksel özel kişileri seçip, özel rollere hazırlamak yerine; ortak özellikleri olan yüksek potansiyelli kişileri grup olarak alıp, gelecekte uygun olabilecek gerekli görevlere yönelik, planlı bir eğitim sürecinden geçirmeyi önermektedir. Bu model özellikle kamu kurumlarındaki açık pozisyonlar olduğunda işgörel alımı için oldukça elverişlidir(Geller, 2004,141-142).

Hall'un kariyer modeli ile Hirsch'in devir modelinin birleşimi, profesyonel gelişim programını oluşturmaktadır. Bu programa seçilen kişiler, ekipler, örgütün değer verdiği tanımladığı yetenekleri ve bağlı yeterlikleri edinmek için eğitimden geçerek, örgütün lider ve yöneticilerinin bunları görmeleri için sergileme ortamında bulunurlar (Geller, 2004,142). Görüldüğü gibi yeteneği yerleştirme kapsamında kariyer yönetimi, işgöreleri geliştirme çalışmalarına yönlendiren bir seyir izlemektedir. Örneğin genel yayın yönetmeni olmak isteyen bir çalışan, elektronik yayıncılıktan telif haklarına

kadar birçok konuda eğitimlere katılmak zorundadır. Ürün geliştirme bölümünde yönetici olmak isteyen bir Ar-Ge mühendisi temel mali analizden pazarlamaya, iletişimden takım idarlığına birçok alanda eğitim almak durumundadır(Luecke, 2009,122).

Yeteneği yerleştirme süreci, performans değerlendirmesi sonucunda, yetenekli işgören gruplarının kariyer yönetimi terfi kararları ile de sonuçlanabilmektedir. Terfi kararı, yetenek yönetimi kapsamında önemli kararlardır. Terfi kararlarında sadece performans değerlendirme verileri yeterli olmamaktadır. Kararlarda, yöneticilerin yararlanacağı terfi ölçekleride kullanılmaktadır. Terfi ölçeği (promotably scale) yöneticilere, örgüt içinde kimlerin hangi ölçütlere göre farklı pozisyonlara terfi edeceği ya da yer değiştireceği konusunda yardımcı araçlardır. Buna göre işgörenlerin farklı kalibrasyonlardaki durumunu belirlemek kolaylaşmaktadır. Terfi ölçeği ve tanımları Çizelge 14’de gösterilmiştir (Pepe, 2007, 209).

Çizelge 14. Terfi Ölçeği

Yüksek	Orta	Durağan/sınırlı	İhtimal dışı
Biri çalıştığı pozisyonun bir üstü, diğeri daha üst yöneticilik olmak üzere iki düzeyi de başarıyla yürütebilme olasılığı /potansiyeli vardır	Çalıştığı pozisyonun bir üstündeki rolleri, ya da daha fazla sorumlulukları taşıyabileceği yatay pozisyonu başarılı bir performansla yürütebilir	Bulunduğu pozisyonu yürütebilecek ya da içeriği değiştirmeden yatay terfi  Etkliliğini artırmak için uygun pozisyona geçebilir/yer değiştirebilir	Sınırlı yapabilirlik  Örgüt kültürüne uyum ve performans bazında, uzun vadede örgütteki varlığı sorgulanabilir
Bilgi ve birikimini bağımsız ve süreklilik içinde geliştirir ve hedefine ulaşır	Bilgisini geliştirir, daha fazla ve ek sorumluluklar almaya karşı isteklidir	Kariyerde rolü sonlandırma	

Kaynak: Pepe, M. E (2007). The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation. **Organization Development Journal**, 25(2), 207-212.

Çizelge 14’ten izlenebileceği gibi işgörenlerin terfi ve yer değiştirme için hangi düzeyde oldukları belirlemek için geliştirilen terfi ölçeği yöneticilere rehber olma amacı taşımaktadır. Yerleştirme çalışmaları, yetenekli işgörenlerin, yeteneklerini etkili şekilde kullanabilecekleri rol ve pozisyonlarda çalışmalarını sağlamak için sistematik olarak yürütülen bir dizi örgüt

etkinliğidir. Yerleştirme çalışmaları, hem örgütsel performansının hem etkililiğin artırılmasında hem de yetenekli işgören ve yöneticilerin yaptıklarıyla doğru orantılı geribildirim alıp, örgüte bağlanmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Güncel görevleri yürütürken, geleceğin örgütsel ve bireysel yeteneklerinin inşasını sağlamaktadır. Aynı zamanda yerleştirme, terfi, ödül ve geliştirme etkinliklerine ilişkin geribildirim sağlamaktadır. Bu bölümde yetenekli işgören ve yöneticilerin ne tip geliştirme çalışmalarına yönlendirildikleri konusu açıklanacaktır.

### **Yeteneği Geliştirme**

Geliştirmenin geleneksel tanımı, “personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümü” olduğudur (Açıkalın,1994,64). Yetenek yönetimi bağlamında geliştirme ise çalışanları yeni sorumlulukları alabilmeye hazırlamak için, sürekli yeni beceriler veyapabilirlikler edinmesini sağlama süreci(Cheese ve diğerleri 2008,78); bireyin özel yapabilirliklerini, belli eylemleri ve belli görevleri yürütebilmeleri için genişletmek ve büyütme (Kermally, 2004, 15).

Yetenek yönetimi uygulayan örgütler, işgören yeteneklerinin gelişimi ile örgütün amaç ve stratejilerinin başarılması arasında bir bağ kurmaktadır. Tüm yöneticilerin sorumluluğu ve önceliği, bireysel yetenekleri geliştirmek ve örgüte uyumunu sağlamaktır (Cheese ve diğerleri, 2008, 78). Kişileri motive etmek, tamamlanmış bir keşif olması bakımından artık geçerli değildir, daha zor olan amaca ulaşmaya yönelik yüksek düzeyde sürekli bir heyecan, tutku ve coşku yaratabilmektir. Dolayısı ile örgütler bireysel ve örgütsel yeteneklerini bütünleştirirken; geliştirmeyi bir araç olarak kullanmak durumundadırlar (Kermally, 2003,20).

Yetenek yönetimi kapsamında işgücünün sınıflandırılması, geliştirme etkinliklerine temel teşkil etmektedir. Yeteneklerin farklı kategorilere ayrılması, sadece asıl yeteneklerin bulunmasını amaçlamayıp, her kategoride bulunan yeteneklere farklı gelişim ve eğitim programları sunabilme imkanı

sağlamak için yapılmaktadır (Symes, 2008, 24). Çünkü her gruptaki yetenekli işgörenlerin eğitim ihtiyacı, bireysel olarak farklı olabilmektedir. Ancak bu ihtiyaçların aynı zamanda örgütsel hedeflere katkı sağlayacak şekilde karşılanması gerekmektedir.

Geliştirmenin amaçlarının netliği de önem taşımaktadır. Çünkü eğer bir örgüt nereye gideceğini, amaçlarını bilmezse, herhangi bir planı başlatmak için girişimlerde bulunamamaktadır. Amaç koyma, yetenek yönetimi programı için esastır ve gereklidir (Garrow ve Hirsh, 2008, 391). Geliştirmenin amacı, uzun vadeli amaçlar, kısa dönemli hedeflerle tutarlı; bireyin, grubun ve sistemin verimlilik ve etkililiğini düzenlemek (Ginsburg,1993,87); yetenek açığını (talent gap) kapatmaktır. Yetenek açığı, tanımlanmış kilit pozisyonların, pozisyonun gelecekteki başarı ihtiyacına göre durumunu ölçmektir (Shelton-Johnson, 2006,9). Örgütün iş stratejileri ile yetenek yönetimi stratejisi birleştirildiğinde, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı bir dizi beceri ihtiyacı ortaya çıkmakta ve bu ihtiyacı karşılamak için geliştirme programları oluşturulmaktadır. Örgütler, işgörenlerini geliştirme projeleri içinde eğiterek hem işgörenin hem de örgütün ihtiyacı olan becerileri edindirmektedir (Laumer ve diğerleri,2010,241). Dolayısıyla geliştirme çalışmalarına yön veren bakış, örgütün gelecekteki yetenek ve yeterli ihtiyaçları ile işgörenlerin güncel gelişim ihtiyaçlarını bütünleştirerek gelişim programlarını tasarlamaktır(Ruse ve Johnson,2009,49).

Rothwell (2003,124) bir örgütte yetenekler geliştirme çalışmalarından önce çevresel tarama (environmental scanning) yapmak gerektiğini belirtmektedir. Bu taramalar gelecekteki öğrenme ihtiyaçlarının önceden belirlenmesinde yol gösterici bilgilerdir. Çevre taraması, çevresel değişimler sonucunda; gelecekte yetenek ihtiyacı yaratabilecek eğilimler, etkinlikler, konular, sorunlar ve temaların izlenmesidir. Bu değişimler, bireylerin yeni yeterlikler geliştirmesini gerektirmektedir. Çevresel taramalar; örgüt içi çevre (yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, akademisyenler, işgörenler), pazar çevresi(müşteri, tüketici, finansman kaynakları vb.), kamuoyu çevresi (finansal, hükümet, medya, aktivistler, yerel ve genel toplum), rekabetçi çevre

(tür ve genel eğilimler), makro çevreden (demografik, ekonomik, teknik, politik ve kültürel) oluşmaktadır (Kotler ve Murfy, 1981, 473).

Geliştirmeden kimlerin nasıl yararlanacağını belirlemek de gerekmektedir. Geliştirme örgütün tümüne yönelik olabildiği gibi, liderlik için belirlenmiş adaylar, yüksek potansiyelliler, kritik yetenekliler, güçlü performanslılar gibi tanımlanmış yetenek gruplarına yönelik olarak uygulanabilir. Kısaca bu grupların özelliklerinde bakıldığında yüksek potansiyelliler, buldukları pozisyonun iki üç düzey ileri yükselebilecek olanlar; güçlü performanslılar, örgütte tüm bölümlerde bulunabilen, yaptıkları işe bireysel katkıları yüksek olan ve çalışmalarıyla örgütsel çıktıları etkileyebilen bireyler; kritik yetenekler, işlerinde ve alanlarında uzman olan örgütsel amaçlara büyük katkı sağlayan gruplardır (örneğin benzin şirketlerindeki jeologlar, uzmanlıklarıyla örgütün geleceğinde hayati rol oynayanlardır) (Hatun,2010,74).

Geliştirme çalışmalarının içeriği, örgütten örgüte faaliyet alanı ve amaçlarına göre değişmektedir. Yetenekli işgörenlerin geliştirmesi gereken yeterlikler ise teknik, yönetsel, kişilerarası olmak üzere üç düzeydedir. Geliştirme programları, yetenekli işgören ya da yöneticinin kariyerinde hangi noktada olduğuna göre bireyselleştirilir. Kariyerlerinde farklı düzeyde olanlara farklı geliştirme planları hazırlanır. Örneğin, genç profesyonellere, daha çok bilişsel öğrenme olanakları tanıyan planlar, orta düzey yöneticilere kişilerarası ilişkiler ve yönetsel yeterliklerin artırılması için deneyimlemeye dayalı planlar, üst düzey yöneticilere ise duygusal zekanın kullanımı ile ilgili ağ kurma, sosyal kabiliyetlerle bütünleşen planlar geliştirilir(Hatun, 2010,85). Bhatnagar'a göre ise(2008,22) geliştirme: teknik, davranışsal, işlevsel düzeylerde tasarlanır. Bir yıllık sürelerle yüksek performanslı ve potansiyelli, teknik uzman, yönetici gruplarına yönelik gelişim programları hazırlanır. Örgüte yeni alınanlar için ise: örgütün değerleri, kültürü ve felsefesi, iş yapma biçimleri, orta düzey yöneticilerin koçluk ya da mentorluğunda kazandırılır. Yıl sonunda; formal eğitimler, iş performansları, süreçteki gelişimleri değerlendirilir.

Örgütler, stratejileri doğrultusunda örgütün tümüne yönelik bütüncül, ya da belli yetenek gruplarına yönelik geliştirme programları uygulayabilmektedir. Örneğin XEROX Kanada, farklılıklara dayalı müşteri memnuniyetini sağlayacak örgüt kültürü inşasına odaklanan örgütün tümüne yönelik bir geliştirme programı uygulamaktadır. İşgörenleri, birbirinden farklı olmaya saygı duyan, bu farklılık içinde tüm bireylerin kendi potansiyellerinin tümünü kullanabildikleri çevre ve kültürü yaratma amacı taşıyan bir geliştirme programına odaklanmaktadır. Dresdner Klienwort, HSBC, Deutschebank gibi dünyanın en iyi 12 yatırım bankasının arasındaki bankaların ise, üniversitede okuyan etnik azınlıklardan öğrencilere odaklanan belli bir kesime yönelik yetenek geliştirme programı yürütmektedir(Kermally, 2003, 25).

Yetenek yönetiminde birden fazla geliştirme yöntemi bir arada kullanılmaktadır. Hizmetçi eğitimler, formal öğretim programları, işbaşında eğitim gibi tek ve etkili olma garantisi taşımayan eğitim – öğretime dayalı yöntemler yerini, yetenekli işgöreni de örgütü de daha etkili kılacak bir dizi planlı, sistematik faaliyetler dizisi halindeki yetenek geliştirmeye faaliyetlerine bırakmıştır. Bireyin geliştirilmesi bir ya da birkaç eğitim, seminer, ya da atölye çalışmasına katılmaktan daha öte farklı yöntemler kullanmayı gerektirmektedir. Michaels, Handfield-Jones, Axelrod (2001) yetenekli çalışanlarını mesleki olarak daha iyi eğiten, işe çekicilik kazandıran, geliştiren şirketlerin örgüte %22 oranında bir katkı, geri dönüş sağladığını bulmuşlardır.

Bhatnagar'a göre (2008, 22) yetenek inşasını içeren işgören geliştirme yöntemleri: Uluslar arası projeler, iş rotasyonları, göreve yönelik programlar, teknik eğitim, yönetim geliştirme merkezleri, uzun dönemli yönetici geliştirme programı, farklı iş/faaliyet alanı deneyimleme gibi yöntemlerdir. Bu geliştirme faaliyetleri, yöneticiler, tüm işgücü, yüksek potansiyelli ve yüksek performanslılar, yeni mensuplar, teknik ve yönetim kadrolarını içeren tüm yetenekleri kapsar. Geliştirme yöntemleri kullanılırken, içeriğin ve faaliyetlerin uluslararası ve yerel kültürlere uyum boyutunda küresel boyutta tasarlanması önemlidir.

Berger'in (2003,12-13) Yetenek Havuzu Modeli'ne göre ise geliştirme yöntemleri aşağıdaki gibidir:

İş başında: koçluk/mentorluk: Güncel görevde iken bu göreve ilişkin yeterlikleri geliştirme

Güncel problemler konusunda çalışan toplantıları: Probleme çözüm bulmak, problem çözme tekniği öğretmek, bu konuda her bir çalışanın yeterlik düzeyini saptamak

İşte rotasyon: Birim faaliyetleri bilgisini geliştirmek, birim bakışı kazandırmak, terfi için seçim aracı

Acil görev yürütme: Baskı altında performans gösterme, koşullara uyum sağlama

Kişiyeye özel projeler: Özel uzmanlık alanında yeterlik geliştirme, bireysel katkıyı artırmaya dönük gücü genişletme ve artırma, özel ihtiyaçları farketme

Yetki ve Görev gücü: Grup etkinliklerine katılma ve yönetme kabiliyetinin geliştirilmesi, yöneticilik öncesi becerileri geliştirme

Kurum eğitimleri(e-learning): Örgütün kurumsal, temel bilgi ve becerilerini geliştirme; özel ihtiyaçlarda ve özel durumlarda uygulayabilme

Kurum dışı eğitimler: Örgütün kurumsal bilgi ve becerisini yeni ve özel durumlarda uygulayabilme becerisini geliştirme

Rehberli/güdümlü okumalar: Tavsiye edilen kitap ve kaynakların okuması

Eğitsel – öğretimsel kurslar: Temel bilgileri geliştirme, öğretimsel teknikler ve iletişim becerilerini geliştirme, fikir ve değerlerin yeniden deneyimlenmesi

Psikolog ya da danışman yardımı: Kişisel gelişim sorunlarını keşfetme

Program dışı uygulamalı etkinlikler: Sektör dışı alanlarda, komitelerde; üyelik ve liderlik ilkelerini uygulayabilme keşfi

Bu yöntemler, örgütlerin faaliyet alanlarına göre farklı içeriklerle uygulanmaktadır. Belirlenmiş yetenek işgücü gruplarına göre özel setler halinde hazırlanabilmektedir. Bireysel performans, potansiyel değerlendirme süreçleri sonucunda, hangi konularda hangi yöntemler kullanılarak eğitimler alınabileceği, bir liste-rehber halinde detaylı olarak her bir işgören için hazırlanarak işgörenler desteklenmektedir. Hangi konularda koçluk alınabileceğinden, hangi iletişim düzeyine dair beceri eğitimlerinin hangi

videolarla yapılacağına kadar detaylı bir rehber hazırlanmaktadır (Berger, 2003, 8-10).

Küresel faaliyet gösteren örgütler ise genellikle kendi bünyelerinde kurdukları geliştirme merkezleri ile geliştirme çalışmalarını yürütmektedirler. Örneğin Lyods TSB, kurduğu merkezde yeni ürün, süreç ve projeleri tanıtmakta, liderlik potansiyeli olanlara kısa ya da uzun süreli işliderliği geliştirme programları yürütmektedir. Siemens, İngiltere’de kurduğu geliştirme merkezinde, en üst düzey yöneticilerini geliştirmeye dönük 2-3 yıl süren yönetim geliştirme programları uygulamaktadır (McCartney ve Gorrow, 2006,30).

Bireysel ve örgütsel yetenekleri geliştirmekte “öğrenen örgüt” olmanın önemini vurgulayan görüşler de bulunmaktadır. Yetenek yönetimi bağlamında öğrenen örgüt olmak, yetenek anlayışı doğrultusunda en üst düzeyden en alta kadar örgütteki tüm insanların öğrenmeyi yaptıkları işin ve kültürün en önemli parçası, örgütün en önemli dokusu olarak görmeleridir. Her örgüt, iyi uygulamalarını, bilgisini sistematik olarak paylaşmalıdır. Geliştirmede öğrenen örgüt olma anlamında yöneticilere önemli roller düşmektedir. Öğrenmeyi ödüllendiren bir liderlik davranışı hakim olmalı ve örgüt iklimi, uygun ilkelerle yapılandırılmalıdır (Fang Li ve Devos, 2008, 54). Ayrıca öğrenme teknolojilerinin yeni biçimleri, öğrenme ve yetenek yönetimini birbirine yaklaştıran müthiş fırsatlar yaratmıştır. Öğrenme yönetim sistemleri, gelişimsel işbirliği sistemleri, web – casting uygulamaları gibi yöntemler, örgütlerin bilgi ve becerilerini güncellemeyi hızlandırmaktadır. Uzaktan eğitim, uydu bazlı sınıf öğretimi(geniş coğrafi alanlara yayılmış olan örgütlerde formal eğitim içeriklerini herkese ulaştırma ve güncel bilgi paylaşımı sağlama), web tabanlı öğrenim (video text, ses, animasyonlarla öğrenme) gibi teknoloji altyapısına bağlı olmak için öğretim teknikleri örgütsel öğrenmeyi küresel boyutta sağlamaktadır.

Yöntemler arasında koçluk, alanyazında yeteneği geliştirme boyutunda en çok kullanılan yöntemdir. Kermally’e göre(2003,24) koçluk, “yetenek geliştirmenin ruhu, çalışandan en yüksek performansı alabilme



olanağıdır". Görev yönelimli koçluk, çalışanın yürüttüğü göreve dair örgütsel rolünün performansını etkileyecek şekilde geliştirilmesini sağlar. Koçluk çalışanın yeteneğini geliştirecek donanımı, bir dizi hedefin başarılmasıyla sağlayan, yapılandırılmış bir süreçtir, geri bildirim verir, düzenlenmesi ile ilgili rehberlik eder. CIPD nin (2011) öğrenme ve geliştirme araştırması, örgütlerin uygun maliyet ve etkililik temelli geliştirme faaliyetlerini uygulama eğilimine yöneldiklerini bulunmuştur. Örgütlerin dışarıdan alınan eğitim etkinlikleri azalttıkları, e-learning (%54), koçluk (%47), kurum içi geliştirme programları (%45), kurum içi bilgi paylaşımı etkinlikleri (%37) gibi maliyeti az kurum içi geliştirme etkinliklerini artırdıkları bulunmuştur.

Geliştirme çalışmaları, yetenekli işgören ve yöneticilerin, performansları ve tutumları ile örgütün hedeflerine olan katkılarının artmasına neden olmaktadır. Yetenekli çalışanlarını mesleki olarak daha iyi eğiten, işe çekicilik kazandıran, geliştiren şirketlerin geliştirmeyenlere göre örgüte % 22 oranında daha fazla katkı, geri dönüş sağladığı bulunmuştur (Michaels ve diğerleri, 2001). Alanyazında geliştirme bağlılık ilişkisinden sıklıkla bahsedilmekte, işgörenlerin gelişim ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerde, işgören bağlılığın arttığı ifade edilmektedir(Hutton, 2006,43; Peters, 2006, 12). Yani geliştirme aynı zamanda yetenekli işgörenlerin örgütte tutmakta bir araç olma özelliği de taşımaktadır. Yalçın'a göre (2009) şirketler yüksek performanslı çalışanları ayırd edip, kariyer gelişimlerini takip edip doğru bir yetenek yönetimi uyguluyorsa, yıldız adayları daha uzun süre örgütte tutulması ile şirketin performansı ve devamlılığını pozitif olarak etkilemektedir(Akt.Tüzüner,2009, 8). Sanafi aventis'in yaptığı araştırma: örgütlerin eğitim ve geliştirme çalışmalarından tatmin olan çalışanın işte kalma süresinin arttığı ve örgütsel bağlılıklarının ise % 25 düzeyinde arttığını bulmuştur (Bingham, 2008, 81).

### **Yeteneği Tutma**

Yeteneği tutma, örgütlerin, amaçlarına ulaşmak için, arzu ettikleri(yetenekli) çalışanları muhafaza etme çabasıdır"(Frank ve diğerleri, 2004,13). Tutma, sirkülasyon ya da işgücü devrinin tam tersi bir çabayı

içermektedir. Sirkülasyon, işgörenin kendisinin ya da örgütün isteğiyle işten ayrılması demektir(Luecke, 2009,67).Yetenekli işgörenleri örgütte tutmanın tamamiyle bir yatırım olduğu görüşünden hareketle, bu yatırımı kaybetmemek önemlidir(Yapp,2009,8). Bu nedenle örgütte yetenekli işgöreni tutma çalışmalarını yapılandırılmış bir işlev bütünü olarak görmek gerekmektedir(Philips ve Edwards,2009,139).

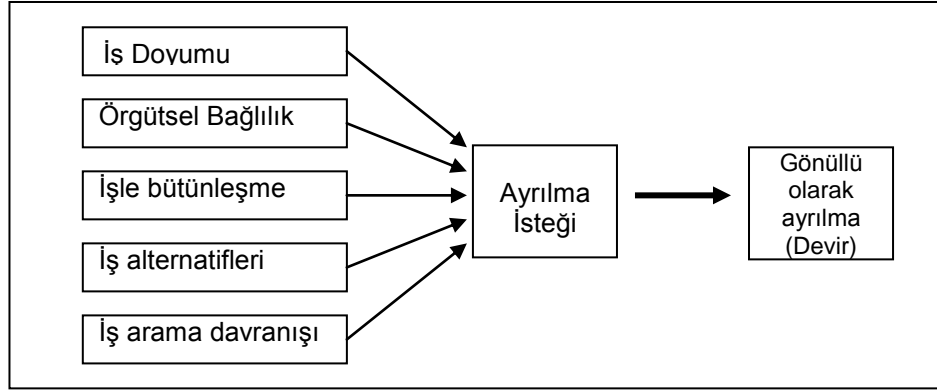
Yetenekli işgören ve yöneticilerin örgütten ayrılmalarının örgütler üzerinde yarattığı etkiler, yeteneği tutma çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesi gerekliliğini doğurmuştur. Büyük şirketlerde çalışan 356 işgörene yapılan araştırma, işgörenlerin sadece %35'inin işlerinde kalmayı düşündüklerini % 65'inin aktif olarak iş aradığını, ayrılma isteğinin nedenlerinin ise: kariyer belirsizlikleri, etkisiz liderlik geliştirme programları, liderliğe güven ihtiyacı, yüksek performanslıları tutma çalışmalarının zayıflığı, yetersiz geliştirme çalışmaları olduğu ortaya konulmuştur (Deloitte, 2011 Talent Edge Rapport, 5). PwC tarafından 2000 yılında 29 Avrupa ve ortadoğu ülkesinden toplam 977 örgütün (Türkiye 62 örgüt), katıldığı geniş çaplı bir araştırmada katılımcıların % 70'i çalışana işte tutmanın en önemli insan kaynakları çalışma alanı olduğunu belirtmiştir.

Leucke'e göre (2009,67) yetenekli işgörenleri örgütte tutmak üç nedenle önem taşır. Bunlar; a) bilgi birikiminin artan önemi b) işinden memnun çalışan ile müşteri menuniyeti ilişkisi, c) işten ayrılmanın yüksek maliyetidir. Örgütler; üretim kaybı, tüketici memnuniyetsizliği(doğrudan örgüt gelirini etkiler), kalite problemleri(yeni ve deneyimsiz çalışanın yarattığı hata, zaman kaybı, vb), yönetim sürecinde aksama, bilgi ve deneyimin kaybına uğrarlar(Philips ve Edwards,2009,101). Kilit yetenekler ve yüksek performanslılar ayrıldığında bu zarar daha da katlanmaktadır. Yetersiz bir orta kademe yöneticinin çevresinde yarattığı düşük moralin yanı sıra doğurduğu zararın 1,2 milyon dolar düzeyinde olduğu belirtilmektedir. Sekiz yıllık deneyime sahip bir satış yetkilisini, tecrübesiz biriyle değiştirmek zorunda kalan bir otomobil galerisi yılda 432 bin dolar satış kaybına uğrayabilmektedir (Leucke, 2009, 72-73).

Diğer yandan, küresel ve demografik şartların yetenekli çalışanların örgütlerden ayrılmalarını kolaylaştırması nedeniyle örgütler ciddi bir güç kaybına uğramaktadır (Cosack, Guthridge ve Lawson, 2010, 2). Şu anda iş yaşamında, babyboomers kuşağı, X Nesli ve Y Nesli bir arada çalışmaktadır. Örneğin X nesli, çalışmak için yaşarken, Y nesli işle özel yaşamları arasında denge aramakta, parasal ödüllerden çok başarılarının takdir edilmesine değer vermektedirler(Fang Li ve Devos,2008,75). Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre işten ayrılmayı tetikleyen etkenler sıralamasında, Baby boomers kuşağı için "liderliğe güven"i (%32) ilk sıradaki ayrılma etkeniyken, X Nesli (%32) ve milenyum nesli için kariyer geliştirmenin (%30) ilk sıradaki etken olduğu bulunmuştur(Deloitte,2011,2). Ayrıca ömür boyu tek yerde istihdam bu nesiller için artık bitmiştir. İşgörenler işyerlerinde isteklerini, ihtiyaçlarını, ilhamlarını işleri aracılığıyla karşılamak eğilimindedirler. Yetenekli çalışanlar çalıştıkları örgütlerde heyecan verici keşifler, olağanüstü geliştirme olanakları, açık, şeffaf, dürüst, performans odaklı bir kültür ve olağanüstü liderlerle çalışmak istemektedirler (Fang Li ve Devos, 2008,75).

Ayrıca yetenekli işgörenleri tutma anlamında örgütlerin farklılıklara değer vermesi gerekmektedir. Küresel çaplı örgütlerde, her kültürde iş yapabilecek olma bakımından, kadınlar, gençler, ırk, din, yaş vb. farklı özellikleri olan yetenekli işgörenleri örgütte birarada tutma ve üretkenliklerini artırma dikkate alınması gereken bir faktördür. Rekabet ortamında küresel örgütler sadece farklı oldukları için yetenekli insanları gözardı etme lüksüne sahip değildir(Leucke, 2009,83).

Görüldüğü gibi yetenekli işgörenleri örgütte tutma çalışmaları, birbiri ile ilişki içindeki ayrılma koşullarının ortadan kaldırılması ile kalma şartlarının sağlanması konusunda örgütsel çabayı gerektirmektedir. İşgörenlerin, örgütlerinden ayrılma nedenleri aşağıda Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9. İşgören-İş Faktörleri ve Tutma. Kaynak: Philips, J. J., Edwards, L. (2009). **Managing Talent Retention: An ROI Approach**. USA: Pfeiffer Publishing

Şekil 9 incelendiğinde iş doymumu, örgüte bağlılık, işle bütünleşme, iş alternatiflerine sahip olma, iş araştırma davranışı bir araya geldiğinde, işgören örgütten gönüllü olarak ayrılmaktadır(Philips ve Edwards, 2009, 108). İş doymumu, bağlılık ve işle bütünleşme, örgüt içi müdahale gerektiren nedenlerken, iş alternatifleri ve iş arama davranışları işgörene ve örgüt dışı şartlara bağlı nedenlerdir.

Yeteneği tutma; uygun bir iş çevresi yaratma, etkili ve adaletli performans ve ödeme sistemi kurma, motivasyon ve bağlılığı inşa etme, ihtiyaçlara karşılık gelecek çözümlere sahip olmaya bağlıdır(Philips ve Edwards,2009,138).İşgören bağlılığı, yeteneği örgütte tutmanın temel unsurudur(Bhatnagar, 2007, 41). Örgütsel bağlılık; a) örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmak ve kabul etmek b) örgütün çıkarları için elinden geldiğince gönüllü olarak çaba sarfetmek c) örgüt üyeliği için kararlı olmaktır (Breif, 1986; Akt. Acar, 2001, 51) Çalıştığı örgüte bağlılık duyan, kabul edilen ve değer gören insan, kendini başarıya yönlendirip, kapasitesini başarılı olmak için kullanmaktadır(Hutton,2006,43). Vizyoner örgüt ve güçlü kurumsal kimlik, işgören bağlılığını sağlayan şartları oluşturmaktadır. Vizyoner örgütler, temel ideolojilerini, değer dizileri halinde tanımlayan, net ve istikrarlı bir kurumsal kimlik taşıyan örgütlerdir ve bu kimlik ve değerler ortamında işgörenlerin bağlılığı artmaktadır(Hatum, 2010,99).

Diğer yandan ücret ve ödemeler, yetenekli işgücünü örgütte tutmayı garantilememektedir. Ancak bunun şartı, ödemelerin en uygun rekabetçi,

piyasa koşullarına göre tatmin edici ve adaletli olmasıdır. Ücretteki adalet ve hak ettiğinin kazanılması duygusunu yaratacak bir ödeme, ayrılma riski ortadan kaldırmaktadır. Ödeme bir tatmin olma aracıdır, ancak yetenekli işgörenler için örgütte kalma aracı olmayabilmektedir (Rosen ve Wilson, 2003, 351). Ücret ile işgören bağlılığı arasındaki ilişki düşük seviyededir. Ücret politikası ancak, istenilen kişi verilen ücreti düşük buluyorsa önemlidir (Leucke, 2009, 104). Ramlall'ın (2003) işgörenlerin örgütlerinden ayrılma nedenlerini inceleyen çalışmasına göre, "piyasanın altında" ücret ödenmesi birinci neden, yeni keşif ve olanaklar ikinci neden, kariyerde ilerleme olanağı eksikliği üçüncü neden olduğu bulunmuştur (Akt. Herbst, 2010,7).

Görüldüğü gibi yetenekli işgörenler piyasa koşullarında rekabetçi ve adaletli bir ödeme sistemi kapsamında ücretlendirildiklerinde, somut maddi nedenlerle işten ayrılmamaktadır. Bu anlamda yetenekli işgücünü, çalıştıkları örgütte uzun süre tutan etkiler farklıdır. Harvard Eğitim (Fakültesi) okulundan 4500 akademisyenin katıldığı araştırma; akademisyenlerin sürekli kadro (tenur) sözleşmesi, iş yükü ve maaş-ücretten daha çok, bölümlerdeki kültür, iklim ve işbirliği ile ilgili oldukları bulunmuştur. Aynı çalışmada, fakülte iklimi ve işbirliği duygusunun, akademisyenlerin işdoyumunu maaş ve ücretlerden beş kat daha fazla yordadığı bulunmuştur (Fogg, 2006; Akt: Stankowski, 2007, 87).

Yetenek yönetiminde işgörelere sağlanan ödül veyararlar somut ve soyut olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Doman,Glucksman,Tu ve Warren, 2000,106). Dewhurst, Guthridge ve Mohr (2009,4) soyut yararları "finansal olmayan motivasyon" olarak da tanımlamaktadır. Bir işgöreni ödüllendirmede geleneksel yaklaşım, ücret, çeşitli ekstra veyan ödemeler ile örgüt içinde çeşitli imkanlardan eşit olarak yararlandırmaktır (Rosen ve Wilson, 2003, 354). Bunlar bir ödül yapısının temel öğeleridir ancak örgütler işgören için anlamlı başka ödül sistemleri kullanmalıdır.

Başkalarına yarar sağlayacağını hissettiği fikirlerini uygulamaya koymak, samimi ve iyi bir takımla çalışmak, hep birlikte bir misyonu gerçekleştirmek için çalışıyor olmak, becerilerini geliştirmek, rahat hareket edebildiği esnek

çalışma şartları, iş yükünün iş-yaşam dengesini gözeten bir dengede olması, çoğu yetenekli işgören için geleneksel ödeme bazlı ödül veyararlardan çok daha önemlidir. Örneğin, Cheese ve diğerlerine göre(2008,71) “net nesli” olarak adlandırılan nesil, para ve para ya da diğer tipte ödül sözü verilmesine değil “bilgi yaratmak ve paylaşmaya” değer vermektedirler. Çalışan bireyler olağanüstü yeteneklere sahip olabilirler ancak, eğer örgütleri bu yeteneklere önem ve değer vermiyorsa bu kişiler başarılı olmaları mümkün değildir (Hutton, 2006, 43).

Kaye ve Evens’a göre (2003,42) yetenekli işgücünü örgütte tutmanın altı anahtarı, heyecan verici iş-çalışma şartları, kariyerde ilerleme, geliştirme, iyi yönetici/patron, nitelikli meslektaşlarla çalışma, adaletli bir ödemedir. Yetenekli işgörenler, zeki, iyi eğitilmiş ve Maslow’un hiyerarşisi’nde en üst düzeyde yer alan, kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde olan kişilerdir. Yetenekli işgörenlerin ve yöneticilerin, kendini gerçekleştirme düzeyindeki ihtiyaçları; sevildiklerini ve saygı duyulduklarını hissetme, kendilerini geliştiren bir iş çevresinde bulunma, bağlılık gösterebilecekleri nitelikte lider ve yöneticilerle çalışma ve motive olmaktır(Fang Li ve Devos, 2008,78). Bu işgörenlerin bir örgütte uzun süre kalma nedenleri, iş güvenliği, aile ve özel hayata önem veren çalışma ortamı, iyi yapılan işin takdir edilmesi, esnek çalışma saatleri ve aidiyet hissidir(Leucke, 2009, 83). Yapılan bir araştırma, çalışana doyum sağlayan en önemli beş motivasyonel faktörün: Beceri ve yetenekleri kullanmak için fırsat sağlanması, ihtiyaç anında denetçi ile ilişki kurabilme, işin kendisi, görevin ve işin anlamlılığı, iş-yaşam dengesini sağlamak için fırsat verilmesi olduğu bulunmuştur(Chalofsky ve Krishna,2009, 194).

Görüldüğü gibi yetenekli işgücüne adaletli bir ücret-ödemenin sağlandığı koşullarda, onları örgütte tutan ihtiyaçların karşılanması, gerekli ortam, hak, imkanların sağlanması gerekmektedir. Çizelge 15’te kritik yetenek grubu ile üst yetenek grubunda yer alan işgörenlerin, tutma bağlamındaki ihtiyaçları ve çözümleri açıklanmıştır.

Çizelge 15. Kritik ve Üst Yeteneklerin İhtiyaç ve Çözümleri

	Kategori	İhtiyaçlar	Çözümler
<b>Kritik Yetenekler</b>	İş Doyumu	Yapılan işle doyuma ulaşma	Kişisel olarak tatmin olacağı, ödüllendirileceği, keşfedeceği bir işin tasarlanması
	İş ortamı	Çekici, cazip ve işlevsel çalışma ortamı	Üretkenliğini ve etkililiğini artıracak; cazip, heyecan verici ve işlevsel bir çalışma alanı yaratılması
	Sağlık ve Güvenlik	İş ve işyeri güvencesinin garantilenmesi	Sağlıklı bir iş çevresi oluşturulması
	İş Güvenliği	İş güvencesi, istihdamın sürekliliğine güven duyma	Çalışma,istihdam konusunda güven, istikrarlı bir çalışma çevresi yaratmak
	Kültür	Kişisel değerlerinin desteklendiğini kabul edildiğini gördüğünü hissetmek, saygı duyulmak ve takdir edilmek	Bireysel değerlere saygı gösterilen ve bu değerlerin desteklendiği bir örgüt kültürü yaratmak
	İş-Yaşam Dengesi	Yaşamında; işi, ailesi,kişisel ilgi alanlarının tümünün bir denge içinde olduğunu hissetmek	İş- yaşam dengesi programlarının uygulanması
	Farklılık	Farklılıkları her ne olursa olsun birey olarak kabul görmek	Adaletli, eşitlikçi bir farklılık yönetimi programı uygulamak
<b>Üst Yetenek, En İyi Yetenek Grubu</b>	Ödeme	Adaletli ve eşitlikçi bir ödeme yapılması	Rekabetçi, cazip, eşitlikçi ve adaletli bir ödeme sisteminin kullanılması
	Faydalar	Bireysel ihtiyaçları karşılayacak rekabetçi ve cazip faydalar edinme/sağlama	Bireysel ihtiyaçlar ve beklentilere göre uyarlanabilen ve bu ihtiyaçları karşılayan gerçekleştirilebilir, ekonomik bir işgören fayda/yarar programı uygulama
	Ödül ve Takdir	Katkılarından dolayı ödüllendirilme ve takdir edilme	Bireysel ihtiyaçları karşılayacak, ödül ve takdir programının uygulanması
	İş Performansı	Gelişme ve başarı yolunda performans beklentilerinin tanınması	Performans yönetimi sisteminin uygulanması

Kaynak: Philips, J. J., Edwards, L. (2009,139). **Managing Talent Retention:An ROI Approach**. USA: Pfeiffer Publishing

Çizelge 15'den de izlenebileceği gibi kritik yetenekleri tutma için, iş doyumu, iş ortamı, sağlık ve güvenlik, iş güvenliği, örgüt kültürü, iş-yaşam dengesi, farklılığa dair çözümler sözkonusu iken, üst yetenek gruplarını tutmak için ödeme, faydalar, ödül ve takdir, etkili performans değerlendirme ile ilgili çözümler geçerlidir. Macleod ve Brady'nin araştırması, yetenekli çalışanın örgüte bağlılığı ile örgütün finansal performansı arasında doğru orantılı bir ilişki bulmuştur (Brady, Bolchover, Sturgess, 2008, 58).

Maddi ücret-ödeme sistemlerinin artık yetenekli işgörenleri, tutmak için yeterli olmaması, işten ayrılmaların örgüt üzerindeki olumsuz etkisi, yetenekli işgücü bulmanın güçlüğü örgütleri, yeni ödül veyarar sistemleri kurmaya yöneltmiştir. İşgücü ve örgütsel değişimler, ödüllendirmeyi sadece ücret,

ikramiye, ek maddi katkılar gibi somut ihtiyaçların karşılanması dışında, soyut ihtiyaçları karşılamak önem kazanmıştır. Toplam ödül sistemi adı verilen model “ödüllendirmenin sadece maddi ödeme olmadığı, daha fazlasını kapsadığı” önermesine dayanmaktadır. Armstrong’un soyut ödüllendirme alanlarını ifade edilen toplam ödül modeli Şekil 10’da gösterilmiştir(Akt. Çilingir, 2008,34):



Şekil 10. Toplam Ödül Modeli. Kaynak: Armstrong, M.A.(2006,633). A Handbook of Human Resources Management Practice. Kogan Page. Akt: Çilingir Salıngan, B. (2008). **The Role of Assessment Centers in Talent Management and an Implementation**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi: İstanbul

Şekil 10’dan da izlenebileceği gibi, somut ve soyut, bireysel ve grup olmak üzere iki eksenle, ödüllendirme yapılmakta, soyut ödüller, somut-maddi ödüllere göre daha fazla başlıkta yer almaktadır. Bu durumun yetenekleri tutmak için yetenekli işgörenlere daha çok soyut ödüller sunmanın önemini ortaya koymaktadır.

Toplam ödül sisteminin yararları aşağıdaki gibidir (Akt: Çilingir, 2008,34):



Önemli etki: Birden fazla ödülün bütünleştirilmesi, motivasyonu derinden etkilemesi

İşgören ihtiyaçlarına karşı esneklik: İşgörenin öğrenme, gelişme, iş deneyimi gibi ilişkili ödüller, işgörenin farklı ihtiyaçlarını karşılıyor olması bakımında örgütsel bağlılıklarını güçlendirmesi

Yetenek yönetimi: Soyut ödüller sistem içinde işgörene pozitif psikolojik sözleşme dağılımıyla örgütü ayırt edici kılarak, yetenekli işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılandığı “çalışmanın çok isteneceği” bir kurum haline getirmesidir.

Örgütler ödül sistemlerini, farklılaştırdıkları yetenek gruplarına göre uyumlandırmaktadır. Doğrudan bu modelde yer alan her bir hücredeki yararları puanlamaları istenmektedir. Özellikle üst yetenek grubunun, bu ödül gruplarının hangilerini önemli buldukları, hangilerinde nötr kaldıkları belirlenmektedir. Aynı zamanda, ödül sistemleri içinde “esneklik” önemlidir. Bu ödüllerin değişimi anlamı taşımaktadır (Zingheim,2003,373).

Ödül programları her örgütte, özgün modellerle uygulamaya konulmaktadır. Her örgütün kendi yetenek grupları ve yetenek yönetimi stratejileri farklı olduğu gibi ödül sistemleri farklı olabilmektedir. Zingheim’a göre(2003,375) ödüllerin tespit ve dağılımında biri genel örgütsel, diğeri gruba özel (customized) olmak üzere iki biçimde tasarlanıp uygulanmaktadır. Genel ödül sisteminin belirlenmiş ilkeleri doğrultusundaki olanakları örgütün genel politika uygulayıcıları tarafından sunulup sağlanırken, grup ve birimlerde örgütsel ödül sistemi dışında, birim yöneticilerinin sorumluluğuna bırakılarak bütçesi ve niteliği esnek bir ödül sistemi de uygulanmaktadır.

Sonuç olarak yeteneği tutma, örgütü hedeflerine ulaştıracak yetenekli işgücü gruplarının örgütten ayrılmasını engelleme, uzun süre çalışmalarını garantileme amacı taşıyan; beklenti ve ihtiyaçları karşılayacak örgütsel iklim, kültür ve işçevresinin yaratılması, iş doyumunu ve bağlılık sağlamak toplam ödül veyarar sisteminin kurularak uygulanmasını içeren örgütsel çalışmalardır

denilebilir. Yeteneği tutma çalışmaları, yetenekli işgörenlere sağlanacak yararların sistem içinde örgütsel bir çaba haline dönüştürülmesidir.

### **Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel yedekleme (Succession Planning), örgüt içindeki insan kaynağının, emeklilik, beklenen ya da beklenmeyen işten ayrılmalarla boşalacak pozisyonlara ve liderlik rollerine yetiştirilerek hazırlanmasıdır (Shelton-Johnson, 2006). Sistem daha çok üst yönetim ve piyasada bulunması zor olan elamanlara yönelik bir uygulamadır. İşletmenin kilit noktalarında çalışanların istifa etmeleri veya işten çıkarılmaları durumunda işletmenin işini kolaylaştırıcı bir önlem niteliğindedir (Akarsel, 2007, iii). Örgütün yönetici kademesindeki ani değişim durumları ile en etkili şekilde başa çıkabilmeyi ve değişimin etkilerinden en az zarar ile sıyrılmayı hedeflemektedir (Özdemir, 2006).

Örgütsel yedekleme, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarının beklenmedik nedenlerle boşalması durumunda, doğru yeteneklerle doldurmaya hazırlıklı olmak için yürütülen etkinliklerdir denilebilir. Hatta “yönetici yedekleme” olarak anıldığı çalışmalar da bulunmaktadır. Çünkü geleceğin liderlerini geliştirmek ve hazırlamak konusunda zamanında yapılmamış, geç kalınmış müdahaleler, hem istenen liderin bulunamaması hem de iyi yetiştirilememesi gibi sorunlara neden olmaktadır (Garrow ve Hirsh, 2008, 392). Örgütsel yedekleme uygulamalarını gerektiren şartlar aşağıda açıklanmıştır (Rothwell, 2005,96) :

- Kilit pozisyonlar, boşaldıktan sonra doldurulmaları uzun zaman almakta ve gecikmeler yaşanmaktadır
- Kilit pozisyonlar sadece dışarıdan kişilerin belli dönemler için kiralanması ya da danışmanlık yoluyla doldurulabilmektedir
- Kilit pozisyonlara hazır tutulan çok az sayıda kişi bulunmaktadır yani “şimdi hazır” (ready now) yaklaşımı uygulanamamaktadır.
- Kilit pozisyonlar için, başvuran adaylar pozisyonun güvenle doldurulabilmesine olanak sağlamamaktadır
- Kilit pozisyonlar, sık sık maliyet artışları ve beklenmeyen masrafların konusunu oluşturmaktadır

- Kilit pozisyonlar için yapılan yer değiştirme ya da pozisyonu doldurma çalışmaları, sıklıkla yeni görevlerin başarısızlıkla yürütülmesiyle sonuçlanmaktadır
- Yüksek performanslılar ve yüksek potansiyelliler sık sık örgütlerden ayrılmaya başlamışlardır.
- Profesyonel düzeye gelen ve kariyer hedeflerine ulaşan örgüt çalışanları, düzenli olarak örgütleri terk etmektedir

Örgütsel yedekleme, yetenek ya da aday havuzları adı verilen programlar aracılığıyla yürütülmektedir. Aday havuzları, özel bir iş için bir bireyi yetiştirmek yerine, ihtiyaç doğduğunda liderlik rolünü üstlenebilecek şirket içi deneyime ve yeteneğe sahip başarılı kişilerden oluşmaktadır (Gale,2002,82-86; Akarsel, 2007,15). Aday havuzları, örgütün en st düzeyindeki, çoğunlukla tepe ve en st  katmandaki görevlileri ile bu pozisyonlara hazırlanacak kısa vadeli ve uzun vadeli adayları kapsamaktadır. Adaylar, kısa dönem yedekler(işi yapmaya hazır olanlar) ve uzun vadeli yedekler (uzun vadede işi yapma potansiyeli olanlar) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır Ardından gelen ikinci grup adaylar ise, iş dünyasındaki sarsıntı ve krizler, coğrafi sınırlar ve çalışmalardan geçip aktif olarak gelişerek kariyerlerinin ortasına gelen “yüksek potansiyelliler”dir (Hirsh,2000, 2).

Ayrıca, emeklilik yaşı, emekli olacakların sayısı ve nitelikleri, örgütsel yedekleme etkinliklerini planlarken dikkate alınmakta, kimlerin emekli olacağına dair sayısal taramalar yapılmaktadır. Fahlander’e göre (2008), eğer 50 yaş üstü çalışanlar aynı zamanda emekli olur ve yerlerine yeni ve aynı niteliklerde çalışan bulunamazsa, bu durumun yarattığı beceri eksikliği örgütlerde ciddi ve tehlikeli bir kapasite riski yaşatacaktır. Emekli olanların yerine gelenlerin becerileri, kapasitelerinin geliştirilmesi ve bu doğrultuda doğru pozisyonlara getirilmeleri oldukça kritik bir sorun olacaktır (Akt. Fang Li ve Devos, 2008, 21). Bu anlamda, şirket çalışanlarının emekliliği, kadrolaşma kararlarını etkilemekte ve yöneticilik düzeyinde geliştirme ve yedekleme planlarını şekillendirmektedir. Emeklilik yaşının belli olması gelecekte emekliliklere dikkat çekmekte ve bu da yedekleme hazırlıklarını başlatmaktadır(Akarsel,2007,12).

Örgütsel yedekleme, kurumdaki kilit pozisyonlara getirilebilecek bir ya da daha fazla sayıda kişiden oluşan yedeklerin tanımlandığı, bu yedeklerin kariyer hareketliliklerinin ve kariyer gelişimlerinin planlandığı bir süreçtir(Hirsh, 2007,1). Aday havuzundaki kişilerin, boşalabilecek kilit pozisyonlara hazırlamak amaçlı, geliştirilmesi ve takibi, zamanı geldiğinde kişi ya da ekip olarak gerekli rolleri yürütmeleridir. Örgütsel yedekleme uygulamak isteyen bir örgütün öncelikle planlaması gereken konular aşağıdaki gibidir (Ruggiero ve Bosfold, 2008,15):

1. Yer değiştirmesi kritik önemdeki pozisyonların tespiti
2. Bu pozisyonların ortalama ne zaman boşalacağını tahmini
3. Bu kritik pozisyonların gerektirdiği becerilerin tanımlanması
4. Var olan çalışanlar içinden bu becerilere sahip adayların değerlendirilmesi

Örgütsel yedekleme süreci genel hatları ile aşağıda açıklanmıştır(Sharma, Chrisman, Chua, 2008 ; Akarsel, 2007,13)

- Aday havuzu için aday isimlerinin belirlenmesi at seviyede başlarken, değerlendirmeler üst düzeye taşınarak sen seçim kararı verilir.
- Adayların yetenek ve beceri değerlendirmeleri; yönetim becerisi, iletişim, iş anlayışı, esneklik, karar verme yeteneği, stratejik düşünme, inisiyatif kullanma, risk alma kabiliyeti gibi kriterler dikkate alınarak gerçekleştirilir.
- Potansiyel bir görev için hazır olup olmadığının değerlendirmesinde iş tecrübesi dikkate alınır ve görev tanımı ile bağlantılı olarak karar verilir.
- Gelişim planları, adayın hazır olma derecesine bağlı olarak, ileride gerçekleştirilecek terfilerin gereklerine uygun, net bir harita düzeninde oluşturulmalıdır.
- Adayların arzu ettikleri iş pozisyonuna ilişkin bilgi düzeyleri, kariyer beklentilerinin ne olduğu gibi soruların yanıtları sistematik olarak toplanmalıdır.
- Yedekleme planlaması 12 veya 18 aylık olmak üzere düzenli olarak yapılmalıdır.

- Oluşturulan aday listesi sadece CEO ve insan kaynakları departmanının üst düzey yöneticisi tarafından bilinmelidir. Yönetim kademesinde çalışanlar için ayrıca tablolar hazırlanabilir. Havuzda yer alan kişilerin ilerleme aşamaları gözlemlenebilir.

Görüldüğü gibi, örgütsel yedekleme, liderlik ve yönetim pozisyonları sayıları, emeklilik nedeniyle boşalacak pozisyonlar dikkate alınarak aday sayıları ve nitelikleri bir ya da iki yıl önceden belirlenmekte, bireysel gelişim planları hayata geçirilmekte, ilerlemeleri değerlendirilmektedir. Rothwell'in (1994) geliştirdiği örgütsel yedekleme planlaması modeli ise yedi basamaktan oluşmaktadır. Örgütsel yedekleme planlamasının basamakları aşağıda açıklanmıştır (Akt: Cembrowski, 1998, 5-24):

1. aşama Sistematik bir yedekleme planlaması yükümlülüklerinin belirlenmesi ve yedekleme planlamasının programlanması (planlama süreci ile ilgili misyon geliştirilmesi)
2. aşama Güncel iş gerekliliklerinin değerlendirilmesi, uzun dönemli planın önceliklerinin belirlenmesi ve kaynakların tahsis edilmesi
3. aşama Bireysel iş performansının değerlendirilmesi – her bir pozisyon için yeterli profillerinin geliştirilmesi
4. aşama Gelecekteki iş, görev ve pozisyonların gerekliliklerinin çıkarılması – yöneticilik için potansiyeli olan kişilerin belirlenerek, yeterli profiline uygun hale gelmeleri için beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi
5. aşama Bireysel potansiyellerin değerlendirilmesi ve 360 derece değerlendirme tekniğinin kullanılması – Olası sorunlar ve adayın gelişim ihtiyaçlarının, örgütün ihtiyaçları referans alınarak belirlenmesi
6. aşama Yedekleme planlamasının ihtiyaçlarını karşılayacak eksiklerini giderecek, gelişim sürecinde ortaya çıkabilecek olası boşluk ve sorunların çözümü- Adayların gelişim ihtiyaçlarının giderilmesi için uygulamaya geçilmesi
7. aşama Yedekleme planlaması programının değerlendirmesinin yapılması

Kısa ve uzun vadeli adayların geliştirme etkinliklerinin içeriği, doldurulacak pozisyonların yetenek ve yeterlilik gereklerine göre belirlenmektedir. Geliştirme içerikleri yöntemleri de dikkate alınarak bireysel

gelişim programları haline getirilmektedir. Geliştirme çalışmaları; idari işler stajı, çalışan değişim programı, formal eğitim programları, görev rotasyonları, yan işlere hareketlikler, geçici görevlendirmeler ve mentorluk faaliyetlerini kapsamaktadır (Chambrowski ve da Costa, 1998, 10).

Örgütsel yedekleme, liderlik ve kilit pozisyonlara odaklandığından, en sık başvurulan yetenek yönetimi uygulaması olduğu görülmektedir. Çünkü, örgütsel yedeklemenin amacı kilit ve liderlik pozisyonlarını; nitelikli, gerekli yetenek, yeterliklerle donatılmış kişilerle, zaman kaybetmeksizin doldurmak olduğundan, örgütlerin hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır denilebilir. Bernthal ve Wellins'in (2005) küresel liderlik araştırması, güçlü bir örgütsel yedekleme ve liderlik gelişim programı uygulayan örgütlerin, programı uygulamayan örgütlere göre karlılıklarının %19, verimliliğinin %20 arttığı bulunmuştur. Araştırma aynı zamanda başarılı bir örgütsel yedeklemenin özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu özellikler: CEO ya da en üst düzeyde yöneticinin sürece dahil olması, adayların belirlenmesi ve geliştirilmesinde yatay hattaki müdürlerin dahil edilmesi, adayların var olan ve potansiyel-hazır oluş performanslarının, objektif değerlendirme verilerine dayalı olmasıdır (Akt:Folkers, 2008, 40).

Yapılan birçok araştırma, örgütsel yedeklemeye yeterince önem verilmediğini fakat gelinen noktada ortaya çıkan emeklilik, geleceğe lider hazırlama ihtiyacı gibi sorunların kamu kurumlarında örgütsel yedekleme uygulamalarını başlatma zorunluluklarını ortaya koymuştur (Folkers, 2008, 35). Örneğin İngiltere'de kamu hizmetlerine yönelik örgütsel yedekleme çalışmaları yapılmaktadır. Bu kapsamda, kısa (1-2 yıl) ya da uzun süre (5 yıl) üst düzey yönetici olma potansiyeli ve deneyimine sahip kariyerinin ortasındaki çalışanlarının gelişimine odaklanılmıştır. Bu çalışmada beklenen çıktılar, zamanı geldiğinde örgüt içinden veya dışından orta düzey yöneticilerin oluşturulmuş liderlik becerilerinin ortaya çıkarılarak işe koşulmasıdır. Aynı zamanda, artık kariyerinde ilerlemeyecek bir aşamada olan deneyimli üst düzey çalışanlarını ise koç olarak kullanmak üzere geliştirerek kamuya hizmet etmeye devam etmeleri sağlanmaktadır. İngiliz kamu sektörünün farklı kesimlerinde yoğun geliştirme desteği, üst düzey

yönetici olmanın başlangıcındaki kişileri, belli bir süre belediye meclisi ya da sağlık güvenliği kurulunda çalıştırmayı da sağlamaktadır (Garrow ve Hirsh, 2008, 392).

Örgütsel yedekleme çalışmalarını örgütler, kendi özgün deneyim ve ihtiyaçları doğrultusunda planlayıp, uygulayabilmektedirler. Aşağıda pozisyon-rol odaklı bir örgütsel yedekleme uygulaması süreci örneği verilmiştir. Fujitsu muhasebe-finance üst düzey yöneticiler takımı için yapılan örgütsel yedekleme süreci şu şekilde ilerlemektedir(McCartney ve Garrow, 24):

<p><b>Amaç;</b> en iyi performans gösteren, ileride muhasebe- finansman üst düzey yönetici takımında yer alacak adayları örgüt içinden, çekme, geliştirme ve hazırlama.</p> <p><b>Başvuru süreci:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Form doldurarak yöneticisine teslim etme</li> <li>▪ Oluşturulmuş yetenek komitesince (yetenek paneli) başvuru değerlendirme ve başarı ve başarısız olanlarla ilgili geribildirim alma,</li> <li>▪ <b>Tanıma oturumuna katılma.</b> Yarım gün süresince tüm adayların, yetenek havuzuna alım süreci, beklenen çıktılar, iş gerektirdiği yeterliklere ilişkin yansıtmanın yapılması,</li> <li>▪ <b>Yetenek merkezine katılım.</b> Adayların iki gün boyunca iki mülakat, psikometrik testler, senaryolara dayalı örnek olay deneyimleri süreçlerinden geçmeleri. Belirlenen yeterlik düzeylerine göre, resmi üst komite ve danışman firma(Roffey Park) tarafından değerlendirilmeleri</li> </ul>
<p><b>Potansiyelin tanımlanması ve ölçülmesi:</b></p> <p>Üç kilit kurumsal göstergeye göre potansiyelin ölçümü:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öğrenme kabiliyeti: adayların yetenek merkezindeki mülakat, test ve atölye çalışmalarının sonuçlarının ölçümü</li> <li>▪ Stratejik düşünme kabiliyeti: adayların verilen senaryolara yazılı ve sözlü olarak yanıtlarının ölçülmesi</li> <li>▪ Duygusal zeka: test, örnek olaylar denemelerinde ve mülakattaki tepkilerinin değerlendirilmesi</li> </ul>
<p><b>Seçme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Örgüt içinden 300 adayın yetenek havuzu için belirlenerek, en uygun adayların çekilmesi</li> <li>▪ Intranet uygulamaları ile bir soru formu üzerinden 40 kişinin seçimi</li> <li>▪ Duygusal agility, stratejik agility, öğrenme ve gelişme kapasitelerinin derinlemesine ölçümü</li> <li>▪ 10 adaya düşürülerek 12 ay sürecek geliştirme programına alınması</li> <li>▪ Süreç içinde adayların, “terfiye hazır, potansiyeli var, terfi edebilir” şeklindeki değerlendirmelerle pozisyonlara hazır olma durumlarının değerlendirilmesi</li> </ul>

Görüldüğü gibi, doğru planlandığı, doğru ölçütlerle aday havuzu oluşturarak, gelişim süreçleri takip edildiğinde, boş pozisyonların zaman ve maliyet kayıpları yaşanmaksızın liderlik ve yönetim rolleri örgütsel yedekleme aracılığı ile doldurulabilmektedir. Bu çalışmanın sadece karlılık hedefli örgütlerde değil, kamu örgütlerinde de hizmetlerin kalitesinde bir düşüş, değişim yaşanmaksızın sürdürülebilirliğine katkı sağlanmaktadır denilebilir.

## Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetiminin, eğitim örgütlerinde bir yönetim yeteneği olarak algılanmaktan ziyade, üstün zekalı ve üstün yetenekli öğrencilerin eğitimi öğretimi bağlamında; “bireysel farklılıklar” bağlamında ele alındığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu anlamda üstün zeka ya da spor, sanat vb. alanlarda üstün yetenekli öğrencilerin gidebileceği okulların kurulması şeklinde uygulamalarda yer almıştır. İlk ve ortaöğretim düzeyinde üstün zeka ve üstün yetenekli öğrencilerin gidebileceği okullar kurulmuştur. Ülkemizde fen liseleri, bilim ve sanat merkezleri, güzel sanatlar liseleri gibi okullar, üstün zekalı ve üstün yetenekli öğrencilerin eğitim öğretim ihtiyaçlarının karşılamak ve geleceğe hazırlamak amaçlı faaliyet göstermektedir. Fen liseleri de geleceğe bilim insanı yetiştirmeye dönük olarak kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Ancak bu uygulamalar, yeteneğin bir stratejik yönetim aracı olarak ele alındığı bir anlayış olmayıp, bireysel yeteneklerin eğitim öğretim ihtiyacını karşılama hizmetinde bir değişken olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Başlangıçta Amerika ve Avrupa’da yetenek yönetiminin, eğitim örgütlerinde sistematik olarak uygulandığını söylemek zordur. 2000’li yılların başında, ilköğretim ve liselerde etkili okul liderliği ve yönetici ihtiyaçları ile kalite artırma çalışmalarına önem verilmeye başlanmasıyla kısmi olarak ilk yetenek yönetimi uygulamaları başlamıştır denilebilir. İngiltere’de Eğitim Standartları Ofisi(Ofsted-Office for Standards in Education) ve bazı kamu kuruluşların nitelikli okul yöneticisi ve öğretmen ihtiyacı doğduğuna dair görüşleri doğrultusunda uygulama adımları atılmıştır(Rhodes ve Bundrett, 2006, 271).

İngiltere’de okul sisteminin usta öğretmenlerin emekliliği ve sisteme yeni giren öğretmenlerin deneyimsizliği nedeniyle zayıflamış olduğu ve ciddi bir okul lideri ve yöneticisi sorunu yaşanmakta olduğunu ortaya koyan veriler elde edilmiştir. Bu durum, İngiltere de öğretmenlerin işe alımı ve sisteme öğretmen sağlanması konusunda hükümetin yeni tedbir alması, standartların yükseltilmesi ve okullara yönelik çalışmaların artmasıyla sonuçlanmıştır.



Okullarda liderlik araştırmaları ve liderlik pozisyonlarının doldurulabilmesi için çalışmalar yapılmıştır (Rhodes ve Brundrett, 2006, 271).

Özellikle okul liderliği ve etkili başöğretmenlik konusunda, yeterliklerin tanımlanması, geliştirme etkinlikleriyle bütünleştirilerek örgütsel yedekleme anlayışı ile programlar uygulanmaya konulmuştur. Eğitim örgütlerinde liderlik pozisyonlarına okul yönetici sağlamakta hemen hazır (ready now) yaklaşımından, yetenek havuzu aracılığıyla lider sağlama yaklaşımına dönuşmüştür(Hartle ve Thomas, 2004; Akt. Rhodes ve Bundrett, 2006, 271). Aynı yıllarda Amerika'da çeşitli eyaletlerde, nitelikli okul lideri ve yönetici bulma sorunları keşfedilmiş ve okul liderliği programları yürütölmeye başlamıştır.

Örneğin "okullarda lider geliştirme" ihtiyacına yönelik bir eyaletin eğitim bölümü, tüm okullarda uygulanmak üzere yüksek potansiyellilerin tespit edilerek geleceğe lider hazırlama amaçlı örgütsel yedekleme boyutundaki uygulamanın içeriğini ve altyapısını hazırlamıştır. Ölçme araçları da dahil, süreç, adımlar ve lider yetenek ve yeterliklerine dair tanımların yapılmıştır. Bu uygulamalarda, okul liderliği "etkili lider olmak için gereken becerilere sahip olan, fakat henüz bu özellikleri ile tanımlanmamış, uygun geliştirme olanakları sağlandığında "potansiyel lider olacak kişiler" olarak tanımlanmıştır. İhtiyaç duyulan ve okul liderlerine sunulan gelişim alanları aşağıda açıklanmaktadır(Maryland State Department of Education, 2006,13):

*Bütçe ve finans, okul master planını inşa etme, değişim yönetimi, etik, faydacı liderlik, grup dinamikleri yönetimi, görüşme süreçleri, yasal ve hukuki konular, yazılı ve sözlü iletişim, okul uygulamaları ve hizmetleri, stres yönetimi, öğrenci hizmetleri (rehberlik, sağlık güvenlik, ulaşım, yemek, özel eğitim hizmetleri), takım kurma, zaman yönetimi, aile ve toplumla olumlu ilişki kurma, düzenli ve güvenilir ortam yaratma, öğrenci verilerinin yönetimi, öğrenci işleridir. Geliştirme programlarından önce ve sonra uygulanmak üzere: liderlik kültürü, okul lider adayları kendini değerlendirme anketi, gözlemci değerlendirme formu, liderlik ilgisi, yönetsel gelişim ihtiyaçları formları gibi araçları geliştirmiş ve bu araçlarla edinilen verileri değerlendirme sistemi kurmuşur.*

Görüldüğü gibi Amerika ve Avrupa'da ilk ve ortaöğretim okullarında okul lideri, yöneticisi, başöğretmenler, öğretmen yetiştirmede geleceğe dönük geliştirme odaklı öğretim kadrolarının kalitesini artırma ve güncel eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya dönük çeşitli programlar uygulanmaktadır.

Yüksek öğretimde ise Dünyanın en iyi üniversiteler grubunda sayılabilecek üniversitelerinin, kurumsal plan, stratejik hedefler, vizyon ve misyonlarında; yetenek ve yetenek yönetiminin temel önermeleri olan; yetenekli, yüksek kalibreli akademik ve idari personel ile üniversitenin kalitesini artıracığı; yerel, ulusal ve uluslar arası düzeyde etki yaratılabileceğine ve en iyi olunabileceğine dair ifadelerin yer aldığı izlenmektedir. Amerika'da Ivy Plus olarak bilinen (Columbia, Corwell, Harvard, Massachusetta Institute of Technology, Stanford, University of Chicago, Yale, University of Pennsylvania) en iyi üniversite grubundaki üniversitelerde, Avrupa'da özellikle İngiltere'de Cambridge, Oxford, West Chester, Nottingham Trent gibi üniversitelerin kurumsal siteleri incelendiğinde yetenekli akademik personel ve yönetici geliştirme, liderlik programları, yeterlik geliştirme programlarının uygulandığı görülmektedir.

Örneğin Amerika'da Stanford Üniversitesi'nin misyonundaki ilk ifade "yetenekli işgücünü, çekmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve tutmak" ifadesidir. Aynı zamanda Stanford'da liderlik geliştirme programı, mesleki gelişim programları yürütülmekte, akademisyen ve işgören yardım merkezi bulunmakta, kampus kariyer haritası adıyla akademik, idari personele farklı kariyer seçenekleri sunulmaktadır([www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)). Yale Üniversitesi'nin misyon ve amaçlarında "Yale'i yüksek performanslı örgüt olarak geliştirmek, en iyileri hızla işe almak, en iyi akademisyenleri çekmek, geliştirmek ve tutmak için etkili ödül veyarar programları sunmak"tır yer almaktadır([www.yale.edu](http://www.yale.edu)).

Princeton Üniversitesi öğrenme ve geliştirme birimi "üniversite misyonunu doğrultusunda, motivasyon, bağlılık, yüksek performanslı yönetici ve işgörenleri bireysel, ekip ve örgütsel düzeyde geliştirmek amaçlı" olarak çalışmaktadır([www.princeton.edu](http://www.princeton.edu)). Pennsylvania Üniversitesi yönetici, işgören

ve akademisyenler için 73 başlıkta verilen formal kurslar, temalara göre seminerler, kariyer koçluk birimi, mentorluk programı gibi öğrenme ve geliştirme programlarını yürütmektedir (www.upenn.edu). Pennsylvania Üniversitesi yeteneği tutma ve geliştirme konusunda yoğun çalışmalar yürütmektedir. Yürütülen Leadership@Penn programının amacı, üniversitenin sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlaması için gerekli liderlik kapasitesini artan bir başarıyla sağlamaktır. Bu program; üniversite nasıl işler, bu işleyişi daha iyiye götürecektir ihtiyaçları nelerdir?, Penn'i tanımlayan güçlü yönleri nelerdir?, misyona ve bu misyona bağlı bütüne nasıl katkı sağlanabilir? sorularının yanıtlarının anlaşılmasını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

Leadership@Penn programı, katılımcı adaylara, kurumsal başarıyı geliştirmek için gereken; yeteneği çekme, geliştirme ve tutma konusuna katkının anlaşılmasının sağlamaktadır. Leadership@Penn programı üç adımdan oluşmaktadır. Birinci adım sekiz ay süren "atölye çalışmaları" dır. Bu adımda: Penn'e özel liderlik ve yönetim rollerini doldurmak için gereken yetenek/yeterliliklerin inşasına odaklanan atölye çalışmalarıdır. Halen görevini sürdüren lider ve yöneticiler, bu oturumlara birlikte çalışmak için davet edilmektedir. İkinci adım, stratejik projeler adımdır. Bu adımda üniversitenin güncel konu ve sorunlarına odaklanarak geleceğine yönelik yansıtma yapılmaktadır. Üniversitenin, sistem, stratejik ve teknik konu başlıklarının neler olduğunu saptama amacı taşımaktadır. Üçüncü adımda ise programa katılan adaylara bireysel gelişme hedefleri konularak, 360 derece performans değerlendirme geribildirimleri, kendini değerlendirme, yüzyüze koçluk seanslarına katılımları gerçekleştirilmektedir. Bu program, katılımcıların rollerini daha etkili yürütmeleri, terfi etmeleri, üniversitedeki farklı sorumlulukları almaları, kariyerlerinde ilerlemeleri amacını taşımaktadır(Edwards, 2008,3).

İngiltere'de ise Cambridge ve Oxford üniversitelerinin yüzlerce yıllık geleneklerini, güncel yönetim gerekliliklerine uyarladıkları izlenmektedir. Oxford Üniversitesi'nin kurumsal stratejik planında yetenek yönetimi anlayışı, "mükemmelliği sürdürmek" başlığı altındaki altı hedeften biridir. Hedef "Dünya

çapında en yüksek kalibredeki akademisyenleri çekmek, geliştirmek, tutmak, Oxford Üniversite ve kolejlerinin, yerel, ulusal, uluslar arası çevredeki akademisyenlerin tercih ettiği kurum olması” şeklinde açıklanmaktadır. Oxford üniversitesi’nde bölümler düzeyinde yetenek yönetimi uygulanmaktadır.

Cambridge Üniversitesi ise, insan kaynakları işlevlerini yetenek yönetimi temelli olarak şekillendirdiği görülmektedir. Cambridge Üniversitesi, Eğitsel Yeterlikler Konsorsiyumu (ECC) tarafından 20 kadar üniversite üst düzey yöneticisi ile yapılan görüşmelere dayalı olarak bir iş değerlendirme planı (HERA) geliştirmiş, rollerin analizi yapılmıştır. Örneğin Cambridge Üniversitesi personelinin davranışsal yeterlilikleri başlıca sekiz alanda (İletişim, İlişki kurma, Farklılıklara değer verme, Sonuçlandırma Başarısı, Stratejik odaklılık, İnsan geliştirme, Anlaşma ve etkileme, Yenilik ve Değişim) belirlenmiştir. Her bir yeterlilik; A, B, C, D, düzeyleri ve bu düzeyler ise davranışsal tanım, düzeyin tanımı, pozitif göstergeler olmak üzere üç bölümde açıklanmaktadır([www.admin.cam.ac.uk](http://www.admin.cam.ac.uk)).

Cambridge Üniversitesi’nde, profesörlük, doçentlik, kıdemli okutmanlık kadrolarına, “uygunluk kriterleri” ve “değerlendirme-ölçme kriterleri” olmak üzere iki tip kritere göre işe alım ve yerleştirme yapılmaktadır. Uygunluk kriterleri: araştırma ve bilim, öğretim, genel katkı olarak üç başlıkta, değerlendirme-ölçme kriterleri: net kanıt(C-clear evidence) tatmin edici kanıt(S- satisfactory evidence), şüpheli (D-Doubt) olarak belirlenmiştir. Tüm süreç, kişi ve kurulların rolleri, başvuru ve dokümantasyon detaylı yönergelerle açıklanmakta ve uygulanmaktadır. Üniversite’de Üst Akademik Yükseltme Komitesi Kurulu ve alt Kurulları (Fakülte Yükseltme Kurulları) tüm süreci belirleyip yürütmekte, insan kaynakları müdürleri ise beş alana ayrılmış (Sanat ve Beşeri Bilimler, Sosyal Bilimler, Biyoloji ve Tıbbi Bilimler, pozitif bilimler, Teknoloji) alt kurullarda genel sekreter olarak görev yapmaktadır.

Görüldüğü gibi, Dünyadaki birinci ligde denilebilecek üniversitelerin gerek yetenek anlayışı gerek uygulamalarını yönetim sistemlerine uyumlandırıdıkları izlenmektedir. Ancak bu durum, bu üniversitelerin eski,

köklü, gelenekselleşmiş yüksek öğretim kültürlerine ve örgütlenme yapılarına, ve en başta özerkliklerine bağlanabilir. İngiltere’de yüksek öğretim kurumları, yapısal olarak kamu sektörünün bir parçası değildir. Yüksek öğretim kurumları, üst düzey stratejik ve operasyonel özerkliğe sahiptirler (Deem, Hillyard, Reed, 2007,1). Amerika’da üniversitelerin yapısı ve toplumsal konumu ise Rosovski (2003) tarafından şu şekilde anlatılmaktadır:

*Bizim ülkemizde üniversite ve kolejler, kaynaklarını az çok öğretimle geniş ve değişik amaçlar için kullanan varlıklı vakıflar olduğu kadar, büyük işletmelerdir. Bu bakımdan üniversiteler büyük işletmelerdir. Büyük yatırım portföyleri, yerleşim merkezlerinde arsa ve binaları vardır; restoranlar, hediyelik eşya satan dükkanlar işletirler; yurt dışında kampusler açarlar ve bunlara benzer daha birçok etkinlikte bulunurlar. Bu kadar zengin vakıf ve işletmelerin kaynaklarını nasıl kullandıkları, kendi bünyesinde olsun olmasın, herkesi haklı olarak yakından ilgilendirir. İster kamu ister özel, hemen bütün yüksek öğretim kurumları, vergi yükümlülüklerinden toplanan paradan fonlar ya da sübvansiyonlar alırlar. Harvard bütçesinin % 20 den fazlası hükümet fonlarından gelir.*

Bu bilgilere dayalı olarak, Amerika ve Avrupa da bazı büyük üniversitelerde yetenek yönetimi bağlamında uygulamaları yürüttüğü söylenebilir. Ancak bu uygulamaların diğer yüksek öğretim kurumlarına genellenemeyeceği düşünülmektedir. Amerika’da (Texas eyaletindeki üniversiteler) 62 dört yıllık kolej ve üniversitenin başkanları ve personel yöneticilerinin katıldığı araştırma sonuçlarına göre: Katılımcıların %75’i insan kaynakları stratejik planlamasının önemine çok inanmalarına rağmen, sadece %9’unun örgütlerinde stratejik insan kaynakları planlamasının olduğu bulunmuştur (Smith, 1987, iv). Görüldüğü gibi geleneklerini oturtmuş, idari ve mali özerkliklerini görece sağlamış büyük üniversiteler yetenek yönetimi gibi yeni yaklaşımları uygulamalarına yansıtılmışlar ve yetenekli insanın önemini zaten kavramışlardır. Ancak bunu diğer üniversitelere genelleyebilmek zor görünmektedir. Çünkü alanyazında, üniversitede yetenek yönetiminin hem uygulamalarının hem de bu konuda bilimsel araştırmaların sayısının azlığına ve yetersizliğine işaret eden ve üniversite yönetimlerini eleştiren çok sayıda görüş bulunmaktadır.

Wolverton ve Gmelch’e göre (2002) yüksek öğretimde yetenek yönetimi konusuna odaklanan araştırmalar son derece sınırlı sayıdadır.

Gelişim olanaklarını şansa bırakmak yerine sistematik ve sürece odaklı formal geliştirme programlarına güvenmeyi içeren yetenek yönetimi çalışmalarını benimseyen yüksek öğretim kurumlarının olduğunu varsayan çok az sayıda araştırma bulunmaktadır(Akt. Riccio, 2010,2).

Heure'e göre de (2003,1) yüksek öğretimde yetenek yönetimi hala keşfedilmeye açık boş bir alandır. Uygulamada ve akademik düzlemde yetenek yönetiminin önemle üzerinde durulmasına rağmen, yetenek yönetimi başlığı geliştirilme ihtiyacı içindedir. Bu konudaki sınırlılık, tutarlı bir tanımlamanın ve açık ve net bir kavramsal çerçeve oluşturulma ihtiyacını ortaya koymaktadır(Collings ve Mellahi, 2009, 304). Yetenek yönetimi, akademik dünyada fazlaca çalışılmamakta, ancak özel sektör, danışmanlık firmaları, teknoloji firmaları tarafından daha çok çalışılmaktadır (Fang Li ve Devos, 2008, 32).

Riccio (2010,7) üniversitelerin stratejik planlarına bakıldığında, işgörenlerin üniversitenin başarısına en önemli değeri sağlayanlar olarak görüldüğünü, buna rağmen üniversitenin yönetimi çerçevesinde yetenek yönetiminin niçin sıklıkla uygulanmadığı sorusunu sormaktadır. Christie'ye göre de (2005) tüm üniversiteler, stratejik planlarına bağlı olarak yenileşme veyarlarını, gelecekteki bütçe, fon bulma, kampus master planları üzerinden düzenlemekte ancak kendi bünyesindeki yeteneklerin yüksek potansiyellilerini seçme ve yetiştirmeye yönelik bir planlamaya değer vermemektedirler.

Heure'e göre(2003,1) yüksek öğretim silolar halinde, liderliğe değil idareciliğe konsantre olarak yönetilmektedir. Yüksek performanslı karlılık örgütleri, stratejik insan kaynakları yönetimini uygularken, akademik çevre halen planlama ve yönetme anlayışlarına olumsuz reaksiyon göstermektedir (Smith, 1987, iii). Florida'ya göre ise (1999,68) politika yapıcılar gerçekten üniversiteyi yönetmek istiyorlarsa yeni bir bakış getirmeli, üniversite sanayi işbirliğini teşvik etmeyi durdurmalarıdır. Bunun yerine üniversitelerin, dünyanın en zeki insanlarını çekme kabiliyetini güçlendirmelidirler. Ancak asıl bu insanları üniversiteye çektiklerinde, onların ürettiği bilgi, hızla

yaygınlaştırıldığında üniversite ekonomik ve bölgesel gelişmeler üzerinde gerçek etkiye sahip olacaktır.

### **Türkiye’de Durum**

Türkiye’de yükseköğretimin sorunları, idari, mali ve akademik özerklik, akademisyenlerin özlük hakları ve ücretleri, üniversite yönetim, yapı ve süreçlerinin yenilenmesi ihtiyacı, siyasi etkiler, kadro sorunları, hesap verebilirlik, üniversitenin niteliği ve performansı ile ilgili sorunlar gibi birçok başlıkta ifade edilmiş ve halen de edilmektedir (Sarıca, 2007, 16; Ortaş, 2004; Soyşekerçi,2007,180). Üniversitenin başarısında insan gücünün önemi de yazılı olarak sıklıkla ifade edilmesine rağmen, bu önemin insangücünü etkilik ve verimlilik amaçlı yönetilmesi doğrultusunda uygulamalara yansıyamadığı söylenebilir. Kamu üniversiteleri ve vakıf üniversitelerinin bağlı oldukları yasalar ve mevzuatlar çerçevesinde merkezi, geleneksel, bürokratik yaklaşım ve süreçlerle birçok sorunlar içerisinde yönetildiği, insan kaynakları yönetiminde ise bir vizyon sorunu yaşandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Yüksek öğretimde insan gücü ve bunun yönetimi ise gerek akademisyenliğin gerekse üniversitenin kendine has doğası nedeniyle daha özel yaklaşım ve süreçlerle yürütülmesi gereken bir konu olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye’de yüksek öğretim kurumlarının hala merkezi bir yapıya bağlı olarak yürütülmesi, kamu üniversitelerinde, üniversitelerin kadro sayılarının, insan gücü niteliklerinin, bütçelerinin YÖK ve ilgili bakanlıklarca tayin edilmesi, üniversitelerin etkililiği ve verimliliği sorunlarını da beraberinde getirmektedir denilebilir. En başta özerklik konusu yasal ya da yazılı olarak metinlerde geçse de, uygulamada, idari ve mali olarak merkezi yapıya bağlılık özellikle kamu üniversitelerinin kendi kendilerini yönetebilmelerine, kendi özgün insan kaynakları politikalarını oluşturup uygulayabilmelerine henüz imkan vermemektedir denilebilir. Bu bağlamda yüksek öğretimin sorunları, YÖK 2005 Raporu’nda “Ülkemizde bütçe sistemi, kamu kaynaklarının hem dağıtımı hem de kullanımında aşırı merkezîyetçi, bürokratik işlemleri çok yoğun, sınırlayıcı ve performansa göre yönetimi içermeyen bir yapıdadır. Bu olgu üniversitelerimizdeki araştırma ve eğitim

öğretim faaliyetlerinde beklenen çağdaş uygulamaları ne yazıkki olumsuz yönde etkilemektedir” şeklinde açıklanmaktadır(www.yok.gov.tr.2005 raporu).

Diğer yandan, YÖK akademisyen niteliğini ve yüksek öğretimde kaliteyi yükseltmek için çeşitli çalışmalar ve çabalar içindedir. Örneğin Türkiye Yüksek Öğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) yeterliliklere dair çerçeve sunmaktadır. Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi'nin işlevi şu şekilde açıklanmaktadır (www.yok.gov.tr):

*Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) Avrupa Birliği (AB) tarafından 2000 yılında yayınlanan Lizbon Stratejisi hedefleri ve Bologna Süreci hedeflerine yönelik olarak, yükseköğretim sistemlerinde şeffaflık, tanınma ve hareketliliği artırma amaçlarıyla 2010 yılına kadar oluşturmayı taahhüt ettikleri "yükseköğretim alanında ulusal yeterlilikler çerçevesi geliştirme" konusunda ulusal düzeyde gerçekleştirilen çalışmaları düzenlemektedir. Yükseköğretim alanında yeterlilik, herhangi bir yükseköğretim derecesini başarı ile tamamlayan bir kişinin neleri bilebileceği, neleri yapabileceği ve nelere yetkin olacağını ifade eder.*

Ayrıca Türkiye’de yüksek öğretimde kalitenin artırılmasına yönelik olarak YÖK tarafından Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği çıkarılmıştır. Yönetmelikte “Akademik birimlerinin ölçülebilir nitelikteki hedefleri, bu hedeflerle ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi ve bunların periyodik olarak gözden geçirilmesi” ifadesi yer almaktadır. Yönetmelikte performans, kalite geliştirme, stratejik planlama, kurum içi periyodik gözden geçirme işlemleri açıklanmıştır(www.yok.gov.tr).

Yine YÖK tarafından Öğretim üyesi Yetiştirme Programı(ÖYP), Farabi vb. uluslar arası değişim programları, doktora sonrası burslar ve araştırma olanakları sağlanmakta, TÜBİTAK’ın araştırmacılara verdiği yayım ve proje destekleri sürdürülmektedir. 2010 yılında ise YÖK, yurt dışında görev yapan akademisyenlerin, Türkiye’ye dönmeleri için çeşitli çalışmalar ve düzenlemeler başlatmıştır. YÖK’ün Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi raporunda ise öğretim üyesi kadroları ile ilgili şu tespitler bulunmaktadır (YÖK Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007, 195).



*Bir yükseköğretim kurumunun başarısı öğretim üyesi kadrosunun iyi yetişmiş olmasına, kendisini yenileyebilmesine ve motivasyonunu sürdürebilmesine bağlıdır. Bu nedenle, başarılarıyla kendi aralarında yarışma durumunda olan üniversiteler, öncelikle öğretim üyesi kadrosunu geliştirmekte yarışmak durumunda kalmaktadır. Başarılı öğretim üyelerini çekebilen ve koruyabilen üniversiteler başarılarını sürdürebilmektedirler.*

Görüldüğü gibi kurumsal olarak ulusal düzeyde çaba gösterilmekte ve çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Üniversitelerde de insangücünün niteliğinin artırılması ile hedefler, çoğu üniversitesinin stratejik planında yer almaktadır. Ancak bu planlarda yer alan hedeflerin uygulanmadığı ya da sınırlı çalışmalar halinde üniversite ortamına yansıdığı görülmektedir. Halen üniversitelerimizin kalite, akreditasyon bağlamında Dünya üniversiteleri içindeki durumu değerlendirildiğinde kurulmuş olan 165 üniversite içerisinde, sayısı onu bile bulmayacak köklü birkaç kamu üniversitesi ile arkalarında büyük şirketlerin profesyonel yönetim deneyimi desteği ile kurulmuş birkaç vakıf üniversitesinin bulunduğu görülmektedir.

Halen Avrupa Üniversiteler Birliği'nde tam üyelik statüsünde Türkiye'den 44 üniversite ve bireysel üyelik statüsünde (Individual Associate member) 15 üniversite ve YÖK olmak üzere 60 üyesi bulunmaktadır. Avrupa üniversiteler Birliği'ne kabul edilen Türk üniversitelerin büyük bir kısmını (45) kamu üniversiteleri oluşturmaktadır. 14 tanesi ise vakıf üniversitesidir ([www.eua.be](http://www.eua.be)). Teknik eğitim konusunda yüksek öğretim kurumlarını akredite eden ünlü Amerikan ABED(Accreditation Board for Engineering and Technology) kuruluşu tarafından akredite edilmiş, Türkiye'den sadece beş üniversite bulunmaktadır. Bunlar da ODTÜ(13 bölüm), İTÜ(25 bölüm), BOĞAZIÇI (6 bölüm), Bilkent (1 bölüm), Doğu Akdeniz Üniversitesidir (5 bölüm) ([www.abet.org](http://www.abet.org)). Yine 2005 yılında öğrencileri LES te(Lisanüstü Eğitim Sınavı) ilk dört sırada yer alan üniversiteler, Sabancı, KOÇ, Boğaziçi Üniversiteleri ile ODTÜ tür. Bu üniversiteler aynı zamanda, adıkları öğrencilerin ilk üç tercihinde yer alan üniversitelerdir.

Yetenek yönetimi anlamında insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bakıldığında, ODTÜ'nün istisna sayılabilecek çalışmalar içinde olduğu, yetenek yönetimi anlayışının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansıtılmaya çalışıldığı ve belli oranda uygulandığı görülmektedir. ODTÜ'nün 2011-2016 stratejik planında insangücü ayrı bir başlık olarak yer almakta: nitelikli akademik ve idari kadroyu çekme, yerleştirme, kariyer yönetme, performans değerlendirme, geliştirme, tutma ve geleceğe yönetici hazırlama bağlamında hedefler yer almakta, uygulama çalışmaları halen devam etmekte ya da altyapısı hazırlanmaktadır. Örneğin; Fakültelerde insan kaynakları komiteleri (FİKK), üniversite bünyesinde Öğrenme ve Öğrenci Gelişim Birimi (ÖGEB) kurulmuştur.

Fakültelerde insan kaynakları komitesi, insan gücü planlama ve niteliği artırıcı çalışmaları planlayıp yürütmekte, ÖGEB öğrencilerin akademik, sosyal, kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemeyi, öğretim elemanlarının öğretim ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri yürütmektedir. Yöneticilere ya da ileride bu pozisyonlara geleceklere liderlik ve yöneticilik eğitimleri verilmesi, idari personele hizmet içi eğitimlerin artırılması gibi birçok geliştirme çalışması üniversite bünyesindeki birkaç birimin sorumluluğundadır. Aynı zamanda, her iki yılda bir çalışanların iş tatmini ve kuruma bağlılığını nitel ve nicel olarak değerlendirilmesi, çalışanlara sağlanan hizmetler ve çalışma ortamının iyileştirilmesi, komitelerde yetenekli akademik ve idari personelin tespitine yönelik yapılandırılmış toplantıların gerçekleştirilmesi gibi konular stratejik planda yer almaktadır([www.odtu.edu.tr](http://www.odtu.edu.tr)). Aynı zamanda KOÇ, Sabancı ve Bilkent Üniversitelerinde, özellikle akademisyenlerin, yeterlik temelli işe alım ve performans değerlendirme sistemlerinin etkili olarak uygulandığı, çalışma şartları bakımında en verimli olunabilecek şartların sağlanmasına yönelik bir insankaynakları yönetimi anlayışının uygulamalara da yansıdığı görülmektedir.

Sonuç olarak: alanyazında yüksek öğretim kurumlarının, küreselleşme ve demografik etkilerin altında olduğunu, kendi yönetim sistemlerini değiştirmesi gerektiği, üniversite – sanayi işbirliğinin artırılması, küresel örgütler olarak faaliyetlerini düzenlemeleri, karlılık hedefli işletme örgütlerinde

olduğu gibi “hizmet veren – hizmet alan”, “işveren – müşteri” gibi piyasa ekonomisi kavramları çerçevesinde üniversiteleri konumlandıran çok sayıda görüş bulunmaktadır. Ancak gerek akademisyenlik mesleğinin doğası, gerek üniversitenin var oluşunu temellendiren evrensel değerler anlamında üniversitelerin “karlılık hedefi peşinde bir işletme” gibi konumlandırılmayacağı söylenebilir. Ancak yadsınamayacak, reddedilemeyecek küresel, ekonomi politikaların etkileri altında, üniversitelerin kendilerini nitelik ve nicelik kaybına uğramaksızın bu küresel şartlar altında başarıya ulaştıracak yeni düşünsel paradigmlar, yeni değerlendirmeler ve yeni yönetim yaklaşımlarını tespit ederek uygulamalar yansıtması gerekmektedir. Bütüncül yetenek yönetimi anlayışının bu anlamda en azından insan gücünün yönetimi bağlamında bir referans olacağı düşünülebilir.

Üniversiteler, belki de hiçbir örgütün elinde olmayan bilgili, deneyimli, gerek entelektüel kapasitesi gerek davranış ve kişilik özellikleri ile yüksek nitelik ve yetenekte insangücüne sahip örgütlerdir. Ancak bu insangücünün, üniversiteleri etkililik anlamında en üst düzey başarılarla götüreceği şekilde yönetilebilmesi, ortak vizyon ve değerlerle hem kişisel, hem örgütsel başarılarla taşınmasının yönetsel biçemlerinin bulunması da kendi başına bir zihinsel ve yönetsel yetenek gerektirmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, bir karlılık örgütünde olduğu gibi “rekabet” bağlamında ele alınmayıp, ancak üniversite işgücünün tümünün sahip olduğu yetenekleri geliştirip, hayata geçirebilmeye odaklanan yönetim anlayışının ve uygulamalarının işe koşulması, üniversiteleri “etki altında kalan” sistemler olmaktan çıkararak, “çevresini ve küresel şartları etkileyebilen” sistemler olmasına yol açabilecektir. Bu anlamda üniversitelerin, her insanın içindeki yeteneklerin, örgütsel etkililiğe ve başarı sağlamaya dönük; performans, kariyer, hesap verebilirlik, sorumluluk, örgütsel kültür inşası gibi kavramları ve modern insan kaynakları ya da zor görünse bile farklı bağlamda kurgulanmış yetenek yönetimi uygulamalarını reddetmeden hayata geçirebilmesi, diğer örgütlere de model olabilecektir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada İstanbul İli'nde bazı kamu ve vakıf üniversitelerde görev yapan öğretim üyeleri (profesör, doçent, yardımcı doçent) ile yöneticilerin (dekan, dekan yardımcısı) yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanma düzeyi hakkındaki görüşleri araştırılmıştır. Bu araştırmada, var olan durumun betimlenmesi amaçlandığından "tarama modeli" kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında öğretim üyelerine araştırmacı tarafından geliştirilen Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği uygulanmış, aynı üniversitelerdeki yöneticiler ile görüşme yapılmıştır. Başka bir deyişle, araştırma nicel ve nitel boyutlardan oluşmuştur. Bu çerçevede, araştırma "karma araştırma" yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Karma araştırma "nitel ve nicel yöntem ya da paradigmaların bir arada kullanıldığı bir yaklaşımdır (Balci, 2009, 44).

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın nicel boyutu, İstanbul İli'nde biri kamu (Marmara) ikisi vakıf (Maltepe, Koç) üç üniversitenin dört türdeki 11 fakültesinde (İİB, Fen-Edebiyat, Hukuk, Mühendislik Fakülteleri) görev yapan öğretim üyeleri ile yürütülmüştür. Araştırmanın nitel boyutu ise aynı 11 fakültenin dekan veya dekan yardımcısı düzeyindeki 11 yöneticisi ile yürütülmüştür.

Araştırmanın hedef evreni belirlenirken, hem kamu ve vakıf üniversitelerinin temsil edilmesi, hem de bünyesinde tez izleme komitesi tarafından belirlenen dört fakültenin bulunması ölçütlerine dikkat edilmiştir.

Evreni belirlerken ilk ölçüt kamu ve vakıf üniversitelerinin temsili olmuştur. Buna göre İstanbul İlinde sekiz kamu, 28 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 36 üniversitenin fakülteleri ile birlikte bir tablosu yapılmıştır. Evrende yer alacak kamu üniversitesi, sekiz kamu üniversitesi arasından, vakıf üniversitesi ise 28 vakıf üniversitesi arasından seçilmiştir.

Evrene girecek üniversiteler belirlenirken ikinci olarak fakülte ölçütü alınmıştır. Bu fakültelerin, görüşlerde çeşitlilik ve karşılaştırma yapmaya imkan sağlaması bakımından farklı disiplinleri temsil etmesine dikkat edilmiş ve uygulama yapılacak fakülteler; hukuk, mühendislik, iktisadi idari bilimler ve fen edebiyat fakültesi olarak belirlenmiştir. Fakülteler ölçütüne göre; sekiz kamu üniversitesinden ikisinin, 28 vakıf üniversitesinden sekizinin bünyesinde belirlenen dört fakültenin bulunduğu görülmüştür. İki kamu üniversitesinden biri olan İstanbul Üniversitesi'nin İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme ve İktisat olarak iki ayrı fakülte şeklinde yapılmış olması nedeni ile Marmara Üniversitesi kamu üniversitesini temsilen evrende yer almıştır. Marmara üniversitesinin tüm fakültelerinde toplam akademik personel sayısının (2839, 2009 yılı) oldukça yüksek olması nedeni ile kamu üniversitesine göre nispeten dengeli bir vakıf üniversitesi öğretim üyesi temsilinin sağlanabilmesi için, evrende iki vakıf üniversitesinin temsil edilmesi kararlaştırılmıştır. Bu anlamda evrende vakıf üniversitelerini; sekiz vakıf üniversitesinden bünyesinde belirlenen dört fakülte bulunan Maltepe Üniversitesi ve Koç Üniversitesi temsil etmiştir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda araştırmamızın hedef evreni İstanbul İli'ndeki Marmara Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi ve Koç Üniversitesi olmak üzere üç üniversitenin; İİBF, Fen Edebiyat Fakültesi(Koç Üniversitesi'nde İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi), Hukuk Fakültesi, Mühendislik Fakülteleri olmak üzere toplam 11 fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Koç Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi yoğunlukları nedeni ile araştırmaya dahil olamayacaklarını belirtmiştir. Bu nedenle 12 fakülte yerine, evrende 11 fakülte yer almıştır.

Araştırmanın hedef evreninde bulunan öğretim üyelerinin üniversite, fakülte ve unvanlarına göre sayı ve oranları çıkarılmıştır. Araştırmanın evrenini, biri kamu, ikisi vakıf üniversitesi olmak üzere İstanbul İli'ndeki üç üniversitenin 11 fakültesinde görev yapan profesör, doçent veyardımcı doçentlerden oluşan 673 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Evrende yer alan üniversitelerdeki öğretim üyesi sayıları üniversitelerle yapılan resmi yazışma ile fakülte dekanlarının vermiş olduğu güncel öğretim üyesi listelerinden elde edilmiştir.

Araştırmanın evreninde yer alan kamu ve vakıf üniversitelerinde işgören öğretim üyesi sayısının araştırmacının ulaşamayacağı büyüklükte olması nedeniyle evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Araştırmada örneklem seçiminde tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Üç üniversitenin öğretim üyeleri ünvana göre; profesör, doçent, yardımcı doçent olarak üç düzeyde; fakültelerine göre; İİBF, Hukuk, Mühendislik, Fen Edebiyat Fakültesi olmak üzere dört düzeyde tabakalandırılarak toplam oniki analiz ünitesi belirlenmiştir.

Örneklem büyüklüğünü saptamak için farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden yararlanılmıştır (Balcı, 2009). Buna göre; 673 öğretim üyesi evreninde, % 95 güven düzeyi için gerekli büyüklük en az 277 kişi olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin fakültelerdeki öğretim üyelerine göre paylaşımı yapılırken; önce hedef evrende yer alan fakültelerde ünvana göre toplam profesör, doçent veyardımcı doçentlerin sayı ve oranları belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü için saptanan 277 öğretim üyesinin, aynı oranlara bağlı kalınarak temsil edilmesi sağlanmıştır. Öğretim üyelerine uygulanacak ölçeklerin hangi profesör, doçent veyardımcı doçentlere uygulanacağına basit tesadüfi yöntem ile karar verilmiştir.

Çizelge 16'dan da görüleceği gibi hedef evren 673 öğretim üyesi, örneklem 277 öğretim üyesinden oluşmaktadır. Hedef evrende kamu üniversitesi (Marmara) 473, vakıf üniversiteleri (Maltepe, Koç) toplam 200 öğretim üyesi ile temsil edilmektedir. Hedef evren, 256 profesör, 147 doçent, 270 yardımcı doçent olmak üzere 673 öğretim üyesinden oluşmaktadır.

Örneklem ise 105 profesör, 61 doçent, 111 yardımcı doçent olmak üzere 277 öğretim üyesinden oluşmaktadır.

Araştırmanın bundan sonraki aşamasında, gerek ön uygulama gerekse asıl uygulama için gereken yasal izinler alınmıştır (Ek 1). Araştırmanın yürütüldüğü üniversitelerde, unvan değişkenine göre evren, örneklem, dönen ölçek sayısı ve dönen ölçek yüzdesi Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16'da görüldüğü gibi uygulama sonunda dönen ölçek sayıları incelendiğinde; örneklemde yer alan 277 öğretim üyesinin, 275'ine (% 99) ulaşılmıştır. Örneklemde yer alan 105 profesörden 94'ünden (% 88), 61 doçentin 64'ünden (%100), 111 yardımcı doçentin 117'sinden (%100) dönüş sağlanmıştır. Araştırma kapsamındaki ölçek uygulaması ile örneklemin %99'una ulaşılmıştır.

Çizelge 16. Araştırmanın Yürütüldüğü Üniversitelerde, Unvan Değişkenine Göre Evren, Örneklem, Dönen Ölçek Sayı ve Ölçek Dönüş Yüzdesi

Üniversiteler	Fakülte Sayısı	Profesör					Doçent					Yardımcı Doçent					Toplam Öğretim Üyesi				
		Toplam Profesör Sayısı	Örneklem e giren Profesör Sayısı	Dönen Ölçek sayısı	Dönen Ölçek yüzdesi (%)	Toplam Doçent Sayısı	Örneklem e giren Doçent Sayısı	Dönen Ölçek sayısı	Dönen Ölçek yüzdesi (%)	Toplam Yardımcı Doçent Sayısı	Örneklem e giren Yardımcı Doçent Sayısı	Dönen Ölçek sayısı	Dönen Ölçek yüzdesi (%)	Toplam Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Giren Öğretim Üyesi Sayısı	Dönen Ölçek sayısı	Dönen Ölçek yüzdesi (%)	Toplam Öğretim Üyesi Sayısı	Örneklem e Giren Öğretim Üyesi Sayısı	Dönen Ölçek sayısı	Dönen Ölçek yüzdesi (%)
İİBF	1	85	35	36	100	45	18	19	100	62	26	26	100	192	79	81	100	192	79	81	100
Marmara Üniversitesi	1	20	8	7	87	17	6	6	100	24	10	11	100	61	24	24	100	61	24	24	100
Fen Edebiyat	1	58	22	17	77	31	15	16	100	51	20	28	100	140	57	61	100	140	57	61	100
<b>Toplam</b>	4	193	78	73	93	113	47	52	100	167	69	78	100	473	194	203	100	473	194	203	100
İİBF	1	5	2	2	100	2	1	1	100	18	7	7	100	25	10	10	100	25	10	10	100
Hukuk	1	9	3	3	100	1	1	1	100	11	5	6	100	21	9	10	100	21	9	10	100
Mühendislik	1	9	4	5	100	2	1	2	100	16	6	7	100	27	11	14	100	27	11	14	100
Fen Edebiyat	1	11	5	4	80	1	1	1	100	8	3	3	100	20	9	8	88	20	9	8	88
<b>Toplam</b>	4	34	14	14	100	6	4	5	100	53	21	23	100	93	39	42	100	93	39	42	100
Hukuk	1	7	3	2	66	2	1	1	100	4	2	5	100	13	6	8	100	13	6	8	100
Mühendislik	1	12	6	4	66	16	5	4	66	15	6	1	16	43	17	9	50	43	17	9	50
İnsani Bil. ve Edebiyat	1	10	4	1	25	10	4	2	50	31	13	10	76	51	21	13	61	51	21	13	61
<b>Toplam</b>	3	29	13	7	53	28	10	7	70	50	21	16	76	107	44	30	68	107	44	30	68
<b>Genel Toplam</b>	11	256	105	94	88	147	61	64	100	270	111	117	100	673	277	275	99	673	277	275	99



## Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Çizelge 17'de araştırmaya katılan öğretim üyelerinin görev, cinsiyet, yaş, fakülte, unvan, kıdem, yöneticilik durumu, yöneticilik ünvanı, yöneticilik kıdemi değişkenlerine ilişkin sayı ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Öğretim Üyelerinin Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzdeleri

Değişken	Düzyey	Profesör	Doçent	Yardımcı Doçent	N	%
Unvan	Profesör				94	34,2
	Doçent				64	23,3
	Yard. Doçent				117	42,5
	<b>Toplam</b>				<b>275</b>	<b>100,0</b>
Üniversite Türü	Kamu	73	52	78	203	73,8
	Vakıf	21	12	39	72	26,2
	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Üniversite	Marmara	73	52	78	203	73,8
	Maltepe	14	5	23	42	15,3
	Koç	7	7	16	30	10,9
	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Fakülte	IIBF	38	20	33	91	33,1
	Hukuk	12	8	22	42	15,3
	Mühendislik	22	17	21	60	21,8
	Fen edebiyat	22	19	41	82	29,8
	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Cinsiyet	Kadın	26	23	57	106	38,5
	Erkek	68	41	60	169	61,5
	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>64</b>	<b>117</b>	<b>275</b>	<b>100</b>
Yaş	26-30 yaş	0	0	3	3	1,1
	31-35 yaş	0	1	30	31	11,9
	36-40 yaş	2	15	26	43	16,5
	41-45 yaş	11	27	29	67	25,7
	46 yaş-üstü	74	18	25	117	44,8
	<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>61</b>	<b>113</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Kıdem	1-5 yıl	2	9	57	68	25,1
	6-10 yıl	4	17	18	39	14,4
	11-15 yıl	11	15	19	45	16,6
	16-20 yıl	16	20	13	49	18,1
	21- üstü	59	2	9	70	25,8
	<b>Toplam</b>	<b>92</b>	<b>63</b>	<b>116</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Yönetim görevi	Evet	51	22	29	102	37,2
	Hayır	43	42	87	172	62,8
	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>64</b>	<b>116</b>	<b>275</b>	<b>100,0</b>
Yönetici ünvanı	Dekan	7	0	0	7	9,9
	Dekan yard.	2	1	1	4	5,6
	Bölüm başkanı	10	1	0	11	15,5
	ABD Başkanı	15	1	3	19	26,8
	Diğer	4	11	15	30	42,3
	<b>Toplam</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 17'den de görüleceği gibi, araştırmaya katılan öğretim üyelerinin 94'ü (% 34,2) profesör, 64'ü doçent (% 23,3) ve 117'si (% 42,5) yardımcı doçenttir. Üniversite türü değişkenine göre, öğretim üyelerinin büyük çoğunluğu 203'ü(%73,8) kamu üniversitesinde, 72'si (%26,2) vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır. Fakülte değişkenine göre öğretim üyelerinin 91'i (%33,1) İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 82'i si (%29,8) Fen – Edebiyat Fakültesi (Koç Üniversitesi'nin ilgili fakültesi İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi adını taşımaktadır), 60'ı(%21,8) Mühendislik Fakültesi, 42'si (%15,3) Hukuk Fakültesi mensubudur.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin 106'sı (%38.5) kadın, 169'u (%61,5) erkektir. Yaş değişkenine bakıldığında ise, 26-30 yaş aralığında 3 (%1,1), 31-35 yaş aralığında 31 (%11,9), 36-40 yaş aralığında 43 (%16,5), 41-45 yaş aralığında 67 (%25,7), 46 yaş ve üstünde 117 (%44,8) öğretim üyesinin araştırmaya katıldığı ve özellikle 46 yaş ve üstü grubun, en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. Yaş değişkenine paralel olarak kıdem değişkenine göre de kıdemi en fazla olan 21 yıl ve üstü olan 70 (%25,8) öğretim üyesi en büyük çoğunluğu oluşturmakta, bunu sırasıyla, 68'i (%25,1) 1-5 yıl arası, 49 u (%18,1) 16-20 yıl arası, 45 i (%16,6) 11-15 yıl arasında, 39'u (%14,4) 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretim üyeleri izlemektedir. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin 102'sinin (%37.2) yönetim görevi bulunmakta, 172'sinin ise (%62,8) yönetim görevi bulunmamaktadır.

Yaş ve kıdem değişkenine göre; en yüksek sayı ve yüzdeleri, yaşı (117,%44,8) ve kıdemi (70,%25,8) en yüksek grupların oluşturması, araştırmanın konusunu oluşturan yetenek yönetiminin önemli kavramlarından olan “yaşlanma”nın Türkiye'deki üniversitelerde varlığını düşündürmesi bakımından anlamlıdır. Aynı şekilde yine kıdemi en az olan öğretim üyelerinin ikinci en yüksek sayı ve yüzdede olması (68, %21,1) yetenek yönetimi bağlamında “yeteneğin geliştirilmesi” işlevinin de örgütlerde genç ve yeni neslin geliştirilmesi ihtiyacına paralel bir veri olduğu düşünülebilir.

Araştırmanın nitel boyutu, 11 fakülte yöneticisi ile yürütülmüştür. Araştırmada yer alan üniversitelerin sekiz dekan, üç dekan yardımcısı olmak

üzere 11 fakülte yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile görüşme yapılmıştır. Çalışma grubu olarak adlandırılan onbir yönetici ile yapılan görüşmeler izin alınarak kaydedilmiştir.

### **Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması**

İstanbul İli'ndeki kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan yönetici ve öğretim üyelerinin "Üniversitede Yetenek Yönetimi" konusundaki görüşlerini ortaya koymak üzere araştırmacı tarafından iki tip veri toplama aracı geliştirilmiştir. Araştırmanın nicel aşamasına veri toplamak amacıyla "Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği" (Ek 2), ve nitel aşaması içinde yarı yapılandırılmış "Yönetici Görüşme Formu" (Ek 3) hazırlanmıştır.

### **Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği**

Üniversitelerdeki öğretim üyeleri ve yöneticilerin üniversitelerde yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla araştırmacı tarafından "Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği" geliştirilmiştir.

Ölçek profesör, doçent veyardımcı doçent ünvanlı öğretim üyelerine uygulama amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların unvan, üniversite türü, fakülte, yaş, cinsiyet, hizmet süresi, yönetim görevi gibi demografik özellikleriyle ilgili bilgiler yer almıştır. Ölçeğin ikinci bölümünde: "yeteneğin çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin tutulması ve örgütsel yedekleme" olmak üzere yetenek yönetiminin beş boyutuna dair ifadeler yer almıştır.

Ölçek geliştirme çalışmasına madde havuzu oluşturma ile başlanmıştır. Yetenek yönetimine ilişkin alanyazın detaylı olarak taranmıştır. Alanyazında yetenek yönetimi ile ilgili araştırmaların çoğunlukla büyük yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından yapılan piyasa araştırmaları olması, bilimsel çalışmaların ise genellikle nitel veri elde etmeye yönelik görüşme tekniği ile gerçekleştirilen çalışmalar ya da kurum incelemelerinden oluşması nedeniyle ifadeler hazırlanırken büyük ölçüde kuramsal temellerden

yararlanılmıştır. Bu bağlamda Fang Li ve Devos'un geliştirdiği "Talent Factory" modeli, Hamel ve Prahalad (1990-1994) temel yetenek kuramı, İngiliz Personel Geliştirme Enstitüsü'nün (CIPD-Chartered Institute of Personell Development) çalışmalarından yararlanılmıştır. Kuramsal temellerden ve alanyazındaki görüşlerden yararlanılarak hem Türkiye'de hem de yüksek öğretim örgütlerinde uygulanabilecek yetenek yönetiminin beş boyut altında yeni ifadelerden madde havuzu oluşturulmuştur.

Madde havuzundan seçilen maddelerle, ölçeğin ilk taslak formu hazırlanmıştır. Taslak ölçek; kapsam geçerliliği, kullanılan dil ve ifadelerin anlaşılabilirliği, kolay yanıtlanabilirlik gibi özellikler açısından değerlendirilmesi için ölçme değerlendirme, alan ve dil uzmanlarından oluşan 11 kişilik bir grubun görüşüne sunulmuştur<sup>1</sup>. Uzmanlardan gelen değerlendirme ve öneriler doğrultusunda ölçek taslağı ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği taslak formu; 75 madde ve 5 açık uçlu soru maddesi olmak üzere toplam 80 maddeden oluşmuştur. Ölçek taslak formu beş boyuttan oluşmaktadır. Yeteneğin çekilmesi boyutunda 15 madde, yeteneğin yerleştirilmesi boyutunda 13 madde, yeteneğin geliştirilmesi boyutunda 18 madde, yeteneğin tutulması boyutunda 22 madde, örgütsel yedekleme boyutunda 12 madde yer almıştır. Ölçek beşli likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Her bir boyutun sonunda öğretim üyelerinin önerilerini almak amacıyla bir açık uçlu soru maddesi yer almıştır. Ölçekte ifadeler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Çok Az Katılıyorum, (3) Biraz Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ön uygulama yapılacak üniversiteler belirlenirken, asıl uygulama yapılacak üniversiteler dışındaki üniversiteler olmasına dikkat edilmiştir. Ön uygulama yapılacak öğretim üyesi sayısı belirlenirken ise, taslak ölçekte yer

<sup>1</sup> Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK, Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ, Yrd. Doç. Dr. Ömay ÇOKLUK(Ankara Üniversitesi); Yrd. Doç. Dr. Yaşar KONDAKÇI (ODTÜ), Yrd. Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU (9 Eylül Üniversitesi), Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR, Yrd. Doç. Dr. Funda NAYIR (Çankırı Karatekin Üniversitesi); Yrd. Doç. Dr. Güçlü ŞEKERCİOĞLU (Akdeniz Üniversitesi), Öğretim Görevlisi Müyesser CEYLAN (Anadolu Üniversitesi), Dr. Gözde BAÇ YILDIRIM

alan beş bölümün içinde en yüksek madde sayısı olan 21 sayısının üç katı olan 63 sayısına ulaşmak hedeflenmiştir. Karasar'a (2005, 156) göre de tarama türünde bir araştırmada araştırılan konuya bağlı olmakla birlikte, ön deneme grubunun elli birim / kişi kadar olması yeterlidir. Bu doğrultuda, Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçek taslağı; İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi'nde görev yapan 63 profesör, doçent, yardımcı doçent ünvanlı öğretim üyesine uygulanmıştır.

Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler üzerinde "Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin" önce geçerlik, ardından güvenilirlik analizleri her bir boyut için ayrı ayrı yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için her bir boyuta ayrı ayrı olmak üzere açımlayıcı faktör analizleri uygulanmış; maddelerin faktörlerde kalmasına karar vermede faktör yük değerinin alt sınırı olarak .40 benimsenmiştir. Güvenirlik belirlemelerinde ise, Cronbach-alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

Öncelikle örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Barlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri, seçilen örneklem verilerinin faktör çıkarmak için uygun olup olmadığına karar vermenin bir ölçüsü olarak kullanılmaktadır. KMO değerinin .50'den yüksek olması, faktör analizine devam edilebileceği anlamına gelir. Ancak oran ne kadar yüksek olursa, veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir (Kalaycı, 2005).

Çizelge 18'de Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin her bir boyutu için elde edilen KMO değerleri ve Barlett Küresellik Testi sonuçları sunulmaktadır.

Çizelge 18. Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin Alt Boyutlarına İlişkin KMO Değerleri ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Faktörler	KMO	Barlett Küresellik Testi		
		$\chi^2$	sd	p
1. Yeteneğin Çekilmesi	.91	594.374	91	.000
2. Yeteneğin Yerleştirilmesi	.85	514.462	66	.000
3. Yeteneğin Geliştirilmesi	.89	855.197	136	.000
4. Yeteneğin Tutulması	.91	1203.914	210	.000
5. Örgütsel Yedekleme	.87	527.574	55	.000

Çizelge 18 incelendiğinde, tüm alt boyutlara ilişkin KMO değerlerinin .85 ile .91 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlerin tümü “iyi-mükemmel” olarak nitelendirilebilir (Kalaycı, 2005). Yine aynı amaçla uygulanan Barlett Küresellik Testi sonuçlarının da tüm boyutlarda anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .001$ ). Bu bulgular doğrultusunda, veri setinin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğuna karar verilmiştir (Kalaycı, 2005; Şencan, 2005).

Çizelge 19'de “Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin “Yeteneğin Çekilmesi” alt boyutuna ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yük değerleri, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları, faktöre ilişkin özdeğer ve açıklanan varyans oranı sunulmaktadır.

Çizelge 19. Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu
1.Yetenekli işgörenleri ile başarı ve rekabet avantajı sağlamak hedeflenir.	.57	.52
2.Yüksek yetenek ve yeterliklere sahip olan insan kaynağının sağlanmasına yönelik bir politika mevcuttur.	.79	.75
3.Üniversitemin gelecekteki başarısı için; yönetici ve akademisyen rollerinin, hangi yetenek ve yeterlikleri gerektireceği düzenli olarak tanımlanır.	.86	.82
4. Kurum dışındaki nitelikli akademisyen ve yöneticileri belirleyerek, üniversitemizde istihdam etmeye yönelik çalışmalar yürütülür.	.82	.79
5. Üniversiteye yeni katılacak kişilerin mesleki amaçlarının, üniversitenin amaçlarına uygunluğu incelenir.	.89	.87
6. Kurum içinde, işini başarıyla yürüterek, üniversitemizin amaçlarına önemli katkılar sağlayan akademisyen ve yöneticiler belirlenir.	.87	.84
7. Henüz mezun olmamış yüksek potansiyelli öğrenciler, başka kurumlara gitmeden üniversitede istihdam edilir.	.67	.62
8. Açık pozisyonları kamuoyuna duyurma, işe alma, yerleştirme aşamalarında, bilişim ve iletişim teknolojileri etkili olarak kullanılır.	.70	.65
9. Açık pozisyon duyuruları, yurtiçi ve yurtdışından adayların başvuru yapabilecekleri şekilde hazırlanır ve duyurulur.	.73	.69
10. İşe alım sürecinde, herhangi bir adaletsizlik şüphesine yer vermeyecek objektif ve saygılı bir süreç izlenir.	.79	.75
11. İşe alım aşamasında; adayların performans ve potansiyelinin üniversitemin ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliklere uygunluğu detaylı olarak incelenir.	.86	.83
12. Üniversite bünyesine yeni katılacak kişilerin, üniversitenin amaç ve hedeflerine yapabileceği olası katkılar irdelenir.	.85	.81
13. Üniversiteye yeni katılacak kişilerde davranış ve değerleri ile kurum kültürüne uygunlukları da aranır.	.79	.74
14.Yüksek nitelikte akademisyen ve yöneticilerin, çalışmayı tercih edeceği bir kurumsal yapı ve çalışma ortamı mevcuttur.	.79	.76
Özdeğer: 8.70		
Açıklanan toplam varyans: % 62.17		

Çizelge 19 incelendiğinde, “Yeteneğin Çekilmesi” alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin .57 ile .89 arasında değiştiği, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının .52 ile .87 arasında değiştiği, faktöre ilişkin özdeğerin 8.70, açıklanan toplam varyans oranının ise % 62.17 olduğu görülmektedir.

Çizelge 20’de “Yeteneğin Yerleştirilmesi” alt boyutuna ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yük değerleri, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları, faktöre ilişkin özdeğer ve açıklanan varyans oranı sunulmaktadır.

## Çizelge 20.Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu
1. Akademik ve yönetim kadrolarının görev tanımları, güncel gelişmeler doğrultusunda sistematik olarak yenilenir.	.80	.75
2. Görev tanımları sadece gerekli bilgi, beceri, eğitim niteliklerini değil, tutum, davranış, değerleri de içerir.	.67	.61
3. Her birim ve fakültede; işinin uzmanı olan, yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda işgören akademisyen ve yöneticiler istihdam edilir.	.83	.79
4. Her yıl akademisyenlerin ve yöneticilerin performansı ölçülür.	.69	.64
5. Performans değerlendirme ile; akademisyen ve yöneticilerin, üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmeye yaptıkları katkı incelenir.	.72	.67
6. Performans değerlendirme sonuçları, işgörenlerin doğru kariyer planı yapabilmeleri amacıyla değerlendirilir.	.85	.81
7. Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara, üniversite içinde farklı kariyer seçenekleri sunulur.	.85	.81
8. Güncel ve küresel gelişmeler doğrultusunda; yeni bölüm, birim, proje ve çalışma grupları oluşturulur.	.77	.71
9. İşgörenlar, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı rol ve görevlere geçebilirler.	.83	.78
10. İşgörenların, kariyer hedeflerini üniversite içinde hayata geçirmeleri desteklenir.	.79	.74
11. İşgörenların mesleki gelişimlerini birlikte planlayabilecekleri kariyer danışmanları mevcuttur.	.66	.60
12. Tüm akademik ve idari kadrolar için, gelecekteki farklı rol ve görev basamaklarını gösteren üniversite kariyer rehberi mevcuttur.	.76	.70
Özdeğer: 7.14		
Açıklanan toplam varyans: % 59.49		

Çizelge 20 incelendiğinde, “Yeteneğin Yerleştirilmesi” alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin .66 ile .85 arasında değiştiği, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının .60 ile .81 arasında değiştiği, faktöre ilişkin özdeğerin 7.14, açıklanan toplam varyans oranının ise % 59.49 olduğu görülmektedir.

Çizelge 21’de “Yeteneğin Geliştirilmesi” alt boyutuna ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yük değerleri, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları, faktöre ilişkin özdeğer ve açıklanan varyans oranı sunulmaktadır.



## Çizelge 21.Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu
1. Üniversitemin ve işgörenlerinin, sahip olmaları gereken yeterlik alanları önceden; sosyal, teknolojik, politik eğilimler dikkate alınarak belirlenir.	.64	.59
2. Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, mesleki gelişim ihtiyaçları analiz edilir.	.88	.86
3. Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, kişisel gelişim ihtiyaçları analiz edilir.	.82	.79
4. Geliştirme programları uygulanırken e-öğrenme ve bilişim teknolojileri kullanılır.	.78	.74
5. Genç akademisyenleri, gelecekte verimli bir akademik kariyere hazırlayan kurs ve seminerler verilir.	.78	.75
6. Üniversitenin, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyindeki öğrencilerine formal eğitimlerin yanı sıra, yeterlik ve beceri geliştirme programları sunulur.	.82	.80
7. Yöneticilik potansiyeli olan ve yeterlikleri uygun genç akademisyen ya da işgörenden, gelecekteki üst yönetim pozisyonlarına yerleştirmeye yönelik geliştirme programlarına alınır	.78	.74
8. İşgörendenlerin mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan çalışmalarını yürüten bir birim mevcuttur.	.80	.77
9. İşgörendenlerin yetenek ve potansiyellerini sergileyebilmelerini teşvik eden, bir kurumsal kültür hakimdir.	.74	.71
10. Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirecek insan kaynağının yeterliklerini artırma amacıyla geliştirme programları yürütülür.	.81	.78
11. Üniversite içindeki farklı birimlerde rotasyon olanakları sağlanır.	.76	.72
12. İşgörendenlerin iş doyumlarını ve iş-yaşam dengesini artıracak kurs, etkinlik, gezi vb. kişisel gelişim olanakları sunulur.	.87	.85
13. Kişisel ve mesleki gelişimle ilgili atölye çalışmaları gerçekleştirilir.	.90	.88
14. Ulusal ve uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanır.	.71	.68
15. İşgörendenlerin potansiyellerini işe yansıtılabilmeleri için yararlanabilecekleri koçluk mekanizması işletilir.	.87	.85
16. Farklı birimler ve bölümlerde üretilen bilgi; çeşitli kurslar ve hizmet içi eğitimler düzenlenerek işgörendenlere aktarılır.	.85	.83
17. Zor ya da önemli mesleki kararların alındığı dönemlerde, emekli ya da deneyimli üniversite mensuplarının rehberliğine başvurulabilir.	.73	.70
Özdeğer:10.84		
Açıklanan toplam varyans: % 63.75		

Çizelge 21 incelendiğinde, “Yeteneğin Geliştirilmesi” alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin .64 ile .90 arasında değiştiği, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının .59 ile .88 arasında değiştiği, faktöre ilişkin özdeğerin 10.84, açıklanan toplam varyans oranının ise % 63.75 olduğu görülmektedir.

Çizelge 22’de “Yeteneğin Tutulması” alt boyutuna ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yük değerleri, düzeltilmiş madde-

toplam korelasyonları, faktöre ilişkin özdeğer ve açıklanan varyans oranı sunulmaktadır.

Çizelge 22. Yeteneğin Tutulması Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu
1. İşlerini etkili ve verimli yapma çabaları maddi olarak ödüllendirilir.	.83	.80
2. İşini etkili ve verimli yapma çabaları manevi olarak ödüllendirilir.	.91	.88
3. Görevi dışındaki sorumlulukları da alması ve yürütmesi durumunda, farklı terfi olanakları sunulur.	.84	.81
4. Çalışma ortamı, bireysel ya da grupla çalışmaya olanak sağlayacak bir esneklik içerir.	.82	.80
5. Yöneticileri işgörenlerin başarıları kadar, başarısızlıklarında da yol göstericidir.	.71	.68
6. Terfi sistemi adaletlidir.	.76	.73
7. Ailelerine yönelik eğitim, bakım ve benzeri olanaklar sağlanır.	.65	.61
8. Her düzeyde işgörene süreli ya da süresiz lojman olanağı sağlanır.	.51	.48
9. Çocuk veya yaşlılarına yönelik eğitim ve bakım olanakları sağlanır.	.63	.61
10. İzleyici veya katılımcı olarak yer alabilecekleri iş dışı; sosyal, sanatsal, kültürel etkinlikler mevcuttur.	.76	.73
11. Özel durumlarında (ev alımı, evlilik, doğum vb.) maddi destek sağlayan bir fon mevcuttur.	.65	.60
12. İşgören memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek, gerekli yönetsel düzenlemeler yapılır.	.77	.73
13. Farklılıklarına değer verilir.	.88	.85
14. Yaratıcılığının teşvik edildiği çalışma olanakları sağlanır.	.91	.90
15. Kişisel ve kurumsal başarılarını, sözlü veya yazılı olarak duyuran ve kutlayan kurumsal bir iletişim ağı mevcuttur.	.83	.82
16. Bilgi paylaşımını ve üretimini teşvik eden bir örgütsel kültür vardır.	.85	.82
17. Ulusal ve uluslar arası dernek, birlik gibi mesleki örgütlere üyelikler desteklenir.	.82	.80
18. İş ve özel yaşam dengesini kurulabilecekleri, huzurlu ve paylaşımcı bir çalışma ortamı vardır.	.88	.87
19. İlgili duydukları mesleki ve kişisel konulara ilişkin yayım ve malzeme edinme olanakları sağlanır.	.77	.75
20. Çalışma yaklaşımları ve biçimleri konusunda özerklik sağlanır.	.88	.86
21. Amaç ve gerekçesi sunulduğunda, esnek saatlerde ve mekanlarda çalışmaya izin verilir.	.65	.63
Özdeğer: 12.85		
Açıklanan toplam varyans: % 61.36		

Çizelge 22 incelendiğinde, “Yeteneğin Tutulması” alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin .51 ile .91 arasında değiştiği, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının .48 ile .90 arasında değiştiği, faktöre ilişkin özdeğerin 12.85, açıklanan toplam varyans oranının ise % 61.36 olduğu görülmektedir.

Çizelge 23'de "Örgütsel Yedekleme" alt boyutuna ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yük değerleri, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları, faktöre ilişkin özdeğer ve açıklanan varyans oranı sunulmaktadır.

Çizelge 23. Örgütsel Yedekleme Alt Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu
1. Emeklilik ya da diğer nedenlerle, gelecekte hangi yönetim pozisyonlarının boş kalacağını belirleyen sayısal taramalar yapılır.	.79	.74
2. Üniversiteye katılması planlanan akademisyen ve yöneticilerin sayı ve yeterlikleri belirlenir.	.89	.85
3. Her yıl, emeklilik ya da diğer nedenlerle gelecekte hangi akademik kadrolardan kaç kişinin ayrılabilceğini belirleyen taramalar yapılır.	.84	.79
4. Akademisyen ve yöneticilerin arasından, yüksek potansiyelli kişi ya da grupları belirlemek için kullanılacak ölçütler tanımlanır.	.84	.79
5. Yüksek potansiyelli kişi ya da grupları, ileride boşalacak fakülte/üniversite yönetim kadrolarına hazırlayan, yönetici yetiştirme programı yürütülür.	.86	.82
6. İşgörenlerin kariyerlerini geliştirme sorumluluğu sadece kendilerinin değil, üniversitenin kariyer geliştirme birimlerinin de sorumluluğudur.	.59	.53
7. İşgörenlar, güncel görevlerini yürütürken, ileride üstlenebilecekleri yönetim pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılabilirler.	.76	.72
8. Her bir işgören için, yetenek ve yeterlikleri, kariyer planı, potansiyel ve performans bilgilerinin yer aldığı bir dosya hazırlanır.	.76	.71
9. Kadınlar, yabancı uyruklular, gençler gibi farklı gruplardan nitelikli işgörenlerin yönetim pozisyonlarına yerleştirilmesi özendirilir.	.83	.78
10. Üniversitede lider ve üst düzey yönetici ihtiyacını karşılayacak, yüksek performans ve potansiyele sahip adaylar, kurum içindeki akademik ve idari kadrolardan seçilerek, bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülür.	.87	.82
11. Yüksek potansiyelli akademisyen ve yönetici nitelikleri, fakülte ve üniversite yöneticileri tarafından belirlenir.	.86	.82
Özdeğer:7.22		
Açıklanan toplam varyans: % 65.59		

Çizelge 23 incelendiğinde, "Örgütsel Yedekleme" alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin .59 ile .89 arasında değiştiği, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının .53 ile .85 arasında değiştiği, faktöre ilişkin özdeğerin 7.22, açıklanan toplam varyans oranının ise % 65.59 olduğu görülmektedir.

Çizelge 24’de “Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin her bir alt boyutuna ilişkin güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik olarak hesaplanan Cronbach-alfa iç tutarlılık katsayıları sunulmaktadır.

Çizelge 24. Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach-Alfa İç Tutarlılık Katsayıları

Faktörler	Cronbach-Alfa İç Tutarlılık Katsayıları
1. Yeteneğin Çekilmesi	$\alpha = .95$
2. Yeteneğin Yerleştirilmesi	$\alpha = .94$
3. Yeteneğin Geliştirilmesi	$\alpha = .96$
4. Yeteneğin Tutulması	$\alpha = .97$
5. Örgütsel Yedekleme	$\alpha = .94$

Çizelge 24 incelendiğinde, Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin alt boyutlarına ilişkin Cronbach-Alfa iç tutarlılık katsayılarının .94 ile .97 arasında değiştiği görülmektedir. Alt ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Özdamar’ın (2004, 634) alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan ölçütler esas alınmıştır. Bu ölçütler aşağıdaki gibidir:

$.00 \leq \alpha \leq .40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$.40 \leq \alpha \leq .60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$.60 \leq \alpha \leq .80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$.80 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu ölçütler doğrultusunda Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeğinin beş alt ölçeğinin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği, toplam beş alt ölçekten oluşmuştur. Yeteneğin çekilmesi Alt Ölçeği 14, Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Ölçeği 12, Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Ölçeği 17, Yeteneğin Tutma Alt Ölçeği 21, Örgütsel Yedekleme Alt Ölçeği 11

maddeden oluşmaktadır. Her bir alt boyutta bir açık uçlu soru maddesi ile ölçekte toplam 80 madde yer almıştır.

### **Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu**

Araştırmada yöneticilerle görüşmede kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formu Yeteneğin çekilmesi, Yeteneğin Yerleştirilmesi, Yeteneğin Geliştirilmesi, Yeteneğin Tutulması ve Örgütsel Yedekleme olmak üzere beş başlıkta on açık uçlu sorudan oluşmuştur. Sorular temelde “Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği”ne dayandırılmıştır. Sorular üniversite yöneticilerinin “mevcut durumda üniversitede yetenek yönetiminin hangi düzeyde uygulandığını” ve “yetenek yönetiminin beş boyutuna dair önerilerini” belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Hazırlanan taslak Yönetici Görüşme Formu nicel ölçme aracı ile birlikte uzman görüşüne sunulmuştur<sup>2</sup>. Gelen görüşler doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuna bağlı kalınarak sekizi dekan üç dekan yardımcısı olmak üzere araştırmanın evreninde yer alan fakültelerin yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Çalışmanın nicel verileri 275 profesör, doçent, yardımcı doçent ünvanlı öğretim üyesinin “Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği” ni doldurması ile yönetici görüşleri ise 11 fakültenin dekan ve dekan yardımcısı ile yapılan görüşme ile elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin sözü edilen boyutlara ilişkin görüşlerini belirlemek için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (S) değerleri bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin puanlarının ortalamalarının değerlendirilmesinde; hiç katılmıyorum (0,00 – 1,79) , çok az

<sup>2</sup> Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ, Yrd. Doç. Dr. Ömay ÇOKLUK(Ankara Üniversitesi); Yrd. Doç. Dr. Yaşar KONDAKÇI (ODTÜ), Yrd. Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU (9 Eylül Üniversitesi), Yrd. Doç. Dr. Funda NAYIR (Çankırı Karatekin Üniversitesi); Yrd. Doç. Dr. Güçlü ŞEKERCİOĞLU (Akdeniz Üniversitesi), Öğretim Görevlisi Müyesser CEYLAN (Anadolu Üniversitesi), Dr. Güzde BAÇ YILDIRIM

katılıyorum (1,80-2,59), biraz katılıyorum (2,60-3,39), büyük ölçüde katılıyorum (3,40-4,19), tamamen katılıyorum (4,20-5,00) olarak değerlendirilme aralıkları kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen nicel verilerin analizinde Sosyal Bilimleri İçin İstatistik Paket Programı (SPSS 13.0) kullanılmıştır.

Araştırmanın alt amaçlarındaki sorulara cevap bulabilmek için kullanılacak test türüne karar verilmiştir. Öncelikle her bir alt değişken için dağılımın normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığına aritmetik ortalama, median, mod ve basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Aritmetik ortalama, median ve mod değerlerinin birbirine yakın değerler olduğu; basıklık ve çarpıklık katsayılarının ise  $\pm 1$  aralığında değerler olduğu görülmüştür. Q-Q plot grafikleri incelenmiştir. İncelenen grafiklerde dağılımın normal olduğu görülmüştür. Bu incelemeler sonucunda verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Öğretim üyelerinin kişisel özellikleri ile ilgili çözümlenmeler için yüzde ve frekans dağılımları hesaplanmıştır.

Araştırmanın birinci alt amacına dair çözümlenmeler için öğretim üyelerinin üniversitede yetenek yönetiminin ne derece uygulandığına dair görüşlerinin; yeteneğin çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin tutulması, örgütsel yedekleme alt boyutlarında nasıl olduğuna dair çözümlenmeler için ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt amacına ilişkin verilerin çözümlenmesinde; öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin; yeteneğin çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin tutulması, örgütsel yedekleme (liderlik ve kilit yönetim pozisyonları) alt boyutlarında ne derece uygulandığına dair görüşlerinin; unvan(profesör, doçent, yardımcı doçent) ve fakülte değişkenine göre değişip değişmediğini çözümlenmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), üniversite türüne göre (kamu-vakıf) değişip değişmediğini çözümlenmek için t-testi kullanılmıştır.

Ayrıca öğretim üyelerinin görüşleri standart sapma değerlerine göre de karşılaştırılmıştır. Grup büyüklükleri farklı olduğundan grupların görüşlerinin standart sapma ve ortalama puanlarına dayalı olarak, bağıl değişim katsayısı (V) hesaplanmıştır. Arıcı'ya göre (2005,81) değişim ölçümleri, gözlenen ölçümlerin dağılımı hakkında bazı bilgiler verir. Ancak grup büyüklüklerinin farklı olduğu durumlarda standart puanları hesaplanmış puanlar arasındaki değişimin az mı ya da çok mu değiştiği gösterdiği, yalnız standart sapma ve varyansa bakarak cevaplanamaz. Bunun için standart sapmanın, ortalamanın bir yüzdesi biçimine getirilmesi gerekir. Bu yolla elde edilen yeni ölçüye bağıl değişim katsayısı denir. V sembolü ile gösterilir. İlgili eşitlik aşağıdaki şekilde yazılır.

$$V = \frac{\text{Standart Sapma}}{\text{Ortalama}} \cdot 100 = \frac{S}{\bar{X}} \cdot 100$$

Çözümlemelerde manidarlık için anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$  alınmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda ortaya çıkan farkların kaynağının belirlenmesi için varyansların eşit olması durumunda grup sayıları eşit olmadığı için Scheffe ve LSD testi, varyansların eşit olmaması durumunda ise Dunnet C testi kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel boyutu, nicel verilerin elde edildiği aynı üç üniversitenin 11 fakültesinde görev yapan sekiz dekan ve üç dekan yardımcısı ile yürütülmüştür. Çalışma kapsamında, sekiz dekan ve üç dekan yardımcısı ile yapılan görüşme tekniği ile elde edilen veriler, deşifre edilerek içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Çözümleme süreci şu aşamalarda gerçekleştirilmiştir: Verilerin betimlenmesi, kodlama, kategorilendirme ve temalara ulaşma. Çözümlemede özellikle de dikkat çeken görüşler frekansı az olsa da doğrudan alıntı halinde verilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın bu bölümde, İstanbul İli'nde biri kamu (Marmara), ikisi vakıf (Maltepe ve Koç) üç üniversitenin, 11 fakültesinde görev yapan profesör, doçent, yardımcı doçent ünvanlı 275 öğretim üyesinden “Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği” aracılığıyla toplanan veriler ile aynı fakültelerin dekan ve dekan yardımcılarında oluşan yönetici görüşlerinin analizinden elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Her bir alt boyutta yönetici ve öğretim üyelerinin önerileri, maddeler halinde belirtilmiştir. Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda bulgular; (1) Yeteneğin Çekilmesi, (2) Yeteneğin Yerleştirilmesi, (3) Yeteneğin Geliştirilmesi, (4) Yeteneğin Tutulması, (5) Örgütsel Yedekleme başlıkları altında incelenerek sunulmuştur.

#### **Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin “yeteneğin çekilmesi” alt boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu amaçla öğretim üyelerinin görüşleri, ortalama ve standart sapma puanlarına bağlı olarak önem derecesine göre sıralanmıştır. Görüşler ünvan, üniversite türü, fakülte değişkenlerine göre incelenmiştir. Son olarak bu boyuta ilişkin fakülte yöneticilerinden elde edilen görüşlere yer verilerek, bölümün sonunda öğretim üyesi ve yöneticilerin önerileri maddeler halinde sıralanmıştır.

#### **Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üniversitede yetenek yönetiminin “yeteneğin çekilmesi” alt boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri Çizelge 25’ de verilmiştir.



Çizelge 25.Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Çekilmesi”  
Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

Madde	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
1. Yetenekli işgörenleri ile başarı ve rekabet avantajı sağlamak hedeflenir.	2,87	1,19	8
2. Yüksek yetenek ve yeterliklere sahip olan insan kaynağının sağlanmasına yönelik bir politika mevcuttur.	2,72	1,15	11
3. Üniversitemin gelecekteki başarısı için; yönetici ve akademisyen rollerinin, hangi yetenek ve yeterlikleri gerektireceği düzenli olarak tanımlanır.	2,61	1,13	12
4. Kurum dışındaki nitelikli akademisyen ve yöneticileri belirleyerek, üniversitemizde istihdam etmeye yönelik çalışmalar yürütülür.	2,41	1,19	13
5. Üniversiteye yeni katılacak kişilerin mesleki amaçlarının, üniversitenin amaçlarına uygunluğu incelenir.	2,96	1,19	6
6. Kurum içinde, işini başarıyla yürüterek, üniversitemizin amaçlarına önemli katkılar sağlayan akademisyen ve yöneticiler belirlenir.	2,80	1,25	10
7. Henüz mezun olmamış yüksek potansiyelli öğrenciler, başka kurumlara gitmeden üniversitede istihdam edilir.	2,33	1,11	14
8. Açık pozisyonları kamuoyuna duyurma, işe alma, yerleştirme aşamalarında, bilişim ve iletişim teknolojileri etkili olarak kullanılır.	3,22	1,19	1
9. Açık pozisyon duyuruları, yurtiçi ve yurtdışından adayların başvuru yapabilecekleri şekilde hazırlanır ve duyurulur.	3,06	1,24	5
10. İşe alım sürecinde, herhangi bir adaletsizlik şüphesine yer vermeyecek objektif ve saygılı bir süreç izlenir.	3,13	1,21	2
11. İşe alım aşamasında; adayların performans ve potansiyelinin üniversitemin ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliklere uygunluğu detaylı olarak incelenir.	3,07	1,19	4
12. Üniversite bünyesine yeni katılacak kişilerin, üniversitenin amaç ve hedeflerine yapabileceği olası katkılar irdelenir.	2,95	1,11	7
13. Üniversiteye yeni katılacak kişilerde davranış ve değerleri ile kurum kültürüne uygunlukları da aranır.	3,13	1,21	3
14. Yüksek nitelikte akademisyen ve yöneticilerin, çalışmayı tercih edeceği bir kurumsal yapı ve çalışma ortamı mevcuttur.	2,84	1,12	9
(N = 275)	Toplam	39.47(2,86)	1,17

Çizelge 25’den izleneceği gibi, öğretim üyelerine göre( $39.47/\bar{X}=2.86$ ), yetenek yönetiminin “Yeteneğin Çekilmesi” alt boyutu üniversitede “biraz” düzeyde uygulanmaktadır.

Yeteneğin çekilmesi alt boyutunda, öğretim üyelerinin sırasıyla en yüksek katılım gösterdikleri ilk üç madde: Madde8 “Açık pozisyonları kamuoyuna duyurma, işe alma, yerleştirme aşamalarında, bilişim ve iletişim teknolojileri etkili olarak kullanılır.”( $\bar{X}=3.22$ ), Madde10 “İşe alım sürecinde,

herhangi bir adaletsizlik şüphesine yer vermeyecek objektif ve saygılı bir süreç izlenir.”( $\bar{X}=3.13$ ) ve Madde13 “Üniversiteye yeni katılacak kişilerde davranış ve değerleri ile kurum kültürüne uygunlukları aranır.”( $\bar{X}=3.13$ ) maddeleridir. Ancak en yüksek katılım gösterilen ilk üç maddeye öğretim üyeleri “biraz” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Önem sırasına göre son üç sırada katılım gösterilen maddeler ise sırasıyla; Madde7 “Henüz mezun olmamış yüksek potansiyelli öğrenciler, başka kurumlara gitmeden üniversitede istihdam edilir.”( $\bar{X}=2.33$ ), Madde 4 “Kurum dışındaki nitelikli akademisyen ve yöneticileri belirleyerek, üniversitemizde istihdam etmeye yönelik çalışmalar yürütülür.”( $\bar{X}=2.41$ ) ve Madde3 “Üniversitemin gelecekteki başarısı için; yönetici ve akademisyen rollerinin, hangi yetenek ve yeterlikleri gerektireceği düzenli olarak tanımlanır.”( $\bar{X}=2.61$ ) maddeleridir. Öğretim üyeleri son üç maddedeki uygulamalara “çok az” ya da “biraz” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Bu bulgulara göre öğretim üyeleri, yetenek yönetiminin yeteneğin çekilmesi alt boyutunun üniversitede “biraz” düzeyde uygulandığı görüşündedir. Bu bulgular, öğretim üyelerinin, yetenekli akademisyen ve yöneticilerin üniversiteye çekilmesi ve kazandırılması çalışmalarını yetersiz buldukları şeklinde değerlendirilebilir. 6900 katılımcının yer aldığı geniş çaplı bir araştırmada yöneticilerin % 89’u örgütlerde en güç konunun “yetenekli kişileri örgüte çekmek” olduğunu belirtmiştir (Axelrod, Handfield-Jones, Welsh, 2001,1). Yine bir başka araştırmada; kilit pozisyonlara yetenekli adayları çekmek ve işe almayı içeren kaynak yaratma çalışmaları, katılımcıların %79’u tarafından en öncelikli ve sorunlu konu olarak belirtmiştir(CIPD, Annual Survey Report, 2010, 5).

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin, üniversitelerde yeteneği çekme boyutunun “biraz” düzeyinde uygulandığı görüşünde olmalarının nedeni, üniversitelerde işgücü yönetimi ile ilgili ölçüt ve süreçlerin, var olan yasalar ve mevzuat çerçevesinde yürütülmesinin getirdiği sınırlılıklar ve üniversitelerde insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşmamış ya da uygulamalara yansıyamamış olması ile açıklanabilir. Bu da alanyazında “yetenek anlayışı”

olarak ifade edilen kavrama işaret etmektedir denilebilir. Kuramsal olarak “yetenek” temelli insan kaynakları yönetimi en başta örgütün tümünde bir “yetenek anlayışı”nın gelişebilmesi ile ilgilidir (Micheals ve diğerleri,2001,11).

Üniversitelerde yetenekli akademisyen ve yöneticileri çekme konusundaki çalışmalar, üniversiteye özgü “yetenek anlayışı”nın oluşturulması, “örgüt, işgören ve kilit yönetim pozisyonlarına” dair yeteneklerin tanımlanması, buna bağlı işe alım süreçlerinin ve örgüt kültürünün inşasını gerektirmektedir. Uren ve Samuel’in(2007,33) 57 uluslar arası kuruluşta yaptıkları araştırmada ortaya çıkan en önemli temanın “yetenek anlayışı (talent mindset)” ile “örgütü ileri götürme enerjisi” olduğu bulunmuştur. The Economist Intelligence Unit 2006 tarafından en büyük uluslar arası şirketin 20 CEO’su ile yapılan Yetenek Yönetiminde CEO’ların Rolü raporu’na göre, yöneticiler zamanlarının %20 ila % 40’ını yetenek yönetimi çalışmasına ayırmaktadır. Bu kadar fazla zamanı ayırmalarının nedeni, yeteneğin geliştirilip büyütülmesinin rekabet avantajını korumaktaki en önemli etken olduğuna inanmalarındır(Laff, 2006, 44).

Bu bağlamda üniversitelerde kendilerine özgü “yetenek temelli” insan kaynakları yaklaşımı oluşturabilmeye yönelik şartların, henüz bu anlayışı ortaya çıkaracak esneklikleri içermediği söylenebilir. Çünkü en başta asistan alımı, öğretim üyesi olma ve atama ölçüt ve süreçleri üniversiteler için 2547 sayılı kanuna ve ilgili YÖK mevzuatına yani merkezi bir yapıya bağlı olarak yürütülebilmektedir. Araştırma kapsamında yeteneğin çekilmesi boyutundaki madde2“Yüksek yetenek ve yeterliklere sahip olan insan kaynağının sağlanmasına yönelik bir politika mevcuttur.” ifadesine öğretim üyelerinin önem sırasına göre son dört madde içinde (11. sırada) katılım göstermiş olmaları, bu anlamda üniversitelerde yetenek temelli bir anlayış/politikanın algılanmadığına dair bir bulgu olarak kabul edilebilir.

Öğretim üyelerinin yeteneği çekme boyutunda en yüksek katılım gösterdiği ilk üç maddeye göre üniversitede; açık pozisyonların duyurusunda bilişim teknolojileri kullanılmakta, işe alımda objektif süreçler izlenmekte, adaylarda kurum kültürüne uygunluk aranmaktadır. Araştırma yapılan

üniversitelerde bilişim altyapısının kurulmuş olması ve boş kadroların ilanı zorunluluğuna bağlı olarak ilanların duyurulmasında teknoloji kullanımının kolaylık sağladığı düşünülebilir. Bir başka araştırma bulgusuna göre de örgütlerin kendi web siteleri ve işe alım danışmanlık firmaları ile işbirliği, yetenekli işgöreni çekmekte en etkili yöntemlerin başında gelmektedir(CIPD, Annual Survey Report, 2010,8). Yüksek katılım gösterilen “işe alımda objektif süreçlerin işletilmesi” görüşünün ise; asistan alımlarında ÖYP ile gelen; not ortalaması, ALES puanı, KPDS/ÜDS dil puanı ölçütlerinin tüm adaylar için genel ve ortak bir nicel gösterge sunuyor olmasına, aynı şekilde öğretim üyesi atamalarında; bilimsel ürünlerin (kitap, makale, sempozyum, kongre katılımları vb.) puanlanarak, belli bir puana göre adayın değerlendiriliyor olmasına bağlanabilir. Ancak her ne kadar bu görüşleri temsil eden maddeler en yüksek ortalamaya sahip olsalar da, katılım düzeyinin “biraz” da kalması bu uygulamaların üniversitelerde nitelikli öğretim üyesinin üniversitelere çekilmesi anlamında yeterli görülmediği şeklinde değerlendirilebilir.

En düşük katılım gösterilen maddeler incelendiğinde ise öğretim üyelerine göre yeteneği çekme boyutunda, “yüksek potansiyelli öğrencilerin üniversitede istihdamı”, “kurum dışından nitelikli akademisyenlerin üniversiteye kazandırılması”, “akademisyen ve yönetici rollerinin gerektirdiği yeteneklerin tanımlanması” ile ilgili çalışmalar üniversitede “çok az ya da “biraz” düzeyinde gerçekleşmektedir. Burada dikkat çekici olan nokta, bu boyutta öğretim üyelerinin “işe alımda objektif süreç izlenir” görüşü en çok katıldıkları maddeler arasında iken, “akademisyen ve yönetici rollerinin hangi yetenek ve yeterlikleri gerektireceği tanımlanır” ifadesinin, en az katıldıkları maddeler arasında yer almasıdır. Bu bulgudan hareketle öğretim üyelerinin; akademisyen alımında “objektif bir süreç” izlenmesine rağmen, “akademisyen niteliklerinin tanımlanması” çalışmalarını yeterli bulmadıkları değerlendirilmesi yapılabilir.

Yine öğretim üyelerinin, kurum içi ve dışındaki nitelikli akademisyenlerin üniversiteye kazandırılması ile ilgili iki maddeye en düşük katılımı göstermeleri, üniversitelerde yetenekli akademisyenlerin tanımlanması ve üniversiteye çekilebilmesi konusundaki çalışmaların yeterli

bulunmadığı bulgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgu, yüksek öğretim kurumlarında akademisyen ve yöneticilerin gerek yetenek ve yeterlik alanlarının tanım ve ölçütleri, gerekse bu kişilerin üniversiteye çekilerek kazandırılması konusunda çalışmalar yapma ihtiyacına işaret etmektedir denilebilir.

**Yeteneğin çekilmesi boyutuna ilişkin karşılaştırmalar.** Bu başlık altında, öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin yeteneğin çekilmesi alt boyutunun uygulanma düzeyine dair görüşlerinde üniversite türü, unvan ve fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular topluca Çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	t	P	
Üniversite Türü	Kamu	203	37.51	12.11	32.28	273	4.36	.00	
	Vakıf	72	45.03	13.77	30.57				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark
Unvan	Prof. Dr.	94	37.86	10.91	28.81	2, 272	1.87	.16	-
	Doç.Dr.	64	38.72	12.78	33.00				
	Yrd. Doç. Dr.	117	41.19	14.41	34.98				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark (ScheffeTesti)
Fakülte	İİBF	91	36,80	12.47	33.88	3,271	3.80	.01	1-3
	Hukuk	42	37,02	13.70	37.00				
	Mühendislik	60	42,95	12.74	29.66				
	Fen edebiyat	82	41,15	12.63	30.69				

Çizelge 26'ya göre yetenek yönetiminin "Yeteneğin Çekilmesi" alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde, üniversite türü değişkenine göre anlamlı fark vardır [t(273) = 4.36; p<.05]. Bu boyuttaki ortalamalar incelendiğinde, vakıf üniversitelerinin

ortalamasının ( $\bar{X}=45.03$ ) kamu üniversitesi ortalamasından ( $\bar{X}=37.51$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyesi görüşleri, kamu üniversitesinde görev yapan öğretim üyesi görüşlerine göre üniversitede yeteneğin çekilmesi boyutunun uygulanma düzeyi konusunda daha olumludur. Kamu ve vakıf üniversiteleri öğretim üyelerinin görüşleri standart sapma değerlerine göre de karşılaştırılmıştır. Ancak grup büyüklükleri farklı olduğundan standart sapmalar,  $V=\text{standart sapma}/\text{ortalama} \times 100$  formülü ile bağıl değişim katsayısına çevrilmiştir. Üniversite türüne göre bağıl değişim katsayıları incelendiğinde, kamu ( $V=32.28$ ) ve vakıf ( $V=30.57$ ) üniversitesi öğretim üyesi görüşlerinin her ikisinin de heterojen olduğu görülmektedir.

Bu bulgu, vakıf üniversitelerinin, kamu üniversitelerine göre daha esnek bir anlayışla yönetilebilme, hızlı karar alıp uygulama ve kamu üniversitelerine göre içinde buldukları rekabetçi ortama bağlanabilir. Akademisyenlerin niteliği, öğrenci kontenjanlarını doldurmada vakıf üniversiteleri için önemli bir rekabet avantajıdır. Bu bulgu vakıf üniversitelerinin nitelikli öğretim üyesini çekmek konusunda çalışmalar yapmayı bir anlamda zorunlu kılan rekabet şartlarına bağlanabilir. Kamu örgütlerinde yetenek yönetimi ihtiyacını inceleyen Devine ve Powell'ın araştırması (2008) kamu örgütlerinin, yetenekli yeni mezun gençleri kamuya çekmek ve gelecekteki liderlik açığını kapatmak için özel sektör örgütleri ile ciddi bir yetenek savaşına girmek zorunda kaldığını ortaya koymuştur. Bir diğer araştırmada ise; özel sektör örgütlerinin, adayları çekmekte kamu örgütlerinden üç kat daha fazla işe alım ajanslarını kullandıkları, özel sektör örgütlerinin beşte ikisinin aday seçmede güç temelli yaklaşım kullanırken, kamu örgütlerinin bu konuya itibar etmediği belirtilmiştir (CIPD, 2011,5).

Yetenek yönetiminin üniversitede "Yeteneğin Çekilmesi" alt boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin unvan değişkenine göre öğretim üyesi görüşleri incelendiğinde, unvanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $F_{(2, 272)} = 1.87; p > .05$ ]. Bu bulgu profesör, doçent veyardımcı doçent ünvanlı öğretim üyelerinin ünvanları fark etmeksizin, yeteneğin çekilmesi alt boyutundaki uygulamaların üniversitede gerçekleşme düzeyi konusunda benzer görüşte

olduklarını göstermektedir. Ünvana göre bağıl değişim katsayıları incelendiğinde ise tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu, profesörlerin görüşlerinin (V=28.81), doçent(V=33.00), veyardımcı doçent görüşlerine göre (V=34.98) daha az değişim gösterdiği izlenmektedir.

Üniversitede Yetenek yönetiminin “Yeteneğin Çekilmesi” alt boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşleri fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir [ $F_{(3, 271)} = 3.80; p < .05$ ]. Farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Scheffe Testi sonuçları incelendiğinde, İİBF( $\bar{x} = 36.80$ ) ve Mühendislik ( $\bar{x} = 42.95$ ) fakültesi öğretim üyesi görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Fakülteye göre bağıl değişim katsayıları incelendiğinde ise tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir. Hukuk fakültesi(V=37.00) öğretim üyesi görüşlerinin Mühendislik(V=29.66), İİBF(V=33.88), Fen edebiyat (V=30.69) fakülteleri öğretim üyesi görüşlerine göre en fazla değişim gösterdiği izlenmektedir.

Mühendislik Fakültesi öğretim üyesi görüşleri, yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusunda İİBF öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumludur. Bu durum mühendislik fakültesi mensuplarının iş yapma biçimlerinin ekip çalışması ve projeciliğe dayalı olmasıyla açıklanabilir. Etüd ve analize dayalı çalışma geleneği, projecilik ve kalite konusundaki birikimleri, iş piyasası ile daha sıkı işbirliği içinde olmaları, mühendislik fakültesi mensuplarının sosyal olayları pratik, sonuç odaklı ve daha geniş çerçeveden değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Yönetim, bir sosyal bilimler alanı olmasına rağmen, mühendislik fakültesi mensuplarının üniversite yönetimlerinde sıklıkla yer almaları da bu yorumu destekler niteliktedir. 156 üniversitenin rektörlerinin fakülteye göre dağılımını inceleyen araştırma sonuçlarına göre: Türkiye’de 2011 yılı itibarıyla görev yapan 156 rektörün 42’si (%26.9) mühendislik fakültesi kökenlidir ve rektör atamalarında birinci sırada mühendislik fakültesi yer almaktadır (Baştürk, 2011,50).

**Yetenek yönetiminin yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin yönetici görüşleri.** Marmara, Maltepe ve Koç üniversitelerinde dekan ve dekan yardımcısı olarak görev yapan 11 üniversite yöneticisinin Marmara ve Maltepe üniversitelerinde görev yapan çoğunluğu (n=8) mevcut sınırlılıklar altında yetenek yönetiminin yeteneğin çekilmesi alt boyutunun planlı ve sistematik olarak üniversitede uygulanamayacağı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu sınırlılıkları “seçme ve atamada yasalar ve merkezi yapıya (YÖK, rektörlük, mütevelli heyeti) bağlı olma, vizyon-kültür” , “kadro sorunları” , “ÖYP sistemi ölçütleri” genel başlıkları altında toplamak mümkün olmuştur. Yöneticilerin bu grubunun görüşleri yeteneği çekme boyutunun üniversitelerde “biraz” düzeyinde uygulandığı görüşünde olan öğretim üyesi görüşleri (39.47/2,86) ile uyumludur. Bu görüşün tersine, KOÇ Üniversitesi yöneticileri (n=3) ise; görev yaptıkları üniversitenin ölçüt, amaç ve sisteminin yetenekli işgören istihdamını başından itibaren garantileyen bir mekanizmaya işaret etmekte ve yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede büyük ölçüde uygulandığı görüşünü taşımaktadır.

Yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede uygulanma güçlüklerinin olduğu yönünde görüşlere sahip olan Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerinin çoğunluğunun görüşlerine göre (n=8), yetenekli akademisyen ve yöneticilerin üniversiteye çekilmesinde seçme ve atamada “yasalar ve merkezi yapıya (YÖK, rektörlük, mütevelli heyeti) bağlılık” , uygulama güçlüğü yaratmaktadır. Bu uygulama güçlüğü bir yönetici şu şekilde ifade etmiştir:

*...istihdam politikasını fakültelerde tek başına dekanlar belirlemiyor yani rektörlüğün, mütevelli heyetinin hepsinin bir şekilde dahil oluyor bu işe, rektörlüğün de belli hedefleri var...”, “...personel alımı için açıkçası rektörle konuşulur. İlanı da orası veriyor. Yani orda bir birim var. Burada fakülte yönetim kurulunda aldığınız karar bile rektörlük bir yerde yayınlarsa yürürlüğe girer. Yani merkezi bir yapıdır vakıf üniversiteleri, çok merkezidir... (erkek, 48 yaş)*

*(işe alım stratejisi) yani bunu cevaplama çok zor. O kadar koşullarla sınırlıyız ki. Yani benim için burda çok açıkçasını söylemek gerekirse, devlet üniversitesinden çok farklı tabii vakıf üniversitesi. Yani siz burda bir takım kararlar alabilirsiniz, bir takım iyi olduğunu düşündüğünüz değerleri üst yönetime aktarmaya çalışabilirsiniz ama bu her zaman geçerli olmuyor. Yani bizim buradaki varlık nedenimiz tabii ki*



*bunları yapmak dilimizin döndüğünce anlatıyoruz tabii ki bir takım şeyleri, ama çok sınırlıyız. Yani sadece teklif düzeyinde kalır, bütün vakıf üniversiteleri için bu geçerli ama sadece bizim üniversitemiz için değil (kadın, 62 yaş)*

Merkezi yapıya bağlılığın yeteneği çekme boyutunda yarattığı uygulama güçlüğü bir yönetici tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

*...insan yönetimi, insanların işe alınması hakikaten çok bürokratik, devletçi bir yaklaşımla oluyor. Maalesef bunu engelleyemiyoruz, değiştiremiyoruz da., ...Sonuçta aslında her şey biraz devlete dayanıyor. Devlet üniversitesiyiz, kadrolarımız hep devlet tarafından veriliyor...(erkek,35 yaş)*

*üniversitenin insan kaynakları programı, insan yetiştirmeye yönelik, daha doğrusu idareci yetiştirmeye yönelik bir programı yok. Böyle bir çalışma yok...(erkek, 51 yaş)*

Yönetici görüşlerine göre; akademik yükseltmelerde “kadro sorunu” , araştırma görevlisi alımında “ÖYP sistemi” yetenekli akademisyenleri üniversiteye kazandırmakta sınırlılık yaratabilmektedir. Kadro yetersizliği bağlamında görüşlerini ifade eden bir yöneticiye göre:

*...ileriye dönük planlama yaparken kadro meselesi çok büyük sorun, siz ne kadar ileriye dönük planlama yaparsanız, çok yükseklerden örneğin YÖK ten kadro gelmedikçe bunları hayata geçiremiyorsunuz. Dolayısıyla çok açık bir program olup bununda uygulanabileceğini en azından devlet üniversiteleri için çok kolay değil diye düşünüyorum. (erkek, 43 yaş)*

Yöneticilerin bir kısmına göre ise (n=4), “ÖYP (Öğretim üyesi Yetiştirme Programı) sistemi ve ölçütleri” yeteneğin çekilmesi boyutunda bir sınırlılık oluşturabilmektedir. Bu görüşler yöneticiler tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

*...asistan alımı bazında mevcut sistemin liyakatli, bu işe uygun kişileri almamızı engelleyici bir faktör olduğunu düşünüyorum. ALES ten 90 almış, matematik bilgisi çok iyi ama fakülteyi yedi senede bitirmiş, ...alanında hiçbir varlık gösterememiş veya (alan) mantığı yerleşmemiş bir arkadaşı ales notu yüksek diye ve bitirdiği liseye göre dil notu da yüksek diye almak zorunda kalıyoruz. (erkek,38 yaş)*

*özellikle son zamanlardaki mevcut geliştirilen sistemle, beğendiğiniz, ileriye dönük bu alanda iyi şeyler çıkartabilir dediğiniz*

*insanların alınması, bu alanlara sokulması maalesef şu andaki sistemle mümkün değil. Şu andaki sistem, alan bilgisini ölçen bir sistem değil. Yabancı dil ve çocuğun çeşitli kabiliyetlerini, dikkat durumunu ölçen bir ailes sistemi. Ales yerine ben, edebiyat asistanı olacak birisinin edebiyat bilgisini ölçen, fizik asistanı olacaksak fizik bilgisini ölçen, alan bilgisini, becerisini ölçen sınavlar yapılması taraftarıyım. Ales ile neyi ölçtüğümüzü ben bilmiyorum, kimse de bilmiyor. Yabancı dil demiyorum, çocuk yabancı dilde belli bir seviyeye gelerek gelsin, tamam, ama onun yanında bize lazım olan alan bilgisidir. ÖYP çerçevesinde insanlar yüksek lisans ve doktora yapmak üzere alınıyorlar. Bunların alan bilgisini, seviyesini ölçen hiçbir şey yok. Olmaz. Şu andaki sistem bunu ölçmüyor.(erkek,51 yaş)*

Yetenek yönetiminin yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede uygulanması konusundaki bir diğer sınırlılık ise “vizyon, kültür” bağlamında ele alınmıştır. Bu görüş bir yönetici tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

*Şimdi burada bu kadar, anlam katılarak yapılan bir uygulama(yetenekli akademisyen ve yöneticilerin çekilmesine yönelik çalışma) yok. Birçok üniversitede yani benim epey deneyimim var farklı üniversitelerde, bizim böyle bir anlayışımız yok. Kültürümüz anlamında böyle bir anlayışımız yok. Zaten bu kavramlarda yeni yeni gelişen kavramlar. Bizim bu noktaya gelmemiz için herhalde fırınlar dolusu ekmek yememiz lazım diye düşünüyorum. Çünkü Türkiye de bizim hep yaptığımız, hep başkalarına bakıyoruz başarılı oluyorlar, hadi biz de yapalım ama o değerleri içselleştirmeden hadi yapalım diye kalkıştığımız zaman mış gibi yapmış oluyoruz her zaman. İşte mış gibi yapmamak çok önemli, o noktaya geldiğimiz zaman olacak bu iş (kadın, 62 yaş)*

*yok (kişilerin potansiyelini değerlendirmeye yönelik politika). Yani çok bilinçli olmak gerekiyor, çok geniş bir perspektiften dünyayı görüp, o Dünya içinde Türkiye nerde duracak, nerde duruyor. Bir de ileri görüşlülük de çok önemli. Yine ama bu bizim kültürümüzün sınır koymasından hep kaynaklanıyor,...”,”Yoksa biz yeteneksiz insanlar falan değiliz. Japonlardan daha akılsız olduğumuzu düşünmüyorum ama onu kullanabilme kapasitesi, onun dışına çıkabilmeyi akıl etme, bilemiyorum ne zaman olacak (kadın, 62 yaş)*

Üniversitenin geleneği ve kadrosundan kaynaklanan kurumsal itibarının önemi ise bir yönetici tarafından şu şekilde açıklanmaktadır.

*...fakültesi tanınmış hocalarıyla öne çıktı. Bizim eski hocalarımızı bugün (meslek insanları olan)insanlar tanıyor ve çocuklarını biraz onu dikkate alarak gönderiyor. İşte... gibi eski kuşağın bildiği öğrencisi olduğu hocalar. Orası mutlaka kalitelidir diye gönderiyorlar(erkek, 48 yaş)*

Yöneticiler, yetenek yönetiminin yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede uygulanmasını yararlı ve gerekli görmektedir. Ancak yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitelerde uygulanabilmesi için yöneticilerin çoğu (n=6), “fakülte özerkliğinin güçlendirilmesi”, “hesap verebilirlik” , “yasalarda değişiklik” önermektedir. Bu görüşler, fakülte özerkliği bağlamında:

*...Fakültenin özerkliği güçlendirilmeli. Yani burada kaliteli bir eğitim için biz kendi kurullarımızla gerekli kararları alıp uygulayabiliyoruz. Ama personelimizi memnuniyetsizliğe yönelten birçok şey aslında üniversite yönetiminden bize geliyor. Bütün fakülteler için tek tip uygulama isteniyor bu belki mühendisliğe uygun olabilir, Tıbbı uygun olabilir ama bize uygun olmuyor. Ve biz buna uydurmak için kendimiz çaba gösteriyoruz. Zaman zaman da akademik personelimiz bu kadarı da yeter deyip, gözünü dışarıya dönebiliyor..., ...Her fakültenin bana göre kendi yönetmeliği olması lazım. Tıp fakültesinin var ama hepsinin olması lazım. Üniversitede genel bir çerçevesi olur. (erkek, 48 yaş)*

Yasaların değişmesi bağlamında ise:

*bir kere yasal engellerin kalkması gerekiyor ki insan kaynakları planlamasının daha rahat bir şekilde yapılabilmesi için. Bunu yaparken de objektif olmak gerekiyor. Aksi takdirde performans kriterlerinizi belirledikten sonra bunlardan sapma yaşadığınız zaman her şey boşa gitmiş oluyor, güven kayboluyor. Ne kadar çalışırsanız o kadar faydasını göreceksiniz diye herkesin bilmesi gerekiyor ve çalışmayan kişi sizinle aynı maaşı alıyorsa bu çok büyük bir hayal kırıklığı yaratıyor. Bunların önlenmesi lazım. (erkek, 43 yaş)*

*vakıflar yasasının değişmesi lazım. Vakıf haklı olarak, para ve kaynak yatırdım istediğim şekilde yönetmek, geliştirmek hakkımdır diye düşünüyor. Olabilir ama buraya gelen akademisyen de haklı olarak üniversitenin ne olduğunu ben tanımlarım dışarıdan kimse gazel okumasın diyor. Türkiye'nin bu hibrit sistemi... niçin devlet üniversitelerine benzetilmek isteniyor diye hep merak etmişimdir. Bunu özel üniversite yapın olur biter. Vergisini verir, karını da istediği gibi harcar.(erkek, 62 yaş)*

şeklindedir.

Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerinin çoğu (n=7), üniversitede yeteneği çekme boyutunun uygulanma güçlükleri olduğu, sadece kendi üniversitelerinde değil neredeyse tüm üniversitelerde sistematik ve planlı olarak uygulanamayacağı görüşünü taşımaktadır. Ancak yönetici görüşlerine göre, var olan koşullar içinde üniversite ve fakülte yönetimleri yetenekli akademisyenleri kazandırmak için çeşitli çalışmalar

gerçekleştirmektedirler. Bu çalışmalar; “mümkün olduğunca objektif ve liyakat ölçüleri ile akademisyen seçme”, “kişisel ya da uluslar arası ilişkileri devreye sokarak yetenekli akademisyen adaylarına ulaşma”, “fakülte itibarını artırıcı etkinlikler düzenleme”, “başarılı öğrencilere burs imkanları sağlama ve üniversiteye kazandırmaya çaba gösterme”, “fakülteadaki deneyimli öğretim üyelerinin görüşlerine başvurma ve işbirliği içinde olma” gibi çabalaradır.

Fakültede yeteneği çekme kapsamındaki çalışmaları, bir üniversite yöneticisi aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

*Almanya da özellikle, Amerika değil de, kıta Avrupa sı ülkelerinde tez yazmış, doktorasını yapmış, yetişmiş, kişileri bir şekilde biz oradaki insanlar aracılığıyla tanıyabiliyoruz. Şimdi bizim hocalarımız ya orada doktora yapmıştır ya da sempozyum şu bu sürekli gidip geliyordur. Yani bir kişi bize başvurduğunda, doktorasını diyelim Köln de yapmış oradaki .... fakültesinde. Mutlaka onun tez danışmanı ya da jürisindeki birisine ulaşmak mümkün olabiliyor. Elektronik postayla soruyoruz (erkek, 48 yaş )*

Üniversitede yeteneği çekme boyutunun sadece akademisyenler için değil yönetim görevleri ile ilgili olarak uygulanma güçlüğü olduğu ifade edilmektedir. Bu uygulama güçlükleri; “seçimle değil, yetkili amir tasarrufuyla yapılan atamalarda objektiflik sorunu”, “idareci adaylarında sadece unvan ve kıdem ölçütlerinin yeterli olabilmesi” , “uyumlu çalışma ve üstün birlikte çalışacağı kişi olmanın liyakatin önüne geçebilmesi” “rektör/mütevelli heyete yakın olma” gibi sınırlılıklardır. Yönetici görüşlerine göre;

*...atamaya yetkili, seçme imkanına sahip birimler buralarda çalışabilecek insanları seçiyorlar. Bu tür kadroları atayan idareciler, yanlarında çalıştırabilecekleri insanları atıyorlar. Uyuma dikkat ediyorlar.”, “...birim içinde seçimle değil de yetkili amirin atamasıyla belirlenen hallerde tabii yetkili amir kimlerle iyi çalışabilecekse onları atıyor. Buralarda liyakatin, iş yapma becerisinin çok fazla dikkate alındığını düşünmüyorum. Bazen iyi anlaşabileceğimiz kişiler, aynı zamanda liyakat açısından elverişli olabiliyor; bireysel donanım, yönetici zekası yönetici gelişimi itibarıyla. Bazen de olmayabiliyor (erkek, 38 yaş)*

Bu boyuttaki yönetici görüşleri kapsamında, akademisyen yeteneğinin ne olması gerektiğine dair ek bulgulara ulaşılmıştır. Yönetici görüşlerine dayalı olarak, sayıca en çok ifade edilen akademisyen yetenekleri sırasıyla;

alan ve mesleğe yönelik yeterlikler, kişisel özellikler, teknik yeterlikler başlıkları altında gruplandırılmıştır. Yönetici görüşlerine göre yetenekli akademisyenin **alan ve mesleğe yönelik yeterlikleri(n=11)**: Liyakat, iyi hoca ve araştırmacı olmak, kendi alanında özgün akademik çalışmalar yapmak, öğrenme ve yeni şeyler ortaya koymayı amaç edinmiş olmak, kendini yapılmamış ve ihtiyaç duyulan konularda çalışmaya adanmak, sonraki kuşağın bilim insanlarını yetiştirmek, öğrenciyi ve öğretmeyi sevmek, alanındaki bilgi ve deneyimi kurum dışı uygulamaya aktarabilmek, proje geliştirebilmek, kendi araştırma alanında dünya çapında bilime katkı yapmak'tır. **Kişisel özellikleri(n=9)**: Karakter, çalışma disiplini, "duygusal ve sezgisel zeka, soyut akıl yürütme, ilişkilendirme, bağ kurma yeteneği", "sorgulayan ve sorguladığının hesabını vermeyen", "sorgularken teyid beklemeyen, bağımsız ve başkaldırcı", "performans ve potansiyeli dışında kişinin niyeti, başarı arzusu, çalışkanlığı", "unvan almak için değil çalışmalarını hakkıyla ve namusuyla yapmak için çalışmak", "yeni şeyler öğrenme heyecanı taşımak", "fakülte iklimini ve huzuru bozmayacak uyumlu kişilik", "özverili çalışabilmek", "sorumluluk alabilmek", "öğrenciye yakın veyardımcı olmak"tır. **Teknik yeterlikleri ise(n=6)** yabancı dil bilgisi, derslerinde ve mesleğinde bilişim teknolojileri kullanma becerisi olarak gruplandırmak mümkündür.

Görüldüğü gibi yöneticiler, yetenekli akademisyeni tanımlarken alan ve mesleğe yönelik yeterlikleri ile kişilik özelliklerini öncelikli görmekte, dil ve bilişim teknolojileri gibi teknik yeterlikleri zaten olması gerekenler arasında değerlendirmektedir. Ancak bu tanımların kurumsal olmayıp, bireysel yönetici görüşleri olduğu, öncelikle fakülteye katkı bağlamında ele alındığı söylenebilir.

Yeteneği çekme boyutunda, Koç üniversitesi yöneticileri (n=3) yetenekli ve yüksek nitelikli akademisyenlerin üniversiteye çekme ve işe alımına yönelik çalışmaların kurumsal ve sistematik olarak yürütüldüğü görüşündedir. Koç Üniversitesi öğretim üyesi görüşleri de Koç Üniversitesi yönetici görüşleri ile uyumludur ve "yeteneğin çekilmesi" boyutunun üniversitede "büyük ölçüde" ( $\bar{X} = 3.93$ ) uygulandığı görüşündedir(Ek 4). Bu

iki yönetici grubun görüş farklılığı, öğretim üyesi görüşlerinden edinilen nicel verilerde de kendisini göstermektedir. Örneğin Koç Üniversitesi öğretim üyelerinin yeteneğin çekilmesi boyutunda yer alan maddelerden yetenek yönetiminin en temel önermesini kapsayan madde9”Yetenekli işgörenleri ile başarı ve rekabet avantajı sağlamak hedeflenir.”( $\bar{X}=4.30$ ) ifadesine birinci sırada en yüksek katılımı göstermiş ve “tamamen” uygulandığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Aynı maddeye Marmara( $\bar{X}=2.85$ ) ve Maltepe( $\bar{X}=3.24$ ) üniversiteleri öğretim üyeleri ise önem sırasına göre 9. sırada katılım göstermiş ve “biraz” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Koç Üniversitesi yönetici görüşlerine göre (n=3), yüksek nitelikli akademisyenleri çekme çalışmaları, üniversitede kurumsal ilkeler, belirlenmiş ölçütler çerçevesinde, planlı seçme ve eleme süreçleri, yeterlik bazlı mülakat, seçme komiteleri tarafından detaylı ve çok yönlü değerlendirme sisteme bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Yönetici görüşlerine göre(n=3) üniversiteye kazandırılacak akademisyenlerin nitelikleri, tüm fakültelerde geçerli olmak üzere; bağımsız araştırmacılık, eğitcilik ve topluma katkı boyutlarında tanımlanmıştır.

*... çok daha ölçülebilir kıstaslarımız var gibi. Akademisyen dediğimiz zaman üç temel ekseninde değerlendirme yapıyoruz. Birincisi, ne kadar araştırma yaptığı. İki, ders verme, eğitcilik rolüyle, üçüncüsü de üniversiteye ve topluma hizmet boyutuyla. Bunlarda görece ölçülebilir şeyler olduğu, dökümleri kolayca alınabilir şeyler olduğu için yetenek yönetimini yapmamız daha kolaylaşıyor (erkek, 49 yaş)*

*kendi araştırma alanında, dünya çapında bilime katkı yapmakta olması ya da böyle bir potansiyelinin olması en temel ölçüdür. Potansiyelini göstermiş olması lazım tabii. bilimsel üretim, uluslar arası dergilerde yayınlanan makalelerle ölçülüyor. Dolayısıyla, daha yar doç olarak başvururken bile adaylar bu ölçüte göre değerlendiriliyorlar..., ... tabii İngilizce eğitim veriyoruz. Yayınlar en önde geliyor. Bunun dışında iletişim yetkinliği, ölçmesi zor olsa bile ders verme yetkinliği. Genel olarak buradaki bölüme yapacağı katkılar göz önüne alınıyor...( erkek, 42 yaş)*

Yeteneği çekme boyutunda, Koç Üniversitesi yöneticilerinin görüşlerine(n=3) göre; işe alım süreçleri, planlı adımları takip etmekte, işe alım kanalları en doğru kişiye ulaşmak üzere küresel başvuruları alabilecek şekilde kullanılmaktadır.

*kendi web sayfamızda ilan veriyoruz, uluslar arası dergilerde ilan veriyoruz. Amerika'da "Chronicle of higher education" diye yüksek öğretime ilişkin bir dergi var, haftalık orada öyle bir ilan yayınlandığında herkes okuyor. Oraya veriyoruz. Bu ilanlar aracılığıyla kişiler başvuruyor. Çok sayıda başvuru alıyoruz (erkek, 49 yaş)*

*Biz öğretim üyelerimizi, ciddi konferanslardaki sunum, bildiri performanslarından da bulabiliriz, böyle bir sistematik yok ama bazen belli alanların büyük konferansları oluyor, o alandaki hemen herkes o etkinliklere gider. Bu bakımdan tamamen tesadüfi değil (erkek, 42 yaş)*

Koç Üniversitesi yönetici görüşlerine göre(n=3); adaylar seçme ve eleme sürecinde seçim komiteleri tarafından detaylı olarak değerlendirilmektedir. Çekme ve işe alım sürecinde; "adayların bilimsel ürün ve başvuru dosyalarının nitel olarak değerlendirilmesi" , "aynı bilim alanında kurum içi ve dışından bağımsız bilim insanlarından görüş içeren referans ya da değerlendirme istenmesi", "yüzyüze ya da skype aracılığıyla mülakat" "sunum yaptırma" , bölüm öğretim üyeleri, dekan, dekan yardımcıları, rektör yardımcılığı ve rektörlüğe kadar "çok yönlü" görüş ve değerlendirmeler profesyonel ve sistematik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Yetenekli akademisyenin kuruma çekilmesi ve işe alımını garantileyen bu sistem ve süreç, yöneticiler tarafından şu görüşlerle ifade edilmektedir.

*Her sene başvuru açarız. Eylül ekim gibi ilan verip aralık gibi değerlendirmeye başlamak üzere, bir sonraki yıl eylül için, 1-2 ay sürebiliyor süreç.,"Öğretim üyeleri, yani o bölümün öğretim üyeleri dosyalara bakıyorlar, bu dosyalarda, cv, yayınlanan eserler, not belgeleri, üç tane referans mektubu istiyoruz mutlaka. Bütün bu belgeleri topladıktan sonra bölümün öğretim üyeleri bir değerlendirme ve eleme yapıyorlar. Şubat gibi on kişiden en iyi üç kişiye karar veriyoruz. O üç dört kişiyle bir skype mülakatı yapıyoruz önce hep beraber. Skype mülakatından sonra hala listemizde kalan kişileri davet ediyoruz,(yurt dışı, Amerika) masrafları karşılanmak üzere. Sonra buraya geldiklerinde, benimle, dekan yardımcısıyla, öğretim üyeleriyle, rektör yardımcısıyla ve rektörle görüşmeleri oluyor. Bir de sunum yapıyorlar araştırmalarını anlatan bize. Bütün bu süreçten geçtikten sonra biz tekrar toplanıyoruz. Rektör ve rektör yardımcısı bana görüşlerini bildiriyor, bölümle konuşuyoruz ve sonunda bir karar veriyoruz. Rektör yardımcısına iletiyoruz. Orası da onay verirse sözleşme oluyor.(erkek, 49 yaş)*

*.... her zaman uygulanan; ciddi olarak düşünülen adayın buraya davet edilmesi, kendi araştırma konularında bir sunum yapması, bir saat gibi, kendi alanındaki öğretim üyeleriyle birebir görüşmesi, sonunda da dekanla veya rektör yardımcısıyla görüşmesi. Adaylarımızın çoğu yurt dışından başvuru yaptığı için, bazen yurt dışındaki konferanslarda ön*

*görüşme yapmak mümkün oluyor...., ...Mülakat olumlu sonuçlandıysa, öğretim üyeleri olumlu sonuç bildirdiyse, dekan olumlu düşünüyorsa, dışarıdan gelen ve adayın sağladığı referans mektuplarına ek olarak üniversiteden referans mektupları ve gerekirse adayın kişiler dışında yine dışarıdan referans mektupları istenerek bir dosya oluşturuluyor. Dekan bunu rektör yardımcısına ve rektöre sunuyor. O seviyeden de onay gelirse işe alma süreci başlıyor. İnsan kaynaklarının yönettiği bir süreç o. (erkek,42 yaş )*

Koç Üniversitesi yöneticilerine göre (n=3) başvuran adayların, bilimsel ürünleri ve mesleki yeterlikleri; detaylı, objektif, nicel ve niteliksel ölçütlerle değerlendirilmektedir. Bu süreç bir yönetici tarafından:

*araştırma çıktısı yüksek olan, yani sadece araştıran değil, bunu yazıya ve uluslararası yayına dökabilen kişi. Bundan kastım şu: bir akademik araştırma, bir kuramsal yazı bir yerde yayınlandığı zaman ancak toplumla paylaşılmış oluyor. İkincisi, bu paylaşımın belli bir değer ölçümü olması gerekiyor. Bu gerçekten iyi bir araştırma, kuram mıdır değerlendirmesini yapmak gerekiyor. Bunu da nerede yayınlandığıyla değerlendirmek. Bu şu açıdan önemli: kimi dergi, ne yollarsanız basar ama kiminde de çok ciddi bir hakem değerlendirmesi söz konusudur. Ortaya bir kuram atabilirim ama bunun gerçekten sağlam veyayınlanabilir nitelikte olduğunu ancak o alanda uzman olan diğer kişilerin değerlendirmesi belirleyecektir. Dolayısıyla ciddi bir hakem değerlendirmesi süreci olan dergilerin prestiji daha yüksektir ve böyle bir yerde yayınlanan makalenin değeri her zaman diğerlerinin üstünde olur. Ülkemizde bu hakemlik sistemi pek gelişmemiş olduğu için ve pek çalışmadığı için, uluslar arası yayın bizim için öncelikli hedef oluyor. Birisinin kuramının uluslararası bilimsel camia içinde değerlendirilmesi, ülkemizle sınırlı kalmaması değerlidir. Kitaplar için de böyle. Bu bizim en önemli kıstaslarımızdan biridir. (erkek,49 yaş)*

şeklinde açıklanmaktadır.

Görüldüğü gibi, yetenek yönetiminin yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede uygulanması konusunda yönetici görüşleri ikiye ayrılmaktadır. Marmara ve Maltepe Üniversiteleri yöneticilerinden oluşan ve çoğunluğu oluşturan birinci grubun görüşü (n=7) yetenek yönetiminin yeteneği çekme boyutunun planlı ve sistematik olarak üniversitelerde uygulanamayacağı şeklindedir. Bu gruptaki yönetici görüşleri, yeteneği çekme boyutundaki uygulamaların üniversitede "biraz" düzeyinde gerçekleştiği bulgusuna ulaşılan öğretim üyesi görüşlerini desteklemektedir. İkinci grubu oluşturan Koç Üniversitesi yönetici görüşleri ise, adı "yetenek yönetimi" olmasa da kurumsal, tanımlı, sistematik ve planlı olarak en nitelikli öğretim üyelerinin üniversiteye çekilmesini kapsayan uygulamaların, üniversitelerinde



gerçekleştiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu görüş farklılığının nedeninin, Koç Üniversitesi'nin stratejik insan kaynakları yönetimi ile etkili bir performans değerlendirme sistemi uyguluyor olmasına, insan kaynağı yönetimi yaklaşımının ve uygulama adımlarının kurumsallaşmış olmasına ve insan yönetimi konusunda farklı bir paradigmaya/anlayışa bağlanabilir.

**Yeteneğin çekilmesi boyutunun uygulanmasında yönetici ve öğretim üyesi önerileri.** Yeteneğin çekilmesi boyutunda; "Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği"nde her bir alt boyutun sonundaki tek maddelik açık uçlu sorulardan elde edilen öğretim üyesi görüşleri ile yönetici görüşmelerinden elde edilen bulgular doğrultusunda üniversitede yeteneğin çekilmesi alt boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi ve yöneticilerin önerileri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

#### *Öğretim Üyesi Önerileri*

Yeteneğin çekilmesi boyutunda öğretim üyesi önerileri aşağıdaki gibidir:

- Kendi bütçesini kendi yaratan, yaratıcı ve yenilikçiliğe dayalı "Değer Temelli Üniversite" anlayışının geliştirilmesi
- Öğretim üyesi alım yetkisinin YÖK ve Maliye bakanlığından, bölümlere devredilmesi ve saf akademik kriterler ve rekabet şartları içerisinde yapılması için tedbirlerin alınması
- Kalite, kapasite, yeterlik, yetenek, sosyal uyum, karakter yapısı ve birikimin gerçek anlamda incelenmesi. Bu ölçütleri taşıyan öğrencilerin henüz lisans aşamasında yönlendirilmesi ve hazırlanması
- Sistemin köklü değişimi, paradigma değişimi (n=3)
- Mütevelli heyet ile akademik yönetimin eşit olarak karar verme yetkisine sahip olması ve bu koşulun kanunla düzenlenmesi (n=2)
- Fakülte ve bölüm birincilerinin fakülte kadrosuna katılması için gerekli kolaylıkların sağlanması (n=2)
- Akademisyenlikte liyakatın esas alınması, liyakate bağlı temel ölçütlerin geliştirilmesi (n=7)

- Rektörlüklerin başarılı öğrencilerine yüksek lisans, doktora için karşılıksız cazip bir burs programı uygulaması (n=2)
- Akademisyen alımında sadece mesleki yeterliklerin değil, “insanı değerler” in de incelenmesi
- İşe alımlarda adayın bütün öğretim üyelerinin önünde sunum yapması
- Yetenek kriterlerinin objektif olarak belirlenmesi ve o kriterlere uygunluğun incelenmesi (n=4)
- Özgür ve bağımsız düşüncenin geliştirilmesi, şeffaf politikaların uygulanması,
- Bilimsel projeleri olan kişilere öncelik tanınması için çalışmalar yapılması
- Mevcut yeteneklerin ortaya çıkarılması için, anketler, taramalar yapılması, “En iyi proje” isimli çalışmalarla yaratıcılığın ön plana çıkarılması

### ***Yönetici Önerileri***

Yeteneğin çekilmesi boyutunda yönetici önerileri ise aşağıdaki gibidir:

- Fakülte özerkliğinin güçlendirilmesi
- İnsan kaynakları planlaması yapabilmek için yasal engellerin kaldırılması
- Her fakültenin kendi yönetmeliği olması (işe alım ve işleyişi ile ilgili)
- Vakıflar yasasının değişmesi, vakıf üniversitelerinin özel üniversiteye dönüştürülmesi
- Üniversiteyi yönetim bilimleri profesyonellerinin yönetmesi (n=3)
- İşe alımda enstitü asistanlığı sistemi uygulanması
- Bölümde birlikte çalışma deneyimi ile asistan alımı
- Akademisyen alımında kişisel özelliklerin (çalışma disiplini, etik, bölüm kültürüne uygunluk, uyum, vb.) incelenmesi (n=3)
- İleriye dönük, kaliteli akademisyen adayları almak için bölümlerde alan bilgisini ölçen sınavların yapılması, alan bilgisinin detaylı olarak incelenmesi (n=3)

Görüldüğü gibi üniversitelerde yetenek yönetiminin yeteneği çekme boyutunun uygulanmasına öğretim üyeleri ( $\bar{X} = 39,47 / 2,86$ ) “biraz”

düzeyinde katılım göstermişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğunu oluşturan grubu (Marmara ve Maltepe Üniversiteleri) (n=8) çeşitli sınırlılıklar nedeniyle yeteneği çekme boyutunun sistematik olarak üniversitelerde uygulanamayacağı kısmen uygulanabileceği görüşünde, bir kısmı ise (Koç Üniversitesi) (n=3) adı yetenek yönetimi olmasada yeteneği çekme boyutuna girebilecek kurumsal uygulamaların üniversitelerinde gerçekleştiği görüşündedir. Bu bulgular doğrultusunda öğretim üyesi ve yöneticilerin çoğunluğunun görüşleri yeteneği çekme boyutunun üniversitede uygulanması konusunda uyumlu olduğu söylenebilir.

### **Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin “yeteneğin yerleştirilmesi” boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu amaçla öğretim üyelerinin görüşleri, ortalama ve standart sapma puanlarına bağlı olarak önem derecesine göre sıralanmıştır. Görüşler unvan, üniversite türü, fakülte değişkenlerine göre incelenmiştir. Fakülte yöneticilerinden elde edilen görüşlere yer verilerek, bölümün sonunda öğretim üyesi ve yöneticilerin önerileri maddeler halinde sıralanmıştır.

### **Öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üniversitede yetenek yönetiminin yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri Çizelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi  
Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

Madde	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
1. Akademik ve yönetim kadrolarının görev tanımları, güncel gelişmeler doğrultusunda sistematik olarak yenilenir.	2,68	1,09	5
2. Görev tanımları sadece gerekli bilgi, beceri, eğitim niteliklerini değil, tutum, davranış, değerleri de içerir.	<b>2,84</b>	<b>1,12</b>	<b>3</b>
3. Her birim ve fakültede; işinin uzmanı olan, yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda işgören akademisyen ve yöneticiler istihdam edilir.	<b>2,86</b>	<b>1,13</b>	<b>2</b>
4. Her yıl akademisyenlerin ve yöneticilerin performansı ölçülür.	<b>2,93</b>	<b>1,37</b>	<b>1</b>
5. Performans değerlendirme ile; akademisyen ve yöneticilerin, üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmeye yaptıkları katkı incelenir.	2,77	1,28	4
6. Performans değerlendirme sonuçları, işgörenlerin doğru kariyer planı yapabilmeleri amacıyla değerlendirilir.	2,42	1,14	9
7. Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara, üniversite içinde farklı kariyer seçenekleri sunulur.	<b>2,16</b>	<b>1,09</b>	<b>10</b>
8. Güncel ve küresel gelişmeler doğrultusunda; yeni bölüm, birim, proje ve çalışma grupları oluşturulur.	2,61	1,19	7
9. İşgörenlar, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı rol ve görevlere geçebilirler.	2,44	1,11	8
10. İşgörenların, kariyer hedeflerini üniversite içinde hayata geçirmeleri desteklenir.	2,61	1,20	6
11. İşgörenların mesleki gelişimlerini birlikte planlayabilecekleri kariyer danışmanları mevcuttur.	<b>1,85</b>	<b>1,05</b>	<b>12</b>
12. Tüm akademik ve idari kadrolar için, gelecekteki farklı rol ve görev basamaklarını gösteren üniversite kariyer rehberi mevcuttur.	<b>1,95</b>	<b>1,12</b>	<b>11</b>
<b>(N = 275)</b>	<b>Toplam</b>	<b>29,81/2.51</b>	<b>1,16</b>

Çizelge 27’den izleneceği gibi, öğretim üyelerine göre ( $29,81/\bar{X} = 2.51$ ), yetenek yönetiminin “Yeteneğin Yerleştirilmesi” alt boyutu üniversitede “çok az” düzeyde uygulanmaktadır. Bulgulara göre öğretim üyeleri, üniversitede yeteneği yerleştirme boyutundaki uygulamaları yeterli bulmamaktadır.

Yeteneğin yerleştirilmesi alt boyutunda, öğretim üyelerinin en yüksek katılım gösterdikleri ilk üç madde sırasıyla: Madde4 “Her yıl akademisyenlerin ve yöneticilerin performansı ölçülür.” ( $\bar{X} = 2.93$ ), Madde3 “Her birim ve fakültede; işinin uzmanı olan, yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda işgören akademisyen ve yöneticiler istihdam edilir.” ( $\bar{X} = 2.86$ ) ve Madde2 “Görev tanımları sadece gerekli bilgi, beceri, eğitim niteliklerini değil, tutum, davranış, değerleri de içerir.” ( $\bar{X} = 2.84$ ) maddeleridir. Ancak en yüksek katılım gösterilen ilk üç maddeye öğretim üyeleri “biraz” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Önem sırasına göre son üç sırada katılım gösterilen

maddeler ise; Madde11 “İşgörenların mesleki gelişimlerini birlikte planlayabilecekleri kariyer danışmanları mevcuttur.”( $\bar{X}=1.85$ ), Madde12 “Tüm akademik ve idari kadrolar için, gelecekteki farklı rol ve görev basamaklarını gösteren üniversite kariyer rehberi mevcuttur.”( $\bar{X}=1.95$ ) ve Madde7 “Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara, üniversite içinde farklı kariyer seçenekleri sunulur.” ( $\bar{X}=2.16$ ) maddeleridir. Öğretim üyeleri son üç maddedeki uygulamalara “çok az” düzeyde katılım göstermişlerdir.

Görüldüğü gibi öğretim üyesi görüşlerine göre, üniversitelerde her yıl performans ölçülmekte, fakültelerde yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda kişiler istihdam edilmekte, görev tanımları tutum, davranış ve değerleri de içermektedir. Ancak ilk üç sıradaki maddelere katılım “biraz” düzeyinde kalmaktadır. Son üç sırada “çok az” düzeyinde katılım gösterilen maddelere göre ise üniversitelerde kariyer danışmanlığı, gelecekteki farklı rol ve görevleri gösteren bir rehber neredeyse bulunmamakta, performans ve potansiyeli yüksek kişilere farklı kariyer seçenekleri “çok az” düzeyde sunulmaktadır.

Bu bulgulara göre öğretim üyeleri üniversitelerdeki performans değerlendirme ve kariyer seçenekleri sunma konusundaki çalışmalarını yetersiz bulunmaktadır denilebilir. Öğretim üyeleri performansın “biraz” düzeyinde ölçüldüğünü düşünmekte ancak performans ve potansiyeli yüksek kişilere kariyer seçenekleri sunulmasına “çok az” düzeyinde katılmaktadır. Bir başka deyişle, üniversitede yazılı olarak performans değerlendirilmesine rağmen, sonuçlarının öğretim üyesi ya da idari personele yansımadığı ve farklı kariyer seçenekleri sunulmadığı söylenebilir. Türkiye’de üniversite yöneticileri ile yapılan bir araştırma bulgusuna göre de, üniversitelerde nitelik ve performans ağırlıklı uygulama öngörülmekte, ancak performansa ve niteliğe göre değerlendirme ve ödeme koşulları uygulanmamaktadır (Yıldız, 2001, 274). Sarıca’ya göre(2007,15) de yüksek öğretim kurumlarında performans değerlendirme çalışmalarının eksikliği mevcut çalışma düzeylerinin, eğitim-öğretim kalitesinin, kurumsal verimliliğe farklı birimlerin

katkılarının ve kaynakların kullanımında etkinliğin tartışılmasını olanaksız kılmaktadır.

Bulgulara dayalı olarak üniversitelerde yetenek yönetiminin, yeteneği yerleştirme boyutunun “çok az” düzeyde uygulandığı ve bu boyuttaki çalışmaların öğretim üyeleri tarafından yetersiz bulunduğu söylenebilir. Alanyazında bu bulgunun aksine yeteneği yerleştirme boyutundaki çalışmalara önem verildiği anlaşılmaktadır. Yeteneğin yerleştirilmesi boyutu Fang Li ve Devos’a göre (2008, 64) “doğru kişinin doğru pozisyona yerleştirilmesi” için kişinin yeteneklerini ve performansını değerlendirme ile kariyer yönetimi çalışmalarını kapsamaktadır. Yapılan bir araştırmada: performans sürecinin, örgütlerde yoğunlaşılan iki alandan biri olduğu, bu sürecin işgörenin yeterlikleri ile örgütte hangi doğru bölüm ve pozisyona yerleştirileceği ve bu işgörenlerin örgütün amaçlarına yaptığı gerçek katkının ölçülmesini içerdiği bulunmuştur(Galagan,2008,42).

ASTD’nin (American Society for Training and Development) yaptığı araştırma ise, yetenek yönetimi uygulayan örgütlerin; a) ihtiyaç duyulan yetenekleri inşa ederek ve örgütte doğru yerlere yerleştirerek yönetme b) bu sürecin, sonuca yansıyan etkisini biçim, form ve testlerle ölçme olmak üzere iki alana odaklandığını bulmuştur (Bingham, 2008,81). Alanyazından da anlaşılacağı gibi yetenek ve yeterliklerin tanımlanması, performans değerlendirilmesi, yetenekli işgörenlerin farklı kariyer seçenekleri ile doğru pozisyonlarda çalışmalarının sağlanması örgütlerin yerleştirme boyutunda yetenek yönetimi uygulayabilmesinin esaslarıdır. Heuer’e göre(2003) kolejler ve üniversitelerin bugün, daha önce olmadığı kadar, doğru insanı doğru pozisyona yerleştirmeye ihtiyaçları vardır (Akt. Riccio, 2010,7).

Üniversitede kariyer adımları, yasa ve yönetmeliklerle “atama ve yükseltme” yöntemi ile belirlidir. Akademisyenler için unvan olarak yükselme ve kadroya atanmak, yöneticiler için seçimle ya da üst yönetim tasarrufuyla atanmak, 657 sayılı kanuna bağlı memuriyet şartlarında idari görevlerde yükselmek şeklinde işlemektedir. Tipik personel yönetimi yaklaşımını temsil eden bu uygulamaların, yeteneği yerleştirme kapsamındaki çalışmaların

yürütülmesini sınırlandırmakta olduğu söylenebilir. Oysa literatüre göre yetenek yönetimi proaktif bir yaklaşımdır. Hem beceri hem kariyer gelişimi ikilisi en çok çaba sarfedilen konudur. Eğer doldurulması zor, çok özel rol tipleri varsa ya da örgütün farklı düzeylerindeki farklı beceri ve deneyim gerektiren kariyer yolları söz konusu ise yerleştirme iyice zorlaşır (Garrow ve Hirsh, 2008, 392).

Yeteneği yerleştirme boyutunun “çok az” düzeyde uygulandığı bulgusu, üniversitelerde “etkili performans değerlendirme” , “farklı kariyer seçenekleri sunabilmeye” yönelik yaklaşım ve yönetsel düzenlemelerin yapılması ihtiyacına işaret etmektedir denilebilir. En genel anlamda insan kaynakları yönetimi konularında üniversitelerin, kendi özgün karar ve süreçlerini oluşturabilmeleri için üniversitelerde idari, mali, akademik özerklik konusundaki sorunların giderilmesi gerekmektedir. Gedikoğlu'na göre (2005,74) üniversiteler için vazgeçilmez değerler olarak kabul edilen akademik özgürlük ve akademik özerklikler konusunda Türkiye’de önemli eksiklikler bulunmakta, eğitimin kalitesine gereken önem verilmemekte, ileri düzeyde bilgi ve teknoloji üretecek altyapı ve kadroların varlığından söz edilememektedir. Türk eğitim sisteminin her kademesinde geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.

**Yeteneğin yerleştirilmesi boyutuna ilişkin karşılaştırmalar.** Bu başlık altında, öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin yeteneğin yerleştirilmesi alt boyutunun uygulanma düzeyine dair görüşlerinde üniversite türü, unvan ve fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular topluca Çizelge 28’de verilmiştir.

Çizelge 28. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	t	P	
Üniversite Türü	Kamu	27.85	9.99	27.85	35.87	273	5.27	.00	
	Vakıf	35.35	11.36	35.35	32.13				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark (LSD Testi)
Unvan	Prof. Dr.	94	28.95	10.04	34.68	2, 272	3.26	.04	2-3
	Doç.Dr.	64	27.70	9.91	35.77				
	Yrd. Doç. Dr.	117	31.67	11.75	37.10				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark (ScheffeTesti)
Fakülte	İİBF	91	26.43	10.15	38.40	3,271	5.51	.001	1-3 1-4
	Hukuk	42	29.16	11.48	39.36				
	Mühendislik	60	31.73	10.48	33.02				
	Fen edebiyat	82	32.48	10.70	32.94				

Çizelge 28'e göre yetenek yönetiminin "Yeteneğin Yerleştirilmesi" alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde üniversite türü değişkenine göre anlamlı fark vardır [t(273) = 5.27; p<.05]. Bu boyuttaki ortalamalar incelendiğinde, vakıf üniversitelerinin ortalamasının ( $\bar{X}$ =11.36) kamu üniversitesi ortalamasından ( $\bar{X}$ =9.99) yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyeleri, kamu üniversitesinde görev yapan öğretim üyelerine göre üniversitede yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun uygulanma düzeyi konusunda daha olumludur. Üniversite türüne göre bağıl değişim katsayısı incelendiğinde, vakıf (V=32.13) ve kamu üniversitesi(V=35.87) öğretim üyesi görüşlerinin her ikisinin de heterojen olduğu görülmektedir. Kamu üniversitesi öğretim üyesi görüşlerinin vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşlerinden daha fazla değişim gösterdiği izlenmektedir.

Bu bulguların nedeni, vakıf üniversitelerinin, her ne kadar YÖK tarafından onaylanması gerekse de kendi kadro nitelik ve sayılarını



belirlemek, ücretleri vakıf bütçesi içinde yönetebilmek gibi nispi bir özerklik içinde olmalarına bağlanabilir. Vakıf üniversitelerinde rekabetçi ortamda sürdürülebilirlik sağlamak için öğrenci çekme, işgücünü yüksek yeterlik ve performansla yönetme zorunluluk haline gelebilmektedir. Bu bağlamda vakıf üniversiteleri için doğru zamanda doğru pozisyonda yönetici ve akademisyen istihdamı, zaman ve maliyet kayıplarını önlemek bakımından büyük önem taşımaktadır. Kamu üniversitelerinde ise, performansın yüksek ya da düşük olmasının bürokratik olarak çok uç noktalarda bir seyir izlemediği sürece bir yaptırımı olmayabilmektedir. Bu nedenle var olan işleyiş yeterli görülmektedir denilebilir.

Çizelge 28'de sunulan yetenek yönetiminin "Yeteneğin Yerleştirilmesi" alt boyutunun üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşleri ünvanına göre anlamlı fark göstermektedir [ $F_{(2, 272)} = 3.26$ ;  $p < .05$ ]. Farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan LSD Testi sonuçları incelendiğinde, doçent ( $\bar{x} = 27.70$ ) ve yardımcı doçent ( $\bar{x} = 31.67$ ) ünvanına sahip olan gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yardımcı doçentler, doçentlere göre yetenek yönetiminin yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusunda daha olumludur. Bu bulgu, kariyerlerinin başlangıcında olmaları nedeniyle yöneticiler tarafından yardımcı doçentlere görece daha fazla yatırım yapılmasından ve farklı görev, komite, araştırma olanaklarını deneyimleme imkanı verilmesinden kaynaklanabilir. Ünvanına göre bağlı değişim katsayıları incelendiğinde ise tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu; yardımcı doçent görüşlerinin ( $V=37.10$ ) profesörlerin ( $V=34.68$ ) ve doçent ( $V=35.77$ ) görüşlerine göre daha fazla değişim gösterdiği görülmektedir.

Yetenek yönetiminin "Yeteneğin Yerleştirilmesi" alt boyutunun üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşleri fakülte değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir. [ $F_{(3, 271)} = 5.51$ ;  $p < .05$ ]. Farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Scheffe Testi sonuçları incelendiğinde, İİBF ( $\bar{x} = 26.43$ ) ve Mühendislik ( $\bar{x} = 31.73$ ) fakültesi öğretim üyeleri ile İİBF ( $\bar{x} = 26.43$ ) ve Fen edebiyat ( $\bar{x} = 32.48$ ) fakültesi öğretim üyeleri görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Mühendislik ve Fen Edebiyat Fakültesi öğretim

üyeleri, İİBF öğretim üyelerine göre yetenek yönetiminin yeteneğin yerleştirilmesi boyutunda üniversitede uygulanma düzeyi konusunda daha olumludur. Bir başka deyişle İİBF öğretim üyesi görüşleri, yeteneğin yerleştirilmesi alt boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusunda Mühendislik ve Fen edebiyat fakültesi öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumsuzdur. Bu bulgu, İİBF öğretim üyelerinin yönetim-organizasyon ve insan kaynakları alan bilgisine kuramsal olarak hakim olmaları nedeniyle, üniversitede yeteneğin yerleştirilmesi uygulamalarını daha detaylı olarak değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Fakülterle göre bağılı değişim katsayıları incelendiğinde ise tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu, İİBF(V=38.40) ve Hukuk (V=39.36), fakültesi öğretim üyesi görüşlerinin, Fen edebiyat(V=32.94) ve Mühendislik(V=33.02) fakültesi öğretim üyesi görüşlerinin görüşlerine göre daha fazla değişim gösterdiği görülmektedir.

**Yetenek yönetiminin yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin yönetici görüşleri.** Yeteneği yerleştirme alt boyutunda Marmara ve Maltepe üniversitelerinde görev yapan yöneticilerin çoğunluğu (n=7) yetenek yönetiminin yeteneği yerleştirme boyutunun üniversitelerde uygulanmasının güç olduğu görüşündedirler. Yöneticilerin bu grubunun görüşleri, yeteneği yerleştirme boyutunun üniversitede “çok az” düzeyde uygulandığını belirten öğretim üyesi görüşleri( $\bar{X} = 29,81 / 2,51$ ) ile uyumludur. Bu gruptaki yönetici görüşlerine göre, üniversitede “etkili bir performans değerlendirme ihtiyacı” “performans değerlendirme sonuçlarının işgörelere yansımaması” , “kadro yetersizliği sorunları”, “akademik kadroların mesleğe bağılı unvan alarak yükselmeye bağılı farklı kariyer seçenekleri sunulmaması” sorunları yeteneği yerleştirme boyutunun uygulama sınırlılıklarıdır. Bu görüşün tersine Koç Üniversitesi yöneticileri (n=3) görev yaptıkları üniversitede; sistematik, detaylı, etkili bir performans değerlendirme uygulamasının yapıldığı görüşünü taşımaktadır. Koç Üniversitesi yönetici grubunun görüşleri, aynı üniversitenin öğretim üyesi görüşleri ile uyumdur. Koç Üniversitesi öğretim üyeleri de ( $\bar{X} = 41,60/3,56$ )

yeteneği yerleştirme boyutunun üniversitede “büyük ölçüde” uygulandığı görüşünü taşımaktadır (Ek 5).

Yöneticilerin çoğunluğuna göre (n=7) performans değerlendirme başlığı altında açıklanabilecek değerlendirme sorunları üniversitede yeteneği yerleştirme uygulamalarını güçleştirmektedir. Bir yönetici görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir.

*bizden yıllık faaliyet raporlarımız vs istenir. Bu anlamda bir performans değerlendirmesi yapılıyordur muhakkak. Buna yönelik bir tasarruf yapılıyor mu diye sorarsanız hayır. Çok çalışarak ya da az çalışarak kişisel olarak bir şey ispatlarsınız ama bir yerler tarafından takdir edilmek gibi bir şey olmaz. Bu bakımdan az işgörenle çok işgören arasında bir fark olmaz. Az işgören bu sene, çok işgören seneye yardımcı doçent olur pek fark etmez. Sadece niceliksel performansa bakılıp niteliksel performansa bakılmadığı zaman o performansın çok iyi değerlendirildiğini söyleyemeyiz. (erkek, 38 yaş)*

Yeteneği yerleştirme boyutunu performans değerlendirmenin, amaç, süreç ve bireylere geri dönüşündeki sorunlar bağlamında açıklayan bir başka yönetici ise görüşlerini

*(performans değerlendirme) ...olmalıdır ancak metreyi okka ile ölçmemek koşuluyla. O değerlendirme sistemini yapan, yaratan kültürde ve sistemde olan her fonksiyonun birebir bu ortamda olması koşuluyla. Bu sistem AB'den ithal edilmiştir. ama adamlar bu sistemi oluştururken bırakın alanı, her ders için, her saatte ne yapılacağını belirlemiştir. Oysa şartlar farklı burada, öğrenci de aynı geri bildirimde değil. Yaptığınız ölçüm sonunda hiçbir şeyi ölçmüyor. Ben bunu başka yönden destekliyorum ve seviyorum. Hesap verebilirlik, transparanlık olması bakımından ben çok önemsiyorum. Fikir olarak güzel ve mekanizma olarak güzel ama yalnız ölçme aleti yanlış. ...Amaç nedir? ölçtüğünüzde doğru bulguları elde edip bunları sistemi düzeltmek için kullanacaksınız. Kimsede şu beklenti yok, doldurduktan sonra yaşamıma yansıtacağı ya da başka bir şey yok, burada yok başka hiçbir yerde de yok, bilemiyorum, geri dönüşümü yok.(erkek, 62 yaş).*

*ODTÜ'de uygulanabilir, her bölümünü bilmiyorum ama mühendisliklerde uygulanabilir, teknik üniversitede 10 yıldır onun ABET olan karşılığını uyguluyorlar ne acılar içinde saptama standartına geldiklerini bulguları elde etme düzenine geldiklerini biliyorum. Ama bunları geri enjekte etmeyi başardıklarını söyleyemem. (erkek, 62 yaş).*

şeklinde açıklamaktadır.

Görüldüğü gibi yöneticilerin çoğunluğu, yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun uygulanabilirliği noktasında: en çok performans değerlendirme sorunlarından söz etmektedir. Yöneticiler, performans değerlendirmeyi olumlu bulmakla birlikte, var olan şartlarda yapılan performans değerlendirmenin kişi ya da sistemi düzenlemeye yönelik bir tasarrufunun ya da yaptırımının olmadığını düşünmektedirler.

Yeteneği yerleştirme boyutunun üniversitede uygulanması kapsamında "kadro sorunu" da yöneticiler tarafından ifade edilmektedir (n=4). Doğru kişilerin doğru yerlerde çalışabilmesinde kadroların yetersizliği bir yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmektedir.

*Başka hiçbir şey konuşmaya gerek yok. Bu insanlar bir süre sonra pes ediyor. Yardımcı doçentlik bekleyen 40 kişi var. 2004'te doktorasını bitirmiş hala yardımcı doçent atanmamış insanlar iki arada bir derede kalıyorlar. Doçentliğe mi başvurayım, biraz daha bekleyeyim yardımcı doçent atanırım diye. Bu büyük bir sorun.(erkek, 43 yaş)*

*Uzun vadeli yapılamaz ama 6 ay bir yıl için yapılabilir. O da sadece kişisel olarak elinizde olan hususlarla alakalı olarak yapılabilir, sisteme dair değildir. Bizde doktora yapan bir arkadaş ben üç yıl sonra doçent olacağım diye bir kariyer planı yapamaz. yar doç kadrosu YÖK'ten 5 sene sonra gelir çünkü. Ya da anabilim başkanı değişir, başka hoca gelir onunla anlaşamaz vs. kişinin akademik performansı ne kadar yüksek olursa olsun, akademik performansa değil, kişisel ilişkilere dayalı bir sisteme sahip olduğumuz için, üniversitelerimizin genel yapısı itibarıyla söylüyorum, o yönden de bir genel kariyer planı yapmak mümkün değil. YÖK'ten kadro gelmesi de çok kilit bir mevzu."(erkek, 38 yaş)*

İdari kadrolar konusunda ise yöneticiler bu boyutta herhangi bir görüş belirtmemişlerdir. Bu durum, üniversitelerde idari kadroların geleneksel personel yönetimi yaklaşımı ile mevzuat doğrultusunda seçme ve atama yöntemi ile gerçekleştiriliyor olmasından kaynaklanmaktadır denilebilir. Üniversite yöneticilerinin performansının değerlendirilmesi ve farklı kariyer seçeneklerinin sunulması gündemde olmayan bir konu durumundadır denilebilir.

Görüldüğü gibi, Marmara ve Maltepe Üniversiteleri yöneticilerinin çoğuna göre (n=7) performans değerlendirme, performansa bağlı farklı

kariyer seçenekleri sunma, kadro yetersizlikleri yeteneği yerleştirme boyutunda yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanmasını güçleştiren etkenlerdir. Bu gruptaki yöneticiler, görüşlerini sadece kendi üniversiteleri için değil Türkiye'deki tüm üniversiteler bağlamında görüşlerini ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin diğer bir grubuna, Koç Üniversitesi yöneticilerine göre ise (n=3), yeteneği yerleştirme boyutunda, üniversitede sistematik olarak performans değerlendirme yapılmakta, değerlendirmeye bağlı maaş zammı, kariyerde yükseltme, sözleşme yenileme uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Koç Üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine göre de "yeteneğin yerleştirilmesi" boyutu, üniversitede "büyük ölçüde" ( $\bar{X} = 3.56$ ) uygulanmaktadır. Bu boyutta da Koç Üniversitesi'nde yönetici görüşleri ve öğretim üyesi görüşleri ile uyumludur(Ek 5). Bunun nedenini Koç Üniversitesi'nin insan kaynakları yönetimi yaklaşımı doğrultusunda tüm sistem ve süreçleri ile etkili bir performans değerlendirmesi uygulamasına bağlanabilir.

Koç Üniversitesi yöneticilerine göre(n=3), yeteneği yerleştirme boyutu kapsamında; üniversitede belirlenmiş ölçütlere bağlı olarak etkili bir performans değerlendirme yapılmaktadır. Bir yönetici bu süreci aşağıdaki örnekle açıklamaktadır.

*Akademisyen dediğimiz zaman üç temel eksenle değerlendirme yapıyoruz. Birincisi, ne kadar araştırma yaptığı. İki, ders verme, eğitici rolüyle, üçüncüsü de üniversiteye ve topluma hizmet boyutuyla. Öğretim üyelerimiz yılda bir değerlendirme alıyor. O yıl yaptıklarıyla ilgili kendileri elektronik ortamda bir rapor hazırlıyorlar ve eylül sonunda teslim ediyorlar. Dekan, bu rapor üzerinden, biraz önce sıraladığım üç boyutta öğretim üyesine geri bildirim ve üst tarafa bir rapor yazıyor. Ben bu raporu yazıp öğretim üyesine gönderiyorum ve bu konuda bir itirazın varsa gel konuşalım diyorum ve bir süre veriyorum. İtirazı yoksa rapor olduğu gibi rektör yardımcısına gidiyor. Varsa oturup konuşuyoruz. Öğretim üyelerinin ikinci bir değerlendirme süreci, yenilenme. Sözleşmeli oldukları için öğretim üyeleri yardımcı doçentken üç yılda bir, doçent ve profesörken beş yılda bir değerlendirme alıyorlar. Bu değerlendirme sırasında daha etrafli bir iş yapıyoruz. Öğretim üyesi o süre içinde yaptığı her şeyi bir rapor haline getiriyor ve ben bu raporu, fakülte içinde ondan daha kıdemli 3 ila 5 kişiye yolluyorum, yenileme konusundaki görüşlerini talep ediyorum. Görüşlerini yolluyorlar ve bundan yola çıkarak ben bir tavsiyede bulunuyorum. (erkek, 49 yaş)*

Koç Üniversitesi yönetici görüşlerine göre(n=3) üniversitede performans, detaylı ve çok yönlü/boyutlu olarak değerlendirilmektedir.

*Burada dünya çapında bağımsız bir araştırmacı ve alanında en iyilerden olduğunu ya da aday olduğunu göstermesi gerekir. Bizim üniversitenin terfi değerlendirmesinde her zaman dış görüş isteniyor. Birincisi üniversite dışından, ikincisi de ağırlıklı yurt dışından. Türkiye'deki üniversite çevresi nispeten dar olduğu için, bir aday hakkında Türkiye'den yazan birinin muhtemelen adayla tanışması ihtimali yüksek. Adayla birebir ilişkisi olmamış kişilerden mektup isteniyor. Ama ağırlıklı yurt dışından. Profesörlük için de böyle. Yardımcı doçentlikte ise çoğu zaman adayın kendi seçtiği kişilerden aldığı referans mektupları dış mektup olarak kullanılıyor. Bunun yanında, üniversite içinden iki kişi detaylı değerlendirme yapıyor. Bunlar bir şüphe yaratıyorsa o zaman yurt dışından, adayla tanışıklığı olmayan birinden tekrar görüş istenebiliyor. Ama doçentliğe ve profesörlüğe yükseltmede mutlaka dünyada iyi üniversitelerden, benzer alanda işgören kişilerden görüş alınır.” (erkek,42 yaş)*

Yine bu gruptaki yönetici görüşlerine göre (n=3) üniversitede performans değerlendirme; kurumsal amaçlara hizmet etmekte; akademik kadrolara maaş zammı, sözleşme yenileme, terfi amaçlı olarak yansımaktadır. Performans değerlendirme süreci ile sonuçlarının kuruma ve bireye yansımaları bir yönetici tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*Bu süreç, sadece yıllık performans değerlendirmesi, esas olarak maaşınızın ne kadar artacağını etkileyecek. Buna daha büyük performans yönetimi penceresinden bakarsanız, aslında bütün mesele insanları başarılı olacakları ya da üniversitenin onları başarılı saydığı bir şeye doğru götürmek. Sonraki aşama kontrat yenileme ve tayinlerle ilgili. Yardımcı doçentler üç yıllık kontratlarla başlıyor, bu sürenin sonunda kontrat yenilenmesi gerekiyor. Bu, daha kapsamlı bir faaliyet raporu gerektiriyor. Bu üç yıllık araştırma faaliyetlerinin ve öğrencilerden alınan geri bildirimlerin toplamı ama bunun dışında derslerin içeriği ve kuruma yaptığı katkının detaylı bilgisi ve sonraki seneler için öğretim üyesinin araştırma planı isteniyor ve bunlar üniversite içinde bir komite tarafından değerlendiriliyor. (erkek,42 yaş )*

Görüldüğü gibi Marmara ve Maltepe Üniversitesi yönetici görüşleri ile Koç Üniversitesi yönetici görüşleri birbirinden farklıdır. Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticileri yeteneği yerleştirme boyutunda; nitelikli akademisyen ve yöneticilerin performanslarını değerlendirerek doğru yerde ve doğru işleri yapmaya yönlendirme ve üniversiteye katkısını sağlama anlamında uygulamadaki çeşitli zorlukları vurgulamaktadırlar. Yöneticilerin çoğuna göre (n=7) etkili bir performans değerlendirme uygulanamaması, kadro sorunları,

kariyer seçenekleri sunmada merkezi yapıya vemevzuata bağlılık yeteneği yerleştirme boyutunun uygulanmasını zorlaştırır. Ancak bu boyutta Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerin tümü, üniversitelerin değişmesi yönünde, üniversitelerin ve kadroların kapasitesine güvenmekte fakat yasal ve bürokratik sınırlılıkların, kültür ve anlayışın dönüşmesi gerektiğinde birleşmektedir. Koç Üniversitesi yöneticileri ise, üniversitelerinde, yetenekli işgörenin gerek etkili performans yönetimi, gerekse bu değerlendirmenin kuruma ve akademik kadrolara yansması konusunda sistemin planlı ve sistematik uygulamaları gerçekleştirdiği görüşünü taşımaktadır.

Bu iki yönetici grubun görüş farklılığı; insangücü yönetimine yaklaşım ve uygulama farklılığı ile açıklanabilir. Marmara ve Maltepe Üniversitelerinde ulusal düzeyde mevzuata bağlı yazılı prosedürlerin henüz etkili bir performans yönetimi sisteminin yönetim süreçleri ile bütünleşmemesi, kariyer planlamasının; akademik personel için; unvan alarak yükselme ile kadroya atanma, yöneticiler için seçilerek ya da üst yönetim tasarrufu ile atanma, idari görevlerin 657 sayılı kanuna bağlı yürütülmesi gibi bürokratik ve merkezi bir yönetim yapısının geçerli olduğu söylenebilir. Merkezi ve bürokratik bu uygulamaların kısaca personel yönetimi anlayışı ve uygulamalarını kapsadığı söylenebilir.

Bu sınırlılıklara karşın, üniversitelerde yöneticiler, performans değerlendirme, nitelikli, başarılı öğrencilere burs sağlama, farklı kariyer seçenekleri sunarak üniversiteye kazandırma konularında ciddi çabalar göstermektedirler. Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerinin, üniversite de yetenek temelli insan kaynakları uygulama konusunda olumlu bir tutum ve vizyona sahip oldukları söylenebilir. Koç Üniversitesi'nde ise stratejik insan kaynakları planlaması ve uygulaması etkili bir performans değerlendirme sistemi uygulaması gerçekleşmektedir. Kurumsal olarak sistem, yetenekli akademik kadroları kuruma kazandırma, performansını geliştirme, yönlendirme ile yönetmektedir. Ancak her üç üniversitede idari kadroların performanslarının yönetimi ve kariyerlerinin planlanmasına yönelik görüş belirtilmemiştir.

**Yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun uygulanmasında yönetici ve öğretim üyesi önerileri.** Yeteneğin yerleştirilmesi boyutunda öğretim üyesi ve yönetici önerileri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

### *Öğretim Üyesi Önerileri*

Açık uçlu sorulardan elde edilen öğretim üyesi önerileri aşağıdaki gibidir:

- Kurum içi akademik yükseltme yerine, kurum dışından başarılı, yetenekli bilim insanlarına yer açılması
- Her kademede işe uygun, ehliyetli, liyakatlı insanların istihdamı (n=4)
- Akademik yükseltme ve kadro tahsisinde liyakatin esas alınması (n=3)
- Akademisyen ve yönetici konumundaki kişilerin performanslarını artırmak amacıyla proje ve çalışma grupları oluşturulması
- Akademik yönetime kanunla yetkiler verilmesi
- Akademisyenlerin tarafsız bir gözlemlerle değerlendirilmesi, ürün ve yaptıklarına göre ödüllendirilmesi
- İşgörenlerin performansını artırmak amacıyla gelecekte yapabileceklerinin sistemli bir şekilde sunulması
- Etkili bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması (n=3)
- Öğretim üyelerinden oluşan ayrı bir kariyer planlama biriminin faaliyete geçirilmesi (n=2)
- Kökten bir paradigma değişimi (n=2)
- Kariyerde yükselmelerde her şeyden biraz olmayı teşvik eden sistemin değişmesi kişilerin zevk aldıkları, verimli olabilecekleri alanda çalışmaya teşvik edilmesi (iyi ders anlatan ders anlatmaya, kitap yazan kitap yazmaya vb.)
- Çalışmaları piyasa uygulamaları ile birleştirmeye öncülük edilmesi
- Öğretim üyelerinin başarısının, yalnızca yazdıkları makaleler ve diğer akademik başarılarıyla değil; pedagojik unsurlarıyla da ölçülmesi
- Akademisyenlere idari iş yükü yerine akademisyen olarak kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinin önünü açacak bir yönetim yaklaşımı sergilenmesi (n=3)
- Kariyer sorumluluğunun kişi tarafından benimsenmesinin desteklenmesi



### *Yönetici Önerileri*

Yeteneği yerleştirmeye boyutunda yönetici önerileri aşağıdaki gibidir:

- Performans kriterleri konularak, fakülteye yapılan katkının incelenmesi
- Performans değerlendirmenin belli amaçlar ve yaptırımlara bağlanması
- Alanlar içinde performans değerlendirme sisteminin oluşturulması
- Performans değerlendirmede akademik çalışmaların öne çıkması akademik çalışmaların sayısını değil, kalitesini öne çıkaran değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi
- Akademisyen ve yöneticilerin potansiyelinin; uzman oldukları konular, yeterlik kazandıkları alanlarda doğru yönlendirilmesi
- Etkili bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması

### **Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda üniversitelerde yetenek yönetiminin yeteneğin geliştirilmesi boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu amaçla öğretim üyelerinin görüşleri, ortalama ve standart sapma puanlarına bağlı olarak önem derecesine göre sıralanmıştır. Görüşler unvan, üniversite türü, fakülte değişkenlerine göre incelenmiştir. Fakülte yöneticilerinden elde edilen görüşlere yer verilerek, bölümün sonunda öğretim üyesi ve yöneticilerin önerileri maddeler halinde sıralanmıştır.

### **Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üniversitede yetenek yönetiminin yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri Çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi  
Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

Madde	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
1. Üniversitemin ve işgörenlerinin, sahip olmaları gereken yeterlik alanları önceden; sosyal, teknolojik, politik eğilimler dikkate alınarak belirlenir.	2,45	1,11	1
2. Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, mesleki gelişim ihtiyaçları analiz edilir.	2,36	1,15	4
3. Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, kişisel gelişim ihtiyaçları analiz edilir.	2,14	1,07	11
4. Geliştirme programları uygulanırken e-öğrenme ve bilişim teknolojileri kullanılır.	2,43	1,12	3
5. Genç akademisyenleri, gelecekte verimli bir akademik kariyere hazırlayan kurs ve seminerler verilir.	2,33	1,08	5
6. Üniversitenin, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyindeki öğrencilerine formal eğitimlerin yanı sıra, yeterlik ve beceri geliştirme programları sunulur.	2,16	1,08	9
7. Yöneticilik potansiyeli olan ve yeterlikleri uygun genç akademisyen ya da işgörenler, gelecekteki üst yönetim pozisyonlarına yerleştirmeye yönelik geliştirme programlarına alınır	1,89	1,03	16,5
8. İşgörenlerin mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan çalışmalarını yürüten bir birim mevcuttur.	1,91	1,05	15
9. İşgörenlerin yetenek ve potansiyellerini sergileyebilmelerini teşvik eden, bir kurumsal kültür hakimdir.	2,27	1,18	7
10. Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirecek insan kaynağının yeterliklerini artırma amacıyla geliştirme programları yürütülür.	2,19	1,13	8
11. Üniversite içindeki farklı birimlerde rotasyon olanakları sağlanır.	1,89	1,02	15,5
12. İşgörenlerin iş doyumlarını ve iş-yaşam dengesini artıracak kurs, etkinlik, gezi vb. kişisel gelişim olanakları sunulur.	2,10	1,07	12
13. Kişisel ve mesleki gelişimle ilgili atölye çalışmaları gerçekleştirilir.	2,08	1,11	13
14. Ulusal ve uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanır.	2,44	1,18	2
15. İşgörenlerin potansiyellerini işe yansıtılabilmeleri için yararlanabilecekleri koçluk mekanizması işletilir.	1,79	1,04	17
16. Farklı birimler ve bölümlerde üretilen bilgi; çeşitli kurslar ve hizmet içi eğitimler düzenlenerek işgörelere aktarılır.	2,16	1,05	10
17. Zor ya da önemli mesleki kararların alındığı dönemlerde, emekli ya da deneyimli üniversite mensuplarının rehberliğine başvurulabilir.	2,28	1,16	6
N= 275	Toplam (36.44/2.17)		1,10

Çizelge 29'dan izleneceği gibi, öğretim üyelerine göre ( $\bar{X}=2.17/36.44$ ), yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu üniversitede "çok az" düzeyde uygulanmaktadır.

Yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunda öğretim üyelerinin en yüksek katılım gösterdikleri ilk üç madde: Madde1"Üniversitemin ve işgörenlerinin, sahip olmaları gereken yeterlik alanları önceden; sosyal, teknolojik, politik eğilimler dikkate alınarak belirlenir." ( $\bar{X}=2.45$ ), Madde14"Ulusal ve

uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanır.”( $\bar{X}$  =2.44), Madde4 “Geliştirme programları uygulanırken e-öğrenme ve bilişim teknolojileri kullanılır.”( $\bar{X}$  =2.43) maddeleridir.

Öğretim üyelerinin en yüksek katılımı gösterdikleri ilk üç maddeye göre, üniversitede yeteneği geliştirme boyutunda; işgörenlerin yeterli alanları önceden belirlenmekte, ulusal ve uluslar arası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanmakta, geliştirme faaliyetlerinde bilişim teknolojileri kullanılmaktadır. Ancak bu uygulamalar üniversitede “çok az” düzeyde gerçekleşmektedir. Bu bulgulara göre, öğretim üyeleri var olan geliştirme çalışmalarını yeterli bulmamakta ya da var olan geliştirme çalışmaları öğretim üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamamaktadır.

Bu bulgu, üniversite ve fakülte düzeyinde gerçekleşen geliştirme çalışmalarının öğretim üyelerinin ve yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak içerik ve biçimde sistematik olarak yürütülmediği şeklinde değerlendirilebilir. Geçici çalışma olanaklarının sağlanması ve bilişim teknolojilerinin kullanımı maddesine “çok az” düzeyde ancak ilk üç madde arasında katılım gösterilmiş olması, araştırma yapılan üniversitelerde bilişim altyapısının kurulmuş olmasına ve eğitimlerde teknoloji kullanımının zaman ve maliyet kayıplarını önlemesine bağlanabilir. Geçici çalışma olanakları sağlanması ise; öğretim üyelerinin Bologna süreci, AB projeleri, çerçeve programlar kapsamında sözleşmeli olarak çalışabilme imkanına sahip olması ile değerlendirilebilir. Ancak yetenek yönetiminde geliştirme çalışmaları, kurumsal amaçları gerçekleştirmeye yönelik kişi, ekip, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri inşa etme amacı taşımaktadır.

Öğretim üyelerinin son üç sırada katılım gösterdikleri maddelerde yer alan ifadeler üniversitede “hiç ya da çok az” düzeyinde uygulanmaktadır. Son üç sırada katılım gösterilen bu uygulamalar: Madde15 “İşgörenlerin potansiyellerini işe yansıtılabilmeleri için yararlanabilecekleri koçluk mekanizması işletilir.” ( $\bar{X}$  =1,79), Madde7 “Yöneticilik potansiyeli olan ve yeterlikleri uygun genç akademisyen ya da işgörenler, gelecekteki üst

yönetim pozisyonlarına yerleştirmeye yönelik geliştirme programlarına alınır.”( $\bar{X}=1,89$ ) ve Madde11 “Üniversite içindeki farklı birimlerde rotasyon olanakları sağlanır.”( $\bar{X}=1,89$ ) ile Madde8 “İşgörenlerin mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan çalışmaları yürüten bir birim mevcuttur.”( $\bar{X}=1,91$ ) maddeleridir.

Öğretim üyelerinin en düşük katılım gösterdiği maddelere göre üniversitede; kişilerin potansiyellerini işe yansıtacakları koçluk mekanizması “hiç” bulunmamakta, yöneticilik potansiyeli olanları yetiştirecek bir program, kurum içi rotasyon olanakları, gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak bir birimin varlığı “çok az” düzeyde algılanmaktadır. Alanyazında bu bulguların tersine, örgütlerde en çok kullanılan geliştirme etkinliğinin koçluk olduğu görülmektedir. Koçluk etkinliği bu çalışmada, öğretim üyelerine göre “hiç” uygulanmadığı düşünülürken bu bulgunun tersine bir araştırma bulgusuna göre kurum içi geliştirme programları ile bölüm müdürlerinin koçluğunun örgütlerde en etkili öğrenme ve geliştirme faaliyetleri olduğu bulunmuştur (CIPD, Learning and Development Report, 2011, 3).

Yöneticilik potansiyeli olanları yetiştirme programının “çok az” düzeyde uygulanması ise iki şekilde yorumlanabilir. Birincisi temelde üniversitelerde “akademik yöneticiliğe” değer verilmemesi ve yöneticilik konusunda akademisyenlerin isteksizliği, ikincisi yöneticilerin seçme, atama yöntemi ile merkezi (YÖK, Mütevelli heyeti) yapıya bağlılığın hem yüksek potansiyelli yönetici adaylarını belirleme hem de liderlik geliştirme programlarını uygulamayı mümkün kılmaması şeklinde değerlendirilebilir.

Görüldüğü gibi, öğretim üyelerine göre üniversitede yeteneğin geliştirilmesi boyutu, katılım gösterilen ilk ve son üç maddeye göre fark etmeksizin üniversitede “hiç” ya da “çok az” düzeyinde uygulanmaktadır. Bu bulgu, öğretim üyelerinin üniversitede geliştirme çalışmalarını yetersiz bulduğu ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bazı araştırma sonuçları bu bulguyu destekler niteliktedir. Türkiye’de bir kamu üniversitesinde yapılan araştırmaya göre, üniversitede yönetim hizmetlerinin

ve eğitsel olanakların öğretim elemanlarının ve öğrencilerin gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğu bulunmuştur (Ünal, 2005,248). Benzer şekilde, İki vakıf birisi kamu üç üniversiteden 100 öğretim üyesinin katılımı ile yapılan araştırmada sorulan m22“mesleğinizde kendinizi geliştirme ve ilerleme imkanı buluyor musunuz?” ifadesine öğretim üyeleri ( $\bar{X}=3.39$ ) “bazen” düzeyinde katılım göstermişlerdir (Kaya, 2006,92).

Alanyazında de bu bulguları destekler nitelikte görüşler yer almakta, yüksek öğretim kurumlarının, kendi akademik ve idari kadrolarını eğitime konusundaki yetersizlikleri vurgulanmaktadır. Riccio'ya göre (2010,3) yüksek öğretim kurumları, dışarıdaki kurumlara eğitim ve geliştirme hizmetlerini mükemmelen verirken, aynı çabayı kendi işgörenlerine karşı sınırlandırmaktadırlar. Lynch'e göre ise (2007) üniversiteler, kendi yeteneklerini geliştirmek konusunda iş dünyasının çok gerisinde kalmıştır. Yüksek öğretim kurumları, öğrencilerini geliştirmek için önemli performans gösterirken, kendi idari personelinin becerilerini geliştirmek konusunda aynı başarıyı gösterememişlerdir.

Ulusal düzeyde, YÖK tarafından başlatılmış olan akademisyen niteliği artırma yönündeki çalışmaların henüz uygulamalara yansımadağı, üniversitelerde kendilerine özgü insan kaynakları politikalarının üretilmemesi, akademik yöneticilerin ise seçme ve atama yöntemi ile merkezi yapı tarafından belirlenmesinin, lider-yönetici geliştirme programlarının yürütülmesi imkanını sağlamadağı şeklinde değerlendirilebilir.

Bu görüşlerden hareketle, Türkiye'de üniversitede geliştirme çalışmalarının geleceğe dönük yetenekleri inşa etme amaçlı planlanmadığı, idari ve akademik kadrolara yetenek ve potansiyellerine göre geliştirme fırsatları sağlanamadığı söylenebilir. İdari ve akademik personel için geliştirme etkinliklerinin “yüksek potansiyeli işgörenleri gelecekteki rollere hazırlama” amacıyla değil, Bologna süreci gibi dış etkiler ya da “ihtiyaç doğunca eğitimler verilmesi” şeklinde geleneksel bürokratik gereklilikler çerçevesinde yürütülmektedir denilebilir. Üniversitelerde akademik ve idari personelin geliştirilmesini gerekli kılan herhangi bir yasal düzenleme, hesap

verebilirlik mekanizması ile üniversitelere özel bir çağdaş insan kaynakları politikasını geliştirmeye uygun paradigma veyasaların bulunmamasına ve üniversite özerkliği sorununa bağlanabilir.

Üniversitelerde geliştirme faaliyetleri geleceğe yönelik bir üniversite yeteneği inşasından ziyade, bürokratik süreç veyasal zorunlulukları yerine getirme ya da Bologna sürecine uyum gibi dış etkilere uyum amaçlı “ihtiyaç doğduğunda eğitim” şeklinde planlı olmayan faaliyetler olduğu söylenebilir. Oysa yetenek yönetiminde geliştirme faaliyetlerinin; kişi ya da grupların potansiyellerine göre farklılaştırılmış programlar olarak gelecekteki farklı rolleri yürütmeye yönelik kurgulanması gerekmektedir.

**Yeteneğin geliştirilmesi boyutuna ilişkin karşılaştırmalar.** Bu başlık altında, öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunun uygulanma düzeyine dair görüşlerinde üniversite türü, görev, fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular topluca Çizelge 30’da verilmiştir.

Çizelge 30. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	t	P	
Üniversite Türü	Kamu	203	34.31	13.65	39.78	273	4.09	.00	
	Vakıf	72	42.44	16.64	39.20				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark
Unvan	Prof. Dr.	94	35.80	13.22	36.92	2, 272	.98	.38	-
	Doç.Dr.	64	34.83	13.86	39.79				
	Yrd. Doç. Dr.	117	37.85	16.61	43.88				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark
Fakülte	İİBF	91	34,17	13,92	40.73	3,271	1.34	.26	-
	Hukuk	42	35,85	16,17	45.10				
	Mühendislik	60	37,50	14,95	39.86				
	Fen edebiyat	82	38,48	15,12	39.29				

Çizelge 30'a göre yetenek yönetiminin "Yeteneğin Geliştirilmesi" alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde üniversite türü değişkenine göre anlamlı fark vardır [ $t(273)=4.09;p<.05$ ]. Bu boyuttaki ortalamalar incelendiğinde, vakıf üniversitelerinin ortalamasının ( $\bar{X}=42.44$ ) kamu üniversitesi ortalamasından ( $\bar{X}=34.31$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyeleri, kamu üniversitesinde görev yapan öğretim üyelerine göre üniversitede yeteneğin geliştirilmesi boyutunun uygulanma düzeyi konusunda daha olumludur. Bağlı değişim katsayıları incelendiğinde ise vakıf ( $V=39.20$ ) ve kamu üniversiteleri ( $V=39.78$ ) öğretim üyesi görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir.

Bu bulgu vakıf üniversitelerinde sunulan geliştirme olanaklarının performansı artırma yönünde kamu üniversitelerine göre daha fazla sunulduğu ve öğretim üyelerinin geliştirme imkanlardan daha fazla yararlandığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu bulgu vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerine göre iş güvencelerinin sözleşme yenileme şartlarının performanslarının yüksek olup olmama durumuna göre takdir edilmesi nedeniyle mesleki olarak gelişim etkinliklerine daha duyarlı oldukları ve daha çok katıldıkları söylenebilir. Aynı zamanda vakıf üniversitelerinin, rekabet avantajı elde etmek için kamuya göre işgörenlerini geliştirmeye daha fazla çaba gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Alanyazında de özel sektör örgütlerinin yetenekli işgörenlerini ya da tüm işgücünü geliştirme yönünde daha planlı ve sistematik çalışmalar yürüttüğü yönünde bulgular yer almaktadır. İngiltere de 601 örgüt yöneticisinin katıldığı araştırmada, katılanların beşte üçünün yetenek yönetimi uyguladığı, hedeflerinin; yüksek potansiyellileri geliştirmek ve geleceğe lider yetiştirmek olduğu bulunmuştur (CIPD, 2011,4). Bir başka araştırma da yöneticileri işgörenlerinin gelişim, öğrenme ve performans süreçlerine dahil olan örgütlerin, finansal performanslarının daha iyi olduğunu, bu örgütlerde işgörenlerin; düzenli olarak kariyer danışmanları ile

görüşüklerini, onlardan performansları ve kariyerleri konusunda gerçekçi hedef koymaları ve bu hedeflere ulaşmaları konusunda değerlendirmeler aldıklarını bulmuşlardır (Cantrel ve Benton,2007,360).

Yeteneğin geliştirilmesi boyutundaki bulgular, özel sektör örgütleri ile yüksek öğretim örgütleri arasında farklılık göstermektedir. Bulgular özel sektör örgütlerinde geliştirme çalışmalarına verilen önemi ortaya koyarken, kamu ya da özel sektör fark etmeksizin üniversitelerdeki geliştirme çalışmalarının ve buna bağlı araştırmaların yetersizliğini ortaya koyan görüşler bulunmaktadır. Butterfield'de (2008) kolej ve üniversitelerde yetenek yönetimi stratejileri konusunu işleyen çok az sayıda araştırma olduğunu belirtmektedir. Heure'e göre ise(2003) yüksek öğretimde yetenek yönetimi hala keşfedilmeye açık boş bir alandır.

Yetenek yönetiminin "Yeteneğin Geliştirilmesi" alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşleri ünvana göre anlamlı fark göstermemektedir [ $F_{(2, 272)} = .98$  ;  $p > .05$ ]. Bu bulguya göre profesör, doçent veyardımcı doçent ünvanlı öğretim üyeleri, ünvanları fark etmeksizin yeteneği geliştirme boyutundaki uygulamaların üniversitede gerçekleşme düzeyi konusunda benzer görüştedir. Bu bulguya dayalı olarak, öğretim üyelerinde, akademisyenlerin meslek gereği kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşüncesinin hakim olduğu ve yeteneğin geliştirilmesi boyutunun uygulanma düzeyi konusunda benzer değerlendirmeler yaptıkları söylenebilir. Ünvanlara göre grupların bağıl değişim katsayıları incelendiğinde, tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir. Yardımcı doçent görüşlerinin ( $V=43.88$ ) Profesör ( $V=36.92$ ) ve doçent( $V=39.79$ ) görüşlerine göre en fazla değişim gösterdiği izlenmektedir.

Yetenek yönetiminin "Yeteneğin Geliştirilmesi" alt boyutunda üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin fakülteye göre öğretim üyesi görüşleri arasında fark yoktur [ $F_{(3,271)} = 1.34$ ;  $p > .05$ ]. Öğretim üyelerinin "yeteneğin geliştirilmesi" alt boyutunun üniversitedeki uygulanma düzeyi konusunda benzer görüşe sahip oldukları görülmektedir. Bağıl değişim katsayıları incelendiğinde ise tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu,



Hukuk (V=45.10), fakültesi öğretim üyesi görüşlerinin, Fen ebebiyat (V=39.29), Mühendislik (V=39.86), İİBF(V=40.73) fakülteleri öğretim üyesi görüşlerine göre en fazla değişim gösterdiği izlenmektedir.

Özetlemek gerekirse nicel verilere dayalı bulgulara göre, öğretim üyeleri yetenek yönetiminin yeteneğin geliştirilmesi boyutunun üniversitede “çok az” düzeyde uygulandığı görüşündedir. Önem sırası fark etmeksizin, ilk ya da son üç sıradaki maddelerde yer alan uygulamalara katılım düzeyleri belirgin bir fark göstermemekte “hiç” ya da “çok az” düzeyde kalmaktadır. Öğretim üyelerinin en düşük katılım gösterdiği maddelere göre; üniversitede; kişilerin potansiyellerini işe yansıtacakları koçluk mekanizması “hiç” bulunmamakta, yöneticilik potansiyeli olanları yetiştirecek bir program, kurum içi rotasyon olanakları, gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak bir birimin varlığı “çok az” düzeyde algılanmaktadır.

**Yetenek yönetiminin yeteneğin geliştirilmesi boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin yönetici görüşleri.** Yeteneği geliştirme boyutunun üniversitede uygulanması konusunda Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerinin çoğu (n=7), görece olumsuz görüşlere sahiptir. Üniversitenin gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenek ve yeterlikleri inşa etmeyi amaçlayan yetenek yönetiminin sadece kendi üniversitelerinde değil Türkiye’de diğer üniversitelerde uygulanma güçlükleri olduğunu düşünmektedirler. Ancak yöneticilerin çoğuna göre (n=7) sistematik olmasada, güncel ihtiyaçları karşılamaya dönük geliştirme çalışmaları üniversite ya da fakülteler tarafından gerçekleştirilmektedir. Akademisyen ve idarecilere yönelik bu çalışmalar üniversitede; kurs ve seminerler, toplantılar, emeritus düzeyinde hocalardan dersler, formal eğitimler, mentorluk niteliğinde ya da usta-çırak ilişkisi içinde danışmanlık şeklinde yürütülebilmektedir.

Üniversite tarafından akademisyenlere sistematik ve planlı olmasa da mesleki gelişim seminerleri verilmektedir. Bu görüş bir yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmektedir.

*Fakülte içinde hocalarımızın gelişimlerine yönelik şeyler yapmıyoruz aslında ama üniversite yapıyor. Üniversitenin mesela akademik gelişim birimi var. Hocalarımıza proje nasıl yazılır, nerelere yazılır eğitimi veriyor. Enstitüde geçen gün daha doktora öğrencilerine yönelikti ama makale yazım teknikleri konusunda seminer oldu, açıkltı, herkes gidebiliyordu. Mesleki, kişisel gelişim eğitimleri her zaman oluyor ama bir takvimi yok, planlı ve sistematik değil. (erkek,35 yaş)*

Üniversitede yabancı dil seviyesini artırma veyaşam boyu öğrenme konusunda kurslar verilmektedir. Bir vakıf üniversitesi yöneticisi bu çalışmayı aşağıdaki şekilde örneklendirmektedir.

*(Akademisyen ve yönetici geliştirme çalışmaları) Zaman zaman yapılıyor. Mesela hemen söyleyeceğim Life Long Learning anlamında bir takım kurslar var bizim üniversitemizde. Yani o konuda epeyce iyiyiz, iyiydik. Mesela yabancı diller yüksek okulumuz var onlar ücretsiz kurslar düzenliyorlar, üniversitedeki hocaların İngilizce seviyesini, dil puanlarını yükseltmek amacıyla, bu çok anlamlı bir şey..(kadın,62 yaş)*

Rektörlük tarafından akademisyen ve yöneticilere Bologna sürecine uyum konulu bilgilendirme toplantıları düzenlenmekte, mentorluk bireysel düzeyde hoca-asistan ilişkisi içinde gerçekleştirilmektedir. Bu görüşü bir yönetici şu şekilde ifade etmektedir.

*(eğitimler)...Öğretim üyelerine açık, tümüne açık. Yöneticilere de Bologna sürecine geçişte bilgilendirme toplantıları çok sıklıkla yapılıyor. Şunlara dikkat edeceksiniz, şu form böyle doldurulacak, şu böyle olacak diye, rektörlüğümüz iyi çalışıyor. Bologna sürecine geçişte üniversitenin kalabalıklığı çok kritik faktör ama (Marmara, üniversitemiz) bence en başarılılardan biri. Bu da bu tür eğitimlerden kaynaklanıyor”, “...(mentorluk, koçluk) informal işliyor. Ben bu işi asistanlarıma yapıyorum, ama başkaları ne kadar yapar bilmiyorum.(erkek, 43 yaş)*

Bir üniversite yöneticisine göre ise zaman zaman rektörlük bazlı eğitim ihtiyaçlarını analiz etmeye yönelik taramalar yapılmaktadır. Bir yönetici, fakülteye yansıyan boyutuyla görüşünü şu şekilde açıklamaktadır.

*...üniversitede var. Bu daha çok rektörlük bazında yapılan bir şey, fakültede yok. Ama mesela proje nasıl hazırlanır, İngilizce tercüme nasıl yapılır, akademik bir makale nasıl yazılır gibi... rektörlük zaman zaman bunları soruyor ve mesela yabancı diller yüksek okulu var, muhtemelen onlarla bazı çalışmalar yaparak böyle şeyler soruyorlar...(erkek, 43 yaş)*

Geliştirme çalışmaları, sistematik olmasada fakülte yönetimi tarafından da planlanarak, hizmet içi eğitimler yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu çalışmaları yönetici aşağıdaki biçimde özetlemektedir.

*Özellikle personel için aslında hizmet içi seminerler düzenliyoruz ama bunu bir kural, şablon çerçevesinde yapmıyoruz. Gördüğümüz açık, ihtiyaç üzerine kendimiz planlıyoruz. Nasıl konular planlıyoruz... mesela dosya arşivlemeyle ilgili arşiv, istatistik ve bilgi belge yönetimi bölümlerinden uzman hocaların yönlendirmesi ile, onların verdiği eğitimle dosya düzenleme, arşivleme çalışmaları yapıyoruz. (erkek,51 yaş)*

Yöneticilere göre, öğretim kadrosu ve üniversitede duayen hocaların genç akademisyenlere verdikleri dersler önemli katkı sağlayarak mentorluk rolü yürütülmekte, hoca – asistan ilişkisi içinde de informal olarak koçluk mentorluk yapılmaktadır. Bu katkılar, yöneticiler tarafından şu şekilde ifade etmektedir.

*Burada öğretim üyesi kadrosu çok iyidir bence. Öğrencilerde birçok şeyden şikayet eder ama hocalardan memnun kalır bütün bu iyi kadroya rağmen iyi bir atılım yapması lazımdı bu üniversitenin, o neden yapılamıyor artık onu da üniversite yönetiminin değerlendirmesi lazım. Bu da bizim için bir şans tabi. Bir hocamız var ....., Şimdi (Hocamız), bu iş için ideal bir insandır. Hep vermeye dönüktür O, yani kimi nasıl yetiştirebilirim? (başka üniversitede) yaptığı şeyleri burda da devam ettiriyor. Nedir? Araştırma görevlilerine almanca ve eski yazı öğretir. Almanca ve eski yazı, Osmanlıca yani, eski eserleri okuyabilmeleri için (erkek,48 yaş)*

*(mentor ya da danışman olarak genç akademisyenlere danışmanlık) evet var. Örneklerini de hemen verebilirim. Mesela Türkiye'deki önemli isimlerden, .....hoca, O burda. Ve emeratus olarak burda varlığını sürdürüyor, ve bu hakaten Türkiye için ve ... Üniversitesi için önemli bir zenginlik. Ondan sonra ...Fakültesi nde bir profesör var (kadın,62 yaş)*

Diğer yandan yöneticilerden bir kısmı, günümüzde üniversite kültürünün değişimi ve geliştirme çalışmalarına olan olumsuz etkisini vurgulamaktadır. Örneğin bir yönetici, mentorluk bağlamında üniversitedeki kuşak farkını ifade etmektedir.

*...genç akademisyenlerle ileri yaştaki akademisyenler arasında büyük bir kuşak farkı var. Bizim zamanımızda bu böyleydi diyorlar mesela ama artık o öyle değil. Bu anlamda mentor olacak kişi ne kadar faydalı olacak bilemiyorum. Mutlaka faydası olacaktır ama bazen de geriye götürebilir diye düşünüyorum. Evet belki yaşça değil de deneyimli*

*akademisyenler olabilir. Mesela çok yayın yapanlardan oluşan bir akademisyenler kurulu, yaşla orantılı olmayan...(erkek,43 yaş)*

Akademisyen geliştirmede kürsü kültürünün önemi ve üniversitedeki değişimi vurgulanmaktadır. Bir yöneticisi bu görüşü şu şekilde açıklamaktadır.

*Doğrusu, bizim 500 tane üniversitemiz olacağına hakkıyla 100 üniversitemiz olsun ve onların da kürsüleri tam olsun. Öğrenci asistandan, asistan doçentten, profesörden ders dinlesin ama hakkıyla oraya gelenden. Biz bunları gördük ve onlardan o kadar çok şey öğrendik ki... ama artık öyle değil..., ...sağlıklı işleyen bir hoca asistan ilişkisinde koçluk, rehberlik gibi kuruma ihtiyaç duymuyorsunuz. Prof, doç, yar doç, asistan gibi doğal işleyişinde bir kürsü düzeni varsa, bu kadro derecelerinin hepsini bir arada görebiliyorsanız, çocuk o sisteme girdiği zaman kendi içinde bunu izler ve görür. Fakat maalesef günümüzde kürsülerdeki bu şemayı bir bakışta artık göremiyoruz. O zaman da genç diğerlerin hem kariyer planlaması açısından hem de davranışlarını yönlendirme açısından biz nasıl davranmalıyız, duruş, ders anlatma tavrı nasıl olmalıdır maalesef bu konularda bilgi edinme imkanları azalıyor.(erkek,38 yaş)*

Kürsü kültürünün geliştirmeye katkısı bir başka yönetici tarafından şu şekilde ifade etmektedir.

*Onu sağlama almak bence eski kürsü sistemiyle mümkündür. Bölüm değil kürsü. Her bir kürsü çok şahsıdır, olmalıdır. Eşitlikçi değildir, usta çırak ilişkisi gibidir. Yetişmiş bir adam, vasıflarınca gençlerin ilgisini çeken, çekici bir insan, onun etrafında kümelenilir. Orada oturmayı, kalkmayı, her şeyi öğrenirler çünkü rol modeldir herhalde lalettayin akademisyen olmaz. Akademik terbiye diye bir şey vardır mesela. Bu işler kendini bilmezlikle gitmez. Bakıyorum bir savruluk, aleladelik, bir unvan taşıyor ama konuşmayı bilmiyor... bunlar hep o kürsü sisteminde öğretilir. Ben bu mesleğe karar verdiğim yıllarda benim için rol modeli olan 3-5 hocam vardı, onlara bakarak, yetişmeye çalışarak derken dostluğunu kazanmak... bu işler böyle oluyor. Bunun kötü kullanımı da olabilir tabii. Ama bir şey olacaksa böyle olacak. Sonra kürsü belli bir isim altında belli bir geleneğe kavuşuyor, onu devam ettirenler çıkıyor, oradan ayrılıp kendisi kürsü hoca olan insanlar oluyor. Mesela artık kürsü hoca yok. Şu adam burada meşrebini kurmuştur, usullerini oturtmuştur, metodunu kabul ettirmiştir ve gençler onu şöyle geliştirmişlerdir, bıraktığı yerden şuraya gitmişlerdir, onun yetiştirdiği birileri de başka yerde şunları yapmıştır gibi... halbuki artık mevsimlik işçi gibi dolaşyoruz. Sermaye dinamizmi bu gelenekleri çok tahrip ediyor. (erkek,51 yaş)*

Koç Üniversitesi yöneticilerine göre ise (n=3) akademisyenleri geliştirmeye yönelik bir birim bulunmakta ve akademisyen geliştirme, akademisyenlerin kendi sorumlulukları ve dekanın mentorluğunda performans

bağlı olarak yürütülmektedir. Dekanlar gösterilen performansa bağlı olarak akademisyenlerle geleceğe yönelik hedefler göstermekte, bu hedeflere ulaşmaları için destekleyici görüşmeler yapmakta bir anlamda mentorluk rolünü yürütmektedir.

Geliştirme kapsamında dekanın mentorluk rolü bir yönetici tarafından şu şekilde açıklanmaktadır.

*Burada hiyerarşik bir yapı da yok. Yönetim de düz, bir tek dekanlık aşaması var. Dolayısıyla bu tip bir koçluğu yapabilecek kişi yine dekan. Dekanlık bu üniversitede çok önemli.”, “Bunun (mentorluk) lazım olduğunu ben de düşünüyorum ama saydığım nedenlerden dolayı sistematik olarak uygulanması sisteme aykırı. Kariyerinin başındaki arkadaşlara belki daha fazla tavsiye verilebilir diye düşünüyorum ama bunu kim verecek? Bu yük, diğerleriyle beraber dekanın üzerine kalıyor. (erkek)*

*(performans değerlendirme) esas olarak maaşı etkiliyor ama asıl büyük etkisi, yönetimden geri bildirim alma sistemi olması. Dekan size, iki güzel makale yayınlamışsınız ama bunları daha saygın yerlerde yayınlarsanız daha iyi olur onun için önümüzdeki senelerde daha üst düzey dergilerde yayınlatın demiş oluyor dekan mesela. Ya da çok güzel konferans bildirileriniz var ama dergilerde yayınlanmış makaleniz yok diyebilir. (erkek)*

Koç Üniversitesi yönetici görüşlerine göre (n=3) üniversite geliştirme biriminde; yeni katılan akademisyenler için orantasyon programı uygulanmakta, akademisyenlerin ihtiyaçları olduğunda ölçme ve değerlendirmeden, sunum tekniklerine, bilişim teknolojisi kullanımından, pedagojik yaklaşımlara kadar çeşitli konu başlıklarında; bireysel danışmanlık yapılmakta, çalıştaylar düzenlenmekte ve seminerler verilmektedir.

Performansa bağlı geliştirme çalışmaları bir yönetici tarafından aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir.

*Yıllık değerlendirmelerde, ciddi sorun olarak gördüğüm, zaman içinde ilerlemelerinde sorun gördüğüm, bir sonraki sözleşmesinin yenilenmeye olasılığını gördüğüm kişilerle sadece yazılı değil, karşılıklı konuşma yapıyorum. Bunun amacı, bu kişinin gelişmesi için dekanlık olarak biz ne yapabiliriz, bir ders az versen araştırmanı daha ileri götürebilir misin... şu kişiyle birlikte çalışıyorsan, o kişiyi bir süre misafir etsek araştırman daha iyi bir yere gider mi gibi tekliflerde bulunuyorum.*

*Sorun derslerle ilgiliyse, o kişiyi ofisle çalışmaya gönderiyorum (erkek,49 yaş)*

Görüldüğü gibi Koç Üniversitesi yönetici görüşlerine göre (n=3) geliştirme, kurumsal yapıya bağlı olarak performans yönetimi bağlamında dekanın mentorluğunda, kurulmuş geliştirme biriminin desteği ile yürütülmekte, ancak geliştirme sorumluluğu akademisyenlerin mesleki sorumluluğuna da bırakılmaktadır. Koç Üniversitesi'nin öğretim üyesi görüşlerine göre incelendiğinde(Ek 6), yeteneği geliştirme boyutunun üniversitede uygulanmasına öğretim üyeleri "biraz" ( $\bar{X} = 2.99$ ) düzeyinde katılmaktadırlar. Koç Üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine göre yeteneğin geliştirilmesi boyutu diğer beş boyut içinde en düşük katılım gösterilen uygulama boyutudur.

Yetenek yönetiminin, yeteneğin geliştirilmesi boyutunun üniversitelerde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi ve yönetici görüşlerine dayalı bulgular şu şekilde özetlenebilir. Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerine, yani yöneticilerin çoğuna göre (n=7) üniversitelerde, yeteneği geliştirme boyutunun "yetenek temelli" sistematik ve planlı olarak uygulanması zordur, ancak rektörlük destekli ya da fakülteler geliştirme çalışmaları yürütme çabası içindedir, bu anlamda geliştirme boyutu kısmen uygulanabilmektedir. Bu görüş, yeteneğin geliştirilmesi boyutunun üniversitede uygulanma düzeyine "çok az" katılan öğretim üyesi görüşlerini desteklemektedir.

Yönetici görüşlerine göre(n=7), yetenek yönetimi bağlamında olmasa da rektörlük ve fakülteler, akademik ve idari personelin eğitimi konusunda yoğun çaba sarfetmektedirler. Üniversitede kurs, toplantı, danışmanlık, seminerler verilmekte, akademisyen ve idari personelin eğitim ihtiyaçlarını karşılama yönünde çalışılmaktadır. Ancak bu çalışmalar planlı ve sistematik değildir. Eğitim içerikleri; Bologna süreci, LLL, yabancı dil, arşiv-dökümantasyon, akademik yazım vb. mesleki konularda olabilmektedir. Görüldüğü gibi geliştirme çalışmaları gerek amaçları gerekse kullanılan yöntemler itibariyle "kişisel ve kurumsal yetenekleri inşa etmek" yönünde

değil, “eğitim ihtiyaçlarını karşılamak” , “Bologna süreci gibi değişimlerle baş etmek” , “fakültenin etkililiğini artırmak” için yürütülmektedir denilebilir.

Üniversite yönetimlerinin geliştirme yönünde ciddi çaba içinde olmalarına rağmen, yönetici seçme ve atama yönteminin yasalarla merkezi yapı tarafından belirlenmesi nedeniyle, liderlik geliştirme programları yürütebilmek mümkün gözükmemektedir. Marmara Üniversitesinde ayırt edici olarak, yönetim görevlerini yürütmeye yönelik yöneticilere özel mevzuat, yasalarla ilgili eğitimler verilmektedir. Maltepe Üniversitesi'nin ise tüm personele yönelik yabancı dil düzeyini artırmaya dönük yabancı dil bölümü ile çalışmalar yürütülmektedir. Bu noktada geliştirme çalışmalarının geleneksel personel yönetimi yaklaşımı doğrultusunda bürokratik işleyiş içinde yürütüldüğü “yetenek yönetimi” bağlamında çalışmaların henüz mevzuat, merkezi yapıya (YÖK, Mütevelli heyeti), yönetici seçme ve atamada bürokratik işleyiş gibi nedenlerle uygulama zorlukları olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

**Yeteneği geliştirme boyutunun uygulanmasında yönetici ve öğretim üyesi önerileri.** Yeteneğin geliştirilmesi boyutunda öğretim üyesi ve yönetici önerileri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

#### *Öğretim Üyesi Önerileri*

Yeteneğin geliştirilmesi boyutunda öğretim üyesi önerileri aşağıdaki gibidir:

- Akademisyenlere bilimsel gelişim, yabancı dil, yurt dışı imkanlarının sağlanması (n=4)
- Yeteneklerinin geliştirilmesine uygun fiziki ortamlar yaratılması (n=2)
- Asistan-Profesör ilişkisi içinde öğretim üyesinin asistanını geliştirmesi önemsenmesi ve özendirilmesi, usta çırak ilişkisinin gözetilmesi (n=4)
- Üniversite bünyesinde kişisel ve mesleki gelişimin sağlanması amacıyla daha fazla sayıda kurs, seminer ve hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi
- Sorunlu durumlarda danışmak için koçluk mekanizmasının kurulması
- “İnsanlar kendi kendini yetiştiriyor” Geliştirme olanakları sağlanması

- Yetenekler cezalandırılmamalıdır, geliştirilmesi teşvik edilmelidir
- Önce yetenekli kişilerin istihdamı, sonra yetenek geliştirici ortam ve ortak çalışmalarla geliştirmenin sağlanması
- Öğretim üyelerinin pedagojik verimliliklerini artırmak için eğitimler verilmesi
- Araştırma fon ve olanaklarının yaratılması (n=3)
- ABD yönetiminde proje çalışmalarının teşvik edilmesi
- Kütüphanenin güncel, tüm hafta boyunca mümkün olduğunca çok açık bulundurulması (n=5)
- Dünyanın saygın akademik kurumlarının incelenmesi ile işe başlanması
- Her yıl en az 3 en fazla 6 araştırma geliştirme olanağı sunulması
- Makale yayımlayan profesörlerin, yardımcı doçentlere tavsiyeler verebilmesi
- Proje yürütürken diğer bölümlere danışılabilmesi ve işbirliği sağlanması
- Yurt içi ve yurt dışı ile ortak projeler yapılması

#### *Yönetici Önerileri*

Yeteneğin geliştirilmesi boyutunda yönetici önerileri aşağıdaki gibidir:

- YÖK ya da Rektörlükler tarafından, üniversite yönetim mevzuatı, ihale – satın alma vb. konularda yöneticilere eğitimler verilmesi
- Yaşa bağlı olmayan, (çok yayım yapan, araştırma deneyimi fazla olan, proje – ortak çalışma deneyimi olan) deneyimli hocalardan mentorlar/danışma kurulu oluşturulması
- Müfredatta serbestlik ile üniversitelerin uzman oldukları alanlarda ilerlemelerinin sağlanması

### **Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin “yeteneğin tutulması” alt boyutunun uygulanma düzeyi konusundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu amaçla öğretim üyelerinin görüşleri, ortalama ve standart sapma puanlarına bağlı olarak önem derecesine göre sıralanmıştır. Görüşler unvan, üniversite türü, fakülte değişkenlerine göre incelenmiştir. Fakülte yöneticilerinden elde edilen



görüşlere yer verilerek, bölümün sonunda öğretim üyesi ve yöneticilerin önerileri maddeler halinde sıralanmıştır.

### Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üniversitede yetenek yönetiminin “yeteneğin tutulması” alt boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri Çizelge 31’de verilmiştir.

Çizelge 31. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması  
Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

Madde	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
1. İşlerini etkili ve verimli yapma çabaları maddi olarak ödüllendirilir.	1,91	1,11	18
2. İşini etkili ve verimli yapma çabaları manevi olarak ödüllendirilir.	2,42	1,17	11
3. Görevi dışındaki sorumlulukları da alması ve yürütmesi durumunda, farklı terfi olanakları sunulur.	2,08	1,08	16
4. Çalışma ortamı, bireysel ya da grupla çalışmaya olanak sağlayacak bir esneklik içerir.	2,66	1,17	6
5. Yöneticileri işgörenlerin başarıları kadar, başarısızlıklarında da yol göstericidir.	2,56	1,23	9
6. Terfi sistemi adaletlidir.	2,64	1,23	7
7. Ailelerine yönelik eğitim, bakım ve benzeri olanaklar sağlanır.	2,12	1,13	15
8. Her düzeyde işgörene süreli ya da süresiz lojman olanağı sağlanır.	1,68	1,13	20
9. Çocuk veya yaşlılarına yönelik eğitim ve bakım olanakları sağlanır.	2,04	1,12	17
10. İzleyici veya katılımcı olarak yer alabilecekleri iş dışı; sosyal, sanatsal, kültürel etkinlikler mevcuttur.	2,40	1,17	12
11. Özel durumlarında (ev alımı, evlilik, doğum vb.) maddi destek sağlayan bir fon mevcuttur.	1,53	,94	21
12. İşgören memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek, gerekli yönetsel düzenlemeler yapılır.	1,85	1,07	19
13. Farklılıklarına değer verilir.	2,13	1,16	14
14. Yaratıcılığının teşvik edildiği çalışma olanakları sağlanır.	2,23	1,19	13
15. Kişisel ve kurumsal başarılarını, sözlü veya yazılı olarak duyuran ve kutlayan kurumsal bir iletişim ağı mevcuttur.	2,88	1,25	3
16. Bilgi paylaşımını ve üretimini teşvik eden bir örgütsel kültür vardır.	2,46	1,15	10
17. Ulusal ve uluslar arası dernek, birlik gibi mesleki örgütlere üyelikler desteklenir.	2,61	1,26	8
18. İş ve özel yaşam dengesini kurulabilecekleri, huzurlu ve paylaşımcı bir çalışma ortamı vardır.	2,66	1,16	5
19. İlgi duydukları mesleki ve kişisel konulara ilişkin yayım ve malzeme edinme olanakları sağlanır.	2,70	1,24	4
20. Çalışma yaklaşımları ve biçimleri konusunda özerklik sağlanır.	2,95	1,27	2
21. Amaç ve gerekçesi sunulduğunda, esnek saatlerde ve mekanlarda çalışmaya izin verilir.	3,36	1,24	1
Toplam	N = 275	(49.14/2.38)	1.17

Çizelge 31’de izlenebileceği gibi öğretim üyesi görüşlerine göre ( $\bar{X}=2.38$ ), Yeteneğin tutulması alt boyutu üniversitede “çok az” düzeyde uygulanmaktadır. Bu bulguya göre, öğretim üyeleri üniversitede tutma boyutundaki çalışmaları yetersiz bulmaktadır. Yeteneği tutma boyutu( $\bar{X}=49.14$ ) aynı zamanda araştırma kapsamındaki beş boyut içinde, öğretim üyelerinin en yüksek katılım gösterdiği boyuttur (Ek 7) Boyut toplam puan tablosu). Bu bulgunun, alanyazındaki diğer bulgularla uyumlu olduğu görülmektedir. Tutma boyutunun örgütler tarafından çok önemsenmesine rağmen çalışmaların yeterli bulunmadığına dair benzer bulgular yer almaktadır. Bir araştırma bulgusuna göre “yetenekli işgöreni örgüte çekme ve tutma” yüksek performans sağlamakta en önemli üçüncü faktör olmasına rağmen(%45) bunu gerçekleştirebilme düzeyi(%17) oldukça düşüktür(Accentur 2007; Akt. Cheese ve diğerleri 2008,54). Büyük şirketlerde işgören 356 işgörenle yapılan araştırmada ise işgörenlerin sadece %35’inin işlerinde kalmayı düşündükleri % 65’inin aktif olarak iş aradığı bulunmuş, kurumlarından ayrılmayı düşünen işgörenler; çalıştıkları örgütlerde ciddi bir yetenek programına ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıma isteklerine gerekçe olarak ise: yüksek performanslıları tutma çalışmalarının zayıflığı, kariyer belirsizlikleri, etkisiz liderlik geliştirme programları, liderlere güven ihtiyacı, yetersiz geliştirme çalışmalarını göstermişlerdir (Deloitte, 2011 Talent Edge Rapport, 5).

Yeteneğin tutulması alt boyutunda, öğretim üyelerinin en yüksek katılım gösterdikleri ilk üç madde: Madde21 “Amaç ve gerekçesi sunulduğunda, esnek saatlerde ve mekanlarda çalışmaya izin verilir.” ( $\bar{X}=3.36$ ), Madde20 “Çalışma yaklaşımları ve biçimleri konusunda özerklik sağlanır.”( $\bar{X}=2.95$ ) ve Madde15 “Kişisel ve kurumsal başarılarını, sözlü veya yazılı olarak duyuran ve kutlayan kurumsal bir iletişim ağı mevcuttur.”( $\bar{X}=2.88$ ) maddeleridir. Ancak öğretim üyesi görüşlerine göre, en yüksek katılım gösterilen ilk üç maddedeki uygulamalar üniversitede “biraz” düzeyinde uygulanmaktadır. Üniversitede “hiç” ya da “çok az” düzeyde uygulandığı düşünülen ifadelerin yer aldığı en düşük katılım gösterilen son üç madde ise sırasıyla Madde11“Özel durumlarda (ev alımı, evlilik, doğum vb.)

maddi destek sağlayan bir fon mevcuttur.”( $\bar{X}=1.53$ ), Madde8 “Her düzeyde işgörene süreli ya da süresiz lojman olanağı sağlanır.”( $\bar{X}=1.68$ ) ve Madde12 “İşgören memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek gerekli yönetsel düzenlemeler yapılır.” ( $\bar{X}=1.85$ )’maddeleridir. Bu boyutta öğretim üyeleri, “İşlerini etkili ve verimli yapma çabaları maddi olarak ödüllendirilir.”( $\bar{X}=1.91$ ) ifadesine de son dört madde içinde en düşük katılımı göstermişlerdir.

Görüldüğü gibi öğretim üyelerine göre yeteneği tutma boyutunda üniversitede: esnek saat ve mekanlarda çalışabilmekte, çalışma yaklaşımları konusunda özerklik sağlanmakta, kişisel ve kurumsal başarılar duyurulmaktadır. Öğretim üyelerine göre bu uygulamalar üniversitede “biraz” düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu bulgu, öğretim üyelerinin mesleğin doğası gereği, görece rutin olmayan çalışma şartlarına ve özerkliğe sahip olmalarına bağlanabilir. Başarıların duyurulması konusundaki bulgu ise öğretim üyelerinin çalışmalarının fark edilmesi, tanınması, takdir edilmesine verdikleri önemi ifade etmektedir denilebilir. Harvard Eğitim (Fakültesi) okulundan 4500 akademisyenin katıldığı araştırma; akademisyenlerin kalıcı/sürekli (tenur) sözleşme, iş yükü, maaş-ücretten daha çok, bölümlerdeki kültür, iklim ve işbirliği ile ilgili oldukları bulunmuştur (Fogg, 2006; Akt. Stankovski, 2007, 87). İlk üç maddeye katılım düzeyinin “biraz” da kalması, yüksek öğretim sisteminin öğretim üyelerine, onları üniversitede tutmak için farklı ve özel olanaklar sağlayamadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu da yüksek öğretimde “insan” ı ve örgüte katkısını yetenekler bağlamında ele alan insan kaynakları politikalarının henüz üniversitelerde uygulanamadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Öğretim üyelerinin en düşük katılım gösterdikleri maddelere göre ise yeteneği tutma boyutunda, üniversitede özel durumlarda maddi destek sağlayan bir fon ve lojman olanağı hiç bulunmamakta, işgören memnuniyeti değerlendirmesi ve buna bağlı yönetsel düzenlemeler “çok az” düzeyde gerçekleşmekte, işlerini etkili ve verimli yapma çabaları maddi olarak “çok az” ödüllendirilmektedir. Bir başka araştırma bulgusuna göre de öğretim elemanlarının meslekte yaşadıkları huzursuzlukların başında ücret

yetersizliği gelmektedir (Bülbül, 2006, v). Bir başka bulguya göre de yönetim-işletme okullarında öğrenme, gelişme olanakları ve performans değerlendirme, olumlu iş çevresi, akademisyenlerin işten ayrılmalarını azaltmaktadır (Agrawal, 2010, 490).

Bu bulgulara göre, ğretim üyelerini üniversitede tutmak için, var olan iş sözleşmelerinin sağladığı ücret ve mesleğe bağlı haklar dışında, katkılara göre farklılaştırılmış bir ödüllendirme, cretlendirme, iş-yaşam dengesini destekleyici sosyal olanaklar, ek maddi olanaklar, işgören memnuniyetini artırıcı çalışmaların sunulamadığı söylenebilir. Bunun muhtemel nedeninin niversite yönetimlerinin akademik kadrolara ek olanaklar sağlayacak maddi veyasal olanakların sınırlılığı, planlı bir tutma/ödül programının planlanıp uygulanamadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Oysa yeteneği tutma boyutu örgütlerde nitelikli ve yüksek performanslı işgörenlerin bağlılıklarını artırma ve performansları ile sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmakta en önemsenen boyuttur. Yeteneğin örgütte kalmasını sağlamak en hayati işlevlerden biridir. Küresel ve demografik şartlar yetenekli, yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenlerin örgütlerden ayrılmalarının kolaylaşması nedeniyle ciddi bir güç kaybına uğramaktadır. Bu nedenle yeteneği tutma en önemli aşamadır (Cosack, Guthridge, Lawson, 2010, 2). cret ve ek maddi olanaklar, işgören memnuniyeti ve gerekli yönetsel düzenlemelerin yapılması örgütün ve işgörenin performansını artırmakta oldukça önemlidir. Karalar'ın (2008,101) yetenek yönetiminin işgören performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştmasında, katılımcılar (%69) birinci sırada "finansal ödüller (cret, prim, ikramiye-bonus) işgören için çok önemlidir" ifadesine, ikinci sırada "başarılı işgörenlerin yöneticileri tarafından takdir edilmesi performansı artırır" ifadesine katılım göstermişlerdir.

Öğretim yelerinin işgören memnuniyetinin değerlendirilme düzeyini düşük bulmaları ise bir diğer önemli bulgudur. Tosunoğlu'nun (1998) 200 ğretim elemanının katılımı ile yaptığı araştırma sonuçları da ğretim elemanlarının ücret, terfi, amir ve iş diğerleriyle ilişkiler açısından orta

düzeyde doyum sağladıklarını bulmuştur. Bir diğer araştırma bulgusuna göre işgöreni örgütte tutma için en sık başvurulan en etkili yöntemler: “bölüm müdürlerinin insan yönetimi becerilerinin düzenlenmesi” ve “öğrenme ve gelişme olanaklarının artırılması”dır (CIPD,2011,6). Araştırma bulgularına göre, yüksek öğretimde akademisyenler, kurumlarından nadiren tatmin olmaktadır (Boyer, Altbach & Whitlow,1994). Fakülte üyeleri yöneticileri yetersiz bulmakta ve fakülte ile ilişkilerinin zayıf olduğunu, etkilerinin azaldığını düşünmektedirler. Fakülte üyeleri yönetim ve kurumlarından doyum sağlamamalarına rağmen, entelektüel yaşamları, ders verme, araştırma yapma çalışmalarından doyum sağlamaktadırlar (Boyer et. al,1994; Johnsrud & Rosser, 2002 ; Akt. Maahs-Fladung,2009,1).

Bu bulgular doğrultusunda, öğretim üyelerinin maddi olanakları ve iş doyumunu ve memnuniyeti ile ilgili çalışmaları yeterli bulmadıkları ve tutma kapsamında bu olanakların sağlanmasının önemini ortaya koymaktadır. Maahs-Fladung’a göre (2009,132) akademisyenler, yöneticileri işlerinde yetersiz, işgörenlerle iletişimleri zayıf olarak görmekte ve yönetimi etkileme düzeylerinin gittikçe düştüğüne inanmaktadırlar. Destek ihtiyacı önemle üzerinde durulan konudur. Ancak akademisyenlerin kendi mesleklerinin entelektüel yaşamları, dersleri, meslektaşları ile ilişkileri ise buna karşıt olarak tatmin edici olabilmektedir.

**Yeteneğin tutulması boyutuna ilişkin karşılaştırmalar.** Bu başlık altında, öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamalarının yeteneğin tutulması alt boyutunda gerçekleşme düzeyine dair görüşlerinde üniversite türü, unvan, fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular topluca Çizelge 32’de verilmiştir.

Çizelge 32. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Yeteneğin Tutulması Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	t	P	
Üniversite Türü	Kamu	203	45.50	16.13	35.45	99.952	4.94	.00	
	Vakıf	72	59.43	21.92	36.88				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark
Unvan	Prof. Dr.	94	48.20	16.77	34.79	2, 272	1.84	.16	-
	Doç.Dr.	64	46.20	15.49	33.52				
	Yrd. Doç. Dr.	117	51.51	21.65	42.03				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark (DunnetCTesti)
Fakülte	İİBF	91	45,27	16,68	36.84	3,271	2.70	.04	1-3
	Hukuk	42	48,69	23,66	48.59				
	Mühendislik	60	53,90	17,48	32.43				
	Fen edebiyat	82	50,19	18,61	37.07				

Çizelge 32'ye göre Yetenek yönetiminin "Yeteneğin Tutulması" alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde üniversite türü değişkenine göre anlamlı fark vardır [ $t(99.252) = 4.94$ ;  $p < .05$ ]. Bu boyuttaki ortalamalar incelendiğinde, vakıf üniversitelerinin ortalamasının ( $\bar{X} = 59.43$ ) kamu üniversitesi ortalamasından ( $\bar{X} = 45.50$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyeleri, kamu üniversitesinde görev yapan öğretim üyelerine göre üniversitede yeteneğin tutulması boyutunun uygulanma düzeyi konusunda daha olumludur. Bağlı değişim katsayısı incelendiğinde, hem vakıf ( $V=36.88$ ), hem de kamu ( $V=35.45$ ) üniversiteleri öğretim üyesi görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir.

Yetenekli işgöreni tutma konusundaki çalışmaları kamu-özel sektör karşılaştırması bağlamında ele alan bir araştırmaya göre de kamu örgütlerinin, özel sektör örgütlerine göre işgöreni tutmak konusunda iki kat daha az çalışma yürüttükleri bulunmuştur (CIPD,2011,31). Avrupa'da

nüfusun yaşlanması sadece yeteneğin örgütte geliştirilmesini değil tutulmasının da önemini vurgulamaktadır. Yeteneği tutmak kar amaçlı örgütlerde değil, kar amacı gütmeyen kamu örgütlerinde de önem taşır. Kamu örgütleri, etkili, yeterli veyararlı kamu hizmeti verebilmek, maliyet ve bütçeleri etkili yönetmek, dengeli hizmet dağılımını yapabilmek için yetenekli insanlara gereksinim duyar (Kermally, 2004, 3).

Bu durum, vakıf üniversitelerinin nitelikli akademisyenlerini kaybetme riskinin kamu üniversitelerine göre daha yüksek olması ile içinde buldukları rekabet ortamına bağlı olarak; akademisyenleri kaybetmemek için daha fazla çalışma yapıyor olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Vakıf üniversitesinde akademisyenler, 2547 ve 4857 sayılı iş kanununa bağlı çalışırken, kamu üniversitesindeki kadro ve sözleşme şartları YÖK yasası şemsiyesinde; sosyal güvence, çalışma şartları bakımından daha cazip koşullar sunmaktadır. Bu durum kamu üniversitelerini akademisyenler için cazip hale getirmektedir. Diğer yandan nitelikli akademik kadronun, öğrencilerin üniversite tercihlerinde önemli etkisinin olması da vakıf üniversitelerini akademisyenlerini kaybetmemek adına farklı olanaklar ve akademisyen bağlılığını sağlamaya itmektedir denilebilir. Rekabetçi yetenek ortamında, örgütler, yetenek savaşları içindeki işgücü kısıtlılığını, işgören bağlılığını sağlayarak çözüme eğilimindedir (Athley, 2004).

Yetenek yönetiminin “Yeteneğin Tutulması” alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde ünvana göre anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 272)} = 1.84$  ;  $p > .05$ ]. Bu bulguya göre profesör, doçent veyardımcı doçent ünvanlı öğretim üyeleri, ünvanları fark etmeksizin yeteneği tutma boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusunda benzer görüştedir. Ünvana göre bağıl değişim katsayıları incelendiğinde ise gruplarının tümünün görüşlerinin heterojen olduğu, yardımcı doçent görüşlerinin ( $V=42.03$ ), profesör ( $V=34.79$ ) ve doçent ( $V=33.52$ ) görüşlerine göre en fazla değişim gösterdiği izlenmektedir.

Yetenek yönetiminin “Yeteneğin Tutulması” alt boyutunun üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşleri, fakülte değişkenine göre

anlamli fark göstermektedir [ $F_{(2,271)}=2.70$ ;  $p<.05$ ]. Farkin kaynagini belirlemek üzere uygulanan Dunnet C Testi sonuclari incelendiginde, İİBF ( $\bar{X}=45.27$ ) ve Mühendislik ( $\bar{X}=53.90$ ) fakültesi öğretim üyesi görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Mühendislik Fakültesi öğretim üyesi görüşleri, yeteneğin tutulması boyutunun üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin İİBF öğretim üyelerine göre daha olumludur. Bu bulgu mühendislik fakültelerinin, sosyal bilimler alanındaki fakültelele göre; teknik altyapı ve laboratuvar olanaklarının uygulama yapılan üniversitelerde sağlanmış olması, mühendislik bölümlerinin piyasa ile işbirliğine dayalı projeler yapabilmeleri, döner sermaye gelirlerinden görece daha fazla yararlanma olanaklarına sahip olmaları, mühendislik fakültesi öğretim üyelerinin yeteneğin tutulması boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusunda daha olumlu görüş taşımalarına neden olmaktadır denilebilir.

Bu bulgu mühendislerin, projecilik ve ekip çalışmasına yatkınlıkları ile açıklanabilir. Hunter'ın(2009,135) yaptığı araştırmaya göre, mühendislik eğitimi, proje ekipleri kullanımı desteklemektedir. Copeland'a göre (1997,68) mühendislik bölümleri ve akademisyenleri, kalitenin ne anlama geldiğini en iyi bilenlerdir. Aldıkları fen bilimleri eğitime dayalı olarak daha pratik, sonuç odaklı, analitik bir yaklaşımla sosyal olayları değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda İİBF öğretim üyelerinin, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları alanlarında teorik düzeydeki bilgiye hakim olmaları, yeteneği tutma boyutundaki uygulamaları daha detaylı inceledikleri ve uygulamadaki sorunlara karşı farkındalıklarının/duyarlılıklarının daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bağıl değişim katsayıları incelendiğinde ise fakültelele göre tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir. Hukuk fakültesi ( $V=48.59$ ), öğretim üyesi görüşlerinin Mühendislik( $V=32.43$ ), İİBF( $V=36.84$ ), Fen edebiyat ( $V=37.07$ ) fakülteleri öğretim üyesi görüşlerine göre en fazla değişim gösterdiği izlenmektedir.

**Yetenek yönetiminin yeteneğin tutulması boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin yönetici görüşleri.** Yöneticilerin çoğunluğu, Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticileri ( $n=8$ ) yetenek yönetiminin yeteneğin tutulması boyutunun mevcut sınırlılıklar altında (mevzuat, kadro,



performans değerlendirme sorunları, bütçe, yaklaşım) üniversitede uygulanma düzeyini yetersiz bulmaktadır. Ancak yönetici görüşlerine göre, rektörlük ve fakülte yöneticileri kendi yetki sınırlarında; akademisyenlerin çalışma şartlarını iyileştirmek, mesleki gelişim olanakları sunmak, başarıları takdir etmek konusunda ciddi çabalar göstermektedir. Yöneticilerin bir kısmı, Koç Üniversitesi yöneticileri ise(n=3) konuyu kurumsal bakış açısıyla değerlendirmiş, üniversitenin nitelikli akademisyene sahip olduğunu, lojman, görece daha iyi ücret ve sözleşmeler, mesleki üretimi artırıcı ve geliştirici olanakların kurumsal olarak herkes için aynı ve eşit olarak sağlandığını, eşitliği bozucu farklı uygulamaların yapılamayacağını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin çoğunluğuna (Marmara ve Maltepe) göre (n=7) üniversitenin elinde olmayan kadro yetersizliği, bütçe, çalışanla çalışmayanı ayırt edecek etkili bir performans sisteminin uygulanmaması gibi nedenlerle yetenekli akademisyenler kaybedilebilmektedir. Yetenekli akademisyenleri tutmak konusundaki sınırlılıklar şu şekilde ifade etmektedir.

*“Çok korumak istediğim kimi insanların dramatik bir şekilde üniversiteden kayıp gittiğini de gördüm. Çok zor bu (tutmak). Onu sağlama almak bence eski kürsü sistemiyle mümkündür.”(erkek,51 yaş)*

Kadro sorunları nedeniyle yaşanan nitelikli akademisyen kaybı bir yönetici tarafından şu örnekle ifade edilmektedir.

*(tutma) bu bizde daha çok alt düzeyde oluyor. Yardımcı doçent ya da öğretim görevlisi... çünkü mesela çok değerli bir asistanımı, doktorasını bitirmişti, texas üniversitesinden davet aldı, TÜBİTAK'tan aldığı bursla doktorasını bitirdi, (burada) yardımcı doçent kadrosu olmadığı için bu kişi ..... üniversitesine gitti (erkek,43 yaş)*

Üniversitede performans yönetimi sorunları nedeniyle yetenekli akademisyenlerin yaşadığı sorunları bir yönetici şu şekilde ifade etmektedir.

*bir kere yasal engellerin kalkması gerekiyor ki insan kaynakları planlamasının daha rahat bir şekilde yapılabilmesi için. Bunu yaparken de objektif olmak gerekiyor. Aksi takdirde performans kriterlerinizi belirledikten sonra bunlardan sapma yaşadığınız zaman her şey boşa gitmiş oluyor, güven kayboluyor. Ne kadar çalışırsanız o kadar faydasını göreceksiniz diye herkesin bilmesi gerekiyor ve çalışmayan kişi sizinle*

*aynı maaşı alıyorsa bu çok büyük bir hayal kırıklığı yaratıyor ve manevi açıdan da ben bu fakülteye o kadar katkıda bulunuyorum ama bunun kadar kıymetim yok diyorsunuz. Hiç okula gelmeyen, dersini bile doğru dürüst anlatmayan bir öğretim üyesi kadar bir kıymetim yok diyebiliyorsunuz. Bunların önlenmesi lazım (erkek,43 yaş)*

Bütçe yetersizlikleri ve maddi teşviklerin önemi bir yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmektedir.

*Keşke imkanımız olsa, senede üç defa indeks yapan, yayın yapan hocamıza bir yurt dışı gezisi, bir maaş ikramiye gibi bir şeyimiz olsa, teşvikimiz tabii daha güzel olur ama bütçemiz böyle bir şeye elvermiyor. Bize verilen ödenekler, bizim kendi imkanlarımızla oluşturduğumuz döner sermaye şu anda bu kadar büyük çapta teşviklere imkan vermiyor maalesef. Keşke olsa. (erkek,43 yaş)*

Yöneticilere göre yetenekli akademisyenleri üniversitede tutma konusundaki çabalar, bireysel ve amatörce yürütülmektedir. Bu görüşleri bir yönetici aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir.

*(nitelikli hocaları tutma konusunda) Şimdi dekanların yapabileceği çok fazla bir şey yok. Mesela .....hoca gidiyordu geçen yıl, Hemen biz toplandık, buradaki asistanından profesörüne kadar insanlar konuştuk, bunun için mütevelli heyeti başkanı ile konuştuk,.....hoca nın kendisi ile konuştuk. Yani bir şekilde ikna ettik. Ve bizimle kaldı, aslında çok daha cazip koşullarda başka yere gidiyordu. Ama bu çok amatörce. (erkek,48 yaş)*

Tutma boyutundaki çalışmalar yetersiz bulunmakla birlikte yöneticilere göre(n=8) üniversitede yeteneğin tutulması boyutunda rektörlük destekli olarak ya da fakülte yönetimleri ciddi çabalar gösterilmektedir. Bunlar; teknik altyapı ve laboratuvar imkanları, genç akademisyenlere yurt dışı burs olanakları, başarıları plaket veyazılı-sözlü olarak tanıma ve duyurma, döner sermaye ve projeler aracılığıyla ek maddi katkılar sağlama, kütüphanelerin basılı ve dijital kaynaklarını zenginleştirme, ortak sosyal etkinlikler ve kutlamalar düzenleme gibi çalışmalardır.

Fakülte ve rektörlüklerin, yeteneği tutma boyutundaki çaba ve çalışmalarını bir yönetici şu şekilde özetlemektedir.

*“(akademisyenlere sağlanan olanaklar) genelde devlet memurunun sosyal ve ekonomik olanakları neyse onlar. Bunun dışında akademik faaliyetlerle ilgili üniversitemizin çok olumlu çalışmaları da var. Akademik destekleme programları var. Aynı şekilde üniversitemizde geniş bir kütüphane tabanı var. Üniversite içinde bilişim teknolojilerinden yararlanılması hususunu söyleyebiliriz. Üniversitenin çok geniş imkanları var ve her bireyin bundan yararlanmasını sağlayacak katkıları hiç çekinmeden yapıyor. Bilimsel toplantı düzenlemek istediğinizde rektörlüğümüz bunları her türlü ekonomik imkansızlıklara rağmen destekliyor. Bunlar bizim fakültemiz açısından da söz konusudur. Biz yardımcı doçent ve asistan diğerlerimizi her sene yurt dışına burslu göndermeye çalışıyoruz, teşvik ediyoruz, ekonomik açıdan yardımda bulunabiliyoruz. Üç dört aylık sürelerle, bilgi görgü artırmak, akademik çalışma yapmak anlamında son üç yıldır yapıyoruz. Yine ülkemizdeki bazı özel kuruluşlarla burs anlaşmaları yaparak asistan veyardımcı doçentlerimizin yurt dışında bazı burslarla eğitilmeleri imkanları için çalışmalarımız oluyor. Bunlar yıllık rutin olarak yaptığımız bazı faaliyetler. Asistan veyardımcı doçent diğerlerin kendilerini buraya ait hissetmeleri için fakülte içindeki ve bize yansıyan başarılarını/ görüntülerini ödüllendirmeye çalışıyoruz”. (erkek,38 yaş)*

Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerinin paylaştığı bir başka görüş ise (n=8) işgörenleri örgütte tutmakta, fakültede yaratılan destek, işbirliği, saygı ve sevgiye dayalı örgüt kültürünün önemidir. Bu görüşü üniversite yöneticileri aşağıdaki örneklerle açıklamaktadır.

*son üç yılda hiçbir akademisyen arkadaşımız hakkında bir soruşturma açılmamıştır. Bunun sebebi, burada bir sevgi ve saygı ilişkisini oturtmaya çalışıyoruz ve o çerçevede problemleri zararlı sonuçlara yol açmadan önce çözmeye çalışıyoruz. Çözumsuzlüğü de bugüne kadar rastlamadık. Akademik ilişkilerde sürtüşmeleri neredeyse sıfıra indirdik. Kürsü muhtariyetimiz de önemlidir. Biz genellikle müdahale etmeyiz. (erkek,38 yaş)*

*Sevgisiz iş olmaz. O sevgiyi oluşturmak lazım. Zannediyorum bizim Türkiye'deki idarecilerimizin en büyük sıkıntılarından biri bu. Hafta sonu bir tekne kiraladık ve boğaz gezisi yaptık. Öğretim üyelerinin ve personelin katıldığı bir Boğaziçi gezisi düzenledik. Boğaziçi'ni çok iyi tanıyan bir İstanbul âşığı akademisyen de bize Boğaziçi'ni tanıttı.(erkek,51 yaş)*

*Zaman zaman da akademik personelimiz bu kadarı da yeter diyerek, gözünü dışarıya dönebiliyor. Yoksa siz şeye bakmayın, ücretler daha az bile olsa burada o arkadaşça ortam, dostça ortam, insanları buraya bağlıyor. Daha geçende mesela geldi söyledi birisi, yeni yardımcı doçentliğe atandı. Ben profesörlüğümü de burda almak burda atanmak istiyorum diyor, yani buraya öyle bir manevi bağlılığı var. Bazıları burda öğrenci olmuş zaten, doktorasını yapmış, atanmış, bir kuruma bağlılık oluştu ama o kurumunda akademik geleneklerini koruması ve oluşturması lazım ama yeni üniversitelerde bu zor. (erkek,48 yaş)*

*Burada çok, kuruluşundan beri çok güçlü bir dayanışma var. Yani buradaki insanlar aile gibidir. Herkes birbirinin doğum gününü kutlar, hasta olursa ziyarete gidilir, bizim altta bir salonumuz var, orada hemen her hafta bir şeyler biz kutlarız. Yani bu doktorasını vermekte olabilir, askerden dönmekte olabilir, başka şeyler olabilir yani kimse burada yalnız değildir o anlamda(erkek,48 yaş)*

*güçlü bir sosyal bağ var, bu tabii karşılıklı sevgiyi saygıyı ölçülü hareket etmeyi mesafeli bir rekabet olacak ama bu hep tatlı bir rekabettir, kimse birbirini kırmaz. kurum içindeki huzur.., önemli olduğunu açıkçası ben dekan olduktan sonra fark ettim. Evet önemlidir derdim de şunu fark ettim; huzuru bozan bir şey olduğunda gençlerin hiç biri tez yazamıyor, makaleyle uğraşamıyor, hep onun dedikodusu yapılıyor. Ama huzur varsa bakıyorum herkes odasında, kütüphanede teziyle uğraşiyor, onu tartışıyor yemekte. Yani o kadar net ortaya çıkıyor ki.( erkek, 48 yaş)*

Bu etkiler dışında yetenekli akademisyeni üniversitede tutmakta bilinçli olarak sağlanacak destekleyici, yaratıcılığı, mesleki heyecanı teşvik eden ortamın önemi bir yönetici tarafından şu şekilde açıklanmaktadır.

*“Tabii kişileri burada nasıl tutmak gerekiyor? Eğer gençseler, o kişileri zorlayan, kendilerini sorgulatan ve daima da onları koşturacak bir ortam yaratmak gerekiyor. Bu, işin finansal yönünün daha az olduğu anlamına gelir. Dünyanın her yerinde böyle. İnsanları çekecek, tutkularını harekete geçirecek bir ortam yaratabilirsanız güzel ekipler kuruluyor”(erkek,62 yaş)*

*...yetenek ekiplerini motivasyonla kurabilirsiniz. Para en büyük motivasyon değil. Yurt dışında da gördüm. Ancak bu daha zor bir süreci getiriyor. Bir kere onların hep bir adım önünde olmanız lazım. Sayıları çoğaldıkça, yetenekleri sizin kadar ya da sizden daha iyi olduğu için parçalanmaya başlıyorsunuz. Onların ardında ya da paralelinde koşarken de onların motivasyonlarını nasıl diri tutarım diye bakıyorsunuz. Getirdikleri sorunlara içi dolu yanıt alamazlarsa bu hatayı bir kere daha yapma imkanınız var yoksa sizi muhasebeci kategorisine indiriyorlar ki hakları., ... Amerikalılar bunu yapıyor. Kişisel yetenek değil sistemin yeteneğini kullanıyorlar. Biz Ortadoğulular her şeyi kendimiz icat ettiğimiz için... büyük çapta iş yapmak için o çapta insanların çoğalması ve bunun da sistematikleşmesi gerekiyor. (erkek,62 yaş)*

Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticilerinin çoğunun görüşlerine göre(n=6) üniversitenin geleneği, kültürü ve kurumsal itibarı akademisyenleri üniversitede tutma konusunda etkilidir. Bu etkiyi bir yönetici şu şekilde ifade etmektedir.

*“birincisi, saygın bir üniversite. İkincisi, öğretim üyesi kadrosu çok iyi. Bence bizim üniversitenin en başarılı tarafı bu. Fakülte de alanındaki en önemli fakültelerden bir tanesi. Bir de bizim diğer fakültelere kıyasla*

*daha dışa açık yapımız çok fazla. Ofis saatleri asılı olmasına rağmen onun dışında da hocalarla görüşebilirsiniz bizde. Mesela .....üniversitesinde bunu kolay kolay yapamazsınız, daha katı ve hiyerarşik bir yapı vardır. Biz öğrenciyle daha iç içeyiz. Bir de bizim fakültenin piyasayla yakın ilişkileri var. Şu anda birçok şirkette en tepedeki yöneticilerin mezun olduğu okul. Bu da büyük bir avantaj sağlıyor bize. Siyasete, kamuya bu üniversite o kadar çok insan yetiştirmiş ki... her kabinede bizim üniversiteden ama ağırlıklı olarak bizim fakülteden mezun olan bakan, milletvekili mutlaka var. Bu anlamda çok güçlü bir fakülte olduğumuzu düşünüyorum. Bir de çok dilde eğitim veren nadir fakültelerden biriyiz”(erkek, 43 yaş)*

Bu görüşler doğrultusunda, üniversite yöneticilerinin çoğunun (n=7), yeteneği tutma boyutunun üniversitede “çok az” düzeyde uygulandığını belirten öğretim üyesi görüşlerini desteklediği söylenebilir. Ancak yöneticiler, sistematik, planlı, programa dökülmüş biçimde olmasa da rektörlüklerin destekleyici tutumu ve fakülte yönetimlerinin yaklaşımları doğrultusunda yetenekli ve yüksek nitelikli işgörenleri tutmak için çaba gösterildiği söylenebilir. Ancak insan kaynakları yönetiminde yetenek temelli bir yaklaşımın henüz üniversitelerde uygulanamayacağı, çünkü bu anlamdaki yönetsel, mali ve sistem-yapıya dair değişikliklerin, daha ulusal düzeyde politikalarla da desteklenmesini gerektirdiği söylenebilir.

Yöneticilerin bir kısmına göre ise (n=3) (Koç Üniversitesi) üniversitede başlangıcından itibaren yüksek nitelikli akademisyenler bulunmakta, kurumsal olarak tüm öğretim üyelerine lojman olanağı, araştırma, yayım vb. bilimsel üretimi artırıcı mesleki gelişim olanakları, uygun fiziksel çalışma şartları sağlanmakta, sözleşmeye bağlı ücretler diğer üniversitelere göre daha uygun şartları içermekte, etkili bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu şartlar herkese eşit ve adaletli biçimde sunulduğundan, kurumsal olarak herhangi bir farklı uygulama gerçekleştirilmemektedir. Koç Üniversitesi öğretim üyeleri de ( $\bar{X}=3.62$ ) yeteneği tutma boyutunun üniversitelerinde “büyük ölçüde” uygulandığı yönünde katılım göstermişlerdir(Ek 8).

**Yeteneği tutma boyutunun uygulanmasında yönetici ve öğretim üyesi önerileri.** Yeteneğin geliştirilmesi boyutunda öğretim üyesi ve yönetici önerileri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

### *Öğretim Üyesi Önerileri*

Yeteneği tutma boyutunda öğretim üyesi önerileri aşağıdaki gibidir:

- Her yıl başarılı akademisyenlere maddi ve manevi ödüllendirme (n=6)
- Her bölümde yılın başarılı araştırmacısı, eğitimci belirlenip, onore edilmesi, personel boyutunda da uygulanması
- Mekan olarak iyi bir ortam hazırlanması, kaynak laboratuvar imkanlarının artırılması (n=2)
- Yetenekli akademisyenlerin tutulması amacıyla çalışmalarını teşvik etmek için maddi olanakları iyileştirme, ücretlerin artırılması (n=8)
- Üniversite dışında çalışmanın önündeki yasal engellerinin kaldırılması
- Bilimsel ürünlerin basımı için kaynak, teşvik sağlanması (n=4)
- Sosyal destek programlarının ciddiye alınması, sağlık hizmetlerinin üniversite hastaneleri tarafından akademisyenlere layıkıyla verilmesi
- Paradigma değişimi olması
- Kadrosuzluk nedeniyle, nitelikli akademisyenlerin başka üniversiteye gitmelerinin önlenmesi için kadro sorununun çözümü
- Her türlü desteğin, liyakat ve çalışma performansına göre verilmesinin esas alınması
- Bağımsız akademik çalışma ortamının oluşturulması
- Bir ödül politikasının oluşturulması (n= 3)
- Kütüphane kaynaklarının zenginleştirilmesi, kullanım olanaklarının artırılması (n=3)
- Farklılıklara değer verilmesi, farklılıkların sayısının artması
- Kontrol ve performansa bakılması, ancak kurumlarında asgari çalışma ortamını sağlaması ve teşvik etmesi
- Üniversitelerin kurum kültürü oluşturmak için profesyonel destek alması
- Daha fazla interdisipliner alanlar ve bölümlerin açılması, farklı bölümlerle ortak projeler ve dersler yapılabilmesinin sağlanması

### *Yönetici Önerileri*

Yeteneği tutma boyutunda öğretim üyesi önerileri aşağıdaki gibidir:

- Akademisyenlerin fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesi
- Maaş artırımını ve ek destekleyici maddi imkanlar sağlanması
- Başarılı çalışmalar manevi olarak takdir edilip ödüllendirilmesi
- Başarı için huzur ortamının sağlanması
- Akademik çalışmaları, önemli tezleri telif ücretleri ile bastırarak online kullanıma açacak TÜBİTAK, YÖK destekleri sağlanmalı
- Projeleştirilemeyecek, popüler olmayan değerli akademik eserlere teşvik sağlanması
- Ders yükünün, akademik çalışmalara izin verecek şekilde düzenlenmesi
- Akademisyenin ihtiyacı olan çalışma malzemelerinin sağlanıp gerekli birimlerin açılması
- Fakülte özerkliğinin güçlendirilmesi
- Akademik özerkliğin güçlendirilmesi, hesap verebilirlik sağlanması
- Üniversitelerarasında çalışmaları doğrultusunda müfredat farklılıkları olabilmeli, kısıtlanmaması
- Kütüphane ve database üyelikleri artırılması
- İnsanları zorlayacak, kendilerini sorgulatacak, tutkularını harekete geçirecek ortamlar yaratmak ve ekipler oluşturmak
- Vakıflar yasasının değişmesi, vakıf üniversitelerinin özel üniversiteye dönüştürülmesi

### **Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında öğretim üyelerinin üniversitelerde yetenek yönetiminin “örgütsel yedekleme” boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu amaçla öğretim üyelerinin görüşleri, ortalama ve standart sapma puanlarına bağlı olarak önem derecesine göre sıralanmıştır. Son olarak bu boyuta ilişkin görüşler unvan, üniversite türü, fakülte değişkenlerine göre incelenmiştir. Fakülte yöneticilerinden elde edilen görüşlere yer verilerek, bölümün

sonunda öğretim üyesi ve yöneticilerin önerileri maddeler halinde sıralanmıştır.

### Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin üniversitede yetenek yönetiminin “örgütsel yedekleme” alt boyutunun uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri Çizelge 33’de verilmiştir.

Çizelge 33. Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

Madde	$\bar{X}$	S	Önem Sırası
1. Emeklilik ya da diğer nedenlerle, gelecekte hangi yönetim pozisyonlarının boş kalacağını belirleyen sayısal taramalar yapılır.	2,10	1,11	6
2. Üniversiteye katılması planlanan akademisyen ve yöneticilerin sayı ve yeterlikleri belirlenir.	<b>2,52</b>	<b>1,17</b>	<b>1</b>
3. Her yıl, emeklilik ya da diğer nedenlerle gelecekte hangi akademik kadrolardan kaç kişinin ayrılacağını belirleyen taramalar yapılır.	<b>2,33</b>	<b>1,15</b>	<b>2</b>
4. Akademisyen ve yöneticilerin arasından, yüksek potansiyelli kişi ya da grupları belirlemek için kullanılacak ölçütler tanımlanır.	2,19	1,13	5
5. Yüksek potansiyelli kişi ya da grupları, ileride boşalacak fakülte/üniversite yönetim kadrolarına hazırlayan, yönetici yetiştirme programı yürütülür.	<b>1,86</b>	<b>1,04</b>	<b>10,5</b>
6. İşgörenlerin kariyerlerini geliştirme sorumluluğu sadece kendilerinin değil, üniversitenin kariyer geliştirme birimlerinin de sorumluluğudur.	2,24	1,25	4
7. İşgörenler, güncel görevlerini yürütürken, ileride üstlenebilecekleri yönetim pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılabilirler.	<b>2,08</b>	<b>1,18</b>	<b>10</b>
8. Her bir işgören için, yetenek ve yeterlikleri, kariyer planı, potansiyel ve performans bilgilerinin yer aldığı bir dosya hazırlanır.	2,10	1,14	7
9. Kadınlar, yabancı uyruklular, gençler gibi farklı gruplardan nitelikli işgörenlerin yönetim pozisyonlarına yerleştirilmesi özendirilir.	<b>2,09</b>	<b>1,12</b>	<b>9</b>
10. Üniversitede lider ve üst düzey yönetici ihtiyacını karşılayacak, yüksek performans ve potansiyele sahip adaylar, kurum içindeki akademik ve idari kadrolardan seçilerek, bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülür.	<b>1,86</b>	<b>1,04</b>	<b>11</b>
11. Yüksek potansiyelli akademisyen ve yönetici nitelikleri, fakülte ve üniversite yöneticileri tarafından belirlenir.	<b>2,30</b>	<b>1,19</b>	<b>3</b>
	N = 275	Toplam	<b>(23.06/2.15)</b> <b>1,14</b>

Çizelge 33’ten izleneceği gibi öğretim üyesi görüşlerine göre ( $\bar{X} = 2.15/23.06$ ) yetenek yönetiminin “Örgütsel Yedekleme” alt boyutu üniversitede “çok az” düzeyde uygulanmaktadır. Bu bulgu, üniversitede gelecekteki önemli, kilit rollere yetenek bazlı yönetici ve lider hazırlayan planlı ve sistematik çalışmaların yürütülemediği şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu



alanyazınla uyumludur. Amerika'da Ivy Plus olarak adlandırılan en iyi 12 üniversite arasında bulunan yedi üniversitenin insan kaynakları direktörleri ile yapılan araştırmada: tüm katılımcılar örgütsel yedeklemeyi üniversitede odaklanılacak en önemli konu olarak görmelerine rağmen, formal bir örgütsel yedekleme planlarının olmadığını belirtmişlerdir (Heuer,2003,46). Mercer'in araştırması da (2009,80) yüksek öğretimde örgütsel yedekleme eğitimleri verme ve modeller geliştirme ihtiyacı olduğunu bulmuş, iş dünyası örgütsel yedeklemeyi stratejik planlarının bir parçası yapmışken, yüksek öğretimde örgütsel yedekleme uygulamalarına dair araştırmaların sayısının dahi azlığı vurgulanmıştır. Benzer şekilde, kolej ve üniversitelerde yürütülen bir araştırma bulgusuna göre ise: katılımcıların % 60'ı kurumlarında bir lider geliştirme programının olmadığını, sadece %3.6'sı yüksek potansiyelli kişilerin kariyer adımlarını yöneten bir yetenek yönetimi programı olduğunu belirtmişlerdir (Bisbee, 2005, Akt. Riccio, 2010, 22).

Örgütsel yedekleme alt boyutu aynı zamanda araştırma kapsamında öğretim üyelerinin en düşük katılım gösterdiği boyuttur. Örgütsel yedekleme alt boyutunda, öğretim üyelerinin en yüksek katılım gösterdikleri ilk üç madde sırasıyla: Madde2 "Üniversiteye katılması planlanan akademisyen ve yöneticilerin sayı ve yeterlikleri belirlenir." ( $\bar{X}=2.52$ ), Madde3 "Her yıl, emeklilik ya da diğer nedenlerle gelecekte hangi akademik kadrolardan kaç kişinin ayrılacağını belirleyen taramalar yapılır."( $\bar{X}=2.33$ ) ve Madde11 "Yüksek potansiyelli akademisyen ve yönetici nitelikleri, fakülte ve üniversite yöneticileri tarafından belirlenir."( $\bar{X}=2.30$ ) maddeleridir. Üniversitede örgütsel yedekleme boyutunun uygulanma düzeyi konusunda en düşük katılım gösterilen maddeler: Madde10"Üniversitede lider ve üst düzey yönetici ihtiyacını karşılayacak, yüksek performans ve potansiyele sahip adaylar, kurum içindeki akademik ve idari kadrolardan seçilerek, bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülür."( $\bar{X}=1.86$ ), Madde5 "Yüksek potansiyelli kişi ya da grupları, ileride boşalacak fakülte/üniversite yönetim kadrolarına hazırlayan, yönetici yetiştirme programı yürütülür."( $\bar{X}=1.86$ ) ve Madde7 "İşgörenlar, güncel görevlerini yürütürken, ileride üstlenebilecekleri yönetim pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılabilirler."

( $\bar{X} = 2.08$ ), Madde9”Kadınlar, yabancı uyruklular, gençler gibi farklı gruplardan nitelikli işgörenlerin yönetim pozisyonlarına yerleştirilmesi özendirilir”( $\bar{X} = 2.09$ ) maddeleridir. Ancak öğretim üyelerine göre, önem sırası fark etmeksizin hem en yüksek katılım gösterilen ilk üç madde, hem de son üç maddede yer alan örgütsel yedekleme uygulamaları, üniversitede “çok az” düzeyde gerçekleşmektedir.

Öğretim üyesi görüşlerine göre; yeni katılacak akademisyen ve yöneticilerin sayı ve yeterliklerinin belirlenmesi, emeklilik ya da farklı nedenlerle boşalacak pozisyonların taranması, yüksek potansiyellilerin tanımlanması gibi çalışmalar yetersizdir. Aynı zamanda yüksek potansiyelli ve performanslı adayları belirleyerek, gelecekteki yönetim rollerine hazırlayan yetiştirme ve geliştirme programları, gençler-kadınlar-yabancı uyruklular gibi farklı kesimleri yöneticiliğe özendirici çalışmalar da yeterli bulunmamaktadır. Bu bulgular alanyazında, yüksek öğretimde örgütsel yedeklemenin uygulama güçlükleri ve yöneticiliğe yeterince önem verilmediğini belirten görüşlerle paralellik taşımaktadır denilebilir. Bisbee ve Miller’ın (2006,2) araştırması, üniversitelerin liderlik geliştirme ihtiyacı konusunda çok net olduğu, ancak kurumsal olarak anlamlı bir örgütsel yedekleme çalışması yapmak konusunda başarısız olduklarını ortaya koymuştur. Gmelch’e göre (2004) örgütsel yedekleme planları, kurumsal yapı içinde lider geliştirmeye yardım etmektedirler. Diğer yandan yüksek öğretim kültürü, alanların/disiplinlerin mükemmeliğe değer verirken, idari becerilere önem vermemektedir (Akt.Bisbee ve Miller, 2006, 4).

Bu bulgulara göre öğretim üyeleri, üniversitede örgütsel yedekleme boyutundaki uygulamaların yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu bulgunun nedenlerinin ise; üniversitelerde hali hazırda yöneticilerin mevzuat ve merkezi yapıya (YÖK, Mütevelli heyeti) bağlı seçme ve atanması nedeniyle, üniversitelerin kendi özgün yetenek temelli lider ve yönetici yetiştirme programı uygulamalarındaki sınırlılık olabilir. Diğer yandan “akademik yöneticilik” olgusu çerçevesinde, yüksek öğretim kurumlarında “yöneticilik” görevlerinin “profesyonel bir meslek alanı” olarak değil, akademisyenlerin

yürüttüğü geçici görevler olarak algılanmasına bağlanabilir. Bu bulgu aynı zamanda değişim etkileri altındaki üniversitelerde yöneticilik konusunda yeni bir vizyon ihtiyacına işaret etmektedir denilebilir.

Üst düzey kariyer yöneticileri ile yapılan bir araştırmada, örgütsel yedeklemenin önündeki en önemli engellerin, liderliğin önemine inanma ihtiyacı, kısıtlı kaynaklar ve deneyimsizlik olduğu bulunmuştur (Folkers,2008,iv). Heuer'in (2003,46) araştırma bulgularına göre de üniversite üst yönetimleri, idari pozisyonlara değer vermemekte, idari pozisyonları mükemmellikten ziyade en iyisinin yapılmaya çalışılmasının yeterli olduğu pozisyonlar olarak görmektedirler. Giden bir kişinin yerine başka bir istekli kişinin hemen geleceği varsayılmaktadır. Bu bakış açısı ise üniversitede sürekli bir yönetim krizi yaşanmasını sürekli hale getirmektedir. Bu bakımdan sürekli bir yönetim krizi ile uğraşmak mantıklı bir örgütsel yedeklemenin uygulanabilirliğini mümkün kılmamaktadır.

Heuer'in araştırması(2003) üniversite yöneticilerinin yaklaşımlarının örgütsel yedekleme uygulamasını zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Üniversite insan kaynakları sorumluları, üniversitede üst yönetim pozisyonlarına yönetici/lider bulmak için "en iyiyi" aramanın, en iyi yönetici olacak işgörenlere odaklanmanın engeli olabildiğini vurgulamıştır. Katılımcılar, üniversitelerdeki üst yönetim pozisyonlarına getirilecek kişileri seçen komitelerin, yeni aday riskini almaktan kaçındığını ve bunun yerine "Dünyadaki en iyiyi" bulmaya odaklandığını belirtmektedirler. Katılımcılar üniversitede atamayla ilgili yanlış kararların söz konusu olabildiğini, üst düzey yöneticilerin dışarıdan alınarak atandığını ancak bunun ciddi mali ve psikolojik bedellerinin yaşandığını belirtmişlerdir. Katılımcılar, liderlik açığını gidermek için örgütsel yedeklemenin önemine inanılmasına rağmen, uygulanamamasının engeli olarak; fakültelerdeki farklı yönetim yapılarına bağlı modellerin, üst yönetimin örgütsel yedeklemeye inanmasının ve desteklemesinin gereğine, örgütün yapısı ve hiyerarşisinin örgütsel yedekleme uygulanmasını zorlaştıran etkenler olduğunu belirtmişlerdir. (Heuer, 2003, 40).

**Örgütsel yedekleme boyutuna ilişkin karşılaştırmalar.** Bu başlık altında, öğretim üyelerinin yetenek yönetiminin örgütsel yedekleme alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine dair görüşlerinde üniversite türü (kamu-özel) değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular topluca Çizelge 34’de verilmiştir.

Çizelge 34. Üniversitelerde Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yedekleme Alt Boyutunun Uygulanma Düzeyine İlişkin Öğretim Üyesi Görüşlerinin Üniversite Türüne Göre t-Testi, Görev ve Fakülte Değişkenlerine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	t	P	
Üniversite Türü	Kamu	203	21.50	9.25	43.02	273	4.42	.00	
	Vakıf	72	27.49	11.49	41.79				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark
Unvan	Prof. Dr.	94	22.47	9.41	41.87	2, 272	2.55	.08	-
	Doç.Dr.	64	21.19	8.91	42.04				
	Yrd. Doç. Dr.	117	24.57	11.30	45.99				
Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	S	V	sd	F	P	Anlamlı Fark
Fakülte	İİBF	91	22.58	9.30	41.18	3,271	.21	.88	-
	Hukuk	42	23.54	12.74	54,12				
	Mühendislik	60	23.80	10.01	42.05				
	Fen edebiyat	82	22.81	10.01	43.88				

Yetenek yönetiminin “Örgütsel Yedekleme” alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde üniversite türü değişkenine göre anlamlı fark vardır [ $t(273) = 4.42$ ;  $p < .05$ ]. Bu boyuttaki ortalamalar incelendiğinde, vakıf üniversitelerinin ortalamasının ( $\bar{X} = 27.49$ ) kamu üniversitesi ortalamasından ( $\bar{X} = 21.50$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşleri, yetenek yönetiminin örgütsel yedekleme boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusunda, kamu üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumludur. Bu bulgu, vakıf üniversitesi kadrolarının sayı, nitelik ve sözleşme şartlarının mütevellî heyet tarafından belirlenebilmesi konusunda daha esnek olunabilmesine bağlanabilir. Aynı zamanda rekabet ortamındaki vakıf

üniversitelerinin kurumsal ve insangücü performansı konusunda daha yoğun çalışmalar yapmaları, yönetim ve idari görevlerin etkililiğine daha çok önem vermeleri ile açıklanabilir. Üniversite türüne göre grupların bağıl değişim katsayıları incelendiğinde vakıf(V=41.79) ve kamu(V=43.02) üniversiteleri öğretim üyesi görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir.

Örgütsel yedekleme boyutundaki ortalamalar incelendiğinde vakıf üniversitelerinde de öğretim üyelerinin ( $\bar{X} = 27.49/2.57$ ) bu boyutun üniversitede “çok az” düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları görülmektedir. Bu bulgu ilgili diğer araştırma bulguları ile uyumludur. Bisbee ve Miller’in (2006,2) tahsisli kamu üniversitelerindeki yöneticilerin, lider geliştirme ve örgütsel yedekleme konusundaki görüşleri araştırması sonuçları: üniversitede yöneticilerin, liderlik geliştirme konusunda çok net görüşlere sahip olmalarına rağmen, kurumsal olarak anlamlı ve işlevsel bir örgütsel yedekleme planlaması konusunda başarısız olduklarını bulmuştur. Amerika’da yapılan birçok araştırma, örgütsel yedeklemeye yeterince önem verilmediğini fakat ortaya çıkan emeklilik, geleceğe lider hazırlama ihtiyacı gibi sorunların kamu kurumlarında örgütsel yedekleme uygulamalarını başlatma zorunluluklarını ortaya koymuştur (Folkers, 2008, 35).

Yetenek yönetiminin “Örgütsel Yedekleme” alt boyutunun üniversitelerde uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşlerinde ünvana göre anlamlı fark yoktur [ $F_{(2, 272)} = 2.55$  ;  $p > .05$ ]. Bu bulguya göre profesör, doçent veyardımcı doçent ünvanlı öğretim üyeleri, ünvanları fark etmeksizin örgütsel yedekleme alt boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi konusunda benzer görüştedirler. Ünvana göre bağıl değişim katsayıları incelendiğinde tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir. Yardımcı doçent görüşlerinin(V=45.99) profesör (V=41.87) ve doçent(V=42.04) görüşlerine göre daha fazla değişken olduğu izlenmektedir.

Yetenek yönetiminin “Örgütsel Yedekleme” alt boyutunda üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin fakülteye göre öğretim üyesi görüşleri arasında fark yoktur [ $F_{(3, 271)} = .21$ ;  $p > .05$ ]. Öğretim üyelerinin fakülteleri fark etmeksizin “Örgütsel Yedekleme” alt boyutunun üniversitede uygulanma düzeyi

konusunda benzer görüşe sahip oldukları görülmektedir. Fakültelere göre bağlı değişim katsayıları incelendiğinde ise tüm grupların görüşlerinin heterojen olduğu görülmektedir. Hukuk fakültesi öğretim üyesi görüşlerinin (V=54,12), diğer İİBF (V=41.18), Mühendislik (V=42.05), Fen edebiyat (V=43.88) fakültesi öğretim üyesi görüşlerine göre en yüksek değişimi gösterdiği izlenmektedir.

**Yetenek yönetiminin örgütsel yedekleme boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin yönetici görüşleri.** Yöneticilerin çoğu, (Marmara ve Maltepe Üniversitesi yöneticileri (n=7) yetenek yönetiminin örgütsel yedekleme boyutunun üniversitede uygulama zorlukları olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Bu gruptaki yönetici görüşlerine göre, üniversiteler üstü yasal sınırlılıklar, merkezi yapıya bağlılık (YÖK/Müteveli heyeti), üniversitede “yöneticilik” ya da “akademik yöneticilik” kavramlarına gerekli önemin verilmemesi ya da akademisyenlerce geçici olarak yürütülen kariyer adımları olarak görülme anlayışı, üniversitenin örgüt olarak yapı ve kültürünün örgütsel yedekleme ve geleceğe yönetici hazırlama çalışmalarını zorlaştırdığı anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin bir kısmı ise (n=3)(Koç Üniversitesi) fakültede yönetim görevlerini farklı biçimde değerlendirmekte ve örgütsel yedekleme uygulamasının informal olarak yapıldığı görüşünü taşımaktadır. Bu gruptaki yönetici görüşlerine göre, yönetim görevlerinin akademisyenler arasında görev devri ya da rotasyon şeklinde uygun görülen akademisyenler tarafından yürütüldüğü, ancak geleceğe yönelik üniversite yönetiminde yer alabileceği öngörülen kişilerin informal olarak çeşitli komite görevlendirmeleri yoluyla geleceğe hazırlandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin tümünde geleceğe dönük formal bir yönetici yetiştirme programı olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin çoğuna (n=7) göre örgütsel yedekleme boyutunun üniversitede uygulanması güçtür. Bu görüş, yetenek yönetiminin örgütsel yedekleme boyutunun üniversitede “çok az” düzeyde uygulandığı görüşünde

olan öğretim üyesi görüşleri( $\bar{X}=23,06 / 2,15$ ) ile uyumludur. Yetenek yönetiminin örgütsel yedekleme boyutu, araştırma kapsamındaki nicel verilere göre de tüm öğretim üyelerinin en düşük (Ek 9) katılım gösterdikleri boyut olma özelliğini taşımaktadır.

Yönetici görüşlerine göre (n=6) örgütsel yedekleme bağlamında, üniversitelerde ileriye dönük bir yansıtma, yönetici hazırlama programı uygulama güçlükleri bulunmaktadır. Bu görüşü bir yönetici:

*... ama artık öyle değil... Bir kürsüden dört prof emekli oluyor, kürsüde prof kalmıyor. Gelecek planlaması yapılması lazım ama bizim elimizde bir master planımızın olması lazım. 20-30 yıllık planlarımızın olması lazım, en azından yüzde 70 oranında öngörmemiz lazım. Şimdi biz karanlıkta yolunu bulmaya işgören insanlar gibiyiz. Beş yıl sonrası için bile kaç doç olur, kaç hocamız emekli olur, yerine ne yapılır bunun planının olmadığını söyleyebilirim ve bu anlamda da doçent olan arkadaşlara, prof. larınız emekli olacak bir an evvel onların yerine hazırlanın gibi bir yönlendirmenin yapılmadığını da söyleyebilirim. Bu tür yönlendirmeler çok sevimli de olmayabiliyor, akademik yarış olarak da değerlendirilebiliyor ama... liyakat çok önemli. Bir insan bir göreve layıkça ona o görevi vermek gerekir.(erkek,38 yaş)*

şeklinde açıklamaktadır.

Üniversitelerde ölçütler koyarak yönetici adayları belirleme, buna uygun geliştirme programları uygulama gibi örgütsel yedekleme uygulayabilmenin tüm üniversitelerde zor, hatta ütöpik olacağı görüşünde olan bir yönetici görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır:

*bunları(tüm yönetici pozisyonlarının kademelendirilmesi, her kademe için yetenek ve yeterliklerin belirlenmesi, yetenek havuzu aracılığıyla yönetim yeteneği geliştirilmesi ve gelecekte boşalacak yönetim rollerine hazırlanma) sadece ve sadece outsource ederseniz yapabilirsiniz. Aksi takdirde, gidin insanlara rektör, dekan olmak ister misin diye sorun çoğu evet diyecektir. Ey öğretim üyeleri aranızdan artık hiç kimse rektör dekan olmayacak, bunu özel sektörden profesyonel olarak atayacağız dersiniz bunu yapabilirsiniz. O zaman kriterleri belirlersiniz. O zaman da herkes bu yere gelemeyeceğini bilir ve kendi işine döner. Yoksa bunun şu koşullarda çok ütöpik kalacağını düşünüyorum.(erkek, 43 yaş)*

Örgütsel yedekleme kapsamında geleceğe yönetici hazırlama çalışmalarının “yasal ve mevzuata bağlı sınırlılıklar” ve “merkezi yapıya

bağlılık (YÖK/Mütevelli heyeti) çerçevesine uygulanabilmesinin zor olduğu anlaşılmaktadır. Bu görüşü bir yönetici şu şekilde ifade etmektedir.

*Ama idari anlamda bunun(gelece dönük yönetici kariyer planı) çok doğru olduğunu düşünüyorum çünkü dediğim gibi bunu garanti etme şansınız yok. Siz birine 10 sene sonra seni dekan düşünüyoruz diyemezsiniz. Onun dekan olacağına herkes inansa bile dekanı atayan YÖK..., ... mesela rektörlük seçimle gelen bir mekanizma ve her rektör kendi ekibiyle çalışıyor doğal olarak. Altı rektör aday varsa o kadar da dekan aday var. Tersine çok az rastladım, anlamlı da gelmiyor.(erkek, 43 yaş)*

Yine merkezi yapıya bağlılık nedeniyle geleceğe dönük bir örgütsel yedekleme çalışmasının güçlüğü bir yönetici tarafından şu şekilde açıklanmaktadır.

*Burada istihdam politikasını fakültelerde tek başına dekanlar belirlemiyor yani rektörlüğün, mütevelli heyetinin hepsinin bir şekilde dahil oluyor bu işe, rektörlüğün de belli hedefleri var. Bütün hepsini bir dengeye kavuşturup, Benim kafamda tabii ki en azından benden sonrası için çünkü uzun süre yapılabilecek, kim olabilir? bölüm başkanı kim olur, işte şu dersi ya da şu anabilim dalını kim götürür bunların bir şeyi var.(erkek,48 yaş)*

Yönetici görüşlerine göre: yönetim görevleri, fakültelerin kendi içlerinde, deneyimli idarecinin yanında yetiştirme, kürsü sistemi içinde yetişme, doğal hiyerarşik akışa bağlı göreve gelme şeklinde gerçekleşebilmektedir.

*Bunları yaparken aslında daha önceden o konuyu yapan, o konuda deneyimleri, bilgisi ve başarısı olan tecrübelilerin yanına bu işe yeni girecekleri vermek suretiyle, sanki bir hoca talebe ilişkisi gibi bir eğitim anlayışıyla insanların yetiştirilmesini temin etmeye çalışıyoruz. Burada yaptığımız yetiştirme programı uygulamalarından bir tanesi bu. (erkek,51 yaş)*

Bir başka yöneticiye göre, üniversitede yönetim görevlerine doğal hiyerarşik akış içinde gelinebilmektedir. Bu görüş(erkek,43 yaş):

*...o zaten kendiliğinden ve formel olmayan şekilde yürüyor. Eski enstitü müdür yardımcımız şimdi müdür oldu, bu doğal bir şekilde gidiyor ama yazılı bir kuralımız yok...*

şeklinde ifade edilmektedir.



Yönetici belirlemede, dekanlık ve kıdemli akademisyen grubun görüşlerine başvurularak fikir birliği içinde “göreve uygunluk” , “uyumlu çalışma” , “liyakat” gözetilerek karar verilmektedir.

*Akademisyenler olgun, seviyeli insanlar toplanıp sık sık bir araya gelerek belli konular üzerinde nasıl yapılır, nasıl yapılırsa iyi olur, bu konuda kimden yardım almak lazım şeklinde görüş alışverişiyle daha doğru, daha az hatalı bir şeyler yapmaya gayret ediyoruz. Bu belki de bizim diğer kurumlardan farkımızı oluşturuyor. Çeşitli konularda daha sık bir araya gelmek, konuşmak, uzmanını aramak ve onu devreye sokmak (erkek, 51 yaş)*

Koç Üniversitesi yöneticilerine göre ise (n=3), örgütsel yedekleme uygulamak, üniversite yapısının farklı olması itibariyle zordur. Çünkü üniversiteler özel sektör örgütlerinden farklıdır. Koç Üniversitesi'nde yöneticilik yapı ve algısı farklıdır ve dekanlar tarafından örgütsel yedekleme informal olarak yapılmaktadır.

*Şirketlerde daha olasıdır da üniversitelerde biraz zor. Bu bir havuz sistemiyle çalışmıyor ama bazı öğretim üyelerinin ilerde dekan, dekan yardımcısı gibi pozisyonlara aday olabileceğini görebiliyorsunuz. Dolayısıyla kendime dekan yardımcısı seçerken ya da bana vekalet edecek kişiyi belirleme sırasında ya da üniversitenin kritik birtakım komiteleri var, örneğin üniversite çapında çekirdek programın belirlenmesi gibi, bu tür komitelere seçilen öğretim üyelerinin belirlenmesinde bu tür şeylere dikkat ediyorum. Mesela o komiteye seçtiğim öğretim üyesi henüz bir yar. doç. ama 15 yıl sonra üniversitenin yönetiminde olabileceğini görebiliyorum. Dolayısıyla bu kişinin şimdiden kritik komitelerde yer alıp üniversitenin genel akademik programıyla ilgili bilgilenmesini, diğer fakültelerle ilişki içinde olmasını gerekli görüyorum.(erkek,49 yaş)*

Koç Üniversitesi yöneticilerine göre (n=3), dekanlar yöneticilik görevlerini, dikey bir hiyerarşi içinde değil, yatay bir ilişki içinde sırası gelenin yürüttüğü bir rotasyon görevi olarak değerlendirmektedir.

*Açık iletişim. İnsanların istedikleri an şu kapıdan içeri girip benimle konuşabileceklerini hissetmeleri çok önemli. Bunu da hiyerarşik olmayan arkadaşlık düzeyinde yapabilmek. Burası bir üniversite, şirket değil. Üç sene sonra ben de aynı şekilde öğretim üyesi olacağım. Biz hep yukarı doğru çıkmayız. Dekanlık bittiğinde ben de onlarla aynı seviyede olacağım. Burası makam değil, geçici bir görev ve benim burada yapmaya çalıştığım bir iş var. İkinci olarak da kişilerin kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri gerekiyor. Değerlendirmelerde, sözleşme koşullarında olsun adaletsizlik duygusu hissetmemeleri gerekiyor. (erkek,49 yaş)*

Yöneticilerin çoğu (n=7) (Marmara, Maltepe), örgütsel yedekleme boyutunun uygulanması konusunda, üniversitelerde yetenek yönetiminin örgütsel yedekleme boyutu kapsamında geleceğe lider ve yönetici hazırlama uygulamasının güç olacağı görüşünü taşımaktadırlar. Koç Üniversitesi yöneticileri ise (n=3) farklı nedenlerle de olsa üniversitede örgütsel yedeklemenin formal olarak uygulanmasının zor olduğu ancak informal olarak dekanlar tarafından uygulandığı görüşündedir. Bu görüşlere göre: Üniversitenin yapısı özel sektörden farklıdır; yöneticilik yerine, yatay ilişki içindeki akademisyenler arasında “rotasyon” ya da “görev devri” şeklinde idari işler yürütülmektedir; dekanlar geliştirici mentor rolünü yürütmektedir; diğer yandan dekanlar informal olarak gelecekte yönetici olabilecek akademisyenleri çeşitli komitelerde görevlendirme vb. ile hazırlamaktadır.

Görüldüğü gibi Koç Üniversitesi yöneticileri geleceğe yönetici hazırlamayı farklı bağlamda değerlendirmektedir. Örgütsel yedeklemeye bakış açıları farklıdır. Genel olarak yöneticiler, örgütsel yedekleme boyutunun üniversitede uygulanabilmesi konusunda farklı nedenlerle de olsa uygulamanın güç olduğu görüşünde birleşmektedir. Farklı nedenler olsa da her iki yönetici grubunun da görüşleri, örgütsel yedeklemenin üniversitede “çok az” düzeyde uygulandığı görüşünde olan öğretim üyesi görüşleri ile paralellik taşımaktadır. Aynı zamanda bu bulgulara dayanarak, üniversitede “yönetim” ve “yöneticilik” kavramlarının, küresel ve demografik etkiler bağlamında daha çağdaş ve güncel yorumlara ve uygulamalarına, liderlik geliştirme programlarını uygulayabilecek yasal, yönetsel ve mali altyapının hazırlanması gereğine işaret etmektedir denilebilir.

**Örgütsel yedekleme boyutunun uygulanmasında yönetici ve öğretim üyesi önerileri.** Örgütsel yedekleme boyutunda öğretim üyesi ve yönetici önerileri aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

#### *Öğretim Üyesi Önerileri*

Örgütsel yedekleme boyutunda öğretim üyesi önerileri aşağıdaki gibidir:

- Akademisyenlik ve yöneticilik boyutunda objektif ölçütlerle nitelikli adaylarla, yerine adam yetiştirmenin teşvik edilmesi
- Vizyoner liderlik, yetenek havuzu ile yönetici yetiştirilmesi
- Yöneticilik görevlerinde siyasi etkilerden ve mevcut düzeni devam ettirme yaklaşımından kaçınılması (n=2)
- Kanunla, örgütsel yedekleme uygulamaları için akademik yönetimlere yetki verilmesi
- Geçmişte hedeflerinde gerçek anlamda başarılı olmamış kişilerin, yönetim kademelerindeki görevlere getirilmemesi
- Nitelikli, yöneticilik vasfı olan kişilerin önceden belirlenip yöneticiliğe yetiştirmenin teşvik edilmesi
- Üniversite yöneticilerinin kendilerine yakın ama yetersiz kişileri destekleme eğiliminden kurtulmaları ve somut-objektif davranması
- Akademisyenin yönetici ya da idareci olmaması
- Paradigmanın değişmesi, topyekün değişime gidilmesi
- Kişinin potansiyelini öne çıkaracak olanakların sunulması
- Üniversitede özerkliğin korunması ve kariyer destek planlaması yapılması
- Üniversite bazında yapılacak oylamalar da dikkate alınarak yönetici belirleme
- Her alanda daha çok kadın ve etnik ve milli çeşitliliğin desteklenmesi

### *Yönetici Önerileri*

Örgütsel yedekleme boyutunda yönetici önerileri aşağıdaki gibidir:

- Dışarıdan yönetici alabilme(outsorce) imkanı olursa, geleceğe yönetici hazırlanabilir
- Üniversite kültürü güncel şartlarda değişime uğramıştır, kürsü sistemiyle geleceğe nitelikli akademisyen ve yönetici yetiştirilmesi
- Yönetici atamalarında objektif ölçütlerle, liyakat ve uygun olanın detaylı olarak değerlendirildiği bir mekanizmanın kurulması
- Üniversitelerin yönetim profesyonelleri tarafından yönetilmesi (n=3)
- Akademisyenlerin yöneticiliğinin, kültürel anlamda farklı bağlamlarda ele alınması ve yeniden değerlendirilmesi

## BÖLÜM V

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### Sonuçlar

İstanbul İli'nde bir kamu(Marmara) ve iki vakıf (Maltepe, Koç) üniversitesinde görev yapan yönetici ve öğretim üyelerinin; üniversitelerinde yetenek yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar; yetenek yönetiminin “yeteneğin çekilmesi”, “yeteneğin yerleştirilmesi”, “yeteneğin geliştirilmesi”, “yeteneğin tutulması”, “örgütsel yedekleme” alt boyutlarında aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

#### **Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Çekilmesi” Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Sonuçlar**

Öğretim üyesi görüşlerine göre;

- Yeteneğin çekilmesi boyutu ilgili üniversitelerde “biraz” düzeyinde uygulanmaktadır.
- Yeteneğin çekilmesi boyutunda en yüksek katılım gösterilen ilk üç maddeye göre: açık pozisyonları duyurma ve işe alımda bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, işe alımda objektif ve saygılı bir süreç izlenmesi, işe alınacak kişilerde kurum kültürüne uygunluğun aranması üniversitede, “biraz” düzeyinde uygulanmaktadır. En düşük katılım gösterilen maddelere göre: Yüksek potansiyelli öğrencilerin üniversitede istihdamı, Kurum dışından nitelikli akademisyen ve yöneticilerin üniversitede istihdamı, Yönetici ve akademisyen rollerinin gerektirdiği yetenek ve yeterliklerin tanımlanması çalışmaları, üniversitede “çok az” yada “biraz” düzeyinde uygulanmaktadır.

- Öğretim üyesi görüşleri arasında unvana göre anlamlı bir fark bulunmamakta; üniversite türü ve fakülteye göre anlamlı fark bulunmaktadır. Vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşleri, kamu üniversiteleri öğretim üyesi görüşlerine göre; Mühendislik Fakültesi öğretim üyeleri, İİBF öğretim üyelerine göre yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede uygulanması konusunda daha olumludur.

Yönetici görüşlerine göre:

- Yönetici görüşleri ikiye ayrılmaktadır. Yöneticilerin çoğu(Marmara ve Maltepe), yetenek yönetimi bağlamında yeteneğin çekilmesi boyutunun üniversitede “mevzuat”, “merkezi yapıya bağlılık (YÖK, mütevelli heyeti)”, “kadro yetersizliği”, “ÖYP uygulamaları”, “kültür-vizyon” gibi sınırlılıklar nedeniyle uygulanma güçlüğü olduğunu, yöneticilerin bir kısmı ise(Koç); adı yetenek yönetimi olmasa da üniversitede yeteneğin çekilmesi boyutunun uygulandığı görüşündedir.

Yönetici ve öğretim üyelerinin üniversitede yeteneğin çekilmesi boyutunun uygulanmasına dair önerileri aşağıda verilmiştir:

- Akademisyenlikte liyakatın esas alınması, liyakate bağlı temel ölçütlerin geliştirilmesi (n=7)
- Yetenek kriterlerinin objektif olarak belirlenmesi ve o kriterlere uygunluğun incelenmesi (n=4)
- Sistemin köklü değişimi, paradigma değişimi (n=3)
- İleriye dönük, kaliteli akademisyen adayları almak için bölümlerde alan bilgisini ölçen sınavların yapılması, alan bilgisinin detaylı olarak incelenmesi (n=3)
- Akademisyen alımında kişisel özelliklerin (çalışma disiplini, etik, bölüm kültürüne uygunluk, uyum, vb.) incelenmesi (n=3)
- Rektörlüklerin başarılı öğrencilerine yüksek lisans, doktora için karşılıksız cazip bir burs programı uygulaması (n=2)
- Mütevelli heyet ile akademik yönetimin eşit olarak karar verme yetkisine sahip olması ve bu koşulun kanunla düzenlenmesi (n=2)
- Fakülte ve bölüm birincilerinin fakülte kadrosuna katılması için gerekli kolaylıkların sağlanması (n=2)

## **Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Yerleştirilmesi” Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Sonuçlar**

Öğretim üyesi görüşlerine göre:

- Yeteneğin yerleştirilmesi boyutu ilgili üniversitelerde “çok az” düzeyde uygulanmaktadır.
- Yeteneğin yerleştirilmesi boyutunda en yüksek katılım gösterilen ilk üç maddeye göre: Her yıl akademisyenlerin ve yöneticilerin performansının ölçülmesi, Görev tanımlarının sadece bilgi, beceriyi değil, tutum, davranış, değerleri de içermesi, Yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda akademisyen-yönetici istihdamı, üniversitede “biraz” düzeyinde gerçekleşmektedir. En düşük katılım gösterilen maddelere göre ise; Gelişim planlaması için kariyer danışmanları, Gelecekteki farklı rol ve görevleri gösteren üniversite kariyer rehberi, Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara farklı kariyer seçenekleri sunulması çalışmaları, üniversitede “çok az” düzeyde uygulanmaktadır.
- Yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri arasında üniversite türüne, ünvana ve fakülteye göre anlamlı fark bulunmaktadır. Vakıf üniversiteleri öğretim üyesi görüşleri, kamu üniversitesi öğretim üyesi görüşlerine; yardımcı doçentlerin görüşleri ise doçentlere göre daha olumludur. Mühendislik ve Fen Edebiyat Fakültesi öğretim üyesi görüşleri ise İİBF öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumludur.

Yönetici Görüşlerine göre:

- Yöneticilerin çoğu (Marmara ve Maltepe) çeşitli yönetsel ve yapısal sınırlılıklar nedeniyle (performans değerlendirme sorunları, kadro yetersizliği, farklı kariyer seçenekleri sunulmaması, mevzuat) yeteneği yerleştirme boyutunun üniversitede uygulanmasının güç olduğu görüşündedir. Yöneticilerin(Koç) bir kısmına göre ise, yerleştirme kapsamında: üniversitede etkili bir performans değerlendirme uygulanmakta, performans sonuçları; ücret düzenleme, akademik

yükseltme, sözleşme yenilemeye yansımakta ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Yönetici ve öğretim üyelerinin üniversitede yeteneğin yerleştirilmesi boyutunun uygulanmasına dair önerileri aşağıda verilmiştir:

- Her kademedeki işe uygun, ehliyetli, liyakatlı insanların istihdamı (n=4)
- Akademik yükseltme ve kadro tahsisinde liyakatin esas alınması (n=3)
- Etkili bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması (n=4)
- Akademisyenlere idari iş yükü yerine akademisyen olarak kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinin önünü açacak bir yönetim yaklaşımı sergilenmesi (n=3)
- Kökten bir paradigma değişimi (n=2)
- Performans kriterleri konularak, fakülteye yapılan katkının incelenmesi
- Performans değerlendirmenin belli amaçlar ve yaptırımlara bağlanması
- Alanlar içinde performans değerlendirme sisteminin oluşturulması
- Akademisyen ve yöneticilerin potansiyelinin; uzman oldukları konular, yeterlik kazandıkları alanlarda doğru yönlendirilmesi

### **Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Geliştirilmesi” Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Sonuçlar**

Öğretim üyesi görüşlerine göre:

- Yeteneğin geliştirilmesi boyutu ilgili üniversitelerde “çok az” düzeyde uygulanmaktadır.
- Yeteneğin geliştirilmesi boyutunda en yüksek katılım gösterilen ilk üç maddeye göre: Üniversite ve işgörenlerinin, yeterlik alanları belirlenmesi, Ulusal ve uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanması, Geliştirme programlarında e-öğrenme ve bilişim teknolojileri kullanımı üniversitelerde “çok az” düzeyde uygulanmaktadır. En düşük katılım gösterilen maddelere göre: Koçluk mekanizması işletilmesi, Potansiyeli olan işgörenlerin yöneticiliğe yönelik geliştirme programlarına alınması,

Farklı birimlerde rotasyon olanakları sağlanması çalışmalarını üniversitede “hiç” ya da “çok az” düzeyinde uygulanmaktadır.

- Yetenek yönetiminin yeteneğin geliştirilmesi boyutunun üniversitede uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri arasında; unvan ve fakülteye göre anlamlı fark bulunmamakta; üniversite türüne göre anlamlı fark bulunmaktadır. Vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşleri, kamu üniversiteleri öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumludur.

Yönetici Görüşlerine göre:

- Yöneticilerin çoğu (Marmara ve Maltepe) üniversitelerinde yeteneğin geliştirilmesi boyutunun planlı ve sistematik olarak uygulanmasının güç olduğu, ancak sistematik olmasa da, üniversite ya da fakülteler tarafından; kurs, seminerler, formal eğitimler, hoca – asistan arasında informal koçluk gibi çalışmaların yürütüldüğü görüşündedir. Yöneticilerin bir kısmına göre(Koç) ise: mesleki gelişim olanakları kurumsal olarak sağlanmakta, geliştirme desteği verilmekte, mentorluk rolü informal olarak dekanlar tarafından yürütülmekte, üniversitede geliştirmeden sorumlu bir birim bulunmaktadır. Bu yönetici grubunun(Koç) görüşüne göre yeteneğin geliştirilmesi boyutu üniversitede büyük ölçüde uygulanmaktadır.

Yönetici ve öğretim üyelerinin üniversitede yeteneğin geliştirilmesi boyutunun uygulanmasına dair önerileri aşağıda verilmiştir:

- Akademisyenlere bilimsel gelişim, yabancı dil, yurt dışı imkanlarının sağlanması (n=4)
- Asistan-Profesör ilişkisi içinde öğretim üyesinin asistanını geliştirmesi önemsenmesi ve özendirilmesi, usta çırak ilişkisinin gözetilmesi (n=4)
- Araştırma fon ve olanaklarının yaratılması (n=3)
- YÖK ya da Rektörlükler tarafından, üniversite yönetim mevzuatı, ihale – satın alma vb. konularda yöneticilere eğitimler verilmesi
- Yaşa bağlı olmayan, (çok yayım yapan, araştırma deneyimi fazla olan, proje – ortak çalışma deneyimi olan) deneyimli hocalardan mentorlar/danışma kurulu oluşturulması



- Önce yetenekli kişilerin istihdamı, sonra yetenek geliştirici ortam ve ortak çalışmalarla geliştirmenin sağlanması
- Öğretim üyelerinin pedagojik verimliliklerini artırmak için eğitimler verilmesi

### **Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Tutulması” Boyutunun Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Sonuçlar**

Öğretim üyesi görüşlerine göre:

- Yeteneğin tutulması boyutu, ilgili üniversitelerde “çok az” düzeyinde uygulanmaktadır.
- Yeteneğin tutulması boyutunda en yüksek katılım gösterilen ilk üç maddeye göre; Esnek saat ve mekanlarda çalışılması, Çalışma biçimlerinde özerklik, Başarıların sözlü veya yazılı olarak duyurulması üniversitelerde “biraz” düzeyinde uygulanmaktadır. En düşük katılım gösterilen maddelere göre; “Özel durumlarında (ev alımı, evlilik, doğum vb.) maddi destek sağlayan fon, Lojman olanağı, İşgören memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek gerekli yönetsel düzenlemeler yapılması, üniversitede, “hiç” ya da “çok az” düzeyde uygulanmaktadır.
- Yeteneğin tutulması boyutunun üniversitede uygulanma düzeyine ilişkin öğretim üyesi görüşleri arasında, unvana göre anlamlı fark bulunmamakta; üniversite türü ve fakülteye göre anlamlı fark bulunmaktadır. Vakıf üniversitesi öğretim üyesi görüşleri, kamu üniversiteleri öğretim üyesi görüşlerine göre; Mühendislik fakültesi öğretim üyesi görüşleri ise İİBF öğretim üyesi görüşlerine göre daha olumludur.

Yönetici Görüşlerine göre:

- Yöneticilerin çoğu(Marmara, Maltepe), üniversitede yeteneği tutma boyutunun kısmen uygulandığı, sistemli ve yeterli düzeyde uygulanmadığı görüşündedir. Bu gruptaki yöneticilere göre, olanaklar dahilinde rektörlük ve fakülte yönetimleri, işgörelere yönelik tutma olanakları sağlama çabası içindedirler. Yazılı ve sözlü olarak başarıların takdiri, İşbirliği, saygı ve sevgiye dayalı fakülte kültürünü gözetme,

çalışma şartlarını düzeltme, akademik üretimin maddi-manevi teşviki gibi olanaklar sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca üniversitenin “kurumsal itibar”ının, yeteneğin tutulması konusundaki önemi vurgulanmıştır. Yöneticilerin bir kısmının görüşlerine göre ise(Koç üniversitesi) üniversitede, lojman, mesleki gelişim, uygun fiziksel çalışma şartları, diğer üniversitelere göre daha uygun sözleşme-ücretlendirme imkanı sunulmakta, yeteneğin tutulması boyutu bu bağlamda kurumsal olarak büyük ölçüde uygulanmaktadır.

Yönetici ve öğretim üyelerinin üniversitede yeteneğin tutulması boyutunun uygulanmasına dair önerileri aşağıda verilmiştir:

- Her yıl başarılı akademisyenlere maddi ve manevi ödüllendirme (n=6)
- Yetenekli akademisyenlerin tutulması amacıyla çalışmalarını teşvik etmek için maddi olanakları iyileştirme, ücretlerin artırılması (n=9)
- Bilimsel ürünlerin basımı için kaynak, teşvik sağlanması (n=4)
- Bir ödül politikasının oluşturulması (n= 3)
- Kütüphane kullanım olanaklarının ve kaynaklarının artırılması (n=3)
- Fakülte özerkliğinin güçlendirilmesi
- Akademik özerkliğin güçlendirilmesi, hesap verebilirlik sağlanması
- Ders yükünün, akademik çalışmalara izin verecek şekilde düzenlenmesi
- Projeleştirilemeyecek, popüler olmayan değerli akademik eserlere teşvik sağlanması
- Her türlü desteğin, liyakat ve çalışma performansına göre verilmesinin esas alınması

### **Yetenek Yönetiminin “Örgütsel Yedekleme” Alt Boyutunda Üniversitede Uygulanmasına İlişkin Sonuçlar**

Öğretim üyesi görüşlerine göre:

- Yetenek yönetimi örgütsel yedekleme boyutunda ilgili üniversitelerde “çok az” düzeyinde uygulanmaktadır.

- En yüksek katılım gösterilen ilk üç maddeye göre; Geleceğe dönük akademisyen ve yöneticilerin sayı ve yeterliklerinin belirlenmesi, Kadrolardan kaç kişinin ayrılabilceğini belirleyen taramaların yapılması, Yüksek potansiyelli akademisyen ve yönetici niteliklerinin belirlenmesi çalışmaları üniversitede “çok az” düzeyde uygulanmaktadır. En düşük katılım gösterilen maddelere göre ise: Yüksek performans ve potansiyellileri yöneticiliğe hazırlayan geliştirme programları, Yönetici yetiştirme programları üniversitede “çok az” düzeyinde uygulanmaktadır.
- Öğretim üyesi görüşleri arasında; unvan ve fakülteye göre anlamlı bir fark bulunmamakta, üniversite türüne göre anlamlı fark bulunmaktadır. Vakıf üniversitesi öğretim üyeleri, örgütsel yedekleme boyutunun üniversitede uygulanması konusunda kamu üniversiteleri öğretim üyelerine göre daha olumlu görüş taşımaktadır.

Yönetici Görüşlerine göre:

- Geleceğe yönetici ve lider hazırlayan programları kapsayan örgütsel yedekleme uygulamaları, farklı bağlamlarda ele alınsa da her üç üniversitenin yöneticilerine göre formal ve sistematik olarak uygulanmamaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu (Marmara, Maltepe) seçimle atanan fakülte içi yönetim görevleri, ve üst yönetici tasarrufu ile atanan yönetim görevlerinin yasal, hiyerarşik, merkezi bir yaklaşımla doğal akış içinde yürütülme şartlarına bağlı, bir kısım yönetici ise (Koç) yönetim görevlerini sırası gelen en uygun kişinin yürüttüğü görev olarak, üniversitede lider geliştirmeye, karlılık örgütlerinde olduğu gibi bakılamayacağı şeklinde değerlendirmektedir.

Yönetici ve öğretim üyelerinin üniversitede örgütsel yedekleme boyutunun uygulanmasına dair önerileri aşağıda verilmiştir:

- Üniversitelerin yönetim profesyonelleri tarafından yönetilmesi (n=3)
- Yöneticilik görevlerinde siyasi etkilerden ve mevcut düzeni devam ettirme yaklaşımından kaçınılması (n=2)

- Kanunla, örgütsel yedekleme uygulamaları için akademik yönetimlere yetki verilmesi
- Nitelikli, yöneticilik vasfı olan kişilerin önceden belirlenip yöneticiliğe yetiştirmenin teşvik edilmesi
- Yönetici atamalarında objektif ölçütlerle, liyakat ve uygun olanın detaylı olarak değerlendirildiği bir mekanizmanın kurulması
- Akademisyenlerin yöneticiliğinin, kültürel anlamda farklı bağlamlarda ele alınması ve yeniden değerlendirilmesi
- Kişinin potansiyelini öne çıkaracak olanakların sunulması

### **Öneriler**

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Yetenek yönetimi boyutlarının uygulanma düzeyinin “biraz” ya da “çok” az düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu bulgular üniversitede yetenek yönetimi anlayışının düşük ya da eksik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, nitelikli ve ayırt edici yeteneklere sahip işgörenlerle üniversitenin küresel koşullarda var olabileceğini ifade eden bir paradigma değişimi gereklidir. Bu paradigma değişimi, üniversitenin vizyon ve misyonlarının bu doğrultuda değiştirilmesini gerektirmektedir.
- Yetenek yönetiminin düşük düzeyde uygulandığı, var olan mevzuat, merkezi yapıya bağlılık gibi sınırlılıkların buna neden olabildiği bulunmuştur. Bu nedenle üst yönetimin yetenek yönetimi anlayışını benimsemesi ve uygulamaya dönük düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bunun için, üniversite ve yüksek öğretim kurumu yöneticilerinin, ulusal ve küresel rekabet edebilirlik için üniversitelerin yeteneğinin ne olması gerektiği, mali ve yönetsel özerkliğin nasıl sağlanabileceği konusunda gerekli çalıştaylarla yasal ve yönetsel düzenleme önerileri oluşturulmalıdır.
- Yeteneği çekme boyutunun biraz düzeyinde uygulandığı bulgusu, üniversitelere yetenekli akademisyen ve yöneticileri kazandırmak için

“ölçüt”lerin belirlenmesi, yeteneğe ve yetkinliklere dayalı “işe alım sistemi” ve bir “karar modeli” geliştirilmesini gerektirmektedir. Üniversite içi ve dışından yetenekli ve yüksek nitelikte akademisyen ve yöneticileri keşfetmek ve üniversiteye kazandırmak için her birim ya da fakülteye özel çekme programları planlanarak uygulanmalıdır.

- Yeteneği çekme boyutunda, kurum içi ve dışından yetenekli işgörenleri tanımlanma ve üniversiteye kazandırma düzeyinin düşük olduğu bulunmuştur. Bu anlamda üniversite ve işgörenlerinin yetenek ve yeterliklerinin tanımlanması ve işgörenlerin yeteneklerinin fark edilmesi başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bunun için üniversite bünyesinde “değerlendirme merkezleri” fakülteler düzeyinde “yetenek yönetimi kurulları” oluşturulmalıdır.
- Yeteneği çekme boyutunda ifade edilen kadro yetersizlikleri, asistan alımında merkezi yapıya bağlılık, ölçütlerin liyakat esaslı olmaması genel nitelikleri ölçmesi gibi sorunların nitelikli genç akademisyenlerin sistem dışında kalabilmesine yol açtığı görülmektedir. Bu nedenle, başarılı öğrencileri, yetenekli akademisyen adaylarını yüksek öğretim sistemine kazandıracak her üniversitenin kendi yetenek tanımları doğrultusunda asistan alımını gerçekleştirebileceği, yetenek temelli özerk bir işe alım sistemi kurma imkanı sağlanmalıdır.
- Yeteneğin yerleştirilmesi boyutunda; performans değerlendirmenin yapıldığı, ancak işgörelere yansıyan geribildiriminin yetersiz olduğu, farklı kariyer seçenekleri sunulmadığı bulunmuştur. Bu bulguya dayalı olarak üniversitelerde etkili bir performans değerlendirme sürecinin uygulanması gerekmektedir. Sonuçların üniversite mensuplarına; ücretler, terfi, gelişim olanakları, kariyer seçenekleri, verimliliği artırıcı maddi ve manevi destekler, yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi, takdir-tanıma olarak dönecek şekilde geribildirim mekanizmasının kurulması gerekmektedir.

- Yeteneği geliştirme boyutu çok az uygulanmakta, koçluk mekanizması hiç bulunmamakta, potansiyeli olan genç akademisyenleri yönetim pozisyonlarına hazırlayan program, farklı birimlerde rotasyon çok az uygulanmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak üniversitelerin güncel ve gelecekteki gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak içerikler ve çağdaş yöntemler kullanılarak geliştirme programları planlanarak yürütülmelidir. Bunun için üniversite, fakülte, enstitü düzeyinde geliştirme birimleri kurulmalıdır.
- Geliştirme kapsamında bireysel ya da grup olarak başvurulabilecek koçluk mekanizması işletilmelidir. Bireysel ve gruplar için gelecekteki kişisel ve kurumsal hedeflere ulaştıracak gelişim programları hazırlanabilir. Bu programlarda formal eğitimler, farklı birimlerde rotasyon olanakları, kurslar, seminerler, workshoplar, proje grupları işbirlikleri teknikleri kullanılabilir. Deneyimli akademisyen ve yöneticilerden oluşan iki farklı tip mentorlar kurulu oluşturulabilir.
- Yeteneği tutma boyutu en yüksek, ancak “çok az” düzeyde katılım gösterilen boyuttur. Bulgulara göre işgören memnuniyeti değerlendirilmesi ile etkili ve verimli iş yapanların maddi olarak ödüllendirilmesi yetersizdir. Üniversitede ücret yönetiminin yeni bir anlayışla ele alınması gerekmektedir. İşgören memnuniyeti sistematik olarak değerlendirilmeli, bağlılığı ve iş doyumunu artıracak çalışma ve yönetsel düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.
- Üniversitelerde akademik ve idari kadrolar için “toplam ödül” sistemi geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda; iş-yaşam dengesi programları, kişinin kendisi ve ailesi için lojman, sağlık vb temel ihtiyaçları karşılayan olanaklar, araştırmalara fon sağlama, destekleyici, işbirliğine dayalı bir örgüt kültürü inşa etme, yaratıcı yenilikçi projelerin hayata geçeceği mekanizmaları yaratma, nitelikli bilimsel üretimleri maddi kadrolar ve manevi destekleyen ödüllendirme olanakları sağlanmalıdır.
- Örgütsel yedekleme boyutunda, üniversitede geleceğe dönük yönetici yetiştirme, emeklilik ve farklı nedenlerle boşalacak kilit pozisyonları

nitelikli kişilerce dolduracak sistematik çalışmaların yetersiz olduğu bulunmuştur. Üniversite başarısında, kültürünün inşasında yönetici özellikleri, değer, davranış ve yönetim kalitesi önem taşımaktadır. “Akademik yönetim” geleneklerinin, yetenek ve yeterlik temelli yönetim yaklaşımlarını uygulayabilecek üniversite yöneticilerinin yetiştirilmesi yönünde ulusal düzeyde vizyonu tanımlayan bir yüksek öğretim politikasının oluşturulması gerekmektedir.

- Örgütsel yedekleme boyutu, öğretim üyelerinin en düşük katılım gösterdikleri boyuttur. Bu durum üniversitelerde ve yüksek öğretim sisteminde “yöneticilik” konusuna akademik yöneticilik, profesyonel yöneticilik, üniversite yöneticiliği kavramlarının uygulamaya da yansiyacak biçimde yeniden ele alınarak yönetici ve lider geliştirme programlarının uygulamaya konulmasını gerektirmektedir.
- Üniversitelerin demografik olarak da emeklilik vb. nedenlerle ileride bir birikim kaybına hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu bağlamda yetenek havuzu uygulaması ve yönetici yetiştirme programları uygulanmalıdır. Ancak bunun için var olan üniversite yöneticisi seçme ve atama ölçüt, süreç ve yöntemleri yerine, yeni, stratejik, değişim ve küresel etkilerle baş edebilen, yeterlik temelli yeni bir yaklaşımın uygulanması gerekmektedir.
- Üniversite yöneticilerinin, yetenek yönetimi konusunda eğitimler alması, uygulamaya dönük kendi özgün programlarını pilot çalışmalar şeklinde başlatması yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Abrudan, M.M., Matei, M. C. (2009). Talent Management: A Strategic Priority. **Annals of Faculty of Economics**, 4 (1), 25-30.

Acar, T. F. (2001). **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Açıkalın, A. (1994). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık

Adler, A. (1994). **İnsan Tabiatını Tanıma**. (Çev. Ayda Yörükan). 8. baskı. İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.(Eserin orijinali 1927'de yayımlandı).

Agrawal, S. (2010). Talent Development Model for Business Schools: Factor Analysis. **The Indian Journal of Industrial Relations**, 45(3), 481-491.

Akarsel, B.(2007). **Örgütlerde Yedekleme Planlamasının Önemi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

**APA Dictionary of Psychology (2006)**. Gary R. Vandenbas, Phd. Editor in cheif, American Psychological Association : Washington DC

Arıcı, H. (2005). **İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar** (15. baskı). Ankara: Meteksan



- Ashton, C., Morton, L. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage. **Strategic Human Resources Review**, 4(5), 28-31.
- Athey, R. (2008). It's 2008: Do You Know Where Your Talent is? Connecting People to What Matters. **Journal of Business Strategy**, 29 (4), 4-14.
- Awang, Z. H.(2005). **Developing Future Talents For Public Sector**. United Nations Public Administration Network Report.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., Welsh, T. A. (2001). The War For Talent, Survey-Part Two. **McKinsey Quarterly**, 2 , 9-12.
- Balcı, A. (2009). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**. (7. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Tekağaç Kitap Basım Yayım.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19, 101-119.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 37(2), 61-82.
- Baştürk, R. (2011). Türkiye'deki Üniversitelere Atanan Rektörlerin Bağlı Oldukları Fakülterele Göre Dağılımının İncelenmesi, **e-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 50-64.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 4(1), 167-197.

- Berger, L. A. (2003). Creating a Talent Management System for Organizational Excellence: Connecting The Dots. L. In A. Berger and D. R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**.1-21, USA: McGraw-Hill Trade.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2003). **Talent Management Handbook**. USA: McGraw-Hill Trade.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention Jyotsna. **Employee Relations**. 29(6), 640-663.
- Bhatnagar, J. (2008). Managing Capabilities For Talent Engagement and Pipeline Development. **Industrial and Commercial Training**. 40(1), 19-28.
- Bingham, T. (Fall, 2008). The Talent Factor. **The Public Manager**. 80-83.
- Bisbee, C. D. ve Miller, M. T. (2003). **A Survey of the Literature Related to Executive Succession in Land Grant Universities**. Unpublished doctoral thesis. USA: University of Arkansas.
- Boer, H., Goedegebuure, L. (2009). The Changing Nature of the Academic Deanship. **Leadership**, (5) 3, 347-364.
- Brady,C., Bolchover, D., Sturgess, B.(Summer, 2008). Managing in the Talent Economy: The Football Model For Business. **California Management Review**, 50 (4), 54-73.
- Brant, E., Kull, P.(2007). **Talent Management How Firms in Sweden Find and Nurture Value Adding Human Resources**. Unpublished Master's thesis, Sweden: Jönköping University

- Butterfield, B. (2008). Talent Management : Emphasis on Action. **CUPA-HR Journal**, Collage & University Professional Association for Human Resources, 34-38.
- Bülbül, T. (2006). **Üniversitede Öğretim Elemanlarının Ücretlerinin Akademik Yaşama Yansımalarının Değerlendirilmesi.** Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bümen, N. T. (2004). **Okulda Çoklu Zeka Kuramı.** (İkinci baskı). Ankara : PegemA Yayınları.
- Calo, T. J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. **Public Personnel Management**, 37 (4), 403-416.
- Cantrell, S., Benton, J. M. (2007). The Five Essential Practices of a Talent Multiplier. **Business Strategy Series**, 8(5), 358-364.
- Carter, G. W., Cook, K. W., Dorsey, D. W. (2009). **Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees.** İngiltere: Wiley Blackwell
- Casse, P. (1994). People Are Not Resources. **Journal of European Industrial Training**, 18(5), 23-26.
- Cembrowski, B. J., Da Costa, J. L. (1998). **Succession Planning For Management Staff at a Western Canadian Postsecondary Technical Institute.** Paper presented at the Annual Meeting of The American Educational Research Association, USA: San Diago
- Ceylan, N.(2009). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama.** Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Chartered Institute of Personnel and Development. (2007). **Talent Management, Research Insight**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). **From Talent Management: Understanding The Dimensions**. London
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2010). **Annual Survey Report 2010, Resourcing and Talent Planning** London
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2010). **Annual Survey Report 2011, Resourcing and Talent Planning, 1-38** London
- Cheese, P., Thomas, R. J., Craig, E. (2008). **The Talent Powered Organizations: Strategies For Globalization, Talent Management and High Performance**. Kogan Page Ltd., England: London
- Christie, D. (2005). **Learning to Grow Our Own: A Study of Succession Planning at Douglas College**. Unpublished Master's thesis, Royal Roads University, Canada.
- Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, 19 (4), 304-313.
- Contreras, Y. M. (2008). **A Descriptive Study : Coaching School Leaders for 21th Century Schools : A new context for Leadership Development**. Unpublished doctoral thesis. University of La Verne, USA: California.
- Çırpan, H. ve Şen., A. (2008). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, **Çerçeve Dergisi**, 17 (52), 110-116.

Çilingir Salıngan, B. (2008). **The Role of Assessment Centers in Talent Management and an Implementation.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Davis, T. (2007). **Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management.** GBR: Gower Publishing Limited

Deloitte Talent Edge 2020: **Building The Recovery Together. What Talent Expects and How Leaders Respond.**(www.deloitte.com)

Devine, M., Powell, M. (2008 Autumn). Talent Management in the Public Sector. The **Ashridge Journal.** 1-6.

Dewhurst, Guthridge, Mohr (2009). **Motivating People Getting Beyond Money.** McKinsey Company, November, 1-5.

**Dictionary of Behavioral Science (1973).** Compiled and edited by Benjamin B. Wolman. USA: Litton Educational Publishing, Mac Millan Ernst Klett Verlag

Dillon, N. (2007,september). Educating Generation Z. **American School Board Journal,** 34-36.

Doğan, H. (2004). Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 6 (3), 133-151.

Doğan, S. , Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** (17) 3, 145–166.

Doman, A. Glucksman, M. A. Tu, N. L., Warren, K. (2000). **The Talent Growth Dynamic.** McKinsey Quarterly, number1, 106-115.

**The Concise Dictionary of Psychology** (3 rd Edition) (1998). Stat, D. A.  
USA: Routledge , London and New York

Drucker, P. F. (2005). **Gün Gün Drucker**. İstanbul: MESS Yayınları, Yayın  
no. 469.

Edmondson, A.(2008). The Competitive Imperative of Learning. **Harvard  
Business Manager**, 7(8), 1-4.

Edwards, B. (spring-summer, 2008). A Customized Approach to Talent  
Management at The University of Pennsylvania. **College and  
University Professional HR Journal**, 2-7.

Elegbe, J. A. (2010). **Talent Management in The Developing World:  
Adopting a Global Perspective**. England: Gower Publishing Ltd.

Ercin, L.(2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından  
Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**.  
4 (14), 128-144. (www.e-sosder.com. ISSN:1304-0278)

Erickson, T. J., Gratton, L, (2008). Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?.  
**Yetenek Yönetimi. Harvard Business Review Dergisinden  
Seçmeler**. İstanbul: Mess Yayınları, No. 552

Estis, R. (2008). Attraction. **Associations Now**, (2), 49-54.

Ewanowich, J. (2004). **Talent Management - Human Capital Management  
and Executive in PublicAdministration**. Seminar, United Nations  
and of Italian Department for Public Administration, and Formez.

Fang Li, F. , Devos, P. (2008). **Talent Management: Art or Science: The  
Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory**.  
Unpublished master's thesis, University of Kalmar, Sweden.

- Fındıkçı, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları
- Floria, R. (1999). The Role of the University: Leveraging Talent, Not **Technology**. **Issues in Science and Technology**, 15 (4), 67-73.
- Folkers, D. R. (2008). **Succession Planning and Management in Nebraska State Government: Perceptions, Experiences, and Barriers**. Doctoral Thesis, University of Phoenix, Arizona, USA. (UMI Number: 3349272)
- Forman, C. D. (2006). Talent Metrics. **Leadership Excellence**, 23(1), 6-7.
- Frank, F. D. , Finnegan, R.P. , Taylor, C. R. (2004). The Race For Talents Retaining and Angaging Workers in The 21st Century. **Human Resource Planning**, 27(3),12-25.
- Franklin, K. K., Hart, J. K. (2006). Influence of Web-based Distance Education on the Academic Department Chair Role. **Educational Technology & Society**, 9 (1), 213-228.
- Gagne, F. (2004). **Personal Talent**. **High Ability Studies**, 15 (2), 119-147. European Council of High Ability. USA: Carfax Publishing
- Galagan, P. (May,2008). Talent Management: What is It, Who Owns It, and Why Should You Care. **American Society of Training and Development**, May, 40-44.
- Garrow, V., Hirsh, W (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. **Public Personnel Management** , 37 (4) , 389-402.
- Geller, D. F. (2004). **Building Talent Pools in Student Affairs: A Professional Development Model For Succession Planning**. Unpublished doctoral thesis, Los Angeles: University of California(UMI Number:314543)

- Ginsburg, S. G. (1993). **Paving The Way for The 21st Century : Human Factor in Higher Education Financial Management.** National Association of Collage and University Business Officers Publication. U.S.A. : Washington D.C.
- Goffee, R., Jones, G. (March, 2007). How to Manage the Most Talented, Leading Clever People. **Harvard Business Review**, 72-79.
- Gubman, E. L. (1998). **The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results.** USA: McGraw-Hill Professional Book Group
- Guthridge, M., Komm, A. B., Lawson, E. (2008). Making Talent A Strategic Priority. **McKinsey Quarterly**, Number 1, 49-59.
- Green, M. E. (2000). Beware and Prepear : The Gowernment Workforce of the Future. **Public Personnel Management**, 29 (4), 435 – 443.
- Hatum, A.(2010). **Next Generation Talent Management:Talent Management to Survive Turmoil.** England: Palgrave Macmillan
- Herbst, H.(2010). **Enhanced Talent Retention and Increase Accountability Through Management by Objectives.** Unpublished Master's thesis. The Collage of Scholastica (UMI Number: 1481288)
- Heuer, J. J. (2003). **Successsion Planning For Key Administrators at Ivy-Plus Universities.** Unpublished doctoral thesis, University of Pennsylvania, USA. (UMI Number: 3084871)
- Hunter, J. (2009). **One More Thing: Faculty Response to Increased Emphasis on Project Teams in Undergraduate Engineering Education,** Unpublished doctoral thesis, The University of Arizona (UMI Number: 3352385)



- Huselid, M. A., Beatty, R. W., Becker, B. E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar mı? İş gücü Yönetiminin Stratejik Mantığı. **Yetenek Yönetimi: Harward Business Review Dergisinden Seçmeler**. İstanbul : Mess Yayınları, No. 552
- Hutton, T. J. (2006). **Talents For Success**. Unpublished master's thesis, Royal Roads University, Canada (UMI Number: 3352385)
- Hirsh, W. (2007). **Effective Succession Planning:A Framework for Thinking About Your Own Approach**. The Institute of Employment Studies.
- İspir, E. (1996). **Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim, Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu**. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Israelite, L. (2010). **Talent Management: Strategies for Success from Six Leading Companies**. USA: ASTD Press
- Jerusalim, R.S.S.(2008). **The Impact of Succession Management Systems on Manager Attitudes and Organizational Outcomes**. Unpublished Doctoral Thesis. University of Guelph
- Kalaycı, Ş. (2005). **SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karalar, E. B. (2008). **Yetenek Yönetiminin Üretim Sektöründeki Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Bir Firmada Uygulanması**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, E. (2006). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Kaye, B., Jordan-Evens, S. (2003). From Assets to Investors, **T+D**, (57) 4, 40-49.
- Kazdin, A. E. (Ed). (2000). **Encyclopedia of Psychology. (vol. 8)**. American Psychology Association: Oxford University Press
- Kermally, S. (2004). **Developing and Managing Talent**. London: Thorogood Publishing.
- Knez, M., Ruse, D. H.(2003). Optimizing Your Investment in Your Employees. L. In A. Berger and D. R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook** (p.230-242). USA: McGraw-Hill Trade.
- Kock, R. , Burke, M. (2008). Managing Talent in the South African Public Service. **Public Personnel Management**. 37(4), 457-470.
- Kotler, P., Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning For Higher Education. **The Journal of Higher Education**, 52 (5), 470-489.
- Kutlu, M., Kaya, A. (2009). Bireyi Tanıma ve Bireyi Tanıma Teknikleri., A. Kaya. (Editor). **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**. Altıncı Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık. ss 197-302'deki bölüm.
- Krauss, J. A. (2007). **Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population**. Unpublished doctoral thesis, Wilmington University, USA (UMI Number:3292900)
- Kuzgun, Y. (2006). **Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı**. (İkinci baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Laff, M. (2006). Talent Management From Hire To Retire Talent Management, **Harvard Business Review**, 60(11), 42-48.

Levickaite, R. (2010). Generation X, Y, Z : How Social Networks From The Concept of the World Without Borders (The Case of Lithuania). **LIMES** 3 (2), 170-183.

Lewis, E. R. ve R. J. Heckman (2006), T+D, Talent Management: A Critical Review. **Human Resource Management Review**, 16(2), 139-154.

Luecke, R. (2009). **En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak**. (Çev. Ö. Sarıkaya). İstanbul. İş Bankası Bankası Kültür Yayınları.

Lynch, D. (2007). Can Higher Education Manage Talent? [www. csun.edu \(http://www.insidehighered.com/views/2007/11/27/lynch\)](http://www.insidehighered.com/views/2007/11/27/lynch)

Laumer, S., Eckhardt, A., Weitzel, T.(2010). Electronic Human Resources Management in an E-Business Environment. **Journal of Electronic Commerce Research**, 11(4), 240-250.

Maahs-Fladung, C. A. (2009). **Should I Stay or Should I Leave: The Question of Tenure Track Faculty Job Satisfaction at Institutions of Higher Education**. Unpublished doctoral thesis, East Carolina University (UMI Number: 3389475)

Maryland School District(2006). **Leadership Succession Planning Guide for Maryland Schools**. Division for Leadership Development Maryland State Department of Education. Baltimore, 1-53

McCauley, C., M. Wakefield (winter, 2006). Talent Management in the 21 st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers, **The Journal For Quality & Participation**, 29(4), 4-7.

McCartney, C., Garrow, V. (2006). **The Talent Management Journey: Roffey Park Reports**. United Kingdom: Roffey Park Institute

- McNeil, N. M.(2012). **Therapeutic Tools and Methods For Reducing Aggressive Behavior in Generation Z Youth: A Qualitative Study. Unpublished Doctoral Thesis**, Capella University (UMI Number, 3499905)
- Mercer, C. B. (2009). **A Multi-site Case Study of Informal Leadership Succession Planning in Three Higher Education Institutions**. Unpublished doctoral thesis, University of Calgary
- Michaels, E., Hanfield-Jones, H., Axelroad, B. (2001). **The War For Talent**. McKinsey & Co. Inc. Harvard Business School Press.
- Michaels, E. G., Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones,H., Hankin, S.M. (1998). **The War For Talent**. The McKinsey Quarterly, number 3, 44-57.
- Moon, S.M. (2003). Personal Talent. High Ability Studies, 14 (1), 5-21. **European Council of High Ability**. USA: Carfax
- Mucha, R. T. (2004). The Art and Science of Talent Management. **Organization Development Journal**, Unpublished doctoral thesis, Fielding Graduate University, USA
- Olsen R. (2000). Harnessing the internet with human capital management, **Workspan**, 43 (11), 24–27.
- Ortaş, İ. (2004). Sorun Rektör Atanmasından Değil, YÖK Sistemi ve Öğretim Üyesi Seçiminde. (e-dergi) **Üniversite ve Toplum**. (4), 3
- Özdamar, K. (2004). **Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi**, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, G. (2006). Yedekleme Planlaması. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve **İnsan Kaynakları Dergisi**, Hakemli e-dergi. Cilt. 8 , Sayı 1, No.252

- Özer, M. A. (2008). **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özoğlu, S. Ç. (2007). **Eğitimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma**. (Üçüncü baskı). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.203.
- Pepe, M. E (2007). The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation. **Organization Development Journal**, 25(2), 207-212.
- Peters, T. (2006). Leaders As Talent Fanatics , **Leadership Excellence**, November, 23(11), 12-13.
- Powell M., Lubitsh G. (Jul-Aug, 2007). Courage in The Face of Extraordinary Talent. **Strategic HR Review**, 6(5), 24-27.
- Philips, J. J., Edwards, L. (2009). **Managing Talent Retention:An ROI Approach**. USA: Pfeiffer Publishing
- Prahalad, C. K.,Hamel, G. (winter, 1990). Organization Development, The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, 68 (3), 79-91.
- Prahalad, C. K., Hamel, G.(1996). **Geleceği Kazanmak**. (Çev. Z. Dicleli) İstanbul, İnkılap Kitabevi. (Eserin orijinali 1994'de yayımlandı).
- Rappaport, A. , Bancroft, E. , Okum, L.(2003). The Aging workforce Raises New Talent Management Issues For Employers. **Journal of Organizational Excellence**. 53-66.
- Rhodes, C. Brundrett, M. (2006). The Identification, Development, Succession and Retention of Leadership Talent in Contextually Different Primary Schools: Case Study Located Within The English

West Midlands. **School Leadership and Management**. 26 (3), 269-287.

Riccio, S.J. (2010). **Talent Management in Higher Education: Identifying and Developing Emerging Leaders Within The Administration at Private Colleges and Universities**. Unpublished Doctoral Thesis. University of Nebraska: Faculty of the Graduate College, Educational Administration

Rosen, A. S., Wilson, T. B. (2003). Integrating Compensation With Talent Management. In A. Berger and D. R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook** (p.1-21). USA: McGraw-Hill Trade.

Rosen, D.(2008). Talent Management Defining Values and Releasing Organisational Energy. **The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality Life at Work**, 139-143.

Rothwell, W. J. Kazanas, H. C.(2003). **The Strategic Development of Talent: A Framework For Using Talent to Support Your Organizational Strategy**. USA, Canada: HRD Press

Rothwell, W. J. (2005). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. (Third edition). American Management Association. USA : AMACOM Books

Rothwell, W. J., Lindholm, J. E. (1999). Competency Identification, modelling and assessment in the USA. **International Journal of Training and Development**, 3 (2), 90-105.

Rosovski, H. (2003). **Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor**. (16. basım).(Çev. S. Ersoy) Ankara:TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları. (Eserin orijinali 1990'da yayımlandı).

Ruggerio, J. A. , Botsford, B (2008). Identifying and Developing High Potential Leadership Talent. **Journal of Personal Finance**. 7 (2), 13-33.

Ruse, D. H., Jansen, K. E. (2008). Using Human Capital Planning to Predict Future Talent Needs. **Cupa-HR Journal**, spring-summer, 28-33.

Sarıca, Ş.(2007). **Üniversitelerin Performansa Göre Yönetimi İçin Veri Zarflama Analizi Tabanlı Bir Karar Destek Sisteminin Tasarımı ve Geliştirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Sears, D. (2002). **Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing**. USA:Amacom Books

Shelton-Johnson L. (2006). **Talent Management & Succession Planning**. Prepared for the AASHTO Standing Committee on Quality Annual Conference.

Sinclair, M. L. (2004). **A Talent Management Strategy for the Justice Institute of BC**. Unpublished doctoral thesis, Royal Roads University, Victoria, Canada (ProQuest, ISBN 0-612-90521-7)

Smith, C. S. (1997). **Strategic Human Resources Management in Texas Colleges and Universities**. Unpublished doctoral thesis, Graduate College of Texas A&M University, Texas, USA

Soyer, A., Erkut, H.(2008). Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması. **İTÜ Dergisi,mühendislik**, 7(4), 36-47.

Soyşekerci, S.(2007). **Örgütlerde Profesyonellerin Yönetilmesi Sorunu ve Türkiye’de Akademisyenlere Yönelik Nitel Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Stankowski, R. H. (2007). **Contract Employment vs. Tenure-Track Appointments: faculty at Master's Degree Universities Speak About Their Choices.** Unpublished doctoral thesis. USA: Purdue University (UMI Number: 3287251)
- Sweem, S. (2008). **Engaging a Talent Management Strategy for the 21 st Century: A. Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated.** Unpublished doctoral thesis, Midwest Academy of Management, Benedictine University, Wheaton.
- Sweem, S. (2009). **Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organizational Strategy in a Field Study.** Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Benedictine University, Wheaton. (UMI Nuber: 3349408)
- Symes, C. B. (2008). Kaliteli Çalışmak Kaliteli Yaşamak. **Önce Kalite Dergisi.** 17(127) , 22-25.
- Şencan, H. (2005). **Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik.** Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Şimşek, H.(2009). Eğitim Tarihi Araştırmalarında Yöntem Sorunu. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi.** 42 (1), 33-51.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J. and Turner, P. (2006). **Change agenda: talent management: understanding the dimensions,** CIPD,1-25.
- Tees, D. M. (2009). **Redifining Employee Retention: A Paradigm Shift.** Unpublished Doctoral Thesis. University Pennsylvania, USA (UMI Number: 3374187)



- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. Özer, M. A. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (İkinci baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- Tosunoğlu, H. (1998). Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu. **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ
- Uren L., Samuel J. (2007). From Talent Compliance to Talent Commitment, **Strategic HR Review**. 6 (3), 32-35.
- Ünal, F. (2005). Yükseköğretimde Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçümü. **Eurasian Journal of Educational Research**, 21, 248-259.
- Wagner, C. (2009). Integrating Talent Management Across Your Organisation. **E-Leader**, Kuala Lumpur
- Wolf, M. G. (2003). Selecting The Right Performans Management System. L. In A. Berger and D. R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook** (p.85-103). USA: McGraw-Hill Trade
- VandenBos, G., R. (Ed). (2006). **APA Dictionary of Psychology**. ( 1st ed.). American Psychological Association. Washington: APA
- Ventegodt, S., Andersen, N. J., Joav Merrick, J.(2003). The Life Mission Theory III. Theory of Talent. **The Scientific World Journal**, (3), 1286-1293.
- Yalçınay, M. (2000). **Birey Değerlemede Psikomotor Yetenekler ve Bir Uygulama Çalışması**. Yayımlanmamış doktora tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of Talent Mangement. **Strategic Human Resources Review**. 8 (4), 5-10.
- Yeşilyaprak, B. (2007). **Eğitimde Rehberlik Hizmetleri, Gelişimsel**

**Yaklaşım.** (15. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık

Yıldız, K. (2001). **İnsan Kaynakları Modeli Çerçevesinde Üniversitelerin Personel Politika ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi.**

Yayımlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

Zingheim, P.K.(2003). Compensating Superkeepers: Talent Your Company Needs to Thrive. L. In A. Berger and D. R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook** (p.365-383). USA: McGraw-Hill Trade.

www.deloitte.com Deloitte Talent Edge 2020: **Building The Recovery Together. What Talent Expects and How Leaders Respond.**

([http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us\\_talent\\_talentedge2020employee\\_042811.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talent_talentedge2020employee_042811.pdf))(İndirme tarihi: 19 şubat 2012)

<http://www.admin.ox.ac.uk> Rewarding and Developing People at Oxford University, of Oxford Human Resources Strategy. (İndirme tarihi: 20 Nisan 2010).

www.princeton.edu. (İndirme tarihi: 9 Nisan 2010).

www.stanford.edu <http://med.stanford.edu/dfa/documents/Stanford-talent-management-101309.pdf> . (İndirme tarihi: 20 Nisan 2010)

www.tdk.gov.tr[http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fb7cae875b491.55784053](http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fb7cae875b491.55784053) (İndirme tarihi: 3 Nisan 2010).

www.towersperrin.com Towers Perrin Talent Report (2001). **New Realities in Today's Workforce.** (İndirme tarihi: 11 nisan 2012).

(www.upenn.edu). (İndirme tarihi: 20 Nisan 2010).

[www.wcupa.edu](http://www.wcupa.edu) ([www.wcupa.edu/hr/training](http://www.wcupa.edu/hr/training)) West Chester University HR Employment Services and Office of Organizational Development, 2006, How to Attract and Recruit the Best. (İndirme tarihi: 5 mart 2012).

[www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr) Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi (2007) (İndirme tarihi: 5 Mayıs 2010).

[www.yogm.meb.gov.tr](http://www.yogm.meb.gov.tr). (İndirme tarihi: 5 Mayıs 2010).

<http://www.yale.edu/hronline/stars/> (İndirme tarihi: 22 Nisan 2010).

EK 1



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Personel Daire Başkanlığı

27 NİSAN 2011

Sayı : B.30.2.MAR.0.71.00.02-7811  
Konu :

İstanbul, .../2011

İlgi: Filiz AKAR'ın 21.04.2011 tarihli ve bila sayılı dilekçesi.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora öğrencilerinden Filiz AKAR'ın doktora tez çalışması ile ilgili dilekçesi ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr.Haşan SELÇUK  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

EK: Dilekçe ve ekleri.

DAĞITIM:

M.Ü.Fen Edebiyat Fak.Dek.'na  
Hukuk Fak.Dek.'na  
İkt.ve İdr.Bil.Fak.Dek.'na  
Müh.Fak.Dek.'na

25/04/2011 Per.Dai.Bilg.İşlet. : Y.DUMANLI  
.../.../2011 Per.Dai.Şefi : S.GÜLBAŞ  
25/4/2011 Per.Dai.Başk. : E.KARATAŞ  
.../.../2011 Gen.Sek Yrd. : A.KOKAÇYA  
.../.../2011 Genel Sekreter : Dr.M.DOĞAN

Marmara Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı  
Göztepe Kampusu 34722 Kadıköy / İSTANBUL

(0 216) 414 05 45 (Santral)  
(0 216) 337 14 08 (Faks)

personel@marmara.edu.tr  
http://www.marmara.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için: Yasemin DUMANLI-Memur

EK 1



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Fen-Edebiyat Fakültesi

Sayı : B.30.2.MAR.0.10.71.00/ 1211  
Konu :

05 Mayıs 2011  
İstanbul, 2011

MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi:27.04.2011 tarih ve 7891 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora öğrencisi Filiz AKAR'ın, tezi ile ilgili anket çalışmasını 23.05.2011- 24.05.2011 tarihleri arasında Fakültemizde yapması bütün sorumluluk ve işlemlerin yürütülmesi kendisine ait olmak üzere Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgileriniz ile gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Nihat ÖZTOPRAK

Dekan

4/5/2011 Bilgisayar İşletmeni :C.ANIK

4/5/2011 Fakülte Sekreteri :S.TEMUR

Marmara Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi  
Göztepe Yerleşkesi 34722 Kadıköy/İSTANBUL

Tel: 0 (216) 347 96 41  
Fax: 0 (216) 347 87 83

[fef@marmara.edu.tr](mailto:fef@marmara.edu.tr)  
<http://fef.marmara.edu.tr>  
Ayrıntılı bilgi için irtibat:  
Safiğül ERGİN Şef

EK 1

12/11/11 12:39

T.C.MALTEPE UNIV.

02166261070

s.01

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE  
İSTANBUL

19.04.2011

Halen Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü tez dönemi doktora öğrencisiyim. Bu kapsamda "Üniversitelerdeki Yönetici ve Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetimi Konusundaki Görüş ve Önerileri" isimli doktora tezi çalışmasını yürütmekteyim. Üniversiteniz Ankara Üniversitesi'nde ki Tez İzleme Komitem tarafından asıl uygulama yapacağım üç üniversiteden biri olarak belirlenmiştir. Tez çalışması için hazırlamış olduğum "Üniversitelerde Yetenek Yönetimi" ölçeğinin Üniversiteniz bünyesinde İİBF, Hukuk Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi'nde olmak üzere toplam dört fakültede görev yapan Profesör, Doçent ve Yardımcı doçentlere uygulamam gerekmektedir. Diğer yandan araştırma kapsamında aynı fakültelerin dekanları ya da yönlendirecekleri dekan yardımcıları ile de yüz yüze görüşme yapmam gerekmektedir. Katkılarınız ve ilginiz için şimdiden teşekkür eder. konu ile ilgili bilgi ve izninizi rica ederim.

İİBF, Hukuk Fak.  
Müh. Fak., Fen-Edebiyat Fak.  
Uygun  
KEM

Saygılarımla

  
Filiz Akar

## EK 2

## ÜNİVERSİTEDE YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Sayın Öğretim Üyesi,

Bu ölçme aracı, “Üniversitelerdeki Yönetici ve Öğretim Üyelerinin Yetenek Yönetimi Uygulamaları konusundaki Görüş ve Önerileri” konulu doktora tezine veri toplamak amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. **Birinci bölümde** kişisel bilgilere ilişkin sorular, **ikinci bölümde** üniversitede yetenek yönetiminin çeşitli boyutlarındaki ifadeler yer almaktadır. Lütfen yanıtız madde bırakmayınız ve her bir ifade için, ilgili bölümün başında yer alan açıklamaları dikkate alarak tek bir seçenek işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplarda göstereceğiniz samimiyet ölçeğin sonuçlarının güvenilirliğini yükseltecektir. Ölçeğe isminizi yazmayınız. Araştırmanın sonuçları hakkında, aşağıdaki iletişim adresini kullanarak bilgi edinebilirsiniz.

Araştırmaya sağladığınız değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Filiz AKAR

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tel: (GSM) 0532 3661103, E-mail : cologne97@yahoo.com

## BÖLÜM 1 . KİŞİSEL BİLGİLER

1. Görev Yaptığınız Üniversitenin adı

2. Görev Yaptığınız Üniversitenin Niteliği ( ) Kamu ( ) Vakıf

3. Görev Yapılan Fakülte ( ) İİBF ( ) Hukuk ( ) Mühendislik ( ) Fen Edebiyat ( ) diğer

4. Akademik Unvanınız ( ) Profesör ( ) Doçent ( ) Yardımcı Doç. ( ) diğer .....

5. Yönetim göreviniz var mı ? ( ) Evet ( ) Hayır

6. Yönetim göreviniz var ise işaretleyiniz: ( ) Dekanlık ( ) Dekan Yardımcılığı ( ) Bölüm Başkanlığı

( ) Anabilimdalı Başkanlığı ( ) Diğer .....

7. Öğretim üyesi olarak hizmet süreniz (yıl olarak) ..... YIL

8. Yöneticilik göreviniz varsa, hizmet süreniz (yıl olarak) ..... YIL

9. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

10. Yaşınız : .....

## BÖLÜM 2. ÜNİVERSİTEDE YETENEK YÖNETİMİ

## AÇIKLAMA

Aşağıda yetenek yönetiminin çeşitli boyutlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin, mevcut uygulamada üniversitenizde ne denli gerçekleştiğini, karşılarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki hücreyi işaretleyerek belirtiniz.

**(Yetenek yönetimi:** Rekabet avantajı elde etmek amacıyla; örgütün uzun vadeli stratejileri doğrultusunda; yüksek performans ve potansiyelli-yüksek nitelikli kişileri işe alma, geliştirme, yerleştirme, işte tutma çalışmalarını, sürdürme ve bütünleştirme sürecidir. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminde, personel yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminden sonraki üçüncü aşamadır; örgütün sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmesini amaçlar. Yetenek yönetimi; örgütün ve çalışanlarının ihtiyaç duyulan yetenek ve yeterliklerinin tanımlanması, bu doğrultuda liderlik ve üst yönetim pozisyonlarına doğru çalışanların sağlanması, tüm işgücünün örgütsel amaçlara yönelik geliştirilmesi, kariyer planlarının yapılması, performanslarının değerlendirilmesi, yüksek performans kültürünün oluşturulması, ödül sistemlerinin kurulması işlevlerinin planlanıp, yürütülmesini kapsayan bir stratejik yönetim biçimidir. )

A. YETENEĞİN ÇEKİLMESİ Benim Üniversitemde,	İfadedeki uygulamanın gerçekleşme düzeyi				
	Hiç katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Büyük ölçüde katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Yetenekli çalışanları ile başarı ve rekabet avantajı sağlamak hedeflenir.					
2. Yüksek yetenek ve yeterliklere sahip olan insan kaynağının sağlanmasına yönelik bir politika mevcuttur.					
3. Üniversitemin gelecekteki başarısı için; yönetici ve akademisyen rollerinin, hangi yetenek ve yeterlikleri gerektireceği düzenli olarak tanımlanır.					
4. Kurum dışındaki nitelikli akademisyen ve yöneticileri belirleyerek, üniversitemizde istihdam etmeye yönelik çalışmalar yürütülür.					
5.Üniversiteye yeni katılacak kişilerin mesleki amaçlarının, üniversitenin amaçlarına uygunluğu incelenir.					
6. Kurum içinde, işini başarıyla yürüterek, üniversitemizin amaçlarına önemli katkılar sağlayan akademisyen ve yöneticiler belirlenir.					
7. Henüz mezun olmamış yüksek potansiyelli öğrenciler, başka kurumlara gitmeden üniversitede istihdam edilir.					
8. Açık pozisyonları kamuoyuna duyurma, işe alma, yerleştirme aşamalarında, bilişim ve iletişim teknolojileri etkili olarak kullanılır.					
9. Açık pozisyon duyuruları, yurtiçi ve yurtdışından adayların başvuru yapabilecekleri şekilde hazırlanır ve duyurulur.					
10. İşe alım sürecinde, herhangi bir adaletsizlik şüphesine yer vermeyecek objektif ve saygılı bir süreç izlenir.					
11. İşe alım aşamasında; adayların performans ve potansiyelinin üniversitemin ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliklere uygunluğu detaylı olarak incelenir.					
12. Üniversite bünyesine yeni katılacak kişilerin, üniversitenin amaç ve hedeflerine yapabileceği olası katkılar irdelenir.					
13.Üniversiteye yeni katılacak kişilerde davranış ve değerleri ile kurum kültürüne uygunlukları da aranır.					
14. Yüksek nitelikte akademisyen ve yöneticilerin, çalışmayı tercih edeceği bir kurumsal yapı ve çalışma ortamı mevcuttur.					
15. Öneriler: ("Yeteneğin Çekilmesi" boyutunda var olan uygulamaları geliştirmeye yönelik önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.)					



B. YETENEĞİN YERLEŞTİRİLMESİ Benim üniversitemde,	İfadedeki uygulamanın gerçekleşme düzeyi				
	Hiç katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Büyük ölçüde Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Akademik ve yönetim kadrolarının görev tanımları, güncel gelişmeler doğrultusunda sistematik olarak yenilenir.					
2. Görev tanımları sadece gerekli bilgi, beceri, eğitim niteliklerini değil, tutum, davranış, değerleri de içerir.					
3. Her birim ve fakültede; işinin uzmanı olan, yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda çalışan akademisyen ve yöneticiler istihdam edilir.					
4. Her yıl akademisyenlerin ve yöneticilerin performansı ölçülür.					
5. Performans değerlendirme ile; akademisyen ve yöneticilerin, üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmeye yaptıkları katkı incelenir.					
6. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların doğru kariyer planı yapabilmeleri amacıyla değerlendirilir.					
7. Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara, üniversite içinde farklı kariyer seçenekleri sunulur.					
8. Güncel ve küresel gelişmeler doğrultusunda; yeni bölüm, birim, proje ve çalışma grupları oluşturulur.					
9. Çalışanlar, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı rol ve görevlere geçebilirler.					
10. Çalışanların, kariyer hedeflerini üniversite içinde hayata geçirmeleri desteklenir.					
11. Çalışanların mesleki gelişimlerini birlikte planlayabilecekleri kariyer danışmanları mevcuttur.					
12. Tüm akademik ve idari kadrolar için, gelecekteki farklı rol ve görev basamaklarını gösteren üniversite kariyer rehberi mevcuttur.					
13. Öneriler: ("Yeteneğin Yerleştirilmesi" boyutunda var olan uygulamaları geliştirmeye yönelik önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.)					

C. YETENEĞİN GELİŞTİRİLMESİ	İfadedeki uygulamanın gerçekleştirme düzeyi				
	Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Üniversitemin ve çalışanlarının, sahip olmaları gereken yeterlik alanları önceden; sosyal, teknolojik, politik eğilimler dikkate alınarak belirlenir.					
2. Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, mesleki gelişim ihtiyaçları analiz edilir.					
3. Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, kişisel gelişim ihtiyaçları analiz edilir.					
4. Geliştirme programları uygulanırken e-öğrenme ve bilişim teknolojileri kullanılır.					
5. Genç akademisyenleri, gelecekte verimli bir akademik kariyere hazırlayan kurs ve seminerler verilir.					
6. Üniversitenin, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyindeki öğrencilerine formal eğitimlerin yanı sıra, yeterlik ve beceri geliştirme programları sunulur.					
7. Yöneticilik potansiyeli olan ve yeterlikleri uygun genç akademisyen ya da çalışanlar, gelecekteki üst yönetim pozisyonlarına yerleştirmeye yönelik geliştirme programlarına alınır					
8. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan çalışmaları yürüten bir birim mevcuttur.					
9. Çalışanların yetenek ve potansiyellerini sergileyebilmelerini teşvik eden, bir kurumsal kültür hakimdir.					
10. Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirecek insan kaynağının yeterliklerini artırma amacıyla geliştirme programları yürütülür.					
<b>Üniversitemde yürütülen; kişisel ve mesleki geliştirme çalışmaları kapsamında,</b>					
11. Üniversite içindeki farklı birimlerde rotasyon olanakları sağlanır.					
12. Çalışanların iş doyumlarını ve iş-yaşam dengesini artıracak kurs, etkinlik, gezi vb. kişisel gelişim olanakları sunulur.					
13. Kişisel ve mesleki gelişimle ilgili atölye çalışmaları gerçekleştirilir.					
14. Ulusal ve uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanır.					
15. Çalışanların potansiyellerini işe yansıtılabilmeleri için yararlanabilecekleri koçluk mekanizması işletilir.					
16. Farklı birimler ve bölümlerde üretilen bilgi; çeşitli kurslar ve hizmet içi eğitimler düzenlenerek çalışanlara aktarılır.					
17. Zor ya da önemli mesleki kararların alındığı dönemlerde, emekli ya da deneyimli üniversite mensuplarının rehberliğine başvurulabilir.					
18. Öneriler: ("Yeteneğin Geliştirilmesi" boyutunda var olan uygulamaları geliştirmeye yönelik önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.)					

D. YETENEĞİN TUTULMASI Üniversitemde çalışanların,	İfadedeki uygulamanın gerçekleştirme düzeyi				
	Hiç katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Büyük ölçüde katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. İşlerini etkili ve verimli yapma çabaları maddi olarak ödüllendirilir.					
2. İşini etkili ve verimli yapma çabaları manevi olarak ödüllendirilir.					
3. Görevi dışındaki sorumlulukları da alması ve yürütmesi durumunda, farklı terfi olanakları sunulur.					
4. Çalışma ortamı, bireysel ya da grupla çalışmaya olanak sağlayacak bir esneklik içerir.					
5. Yöneticileri çalışanların başarıları kadar, başarısızlıklarında da yol göstericidir.					
6. Terfi sistemi adaletlidir.					
7. Ailelerine yönelik eğitim, bakım ve benzeri olanaklar sağlanır.					
8. Her düzeyde çalışana süreli ya da süresiz lojman olanağı sağlanır.					
9. Çocuk veya yaşlılarına yönelik eğitim ve bakım olanakları sağlanır.					
10. İzleyici veya katılımcı olarak yer alabilecekleri iş dışı; sosyal, sanatsal, kültürel etkinlikler mevcuttur.					
11. Özel durumlarında (ev alımı, evlilik, doğum vb.) maddi destek sağlayan bir fon mevcuttur.					
12. Çalışan memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek, gerekli yönetsel düzenlemeler yapılır.					
13. Farklılıklarına değer verilir.					
14. Yaratıcılığının teşvik edildiği çalışma olanakları sağlanır.					
15. Kişisel ve kurumsal başarılarını, sözlü veya yazılı olarak duyuran ve kutlayan kurumsal bir iletişim ağı mevcuttur.					
16. Bilgi paylaşımını ve üretimini teşvik eden bir örgütsel kültür vardır.					
17. Ulusal ve uluslar arası dernek, birlik gibi mesleki örgütlere üyelikler desteklenir.					
18. İş ve özel yaşam dengesini kurulabilecekleri, huzurlu ve paylaşımcı bir çalışma ortamı vardır.					
19. İlgi duydukları mesleki ve kişisel konulara ilişkin yayım ve malzeme edinme olanakları sağlanır.					
20. Çalışma yaklaşımları ve biçimleri konusunda özerklik sağlanır.					
21. Amaç ve gerekçesi sunulduğunda, esnek saatlerde ve mekanlarda çalışmaya izin verilir.					
22. Öneriler: ("Yeteneğin Tutulması" boyutunda var olan uygulamaları geliştirmeye yönelik önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.)					

E. ÖRGÜTSEL YEDEKLEME Üniversitemde,	İfadedeki uygulamanın gerçekleştirme düzeyi				
	Hiç katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Büyük ölçüde katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Emeklilik ya da diğer nedenlerle, gelecekte hangi yönetim pozisyonlarının boş kalacağını belirleyen sayısal taramalar yapılır.					
2. Üniversiteye katılması planlanan akademisyen ve yöneticilerin sayı ve yeterlikleri belirlenir.					
3. Her yıl, emeklilik ya da diğer nedenlerle gelecekte hangi akademik kadrolardan kaç kişinin ayrılacağını belirleyen taramalar yapılır.					
4. Akademisyen ve yöneticilerin arasından, yüksek potansiyelli kişi ya da grupları belirlemek için kullanılacak ölçütler tanımlanır.					
5. Yüksek potansiyelli kişi ya da grupları, ileride boşalacak fakülte/üniversite yönetim kadrolarına hazırlayan, yönetici yetiştirme programı yürütülür.					
6. Çalışanların kariyerlerini geliştirme sorumluluğu sadece kendilerinin değil, üniversitenin kariyer geliştirme birimlerinin de sorumluluğudur.					
7. Çalışanlar, güncel görevlerini yürütürken, ileride üstlenebilecekleri yönetim pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılabilirler.					
8. Her bir çalışan için, yetenek ve yeterlikleri, kariyer planı, potansiyel ve performans bilgilerinin yer aldığı bir dosya hazırlanır.					
9. Kadınlar, yabancı uyruklular, gençler gibi farklı gruplardan nitelikli çalışanların yönetim pozisyonlarına yerleştirilmesi özendirilir.					
10. Üniversitede lider ve üst düzey yönetici ihtiyacını karşılayacak, yüksek performans ve potansiyele sahip adaylar, kurum içindeki akademik ve idari kadrolardan seçilerek, bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülür.					
11. Yüksek potansiyelli akademisyen ve yönetici nitelikleri, fakülte ve üniversite yöneticileri tarafından belirlenir.					
12. Öneriler: (Örgütsel Yedekleme” boyutunda var olan uygulamaları geliştirmeye yönelik önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.)					

### EK 3 YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

#### 1. Yetenekli akademisyen, yönetici ve üniversitenin yeteneği konusunda görüşleriniz nelerdir?

##### Yeteneğin Çekilmesi

2. Üniversitenizde, yüksek yetenek ve potansiyeldeki çalışanların çekilmesi ve işe alımı konusunda hangi uygulamalar yapılmaktadır ?
  - a. Üniversitenize özel bir insan kaynakları politikanız var mı? Ayırt edici yönleri nelerdir?
  - b. Üniversitenizi amaçlarına ulaştıracak insan kaynağının özellikleri sistematik olarak tanımlanmakta mıdır? Nelerdir?
  - c. Üniversite içinden, üniversitenin amaçlarına farklı ve beklenenin üstünde katkı sağlayan çalışanları belirleyen hangi çalışmalar yapılmaktadır?
  - d. Üniversitenin dışından üniversitenin amaçlarını gerçekleştirecek yetenekli insan kaynağının edinilmesi ile ilgili hangi çalışmalar yapılmaktadır?
  - e. Üniversitede başarı ve rekabet avantajı sağlamakta yetenekli ve potansiyeli yüksek çalışanların rolü nedir?
  - f. Rol, görev, pozisyonlar için güncel ve gelecekteki yetenek ve yeterlilik ihtiyaçları tanımlanmakta mıdır?

##### Yeteneğin Yerleştirilmesi

3. Üniversitenizde doğru işte doğru insanın çalışması için neler yapılmaktadır?
  - a. Kişilere ya da gruplara özel farklılaştırılmış kariyer planlama çalışmaları yapılmakta mıdır?
  - b. Üniversitedeki kritik roller ve görevler belirlenerek, hangi görevlere hangi yollarla gelineceğine dair kariyer yolları belli midir?
  - c. Üniversitenizde yüksek potansiyelli ve performanslı kişilere yönelik bir kariyer geliştirme sistemi uygulanmakta mıdır?
  - d. Kariyer geliştirme sisteminin üniversitenin amaçları ile bağlantısı kurulmakta mıdır? Nasıl?

##### Yeteneğin Geliştirilmesi

4. Üniversitenizde çalışanları geliştirilme amaçlı hangi uygulamalar, hangi yöntemlerle yapılmaktadır?
  - a. Çalışanların performansının geliştirilmesi için ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
  - b. Çalışanların gelişim ihtiyaçları sistematik olarak saptanmakta mıdır? Saptanıyorsa nasıl?
  - c. Performans değerlendirme sistemi var mı? Performans değerlendirmenin amaçları nelerdir ?
  - d. Yüksek performans ve potansiyelli kişilerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmakta mıdır?
  - e. Üniversitenin amaçlarına farklı ve beklenenin üstünde katkı sağlayan çalışanlara özel geliştirme çalışmaları nelerdir?
  - f. Çalışanların 5 yıl sonra kendilerinin hangi pozisyona gelebileceklerini gösteren bir kariyer gelişim sistemi mevcut mu?

##### Yeteneğin Tutulması

5. Üniversitenizde çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak ve işten ayrılmaları önlemek için hangi uygulamalar yapılmaktadır?
  - a. Çalışanlarınıza hangi hak, ortam ve olanaklar sağlanmaktadır? Buna yönelik uygulamalarınız nelerdir?

##### Örgütsel Yedekleme

6. Kilit yönetim ve liderlik pozisyonlarına hazırlıklı olmayı içeren örgütsel yedekleme çalışması kapsamında anılabilecek hangi uygulamalar yapılmaktadır?
  - b. Üniversitenizde geleceğin lider ve yöneticilerini hazırlamaya yönelik çalışma ya da programlar var mı ? içerik, amaç ve katılımcıları nasıldır?
  - c. Her yıl üniversitede yönetim ve akademik pozisyonlardan kaç kişinin ayrılacağı ya da emekli olacağına dair değerlendirme yapılıyor mu? Nasıl?
  - d. Yüksek potansiyelli ve performanslı çalışanları liderlik ve yönetim rollerine hazırlayan bir yetenek havuzu yönetimi uygulamanız var mı? Ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

Ek 4Öğretim Üyelerinin Üniversitelerine Göre Yetenek Yönetiminin "Yeteneğin Çekilmesi" Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

		Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutu									
		Marmara		Maltepe		Koç					
		$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	
1.	Yetenekli çalışanları ile başarı ve rekabet avantajı sağlamak hedeflenir.	2,67	1,15	9	2,80	1,05	9	4,30	,59	1	
2.	Yüksek yetenek ve yeterliklere sahip olan insan kaynağının sağlanmasına yönelik bir politika mevcuttur.	2,52	1,03	11	2,60	1,18	10	4,20	,76	3	
3.	Üniversitemin gelecekteki başarısı için; yönetici ve akademisyen rollerinin, hangi yetenek ve yeterlikleri gerektireceği düzenli olarak tanımlanır.	2,45	1,07	12	2,55	1,23	11	3,75	,63	12	
4.	Kurum dışındaki nitelikli akademisyen ve yöneticileri belirleyerek, üniversitemizde istihdam etmeye yönelik çalışmalar yürütülür.	2,20	1,12	14	2,48	1,18	13	3,72	,84	13	
5.	Üniversiteye yeni katılacak kişilerin mesleki amaçlarının, üniversitenin amaçlarına uygunluğu incelenir.	2,83	1,17	6	2,87	1,20	7	4,03	,69	7	
6.	Kurum içinde, işini başarıyla yürüterek, üniversitemizin amaçlarına önemli katkılar sağlayan akademisyen ve yöneticiler belirlenir.	2,63	1,23	10	2,85	1,17	8	3,86	,99	11	
7.	Henüz mezun olmamış yüksek potansiyelli öğrenciler, başka kurumlara gitmeden üniversitede istihdam edilir.	2,25	1,09	13	2,32	1,11	14	2,96	1,12	14	
8.	Açık pozisyonları kamuoyuna duyurma, işe alma, yerleştirme aşamalarında, bilişim ve iletişim teknolojileri etkili olarak kullanılır.	3,06	1,20	1	3,51	1,12	1	3,89	,93	10	
9.	Açık pozisyon duyuruları, yurtiçi ve yurtdışından adayların başvuru yapabilecekleri şekilde hazırlanır ve duyurulur.	2,85	1,20	5	3,24	1,19	2	4,23	,89	2	
10.	İşe alım sürecinde, herhangi bir adaletsizlik şüphesine yer vermeyecek objektif ve saygılı bir süreç izlenir.	3,02	1,23	3	3,09	1,17	3	3,96	,76	8	
11.	İşe alım aşamasında; adayların performans ve potansiyelinin üniversitemin ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliklere uygunluğu detaylı olarak incelenir.	2,94	1,17	4	2,92	1,17	5	4,16	,74	4	
12.	Üniversite bünyesine yeni katılacak kişilerin, üniversitenin amaç ve hedeflerine yapabileceği olası katkılar irdelenir.	2,79	1,09	7	2,97	1,12	4	4,00	,64	6	
13.	Üniversiteye yeni katılacak kişilerde davranış ve değerleri ile kurum kültürüne uygunlukları da aranır.	3,06	1,23	2	2,90	1,11	6	3,93	,82	9	
14.	Yüksek nitelikte akademisyen ve yöneticilerin, çalışmayı tercih edeceği bir kurumsal yapı ve çalışma ortamı mevcuttur.	2,71	1,06	8	2,52	1,06	12	4,10	,84	5	
	<b>Toplam <math>\bar{X}</math> = 39,47 , S=12,96</b>	37,50	12,11		38,57	13,92		54,06	6,70		
	<b>Toplam N = 275</b>	2,71	1,14		2,83	1,15		3,93	0,80		
			203			42			30		

Ek 5 Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Yerleştirilmesi” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutu	Marmara			Maltepe			Koç		
		$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem
		1.	Akademik ve yönetim kadrolarının görev tanımları, güncel gelişmeler doğrultusunda sistematik olarak yenilenir.	2,55	1,08	4	2,75	1,06	4	3,48
2.	Görev tanımları sadece gerekli bilgi, beceri, eğitim niteliklerini değil, tutum, davranış, değerleri de içerir.	<b>2,79</b>	<b>1,10</b>	<b>1</b>	<b>2,76</b>	<b>1,20</b>	<b>3</b>	3,34	1,04	9
3.	Her birim ve fakültede; işinin uzmanı olan, yetenek ve yeterlikleri doğrultusunda çalışan akademisyen ve yöneticiler istihdam edilir.	<b>2,72</b>	<b>1,06</b>	<b>2</b>	2,68	1,17	5	<b>4,06</b>	<b>,78</b>	<b>3</b>
4.	Her yıl akademisyenlerin ve yöneticilerin performansı ölçülür.	<b>2,55</b>	<b>1,26</b>	<b>3</b>	<b>3,65</b>	<b>1,15</b>	<b>1</b>	<b>4,50</b>	<b>,68</b>	<b>1</b>
5.	Performans değerlendirme ile; akademisyen ve yöneticilerin, üniversitenin amaçlarını gerçekleştirilmeye yaptıkları katkı incelenir.	2,50	1,20	5	<b>3,17</b>	<b>1,27</b>	<b>2</b>	<b>4,10</b>	<b>,75</b>	<b>2</b>
6.	Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların doğru kariyer planı yapabilmeleri amacıyla değerlendirilir.	2,20	1,07	9	2,57	1,12	7	3,66	,84	5
7.	Performansı ve potansiyeli yüksek olan kişi ve gruplara, üniversite içinde farklı kariyer seçenekleri sunulur.	<b>1,97</b>	<b>1,01</b>	<b>10</b>	<b>2,38</b>	<b>1,16</b>	<b>10</b>	<b>3,25</b>	<b>,92</b>	<b>10</b>
8.	Güncel ve küresel gelişmeler doğrultusunda; yeni bölüm, birim, proje ve çalışma grupları oluşturulur.	2,46	1,14	7	2,68	1,19	5	3,56	1,07	6
9.	Çalışanlar, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı rol ve görevlere geçebilirler.	2,30	1,05	8	2,45	1,13	9	3,53	,98	7
10.	Çalışanların, kariyer hedeflerini üniversite içinde hayata geçirmeleri desteklenir.	2,47	1,16	6	2,47	1,19	8	3,79	,86	4
11.	Çalışanların mesleki gelişimlerini birlikte planlayabilecekleri kariyer danışmanları mevcuttur.	<b>1,70</b>	<b>,96</b>	<b>12</b>	<b>2,02</b>	<b>1,12</b>	<b>11</b>	<b>2,65</b>	<b>1,14</b>	<b>12</b>
12.	Tüm akademik ve idari kadrolar için, gelecekteki farklı rol ve görev basamaklarını gösteren üniversite kariyer rehberi mevcuttur.	<b>1,81</b>	<b>1,08</b>	<b>11</b>	<b>1,95</b>	<b>1,10</b>	<b>12</b>	<b>2,86</b>	<b>1,05</b>	<b>11</b>
	<b>Toplam <math>\bar{X}</math> = 29,81 , S= 10,86</b>	<b>27,85</b>	<b>9,99</b>		<b>30,88</b>	<b>11,38</b>		<b>41,60</b>	<b>7,97</b>	
	<b>Toplam N = 275</b>	<b>2,34</b>	<b>1,10</b>		<b>2,63</b>	<b>1,16</b>		<b>3,56</b>	<b>0,91</b>	
			<b>203</b>			<b>42</b>			<b>30</b>	

Ek 6 Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Geliştirilmesi” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

		Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu				Marmara			Maltepe			Koç	
		$\bar{X}$	S	Önem		$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem		
1.	Üniversitemin ve çalışanlarının, sahip olmaları gereken yeterli alanları önceden; sosyal, teknolojik, politik eğilimler dikkate alınarak belirlenir.	2,29	1,04	3	2,52	1,21	1	3,48	,94	3			
2.	Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, mesleki gelişim ihtiyaçları analiz edilir.	2,18	1,08	5	2,33	1,18	5	3,60	,81	1			
3.	Üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin, kişisel gelişim ihtiyaçları analiz edilir.	1,98	,98	12	2,23	1,16	8	3,10	1,06	7			
4.	Geliştirme programları uygulanırken e-öğrenme ve bilişim teknolojileri kullanılır.	2,31	1,14	2	2,46	1,00	3	3,17	,92	5			
5.	Genç akademisyenleri, gelecekte verimli bir akademik kariyere hazırlayan kurs ve seminerler verilir.	2,29	1,06	3	2,17	1,15	9	2,85	1,07	11			
6.	Üniversitenin, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyindeki öğrencilerine formal eğitimlerin yanı sıra, yeterlik ve beceri geliştirme programları sunulur.	2,03	1,03	9	2,33	1,20	5	2,85	1,00	10			
7.	Yöneticilik potansiyeli olan ve yeterlikleri uygun genç akademisyen ya da çalışanlar, gelecekteki üst yönetim pozisyonlarına yerleştirmeye yönelik geliştirme programlarına alınır	1,74	,96	15	2,07	1,11	14	2,71	,97	15			
8.	Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan çalışmalarını yürüten bir birim mevcuttur.	1,74	,98	16	2,12	1,07	12	2,79	1,08	13			
9.	Çalışanların yetenek ve potansiyellerini sergileyebilmelerini teşvik eden, bir kurumsal kültür hakimdir.	2,07	1,05	7	2,33	1,22	5	3,56	1,19	2			
10.	Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirecek insan kaynağının yeterliklerini artırma amacıyla geliştirme programları yürütülür.	2,06	1,08	8	2,17	1,09	10	3,14	1,07	6			
11.	Üniversite içindeki farklı birimlerde rotasyon olanakları sağlanır.	1,78	,96	14	2,07	,97	14	2,46	1,31	17			
12.	Çalışanların iş doyumlarını ve iş-yaşam dengesini artıracak kurs, etkinlik, gezi vb. kişisel gelişim olanakları sunulur.	2,01	1,05	11	2,07	,99	14	2,82	1,13	12			
13.	Kişisel ve mesleki gelişimle ilgili atölye çalışmaları gerçekleştirilir.	1,96	1,06	13	2,09	1,06	13	2,90	1,18	9			
14.	Ulusal ve uluslararası örgütlerde geçici çalışma olanakları sağlanır.	2,39	1,14	1	2,16	1,16	11	3,20	1,29	4			
15.	Çalışanların potansiyellerini işe yansıtılabilecekleri için yararlanabilecekleri koçluk mekanizması işletilir.	1,65	,95	17	2,00	1,16	17	2,55	1,12	16			
16.	Farklı birimler ve bölümlerde üretilen bilgi; çeşitli kurslar ve hizmet içi eğitimler düzenlenerek çalışanlara aktarılır.	2,02	1,01	10	2,40	1,01	4	2,73	1,14	14			
17.	Zor ya da önemli mesleki kararların alındığı dönemlerde, emekli ya da deneyimli üniversite mensuplarının rehberliğine başvurulabilir.	2,15	1,13	6	2,48	1,05	2	2,93	1,27	8			
	<b>Toplam <math>\bar{x}</math> = 36,44, S=14,89</b>	<b>34,31</b>	<b>13,64</b>		<b>37,69</b>	<b>15,85</b>		<b>49,10</b>		<b>15,60</b>			
	<b>Toplam N = 275</b>	<b>2,04</b>	<b>1,04</b>		<b>2,23</b>	<b>1,10</b>		<b>2,99</b>		<b>1,09</b>			
			<b>203</b>			<b>42</b>			<b>30</b>				



Ek 7 Üniversitede Yetenek Yönetimi Alt Ölçek Toplam Puanları ve Genel Toplama İlişkin Betimsel İstatistikler

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>S</b>	Katılım düzeyi
Yeteneğin Çekilmesi	275	39,47 / 2,86	12,96	Biraz
Yeteneğin Yerleştirilmesi	275	29,81 / 2,51	10,86	Çok az
Yeteneğin Geliştirilmesi	275	36,44 / 2,17	14,89	Çok az
Yeteneğin Tutulması	275	49,14 / 2,38	18,81	Çok az
Örgütsel Yedekleme	275	23,06 / 2,15	10,20	Çok az
Genel Toplam	275	177,94	61,67	

Ek 8 Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Yeteneğin Tutulması” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu										Marmara					Maltepe					Koç	
	Marmara		Maltepe		Koç		Marmara		Maltepe		Koç		Marmara		Maltepe		Koç					
	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem				
1.	İşlerini etkili ve verimli yapma çabaları maddi olarak ödüllendirilir.																					
2.	İşini etkili ve verimli yapma çabaları manevi olarak ödüllendirilir.																					
3.	Görevi dışındaki sorumlulukları da alması ve yürütmesi durumunda, farklı terfi olanakları sunulur.																					
4.	Çalışma ortamı, bireysel ya da grupla çalışmaya olanak sağlayacak bir esneklik içerir.																					
5.	Yöneticileri çalışanların başarıları kadar, başarısızlıklarında da yol göstericidir.																					
6.	Terfi sistemi adaletlidir.																					
7.	Ailelerine yönelik eğitim, bakım ve benzeri olanaklar sağlanır.																					
8.	Her düzeyde çalışana süreli ya da süresiz lojman olanağı sağlanır.																					
9.	Çocuk veya yaşlılarına yönelik eğitim ve bakım olanakları sağlanır.																					
10.	İzleyici veya katılımcı olarak yer alabilecekleri iş dışı; sosyal, sanatsal, kültürel etkinlikler mevcuttur.																					
11.	Özel durumlarında (ev alımı, evlilik, doğum vb.) maddi destek sağlayan bir fon mevcuttur.																					
12.	Çalışan memnuniyeti, sistematik olarak değerlendirilerek, gerekli yönetsel düzenlemeler yapılır.																					
13.	Farklılıklarına değer verilir.																					
14.	Yaratıcılığının teşvik edildiği çalışma olanakları sağlanır.																					
15.	Kişisel ve kurumsal başarılarını, sözlü veya yazılı olarak duyuran ve kutlayan kurumsal bir iletişim ağı mevcuttur.																					
16.	Bilgi paylaşımını ve üretimini teşvik eden bir örgütsel kültür vardır.																					
17.	Ulusal ve uluslar arası demek, birlik gibi mesleki örgütlere üyelikler desteklenir.																					
18.	İş ve özel yaşam dengesini kurabilecekleri, huzurlu ve paylaşımcı bir çalışma ortamı vardır.																					
19.	İlgi duydukları mesleki ve kişisel konulara ilişkin yayım ve malzeme edinme olanakları sağlanır.																					
20.	Çalışma yaklaşımları ve biçimleri konusunda özerklik sağlanır.																					
21.	Amaç ve gereksesi sunulduğunda, esnek saatlerde ve mekanlarda çalışmaya izin verilir.																					
	<b>Toplam <math>\bar{X}</math> = 49,14, S= 18,81</b>																					
	<b>Toplam N = 275</b>																					
	<b>203</b>					<b>42</b>					<b>30</b>					<b>30</b>						

Ek 9 Öğretim Üyelerinin Üniversitelere Göre Yetenek Yönetiminin “Örgütsel Yedekleme” Alt Boyutunda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutu	Marmara			Maltepe			Koç		
		$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem	$\bar{X}$	S	Önem
1.	Emeklilik ya da diğer nedenlerle, gelecekte hangi yönetim pozisyonlarının boş kalacağını belirleyen sayısal taramalar yapılır.	2,00	1,06	6	2,19	1,29	6	2,76	1,03	10
2.	Üniversiteye katılması planlanan akademisyen ve yöneticilerin sayı ve yeterlikleri belirlenir.	2,34	1,11	1	2,59	1,19	1	3,65	,97	1
3.	Her yıl, emeklilik ya da diğer nedenlerle gelecekte hangi akademik kadrolardan kaç kişinin ayrılacağını belirleyen taramalar yapılır.	2,21	1,13	2	2,52	1,17	2	2,88	1,14	7
4.	Akademisyen ve yöneticilerin arasından, yüksek potansiyelli kişi ya da grupları belirlemek için kullanılacak ölçütler tanımlanır.	2,01	1,03	5	2,38	1,14	4	3,25	1,17	3
5.	Yüksek potansiyelli kişi ya da grupları, ileride boşalacak fakülte/üniversite yönetim kadrolarına hazırlayan, yönetici yetiştirme programı yürütülür.	1,70	,94	10	1,95	1,14	11	2,96	,93	6
6.	Çalışanların kariyerlerini geliştirme sorumluluğu sadece kendilerinin değil, üniversitenin kariyer geliştirme birimlerinin de sorumluluğudur.	2,16	1,27	3	2,19	1,15	6	2,86	1,02	8
7.	Çalışanlar, güncel görevlerini yürütürken, ileride üstlenebilecekleri yönetim pozisyonlarına hazırlanmalarını sağlayan bir programa katılabilirler.	1,97	1,17	7	2,14	1,20	9	2,72	1,09	11
8.	Her bir çalışan için, yetenek ve yeterlikleri, kariyer planı, potansiyel ve performans bilgilerinin yer aldığı bir dosya hazırlanır.	1,93	1,03	8	2,19	1,15	6	3,10	1,31	4
9.	Kadınlar, yabancı uyrukular, gençler gibi farklı gruplardan nitelikli çalışanların yönetim pozisyonlarına yerleştirilmesi özendirilir.	1,89	1,02	9	2,30	1,25	5	3,10	,97	4
10.	Üniversitede lider ve üst düzey yönetici ihtiyacı karşılayacak, yüksek performans ve potansiyele sahip adaylar, kurum içindeki akademik ve idari kadrolardan seçilerek, bu kişiler için özel geliştirme programları yürütülür.	1,70	,94	11	2,04	1,12	10	2,77	1,15	9
11.	Yüksek potansiyelli akademisyen ve yönetici nitelikleri, fakülte ve üniversite yöneticileri tarafından belirlenir.	2,13	1,13	4	2,50	1,21	3	3,34	1,05	2
	<b>Toplam <math>\bar{x}</math> = 23,06, S= 10,20</b>	21,49	9,25		25,02	11,19		30,93	11,16	
	<b>Toplam N = 275</b>	2,00	1,08		2,27	1,18		3,03	1,08	
			203			42			30	