

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNE BAKIŞ: İŞLETMELERDE YETENEK
YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEKLİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Mine KANAP GÜNGÖR**

**Danışman
Yrd.Doç.Dr.Özlem ATAN**

İstanbul – 2013

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

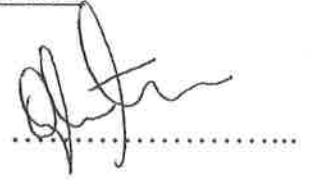
İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Mine Kanap Güngör** tarafından hazırlanan "**Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışı İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi: 08.02.2013

(Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN



Danışman-HAL. Üniv. İşletme Türkçe ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Zeki AKSAN



HAL. Üniv. Ulus. Tic. ve İşl. ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Sezer C. ÇALIŞKAN



HAL. Üniv. Ulus. Tic. ve İşl. ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mustafa AKSU

.....

HAL. Üniv. Sos. Bil. Ens. Müdürü (Yedek)

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Arman Tevfik

.....

HAL. Üniv. İşletme ABD Başkanı Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanması sırasında bilgi ve görüşlerinden yararlandığım tez danışmanı ve değerli öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN, çalışmanın araştırma kısmına ilişkin olarak analizlerin hazırlanmasında desteğini esirgemeyen bankacı arkadaşım Erman TOKTAY, değerli yöneticilerim Yrd.Doç. Çetin KÖRÜKÇÜ, Hasan SARIMAN ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ.....	II
TABLOLAR LİSTESİ.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII

1- GİRİŞ.....	1
----------------------	----------

2-YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE İLİŞKİLİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	4
---	----------

2.1. Bilgi Toplumu, Bilgi İşletmeleri ve Bilgi İşçiliği Kavramlarının Ortaya Çıkışı.....	4
2.2. Küreselleşme ve Sürdürülebilir Rekabet.....	6
2.3. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi.....	8
2.4. Yönetim Anlayışları İçerisinde İnsan Faktörünün Tarihsel Gelişim Süreci.....	11
2.5. Yetenek Yönetimine Geçiş Etkileyen Yeni Yönetim Teknikleri.....	12
2.5.1 Toplam Kalite Yönetimi.....	14
2.5.2. Stratejik Yönetim.....	15
2.5.3. Sinerjik Yönetim.....	15
2.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	16
2.5.4.1. Çalışanı Güçlendirme.....	16
2.5.4.2. Öğrenen Organizasyonlar.....	18
2.5.4.3. Sıfır Hiyerarşi.....	19
2.5.4.4. Ekip Çalışması.....	21
2.5.4.5. Öz Yeterlilik.....	22
2.5.4.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	23
2.5.4.7. Sürekli Eğitim.....	25
2.5.4.8. Kaizen (Sürekli Gelişim - İyileştirme).....	25
2.5.4.9. İç Girişimcilik.....	26
2.5.4.10. Tam Zamanında Hizmet.....	27
2.5.5. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi.....	28
2.6. Entelektüel Sermayenin Artan Önemi.....	29
2.7. Yetenek Savaşları Olgusu ve McKinsey Araştırması.....	34

3-YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ ALTYAPISI VE İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	39
---	-----------

3.1. Yetenek Kavramı.....	39
3.1.1. Yetenek - Beceri İlişkisi.....	40
3.1.2. İş Yaşamında Yetenek Kavramı ve İlgili Diğer Kavramlar.....	41
3.1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı.....	42
3.1.2.2. Yetenek ve Performans Kavramı.....	45
3.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramı.....	45
3.1.2.3.1. Yeteneğin Performans Açısından Önemi.....	46
3.2. İKY'nin Gelişim Süreci ve Değişen rolleri.....	47

3.2.1. Yetenek Yönetimi	49
3.3. İşletmelerde Yetenek Yönetiminin Oluşturulması	51
3.3.1. Yetenek Bakış Açısının Benimsenmesi.....	51
3.3.2 İş Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlanması	52
3.3.3. Yetenek Yönetimi Kapsamının Yedekleme Yönetimi ile Belirlenmesi	53
3.3.4. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı	55
3.3.4.1. Tepe Yönetiminin Sorumluluğu	56
3.3.4.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu	57
3.3.4.3. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu.....	58
3.4. Yetenek Yönetimi Modeli ve Süreçleri	59
3.4.1. Yetenek Yönetimine Geçiş Aşamasında İzlemesi Gereken Süreçler	59
3.4.2. Yetenek Yönetimi Modeli Oluşturma	59
3.4.3. Yetenek Yönetimi Süreci	62
3.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	64
3.5.1. Kilit pozisyonların Saptanması	64
3.5.2. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması	65
3.5.2.1. Performans, Potansiyel ve Yetkinlik Değerlendirme	66
3.5.2.2. Yetenek Matrisi Oluşturma	67
3.5.2.3. Çalışanların Sınıflandırılması	69
3.5.2.3.1. Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması.....	69
3.5.2.3.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma	70
3.5.2.3.3. MCKinsey Sınıflandırması	72
3.5.3. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme	73
3.5.3.1. Değerlendirme Merkezi Kullanımı.....	76
3.5.3.2. Yetenek Havuzu Oluşturma	78
3.5.3.3. Elektronik İşe Alım	79
3.5.3.4. Kariyer Sistem Tipolojisi	81
3.5.4. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması.....	82
3.5.4.1. Çalışanı Kaybetme Maliyeti	83
3.5.4.2. Kariyer Yönetimi ve Gelişimi	84
3.5.4.3. Eğitim ve Geliştirme	85
3.5.4.3.1. Koçluk ve Mentorluk.....	88
3.5.4.4. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi	90
3.5.4.5. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi	92
3.5.4.6. Yetenekli Çalışanın Kurumda Sürekliliğinin Sağlanması	97
3.5.5. İşveren Markası Yaratma	101
3.6. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	103

4- İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ ALGISININ BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ..... 105

4.1. İşletmelerde Performans Anlayışının Gelişimi.....	105
4.2. Bireysel Performans	107
4.3. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Algısı	108
4.3.1. Kuruma Güven ve Bireysel Performans ilişkisi	108
4.3.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum ile Bireysel Performans İlişkisi	109
4.3.3. Özyeterlilik Algısı ve Bireysel Performans İlişkisi	111
4.3.4. İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi	111
4.3.5. Yetkinlik ve Bireysel Performans İlişkisi.....	112
4.4. Yetenek Yönetiminin Bireysel Performansa Etkisi.....	112

**5-İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**116

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	116
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	117
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	118
5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	118
5.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	118
5.3.3. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	119
5.3.3.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları	120
5.3.3.2. Anketlerde Kullanılan Yargıların Tanımlayıcı İstatistik Analizi	122
5.3.3.3. Yetenek Yönetimi Yargılarına Ait Faktör Analizi	139
5.3.3.4. Anketlerde Kullanılan Yargılara Ait Güvenirlik Analizi	142
5.3.3.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları.....	143
5.3.3.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları	145
5.3.3.7. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	147
7- SONUÇ ve ÖNERİLER	148
KAYNAKLAR.....	153
EK 1: ANKET FORMU	169
EK 2: ÖZGEÇMİŞ.....	172

KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
BT	: Bilgi Teknolojileri
CEO	: Chief Executive Officer
CV	: Curriculum Vitae : (Özgeçmiş)
IBM.	: International Business Machines
IMF	: International Monetary Fund
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
PY	: Personel Yönetimi
TZYM	: Tedarik Zinciri Yönetim Modeli
YDİKY	: Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi
YY	: Yetenek Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1: Bir İşletmede Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması	31
Tablo 2.2: Değişen Gerçeklikler	37
Tablo 2.3: WarForTalent 1997, 2000 Survey, Katılımcı Sayıları	37
Tablo 3.1 : İş Yaşamında Yeteneğin Unsurları	41
Tablo 3.2: Yetenek Yönetimi Modeli.....	60
Tablo 3.3:Turkcell Yetenek Matrisi	68
Tablo 3.4: Bir İşletmenin İşgücü Yapısı	69
Tablo 3.5: Yeteneklere Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Performans Grupları ve Özellikleri	71
Tablo 3.6: Çalışan Temin ve Süreci	74
Tablo 5.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	120
Tablo 5.2: Katılımcıların Yaş Dağılımı	120
Tablo 5.3: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri	121
Tablo 5.4: Katılımcıların Medeni Durumu.....	121
Tablo 5.5: Katılımcıların Eğitim Durumu	121
Tablo 5.6: Katılımcıların Görev Dağılımı	122
Tablo 5.7: Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Kendimi Yetenekli Buluyorum Yargısı	123
Tablo 5.8: Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Yeteneklerimi Tam Kapasite ile Kullandığımı Düşünüyorum Yargısı	124
Tablo 5.9: Çalıştığım Birimde Mesleki Yeterliliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım Yargısı	124
Tablo 5.10: Çalıştığım Birimde Kişisel Özelliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı.....	125
Tablo 5.11: Çalıştığım Birimde Eğitim ve Deneyimlerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım Yargısı .	126
Tablo 5.12: İşim Benim İçin Önemlidir Yargısı	126
Tablo 5.13: İşimi Başarılı Bir Şekilde Gerçekleştirdikten Sonra Kendimi Mutlu Hissediyorum Yargısı	127
Tablo 5.14: İşim İçin Gereken Becerilere Uzmanlık Seviyesinde Sahibim Yargısı.....	127
Tablo 5.15: Bulduğum Birimde Yeni Fikirler Geliştirip Uygularım Yargısı	128
Tablo 5.16: Çalıştığım Kurum Yönetiminin Getirdiği Değişikliklere Uyum Sağlarım Yargısı.....	129
Tablo 5.17: Çalıştığım Birimde, Ekip Arkadaşlarım İle Uyumluyumdur Yargısı	129
Tablo 5.18: Çalıştığım Kurum, Kişisel Eğitimim İçin Yeterli Desteği Sağlar Yargısı	130
Tablo 5.19: Kurum Yönetimi Personelin Gelişimine Yönelik Eğitimler Düzenler Yargısı.....	130
Tablo 5.20: Çalıştığım Kurum, Yeterli Maddi Olanaklar Sağlar Yargısı.....	131
Tablo 5.21: Çalıştığım Kurumun Sektör İçinde İyi Bir Yerde Bulunması, Üzerimde Olumlu Etki Uyandırır Yargısı	132
Tablo 5.22: Genel Olarak İşimden Doyum Sağladığımı Düşünüyorum Yargısı.....	132
Tablo 5.23: İşimi Yaparken Farklı Yöntemler Seçme Konusunda Özgürüm Yargısı	133
Tablo 5.24: Çalıştığım Birimde Gerçekleşen Olaylar Üzerinde Kontrolüm ve Etkim Vardır Yargısı	134
Tablo 5.25: Çalıştığım Kurum, İşimi Daha İyi Yapmam Konusunda Bana Destek Olur Yargısı	134
Tablo 5.26: Çalıştığım Kurum Yönetimi, Sorumluluklarını Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmektedir Yargısı.....	135
Tablo 5.27: Çalıştığım Kurum Yönetiminin Yeteneklerimden Yararlandığını Düşünüyorum Yargısı	136
Tablo 5.28: Çalıştığım Birim Yöneticisi, Çalışanları Performanslarına Göre Değerlendirir Yargısı .	136

Tablo 5.29: Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım Yargısı.....	137
Tablo 5.30: Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım Yargısı	138
Tablo 5.31: Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımı Düşünüyorum Yargısı	138
Tablo 5.32: Birimimde, Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Bir Şekilde Çözüm Üretebilirim Yargısı.....	139
Tablo 5.33: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Değerleri	140
Tablo 5.34: Yetenek Yönetimi Anketi Faktör Analizi Sonuçları	141
Tablo 5.35: Anket Güvenilirlik Değeri (Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları)	143
Tablo 5.36: Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri.....	144
Tablo 5.37: Yetenek Yönetimi ve Performans İlişkisi	144
Tablo 5.38: Yetenek Yönetimi Boyutlarının Performans Düzeyine Etkisiyle İlgili Anova Tablosu .	145
Tablo 5.39: Çoklu Regresyon Analizi	146
Tablo 5.40: Yetenek Yönetimi Boyutlarının Performans Düzeyine Etkisi	146
Tablo 5.41. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	147

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1: Yönetim düşüncesinin Zaman Süreçleri	11
Şekil 2.2: Entelektüel sermaye Modeli.....	32
Şekil 2.3: Global Yetenek Kıtlığı.....	36
Şekil 2.3: Yöneticilerin Önemli Gördüğü Faktörler	38
Şekil 3.1: Yetkinlik Piramidi.....	42
Şekil 3.2: Buzdağı Modeli.....	43
Şekil 3.3: IKY'nin Gelişimi ve Değişimi	48
Şekil 3.4: İş Stratejileri ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlanması	52
Şekil 3.5: İnsan Kaynaklarının Birbirine Bağlı Rollerini	58
Şekil 3.6: Yetenek Yönetimine Geçişte Anahtar Uygulamalar	59
Şekil 3.7: Yetenek Yönetimi İşe Alım Kanalları.....	76
Şekil 3.8: Kariyer Sistem Tipolojisi	81
Şekil 5.1: Araştırma Modeli	117
Şekil 5.2: İşgören Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri	140

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Mine KANAP GÜNGÖR
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Özlem ATAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ocak - 2013

BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BAKIŞ: İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzde iş dünyasında rekabet ortamında öne çıkarak başarıya ulaşabilmenin ve en önemlisi başarıyı sürdürülebilir kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilen dinamik bir yapıya sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen işletmeler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu bilgi çağında, yönetsel etkinliğin ve kurumsal verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadırlar. İş dünyasının gündemindeki hızlı ve sürekli değişimler, yetenekli iş gücüne olan talebi artırmakta ve bu tür yeteneklere sahip olmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında stratejilerine uygun yetenekleri kuruma kazandırmaları tek başına yeterli olmamaktadır. Bu durum, kuruma kazandırılan çalışanları elde tutacak ve kurumda sürekliliklerini sağlayacak uzun vadeli uygulamaları gündeme getirmiştir. Bu uygulamalar ile çalışanların kendilerini ve kariyerlerini geliştirecekleri bir ortam yaratılarak kuruma uyum sağlamaları amaçlanmaktadır. Kurumun ve çalışanların performanslarının artırılmasında yetenek yönetimi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı da, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların performanslarına etkisini belirlemektir. Bu nedenle yetenek yönetiminin boyutları belirlenmiş ve ayrıntılı olarak incelenmiştir. Teorik bilgiyi desteklemek amacıyla İstanbul ilinde ankete dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektöründe görevli 184 çalışana yetenek yönetimi ile ilgili sorular yöneltilerek, performanslarına etkisi tespit edilmeye çalışılmış, sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada yetenek yönetimini ölçmek üzere kullanılan ölçeğin boyutları “kuruma güven”, “özyeterlilik algısı”, “kurum desteği ve operasyonel uyum”, “iş tatmini” ve “yetkinlik”dir. Araştırma sonucunda yetenek yönetimine ilişkin beş boyutun her birinin, çalışan performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde etkisinin oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Yetenek Savaşları, Performans Değerlendirme

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Mine KANAP GÜNGÖR
Field : Economics
Program : International Economics
Supervisor : Assistant Professor Özlem ATAN
Degree Awarded and Date : Master – January 2013

AN OUTLOOK ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE INFORMATION AGE: A STUDY ON TALENT MANAGEMENT IN ENTERPRISES AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

ABSTRACT

The way to be distinguished and succeed and most importantly, to maintain this success in the competition environment in business world today is to be able to have a dynamic structure that can keep up with changes. The enterprises that do not ignore this fact also acknowledge the fact that the keyword of the managerial effectiveness and institutional productivity is “human” in the information age in which constant change is inevitable. The rapid and constant changes in the agenda of the business world stimulate the demand for talented labor and having these talents becomes more difficult day by day.

Introducing the talents suitable for their strategy to their institutions in order to gain competitive advantage is not sufficient by itself. This situation has brought forward the long-term practices that can keep the employees gained for the institution and maintain their continuity in the institution. With these practices, the aim is to establish an environment for the employees to develop themselves and their careers and adapt themselves to the institution. Talent management is of considerable importance in increasing the performance of the institution and employees. The aim of this study is to determine the effect of the talent management practices on the employee performances. For this reason, the dimensions of talent management have been specified and examined in detail. A research basing upon a survey has been conducted in Istanbul on the purpose of supporting the theoretical knowledge. 184 employees working in the banking sector have been addressed questions as to the talent management and the effect on their performances have been tried to be established. Evaluations as to the results have been conducted. The dimensions of the scale used for measuring the talent management in the research were “trust to the institution”, “the perception of self-efficacy”, “institutional support”, “job satisfaction” and “competence”. It has been determined in the research results that each of the five dimensions as to the talent management has positive relationship with employee performance. Consequently, it can be said that talent management practices in enterprises have considerable effect upon employee performance.

Keywords: Talent Management, Wars for Talent, Performance Evaluation

1- GİRİŞ

Tarım toplumu, sanayi toplumu ve içinde bulunduğumuz bilgi toplumu dahil, çağlar boyunca işletmelerin değişmeyen hedefi kar elde etmek olmuştur. Her çağın kendi içerisinde bulunduğu koşullar işletmelerin karlılık hedeflerini farklı üretim faktörlerine yöneltmiştir. 1900’li yıllardan itibaren ortaya çıkan yönetim yaklaşımları değişen koşullara yanıt aramak üzere geliştirilmiştir. Bu süre zarfında yönetim yaklaşımlarının insana bakış açısı da değişiklik arz etmiştir. Maliyet unsurundan işletmenin merkezine konumlandırılan insan, küreselleşme, rekabet olgusu, bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak bilgi çağında (1990 sonrası) ön plana çıkmaktadır.

1980’li yıllardan itibaren teknolojik ve toplumsal değişimin çok hızlı yaşandığı, ulaşım ve iletişim imkanlarının hızlı ve ucuz bir hal aldığı günümüzde, her çalışan işletmede katma değer yaratan birer yetenek olarak görülmeye başlamıştır. Çalışanları kaynak gibi kullanma anlayışı, yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır. Günümüz işletmeleri için “birey” başarıya ulaşmanın odağı olarak görülmektedir. Ayrıca gelişen yönetim uygulamaları da bireye yönelmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle de işletmeler yetenekli çalışanları işletmelerine kazandırmak ve sahip oldukları çalışanlarından da etkin bir şekilde yararlanabilmek için onlara çeşitli fırsatlar sunma noktasına gelmişlerdir. Bu kapsamda, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, koçluk ve mentorluk uygulamaları, performans değerlendirmesi, ücretlendirme politikaları ve yan haklar önemli noktalar olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan çalışanlar da küreselleşmenin etkisiyle düşüncelerini tüm dünya çapında konumlandırmaktadırlar. Bireyler, uydu televizyonları ve internet gibi kullanım alanı hızla gelişen bilişim teknolojileri sayesinde dünyanın herhangi bir noktasında olan bir gelişmeden hemen haberdar olabilmektedirler. Bunlarla birlikte artan dil eğitimi ve kültürler arası etkileşimle çalışanlar kendilerini buldukları ülkelerin değil, tüm dünyanın çalışanları olarak da görebilmektedirler Bütün bunların

nihayetinde ise çalışanlar sahip oldukları yetenekleri kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri ortamları kendilerine sunacak olan işletmelerde çalışmak istemektedirler.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında stratejilerine uygun yetenekleri kuruma kazandırmaları ile yetenekli çalışanların uyum sağlayacağı bir kurumda kendilerini geliştirecekleri, kariyer hedeflerine ulaşacakları bir ortamın yaratılması yetenek yönetimi kavramını gündeme getirmiştir.

Yetenek yönetimi ile performans yönetimi yetenekli çalışanların gelişime açık yönlerinin ve saklı güçlerinin fark edilmesi noktasında kesişmektedir. Şirketler, performans ve yetenek yönetimi süreci ile tüm çalışanlarını doğru hedeflere yönlendirerek potansiyellerini ortaya çıkarmayı, doğru ödüllendirme politikalarıyla başarıya arzularını pekiştirmeyi hedeflemektedirler. Performans değerlendirme, çeşitli yöntemler kullanılarak yetenekli çalışanların işletmede ne ölçüde farklılık yarattıkları ve ne derece vazgeçilmez olduğunun belirlenmesi sürecidir. İşletmeler yetenek yönetimi uygulamaları ile sahip olunan yeteneklerin kariyer ve gelişim planlamalarına odaklanılarak organizasyonlarını geleceğe taşımayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler arasında insan kaynakları konusunda yaşanan rekabete bakıldığında, çalışanlarına bu ortamı sağlayamayan işletmelerin başarıyı yakalayamayacağı öngörülmektedir. Önemi giderek artan insan kaynaklarının başarıya ulaşması, çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasına bağlıdır. Çalışma hayatında insan etkeninin gelişimi ve kendini tanıması, yeteneklerinin bilincinde olması son derece önemlidir.

Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların performanslarının artacağı varsayımından yola çıkarak, yetenek yönetimini oluşturan beş algısal boyut (kurumsal güven, kurum desteği ve operasyonel uyum, öz yeterlilik, iş tatmini ve yetkinlik) performans ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanlarca algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının, onların performanslarını etkileyip etkilemediğini, şayet ekiliyorsa ne yönde etkilediğini saptamak çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Çünkü işletmelerin yönetsel etkinliklerine dahil ettikleri yetenek yönetimi, yüksek performans ve güçlü örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçların doğmasına neden olmaktadır.

Giriş bölümünün ardından çalışmanın, ikinci bölümde, yetenek yönetiminin ortaya çıkışına zemin hazırlayan nedenler, bilgi çağı gündeminde yeni yönetim teknikleri ile değerlendirilmektedir. Entelektüel sermaye ve yetenek savaşları olgusunun yetenek yönetimi yaklaşımına etkileri incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, yetenek yönetiminin kavramsal altyapısı yetenek ve ilişkili olduğu diğer kavramlara açıklık getirilerek oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi sürecinde yetenek yönetimi ele alınmış ve işletmeler için önemine yer verilmiştir. İşletmelerin yetenek yönetimi sistemine sahip olabilmeleri için öncelikle yetenek bakış açısını benimsemeleri ve yetenek stratejilerini iş stratejilerine uyumlaştırarak gerekli sorumlulukları (üst yönetimin- insan kaynaklarının- orta düzey yöneticilerin) üstlenmeleri gerektiğine dikkat çekilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, her işletmenin kendi stratejik kararları ile uyumlu bir yetenek yönetimi modeli oluşturması yönündedir. Yetenek yönetimi algısı her işletmeye göre farklılık arz etmektedir. Yetenek yönetimi, model üzerinden ele alınmış, süreçler açıklanarak, geniş bir şekilde yetenek yönetimi uygulamalarına odaklanılmıştır.

Dördüncü bölümde, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisi üzerinde durulmuştur. Yetenek yönetimi açısından bireysel performans değerlendirmenin yeri ve önemine dikkat çekilmiştir.

Beşinci bölümde, çalışmanın teori kısmını desteklemeye yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Çalışma, İstanbul ili, bankacılık sektörü çalışanlarına uygulanan anket tekniği ile elde edilen verilerden yola çıkarak bilgi çağında insan kaynakları yönetimine bakış açısı olarak geliştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan performans düzeyine etkisi incelenmiştir. Bölümün içerisinde çalışmanın amacı, kapsamı, sınırları, anket verilerinin değerlendirilmesi sonucu yapılan tespitler ve elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

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

2-YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE İLİŞKİLİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, hız ve rekabetin süreklilik arz ettiği bilgi çağı gündeminde iş dünyasının kuralları yeniden çizilmeye başlanmıştır. Bilginin artan önemi, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, demografik değişimler ve işgücündeki kuşaklararası farklılıklar, yönetim ile ilgili yeni görüş ve yaklaşımlara yol açmıştır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında çalışanların nitelik ve yeteneklerinin önem kazandığı, yenilik, yaratıcılık ve öğrenme odaklı yönetim yaklaşımları gelişmiştir. Bu yaklaşımlar, yenilikçi, katılımcı ve insanı ön plana çıkaran yönetim teknikleridir. Tüm bu gelişmeler yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

2.1. Bilgi Toplumu, Bilgi İşletmeleri ve Bilgi İşçiliği Kavramlarının Ortaya Çıkışı

Günümüzde bilginin önem kazanmasının temelinde insanın tarih boyunca geçirdiği evreler bulunmaktadır. Tarım toplumu ve sanayi toplumu olarak iki büyük dönemi geçiren insanoğlu artık bilgi toplumu olarak adlandırılan üçüncü bir dönemde yaşamaya başlamıştır.

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, toplumlar, ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişme aşamaları geçirmişlerdir. Bu gelişme aşamalarından insanlık tarihinde iz bırakan aşamalardan birincisi, insanları, ilkel yaşamdan toprağa ve yerleşik düzene bağlayan "tarım toplumu", ikincisi, tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu "sanayi toplumu", üçüncüsü ise, kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazandığı "bilgi toplumu" aşamasıdır (Aktan ve Tunç, 2007: 3). Tarihi süreç itibari ile ilkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş asırlar süren bir gelişme göstermektedir.

Ancak bilgi ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde geliştiği ve küreselleşmenin hız kazandığı bilgi toplumuna geçiş ise, çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Artık bilim ve teknoloji öylesine içiçe geçmiştir ki, bilimsel araştırmaların sonuçları eskiye göre çok daha geniş alanlarda ve kısa sürede teknolojiye yansımaya başlamış, teknoloji de bilimsel araştırma sonuçlarını kolaylaştırmıştır (Özden, 2003: 29-30). Her çağın diğerinden farklı üretim ilişkilerine, teknolojiye, değer dünyasına, kurumlara ve örgütlenme düzeyine sahip olduğu gözlenmektedir (Dursun: 2012).

Bilgi gerektiren ürün ve teknolojiler binlerce yıldır önem taşımıştır. Ancak günümüzde bilginin tek başına değer taşıyarak büyük ölçekli bir iş haline gelmesi oldukça yenidir. Bu yeni anlayış bizi bilgi toplumuna götürmektedir (Kavraklıoğlu, 2006: 204). Bilgi toplumu, bilgiye dayalı toplumsal yapıyla ilgilidir, bilginin ve bilgi teknolojilerinin toplumdaki artan önemini vurgulayan bir kavramdır (Ertürk ve Kahvecioğlu: 2002).

Günümüzde bilginin yönetilmesi ihtiyacı ve stratejik konuma gelmesi ulaştığı konumla yakından ilgilidir. Rekabet ortamında hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörlerinin yanında bilginin bir adım öne çıkması, örgütler açısından stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesine yol açmıştır. Bu nedenle, bilgi, örgütler tarafından diğer üretim faktörlerinden daha farklı değerlendirilmeye başlanmıştır. Öyle ki, geleneksel üretim faktörleri olan toprak (doğal kaynaklar) emek ve sermaye artık ikinci plana düşmüş, bilgi ise en stratejik üretim faktörü olmuştur (Drucker, 1993: 66). İletişim teknolojileri sayesinde bilgi işlem kapasitesindeki sürekli artış ve sınır tanımadan artan dolaşım hızı, bu değişimin arkasındaki en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Bu değişim geçmiş dönemdeki sanayi toplumu ve tarım toplumundan bir ayrılmayı ifade etmektedir (Ertürk ve Kahvecioğlu, 2002, s: 472). Bu değişim ile birlikte kol gücüne dayalı sanayi işçiliğinden, zihinsel güce dayalı bilgi işçiliğine doğru temel bir dönüşüm yaşanmaktadır (Drucker, 1993: 66).

Genel olarak bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışanlar bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır. Drucker, bilgi işçisini “yüksek seviyeli işçi” olarak nitelendirmekte olup, “yeni ürün ve hizmetler üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar” şeklinde

tanımlamaktadır (Drucker, 1993: 67). Bilgi işçiliği kavramı beyin gücü ile çalışanları kapsayacak şekilde gelişmiştir. Şu anda geniş bir alanı kapsayan bilgi işçisi, bilgi üreticileri (bilim adamı, araştırmacı, uzman, yazılım mühendisleri, biyoteknoloji mühendisleri) olarak tanımlanabilmektedir (Reich: 1992). Ayrıca, bilgi işçisi tanımlamalarında, bilgi taşıyıcıları (öğretmenler, kütüphaneciler, profesyonel iletişim işçileri), bilgi işlemcileri (idari işler ve sekreterlik hizmetleri), ve altyapı personeli (makine operatörleri, bakım personeli) olarak sınıflandırılmaktadır (Işığışık, 2002: 123). Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bu yeni ekonomide süreklilik ve hızlilik arz eden rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı olan bilgi ve teknolojiyi üretecek, geliştirecek ve farklılaştıracak yetenekli insanların önemi ve onlara duyulan ilgi de artmıştır.

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler öylesine hızlı ilerlemektedir ki, zaman ve mekan farklılıklarının etkisi ortadan kalkmış, piyasalar birbiriyle entegre hale gelmiştir. İletişim teknolojilerinin yoğunlaşmasıyla, sanal kuruluşlar, topluluklar ve piyasalar ortaya çıkmıştır (Kelleci, 2003: 9). Yeni ekonomik sistemde bilginin dolaşımını sağlayan ağ yapılanması, sektör ayrımı olmaksızın tüm ekonomik faaliyeti bilgi temelli hale getirmiştir (Özsağır, 2007: 30).

Hızlı bilgi artışının bireysel, kurumsal ve toplumsal dönüşüm ihtiyacını yaratmasıyla, insan ögesi anahtar bir rol oynamaya başlamış ve insan kaynakları yaklaşımına yeni bir takım rol ve sorumluluklar yüklenmiştir. İnsan kaynaklarına yönetimine yüklenen yeni rol ve sorumluluklar, yetenek yönetim yaklaşımına zemin hazırlamıştır.

2.2. Küreselleşme ve Sürdürülebilir Rekabet

Küreselleşme, en basit anlamda, yerkürenin farklı bölgelerinde yaşayan insan, toplum ve devletlerarasındaki iletişim ve etkileşim derecesinin “karşılıklı bağımlılık” kavramı çerçevesinde giderek artması olarak tanımlanabilir (Bayar, 2010: 25).

Pazarlar ve ürünler artık daha küreseldir. Kaynaklar dünyanın her yerinden alınabilmekte, ürünler her yerde satılmaktadır. Birçok organizasyon ürünlerinin imalatını, hizmet alımlarını ve yazılım geliştirmeyi dünyanın çok uzak ve farklı yerlerindeki kişi ve kuruluşlara yaptırmaktadır. Parasal kaynaklar, yeni fikirler,

ürünler ve hizmetlere yatırım için dünyanın her yerine sınır tanımaksızın aktarılabilmektedir (Barutçugil, 2004: 22).

Küreselleşme kavramının sınır tanımaz özelliği işletmeler açısından rekabeti doğurmuştur. Rekabet bir yarıştır. Bu yarış kimin daha iyi olduğunu ortaya çıkaran bir fonksiyona sahiptir (Henderson, 1983: 8). Rekabet gücü ise, öncelikle bu yarışı sürdürebilmek, sonrasında da öne çıkabilmek için sahip olunması gereken temel yetkinliktir. Bu açıdan, elde edilen tüm yetkinlikler, gerek nitel gerek nicel açıdan, performans göstergelerinde kendini göstermekte, buradan da temel yetkinlikler toplamı olarak rekabet gücüne yansımaktadır. Dolayısıyla, yetkinlikler, performans ve rekabet gücü arasında doğrusal bir ilişki sözkonusudur. Buradan hareketle, organizasyonların rekabet gücünün artırılması, temelde organizasyonların yetkinliklerinin arttırılmasına bağlıdır. Organizasyonlar bu yetkinliklere dayanarak yenilikler geliştirebilecekler ya da farklılıklar yaratabileceklerdir (Biçer ve Düztepe, 2003: 18).

Rekabet analizi konusunda tüm dünyada otorite kabul edilen Michael Porter, rekabet avantajı ya da rekabet gücü kazandıracak üç temel kaynak olan maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma kavramlarından söz etmektedir (Kanıbir, 2004: 82-83).

Porter, bu kaynaklardan söz ederken aynı zamanda organizasyonların önündeki alternatif davranış yollarını da gündeme getirmektedir. Maliyet liderliği; organizasyonların maliyetlerini kontrol altında tutarak fiyat avantajı yaratabilme becerisini ve bu şekilde rekabet gücü inşa edilmesini konu almaktadır. Farklılaşma; Pazarda mevcut ürün ve hizmetlerden daha farklı, daha üstün ürün ve hizmetler yaratabilmek, daha üstün teknoloji, servis ve süreçler geliştirebilmek ve bunları organizasyonel sonuçlar üzerine açıkça yansıtabilme becerisidir. Odaklanma; spesifik (çok özel, özellikli) hedefler üzerinde yoğunlaşarak, bütün stratejilerin bu hedeflerle bağlantılı olarak oluşturulması ve sözkonusu hedefler üzerinde uzmanlaşarak organizasyon için bir rekabet gücü yaratılması becerisini ifade etmektedir (Kanıbir, 2004: 82-83).

İşletme, rakiplerinin yarattığı ekonomik değerden daha fazla ekonomik değer yaratıyorsa, rekabet üstünlüğüne sahip olmakta, ama bu üstünlüğü sürdürüp sürdürmeyeceği, yaratılan değerın özgünlüğü, taklit ve kopya edilemez oluşu gibi kriterler tarafından belirlenmektedir (Altıntuğ, 2009: 445). Bu durum, kurumları sürdürülebilir rekabete ulaştırma noktasında yetenekli çalışanların yönetilmesi konusunu gündeme getirmektedir.

2.3. Demografik Değişimler ve İşgücü Profiline Değişimi

Dünyada birçok ülkede büyük bir demografik geçiş süreci yaşanmaktadır. Demografik geçiş süreci, yüksek doğurganlık ve yüksek ölüm oranlarının hüküm sürdüğü bir durumdan, doğumların ve ölüm oranlarının düştüğü bir duruma geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır. Dünya nüfusu 1950 yılında 2,5 milyardan 2007’de 6,7 milyara yükselmiştir. Birleşmiş Milletler tarafından yapılan projeksiyonlara göre 2050 yılında dünya nüfusunun 9,2 milyara yükselmesi beklenmektedir. Dünya nüfusundaki bu artışa rağmen, birçok ülkenin nüfus artış hızında doğurganlık oranının azalmasına bağlı olarak önemli düşüşler gözlemlenmektedir (Erdönmez, 2007: 59).

Dünya genelinde nüfus dağılımı incelediğinde yaşlı nüfusun arttığı görülmektedir. Örneğin; 1950 yılında dünya nüfusunun yüzde 8’ini (toplam 200 milyon) 60 ve daha ileri yaşta kişiler oluşturmaktayken, 2025 yılına gelindiğinde yaşlı kesimin altı kat artıp 1,2 milyara ulaşacağı ve toplam nüfus içindeki payının da yüzde 14’e çıkacağı öngörülmektedir (Tuy, Hansen ve Price, 2001: 24-26).

Bu bağlamda dikkat çeken bir diğer unsur da kadınların giderek daha fazla iş hayatına girmesidir. Daha önceleri genellikle ofis işlerinde ve alt düzey işlerde çalışan kadınlar artık, satış, teknik hizmetler, mühendislik ve yönetim alanlarında daha fazla söz sahibi olmaya başlamıştır. 1973 ile 1993 yılları arasında kadınların işgücüne katılma oranı ABD’de yüzde 51’den yüzde 69’a, eski Avrupa Topluluğu ülkelerinde ise yüzde 45’ten yüzde 55’e çıkmıştır. Erkeklerin işgücü piyasasındaki paylarında ise bir azalma görülmektedir (Tuy, Hansen ve Price, 2001: 24-26). Böylece, yetenekli kadın çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak isteyen organizasyonlar, esnek çalışma saatleri, part-time çalışma, ev-ofis çalışma, çocuk izinleri gibi çözümler sunmaktadır. Kadın çalışanların artması, her iki eşin de

çalıştığı çift kariyerli ailelerin sayısını da artırmaktadır. Çift kariyerlilik insanların kariyer yöntemlerini eşlerinin durumlarını da dikkate alarak belirlemesine yol açmakta, diğer taraftan da küçük çocuklarının bakım, kreş, yuva, okul ve sağlık sorunları iş hayatına yansımaktadır (Atlı, 2012, 49).

Demografik değişimlere bağlı olarak iş yerlerinde çalışanlar arasındaki ırk, dil, din ve benzeri farklılıklar arttığı görülmektedir. Küreselleşme olgusu ile birlikte artan bu farklılıkları yönetebilmek için sivil toplum kuruluşlarının da çabalarıyla ayrımcılığı önleyen yasal düzenlemeler geliştirilmeye başlamış ve farklılık yönetimi önemli bir insan kaynakları konusu haline gelmiştir (Barutçugil, 2004: 86).

Global düzeyde yaşanan gelişmiş ülkelerdeki yaşlanma ve gelişmekte olan ülkelerdeki nüfus yoğunluğu eğilimi, beraberinde bir ülkeden diğerine sürekli hareket eden, farklı kültürlerde uzmanlık alanına göre görev alan modern çağın göçebe profesyonellerini yaratmıştır. Bu profesyonellerin hareketliliği de yetenek savaşlarına zemin hazırlayan bir neden olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yeni çalışan tipi, hem işletmeler hem de devletler için bazı avantajları ve dezavantajları beraberinde getirmektedir (Demircioğlu, 2010: 23). İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için genç nüfusa olan ihtiyacı yüksektir. Bu nedenle işletmelerin, ileriki yılları hedefleyerek, yetenek havuzlarını oluşturup, bu yetenekleri yönetmesi gerekmektedir.

Küreselleşen dünyada demografik değişimlerin de etkilediği bireyler eski kuşaklardan çok farklı özelliklere sahiptir. Günümüzde insan kaynağı eskiye göre daha bilgili, daha kendine güvenen, küresel düşünebilen ve hareket edebilen, iletişim kaynaklarını daha etkin ve sık kullanan, beklentileri yüksek, iş ile özel hayat dengesine çok önem veren, hedef odaklı ve esnek yapıdadır. Bu süreçte çalışanların farklı beklenti ve eğilimlere sahip olması kuşak farklılıkları ile tanımlanmaktadır (Cıngı: 2010).

Kuşak kavramı, toplumbilim terimleri sözlüğünde; yaklaşık olarak 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olarak tanımlanmakta olup, nesil ve jenerasyon şeklinde de ifade edilebilmektedir. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kavramı, “aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını,

dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır”.

Tarihi süreç içerisinde, 1950–1960 yılları arasında doğanlara Baby Boomers (Bebek Patlaması), 1965–1976 yılları arasında doğanlara X, 1977- 1994 yılları arasında doğanlara Y, 1994–2003 yılları arasında doğanlara Milenyum ve 2003 yılı itibari ile doğanlara Z kuşakları denilmektedir (Önder: 2012).

Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarını ifade eden jenerasyon kavramı, yetiştirme tarzları ve içinde oldukları ortam değişiklikleri nedeniyle kuşak (nesil) olarak da adlandırılmaktadır. Jenerasyonlar arasında, gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse iş yerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Farklı yaş gruplarının birarada çalıştığı günümüz işyerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Keleş, 2011: 129).

Bu nedenle işletme yönetimleri, Y kuşağı (1977- 1994 arası doğanlar) çalışanlarını gündemlerine alarak onları kazanmaya çalışmak ve X kuşağı (1965–1976 arası doğanlar) veya daha önceki kuşaklardan olan yöneticilerini Y kuşağı çalışanlarını yönetecek şekilde geliştirmek konuları üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır (Keleş, 2011: 129). Yeni nesil özgürlüğüne düşkün, iletişime önem veren, seçici, kendine güvenen bir yapıya sahip ve esnek bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Rutin işlerden sıkılmakta, yaratıcılığını katarak farklılık yaratmak, ise katkısını görmek ve sonucunu almak istemektedir. Kendinden önceki neslin “ömür boyu çalışma” ve “şirkete bağlılık” kavramlarına bir türlü anlam verememektedir. Eski neslin “ekmek kapısı” ve tüm “emeğinin sahibi” olarak gördüğü organizasyon artık yeni nesil için “bilgisinin kiracısından” öte birşey değildir. Bunun sonucu olarak yeni nesil çalışanı, bilgisini en iyi değerlendirecek organizasyona yelken açmakta kendisini alabildiğine özgür hissetmekte, bu durum organizasyonların sahip oldukları nitelikli işgücünü elde tutmalarını giderek zorlaştırmaktadır (Özden: 2007). Bilgiye sahip fakat farklı kuşaklardan gelen kişilerin nasıl yönetileceği bilinmelidir. Farklı kuşakları aynı yönetim yaklaşımlarıyla yönetmenin mümkün olmayacağından, kuşaklar açısından farklılaştırılmış yönetim yaklaşımları geliştirilmelidir (Bilgi

Yönetimi: 2006). Bu yönüyle özellikle X ve Y kuşaklarının iş yaşamındaki ihtiyaçlarını karşılama gereksinimi, yetenek yönetimi yaklaşımı ile giderilmeye çalışılmaktadır.

2.4. Yönetim Anlayışları İçerisinde İnsan Faktörünün Tarihsel Gelişim Süreci

İnsan doğasının sosyal yaşamı zorunlu kılan yönü, işbirliği ve işbölümü esasına dayanan toplumsal bir yaşam biçimini ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak da insanlar, belirli ilkeler ve kurallar etrafında birleşerek farklı yönetim anlayışlarının doğmasına neden olmuştur. Yönetim anlayışlarını, tarihsel gelişim sürecini dikkate alarak klasik yönetim anlayışı ve çağdaş yönetim anlayışı olarak iki temel başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar günümüzün yönetim anlayışını açıklamak için altyapı oluşturacaktır (Benligiray, 2005: 24).

İş, insan ve işletmelerin bulunduğu her zeminde bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Bu yönetim anlayışı, toplumların içinde buldukları yapı ve özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna kadar gelişen süreçlerde bir maliyet unsuru olarak görülen insan, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmelerin gündemlerine alınmaya başlamıştır. Ve içinde bulunduğumuz Bilgi Çağına gelindiğinde, insanlar, işletmelerin en değerli varlıkları haline gelmişlerdir.



Şekil 2.1: Yönetim düşüncesinin Zaman Süreçleri

Kaynak: (Kara, 2008: 9).

Sanayi Devriminin sonucunda, işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte yönetim kavramı söz konusu olmuştur (Kara, 2008: 8). Sanayi devriminde (1870-1970), yönetim anlayışı ve yaklaşımları, özellikle 1900’lü yıllardan itibaren yönetim teorileri ile birlikte gelişmeye başlamıştır. Bu çağ içerisinde, işletmelerin öncelikli hedefi ayakta kalmak için mücadele etmektir. Bu mücadelede karlılık hedefine ulaşmak amacıyla “geleneksel” (1900-1970) ve “çağdaş” (1970 –) yönetim yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Geleneksel (klasik) yönetim yaklaşımları içerisinde, Taylor’un “bilimsel yönetim yaklaşımı” (1911-ABD), Fayol’un “yönetim yaklaşımı” (1916-Fransa) Weber’in “bürokrasi yaklaşımı” bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara göre, işletmeler, insani bir maliyet unsuru olarak göz ardı etmekte olup çevresel etkenlere kapalı, üretimin makine ve teçhizat ile sağlandığı bürokratik, hiyerarşik, otoriter bir örgüt yapısına sahiptirler. Ancak 1929 dünya ekonomik krizi ile birlikte işletmelerin organizasyon sorununu çözmekte yetersiz kalan klasik yönetim anlayışı etkisini yitirmeye başlamış, geleneksel anlayışın uzantısı olan “neo klasik yönetim yaklaşımı” (1929-1970) ile “davranışsal” anlayış benimsenmiştir. Bu yaklaşım ile göz ardı edilen insan faktörü ön plana çıkmaya başlamıştır. İnsan ilişkileri, motivasyon, tatmin ve davranışlar üzerinde durulmuştur. İşletmelerin insani ön plana çıkararak yaklaşımları, 1950’li yıllardan itibaren süregelen “çağdaş yönetim anlayışı” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim anlayışı, neoklasik yaklaşımın uzantısı olan “sistem yaklaşımı”, (1950-1960), “durumsallık yaklaşımı” (1960-1970) ile başlayıp, “toplam kalite yönetimi” (1970 –) ile günümüze kadar devam etmektedir. Bu yaklaşım ile sürekli değişim ve gelişim anlayışı benimsenmeye başlamıştır.

2.5. Yetenek Yönetimine Geçişi Etkileyen Yeni Yönetim Teknikleri

Küreselleşme ve sınır tanımazlığın getirdiği ezici rekabet ortamında işletmeler, yönetim yapılarını, sistemlerini, süreçlerini, insan ve bilgi kaynaklarını yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu çalışmada özellikle insan kaynakları yönetimi anlayışı içinde yetenek yönetimi kavramının anlamını ve önemini konumlandırabilme açısından 1990’lı yılların başından itibaren tüm dünyada giderek benimsenen işletmelerde yararlanılan ve uygulanan yeni yönetim tekniklerini irdelemek çalışmanın teorik altyapısı açısından açıklayıcı olacaktır.

1980'li yıllara gelinceye kadar değişim ve dalgalanma olmaksızın nispeten daha sakin bir rekabet ortamında çalışmaya alışmış olan işletmeler, bu tarihten itibaren çeşitli değişimlerle karşı karşıya kalmışlardır. O güne kadar alanlarında çok başarılı olarak kabul edilen işletmeler bile bu değişimler karşısında zorlanmaya başlamışlardır. Özellikle bilgi toplumuna geçiş; küresel ölçekte yaşanan şiddetli rekabet, ticari ilişkilerin ulusal sınırların ötesine taşması, tüketicisi tatmininin en st seviyede karşılanmaya çalışılması gibi dünya ticaretinde yaşanan, yeni sayılabilecek gelişmeler karşısında, durağan şartlarda çalışmaya alışmış, katı ve hantal örgüt yapılanmaya sahip olan işletmeler çok zor durumlarda kalmışlardır. Bir başka ifadeyle yenedünya düzeni işletmelerin mevcut yönetim anlayışları ve örgüt yapıları ile ynetilmelerinde sorunlar yaratmış, yeni yönetim yaklaşım lafına ihtiyaç doğmuştur (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003: 1).

Gelişen dünya ekonomisinde söz sahibi olmanın yolu rekabetçi olmaktan geçmektedir. Yeni pazarların yaratılıp genişletilmesi, globalizasyon nedeniyle rakip sayısındaki artış, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler vb. gelişmelere paralel olarak yönetim tarzları da değişmektedir (Büyüközkan, 2002: 35).

Kesinleşen rekabet ortamında yeni küresel yönetim anlayışının beş temel boyut üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür. Modern tesi yönetim teorisi (Kara, 2008: 10) olarak adlandırılan bilgi çağında, ayakta kalabilmenin, yaşayabilmenin, ykselebilmenin ve yüksek performansı sürdürebilmenin sınırları “*Kalite, Strateji, Sinerji, İnsan ve Bilgi*” kavramlarıdır.

Bu kapsamda, 1970’lerden itibaren, yönetim alanında en çok konuşulan kavramlardan kalite kavramı ve buradan hareketle insanı merkez alan *Toplam Kalite Yönetimi*; 1990’lı yıllardan itibaren fark yaratmanın önemini vurgulayan strateji kavramı ve buradan hareketle *Stratejik Yönetim*; işletmedeki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltmesini, organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin ifade eden sinerji kavramı ve buradan hareketle *Sinerjik Yönetim*; insan ve bilgi kaynaklarının nasıl en iyi şekilde yönetileceğini ifade eden yeni yönetim anlayışının diğer iki önemli boyutu “insan”

ve “bilgi” kavramı; buradan hareketle *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Bilgi Yönetimi* gibi yeni yönetim teknikleri irdelenecektir.

2.5.1 Toplam Kalite Yönetimi

Yetenek yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasında en fazla etkili olan yeni yönetim tekniklerinden biri toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi anlayışında yöneticilerin ve çalışanların rolü diğer yönetim tekniklerine göre farklılaşmıştır. Buna göre, yöneticilerin “karar verme” ve “kontrol etme” işlevleri daralmış, koçluk ve danışmanlık işlevleri genişlemiştir. Bunun yanında toplam kalite yönetimi, kaliteyi tüm çıkarların önüne tutan bir hedef olarak belirlediği için organizasyondaki ilişkiler ast-üst, sahip-vekil (temsilci) yerine müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği anlayışına bırakmıştır. Toplam kalite yönetimi ile organizasyon yapıları, dikey hiyerarşik yapılardan çıkmış, yetenek yönetimine zemin hazırlayan, yatay, takıma dayanan, küme nitelikli yapılar haline gelmiştir (Koçel, 2003: 274). Bugün yönetim alanında, rekabet stratejilerinin başarısında önemli olduğu kabul edilen ve küreselleşmeyle birlikte, işletmeler arasında kültürel, zihinsel ve yönetsel paylaşımların artmasına bağlı olarak yaygınlaşan; toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vd. yönetim yaklaşımları yaygınlaşmaktadır. Çalışanların katılımına dayanan çeşitli uygulamalar, bu yaklaşımların gerektirdiği davranışsal ve duygusal boyutların içselleştirilememesi yüzünden, birçok işletme açısından, başarıyı getirmek bir yana, verimli olmaktan uzak, içi boş birer uygulamaya dönüşmüştür (Savcı, 2003:127-128; Eroglu, İrmis, 2004: 106). Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli iki bileşen vardır; birincisi, başarılı olan modelleri ve stratejileri kendine has birikim ve koşullarla beslemeden olduğu gibi kopyalamanın hiçbir zaman başarıyı getirmediğini anlamaktır. İkincisi de kendi birikimlerine dayanarak oluşturulan yapıyı, yönetsel ahlak boyutunu ihmal etmeden kurumsallaştırmaktır.

Toplam kalite yönetiminin insan odaklı yaklaşımı, çalışanın eğitim ve gelişim faaliyetlerine verilen önem, etkin liderlik, süreçlerin yönetilmesi, katılımcı ve demokratik çalışma ortamı, yalın organizasyon ve sıfır hiyerarşi gibi unsurlar, insan kaynakları yönetimi yaklaşımını geliştirerek çalışana yetenek temelli bir bakışın zeminini hazırlamıştır (Saruhan ve Özdemir, 2004: 88).

2.5.2. Stratejik Yönetim

Strateji, rakiplerinin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Öncelikle üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. İşletmenin gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar (Vahap: 2012).

İşletme hedefleri doğrultusunda geleceğe odaklı yetenek yönetimi yaklaşımı, kökenini stratejik yönetim ve buna dayalı insan kaynakları yönetiminden alır. Yetenekli çalışanları geleceğe hazırlayarak insan kaynaklarında fark yaratmaktaki amaç, işletmenin uzun vadeli stratejilerini hayata geçirebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmektir (Rothwell ve Kazanas, 2003: 28–29).

2.5.3. Sinerjik Yönetim

Sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılan bir kavramdır ($1+1+1=4$ ya da $1+1=3$ olarak yazılabilir). Sinerji, bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir. Sinerji bir grubu hareket ettiren enerjidir (Vahap: 2012).

Sinerji Yönetim, genel olarak organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemidir. Dar anlamda ise, yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanmasıdır. Sinerjik yönetim bu alanda “toplam katılım yönetimi” olarak da adlandırılabilir (Vahap: 2012).

Toplam katılım yönetimi teknikler içerisinde, yetki ve sorumluluk devri, bilgi paylaşımı, anketler, geribildirim (feedback) öneri sistemleri, görev grupları (TaskGroups; örneğin, sıfır hata çalışma grubu, öneri geliştirme grupları, verimlilik

geliştirme çalışma grubu vs.) iş zenginleştirme, kalite çemberleri, kendi kendini yöneten takımlar, fonksiyonel çalışma grupları, organizasyonel performansın artırılması açısından önem taşımaktadır (Aktan: 1999).

2.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynaklarının yönetimi organizasyonun amaçlarına (karlılık, verimlilik, kalite vs.) ulaşabilmesi için tüm çalışanların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İnsan kaynaklarının yönetimi, organizasyonda “insan” kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasını amaçlar. Daha başka bir ifadeyle, insan kaynaklarının yönetimi; insan kaynaklarının planlanması, geliştirilmesi, eğitimi, motivasyonu, performans değerlendirilmesinin yapılması, yönetime katılması vs. konuları içeren bir alandır. İnsan kaynaklarının yönetimi alanında kullanılan ve yararlanılan başlıca yeni konseptler ve teknikleri; “çalışanı güçlendirme”, “öğrenen organizasyonlar”, “sıfır hiyerarşi”, “özyeterlilik”, “ekip çalışması”, “dış kaynaklardan yararlanma”, “sürekli eğitim”, “kaizen (sürekli iyileştirme)”, “iç girişimcilik”, “tam zamanında hizmet” şeklinde sıralanabilmektedir (Aktan: 1999).

2.5.4.1. Çalışanı Güçlendirme

Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı bir diğer yeni yönetim kavramı “çalışanı güçlendirme” olarak adlandırılabilir kavramdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını, yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007:316).

Küreselleşme, rekabet baskısı ve hızla değişen çevre koşulları nedeniyle, organizasyonlardaki merkezi karar alma süreçleri de dönüşmektedir. Artık sorunlara çözüm üreten, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyan çalışanlar karar merciiini oluşturmaktadır. Bu nedenle organizasyonda daha esnek, daha atak ve etkili kararlar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan bireylerin güçlendirilmesi zorunlu hale gelmektedir. Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışan bir kişi, bir başkasının liderliğinde kendini geliştirmeye başlar, bu kişinin karar ve eylemlerini izler ve rol-model olarak benimser. Bu süreç zarfında çalışanın güçlendirmeyle ilgili anlayışı gelişir, artık bulunduğu bu yeni sürecin gerektirdiği şekilde davranmaya

başlar. Son aşamada ise, sözkonusu çalışan bir lider haline gelir ve diğerlerini yetkilendirmeye başlar(Barutçugil, 2004:401).

Güçlendirme sürecinde başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için belirli bazı koşulların sağlanması gerekir (Barutçugil, 2004:401):

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- Çalışanın sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- Çalışanın yalnızca çalışmasının değil, tüm kişiliğinin dikkate alınması,
- Çalışanın değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- Çalışanın kendine güven derecesinin yüksek olması,
- Çalışanın dinleme ve geribildirim alma yeteneğine sahip olması,
- Çalışanın eyleme dönük olması.

Çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi, çalışanların karar alma sürecine katılması, ekip çalışmasına önem verilmesi, çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi, çalışanların organizasyonda pay sahibi olması vs. konuların tümü “*çalışanların güçlendirilmesi*” kavramı içerisinde düşünülebilir. Çalışanların güçlendirilmesi, aynı zamanda bir sinerjik yönetim tekniği olarak da düşünülmektedir (Aktan: 1997).

Drucker’ın belirttiği gibi modern organizasyonların bilgi işçilerinden oluşması nedeniyle ast üst ilişkisinin yerini meslektaşlık ve takım ilişkilerinin alması, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir (Drucker: 1992: 95).

2.5.4.2. Öğrenen Organizasyonlar

Yetenek yönetimi yaklaşımına etki yapmış başka bir yönetim tekniği ise öğrenen organizasyonlardır. Günümüzde bilgiyi elde etmek, elde edilen bilgiyi rekabet üstünlüğü elde edecek şekilde kullanmak, örgütlerin kazanmaları gereken önemli bir yetenek haline gelmiştir.

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgi ağlarına yönelik yapılandırma daha da rekabetçi ortamları beraberinde getirmiştir. Bu rekabet ortamında, organizasyonların varlıklarını ve etkinliklerini sürdürebilmeleri rakiplerinden daha hızlı öğrenmek ve öğrendiklerini sistematik ve sürekli bir biçimde hayata geçirmek ile sağlanacaktır (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 501).

İlk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" isimli eserinde kullandığı "Öğrenen Organizasyonlar" kavramı, organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili sonuçlar almalarını sağlamak için gerekli yeterliliklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir. Bu süreçte, çalışanların paylaşılan bir vizyon etrafında toplanmaları sağlanarak, kuruma uzun dönemli bağlılıkları teşvik edilir (Senge, 1996: 21). Bu kavram, bir işletmenin sürekli yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak, bu sonuçları değişen çevre koşullarına uyum sağlamada kullanması, çalışanını geliştirici bir sistem oluşturması ve sürekli değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir (Genç, 2004: 196).

Ayrıca, öğrenen organizasyonların oluşturulması için 5 temel disiplinin bir arada olmasından bahsedilmektedir. Bu disiplinler aşağıda özetlenmektedir (Senge: 1990):

Sistem Düşüncesi: Sistem düşüncesi, sistemleri parçalamaksızın inceleyerek, olaylara bir bütün olarak bakma olgusundan oluşur. Amaç, tek tek parçaları değil, bütünü görebilmektir.

Kişisel Hâkimiyet: Organizasyonlar, öğrenen bireyleri aracılığıyla öğrenirler. Bir başka deyişle, organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi çalışanlarından daha büyük olamaz. Kişilerin kendiışlerini iyi yapmaları kadar

yeniliğe ve öğrenmeye açık olmaları önemlidir. Kısaca, bireysel gelişim ve öğrenme disiplini.

Zihni Modeller: Bireylerin yaşamın akışı ile ilgili bilgilerin farkında olma, bunları test etme ve geliştirme aşamalarını kapsar.

Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: Organizasyondaki herkesin ortak bir hedef üzerinde uzlaşması ve bu hedefi paylaşmasıdır.

Takım (Ekip) Halinde Öğrenme: Çalışanların ekip çalışması içerisinde yer alarak diyalog ve tartışma yoluyla kendilerini geliştirmelerini ifade eder. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez. Bu süreci tamamlayan sistem düşüncesi ise çalışanların kendilerini, kurumları ve dünya ile bağlantılı olarak görmelerini sağlayan bir ilkedir.

Öğrenen organizasyon yaklaşımının, kurumların çalışanlarına yetenek açısından bakmasına yol açacak bir işlev gördüğü söylenebilmektedir.

2.5.4.3. Sıfır Hiyerarşi

Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küresel yönetim düşüncesi, kapalı sistem anlayışını terketmiş olan örgütleri, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Bu durum kuruluşları; faaliyetlerinde etkinlik ölçütlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 14).

İnsan hakları, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, insanların bekleyişlerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, yeni yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılandırılmasını etkileyen bir gelişmedir. Bu gelişmeler; yönetim süreçlerini ve örgütlerin yapılandırılmasını köklü bir şekilde etkilemiştir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 14).

Yönetici ve çalışanlar arasındaki emir-komuta zinciri ya da alt-üst ilişkisinin kaldırılması ve bunun yerine organizasyonda yalın, yakın iletişim ve işbirliğinin kurumsallaştırılması “*sıfır hiyerarşi*” olarak adlandırılmaktadır (Aktan: 1997).

Sıfır hiyerarşi felsefesi, küçük gruplara dayanan bir yapıyı öngördüğüne göre; burada artık önemli olan, gerekli beceri ve bilgilere sahip çalışanları istihdam edip, onlara iş yapma yetkisini vermektedir. İşte, proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonunun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması; tüm bu gereksinimlerin sonucudur (Hüngür: 2006).

İşletme yöneticileri, kurumsallaşmayı, iş süreçlerinin bütününe hakim olmayı ve örgütsel katılım ile müşteri mutluluğunu sağlamada etkin bir model olarak sıfır hiyerarşiyi aşağıdaki özelliklerini gözönüne alarak tercih etmek durumundadırlar (Hüngür: 2006):

- Sıfır hiyerarşi anlayışında dikey örgütlenme kavramı yerini ağ tipi örgütlenmeye bırakmaktadır.
- Sıfır hiyerarşi iletişimin yoğunlaşmasını ve böylece fonksiyonlararası arayüzlerin oluşmasını engelleyerek karar alma sürecini hızlandırmaktadır.
- Uzmanlığa dayanan görev çeşitleri azaltılıp birleştirilmektedir.
- Sıfır hiyerarşi anlayışının organizasyon birimi kendi kendini yöneten ekiplerdir.
- Fonksiyonelliğe ve uzmanlığa dayalı örgütlenme terkedilerek, proses ve proje odaklı bir anlayış ile organizasyon yapısı oluşmaktadır.
- Organizasyon yapısındaki yetkilendirilmiş takımların birbirleriyle çapraz iletişimi teşvik edilmektedir.
- İş ve ürünle ilgili üreticinin kendi kontrolü dışındaki kontroller en aza indirilmektedir.
- Kontrol eden ve emir veren yöneticilerin yerini, yardımcı olan, yol gösteren antrenör gibi takım liderleri almaktadır.
- İş yapanların bilgi ve katkıları daha iyi değerlendirilmektedir.
- İş yapanların yetki ve sorumluluğu artmaktadır.

- Performans ve süreç odaklı yapı ortaya çıkarken kıdem ve hat odaklı organizasyon modeli geride kalmaktadır.
- Sıfır hiyerarşi anlayışı, örgütte işletme ve yönetim destek süreçlerinin hiyerarşik olmayan ilişkiler çerçevesinde ve müşteri tatmini boyutunda yürütüldüğü, yaratıcılığın ve bilginin üretiminin en üst düzeye çıktığı örgüt modelidir.
- Modelde, örgütteki yetkiler, örgütün bütününe yayılmakta, liderlik, planlama ve diğer yönetim uygulamaları tüm çalışanlarca paylaşılmakta, ilişkiler yüksek performans ve çok yönlü iletişime göre belirlenmektedir.

2.5.4.4. Ekip Çalışması

Organizasyonda çeşitli alanlarda çalışma gruplarının oluşturulması ve ekip çalışması anlayışının kurumsallaştırılması insan kaynaklarından azami ölçüde yararlanılması için son derece önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına yönelik teknikler yukarıda sinerjik yönetim başlığı altında da sayılabilmektedir (Aktan: 1997).

Ekip kavramını, “Birbirini tamamlayan yetenek ve becerilere sahip kişilerden oluşan ve kendilerini topluca sorumlu hissederek ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışan kişilerin oluşturduğu yapılar” olarak tanımlamak mümkündür. Bilgi çağında, şirketler, sistem içerisinde ekip ruhuyla hareket etmek ve başarı ya da başarısızlığın paylaşılması yönünde stratejilere odaklanmıştır (Gedik: 2006).

Ekibin başarılı olması için gerekli olan en önemli araç, iş yapış biçimini şirket kültürü içerisine entegre etmektir. Bu tarz çalışmaya açık olmayan yapılarda ekip çalışması bir temenniden öteye geçememektedir. Şirketin işleyişi, yönetiminin insan kaynakları politikaları, yönetim tarzı ekibin başarısında kilit rol oynamaktadır. Bir şirkette ekip anlayışı ve felsefesinin gelişebilmesi için ekip üyelerinin belirli yetenek ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bu beceriler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Gedik: 2006).

Sorumluluk üstlenme: Sorumluluk üstlenme, ekip üyesinin bir şeyleri yapma veya yapmama konusunda veya bir şeyleri aynı şekilde sürdürme konusunda

taahhütte bulunmasıdır. Taahhütte bulunma davranış değiştirmeyi, yeni davranışlar kazanmayı bir işi üstlenmeyi, performans göstermeyi gerektirir.

Rakamlarla konuşma: Ekip üyelerinin görevleriyle, müşterilerle, grubun performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerini dile getirirken rakamlarla konuşmasını sağlayacak araştırmacı bir kişilik yapısına sahip olmasını sağlar. Görüşler ölçüme, bilgi ve veriye dayalı olmalıdır.

İletişim yeteneği: Ekip üyeleri, grubun daha aktif bir üyesi olarak sürekli olarak bilgi veren bilgi araştıran birlikte değerlendirme yapan, karar verme sürecinde görüş ve düşüncelerini dile getiren bir kişi olmalıdır.

Güven geliştirme: Ekip üyelerinin geliştirmeleri gereken bir diğer yetenek birbirlerine güvenmeyi öğrenmektir. Güven geliştirme açık olmayı, sadakati, istikrarlılığı, dürüstlüğü ve becerikliliği içerir. Güven geliştirmede etik değerler kadar fiziksel ve zihinsel yeteneklerde önemlidir ve bu ikisi birbirini bütünler.

Başarılı bir ekip kurabilmek için, hedef birliği sağlanmalı, iletişim altyapısı kurulmalı, performans göstergeleri belirlenmeli ve ekibe açıklanmalıdır. Ara hedeflere ulaşıldığında ekip olarak kutlama fırsatları yaratılmalı, ortak eğitim sürecine önem verilmelidir. Ekiplere verilen yetkiler zaman içerisinde, ekip performansı iyileştikçe artırılmalı, kurumsal teşvik sistemleri de ekip performansını artırıcı şekilde yapılandırılmalıdır (Gedik: 2006).

2.5.4.5. Öz Yeterlilik

Küreselleşme ve artan rekabet baskısı altında, yenilik yapma ve çalışanların yaratıcılıklarını kullanma gereği “öz yeterlilik” adı verilen bir diğer yönetim tekniğini ortaya çıkarmıştır. Hamel ve Prahalad’ın ortaya koyduğu öz yeterlilik yaklaşımında sözü edilen; bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı şeydir (Saruhan ve Özdemir, 2004: s.88). Dolayısıyla öz yeterlilik işletmelere rekabet üstünlüğü ve farklılık kazandırır (Koçel, 2003: s.278). Genel itibariyle öz yeterlilik, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; belirli işleri diğer firmalardan daha iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışındaki tüm işleri başkalarına yaptırmaya ve sürekli yenilik yapmaya odaklanmayı beraberinde getirmektedir (Koçel, 2003: 279). Bu

görüş paralelinde her işletmenin kendine özgü öz yeterlilikler geliştirebileceği, ancak aslında bir işletmenin sahip olabileceği tek ana yeterliliğin yenilikçilik olduğudur. Yeniliği yapabilecek ise yetenekli insanlardır (Higgins, 1996: 27).

Öz yeterlilik, bireyin belli bir performansı göstermek, için gerekli etkinlikleri düzenleyip, başarılı bir biçimde gerçekleştirme kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısıdır (Usluel ve Seferoğlu, 2003: 2). Bandura (1995:2), özyeterliliği; “kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneğine olan inancı” şeklinde tanımlanmaktadır. Luszczynska, Gutie´rrez-DonˆA ve Scahwarzer, (2005: 80), öz yeterliliği “kişilerin, talep edilen zor görevler ve kendi uygulamaları üzerinde kontrol tesis edebilme yeteneklerine olan inancı” olarak ifade etmiştir.

Literatürde öz yeterliliğin, birçok örgütsel süreci etkilediğine dikkat çekilmektedir. Öz yeterliliğin etkilediği önemli değişkenler arasında; performans, personel güçlendirme, iş tatmini, stres, eğitim, girişimcilik ve sayılabilir (Basım, Korkamazürek ve Tokat: 122).

Donald’a göre, öz yeterliliği ifade etmede kullanılan anahtar kelime “ bu işi başarabilir miyim” sorusu ile başlayan cümlelerdir (Donald, 2003: 219). Öz yeterlilik, bireyin kendine duyduğu güven olup, bir işi, görevi başarmak için yeteneğine olan güveni hakkındaki bir yargısı olarak da açıklanabilir (Dembo, 2004:152).

The Human Equation (İnsan denklemi) isimli kitabı yazan Jeff Pfeffer, ilerleyen yıllarda şirketlerin en önemli öz yeterliliğin taklit edilemez nitelikte yetenekli insan kaynağı olacağını ve bununla rekabetçi avantaj sağlayacaklarını ifade etmektedir (Keçecioğlu,2006: 21).

2.5.4.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Yeni yönetim felsefesinde popüler kavramlardan birisi de dış kaynaklardan yararlanmadır. Outsourcing’un asıl anlamı organizasyonun her işi kendisi yapmasının yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış firmalara yaptırmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından “outsourcing”, organizasyon dışındaki danışmanların bilgi ve deneyimlerinden istifade edilmesi anlamında kullanılabilir.

Küresel rekabet ortamı, işletmelerin yapı ve işleyişlerini yeniden tanımlamakta ve öz yeterliliklerine odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşımda, işletmelerin ana faaliyet konusuna ağırlık verilmesi ve ikincil önemi olan destekleyici işlevler konusunda ise uzmanlaşmış firmalardan hizmet satın alması esastır. Bu sayede işletmeler yalınlaşarak daha etkili bir yönetime kavuşmakta ve dış kaynaklardan yararlanma stratejisi günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır (Berger ve Berger, 2004: 40).

Dış kaynaklardan yararlanma, bir kuruluşun bir faaliyet ya da fonksiyonunun özel ya da kamuya ait bir başka işletme tarafından gerçekleştirilmesi için yapılan bir anlaşmadır. Bu anlaşma ile dış yardım alan kuruluş, yardım aldığı alandaki sorumluluğu ve maliyetleri diğerine devretmiş olur. Dış kaynaklardan yararlanmanın temel amacı, şirketin kendi çekirdek faaliyetlerine yoğunlaşmasını sağlayarak, yatırım için daha iyi bir değerlendirmeye gitmektir (Medcof ve Needham, 1998, 1).

Dış kaynaklardan yararlanma ile herşeyden önce firma stratejik esneklik kazanmış olacaktır. Firma bu şekilde kendi imkânlarının, yetenek ve gücünün çok ötesinde imkânlara ulaşabilmektedir. İşletme dış kaynaklardan faydalanma ile öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşabilmekte bu şekilde ilgili alanlarda çok daha başarılı olma fırsatını elde edebilmektedir.

Ayrıca firma dış kaynaklardan yararlanma ile daha yenilikçi, daha fazla konusunda uzman elemanla çalışabilen, ek maliyetlere katlanmayan, dolayısıyla maliyet tasarrufu yapabilen zamanı daha etkili kullanabilen, daha verimli çalışabilen bir firma haline gelebilmektedir. Böylelikle katma değeri yüksek işler işletmede kalmakta, yüksek nitelik ve yetenek gerektiren pozisyonlara stratejik önem kazandırarak yetenekli insanlara karşı talebi yükseltmek gibi bir işlev görmektedir (Akdoğan ve Karacaoğlu: 2003: 95).

İşletmelerin dış kaynaklardan çalışan kaynaklı yararlanmalarının faydası, çalışanlara güçlü bir kariyer imkânı sunmak, temel alanlarda yükümlülük ve enerjiyi arttırmak olarak söylenebilmektedir.

2.5.4.7. Sürekli Eğitim

Sürekli eğitim felsefesi, işe uygun eğitimli ve bilgili eleman alınmakla yetinilmemesi; işbaşında ve organizasyon dışında eğitime; bilgi ve beceri kazandırmaya önem verilmesinin önemi üzerinde durmaktadır (Aktan: 1997).

Eğitim Terimleri Sözlüğü 'ne göre, sürekli eğitim ile tam gün okul ya da üniversite öğrenimini bitiren ya da belli bir öğrenim basamağından ayrılan gençler ile yetişkinlere yaşamları boyunca sürekli olarak öğrenme ve yetiştirme olanakları sağlanmasını öngören eğitim anlayışı öngörmektedir. Ayrıca özel nitelikte okullar, eğitim merkezleri, yüksekokullar ve üniversitelerin, geleneksel ya da akademik programlar yerine esnek ve kılgısal programlar uygulayarak yetişkinlere sağlanan eğitim şekli olarak nitelendirilebilir.

2.5.4.8. Kaizen (Sürekli Gelişim - İyileştirme)

Japonca “*sürekli İyileştirme*” anlamına gelen “Kaizen” 1990'lı yılların başlarından itibaren tüm dünyada yönetim alanında çok yaygın olarak kullanılan ve benimsenen kavramların başında gelmektedir.

Küreselleşme ile sertleşen rekabet ortamında, kalite odaklı çalışma ve yaratıcılığın giderek öne çıkması, yöneticilik ve liderlik fonksiyonlarında belirgin değişimlerin gündeme gelmesine neden olmaktadır. Japon mucizesinin altında yatan en önemli unsurların başında gelen Kai-Zen (sürekli iyileştirme) yaklaşımı ile sürekli iyileştirme- geliştirme ile birlikte ele alınmak zorundadır (Biymed:2005).

KaiZen, Japonca da, Kai: değişim, Zen: iyi, kelimelerinin birleşmesi ile "yavaş ve emin adımlarla sürekli iyileştirme" anlamına gelen iyileştirme felsefesidir. Bu felsefeye göre, her geçen gün, bir önceki günden daha iyi olması için sürekli çaba sarf edilmelidir (Biymed: 2005).

Kaizen, insan kaynaklarının yönetimi açısından sürekli eğitim, sürekli bilgi ve beceri kazandırma, sürekli araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması demektir.(Imai: 1997). Kaizen stratejisinde en başta gelen “insan kalitesidir”. Bir işin üç yapı taşı vardır. Bunlar; donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve

insandır (humanware). Her şeyi yapan "insan" olduğuna göre ancak insan kaynağı yerine oturduğunda donanım ve uygulamadan söz edilebilir. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Bu nedenle yönetimin, çalışanların da yaptıkları işlerle ilgili sorunlarda problem çözücüler olarak Kaizen'e katılmaları konusunda yoğun çaba göstermesi gerekir. Çalışanların kararlarda etkin rol oynaması ise, problem çözme teknikleri, liderlik, takım çalışması gibi konularda çalışanların eğitim görerek insan faktörünün geliştirilmesine bağlıdır (Doğanay, 2008: 145). Çalışanlarının işgücü potansiyelini harekete geçirip bilgi ve becerilerini geliştirip verimli ve başarılı olmak isteyen kurumlar için, Kaizen, yeni yönetim felsefesinin temel konseptlerinin başında gelmektedir (Biymed: 2005).

2.5.4.9. İç Girişimcilik

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimciyi (intrapreneur) "büyük bir firma içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi" olarak tanımlamaktadır. Drucker, içgirişimcileri, "organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler" olarak tanımlarken, Miner, "kar amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan "yenilikçi yöneticiler" olarak tanımlamaktadır. Mesconda ise, "organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler" olarak tanımlamaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 85-86). Pinchot (1985: 18), iç girişimciyi, "herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu kurum içinde üstlenen kişi" olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir. Yüksek teknolojiye dayalı ekonomik yapının oluşması geçmiş yıllarda olmadığı kadar rekabetin güçlenmesine neden olmaktadır. Bugün için gelinen noktada değişim ve yenilikler piyasa ölçeğinde giderek artmaktadır (Kuratko, Hodgetts ve Entrepreneurship, 1998, s. 55- 56).

Literatürde iç girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki pozitif etkileriyle ilgili olarak pek çok araştırmacının çalışma yaptığı görülmektedir.

Son zamanlarda girişimciliği organizasyonel seviyede ele alarak ölçmeye çalışan araştırmaların genellikle büyük işletmeler üzerine odaklandığı ve firmanın girişimcilik eğilimi veya başarısı ya da kurum içi girişimcilik derecesi gibi ölçütleri kullandıkları görülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 85-86).

2.5.4.10. Tam Zamanında Hizmet

“*JustIn Time*” yeni yönetim felsefesinde çok önem taşıyan tekniklerden birisidir. *Tam Zamanında Üretim* (JustIn Time), organizasyonda üretimin gerekli olduğu zamanda, gerekli miktarda ve kalitede gerçekleştirilmesi demektir. JustIn Time felsefesi insan kaynaklarının yönetimi açısından ise hizmetin tam zamanında ve süratle yapılması demektir (Aktan: 1997).

Şirketler 1980’lerden beri, üretimlerini, talepteki kayma beklentilerine göre ayarlamalarını ve sevkiyatlarını çok daha dakik ve hızlı gerçekleştirmelerini sağlayan just-in-time (tam-zamanında) hizmeti ile imalat süreçlerini ve diğer tedarik zinciri inovasyonlarını oluşturup sürekli iyileştirmektedirler. Geliştirme programlarında just-in-time kavramına benzer olarak talebe-göre-yetenek sistemi ön plana çıkmaktadır. Bu modelin yetenek geliştirmeye uygun bir sistem olduğu söylenebilmektedir (Cappelli: 2008).

Bir ürüne olabilecek talebi, yetenekli insanlara duyulabilecek ihtiyaç ile kıyaslamak mümkündür; bir ürünü imal etmenin en ucuz ve en hızlı yollarını belirlemek, maliyet-etkin yöntemlerle yetenek geliştirme ile eşdeğerdir; üretim süreçlerinin bir kısmını dış kaynak kullanarak dışarıda yaptırmak, dışarıdan yetenek transferi yapmaya benzemektedir. Sevkiyatın zamanında gerçekleşmesini sağlamak, yetenek planlarının yapılması gibidir. Çalışanların, kendilerini nasıl geliştirdikleri ve deneyim kazandıkları gibi konuları kapsayan, dahili yetenek kanallarını yönetmekle ilgili meydan okumalar ve sorunlar, ürünlerin tedarik zincirindeki hareketleriyle ilgili meselelere benzemektedir. İş akışının önündeki tıkanıklıkları azaltmak, işlem sürelerini hızlandırmak, hata yapmamak için tahmin yapma yeteneğini geliştirmek gibi faaliyetler bu hizmet kapsamında düşünülebilmektedir (Cappelli: 2008).

2.5.5. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi

Bilgi teknolojisi, elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar) ve iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini kapsamaktadır.

Bilgi teknolojisinin başlıca bileşenleri şunlardır (Aktan: 1999):

- Bilgi işlem teknolojisi (bilgi teknolojisi), bilgi işlemde yazılım ve donanım teknolojilerinin kullanımı,
- Uydu teknolojisi; uydular aracılığı ile bilgi aktarımı,
- Mikro- elektronik teknolojisi; daha hızlı ve hassas işlem birimlerinin geliştirilmesine yönelik bilim ve teknolojiler,
- Telekomünikasyon teknolojisi; iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojiler (dijital teknoloji, fiber optik teknolojisi, lazer teknolojisi, akıllı terminal, internet, tele işlem, videotex, telekonferans, fax, CD-Rom ve video-disk),
- Esnek otomasyon teknolojileri.

Bilim ve teknoloji alanındaki bu gelişmeler organizasyonların gelişmesinde ve rekabet gücünün artmasında çok önemli etken olmuştur. Yeni temel teknolojilerden yararlanan organizasyonlar performanslarını önemli ölçüde artırmaktadırlar (Aktan: 1997).

Bilgi Teknolojileri (Information Technologies) açısından bakıldığında, Yetenek Yönetimi daha da öne çıkmaktadır. Bilgi Teknolojileri (BT) çok yoğun bir zihin kullanımının söz konusu olduğu ve iş alanının yaygın olarak soyut kavramlardan oluştuğu bir iş alanıdır. Klasik anlamdaki kaynak kavramının, BT'de büyük oranda zihin kaynağına karşılık gelmesi, bu sektördeki kurumların kendilerini tanımasını, elindeki yetenekleri bilmesi, geliştirmesi ve elinde tutmaya devam etmesi anlamına gelmektedir. BT, bilginin miktarının ve derinliğinin en hızlı arttığı alanlardan birisidir. Bu durum, ister bu alanda rekabet etsin, isterse süreçlerinde bu alanı çok yoğun bir şekilde kullansın, BT'ni bünyesinde barındıran kurumların, bu alandaki yetenekli çalışanlara sahip olması ve onları geliştirmesi, bu kurumların ve özellikle de insan kaynakları birimlerinin, kaynak anlamında en temel sorumluluğu haline gelmiştir (Kaldıroğlu: 2006).

Ülkemizin BT sektörü açısından bakıldığında da yetenek yönetimi daha farklı bir yere sahiptir. Öncelikle BT sektörümüz son derece genç, dünya ile henüz rekabet edebilecek olgunluğa erişememiş ve çok ciddi bir şekilde ithalata dayalı bir sektördür. Genç ve enerjik bir nüfusa sahip olan ülkemiz BT sektörünün, yine genç ve son derece enerjik yeni mezunları, başarılı bir şekilde yetiştirip, dünya ile rekabet edebilecek şekilde bilgi ve beceri ile donattığı şüphelidir. Bu durum, aşırı değişken ortamlarda çalışmaktan yorulmuş, uzmanlaşma eksiği olan dolayısıyla da önünde sürdürülebilir bir kariyer patikası göremeyen bir BT çalışan kitlesi oluşturmaktadır. Motivasyon eksikliği, takdir edilmemişlik, güvensiz bir gelecek gibi problemlere sahip BT çalışanları açısından yetenek yönetimi, bir ihtiyaç oluşturmaktadır (Kaldıroğlu: 2006).

Teknoloji yönetimi, bir organizasyonun operasyonel ve stratejik amaçlarını düzenlemek ve bu amaçlara ulaşmak amacıyla teknolojik yeteneklerin geliştirilmesinin ve uygulanmasının planlanması, yönetilmesi, kontrol ve koordine edilmesini içeren bir süreçtir. Teknoloji yönetimi, sadece ürün ve süreçleri üretmek ve geliştirmek için değil, aynı zamanda varolan teknolojiyi geliştirmek ve rekabetçi iş ortamında yeni bilgi ve yetenekler üretmek için teknik bilgi ve yeteneklerin etkin şekilde kullanılması yeteneğidir (Ünsal, 2009: 169).

2.6.Entelektüel Sermayenin Artan Önemi

Günümüzde, bir organizasyonu analiz etmek için kullanılan yöntemlerin çoğu finansal rakamlara dayanmaktadır. Finansal raporlama için kullanılan sistem 15. yüzyıla dayanır ve İtalyan Luca Pacioli, çift taraflı muhasebe kaydını icat ettiğinde başlamıştır. Pacioli'nin sistemi daha sonra endüstriyel çağda, netliği ve kendini kontrol eden özellikleriyle takdir görerek popülerlik kazanmıştır. Günümüzde ise bilgi çağı, tartışmasız bir şekilde endüstriyel çağın yerini almaktadır. Bunun kanıtı ise, şirket varlıklarının gittikçe daha büyük bir kısmının bilançoda bulunamamasıdır. Örneğin, patentler, müşteri tabanı, marka vb. Bilgi, rekabette avantaj sağlamanın temel kaynağıdır; bir şirketin yönetimi fiziksel ve parasal varlıkları yönetmekten ziyade insanları yönetmek haline gelmektedir. Günümüz şirketleri ürettikleri değere oranla varlıklarının yalnızca sınırlı bir kısmını bilançolarında göstermektedir ve daha geleneksel şirketlere göre genellikle farklı stratejiler uygulamaktadır (Argüden, 2005: 17).

Bilgiyi her alanda kullanabilen ve bu bilgiyi organizasyon için bir değere dönüştüren organizasyonlar, entelektüel sermaye kavramı ile tanışmışlardır. Entelektüel sermaye ile organizasyonlar daha önce ellerinde bulunan maddi ve mali sermayelerinin daha ötesinde önemli bir kaynağın farkına varmışlardır. Bu kaynak organizasyonun hem büyümesine hem yenilenmesine hem de rekabet üstünlüğü sağlamasına yarayan önemli bir silah olarak kendisini göstermektedir (Koç, 2009: 203). Entelektüel sermaye, organizasyonun insan kaynağında, müşteri ilişkilerinde, süreçlerinde ve bilgi havuzunda aranmalıdır. Rekabeti yakalamak için bilgiyi insan beyninden çıkarıp paylaşmak, işlemek ve sinerji oluşturarak organizasyona katma değer sağlayacak yeni rotalar belirlemek gerekmektedir (İsevi ve Celme, 2005: 251).

Entelektüel sermayenin işletmenin piyasa değerinin oluşumuna etkisi aşağıdaki formül ile gösterilebilir (Brooking, 1996: 12):

$$\text{İşletmenin Piyasa Değeri} = \text{Maddi Varlıklar} + \text{Entelektüel Sermaye}$$

Bu formülden anlaşılacağı üzere, işletmenin piyasa değerinden maddi varlıklar düştüğünde işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayesi ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin entelektüel sermayesini geliştirmesi ve arttırması büyük ölçüde işletmede çalışan insanların kalitesi ile bilgi ve beceri düzeyine bağlı olmaktadır. Doğru insanları, doğru zamanda, doğru işlere yerleştiren yani entelektüel sermayesini iyi kullanan işletmelerin günümüzün rekabet ortamında daha avantajlı duruma geçecekleri bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler açısından en önemli nokta; sahip olunan insan kaynaklarının değerinin bilinmesi ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanılabilmesi için işletmede gerekli koşulların sağlanmasıdır (Brooking, 1996: 12).

İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit edebilmek ile mümkün olabilir. İşletmeler çalışanların sahip olduğu bilgileri işletmelere aktarıp, işletme hafızası oluşturabildiği sürece bu bilgiler işletmeye ait olacaktır (Lank, 1997: 406).

İnsanların işe alınması, eğitilmesi ve işletmede tutulması pahalı ve zor bir süreçtir. Çalışanlar, işlerinde daha mükemmel ve profesyonel olduklarında daha fazla öğrenerek işletme için daha değerli olurlar. Bireyin sahip olduğu bilgiler işletmeye değil o kişinin kendisine aittir. Bundan dolayı, birisinin nasıl ve niye değerli olduğunun ve örgüt içinde hangi rolü oynayacağına bilinmesi sırasında bireylerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını anlamak oldukça önemlidir. İşletmede çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmelerine rağmen yeteneklerinin sadece az bir kısmından yararlanılır (Brooking, 1996: 15). Bunun önlenmesi için çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini açık bir biçimde ortaya koyabilmelerini sağlayıcı çalışma koşullarının ve örgüt ikliminin yaratılması gerekmektedir.

Tarihi süreç içerisinde çalışanları ifade etmek için, işgücü, personel, insan kaynakları, insan sermayesi/yetenek gibi tanımlayıcı kavramlar kullanılmış, üretimin kas gücünden başlayarak, makineye ve bilgi işçiliğine dayalı olarak çeşitli açılardan karşılaştırması aşağıdaki tabloda görülmektedir (Atlı, 2012: 81).

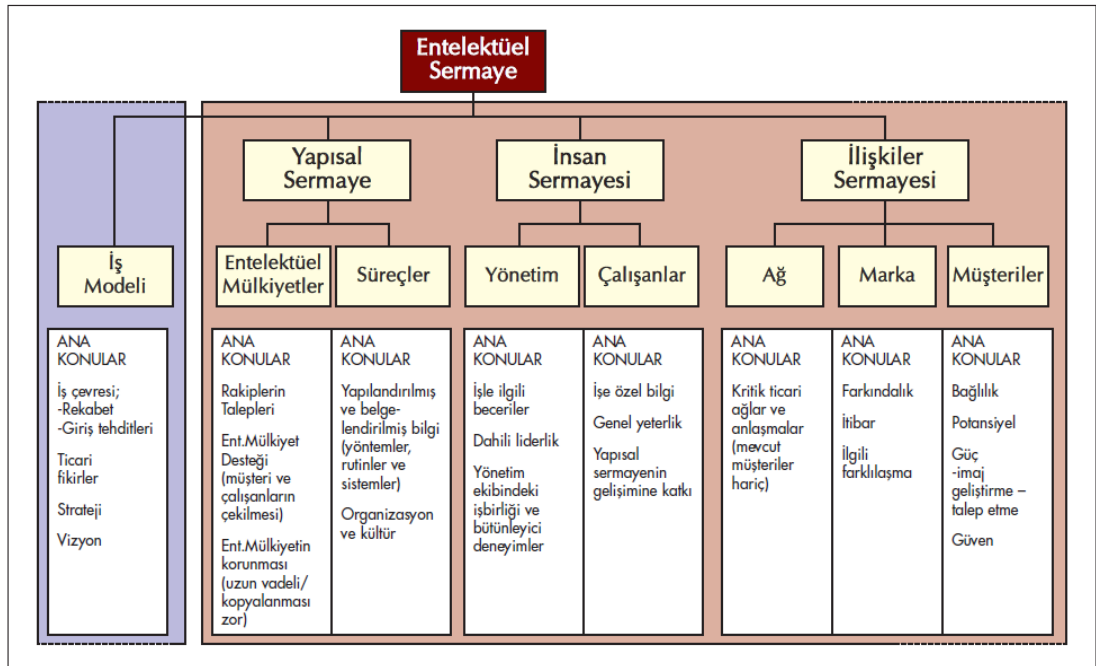
Tablo2.1: Bir İşletmede Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması

Tanımlayıcı Kavramlar	İşverenler Temel İlgi Odağı	Üretim Yöntemi	Kapsadığı Çalışan Grubu	İnsana Bakış	İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler
İş Gücü / İnsan Gücü	Üretim	İnsan Emeğine Dayalı	Genellikle Yönetici Olmayanlar	Üretim Aracı ve Maliyet Unsuru	Kas Gücü
Personel	Pazarlama ve Finansman	Makineye Dayalı	Bir İşletmedeki Çalışanlar	Üretim Araçlarından Biri ve Maliyet Unsuru	Kas Gücü, Yetenek ve Zeka
İnsan Kaynakları	Rekabette Üstünlük	Makineye ve Otomasyona Dayalı	Bir İşletmedeki Çalışanlar	Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi Gereken Temel Kaynak	Bilgi, Beceri, Temel Yetenekler, Potansiyel ve Yetkinlikler
İnsan Sermayesi /Yetenek	Bilginin Üretilmesi ve Kullanılması Konusunda Rekabet	Otomasyona Dayalı	Bilgi İşçileri Olmak Üzere Tüm Çalışanlar	Temel Yatırım ve Sermaye	Bilgi, Beceri, Temel Yetenekler, Gelişme Potansiyeli ve Fark Yaratan Yetkinlikler

Kaynak: (Atlı, 2012: 81).

Entelektüel sermaye insan sermayesi, ilişkiler sermayesi ve yapısal sermaye olarak üç ana kısımdan oluşuyor. Bunlardan insan sermayesi ve ilişkiler sermayesinin temel özelliği, şirket tarafından sahiplenilememesi, sadece

kiralalanabilmesidir. Bu nedenle şirketin insan kaynaklarını ve ilişkiler ağını birarada tutan kurum kültürü ve yapısal sermaye kritik öneme sahiptir. Yaratıcılığı teşvik eden bir kurum kültürü yaratmak isteyen yöneticilerin şirketlerinde entelektüel sermaye yatırımlarına öncelik vermeleri, bu konuya kaynak ayırmaları çalışanların gelişimi için eğitim ve rotasyon programları oluşturmaları takım çalışmasını teşvik etmeleri, yaratıcılığın, kişisel performans değerlendirmelerinde önemli bir parametre olarak ele alınmasını sağlamaları, kurum içindeki girişimcileri teşvik etmeleri ve ödüllendirmeleri faydalı oluyor (Argüden 2005: 12). Maddi olmayan organizasyonun özel yönlerini daha iyi kavrayabilmek ve şirketlere entelektüel sermayeyi tartışma, analiz etme ve ölçmede pratik bir araç sağlamak üzere entelektüel sermayenin üç temel alanını içeren entelektüel sermaye modeli geliştirilmiştir (Argüden, 2005: 17-18).



Şekil 2.2. : Entelektüel sermaye Modeli

Kaynak: (Argüden, 2005: 47).

İş Modeli değerlendirmesi sonucunda kurumun stratejik yetkinliği ortaya çıkar. Bunu takiben, kurumun gelecekte başarılı olabilmesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kurum içindeki entelektüel varlıkların operasyonel etkinliği farklı boyutlarda sorgulanır. Kurumun entelektüel varlıkları, hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabetçi konumun korunabilmesinde sahip oldukları ayrıştırıcı unsurlardır (Argüden, 2008: 47):

Yapısal Sermaye: Çalışanların bilgilerini kuruma aktarma çabaları sonucunda oluşur. Alt bölümlerinde kurumun entelektüel varlıkları ve iş yapma yöntemlerinin yansımaları olan süreçleri değerlendirilir. Süreçler çalışanların bilgi, deneyim ve yetkinliklerini kurumun finansal sonuçlarına aktarmalarında bir araçtır. Süreç etkinliği ile kurumun temel yetkinliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi sağlanır. Entelektüel varlıklar (kurum içinde geliştirilen yazılımlar, patentler, lisans anlaşmaları vb.) araçları ile kurumun rekabetçi avantajı gelişir.

İnsan Sermayesi: Kurumun çalışanlarından oluşur. Alt bölümlerde kurumun yönetimi ve çalışanları ayrı ayrı değerlendirilir. Kurumun bu sermaye üzerindeki etkisi, uzun dönemli başarılarında ayrıştırıcı bir unsurdur. Yönetim entelektüel sermayenin gelişiminden, şirket değerinin hissedarlar ve paydaşlar nezdinde artırımından sorumludur. Çalışanlar ise, kurum kaynaklarını etkin olarak kullanarak, kurumun performansını maksimum düzeyde geliştirmeyi sağlarlar.

İlişkiler Sermayesi: Kurumun paydaşları ile olan ilişkileri aracılığıyla oluşur. Bu bileşenin alt bölümleri kurumun ilişki ağı, müşteri ve markalarıdır. Kurumun ana paydaşları ilişkiler sermayesinin oluşumundaki kilit oyuncular ve kurumun ilişki ağını oluştururlar. Kurumun ilişkilerinin etkinliği, başarısında kritik önem taşır.

Bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin bilgi ekonomisinden yararlanabilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan sermayesine, yani ilgili sermayenin eğitimlerine, nitelik, beceri, yaratıcılık ve yeteneklerine bağlıdır. Günümüzde bireysel ve örgütsel anlamda bilgiyi kullanabilen kişi ve kurumlar başarılı olabileceklerdir. Bu yeni anlayış insan sermayesinin fiziksel sermayeden çok daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Lindahl ve Nordk, 2004: 1). Günümüzde, insan sermayesi, işletmeler için kopyalanması en zor rekabet unsuru olarak yetenek yönetimi yaklaşımına zemin hazırlayan gelişmelerden biri olmuştur (Atlı, 2012: 57).

İnsan kaynakları yönetiminin insan sermayesini geliştirme ve yönetmede etkin bir rol oynayabilmesi için bütün öteki disiplinlere benzer biçimde, temel yetkinliğin sınır ve becerilerini tanımlamak, yönetici gelişimini daha yüksek bir düzeye çıkarmak, hayati teknolojilerde yüksek potansiyele sahip yönetici ve

uzmanlar arasında çapraz etkileşimi desteklemek ve işletmenin entelektüel sermayesinin bir parçası olan süreç ve disiplinlerde ilerlemeyi ödüllendiren ücret sistemleri -hisse senedi sahipliği dahil- geliştirmek gibi alanlarda işletmeye özgü ve yüksek değerli uzmanlığa yatırım yapması gerekmektedir. Hisse senedi satın alma haklarının ve çalışanları hissedar durumuna getirme planlarının gittikçe ivme kazanarak yaygınlaşması, işletmelerin insan sermayesini finansal sermayeye bağlayarak elde tutmasını sağlamanın belirgin bir yoludur (Stewart, 1997: Önsöz).

Kullanıldıkça değeri artan bir varlık olan entelektüel sermaye, bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında uyandırılması gereken bir devdir. Bunun farkına varamayan şirketler gün geçtikçe entelektüel erozyona uğramakta ve bir noktada verimsiz, katma değer üretemeyen bir şirket haline dönüşmektedir. Bu durumu engellemek için önce entelektüel sermaye tanımlanmalı ve ortaya çıkarılmalı, sonrasında ise sürekli gelişimi sağlanmalıdır (Bilmedik: 2003).

2.7. Yetenek Savaşları Olgusu ve McKinsey Araştırması

Dünya çapında artan işletme sayısı ile işletmelerin iş görme anlayışlarındaki değişimler sonucu üstün nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim sonucu çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişerek işyeri bağlılıklarının zayıflaması, yetenek savaşları konusunu gündeme getirmiştir (Erdemir, 2006: 31).

Günümüz küresel iş dünyasında en büyük rekabet sermaye, ileri teknoloji ya da pazar payı alanında değil, yetenekli çalışanı bulma anlamında yaşanmaktadır.

İnsan kaynakları alanında yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar yapı, büyüklük ve strateji gibi birtakım örgütsel özelliklerin işe alma kararlarını etkileyebileceğine dikkat çekmişlerdir (Olian ve Rynes, 1984: 170). İşe alma uygulamaları adayların iş gereklerine ne kadar uyum sağlayacağını ölçülmesinin ötesine geçmeli ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle daha uyumlu olduğu üzerinde durulmalıdır (Schneider, 1983: 1-31).

Bu yaklaşımlar işe alma uygulamalarının stratejik açıdan ele alınmasını gündeme getirmiştir. Stratejik işe alma, “işletmenin stratejik hedeflerinin ve gereklerinin sistematik olarak değerlendirilmesiyle oluşturulan personel bulma ve seçme faaliyetleri” olarak tanımlanabilir (Butler, Ferris ve Napier, 1991). Stratejik işe alma, işletmenin sadece kısa dönemdeki operasyonel hedeflerini değil, uzun dönemde işletme için önemli olan insan değerlerini bir araya getirmeyi hedeflemelidir (Miller, 1984: 57-68).

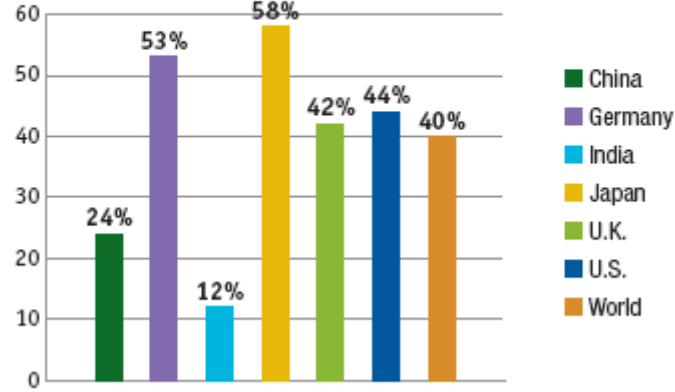
Hizmete dayalı bilgi ekonomisinde kazanan, en yetenekli insanları bir araya getirebilen şirketlerdir. Dünyamızın yaşadığı geri dönülmez değişimler işverenle personel arasındaki ilişkiye yeni biçim kazandırırken, bu değişimleri anlayıp onlara ayak uydurabilen işletmeler başarılı olmaktadır. Bu süreçte işletmeler yetenekli insanları kendilerine çekip, onları şirketlerinde tutmakta zorluklar yaşamaktadırlar (Symes, 2007: 27).

Diğer yandan işletmelerin birbirlerinden eleman alma eğilimi de son yıllarda artış göstermektedir. İşletmelerin yeni mezunları alıp yetiştirmek yerine eğitimli ve tecrübeli adaylara yöneldiklerini gösteren araştırmalar, son on yılda kelle avcısı olarak adlandırılan özel eleman bulma şirketlerinin sayılarının artması ve işletmelerin birbirlerinden eleman transfer etmeleri ile ilgili davaların sayısındaki artış bu eğilimin göstergeleri arasındadır (Gardner, 2002: 225-237).

Yetenek savaşları işgücünün daraldığı anlamına gelmemektedir. Burada kastedilen global ekonomide rekabet koşullarına uyum gösterebilecek, fırsatları değerlendirebilecek yetenekli çalışanların arzındaki kıtlıktır. Dünyada milyonlarca issiz bulunmasına rağmen ciddi bir yetenek kıtlığı sorunu yaşanmaktadır (Ceylan, 2011: 11). Şekil 2.3’de 2007 verilerine göre başlıca ülkelerde yetenek istihdamındaki zorluk durumu verilmiştir (Ceylan, 2011: 12).

Global Talent Shortage

(% of employers having difficulty filling jobs)



Şekil 2.3. Global Yetenek Kıtılığı

Kaynak: (Ceylan, 2011: 12).

Yetenekli insanları bulmakta yaşanan zorlukları tespit etmek için uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi Mckinsey&Company'nin Amerika'da ilkinin 1997 yılında, ikincisini 2000 yılında yaptığı araştırmalar (War For Talent 1997 Survey, War Talent 2000 Survey) yetenek savaşları olgusunun kavramsallaşmasına neden olmuştur. Bu tarihten sonra yetenek yönetimi ve yetenek savaşları konusu ile ilgili akademik yayınlara da rastlanmaktadır (Fardale, Scullion ve Sparrow, 2010: 161). Yetenek Savaşları olgusu, işletmelerin yetenekli insanları elde etme ve tutma stratejileri diğer işletmeler ile zorlu bir rekabet içerisinde oldukları gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Sözkonusu olgu aynı zamanda yetenekli çalışanların arzındaki kıtlıktan söz etmekte gelecek yirmi yılın en önemli kurumsal kaynağının “yetenek” olacağını vurgulamaktadır. Bununla birlikte yetenek savaşında işletmelerin henüz bu savaşın içinde olduklarının pek farkında olmadıkları belirtilmektedir (Newswire: 2006).

McKinsey'den, Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod (2001: 7), yaptıkları çalışmada yetenek savaşı öncesi ve sonrası koşulları şu şekilde tanımlamışlar:

Tablo 2.2: Değişen Gerçeklikler

Eski Koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanlar şirketlere ihtiyaç duyuyor	Şirketler çalışanlara ihtiyaç duyuyor.
Makineler, coğrafya ve kapital avantaj sağlıyor	Yetenekli çalışanlar avantaj sağlıyor.
Yetenekli çalışanlar birtakım farklılıklar yaratıyor	Yetenekli çalışanlar büyük farklılıklar yaratıyor
İşlerin sayısı az	Çalışan sayısı az
Çalışan sadakati ve işgüvencesi var	Çalışanlar hareket halinde ve çalışan sadakati kısa süreli
Çalışanlar şirketin önerdiği standart ücret paketini kabul ediyorlar	Çalışanlar, standart paketten çok daha fazlasını talep ediyor

Kaynak: (Michaels, Handfield-Jones, ve Axelrod, 2001: 7).

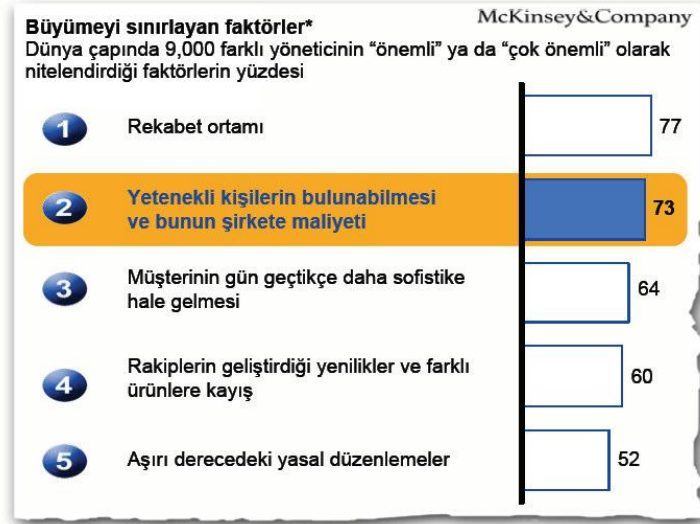
1997 yılında McKinsey&Company' nin Amerika'da yaptığı, 77 büyük ölçekli, 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli firmada yaptığı araştırmaların sonuçları (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey) yetenekli kişilerin şirket performansı üzerindeki kritik önemini ortaya koyuyordu. Katılımcı sayıları Tablo 2.3'de gösterilmektedir. Araştırma, yüksek performans gösteren şirketlerin, orta derecede performans gösteren şirketlerden yetenek yönetimi konusunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştı. Amaç şirketlerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek 200 yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, elde ettiklerini ve geliştirdiklerini, ayrıca ileride yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını anlamak üzere bir yapı tasarlanmıştı (Ceylan, 2007: 13).

Tablo 2.3: War For Talent 1997, 2000 Survey, Katılımcı Sayıları

	1997	2000
Firma Sayısı		
Büyük ölçekli firmalar	77	35
Orta ölçekli firmalar	Yok	19
Katılımcı Sayısı		
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5600	4100
Orta Düzey Yöneticiler	Yok	2400
İK Uzmanları	72	Yok

Kaynak: (Ceylan, 2007: 13).

Şekil 2.3’de yine McKinsey&Company’nin 2005 yılında yaptığı bir araştırmanın sonuçları, dünya çapındaki yöneticilerin önem verdiği konuların arasında, yetenekli kişilerin bulunabilmesi ve bunun şirkete maliyetinin ne kadar büyük bir yüzdeye sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.3: Yöneticilerin Önemli Gördüğü Faktörler

Kaynak:2005 McKinseyQuarterly, 9346 yönetici arasında yapılan araştırma sonuçları

Yukarıda sözü edilen araştırma sonuçları da göstermektedir ki, yetenek yönetimi açısından 1980’li yıllar dönüm noktası niteliğindedir. Yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları 1990’lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış, konuşulmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, gerçek anlamda 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçişin bu süreci tetiklediği söylenebilir. Yetenek savaşları olgusu ile birlikte günümüz iş dünyasında özellikle çok uluslu işletmelerde yetenekli insanları elde etmek ve elde tutmak açısından işletmeler arasında keskin bir rekabet yaşandığı gözler önüne serilmektedir (Atlı, 2012: 60).

3-YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ ALTYAPISI VE İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde yetenek yönetimi kavramının altyapısını oluşturmak amacıyla “yetenek” ifadesiyle ne anlatılmak istendiğine; yeteneğin ilişkili olduğu yetkinlik, potansiyel ve performans kavramlarına, iş yaşamında yeteneğin nasıl algılandığına bağlı olarak açıklık getirilmiştir. Ardından insan kaynakları yönetiminin evrimine açıklık getirilerek, insan kaynağının değişen rolleri ele alınmıştır. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının yatırıma dönüştürülebilmesi için yetenek bakış açısının üst yönetimden başlayarak insan kaynakları ve orta düzey yöneticilerin sorumluluğunda ele alınıp işletme stratejileriyle uyumlaştırılmasının önemine dikkat çekilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, her işletmenin kendi stratejik kararları ile uyumlu bir yetenek yönetimi modeli oluşturması yönündedir. Yetenek yönetimi algısı her işletmeye göre farklılık arz etmektedir. Son aşamada işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarına yer verilecektir.

3.1. Yetenek Kavramı

Genel Türkçe sözlükte yeteneğin, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasite şeklinde” tanımlandığı görülmektedir. Eğitim bilimleri sözlüğünde ise yetenek, “herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç” olarak tanımlanmıştır. Bu ifadelerde dikkati çeken temel nokta, bir duruma uyma veya bir işi öğrenme veya yapmada ihtiyaç duyulan unsurun bünyede olmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Yetenek, kelime anlamı ve kullanım anlamı olarak farklı kişiler tarafından günümüze kadar tanımlanmaya çalışılmıştır. Buckingham, yeteneği; başarı, kabiliyet, liderlik, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma, bireyin işini başarılı, kolaylaştırıcı, yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı ve uygun bir zamanda yapabileceği kabiliyeti olarak tanımlamıştır (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21). Erdoğan ise, yeteneğin tanımını kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile ortaya

çıkan olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamı olarak belirtmiş ve bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1999). Bu iki tanımlamadan hareketle yetenek tanımının; bireyin süre gelen düşünme, hissetme ve davranma özelliklerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesi ve çekicilik, stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurabilme, odaklanabilme gibi özelliklerini içerdiği belirtilebilmektedir.

3.1.1. Yetenek - Beceri İlişkisi

Yetenek ve beceri birbirine çok yakın iki kavramdır. Beceri, akademik veya alaylı olarak deneme- yanılma yollarıyla, etkin veya edilgen eğitim yollarıyla, genel yetenek kursları veya ilgi merkezi kursları ile elde edilen edinimlerdir. Elde edilen edinimler bu edinimlerin tekrarlanma sıklığına bağlı olarak bir ömür boyu birey ile birlikte devam etmektedir. Beceri sonuca dayalı yorumlanan bir kavramdır. Örneğin; güzel şarkı söyleme, yemek yapma, resim yapma gibi beceriler olarak gösterilebilmektedir. Pek çok durumda bir başarının yetenek mi yoksa beceri mi olduğu konusu tam olarak birbirinden ayıramamaktadır.

Yetenek ise genellikle doğum ile gelen ve yaşam sürecinde geliştirilebilen, becerilerin edinilmesi ile daha da yüksek seviyelere çıkabilen bir kavramdır. Her yetenekli insan becerikli olmayabilirken, her becerikli insan beceri konusunda yetenekli olmaktadır. Aynı konudaki becerilerin toplanması, bireyi o konuda yetenekli yapmaktadır.

Belki de yetenek ve beceri arasındaki fark tek bir örnekle açıklanabilir: beceriler öğrenilebilir ve usta- sanat ilişkisindeki gibi bir bireyden diğerine aktarılmaya çalışılabilir. Ama aktarılan birey, beceri konusunda yetenekli ise, kendisine aktarılan beceriyi etkin bir şekilde kullanabilir (Ceylan, 2007: 6).

3.1.2. İş Yaşamında Yetenek Kavramı ve İlgili Diğer Kavramlar

İş yaşamında yetenek kavramı yetkinlik, performans ve potansiyel kavramları ile bağıntılı olarak ele alınmaktadır.

Yetenek kavramı, iş yaşamında belli bir seviyenin üzerinde potansiyele, performansa, yüksek bilgi ve beceriye sahip, değişimi yönetebilecek ve kurumu geliştirebilecek yetkinliklere sahip kişiler için kullanılan bir terimdir (Dutttagupta: 2006).

İş yaşamında yetenekli insanların nitelikleri iki etkenden oluşmaktadır. Bunların birincisi, bilişsel kapasite, kişilik özellikleri ve motivasyondan oluşan üçlü genetik etkenlerdir. İkincisi yetkinliklerdir. Yetkinlik bilgi ve beceriden oluşur ve deneyim ile yakından ilişki içindedir. Deneyim, yetkinliklerin geliştiği konusunda bir kanıttır (Lodewijk, 2008: 20). Michael R. Losey de deneyimin yetkinliklerle ilgili geribildirimler sonucu oluştuğunu belirtmektedir. Bu nedenle yetkinliklerin içinde deneyim de yer alır (Losey, 1999: 99).

Ulric ve diğ., (2009), ise, iş yaşamında yeteneği; “yetkinlik, bağlılık ve katkı” unsurlarının bir bileşimi olarak görmektedir. Buradaki bağlılık çalışanın organizasyona kazandırdıkları ile karşılığında aldıkları arasında dengeyi ifade etmektedir (Ulrich ve Nrockbank, 2009; Köksal, 2009: 119).

Yeteneğin, yetkinlik, performans ve potansiyel açıdan açılımlarını yapmadan önce iş dünyasının aradığı nitelikleri formüleştirmek mümkündür:

Tablo 3.1: İş Yaşamında Yeteneğin Unsurları

Yetenek			Yetkinlik			
Zeka	Yaratıcılık	Sonuçlandırma (Motivasyon)	Bilgi	Beceri	Tutum / Davranış	Deneyim
Değer Yaratma / Katkı						
Bağlılık						
İş Yaşamında Yetenek						

Kaynak: (Atlı, 2012: s.79).

3.1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı 1957 yılından bu yana değişik bilimsel araştırmaların ışığında işletmecilik alanında kullanılmıştır. İlk kez 1957 yılında Selznick bir işletmenin kilit başarı faktörlerini (fiziki ve beşeri kaynaklar ile yetenek ve beceriler) açıklarken ayırt edici yeteneklerden söz etmiştir. Ayırt edici yetenekler düşüncesi daha sonra Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilmiştir. Yetkinliklerin insan kaynakları alanında kullanılmaya başlaması ise ilk olarak Robert White tarafından 1959 yılında gerçekleşmiştir. White, competence (yetenek, beceri, yeterlilik) olarak tanımladığı insana özgü özelliklerden bahsetmiştir. Daha sonra bu kavramı David McClelland, 1973 yılında American Psychologist dergisinde yayınlanan “testing for competence rather than for intelligence” (zekâ yerine yeterliliği ölçmek) adlı makalesinde kullanmıştır. Bu makalesiyle McClelland o zamanlar geniş kabul gören zeka testlerinden farklı olarak competence olarak adlandırdığı yetenek ve becerilerin ortaya konmasına yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu makaleyi izleyen diğer çalışmalarında McClelland, competency (yetkinlik) kavramını kullanmış ve yetkinliği, üstün başarı sağlayan ayırt edici özellikler olarak tanımlamıştır (Altun, 2006: 30).

Lucia ve Lepsinger’e göre (1999: 7), yetkinlik kavramı aşağıdaki Şekil 3.1’de ifade edilen unsurları kapsamaktadır.



Şekil3.1: Yetkinlik Piramidi

Kaynak: (Lucia ve Lepsinger, 1999: 7).

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak da tanımlanmaktadır.

Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini işletme için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmekte; değerlerin ise bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında insanların işe ilişkin bilgilerinde olduğu düşünülmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yetkinlik kavramına ilişkin olarak Spencer tarafından yapılan ayırım ise, Şekil 3.2’de gösterilmektedir. Görüldüğü gibi, buzdağı modelinde yetkinlikler, kendi içinde belirli bir hiyerarşiye sahip kabul edilmektedirler. Buna göre bilgi ve becerilere ilişkin yetkinlikler gözlemlenebilir niteliktedir ve buzdağının su üstündeki kısmını oluşturmaktadırlar. Ancak özbakış, güdüler ve kişisel özellikler daha derinlerde biçimlenen ve kişiliğin merkezinde bulunan yetkinliklerdir (Spencer ve Spencer, 1993: 11).



Şekil 3.2: Buzdağı Modeli

Kaynak: Spencer. ve Spencer, 1993: 11).

Spencer ve Spencer (1993: 11), yetkinlikleri oluşturan karakteristikleri güdüler, kişisel özellikler, öz bakış, bilgi ve beceri olarak beş türde değerlendirmektedir. Bu karakteristikler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

Güdüler: Güdüler, bireylerin belirli bir davranışı sergilemesine neden olan düşünceler, istekler ya da dürtülerdir. Güdüler, belirli bir amaca ya da eyleme yönelik davranışın seçiminde, yönlendirilmesinde ve yürütülmesinde rol oynamaktadırlar. Örneğin başarıma güdüsüne sahip bireyler, sürekli kendilerine

hedefler koyan, onlara ulaşmaya çalışan, sorumluluk almaya ve karar verme yetkisini kullanmaya eğilimli kişiler olmaktadır.

Kişisel özellikler: Kişisel özellikler, bireylerin fiziksel özellikleri ile belirli bir duruma ya da bilgiye karşılık gösterdikleri tepkileri ifade etmektedir. Örneğin bireyin baskı altında soğukkanlılığını kaybetmemesi, problemler karşısında başkalarını suçlamak yerine çözüme yönelmesi, öz denetim yeteneği bu grupta sayılan özelliklerdir. Güdüler ve kişisel özelliklerin değişmesi uzun zaman alan ve gözlemlenmesi daha güç olan en temel karakteristikler olduğu belirtilmektedir.

Kişinin kendine bakışı: Bireyin sahip olduğu benlik duygusu, kendini algılayış biçimi ve temel değerleri bir özbakış (self concept) geliştirmesine neden olmaktadır. Bireyin kendisi hakkındaki kabulleri ve değerleri, sergilediği davranışları özbakışı etkilemektedir. Örneğin lider olmaya değer veren bir kişi, kendisine liderlik yeteneğini sınavabileceği bir iş ya da görev verildiğinde liderlik davranışı sergileyebilmektedir. Ancak bilinçli ya da bilinçsiz biçimde “başkalarını etkilemek” düşüncesi taşımayan bir birey, yönetici pozisyonuna geldiğinde liderlik davranışı gösterememektedir.

Bilgi: Bilgi, bireyin belirli bir alana ya da konuya ilişkin olarak sahip olduğu işlenmiş enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, karmaşık bir yetkinliği oluşturmaktadır. Örneğin mesleki ya da teorik bilgiyi ölçmeye yönelik testlerle gerçek anlamda bir değerlendirme yapmak mümkün olmamaktadır. Çünkü bir yetkinlik olarak sözü edilen bilgi, sadece enformasyon sahibi olmayı değil, bu enformasyonu hangi koşullarda, hangi eylemler için nasıl kullanmak gerektiğinin bilgisine de sahip olmayı içermektedir. Diğer bir deyişle, neyin bilgisi kadar nasılın bilgisi de eş zamanlı ve aynı düzeyde önem taşımaktadır.

Beceri: Beceri, belirli bir fiziksel ya da zihinsel görevi (eylemi) yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri analitik (bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek kavramı doğuştan getirilen bir

takım yapabilirliklere işaret ederken; beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir.

3.1.2.2. Yetenek ve Performans Kavramı

Performans, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre, işletmenin hedefinin ya da kişisel görevin yerine getirilme derecesini ifade etmektedir (Akal: 2003). Diğer bir şekliyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir (Özer, 2009: 1).

Performans “doğuştan kazanılmış+sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür”. Performans bir birim artırılmak istendiğinde, bireysel yeteneklerde o birime özdeş miktarda bir artış, zaman süreci içinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlanabilir (Özer, 2009: 1).

İşletmede görev yapan çalışanların performansı aşağıdaki formülle ifade edilebilir (Özgen, 2006: 172):

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

İşletmede çalışan personelin göstereceği performans ile motivasyon arasında da çok yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Yukarıda yer alan formüle göre işletmeler, performanslarını arttırabilmek için, yetenekli çalışanları seçip onların motivasyonlarını yükseltip, gerekli eğitim çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir.

3.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramı

Potansiyel, varlığı, gücü ortaya çıkmamış, gizli olandır. “Olası, gerçekleşme ihtimali olan” anlamına da gelen potansiyel kavramı, çalışanlar için kullanıldığında yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler için kullanılabilir. En sıklıkla kişinin mevcut durumundan bir üst seviyede belirlenen konumda yüksek performans gösterme olasılığı için kullanılır. Yüksek potansiyelli çalışan terimi ise bu olasılığa

diğerlerine göre daha fazla sahip olan kişiler için kullanılmaktadır. Bu, “*yetenekli çalışan*” ile eş anlamlıdır. Berger ve Berger (2004: 40), yetenekli çalışanlar için; diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar üreten, diğer çalışanlara başarıları ile ilham kaynağı olan ve şirketin temel yetkinliklerine üst seviyede sahip, az sayıdaki kişilerdir, demektedir. Yetenekli çalışanlar işletmelerin görünmeyen varlıklarını oluşturan insanlar olarak da nitelendirilmektedir (Thrift, 2008: 119).

Bu nedenle işletmeler, yetenekleri belirlerken sadece performansa değil, çalışanların potansiyellerini de saptama yoluna gitmelidirler (Aker, 2008: 18).

3.1.2.3.1. Yeteneğin Performans Açısından Önemi

1990’lı yılların ortalarına kadarki işe alım süreçlerinde bireylerin bilgisi, tecrübeleri ve kararlılık ön planda seyretmekteydi. Teknolojik gelişmelerin ve küresel dünya kavramının oturmasından sonra ortak bilgi paylaşımlarının yardımı ile artık bu süreç daha da farklılaşmıştır.

Performans anlayışı kişilere göre değişmektedir. Kimilerine göre çalışanların iş isteme güdüsü ve planları kişilerin performansını olumlu etkilemektedir. Bazı yöneticiler de zekanın ve beyin gücünün çok daha önemli olduğunu savunmaktadırlar. Kimi yöneticiler ise performansın deneyim ve tecrübe ile ilgili olduklarını savunmaktadırlar (Buckingham ve Coffman, 2001: 72). Yetenek yönetiminde önemli bir nokta bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Performans, kişinin mevcut iş tanımı, rol ve sorumluluklarında başarı gösterip göstermediğiyle ilgiliyken, potansiyel, kişinin gelecekte yerleştirileceği yeni pozisyonlarda başarılı olup olmayacağını ölçütüdür (Berger ve Berger, 2003: 6).

Yeteneklilik kavramı, özellikle 1990’lı yılların sonlarına doğru iş hayatına, işe alım süreçlerine ve insan kaynakları birimlerine dahil olmuştur. Bazı görüşler, yetenek ve azmin birbiri ile bağlantılı olduğunun altını çizmişlerdir. Aslında bütün bu kavramlar, bireylerin yetenek kavramı içinde değerlendirilmesi gerçeğini açığa çıkarmıştır. Aynı sektör ve aynı konumdaki çalışanların bazılarının neden farklı olduğunun altında yatan nedenler aslında yukarıda sayılan tüm özellikleri içeren yetenek olgusudur.

Bazı yazarlara göre performans ve yetenek arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Performansın tanımı bu doğrultuda bireyin doğuştan gelen ve sonradan kazanılmışlık ve deneyimle pekiştirilmiş yetenekler bütünlüğü olarak belirtilmiştir (Kaynak, 1990: 152).

Performansın yetenek ile anılmasının ardından kritik yetenek adında yeni bir kavram meydana gelmiştir. Bu kavram, işletmenin iş yaşantısında yüksek oranda pay sahibi olan, tüketiciler, hissedarlar ve çalışanlar için ise, ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram aslında çok farklı değerlendirilebilecek bir kavramdır. Kritik yetenekli çalışanlar işletmelerine kattıkları değer nedeni ile kritik kararların alınmasına da öncülük etmektedirler.

3.2. İKY'nin Gelişim Süreci ve Değişen rolleri

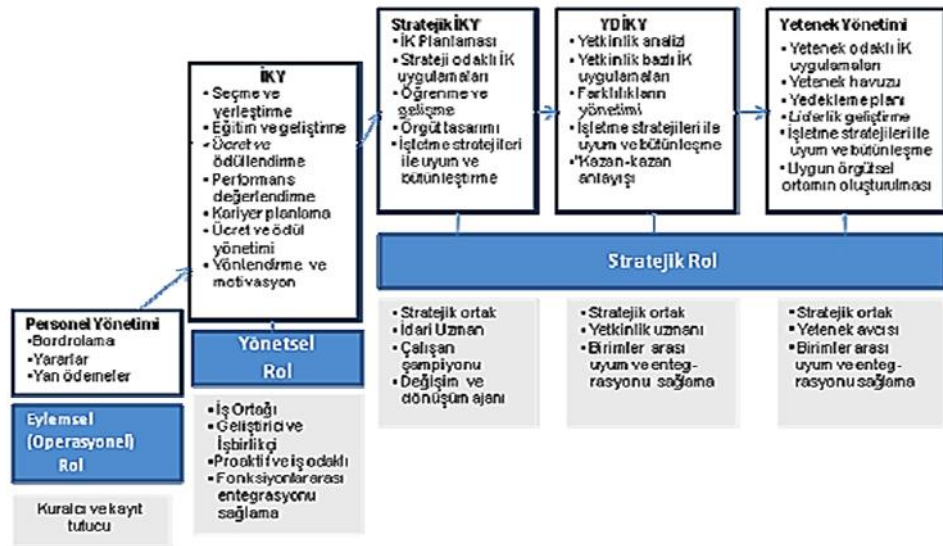
İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Bu çerçevede, on yıllardır ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi (PY), 1980'li yıllarda işletmelerin, nitelikli işgörenlerini sahip olduğu en değerli kaynak olarak görmeye başlamasıyla İKY olarak gelişme göstermiş ve işletmelerin öncelikli unsuru olma niteliği kazanmıştır (Düren, 2000: 98).

1990'lı yıllardan itibaren ise, küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle yaşanan hızlı ve zorunlu değişim süreciyle birlikte, İKY'de yeni yönelimler ve arayışlar tekrar başlamıştır. Bu arayışların bir sonucu olarak, sürekli gelişen ve geliştirilen bu fonksiyon, stratejik İKY olarak literatürde yerini almıştır. İşletmenin ihtiyaçları doğrultusunda, işgücünün etkin kullanılmasını sağlayacak faaliyetlerin/fonksiyonların yönetimi İKY; İKY'nin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi, diğer bir deyişle bu süreçle bütünleştirilmesi ise, stratejik İKY'ni ifade etmektedir (Özgeldi, 2002: 17).

Stratejik İKY ile paralel olarak gündemde olan bir diğer yaklaşım ise, "yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi (YDİKY)"dir. İnsanların nitelikleri itibariyle farklı olduklarını, bu farklılıkların işletme ortamında zenginlik ve yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinlik odaklı İK yaklaşımı, farklılıkları ortaya çıkararak daha barışçıl ve tatmin edici bir örgütsel ortam oluşturulmasını,

çalışanların etkili ve verimli olabilecekleri pozisyonlarda çalıştırılmasını mümkün kılan, aynı zamanda da “kazan-kazan” mantığına uygun bir anlayışı temsil etmektedir (Budak, 2008: 51).

İKY bağlamında son zamanlarda en çok gündeme gelen, üzerinde tartışılan ve vurgulanan kavram ise “yetenek”tir. Özellikle, günümüzün rekabetçi iş ortamında rakiplere karşı üstünlük elde edebilmenin yolunun müşterilere farklı ya da benzersiz ürün ve hizmet sunabilmek, bunu sağlayabilecek yegane varlığın ise, nitelikli çalışanların sahip oldukları yetenekler süreçlerinin her kademesinde etkili ve doğru şekilde değerlendirilmesi olduğu konusunda görüş birliği oluşmaya başlamıştır. Bütün bu değerlendirmeler bağlamında İKY alanında yaşanan gelişme ve dönüşümler, şematik olarak Şekil 3.3’de özetlenmiştir.



Şekil 3.3: İKY'nin Gelişimi ve Değişimi

Kaynak: (Alayoğlu, 2010: 75).

Görüleceği üzere, gelişim sürecinin ilk evrelerin PY olarak adlandırılan ve temel fonksiyonu “işletmenin bir alt birimi” olarak sadece bordrolama ve çalışanlar için bir takım yan ödemeler ile ilgili işlemleri yürütmek olan İKY'nın, bu evredeki rolü “operasyonel” düzeydedir. Bir sonraki evrede, insan unsurunun örgütsel performansa olan pozitif etkisinin anlaşılması ile işletmelerin tepe yönetimleri tarafından İKY fonksiyonuna verilen önem artmış, örgütsel yapı içinde daha etkili ve görünür bir fonksiyon haline gelmiştir. Bu evrede, “iş ortağı” olarak nitelenen İKY,

çalışanlara yönelik politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında daha etkin hale gelmiş; örgüt içindeki rolü “yönetimsel” düzeye yükselmiştir. Küreselleşme ve çevresel değişimlerin hız kazanmaya başlamadığı bir sonraki evrede ise, İKY'nin işletme ve örgüt içindeki rolü “stratejik” düzeyde değerlendirilmeye başlanmıştır.

Bu rolü gereği İKY, işletme stratejileri ile uyumlu ve onları destekleyici alt fonksiyonlara ilişkin stratejilerin geliştirilmesi yanında, çalışanların yetkinlik ve yeteneklerinin işletme için optimum şekilde kullanılmasının sağlanmasına yönelik faaliyetlere odaklanmıştır. İKY'nin örgüt içerisinde etkinliğinin artmaya başlaması, insan unsurunun işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları açısından önemini daha belirgin olarak ortaya çıkarmıştır. Uygulamalar paralelinde kavramsal açıdan da gelişme gösteren İKY, literatürde, önce stratejik İKY, sonrasında ise YDIKY ve YY olarak farklı başlıklar altında yeni tartışma ve araştırmaların çok yönlü olarak başlamasını beraberinde getirmiştir (Alayoğlu, 2010: 75-76).

Günümüzde yetenek yönetim kavramı, personel yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları üzerine inşa edilmiş, yönetimin çalışana bakışındaki değişimi ifade eden yeni bir vizyonu, bir paradigma değişimini ve yeni bir aşamayı ifade etmektedir (Atlı, 2012: 101).

3.2.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek Yönetimi kavramının ortaya çıkışı ve bu konuda yapılmış tanımlardan yola çıkarak, ilgili kavram esas itibarıyla, 1990'lı yılların sonunda ABD'de ortaya çıkmış, İngilizce “talent management” karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kavramın uygulamada ve akademik yazında popülerleşmesi ise McKinsey danışmanlarının 1997'de yaptığı araştırmayla başlamıştır. Ardından yürütülen akademik çalışmalar konuyu derinleştirmiştir (David, Colling ve Mellahi, 2009: 304).

YY kavramının tutarlı ve basit tek bir tanımı bulunmamaktadır. Çünkü her işletme, kendi özel şartları çerçevesinde YY ile ilgili farklı uygulamalara gidilebilmektedir. Buna karşılık YY kavramı ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlardan söz edilebilir.

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

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

Yetenek yönetimi, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin yüksek potansiyele sahip bireyleri kuruma çekerek, kurumda kalmalarını sağlayacak elde tutuma faaliyetleri ile gelişimlerini ve sürekliliklerini sağlayacak stratejiler üretmeleri anlamına gelmektedir. İçinde bulunulan koşulları bilgi yoğun ve bu bilgileri en iyi şekilde kullanacak sermayenin insan olduğu düşünülürse, işletmelerin eleman bulma süreçleri ile yüksek potansiyele sahip bireylerin işletmelerde bulunma tercihleri bir buluşma stratejisini ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerde yetenek yönetimi, bu buluşma ortamının sürekliliğinin sağlanması açısından öneme sahiptir.

Yetenek yönetimi; hangi özelliklerdeki kişilerin işe alınacağı, bu kişilerin nasıl belirleneceği ve yetenek havuzunun nasıl geliştirileceğine yönelik özel stratejiler geliştirmeyi gerektirir. Bütün bunlar göz önüne alınca, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları için başlıca politika yaratması gereken alanlar; yeteneklerin tanınması, yeteneklerin cezbedilmesi, yeteneklerin seçilmesi, sürekliliklerinin sağlanması, yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yenilenme, başarılarının yönetimi, işletme kültürünün geliştirilmesi, yaşayan ve daha geniş bir çevre yaratılması şeklinde tanımlanabilmektedir (Yazıcıoğlu, 2006: 8).

3.3. İşletmelerde Yetenek Yönetiminin Oluşturulması

İşletme bazında yetenek yönetimi sistemi oluşturulurken öncelikli adım yetenek bakış açısının benimsenmesi olup yetenek stratejisinin işletme stratejileri uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu uyumlaştırma, işletmenin üst yönetimlerinden başlayarak entegre bir süreç halinde insan kaynakları ve orta kademe yöneticilerin sorumluluğunda olan bir sistemler bütününe özümsemesi ile anlam bulacaktır.

Yetenek yönetimi sistemi yapılandırılırken, belirlenmesi gereken öncelikli konulardan biri de yetenek yönetimi sisteminin kapsamının ne olacağıdır. Yetenek yönetimi sisteminin kapsamını işletmenin kapasitesi, teknolojik gereklilikleri, işgücü devir oranı, yeni iş fırsatları, iş kolu gibi iç ve dış dinamikler etkilemektedir. Hangi çalışanların içeriğinin belirleneceği, işletmelerin planlayacakları şirket politikasına göre programlanmaktadır. Yetenek yönetimi sisteminin kapsamı, kurumun yedekleme yönetimini içermektedir. Bu konuya ilişkin yetenek yönetiminin yedekleme yönetimi ile ilişkisinde ayrıca yer verilecektir.

Sistem, sadece kritik bazı görevler için sözkonusu uygulamaları içerebileceği gibi, bütünsel bir bakış açısıyla, tüm çalışanların birer *yetenek* olarak değerlendirildiği ve sisteme dahil edildiği uygulamalar bütününe de içerebilir. Farklı şirketler, sistemde farklı kısıtlar belirleyebilirler. Örneğin bazı şirketler sadece yönetici pozisyonları için veya sadece belli başlı pozisyonlar için sistemi uygulayabilir. Ancak tüm çalışanların bütünsel bir yapıda ele alınarak performanslarının yanısıra potansiyellerinin de değerlendirilmesi, hem örgüt hem de birey açısından çok daha uzun soluklu bir başarıyı ve tatmini sağlayacaktır (Demircioğlu, 2010: 54).

3.3.1. Yetenek Bakış Açısının Benimsenmesi

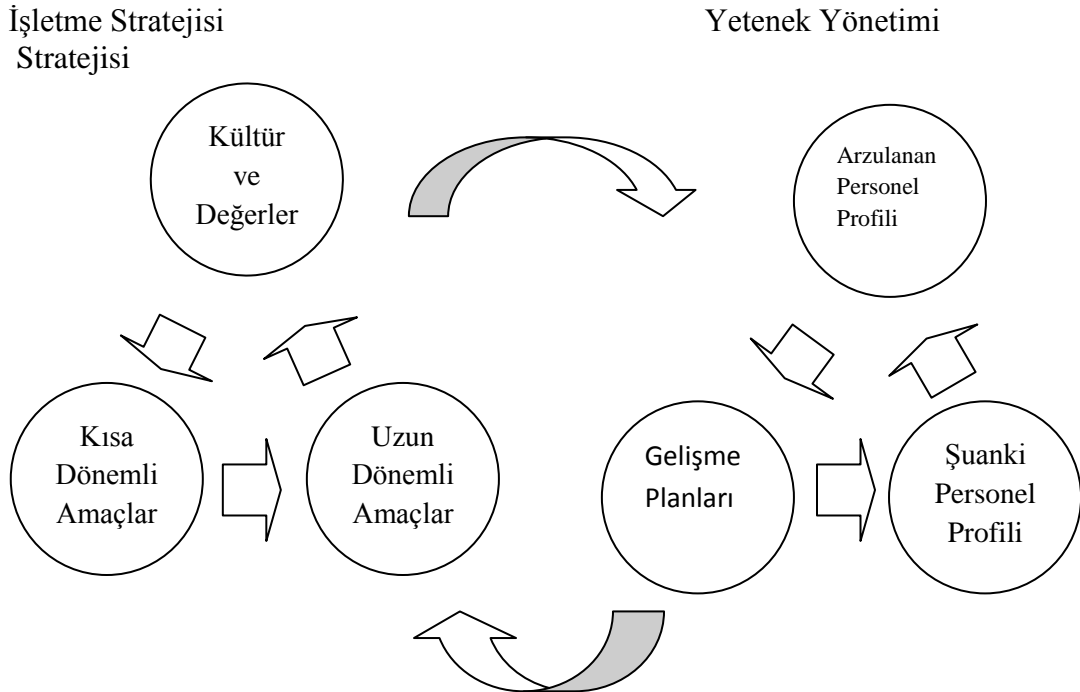
Etkin bir yetenek yönetimi sistemi için ilk adım yetenek bakış açısının benimsenmesidir. Bu, şirket amaçlarını gerçekleştirmede ve rekabet avantajı yaratmada yetenekli çalışanların kritik bir unsur ve gereklilik olduğuna duyulan güçlü bir inanç ve bunu şirketin en önemli önceliklerinden biri olarak görmeyi ifade eder. Bu süreçte tepe yönetiminden birinci yöneticilere kadar herkes yeteneğin şirketin başarısına katkıda bulunduğu fikrini bizzat yaşamalıdır. Bu yaklaşım yetenek yönetimi sisteminin kuruluşundaki ilk adımdır. Yetenek bakış açısına sahip olmak

kritik bir rekabet üstünlüğü kazanmak için yetenekli insanlar ile işveren arasındaki ilişkinin nasıl yönetileceğine dair açık bir görüş sunmaktadır (Atlı, 2012: 110).

3.3.2 İş Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlanması

İşletme stratejisi; işletme amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için, işletme politikaları çerçevesinde uygulanacak yol, yöntem ve araçlara denmektedir (Kabar, 2011: 63). Başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasında kilit faktörlerin başında işletme stratejileri ile yetenek yönetimi stratejilerini uyumu gelmektedir. İşletmelerin üst yönetimlerinden başlayarak entegre bir süreç olarak yürüttükleri yetenek yönetimi, işletme stratejileri ile paralel olmalıdır. Bu paralellik bağlamında, işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçları, işletme kültür ve değerleri, mevcut çalışan profili ile arzulanan personel profili çalışanların gelişim planlarıyla uyumlu hale getirilir. İşletme Stratejileri ile uyumlu yetenek yönetimi stratejisi arasındaki bağlantıyı Şekil 3.4’de görmek mümkündür (Smita, 2010: 2).

UYUMLANMA



Şekil 3.4: İş Stratejileri ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlanması

Kaynak: (Smita, 2010: 2).

Burada öne çıkan nokta, işletmenin belirlediği rekabet stratejileri çerçevesinde, çalışanların performans ve potansiyelini belirlemek; birey olarak isteklerini gözönünde bulundurarak onların katkılarını mümkün olan en yüksek noktalara taşımak; birimden birime değişen üstün deneyim ve örnek uygulamaların şirket çıkarlarına paralel şekilde işletme genelinde yaygınlaştırılmasını ve birimlerarası transferini gerçekleştirmek; buna bağlı olarak da işletmede özgün bir gelişim iklimini oluşturabilmektir (Demircioğlu, 2010: 57).

3.3.3. Yetenek Yönetimi Kapsamının Yedekleme Yönetimi ile Belirlenmesi

Yedekleme Yönetimi, işletmelerin, iş stratejileriyle uyumlaştıracakları yetenek yönetimi sisteminin kapsamını belirlemede büyük önem taşımaktadır.

İşletmenin büyüklüğü, teknolojik gereklilikleri, işgücü dönüşüm oranı, yeni iş fırsatları, içinde bulunduğu sektör ve bunun gibi iç ve dış dinamikleri yedekleme yönetim süreçlerini de etkilemektedir (Rothwell: 1994).

Yetenek yönetimi, bir üst yönetim kademesine hızla yükselebilecek, farklı fonksiyonlarda görev alabilecek çalışanları belirlemek ve geliştirmek, yedekleme planı için aday belirlemek, terfi, rotasyon için aday havuzu oluşturmak ve yeni nesilleri yöneticiliğe hazırlamaktadır (Fors Medya: 2012). Belirlenmiş olan kriterlere göre seçilen potansiyeller, bir dizi eğitim ve gelişim programına tabi tutulmaktadır. Ellerindeki yetenekleri kaybetmek istemeyen şirket yöneticileri bir yandan da şirketten ayrılan yetenekli çalışanın yerini zaman geçmeden doldurmak ve böylece iş akışında yaşanacak sorunlara önceden çözüm bulacak yöntemlere yönelmektedirler (Aktay: 2012).

Yedekleme yönetimi geleceğin liderlerini yetiştirme amaçlı bir süreç oluşturarak işletme için bir yol haritası sağlar. Yetenekli çalışanların işletme içinde değerlendirilmesini sağlayarak şirketin devamlılığına uzun vadeli katkı yaratır. Yedekleme yönetimi özellikle yetenekli çalışanlara odaklanması ile birlikte yetenek yönetimi ile birlikte ve es zamanlı yürüyen iki süreç haline gelmiştir (Hambrick, Geletkanycz ve Frederickson, 1993: 401).

Sutherland (2003), yetenek yönetimi ve yedekleme yönetimi arasındaki ilişkiyi, yetenekli çalışanlar aracılığıyla yedekleme yönetimini gerçekleştirmek olarak özetlediği aşağıdaki akışla açıklar (Sutherland, 2003: 25; Yazıcıoğlu, 2006: 40):

Geleceğin yetenek ihtiyaçlarını belirleme: Yedekleme planları öncelikle iş stratejileriyle baslar. Şirketin içinde bulunduğu alanla ilgili teknoloji, süreç sistem değişiklikleri olup olmadığı, rekabet hızı, sektörel hareketlilikler gibi konular ihtiyaç duyulan pozisyonları ve yeni yetenekleri belirler. Bunlar ışığında hangi yetkinliklere gereksinim duyulduğu tanımlanır. Mevcut çalışanlar arasında bu gereksinimleri karşılayacak yetenekli kişiler belirlenir.

Yüksek potansiyelli çalışanların tespiti: Belirlenen yetkinlikleri karşılayan ve gelecekteki pozisyonlar için yedeklenecek çalışanların tespiti için farklı araçlar kullanılabilir.

Yedekleme planı oluşturma: Yedekleme planını oluşturmak için üst yönetim, bölüm yöneticileri ve insan kaynakları yetkilileri bir araya gelerek şirket yapısına ve süreçlerine uygun bir yedekleme sistematiği oluşturmalıdır.

Farklı amaçlar doğrultusunda oluşan uygulamalarda yedekleme yönetiminin hedef kitlesi yani kapsamı da değişmektedir. Berger ve Berger göre (2004: 187-188), yedekleme yönetimi üç farklı kitleyi kapsayabilmektedir. Birincisi, “rol ve sorumluluk bazlı programlar”, işin geleceği açısından kritik önem taşıyan, doldurulması zor ya da işin başarısında belirli kilit pozisyonlara odaklanılmaktadır. Bu program iki şekilde uygulanmaktadır. İşletme içindeki *yönetmel pozisyonları* kapsayan *kilit pozisyonlarda*, her yöneticinin yedeği ya da yedekleri belirlenerek yöneticinin ayrılması ya da farklı bir pozisyona geçmesi durumunda kişinin yerine geçmesi için yetiştirilmektedir. İşletme için çok önemli *kritik uzmanlıkları* içeren *kilit pozisyonlarda ise*, kritik uzmanlıklara sahip kişilerin yedekleri belirlenerek bu pozisyonun yetkinlik seviyesine ulaşmaları sağlanır. Böylece kişinin ayrılması ya da başka bir pozisyona geçmesi durumunda kişinin yerine geçmek üzere yetiştirilir ve işletmeyi hazırlıklı kılar.

İkincisi olan *havuz programları (Acceleration Pools)*, işletme içinde farklı seviyelerde yüksek potansiyelde kişileri farklı havuzlarda birleştirerek yedekleme sisteminde gerektiğinde ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun kişilerin bu havuzlardan seçimine dayalı bir sistem oluşturmaya odaklanır (Grubs, 2004: 187). Üçüncüsü, *bireysel temelli programlar*, gelecek vaat eden, ilerleme potansiyeli olan yetenekli kişilere odaklı bir uygulamadır (Berger ve Berger 2004: 187-188).

Yedekleme yönetiminin işletme içinde iletişimde de farklılıklar görülebilir. İşletme kültürüne, üst yönetimin talebine ya da ihtiyaçlara göre sistem üç farklı şekilde işletilebilir (Atlı, 2012: 111). Birincisi *açık sistem* olup tüm çalışanların pozisyonların gelecekteki adaylarının kim olduğunu bilirler. İkincisi olan *kapalı sistemde* adaylar gizli olup adaylıklarından habersizdir. Geliştirme gizli olarak yapılır. Son olarak, karma sistemdeki işleyişte, adaylar, yalnızca kendi adaylıklarını bilirler, onun haricinde diğer çalışanlar bilgilendirilmezler. Yetenek yönetiminin kapsamı ve iletişimi ile ilgili yaklaşımlarından her biri şirket kültürü ve stratejilerine bağlı olarak seçilir. Bu sayede yetenek yönetiminin kapsamı ve iletişim şekli de belirlenmiş olur.

3.3.4. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

Yetenek yönetimi insan kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece insan kaynakları bölümünün inisiyatifinde olan bir sistem değildir. Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmesi işletmedeki tüm çalışanları kapsayan bir süreçtir (Cheese, Thomas ve Craig, 2008: 4).

Bir işletme içerisinde yetenek yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde belirlenmesi ve uygulanabilmesi için, üst düzey yönetimin, insan kaynakları bölümünün ve orta kademe yöneticilerin sorumluluğuna verilmesi gerekmektedir. Yetenek yönetimi sisteminin işletme içerisinde hayat bulabilmesi için bu üç bölümün üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi ile mümkün kılınmaktadır.

Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin, işletme açısından en büyük sakıncası, yeteneklerin işletmeye karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılmadığı ve

işletmeyle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka işletmelere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır.

3.3.4.1. Tepe Yönetiminin Sorumluluğu

İşletmelerde rekabet avantajı yaratmada yeteneğin stratejik öneminin benimsenmesi ve yetenek yönetimi anlayışının işletme geneline yayılması üst düzey yönetimin sorumluluğundadır. İşletmenin üst düzey yönetiminin, yetenek yönetimine inanması ve desteği sürecin en önemli çıkış noktasıdır (Çayan, 2011: 85).

McKinsey araştırmacıları, 1998 yılında yapmış oldukları bir çalışmada yetenekli çalışanların son 20 yıldır en az kontrol edilebilir işletme varlıkları haline geldiklerini belirtmiş ve işletmelerin sıkı denetim ile fiziksel ya da finansal varlıklarını yönetebileceklerini, ancak çalışanlarına karşı bu şekilde bir yönetim tarzı benimsemeyeceklerini ifade etmişlerdir. 6000 yöneticiye yapılan anketler sonucunda yöneticilerin sadece %23'ü işletmelerinin yüksek yetenekli çalışanları etkileyebildiğini, %10'u yüksek performanslı çalışanları ellerinde bulundurduklarını ve %16'sı ise, yüksek performanslıların kimler olduğunu bilindiğini belirtmişlerdir. %3'lük bir kısım ise, işletmelerinde bireylerin kendilerini geliştirebildiklerini ve düşük performansa sahip olanların işten çıkarıldığını dile getirmişlerdir. Görüldüğü gibi işletmelerin "yetenek" kavramına önem verdiklerini çalışanlarına hissettirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yetenekli çalışanlar işletmeye çekilse bile uzun süre istihdam edilmeleri imkansız hale gelebilecektir (Hiltrop, 1999: 424). Tepe yönetimin bu süreçte görevi, strateji ve hedeflerin belirlenmesinde rol üstlenmesi ile birlikte, uygulama adımlarına tam destek verdiğini yönetici ve çalışanlara göstermesidir. Bunun yanında sistemin denetlenmesi ve başarısının sorgulanması tepe yönetimin devredemeyeceği görevleri arasındadır. Tepe yönetimin bu süreçteki desteği çok önemlidir ve desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olması beklenemez (Çırpan ve Şen, 2009).

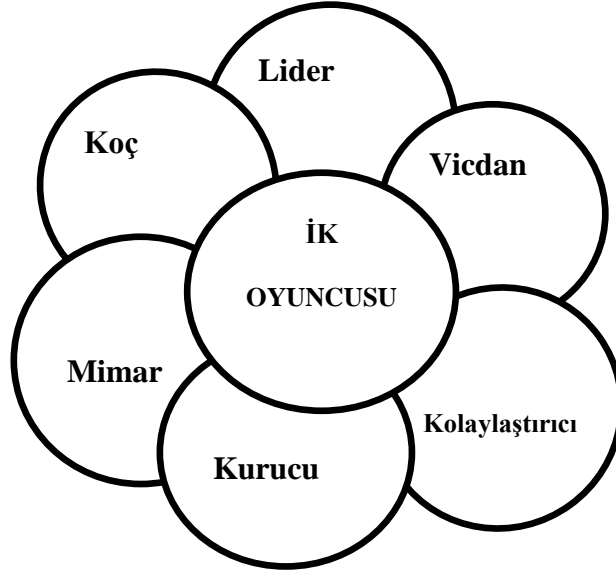
3.3.4.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu

İnsan Kaynakları Bölümü, yetenek yöneticisi olarak, yetenek yönetimi sisteminin tanımlayıcısı, altyapısının hazırlayıcısı, yöneticisi, sistemin sürekli iyileştiricisi, taraflar arasındaki koordinasyonun sağlayıcısı, yetenek ve üstün performansa dayalı sürdürülebilir bir kurumsal kültürün oluşturucusu ve denetleyicisidir. Bu süreçte yeteneğe bakış açısının değiştirilmesi, yeteneklerin firmaya çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilmesi, işletmeye uyumlandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yürüyen süreçlerdir (Lengnick-Hall, 2004: 41).

Yetenek yönetimi kapsamında insan kaynakları belki de yükün en çok üstlenildiği birim olmaktadır. Uygulayıcılara destek vermek, birimlerin koordinasyonu sağlamak, uygulama disiplinini denetlemek, sistemi sürekli geliştirmek, hedefler doğrultusunda büyük resmi ortaya koymak ve yetenek yönetimi konusunda kurumsal hafıza oluşturmak da sorumlulukları arasında yer almaktadır. İnsan kaynaklarının üzerine düşen diğer bir husus, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yetenek yönetimi sistemiyle uyumlu olarak yürütmektir (Çırpan ve Şen, 2009).

Dave Ulrich, İK uzmanlarının gelecekteki rollerine ilişkin yaptığı bir değerlendirmede; İK mesleğinden olanları, bir ortaktan daha fazlası, bir oyuncu veya aktör olmalıdır, şeklinde değerlendirmiştir. Bir oyuncu olarak İK görevlileri oyuna altı şekilde katkıda bulunurlar (Ulrich ve Beatty, 2001: 4; Aktaran: Keçecioğlu, 2006: 241).

Koç (kazanmak için koçluk yapar), tasarımcı (kazanmak için tasarlar), kurucu (kazanmanı inşa eder, hayata geçirir), kolaylaştırıcı (organizasyonu kazanacak şekilde değiştirir), lider (kazanmak için izleyiciler yaratır) ve vicdan (kazanmak için kurallara göre oynamasını sağlar). Bu konuları iyice öğrenen İK oyuncusu, organizasyonun görünür şekilde genişleyen oyun alanında rekabet edebilme yeteneğine değer katar ve katkıda bulunur (Ulrich ve Beatty, 2001: 4; Aktaran: Keçecioğlu, 2006: 241).



Şekil 3.5: İnsan Kaynaklarının Birbirine Bağlı Roller

Kaynak: (Ulrich, ve Beatty, (2001) ; Keçecioglu, s.240-242).

3.3.4.3. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

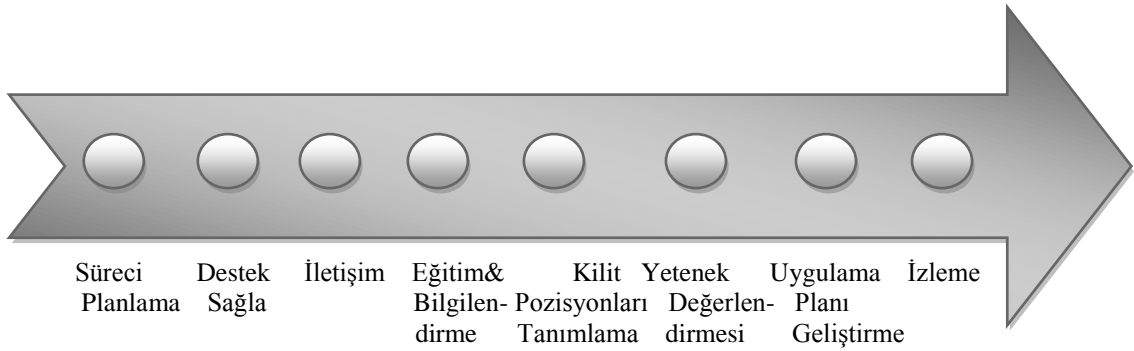
Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında bölüm yöneticileri veya koordinatörleri kritik rol oynarlar. Potansiyelleri yetiştirecek olanlar, ne tepe yönetim ne de insan kaynakları birimidir, bu görev doğrudan yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu, zaman zaman yöneticilerde sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi potansiyel adayların yetiştirilmesinin ayrı bir emek ve zaman gerektirmesidir. Diğer bir nedense kendilerinden daha yetenekli birilerinin kendileri tarafından yetiştirilip kendi yerlerine getirilmesi korkusudur. Bu sorunların çözülmesinde, üst yönetimin kararlı durması ve açık iletişim ile bölüm yöneticilerinin kaygılarını giderecek adımların atılmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 113). Bir yönetici, insan kaynakları bölümü tarafından çizilen çerçeveler doğrultusunda yetenek yönetimi konusunda potansiyelini aktarma çabası içinde olmalıdır. Her ne kadar çerçeveyi insan kaynakları bölümü belirlese de nihai olarak bahsi geçen bölümde yetenek yönetiminin uygulanmasından bölümün yöneticisi sorumludur (Geniş ve Usta: 2010).

3.4. Yetenek Yönetimi Modeli ve Süreçleri

İnsan kaynakları yönetiminde yeni vizyon olarak ele alınmakta olan yetenek yönetimi kavramının, model ve süreçler dahilinde nasıl uygulandığı konusuna açıklık getirilecektir.

3.4.1. Yetenek Yönetimine Geçiş Aşamasında İzlenmesi Gereken Süreçler

Yetenek Yönetimine geçişi bir süreç olarak ele aldığımızda öncelikle sürecin planlanması, ardından üst yönetimin desteğinin alınması, iç iletişim kanallarının etkili ve doğru şekilde kullanılması, çalışan ve yöneticilerin konu ile ilgili eğitim ve bilgilendirilmelerinin sağlanması gereklidir. Sonrasında ise kilit pozisyonların tanımlanması, bu pozisyonlara gelecek kişilerin saptanması için sistematik bir yetenek değerlendirme yapılması, uygulama planının geliştirilmesi ve sürecin izlenmesi gelmektedir. Söz konusu süreç aşağıdaki şekilde görülmektedir (MacFadyen, 2007: 10; Atlı, 2012: 122).



Şekil 3.6:Yetenek Yönetimine Geçişte Anahtar Uygulamalar

Kaynak: (MacFadyen, 2007: 10).

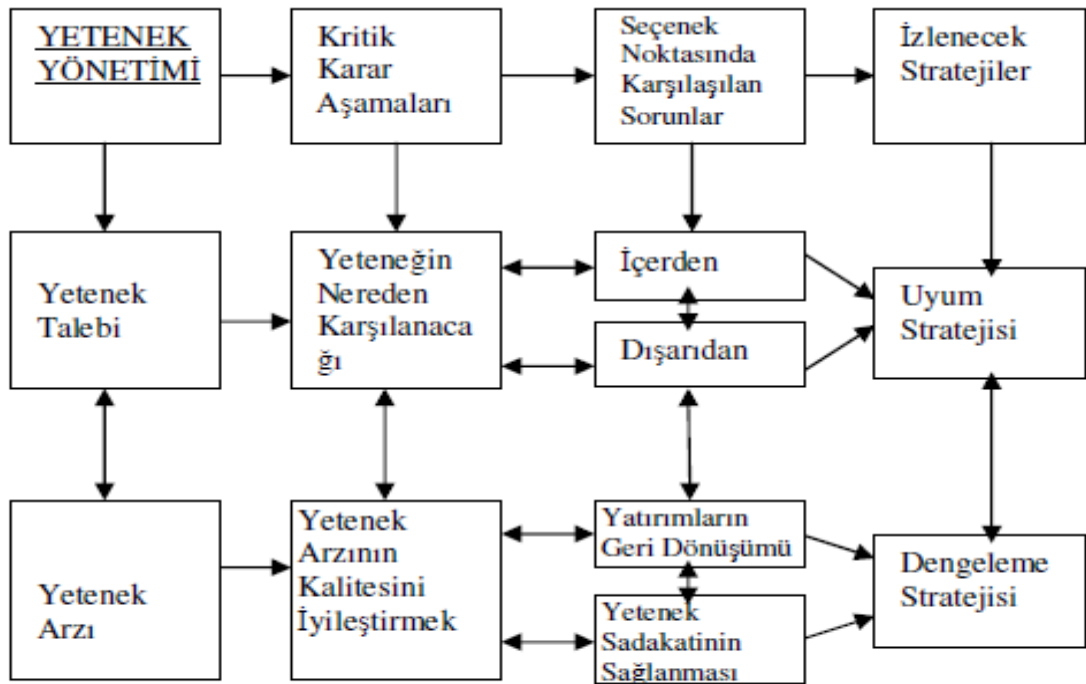
3.4.2. Yetenek Yönetimi Modeli Oluşturma

Yöneticilerin sahip oldukları ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa yer vermeden optimal düzeyde tutabilmek ve onlardan en iyi verimi alabilmek için, kendilerine özgü bir yetenek modeli geliştirmeleri gerekmektedir. Yeteneklerin başarıyla yönetilmesi için, çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında öne çıkanı; Cappelli tarafından, tedarik zinciri yönetim modelinden (TZYM) öykünerek geliştirilen, yetenek yönetim modelidir. Cappelli'ye göre, yetenek yönetim modelini tıpkı bir TZYM'i olarak kurgulamak ve yetenekleri de bu zincirin en önemli halkası olarak kabul etmek, hem zihinsel hem de eylemsel çerçevede, önemli dönüşümlere yol açacaktır. TZYM; hammaddenin ilk

üreticisinden alınıp, ürüne dönüştürülerek son kullanıcıya teslimine kadar geçen süreci, tam zamanında, sıfır stok ve sıfır hata mantalitesiyle yönetmeyi ifade etmektedir. Yetenek yönetiminde de benzer bir analogiyle hareket edilirken, hammaddenin yerini yetenekler almakta ve benzer süreç, bu kez yeteneklerin en iyi ve en etkin bir şekilde yönetilmesi için işletilmektedir (Altuntuğ, 2009: 454).

Yetenek zinciri modelinde, aşılması gereken iki kritik darboğaz bulunmaktadır. “*Talep yönlü*” darboğazda, belirsizlik; yeteneklerin içerden mi yoksa dışarıdan mı karşılanacağı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan risklerin nasıl giderileceği sorunu ile karşımıza çıkmaktadır. “*Arz yönlü*” darboğaz ise, yeteneklerin geliştirilmesi için yapılan yatırımların nasıl geri döndürüleceği ve buna bağlı olarak, çalışan sadakatinin nasıl sağlanacağı sorunu belirsizlik yaratmaktadır (Cappelli, 2008: 77; Altuntuğ, 2009:456). Her iki darboğazın asılmasında, tercih edilebilecek stratejiler ve özellikleri Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.2: Yetenek Yönetimi Modeli



Kaynak: (Cappelli, 2008:77-81) den ve (Lawler III, 2005:22-23) den yararlanılarak, Altuntuğ tarafından oluşturulmuştur.

Yetenek yönetim modelinde, “talep boyutuyla” ilgili olarak ortaya çıkan en önemli sorun, gerekli *yetenek miktarını doğru tahmin etmek* ve belirlenen yetenek

ihtiyacını en kısa zamanda ve en uygun miktarlarda karşılamaktır. İşletme yönetimi gerekli yetenekleri ya “*kendi içinde*” üretecek, ya da en iyi olduğunu düşündüğü yetenekleri “*dışarıdan*” satın alacaktır (Altuntuğ, 2009: 455).

Bu aşamada kesin kararlardan ziyade, çeşitli oluşumları gözetererek, esnek kararlar almak son derece önemlidir. Değişimin hızlı, öngörülemez ve radikal olduğu durumlarda, hızla değişen gündeme bir an önce uyabilmek için, ihtiyaç duyulan yetenekleri dışarıdan temin etmek, akılcı bir yönetim stratejisi olurken; aynı zamanda yeni alınan elemanların yarattığı maliyet artışlarının karşılanması, uyum sorunlarının giderilmesi ve kurumsal bağlılıklarının sağlanması gibi konularda problemler yaşanabilmektedir. Bu bağlamda esnek, katılımcı ve demokratik bir anlayışa dayanan yönetim mekanizmasının, her iki seçeneği birbiriyle dengelemeye dayanan bir “*uyum strateji*” izlemesi, sorunların giderilmesine yardımcı olacaktır (Altuntuğ, 2009: 455).

Modelin “*arz boyutuyla*” ilgili olarak yaşanan sorunlar; “*yeteneklerin kalitesini yükseltmek*” amacıyla yatırım oranlarının belirlenmesi ve yatırımların, karlı bir şekilde geri dönüşümünün sağlanması aşamalarında yaşanmaktadır. İş dünyası değişim geçirdikçe, aranan yeteneğin donanımı ve kalitesi de değişmektedir. Gündemi yakalamak için, gerekli yatırımlara gitmek, hem maliyet hem de yetiştirilen ve birikim kazandırılan yeteneğin, *elde tutulması* noktasında sorgulanmalıdır. Yeteneğe yapılan yatırımlar, işletme açısından rekabet üstünlüğüne açılan bir kapı olmakla birlikte, yetenek sahibinin kalitesini, birikimini, uzmanlığını ve özyeterliliğini artırarak; sonuçta, onların kendilerine yaptıkları bir yatırıma dönüşmektedir. Bu bağlamda yetenek geliştirme maliyetlerinin yönetici ve yönetilen arasında paylaşılması, yönetilenin gönüllülüğünün sağlanması ve yönetici ile yönetilenin çıkarlarının “*dengelenmesi*” en akılcı yönetim stratejisi olarak öne çıkmaktadır (Altuntuğ, 2009: 455).

Yetenek yönetiminin stratejik bir durum olarak değerlendirilmesinin ilk yararı, işini iyi yapan ve bu konuda doğuştan yeteneğe sahip çalışanların güçlenecek olmasıdır. Bu durum işletmenin değerinin artmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar geniş sorumlulukları üzerlerine alarak, bu görevleri yerine getirme konusunda daha yetenekli hale gelecektir. Bu durum stratejik yetenek yönetiminin ikinci yararadır. Üçüncü yararı ise, kilit pozisyonlara yapılacak olan atamaların iç kaynaklardan

yapılacak olmasıdır. Böylece işletme çalışanları, dışarıdan atamalar nedeniyle oluşacak moral ve motivasyon bozuklukları yaşamayacaklardır (Çayan, 2011: 58).

3.4.3. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi, işletmeye departman düzeyinde değil, bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve programlı bir şekilde uygulama gerektiren metotlardır. Bu uygulamalardaki arzu edilen sonuçları elde edebilmek için bazı izlenmesi yararlı ana basamaklar bulunmaktadır (Wellins ve Schweyer, 2007: 9). Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır (Çırpan ve Şen, 2009: 113–114):

Hedeflerin Belirlenmesi: Yetenek Yönetimi uygulamalarının ana kaynağı hedefler olup stratejileri belirlemek için gereklidir. İşletme olarak neredeyiz ve nerede olmayı istiyoruz, bunun için izleyeceğimiz yol nedir sorularının cevapları işletmelerin yol hartalarını oluşturmalıdır. Bu sebeple Yetenek yönetimi uygulamaları kurgulanırken öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir.

Kilit Pozisyonların Belirlenmesi: Koyulan hedeflerin hayata geçirilebilmesi için yönetim ve teknik pozisyonlar belirlenmelidir. Bu pozisyonları belirlerken, söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlığın, arzulanan hedefe ulaşmayadoğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır. Aksi halde, tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanmak gerekir ki, bu çok maliyetli bir çalışma olacaktır.

Yetenek Profiline Çıkartılması: Bu aşamada, bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonların doldurabilecek, istenilen performansı gösterebilecek uygun çalışan özellikleri tanımlanmaktadır. Uygun adayların genel özellikleri; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu ideal profil tanımı, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ya da, atarken ulaşmayı hedeflediğimiz nokta olacaktır.

Olası Adayların Belirlenmesi: Kilit pozisyonlar için belirlenen uygun özellikli adaya ulaşabilme ve görevi başarıyla uygulama potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenmektedir. Bu aşamada doğru çalışmaların yapılması yetenek yönetimi konusunun düğüm noktasını oluşturmaktadır.

Potansiyellerin belirlenmesinde kurum içi ve dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Potansiyel belirleme sürecinde öncelikle kurumun kendi bünyesinden barındırdığı yetenekler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen özellikleri taşıyan potansiyel adaylar bulunamazsa kurum dışından yeni yeteneklerin kuruma dâhil edilmesi yoluna gidilmelidir. Bu uygulamalar zaman ve maliyet açısından işletmelere bir yük getirmeyecektir.

Kurum dışından iyi yeteneklerin kuruma çekilebilmesi piyasada işletmenin nasıl algılandığına ilişkindir. Gerek kurum içinden gerekse dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki kilit soru, “Doğru kişinin nasıl belirleneceğidir.” Genelde kişileri seçerken ilk bakılan faktör, kişinin bulunduğu işindeki performansıdır. Bu önemli bir faktördür, bu faktöre ek olarak hazırlamak istendiği pozisyon için kabiliyet ve potansiyelinin ölçülmesidir. Psikolojide bunu belirlemeye yönelik olarak bir takım testler geliştirilmektedir.

Yetenek Açığının Belirlenmesi: Aday olarak belirlenen olası yetenekli çalışanların sahip olduğu özelliklerin, ideal profil ile ne kadar örtüştüğünün analiz edilmesidir. Bu işlem işletmelere, potansiyel adayların nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiğini göstermektedir.

Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması: Bu aşamada, potansiyel olarak belirlenen çalışan için, bir üst adımdaki analizden hareketle gelişim faaliyetleri planlanmakta ve adayın alacağı eğitim planlaması yapılmaktadır. Potansiyel yeteneklerin açık yönlerinin tam olarak saptanması, kendilerini geliştirmek için alacakları eğitimlerinde daha işe yarar olmasına olanak sağlamaktadır.

Adayın Performansının Değerlendirilmesi: Birey kendisine uygulanan programdan ne ölçüde faydalandığının saptandığı adımdır. Her bireyin algılama ve öğrenme modeli farklı olduğu için aynı tarz eğitimler her birey için aynı olmayabilmektedir. Elde edilen veriler, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararda etkili olmalıdır.

Durum Değerlendirmesi ve Terfi: Potansiyeller havuzunda bulunan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmede, adayın mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre vb. faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, gelecekte önemli bir pozisyonu doldurması arzu edilen çalışanın alacağı yeni yetkilerin ve sorumluluklarda başarısızlık riskini en aza indirmek için yavaş yavaş ve kontrollü olarak bu geçişin yapılmasıdır. Terfi kararının verilmesinin ardından atanan potansiyel çalışan izlenmeli, kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.

3.5. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi yaklaşımı ile ilgili model ve süreçlere değindikten sonra işletme içerisinde yetenek yönetimi uygulamalarının neler olduğuna açıklık getirilecektir. Bu uygulamalar, genellikle, kilit pozisyonların saptanması, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, yetenekleri seçme ve yerleştirme, yetenekleri elde tutuma faaliyetleri ve kurumda sürekliliklerini sağlama olarak özetlenebilir. Sözkonusu bu uygulamaları kendi içindeki ayrımlarla birlikte incelemek faydalı olacaktır.

3.5.1. Kilit pozisyonların Saptanması

İK departmanının her bireyin ayrı ayrı gereksinimlerini karşılayacak öncelikler geliştirmesi zor ve zaman alıcıdır. Yetenek yönetimi sisteminin en hayati noktalarından biri kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanılarak gereksinim duyulacak kilit işgücü pozisyonlarının belirlenmesidir.

Kilit işgücü (kritik işgücü) ise işletme stratejisine göre belirlenmiş, bu tür mevkileri doldurması beklenen çalışanlardır. Dolayısıyla kurum stratejilerinin hayata geçirilmesinde kilit pozisyonların saptanması çalışan sınıflandırmasını beraberinde getirir. Bu sınıflandırmalarda işletmeler kendileri için çok gerekli ve işgücü piyasasında zor bulunan, işten ayrılması durumunda işletmenin hedeflerine ulaşmasında sekme yaratacak, işe alması ve eğitilmesi zaman alan, müşteri ile direkt

muhatap olan ve işletme içindeki bilgi akışını yöneten kişilere odaklanır (Atlı, 2012: 126).

Yetenek yönetiminde, kilit pozisyonları belirlemek için, işletmenin genel stratejisinin ve stratejik yeterliliklerinin neler olduğu yönündeki sorular hakkında net fikir sahibi olmalıdır. Ayrıca mevcut yeterliliklerin genel stratejinin hayata geçirilmesinde kullanılırken hangi görevlerin önemli olacağı tespit edilmelidir (Huselid, Beatty ve Ulrich, 2008: 32–34):

İşletmedeki kilit pozisyonlar, organizasyon şeması ya da görev sorumluluk derecesine göre ya da işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olanlardır. İş tanımları kapsamında en önemli statüler, en fazla sorumluluk alarak en yüksek performansa sahip çalışanlar tarafından doldurulur. Ayrıca şirket stratejilerini net olarak belirleyen işletmeler bu stratejilerini en iyi şekilde gerçekleştirecek kilit yeteneklere yönelerek kilit pozisyonlarını bu potansiyellerle doldurmaktadırlar. Kilit pozisyonların doldurulması, işletmelerin stratejik kararlarına göre değişiklik göstermektedir.

3.5.2. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırması

İşletmelerin fark yaratan avantajlar ve sürdürülebilirlik sağlamasının temelinde yetenekli insanların olduğu düşünülürse, bu kişilerin tespitinin önemi de anlaşılacaktır.

Yetenekli çalışanların tespitinde performans, potansiyel ve yetkinlik modeli oluşturulur ve ölçüm kriterleri konur. Ölçüm araçları saptanırken çalışan ihtiyaçlarını da dikkate alan kıyaslamalar ile oluşturulmuş araçlar tercih edilir. Ölçümlerde çalışanların bilgileri, becerileri, potansiyelleri, deneyimleri, eğitim durumları güçlü ve gelişime açık yönleri gibi birçok alan ve bu alanların şirket beklentileri ve kurum kültürü ile uyumu bağlamında değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmelerin ilk safhasında ise çalışanın profilini içeren standart bir form oluşturulur. Bu formun elektronik ortamda yer alması ise kolaylık sağlar (Krauss, 2007: 66; Atlı, 2012: 133).

Bunun ardından yetenek değerlendirme komitesi kurulur. Bu komite farklı uzmanlık alanlarından gelen yöneticilerden oluşturulur. İşletme için yetenekli

çalışanların tespiti işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan değerlendirme kriterlerine göre belirlenir. Bu kriterlerin oluşturulması ve değerlendirmenin felsefesi konusunda yetenek değerlendirme komitesi belirleyici olur. Komite üst yönetim adına değerlendirme yetkisini kullanır ve raporunu üst yönetime sunar (Krauss, 2007: s.65). Üst yönetim komitenin kararını onayladıktan sonra yetenek matrisi adı verilen sınıflandırmaya göre çalışanlar uygun yerlere yerleştirilir. Yetenek matrisi yedekleme haritası için veri sağlar Bu adımdan sonra ise çalışanlar için şirket stratejileri ve kültürü doğrultusunda gerekli eylemler tespit edilir.

3.5.2.1. Performans, Potansiyel ve Yetkinlik Değerlendirme

Yetenekli çalışanların tespitinde mevcut performans çıktılarından yararlanılması sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Berger ve Berger, 2004: 24). Performans yönetimi, işletmenin hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

Bu adımda, gelişim planları kapsamında çalışana yapılan yatırımlar sonucunda, o kişinin ideal profil ile arasındaki açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, yetenek havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin kararlara etki eder (Çırpan ve Şen, 2009: 114).

Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların tespiti için potansiyel değerlendirmeye yönelik bazı çalışmalar yapılır (Berger ve Berger, 2004: 24). Çalışan, farklı bir pozisyonda daha yüksek seviyeli bir performans sergileyebilir mi? Daha fazla sorumluluk alabilir mi? Farklı bir seviyede performans sergilemek için ihtiyaç duyduğu ek beceri ya da yetkinlikleri edinebilir mi? Liderlik yetenekleri sergiliyor mu? Örneğin, inisiyatif alarak ve vizyon göstererek, söz verilen sonuçları elde ederek, etkin bir şekilde iletişim kurarak ve uygun riskleri alarak bunu yapabiliyor mu? Potansiyel, bu gibi soruların yanıtlarına göre değerlendirilir (Atlı, 2012: 136).

Yetenekli çalışanların saptanması için kullanılan bir diğer araç ise, yetkinlik değerlendirmesidir. Yetkinlik genel olarak, belirli bir işi yaparken mükemmel performansı açıklayan davranış ya da davranış seti olarak tanımlanır; bilgi, beceri ve

tutum unsurlarının birleşiminden oluşur. Günümüzde doğru yetkinlik modelini ve yetkinlikleri belirlemek bir işletmenin stratejilerini hayata geçirmesi için kritik unsurlarından biridir. Bu bağlamda yetkinlik ve yetkinlik temelli sistemler de iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yetkinlik değerlendirme sistemiyle “kişinin güçlü yönleri nelerdir?” “kişi özellikle neyi iyi yapar?” “kişinin zayıf yönleri nelerdir?” “kişinin neyi farklı yapması gerekir?” sorularına yanıtlar aranır. Bu amaçla çalışanları performansları davranışlar bazında belirlendiği için yöneticiler açısından gözlenmesi kolay olur ve değerlendirmeler daha adil ve nesnel olarak yapılabilir (Atlı, 2012: 136).

Yetkinliklerin belirlenmesinde performans kavramı içerisinde üstün performans ve etkili performans ayrımı yapılır. Bu bağlamda kullanılan kavramlardan biri olan etkili performans (Competence) kabul edilebilir asgari başarı standartıdır. Üstün performans ise (Competency) asgari başarı standardının üzerinde performansta bir farklılığa yol açma özelliğini ifade eder. İngiliz şirketleri ve teorisyenleri “Competence” terimini kullanarak “eşik yetkinlikler” denilen etkili performans temel alırken ABD şirketleri üstün performans temel alırlar. Bununla birlikte çalışanlar yetenek matrisine yerleştirilirken etkili ve üstün performans kriterlerinin her ikisi birlikte kullanılabilir. Çalışanların yetenek matrisine yerleştirilmesi için veri sağlayacak performans, potansiyel ve yetkinliklerin belirlenmesinde profesyonel bir değerlendirme aracı olarak değerlendirme merkezi uygulamalarından da yararlanılmaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları “birden çok sayıda yetkin değerlendiricinin bir araya gelerek adayları çok farklı açılardan ve birden çok uygulama içinde değerlendirmesine dayanır. Değerlendirme merkezleri yetenek tespiti yanında, işe alım, terfi, gelişim planlaması, eğitim gibi amaçlar için de kullanılmaktadır (Atlı, 2012: 137).

3.5.2.2. Yetenek Matrisi Oluşturma

Çalışanların performans ve potansiyeli değerlendirildikten sonra, çalışanlar belirlenen yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi, işletme tarafından çalışanların sınıflandırıldığı bir tablodur. Bu tablo genellikle üç, dört ya da altılı sınıflandırmadan oluşur. Türkiye’de yetenek yönetimi yaklaşımını uygulayan öncü işletmelerden Turkcell’in kullandığı yetenek matrisi Tablo 3.3.’de yer almaktadır (Ceylan, 2007: 113). %20’lik kısım yüksek performans grubunu ifade eder. Kritik

soru, çalışanın 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi edebilme olasılığıdır (Ceylan, 2007: 113). *Yüksek Performans Yüksek Potansiyel (jump)*: 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi etme olasılığı olan yüksek performanslı çalışanları; *Yüksek Performans (stretch)*: 0-12 ay içerisinde bir üst pozisyona terfi etme olasılığı bulunmayan, ancak görev ve sorumlulukları arttırılacak olan yüksek performanslı çalışanları; %70'lik kısım kendisinden bekleneni verebilen etkin performans grubunu ifade eder. Buradaki kritik soru da “Görev tanımını zenginleştirilip, sorumlulukları arttırılabilir mi?” sorusudur (Ceylan, 2007: 114). *Etkin Performans Yüksek Potansiyel (grow)*: Kendisinden beklenen performansı gösterip, işi zenginleştirilerek sorumlulukları arttırılacak olan çalışanları; *Etkin Performans (fit)*: Kendisinden beklenen performansı gösterip, mevcut sorumluluklarla işine devam edecek olan çalışanları ifade etmektedir.

Tablo 3.3:Turkcell Yetenek

Matrisi	% 20	YÜKSEK PERFORMANS <i>(STRETCH)</i>	YÜKSEK PERFORMANS YÜKSEK POTANSİYEL <i>(JUMP)</i>	PERFORMANS PROFİLİ
	% 70	ETKİN PERFORMANS <i>(FIT)</i>	ETKİN PERFORMANS YÜKSEK POTANSİYEL <i>(GROW)</i>	
	% 10	DÜŞÜK PERFORMANS <i>(MOVE)</i>	GELİŞEBİLİR PERFORMANS <i>(IMPROVE)</i>	

Kaynak: (Ceylan, 2007: 114).

Böylece çalışanlar yetenek matrisinde uygun yerlere yerleşmiş olur. Yetenek matrisi yedekleme haritasının oluşmasında veri sağlar. Bu adımdan sonra ise çalışanların yetenek matrisindeki pozisyonlarına göre yatay ve dikey iç hareket olasılıkları ve bunların zamanı, ücret ve yan hakları ve gelişim olanakları belli olur (Atlı, 2012: 139).

3.5.2.3. Çalışanların Sınıflandırılması

Yetenek Yönetiminde çalışan sınıflandırması yapılmasındaki kasıt, çalışanların işletme verimliliğine katkısının eşit olmadığı yönündedir. Bu yönüyle de herkese eşit davranmanın ortaya koyacağı eşitsizliği gidermek çalışanların sınıflandırılması ile mümkün olacaktır.

3.5.2.3.1. Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması

Bir işletmenin işgücü yapısının özelliklerine bakılarak, işletmede çalışanlar aşağıdaki tablonun ilgili karelerine yerleştirilebilir (Stewart, 1998: 170).

Tablo 3.4: Bir İşletmenin İşgücü Yapısı

1 YERİ ZOR DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ <i>(BİLGİYLE DONATIN).</i>	2 YERİ ZOR DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ <i>(YAPISAL SERMAYEYE KATIN).</i>
3 YERİ KOLAY DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ <i>(OTOMASYONA GEÇİN).</i>	4 YERİ KOLAY DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ <i>(FARKLILAŞTIRIN YADADISARIYA VERİN).</i>

Kaynak: Stewart, 1998: 170).

Üç numaralı kare, düz ve yarı kalifiye işgücünü ifade etmektedir. İşletmeler, bu türden insanlara çok fazla gereksinim duyabilir ama bu tür insanlar örgüt açısından yüksek bir katma değer oluşturmaz. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en etkin strateji otomasyona geçmektir. Bir numaralı karede, kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler ya da kalite güvencesi, hesap denetimi, işletme iletişimi türünden büro işlerini gören işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan kimseler bulunmaktadır. Bu kişilerin yerlerinin doldurulması zor ve yaptıkları işler önemli olabilir ancak bunlar müşterilerin değer verdiği şeyler değildir. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en uygun strateji ise bu kişilerin bilgi ile donatılmasıdır. Dört numaralı karede çalışanlar müşterilerin yüksek değer biçtiği

isleri yaparlar, ama işletmede bu tür özelliklere sahip çalışan sayısı oldukça fazladır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak strateji ise farklılaştırmaya gitmek ya da isleri dışarıya yani başka işletmelere vermektir. İki numaralı karede ise, işletme içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen hemen hiç doldurulamayacak konumda yer alan insanlar bulunmaktadır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde ya da işletmelerde uygulanabilecek en etkin strateji ise bu tür insanların sermayeye katılmasıdır. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan belki de en önemlisi olan insan sermayesi –*entelektüel sermaye yapısal, insan ve müşteri sermayesi olarak üç çeşittir*- tüm bu etkinliğin oluşturulmasındaki kilit faktördür. (Stewart, 1998: 170).

Ancak önemli bir nokta vardır ki, işletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi ve bunu işletme varlıklarına dahil edebilmeleri için insan sermayesinin yapısal (örgütsel) sermayeye dönüştürülmesi gerekir. Başka bir ifade ile bireye ait bilgi, örgütsel değer yaratmak için kullanıldığında ve paylaşıldığında katma değer yaratan bir unsur olarak entelektüel sermayenin bir parçası olur ve bireylere ait bilginin işletme varlıklarına dönüştürülmüş şekli olan entelektüel varlıklar veya bilgi varlıkları olarak adlandırılır. Aksi takdirde kişinin sahip olduğu bilgi kişinin kendisine yarar sağlayacaktır (Bilmedik: 2003).

3.5.2.3.2. Performansa Dayalı Sınıflandırma

Altuntuğ'un aktardığına göre, Berger, işletme çalışanlarını bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olduğu için ortaya koydukları performanslar da farklılık göstereceğinden dört gruba ayırmaktadır. (Altuntuğ, 2009: 451–452). Tablo 3.5'de performans grupları, (süper performans grubu, kilit performans grubu, uyumlu performans grubu, uyumsuzlar grubu) her birine ait özellikler ve her gruba ilişkin uygulanması gereken stratejiler yer almaktadır (Berger, 2005: 4).

Tablo3.5: Yeteneklere Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Performans Grupları ve Özellikleri

	Toplam İşgücü içindeki büyüklüğü %	Yetenek Özellikleri	Performans Ölçüm Skalası	Potansiyel Değerlendirme Skalası	İşletmedeki Roller	Yatırım Büyüklüğü	İzlenecek Strateji
Süper Performans Grubu	3-5	Rol modellerdir, farklılık ve yaratıcılık kaynağıdır	Beklentilerin çok üzerinde (5)	Potansiyeli çok yüksek (5)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağıdır	En fazla	Elde tutmak ve yenilerini kazanmak
Kilit Performans Grubu	20-25	Tüm faaliyetlerin yürütülmesinde kilit unsurlardır.	Beklentilerin üstünde(4)	Terfi imkânına sahip(4)	Rekabet üstünlüğü kaynağıdır	Fazla	Yedeklerini yetiştirmek ve niteliklerini yükseltmek
Uyumlu Performans Grubu	70	Beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahiptirler, personel üzerinde olumlu etki yaratabilirler	Beklentileri karşılıyor(3)	Yanadoğru gidebilir(3)	İşletmenin ayakta kalmasının garantisidirler	Normal	Desteklemek ve motive etmek
Uyumsuzlar Grubu	< 5	Yetenek skalasının en altında yer alırlar	Beklentilerin altında/çok altında(2-1)	Potansiyeli düşük/çok düşük(2-1)	Doğru yönlendirilirs e ilave bir yetenek kaynağı olabilirler	Daha az	Uyumlu grubuna çıkamayanların işine son vermek

Kaynak: (Berger, 2005: 4-5) den yararlanılarak, Altuntuğ tarafından oluşturulmuştur.

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

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

Uyumlu Performans Grubu: İşletmenin ayakta kalmasının garantisi olan, potansiyeli değerlendirirken yana doğru gidebilen, performans beklentilerini karşılayan, beklenen performans noktalarını aşma kapasitesine sahip, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratabilen, normal düzeyde yatırım yapılan, desteklemek ve

motive etmek gereken çalışanlardır. Toplam işgücü içindeki büyüklüğü %70 olan gruptur.

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

3.5.2.3.3. MCKinsey Sınıflandırması

İşletmeler yapılan araştırmalar, her işletmenin kendine göre bir sınıflandırma sisteminin olduğunu ortaya koysa bile yetenek yönetimi değerlendirmesi açısından McKinsey sınıflamasının önemine dikkat çekmek gerekmektedir. Bu sınıflandırmaya göre çalışanlar üç gruba ayrılmıştır (Çayan, 2011: 69):

A Grubu Çalışanlar: Üstün başarı için standardı temsil eder. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunu sağlayan grubu oluşturur. İşletme çalışanlarının en iyi %10-20'lik kısmını meydana getirirler. En yetenekli grubu oluşturan "A" tipi çalışanlara ciddi yatırımlar yapılması gereklidir. A grubu çalışanlar uygulamada yüksek potansiyeller, yıldızlar gibi isimlerle adlandırılmaktadırlar.

B Grubu Çalışanlar: Beklentileri karşılayan, ancak sınırlı potansiyele sahip çalışanlar olup, orta %60-70'lik kısmı oluştururlar. İşletmeye katkısı görmezden gelinemeyecek olan B tipi çalışanların geliştirilmesi gerekmektedir.

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

Kurumlar uygulayacakları yetenek yönetimi politikaları ile B Grubu çalışanları A'ya ve C Grubu çalışanları da B'ye yönlendirebilmek için eğitim ve gelişim olanakları sağlamalı, geri bildirimle çalışanlarını desteklemelidirler.

3.5.3. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme

Her gün insan kaynakları terimini ve bu insanları firmalarına kazandırmak isteyen yöneticilerin rekabetinin daha çok duymaktayız. Ancak yetenekli personelin etkilenmesi ve bulunması formülün sadece bir bölümüdür. Günümüzde, işgücü devrine neden olan ve şirketlerin kontrolü dışında gelişen birçok neden bulunmuştur, ancak kök neden olarak doğru işe doğru insanın alınmaması görülmektedir. Güçlü teknik ve analitik özelliklere sahip yetenekli personel bulmak ve bu adayların oluşturduğu küçük havuz için rekabete girmek giderek yoğunluk kazanmaktadır. Gerçekten piyasada az miktarda yetenekli personel bulunmakta ve onlarda hemen kapışılmaktadır. Aranılan tüm özelliklere sahip adayları bulmaksa oldukça zor bir durumdur. Bu beceri boşluğu sadece özel sektör için değil kamu sektörü için de geçerlidir. Günümüzde kamuda da yetenekli elemanlar için savaş yapılmaktadır (Geniş ve Usta: 2010). Küresel koşulların sürüklediği rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri için doğru çalışanlara hızla ulaşmaları zorunlu hale gelmiştir.

Yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreçlerden birisi; ‘seçme ve yerleştirme’ dir. Doğru seçme yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek potansiyelli, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak kişileri kuruluşa çekebilmek, bunların arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur (Altıntuğ, 2009: 445).

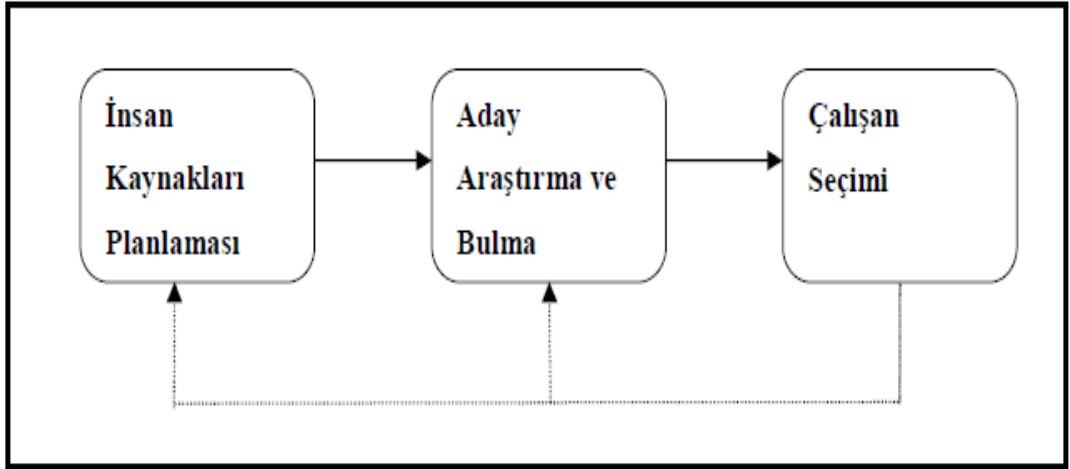
Yetenek yönetiminde işe alım, geleneksel işe alım stratejilerinden farklıdır. Artık uzun aday listeleri içerisinde doğru adayı seçmek yeterli değildir. İşletmeler istedikleri nitelikte doğru adayları bulabilmek için yaratıcı stratejiler geliştirmek durumundadır. Bu nedenle yetenek yönetimini başarıyla uygulayan işletmeler kendilerine yapılan başvuruları değerlendiren ya da bir pozisyon boşaldığında bu boş pozisyonu doldurmak için harekete geçen bir işe alım politikasından uzaklaşmaktadır. Günümüzde tercih edilen işe alım stratejilerinde genellikle bir önceliklendirme yaklaşımı hakimdir. Buna göre işletmenin karlılığına en çok etki eden birim, departman, pozisyon ve yeteneklerden bir ya da birden fazlası aynı anda öncelikli olarak ele alınabilmektedir (Atlı, 2012: 171-172). İşe alma uygulamaları adayların iş gereksinimlerine ne kadar uyum sağlayacağını ölçülmesinin ötesine geçmeli ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik

hedefleriyle daha uyumlu olduğu üzerinde durulmalıdır. Stratejik iŖe alma, iŖletmenin stratejik hedeflerinin ve gereklerinin sistematik olarak değerlendirilmesiyle oluŖturulan personel bulma ve seçme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Erdemir: 2006).

Yetenek yönetiminde kimi iŖletmeler, yapıları, kültürleri, vizyon- misyonları ve stratejik planları doğrultusunda öncelikli olarak iç kaynaklara, kimi iŖletmeler dış kaynaklara yönelirken, kimileri ise her iki kaynağa da eŖit Ŗans vererek iŖe alım politikası uygulamaktadırlar.

ÇalıŖan temin ve seçim süreci Tablo 3.6’da belirtildiği gibi üç aŖamadan meydana gelmektedir. Bu aŖamalar çalıŖan ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacı karŖılayabilecek adayların araŖtırılıp bulunması ve adaylar arasından çeŖitli yöntemlerle uygun çalıŖanların seçilmesi ve iŖe yerleŖtirilmesi Ŗeklinde sıralanır (Uyargil ve diğ., 2009: 86).

Tablo 3.6: ÇalıŖan Temin ve Süreci



Kaynak: Uyargil, 2009: 86

İnsan kaynakları planlamasının amacı, iŖletme içinden ve dışından kaynaklanan insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek, bunu karŖılamaya yönelik öncelikleri belirlemek ve beŖeri kaynakları en etkili olabilecekleri yerlere tahsis etmektir (Uyargil ve diğ., 2009: 86). Bu çalıŖmaları yaparken öncelikle iŖ analizleri yapılmalı, iŖlerin içerdigi görev, sorumluluk ve çalıŖma koŖullarının sınırları belirlenmelidir. İŖ için gerekli olan yetkinlikler açık bir Ŗekilde ifade edilmelidir. Bir


sonraki aşama, aday araştırma ve bulmadır. Amaç, işletmenin ihtiyaç duyduğu iş için gerekli yeteneğe sahip olan çalışanın seçilebilmesi için aday havuzunu oluşturmaktır. Aday havuzu oluşturulurken, işletmenin içinde mevcut çalışanlar arasından veya işletme dışı kaynaklardan, çeşitli yöntemler ile işe uygun yetenekleri taşıyan adayların işe başvurularının sağlanması önem arz etmektedir (Erdemir, 2007: 34).

Yetenek yönetimine bağlı işe alımda aşağıdaki noktalara uyumlu hareket etmek önemlidir (Atlı, 2012: 176):

- İşletmenin yetkinlikleri, ölçüm skalası ve işe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikler belirlenip tamamlandıktan sonra, işe alım süreci başlatılmalıdır.
- Adaylar yalnızca üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, işletmenin yapısı, kültürü, vizyon ve misyonu, firmanın tarihçesi, stratejik planları, liderlik anlayışı, lokasyonu, sektörü, bütçe ve hedefleri, kültürü, çalışan yapısı ve çalışacağı ekiple uyum sağlayıp sağlamayacağına dikkat edilmelidir.
- Doğru adayı seçebilmek için çeşitli kişilik testleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanılmalıdır.
- Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise, artık geçmişteki kaynakların yanısıra farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir. Bu bağlamda yetenek yönetimi yaklaşımında uygulanan işe alım politikalarında pasiften aktife çeşitli işe alım kanalları bulunmaktadır.

Yetenek yönetiminde daha çok aktif işe alım kanallarının kullanılması önerilir. Bu kanallar ise, Şekil 3.7’de gösterilmektedir (Katoen ve Macioschek, 2007: 14; Atlı, 2012: 177):

Pasif (Reaktif)

- 
- Pozisyon açığı doğrultusunda geleneksel işe alım,
 - İş bulma konusunda danışman şirket desteği,
 - Personel kiralama,
 - İşe alım fuarlarına katılım,
 - İşe alım platformlarını kullanmak,
 - İç ve dış yetenek havuzlarını araştırmak,
 - Üst düzey yönetici alımı ve beyin avcısı danışmanlık şirketlerini kullanmak,
 - Yetiştirme programları açmak,
 - Kampüs işe alımları,
 - Yetenek avcısı olmak / Yeteneği keşfetmek.

Aktif (Proaktif)

Şekil 3.7: Yetenek Yönetimi İşe Alım Kanalları

Kaynak: (Katoen, ve Macioschek, 2007: 14).

Yetenek yönetimi uygulayan işletmeleri yetenekli çalışanların seçiminde farklı araçlardan yararlanmaktadır. Bu araçlar, değerlendirme merkezi kullanımı, yetenek havuzu oluşturma, elektronik işe alım, kariyer sistem tipolojisi olarak ele alınacaktır.

3.5.3.1. Değerlendirme Merkezi Kullanımı

Değerlendirme Merkezi, kişinin mevcut yetkinliklerinin ve potansiyelinin bir grup kurgulanmış araçlar doğrultusunda ölçümlemesini/analiz edilmesini içeren uygulamalar bütünüdür. Kişinin sahip olduğu yetkinliklerin ve seviyelerinin, değerlendirildiği pozisyonun gereği olan yetkinlikler ile karşılaştırılmasını sağlayarak, doğru kişiye doğru yatırımlar yapılması değerlendirme merkezinden elde edilen veriler ışığında sağlanabilmektedir. Günümüzde, artan rekabetçi ortam ile beraber şirketler daha iyi elemanlar seçme, seçtikleri yetenekli çalışanların gelişimini sağlamak ve “yüksek performans” olarak nitelendirilen çalışanları elde tutmak için insan kaynaklarının önemini arttıran projelere ağırlık vermeye başlamışlardır. İşte bu noktada değerlendirme merkezi uygulamaları artan rekabetin bir ürünü olarak ortaya

çıkılmıştır. Günümüzde, yetenekli çalışana işe almak, geliştirmek ve elde tutmak konularının önem kazanması ile birlikte değerlendirme merkezi uygulamaları da İnsan Kaynakları süreçleri arasında oldukça önemli ve kullanılan bir süreç haline gelmiştir (Çolak: 2012).

Değerlendirme merkezlerinde, hem danışmanların, hem de firma içerisinde özellikle insan kaynakları pozisyonlarında çalışan kişilerin işbirliği içerisinde olmaları önem taşımaktadır. Sürecin en önemli özelliği, adayların performanslarını oluşturulan is benzeri ortamlarda simülasyonlarla gözleme olanağı sağlamasıdır (Yalın, 2005: 26).

Değerlendirme merkezi, organizasyonun farklı amaçları için adapte edilerek kullanılabilir. Başlıca kullanım alanları aşağıdaki gibidir (Thornton: 1992):

İşe alım ve terfiler: İçeriden ya da dışarıdan adayların belli bir pozisyona uygunluğunu tespit edebilmek için kullanılır. Yöntemin en sık kullanım alanlarından biridir.

Yüksek potansiyelli kişilerin belirlenmesi: Yüksek potansiyelli ve yetenekli çalışanların tespit edilerek organizasyonel gereksinimler doğrultusunda yetiştirilip işletme içinde istihdam edilmesini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespiti: İşletme içindeki yetkinlik gelişim alanlarının belirlenerek doğru gelişim yatırımlarının yapılabilmesi için önemli bir araçtır. Eğitim bölümlerinin sıklıkla kullandığı bir yöntemdir.

Organizasyonel Planlama: Organizasyonun gitmek istediği noktada gerekli bilgi ve becerilerin varlığının kontrol edilerek eksik alanların gelişim yatırımıyla desteklenmesini sağlar.

Gelişim: Koçluk ve mentorluk gibi gelişim araçları öncesinde özellikle yönetim geliştirme amaçlı doğru gelişim alanların tespit edilmesi için kullanılabilir.

DM'de kullanılan araçlar/ yöntemler şunlardır (Ceylan, 2007: 86):

- *İş vakası çözülmesi*(vaka çalışmasında iş üzerine karşılaşılan bir problem verilmekte, katılımcıdan konu ile ilgili görüşleri ve çözüm önerileri istenmektedir. Yazılı veya sözlü olarak uygulanabilen sistemde, görüş ve öneriler yine rapor halinde, genelde sözlü bir sunuşla bu kişiden beklenmektedir),
- *İş planı/ proje veya vaka analiz sonuçlarının sunulması*,
- *İş oyunları-grup çalışması*: (adayların ekip olarak çalışıp, sonuç üretmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır. Bir gruba belli bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem veya vaka verilir. Katılımcılardan da önce bireysel olarak hazırlanıp, daha sonra kendi aralarında bu problem üzerinde tartışıp, son olarak da ortak bir grup raporu hazırlayıp sunmaları istenir),
- *Kişilik envanterleri, yetenek testleri*,
- Hedefe yönelik mülakat (sözkonusu pozisyon için tasarlanmış, davranış ve yetkinliği ölçen yapılandırılmış mülakatlar yapılır),
- *360 derece değerlendirme* (bireyin kurum içinde birlikte çalıştığı, komsu departman çalışanı, amirleri ve astlarından belli yetkinlikleri ölçümleyen değerlendirme raporu alınır),
- *Role play/simülasyon* (katılımcılara belli bir görev verilerek canlandırma yapmaları istenir. Katılımcının bir müşteri, çalışan, iş arkadaşı rolünü üstlenmiş bir kişiyle, ortaya çıkan bir problemi çözmesi istenmektedir).

3.5.3.2. Yetenek Havuzu Oluşturma

Geleceğini garanti altına almak için rekabet gücünü sürekli kılmanın kaçınılmaz olduğunu fark eden organizasyonlar, bugünden işgücü kaynağını en etkin şekilde planlamaktadır. Geçmişte boşalan pozisyonları doldurmaya yönelik olarak işletilen işe alım süreci yerini sürekli bir yetenek avcılığına dönüştürmüştür. Özellikle kilit pozisyonlardaki çalışanları için üstün rol modelleri geliştirmeye özen gösteren firmalar yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadır. Oluşturdukları yedekleme ve yetenek havuzu sistemi ile mevcut kadrolar ve yeni iş sahaları ile oluşacak pozisyonlar için en uygun ve uyumlu çalışanlara hızlıca erişilmesi sağlanmaktadır (Ceylan, 2007: 84).

3.5.3.3. Elektronik İşe Alım

İş yaşamındaki hızlı değişimlere paralel olarak teknoloji bazındaki gelişmeler, işe alım yaklaşımlarını da değiştirmektedir. 1993 yılından itibaren gazete ilanlarıyla işe alımlar internete taşınarak web üzerinden yürütülmeye başlanmıştır.

Özellikle bilgisayar ve internet kullanıcı sayısının hızlı yaygınlaşması elektronik işe alım uygulamalarının gelişmesine yol açmıştır. Bu nedenle günümüzde yetenekli adayları bulmada internet yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin execunet.com tarafından İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre işletmeler yetenekli adayları bulmada çoğunlukla interneti tercih etmektedir. Ülke çapındaki araştırma sonuçlarına göre interneti adayların işe alımında kullanan 109 firmanın %78’inin online iş sitelerini, %78’i online CV bankalarını, %55’inin kendi firmalarının web sitelerini kullandığını göstermiştir. Bir başka araştırmaya göre ise ABD’de işletmelerin % 90’ından fazlası (2009 yılı itibariyle) eleman alımını internet üzerinden yapmaktadır. Günümüzde birçok şirket için özgeçmiş veri tabanları en önemli yetenek kaynağıdır (Atlı, 2012: 180).

Elektronik işe alım yöntemindeki süreç şöyle işlemektedir. Online ortama ilanı girilen pozisyon için başvurular toplanır. Bir yetenek havuzu oluşturulur. Ön seçim ile adaylar arasında bir eliminasyona gidilir. İlk elemelerden sonra adaylar hangi çalışan segmentinde (yeni mezun havuzu- Orta düzey yönetici havuzu) yer alacağına karar verilen bir ayrıma gidilir. Bu süreçte elde edilen yetenek havuzu daha sonrası için de kullanılabilir (Atlı, 2012: 182).

Yeni ekonomi ve teknoloji alanındaki araştırmalarıyla tanınan eMarketer adlı şirketin bir çalışması, dünyada işe almada internet kaynaklı çalışmaların rolünü açıkça ortaya koyuyor. Şirketin son raporlarından birinde yer alan çalışmada, orta düzeyde yönetici işe almalarında kullanılan yöntemlerin maliyetine dikkat çekiliyor. Tabloyu bu sayfalarda da görüyorsunuz. Böyle bir yöneticiyi tedarik etmek için “headhunter” (beyin avcısı) kullandığınızda maliyet 12 bin 500 dolara ulaşırken, internette rakam bin dolar düzeyine iniyor. EMarketer’in araştırmasında dikkat çekilen internetten işe almanın (E-recruitment) yıldızı son yıllarda hızla parlıyor. Burada dikkati çeken gelişme ise kariyer sitelerinin kullanılması değil. Geçmişte kariyer sitelerini kullanan şirketler, yeni dönemde “e-işe alma” konseptini, kendi

sitelerinde uygulamaya koyuldular. Böylece daha doğru elaman bulabilme ve değerlendirme olanağına da kavuşabiliyorlar (Çekin: 2002).

Firmaların ve adayların karşılaştıkları sorunların birçoğu internet üzerindeki insan kaynakları siteleri sayesinde çözüme kavuşmuştur. Amerika'da 1993'de ilk açılan “E-Recruitment” (e-işe alımı) sitesi, career.com ve sonrasında gelen onbinlerce yeni site yaratılmıştır. Türkiye'de 1999'dan itibaren kurulan insan kaynakları siteleri ile adaylara, aşağıda sıralanan bazı kolaylıklar sağlamıştır (Kariyer- Rehberi: 2007):

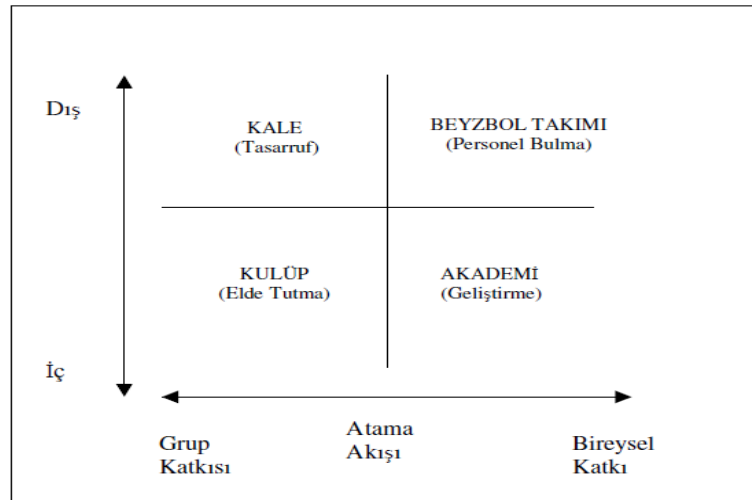
- Kolay erişim,
- Firmaları tek yerden tanıma imkanı,
- 24 saat erişim,
- Tek bir özgeçmişle istenilen kadar firmaya başvuru imkanı,
- Açık pozisyonlardan haberdar olabilme,
- İş başvurularını on-line takip imkanı,
- Firmalar hakkında detaylı bilgi edinebilme,
- Özgeçmişini kolayca güncelleme olanaklarına sahip olma.

İnsan kaynakları sitelerinin işletmelere sağladığı bazı kolaylıklar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kariyer- Rehberi: 2007):

- Özgeçmişleri standart formatta alma,
- İlanını her an, 24 saat yayınlatma,
- Kağıtsız ortam,
- Düşük maliyet,
- Aranılan niteliklere göre filtreleme,
- Toplu cevaplama kolaylığı,
- Güncel özgeçmişlere ulaşma,
- Firma tanıtım imkanı.

3.5.3.4. Kariyer Sistem Tipolojisi

Miles ve Snow'un tipolojisini temel alan en bilinen stratejik işe alma yaklaşımı, Sonnenfeld ve Peiperl (1988) tarafından geliştirilen kariyer sistem tipolojisidir. Buna göre, işletmeler, işe alma faaliyetleri konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler. İlk boyut, işe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından işletmenin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ifade eden arz akışı boyutudur. Bu boyut çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla ilişkilidir. İkinci boyut ise, görevler ve karşılığında verilecek olan ödüllerini ifade eden atama ve terfi akışıdır. Bu boyut ise kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade etmektedir. Bir başka deyişle birinci boyut adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların işletme içindeki hareketinin yönünü ifade etmektedir (Erdemir, 2006: 33). Bu yaklaşımı kale, beyzbol takımı, kulüp, akademi modelleri ile aşağıdaki Şekil 4.3 üzerinden incelemek mümkün olacaktır.



Şekil3.8: Kariyer Sistem Tipolojisi

Kaynak: (Ceylan, 2007 : 83).

Bu yaklaşıma göre; *Akademi Modeli*, dışa kapalı bir model olup, çalışanlar kuruluşun en alt kademesinden başlayıp en üst kademeye kadar yükselme şans bulmaktadırlar. Bu yaklaşımda sözkonusu elemanların bireysel gelişme potansiyeline büyük önem verilmektedir. *Kulüp Modeli* de dışa kapalı bir model olup, bu modeli benimseyen işletmelerde şirket için geçirilen zaman ve kıdem esastır. Kulüp modeli de akademi modeli gibi kariyerin ilk basamaklarından başlar, fakat bu modelde

ağırlıklı yaklaşım çalışanların bireysel gelişme potansiyelleri değil, kıdem ön plana çıkmaktadır. Daha çok rekabetin düşük olduğu kamu hizmet kurumlarında uygulanmaktadır. *Bezbol Takımı Modeli*, dışa açık bir model olup, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılabilmesini öngörmektedir. Bezbol takımları, bireysel performansın önemli olduğu, ise almada dışa açık, reklamcılık, halkla ilişkiler, danışmanlık, avukatlık, yazılım geliştirme gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu modele yönelik işletmelerde sadakat duygusu ve işgücü devir oranının yüksekliği yetenekli çalışanların elde tutulmasını zorlaştırır. *Kale Modelinde* hem iç hem dış rekabet vardır. En iyi olanın şirkette kalabileceği anlayışı hakimdir. Bu modele yönelik işletmeler, sadece ayakta kalmayı önemseyen, çalışanların önemli olmadığı, sadece yapılan işin önemli olduğu, maliyetlerin düşük tutulduğu oteller, basımevleri, perakendecilik, tekstil gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerdir.

3.5.4. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması

Elde tutma, bir şirketin yetenekli çalışanlarını (hızla değişen bir dünyada kuruluşlarının rekabetçi kalmasına yardımcı olan insanları) alıkoyma kabiliyetidir. Kuruluşun bakış açısından elde tutma bütün çalışanlarına sonsuza dek sınımsız tutunmaya çalışmak anlamına gelmez. Bu, iyi çalışanları belirli işlev ve seviye içinden uygun süre boyunca alıkoymak anlamına gelir (Waldroop ve Butler, 2011:3).

Kurumlar, stratejilerine uygun yetenekli çalışanın istihdam edilmesi için ilan vermekte, insan kaynakları danışmanından hizmet talep etmektedirler. Mülakat, seçim ve eğitim dönemi derken, adaylar şirkete dahil edilmektedir. Birkaç yıl içinde şirket kültürünü öğrenip, müşteri bilgilerine sahip olup, iş yapma biçimlerini kavramaktadırlar. Bir yatırım bakış açısıyla geliştirilen bu çalışanlar, bir gün gitmeye karar verdiğinde, sadece çalışan sayısı azalmayıp, aynı zamanda şirketin “yetenek havuzu” da boşalmaktadır. Üstelik çalışanı yetiştirmek için yapılan harcamalar da başka şirkete transfer edilmiş olmaktadır. İşte şirketler, “yetenek kaçışını” önlemek için yeni stratejiler geliştirip, önlem almak yolunda bir takım elde tutma politikaları yürütmek zorundadırlar. Elde tutma çalışmaları bir anlamda uzun vadede çalışan sadakatini sağlamayı hedefleyen stratejilerdir.

3.5.4.1. Çalışanı Kaybetme Maliyeti

Çalışan yetenekleri ile işin gerektirdiği özelliklerin birbirine uyumu önemlidir. Uyum, performans yüksekliğini ve verimliliği beraberinde getirecektir. Çalışan yetenekleri ve işin gerektirdiği özellikler uyum sağlamazsa, performans düşüklüğü ve neticesinde iş tatminsizliği oluşacaktır. İş tatminsizliğinin sonucunda olası davranışlardan biri ise, işten ayrılmadır (Robbins, 2007). İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiler “işgücü devri” kavramı ile açıklanmaktadır. İşten ayrılmaların sıklığı işgücü devrinin yüksekliğini göstermektedir.

Bir personelin işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetler aşağıda sıralanmıştır (Kılıç, 2004: 84-85):

- Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için katlanılan araç gereç ve personel maliyetleri),
- Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
- Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesiyle nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
- Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
- İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı,
- İşe yeni başlayan personelin kullandığı araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı,
- İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğü ortaya çıkmaktadır.

Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketleri arasında yer alan Watson Wyatt’ın gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre, bir çalışanı kaybetmenin hesaplanan maliyeti, o çalışanın maaşının 200 katına kadar çıkabiliyor. Şirketlerin yeni başlayan çalışanlarına yaptıkları yatırımlar belirli bir maliyeti de beraberinde getiriyor.

Maliyetler daha kişi işe başlamadan kendisini göstermeye başlıyor. Yeni bir çalışan almak için gazeteye verilen ilan gideri 200 dolar düzeyinde. Danışmanlık şirketine, işe girecek kişinin yıllık ücretinin ortalama yüzde 8'i oranında bir ücret ödeniyor. İnternet yoluyla seçim yapılacaksa zaman ve yatırım maliyeti 300 dolara ulaşabiliyor. İnsan kaynakları bölümünün pozisyonu değerlendirme ve mülakat için harcadığı zaman pozisyona göre 30 saat ile 100 saat arasında değişiyor. Özgeçmişlerin seçimi, elenmesi, randevu programlaması gibi temel işlemler ise yaklaşık 20 saat alıyor. İnsan kaynakları bölümünün ilgili bölüm yöneticisine seçtiği adayları anlatmak için harcadığı zaman, referans kontrolü ve raporlamalar 100 saatlik bir maliyet daha getiriyor. Her bir özgeçmişin değerlendirmesi için harcanan iş kaybı ise yaklaşık 1,5 dolara karşılık geliyor. Ayrıca, yeni alınan kişinin, eğitim durumu ne olursa olsun 4 haftalık bir süre boyunca yüzde 25'den daha fazla katkısı olamayacağı düşünülüyor. Bu durumda maaşın yüzde 75'i kadar bir verimlilik kaybından söz ediliyor. Bu kayıp, 20'nci haftaya kadar azalarak devam ediyor. Yeni alınan kişinin yapabileceği hatalardan kaynaklanan verimlilik ve zaman kaybı da yetiştirme maliyetine ekleniyor. Tüm bu maliyetler, çalışanlara verilen ücret, yan olanaklar ve ofis alanı gibi standart operasyonel giderlerle birleştiğinde işverenleri, çalışanlarının yeteneklerini değerlendirmeye teşvik ediyor. Bu nedenle sadece doğru insanları işe almak yeterli olamamakla birlikte asıl zor olan bu insanları şirkette tutacak yönetim stratejisi uygulamaktır (Capital: 2003).

3.5.4.2. Kariyer Yönetimi ve Gelişimi

Şirketlerin, yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için işletme içinden yetiştireceği, yeniliklere açık ve değişime karşı her zaman hazır olacak kadroların hazırlanması gerekir.

Günümüz örgütlerinde çalışan sirkülasyonunun giderek artması, özellikle yönetsel, profesyonel ve teknik yetenek alanlarında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapılı örgütlerde yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmekte giderek zorlaşmıştır. Bu bakımdan örgütte yöneticilerin geliştirilmesi, özellikle şirketin çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapmasını gerekli kılmıştır (Soysal: 2006).

Kariyer yönetimi konusu son yıllarda hızlı ve çok yönlü bir gelişme göstermiş, insan kaynakları yönetiminin en zor ve tartışmalı konularından biri haline gelmiştir. Kuşkusuz insanlar, kendi yeteneklerine uygun iyi bir meslek seçmek, seçtikleri mesleklerine uygun işlerde çalışmak ve çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarıya doğru çıkma arzusu duyarlar (Bingöl, 2006: 285). Kariyer yönetimi, işletmelerin değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur (Yaprak, Hotamışlı ve Gerek, 2010: 400).

Kariyer yönetimi; işe alma, eleman seçimi, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile bağlantılıdır ve kariyer ilerlemesi, iş dizaynı ile performans standartlarından etkilenir. Örgütün görevi, yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının karşılanmasını, olası kariyer planının formülize edilmesine yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyduğu eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasını kapsar (Kırçlı, 2007: 19). Kariyer geliştirme ile kişinin eğitim, beceri edinme, kişisel gelişim, iş ağı ve iş tecrübesi yolu ile kariyerine ilişkin olarak yaptığı bütün planlarını adım adım gerçekleştirmesi sağlanır.

İşletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek, onları işletmenin hedeflerine yönlendirebilmek için, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılarken, kariyer gelişim planlamaları da yaparlar. Çünkü kişinin yaptığı işler kendi yetenekleri, değerleri ve ihtiyaçlarının bir sonucu olmakla beraber, işletmelerin kendilerine sadece bir iş değil, aynı zamanda kariyer sunmasını isterler (Bingöl, 2006: 285). Kariyer gelişim planı oluşturulması için belirlenmesi gerekenler; çalışanların bilgi ve yetenek düzeyleri, eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, çalışanın bireysel özellikleri ile düşünülen pozisyonlar için hazır olma durumu gibi bilgiler yer almaktadır (Noe ve Raymond, 1999: 626). Bilgi beceri ve davranışların en iyi şekilde kullanılabilmesini sağlamak için kariyer gelişiminde kişinin çalışma hayatına yön verilmesi esastır.

3.5.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Dünyamız küresel köy olduğundan beri, işletmelerin rakiplerine karşı ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için en önemli silahı, sıradışı ve yaratıcı fikirlere sahip yetenekli çalışanlar olmuştur. Günümüzde çalışan beklentilerindeki değişimler ile birlikte bu kişiler işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve

yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun bir örgütsel ortamı tercih etmektedir. Bu nedenle çalışanların çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetleri ile desteklenmesi hem örgütsel hem de bireysel etkinlik bakımından önem arz etmektedir (Atlı, 2012:189).

Sadece yetenekli adayları işletme bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun işletme ortamıyla karşılaşmadıkları takdirde, işletmeye katkıda bulunamazlar. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir (Çayan, 2011: 72).

Günümüzde insanın işletmeler için en değerli varlık olarak görülmesi nedeniyle eğitim ve gelişim faaliyetlerine yapılan harcamalar da bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır. Bu sayede çalışanların daha bilgili, verimli ve etkili olacağı bunun sonucunda da müşteri memnuniyetinin ve nihai olarak karlılığın artacağı düşünülmektedir. Bunun yanında bazı işletmeler çalışan bağlılığının zayıflaması iş değiştirmelerin artması gibi nedenlerle eğitim yatırımının önemsizliğinden söz etmektedirler. Oysaki bu itirazlar genellikle kısa vadeli düşünen ve eğitim gelişim faaliyetlerine yatırımı küçümseyen işletmelerin tercihidir (Atlı, 2012: 190).

Yetenek yönetiminde yeteneklerin geliştirilmesini sağlayabilmek için şirketlerin öncelikle yetenekli çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirlemesi, gelişim faaliyetlerini yürütmesi ve stratejilerine uygun geliştirme yöntemlerini uygulaması gerekmektedir. Yetenek geliştirme programlarının ortaya konması için, öncelikle yetenekli çalışanların istek ve ihtiyaçları saptanmalıdır.

Gelişim ihtiyaç analizi üç farklı ihtiyacı göz önüne alır. Bunlardan ilki, *organizasyonun ihtiyaçları* olup kurumun geleceğe yönelik stratejik ihtiyaçları dikkate alınır. İkincisi, *mesleki ihtiyaçlardır*; işlerin fonksiyonel düzeyde eksiksiz ilerleyebilmesi için gerekli yeterlilikleri kapsar. Son olarak, *kişisel ihtiyaçlar* göz önünde tutulmalıdır. Buna göre, kişinin sahip olduğu yetkinlik düzeyi ile olması gereken arasındaki farka dayanan ihtiyaçları tanımlar (Yazıcıoğlu, 2006: 81).

Gelişim ihtiyacının saptanmasından sonra iki ayrı uygulamadan yararlanılabilir. Öncelikle kişilerin bireysel gelişim alanlarına yönelik kişisel gelişim planları hazırlanır ve uygulanır. Bir başka yöntemle, yedekleme anlayışına ilişkin yetenek havuzu yöntemi uygulanıyorsa, havuzda yer alanların tamamına yönelik belirli sürede farklı yöntemlerden oluşan ve yedeklenen pozisyonun yetkinlik ihtiyaçlarını dikkate alan gelişim programları sözkonusu olmaktadır (Çayan, 2011: 74). Bu programlar ile gelecekteki yönetim pozisyonları için ihtiyaç duyulan beceri, bilgi, tutum, yetenekler ve kişilik özelliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu gelişim faaliyetleri kapsamında koçluk mentorluk, iş simülasyonları, proje çalışmaları, stratejik toplantılara katılım, rotasyon, çok kültürlülük programları, dil eğitimi, kitap okuma ve elektronik öğrenim gibi pek çok farklı gelişim aktivitesinin kullanıldığı görülmektedir.

Son yıllarda yetenek yönetimi uygulamalarında gelişmiş aktivitelerinin kullanım dağılımları dikkat çekmektedir. İş başında öğrenme kapsamında özel görev ve projeler, % 70; kişisel farkındalığı arttırmaya yönelik olan koçluk ve mentorluk, % 20; bilgi, beceri ve yeteneği arttırmaya yönelik sınıf içi eğitimler ise % 10 şeklinde dağılım göstermektedir (Atlı, 2012: 191).

Bu mantığa göre, öğrenmenin ve gelişmenin %70'i işbaşı deneyimleri, görevler ve sorun çözme yoluyla gerçekleşmektedir. Bu da görevlendirmeleri, herhangi bir öğrenme ve gelişim planının en önemli yönü haline getirmektedir. Örneğin bir eğitim programından ya da geribildirim kazandırdığı kavrayıştan elde edilmiş bir becerinin gerçekten öğrenilmesi, beceri ya da geribildirim gerçek bir duruma uygulanmasıyla, yani işbaşında olur. Bu sırada %20 de geribildirim paylaşımı, gözlemlene ve rol modelleriyle birlikte çalışmak suretiyle diğerlerinden öğrenmek yoluyla elde edilir. Öğrenme ve gelişmenin yalnızca %10'u resmi eğitim programından kazanılır (Demircioğlu, 2010: 79).

3.5.4.3.1. Koçluk ve Mentorluk

Yüksek potansiyeli olan çalışanların artık klasik sınıf eğitiminden çok, birebir koçluk ya da mentorluk uygulamalarına gereksinimi vardır. Yetenek yönetiminde sıklıkla kullanılan gelişim araçlarından ön plana çıkan koçluk ve mentorluk, yetenekli çalışanların gelecekteki rollerine hazırlanmasında ve değerlendirmeler sonucunda tespit edilen gelişim alanlarına odaklanarak bireysel gelişim desteği verilmesinde kullanılan etkili bir yöntemdir.

Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların “buldukları yerlerden”, “olmak istedikleri yerlere” gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar. Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir (Barutçugil: 2004: 150).

Böylelikle koçluk yöntemi mevcut ve gelecekteki beklentilere yönelik yeni yönetici kişilikleri ve yetileri geliştirip sağlamlaştırılması sürecine önemli bir katkıda bulunmaktadır. Sunu da eklememiz gerekmektedir ki değişimin artık bir seçim olmaktan çıktığı bu dönemde, kurumlar da çalışanlarının değişen iş ihtiyaçlarına cevap verebilecek 'yeni beceriler' kazanmaları, "kendilerini geliştirmeleri" ve değişim sürecinde yaşanabilecek "zorlukları asabilmeleri" için çeşitli yöntemlere başvuruyorlar. Özellikle değişimde dinamo görevini üstelenen yöneticilerin gelişimi için Koçluk gittikçe daha sık başvurulan bir yöntem olduğunu görülmektedir (Çınar: 2010).

Koçluk, erken kariyer aşamasındaki çalışanlar için çok önemli bir destektir. Öğüt vermek, moral ve motivasyonu artırmak, cesaretlendirmek, uyarmak, bilgilendirmek, deneyimlerden yararlandırmak anlamında biçimsel olmayan bir şekilde verilen eğitim ve yetiştirme desteği sağlamaktadır. Koçluk performans geliştirmeye odaklanır. Koç, izleyicisinin en iyi çaba ve performansı elde etmesi için ona ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar. Koç, gerektiğinde iş bilgisini ve gerektiğinde insan ilişkileri becerisini,

yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak izleyicisinin kişisel ve profesyonel gelişmesini destekler. Koçluk düşük performansın nedenlerini öngörür ve var olanları analiz eder. Çoğunlukla yöneticiler düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun nedenlerini gözardı etmektedir. Düşük performansın nedenlerinin belirlenmesi, koçluk sürecinin temel bir boyutudur. Bir organizasyonda takım çalışması anlayışının geliştirilmesi, insanların kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları ve güven, anlayış ve işbirliği ortamının gelişmesi isteniyorsa koçluk uygulamaları yerleştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Bu uygulamalar, çalışanların takdir ve tanınmasını, kendilerine ve başkalarına güven duymasını, biz bilincinin yerleşmesini ve bireysel ve organizasyonel başarıların ortak kutlanmasını kolaylaştıracaktır (Çınar: 2010).

İngiltere ve ABD'de çalışanlara yapılan bu yatırımın kuruma geri dönüşünü nesnel olarak tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar yapılıyor. Manchester şirketinin "üst yönetim koçluğu" (executivecoaching) hizmeti verdikleri Fortune, 1000 müşterileri arasında yaptığı çalışmalar sonucu, bu firmaların verimliliklerinde, hizmet ve ürün kalitelerinde, organizasyonel güçlerinde, müşteri odaklılıklarında ve gelirlerinde önemli artış kaydettikleri saptanmıştır. Bu artışların şirkete olan katkısı, diğer bir deyişle yatırımın getirisi (ROI-return on investment) aldıkları koçluk hizmetinin maliyetinin ortalama altı kati olarak tespit edilmiştir. Yaptıkları çalışma kapsamında üst yöneticilerin %77'si astlarıyla ilişkilerinin, %71'i üstleriyle ilişkilerinin, %67'si takım çalışmasında, %63'ü kendi seviyesindeki çalışanlarla ilişkilerinde, %61'i iş tatmininde, %52'si problem çözme becerilerinde, %44'ü organizasyona bağlılıklarında, %37'si ise müşterilerle ilişkilerinde ciddi bir ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (Çınar: 2010).

Mentorluk:"Mitolojide Homer'in yazdığına göre, Odysseus, Truva Savaşı'na giderken oğlu Telemachus'u güvendiği dostu Mentor'a emanet eder. Mentor'un görevi, Telemachus'u eğitip bilgilendirmek ve yetiştirmektir. Mentor kelimesi günümüze, güvenilir danışman, arkadaş, öğretmen, deneyimli iş rehberi ve akil hocası anlamları ile eşanlamlı olarak sayılmaktadır. İsmi bu şekilde mitolojiden alan mentorluk, eğitim, öğrenim ve gelişimi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, zamanını, bilgisini ve çabasını kendisinden daha az deneyimli bir kişinin (mentee) verimliliğini ve başarısını artırması için gereken bilgi

ve becerileri kazanması amacıyla harcar. Mentee de aktif olarak mentorunun yardımı ile gelişimini yönlendirir. Mentorluk, genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle, mentorluk; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır (Çınar: 2010). Temel olarak mentorluk; uzun dönemli süreç, tecrübe paylaşımı, cesaret verici bir yaklaşım, düşünceleri anlayabilme, okuyabilme yeteneği, iki taraflı öğrenme ve ilişki kurma şeklinde sıralanabilmektedir.

Mentorlar şirket hakkında sahip olduğu bilgileri kendinden sonrakilere aktarırken onlarla uzun süreli, eğitim odaklı ilişkiler kurmayı hedefler. Kişisel kariyerin geliştirilmesinde eğitimin önemi tartışılmazdır, ancak bu eğitimi kullanılır ve yararlı kılan da uygulamaya geçirebilmektir. Genç çalışanların çalıştıkları sektöre, kuruma ve kurumun kültürüne daha rahat uyum sağlamaları üstlerinin rehberliğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle mentorluk günümüzde hem kurumlara hem de bireylere büyük artılar getiren hizmetlerin arasında yerini almaktadır (Çınar: 2010).

3.5.4.4. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi

Nitelikli çalışanları işletmeye çekme, işyerinde tutabilme, motivasyonu arttırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. İşletmeler kendi yapısal ve finansal özellikleri, izledikleri insan kaynakları politikası, piyasadaki cari ücret düzeyi gibi değerlendirmelere göre farklılaşan ücret sistemlerine sahiptirler. Özellikle son yıllarda ödüllendirme açısından kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşarak performansa dayalı ücret uygulamaları yaygınlaşmakta bu tür uygulamalar yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum göstermektedir (Ünal, 2002: 5).

Etkili bir ücretlendirme politikasının oluşturulması için dış çevre analizinin de çok iyi yapılması gerekir. Rakip ve benzer niteliklere sahip organizasyonların ücrete ilişkin politika ve sistemlerinin incelenmesi, bir taraftan rekabetçi maliyet düzeyinin korunması, diğer taraftan da çalışanlar için organizasyonun çekiciliğinin

sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır. Genel ücret düzeyinin yüksek olması, organizasyonun rekabetçi gücünü zayıflatmakta; düşük ücretler ise nitelikli çalışanların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır (Barutçugil, 2004: 444).

Bu amaçla da etkin bir ücret yönetimi sisteminin adil, rekabetçi ve özendirici, çalışanlarla paylaşılan, esnek bir yapıda olmalıdır. İş değerlendirme çalışması ile bağlayan ücret çalışmaları sistemin “adil” olmasını, piyasa koşullarını yansıtan ücret aralıkları sisteminin “rekabetçi ve özendirici” olmasını, çalışanlarla yapılan paylaşımlar sistemin “şeffaflığını” ücret aralığının genişliği ise sistemin “esnek” olmasını sağlamaktadır (Atlı, 2012: 215).

Nitekim yetenek yönetimi konusundaki çalışmalarıyla Peter Capalli de, yetenek yönetim yaklaşımında piyasaya uygun, çalışan yeteneğine göre farklılaştırılmış ve kişiye özel (Pay For Person) ücret politikaları belirlemenin önemin vurgulamaktadır. Capalli’ye göre, önemli ve zor bulunan yeteneklere diğer çalışanlardan daha yüksek ücret ödenmelidir (Luecke, 2009: 105). Performansa dayalı ücret, çalışanların işlerinde daha fazla sorumluluk almasını sağlayacaktır. İşletme açısından da verimlilik artışını sağlayacak özendirici bir faktör sunulmuş olacaktır. Çalışanların göstereceği her artı performans, hem işletme başarısına katma değer yaratacak, hem de bireylerin şirket içindeki saygınlıklarını ve özgüvenlerini arttıracaktır.

Ücretlendirmede gözetilecek amaçlar şunlardır (Ceylan, 2007: 97):

Nitelikli çalışanları çekme: Ücretler vasıflı yeni çalışanları işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir.

Mevcut çalışanları elde tutma: Eldeki çalışanları işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.

Motive edicilik: Ücretler işletmede istenir iş gören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle,

iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluklar üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.

Örgüt performansının yükseltilmesi: Verilen ücretliler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

3.5.4.5. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda organizasyonlarda karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun organizasyonlarda performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Bas ve Artar, 1990: 13). Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak ve diğ., 2000 : 206). Yapılan tanımlar ışığında performansı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir.

Performans yönetimi sistemi bir işletmede çalışanlar ile ilgili faaliyetlerin planlanması, değerlendirilmesi, geribildirimde bulunulması, eğitim ve gelişimin tespiti ve planlanması gibi konularda işletmeye güvenilir ve geçerli bilgiler sağlayarak, işletmenin stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan bir sistemler bütünüdür.

Performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Lekesiz, 2002: 5):

- Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Performans yönetiminin üçüncü aşaması, performansı geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. Çalışanların gelişimlerinin planlanması performans yönetim sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu açısından büyük önem taşır. Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. İyi bir organizasyon, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir (Altınok, 2012: 48).

Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir. Bu sürecin kalbi kontroldür, amacı “yönlendirme”, aracı “geri bildirim” düzenidir. Kontrol geri bildirimini işleterek, örgüt performansından beklenenlerin (büyüme, üstün rekabet gücü vb.) gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eşgüdümleyerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişime ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar (Altınok, 2012: 48).

Bilgi çağının performans yönetim sistemi, esas olarak, performansın değerlendirilmesi ve potansiyellerin ortaya çıkarılması şeklinde iki amaca hizmet etmelidir.

Performansın değerlendirilmesinde, aşağıda sıralanan aşamaların gerçekleşmesi amaçlanmaktadır (Arslan: 2008):

- Kurumun ve yapılan işlerin amaç, hedef ve standartlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının görülmesi,
- Birey ve takımların yarattıkları katma değerlerin ortaya konulması,
- Bağlı birimlerin yarattıkları katma değerlerin ortaya konulması,
- Birey ve kurumdan beklentilerin paylaşılması, geri besleme verilmesi,
- Düzeltici ve önleyici tedbirlerin alınması,
- Kurumun sağlıklı gelişimine yönelik ihtiyaç duyulan kıyaslama (benchmarking) verilerinin toplanması,

Potansiyellerin ortaya çıkarılması ile bireysel ve kurumsal yeteneklerin keşfedilmesi, bireysel ve kurumsal yeterliliklerin belirlenmesi, çalışanları nelerin motive ettiğinin açığa çıkarılması, çalışanların vizyon ve hedeflerinin paylaşılması, öğrenme yeteneklerinin ortaya çıkarılması, bireysel ve kurumsal olarak, sistem ve işleyişi konusunda değerlendirmelerin alınması amaçlanmaktadır.

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusyla ilgilenir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Helvacı: 2002).

Performans yönetimi süreci içerisinde işletmenin tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir. Performans yönetimi; birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile de ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ki yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar (Armstrong, 1996: 261).

Performans yönetimi, kurumlarda hem bireysel performansın, hem de takım performansının iyileştirilmesini amaçlar. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar içinde yapmasıdır. Bireysel performans yönetiminin amacı, çalışanı kabul edilebilir sınırlar içinde çalıştırmaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle takım performansı iyileştirilerek, kurumsal sinerjinin ortaya çıkarılması sağlanır (Armstrong, 1996: 261). Bu iyileştirme faaliyetine süreklilik kazandırmak, performans yönetiminin temel amacıdır. Bu yönüyle performans yönetimi bir sonuç değil, aksine bir süreçtir.

Rekabet üstünlüğünün, her düzeydeki geliştirilmiş işgücünün bir eseri olarak kazanıldığı şüphesizdir. Bu üstünlük, değer zincirindeki varlık ve yeteneklerin sayesinde kazanılmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yeteneklerinin ölçülmesi ve rakiplere veya pazardaki işgücüne oranla yetenek ve becerilerinin değerlendirilmesi önemli bir konudur. Kişinin sahip olduğu yetenekler ölçülebilmektedir. Her ölçülebilen faktörde olduğu gibi, yetenekler de doğru yöntemler aracılığı ile geliştirilebilmektedir. Ancak, burada hangi stratejik yeteneklerin kazanılması gerektiği hususunun belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 295). Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir (Helvacı: 2002).

Performans değerlendirme, bir çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkan sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Aldakhilallah ve Parante, 2002: 40).

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans değerlendirme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır. Performans yönetim süreci esas olarak iki faaliyeti kapsar: Birincisi, geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi, ikincisi ise, geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesidir (Ferecov: 2002: 60).

Performans Değerlendirme ile çalışanın başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, bu başarı değerine göre bir sınıflandırma yapılması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak geliştirme faaliyetleri ile başarısızlığın giderilmesi ve başarının pekiştirilmesi ve bireysel performanslarına yanıt verecek ödüllendirme sistemi ile kuruma bağlılığının sağlanması amaçlanmaktadır.

Buradan yola çıkarak, performans değerlendirmenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Birincisi, *iş performansı hakkında bilgi edinmek olup*, bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olmaktadır. Bu amaçla yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlar. Bu anlamda, idari kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlendirmenin ikinci amacı, performans analizleri sonucunda çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilksin *geribildirim* sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geri besleme imkanı verir (Palmer, 1993: 9-10). Performans değerlendirme programları, adam kayırma unsurunu ve çalışanlar hakkındaki kararlarda öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmelidir.

Performans değerlendirme, çok sık olarak daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlendirmede artış sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır (Ardle, 1998: 64).

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci, bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilmektedir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece,

kişinin işletme içinde o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonucunda belirlenir (Demircioğlu, 2010: 71).

3.5.4.6. Yetenekli Çalışanın Kurumda Sürekliliğinin Sağlanması

Şirketler ücretlendirme politikalarının yanı sıra esnek yan haklar ile yetenekli çalışanlarını desteklemelidirler. Aslında çalışanların birtakım ek faydalar ile desteklenmesi kurumda sürekliliklerin sağlanmasına da yol açmaktadır. Yani şirketlerin elde tutma çabaları tek başına yeterli olmamaktadır. Şirketlerin yetenekli çalışanların kurumda sürekliliklerini sağlayacakları bir takım normlar üretmeleri kendilerine stratejik avantaj sağlayacaktır. Bu aşamada uygulanan belli başlı örnekler aşağıda belirtilmektedir.

Kurum Kültürü: Kurumsal kültür bir kurumda neyin, neden ve nasıl yapıldığını belirleyen anlayış ve bu anlayışın yeşerdiği iklimdir. Bu anlayışı kurumun varlık nedeni, içinde bulunduğu ortam ile ilgili varsayımları, değerleri, normları ve gerçekleştirdiği uygulamaları belirler. Kurum kültürünün boyutları; kurumun misyon, vizyon ve değerleri, organizasyon yapısı, yetki, sorumluluk ve güç dağılımı, kontrol sistemleri, sembolleri, alışkanlık haline gelmiş uygulamaları, ve efsaneleşmiş hikayeler, şeklinde sıralanabilir (Arge Danışmanlık: 2006).

Kurum kültürü tüm üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler, inançlar ve alışkanlıkları kapsar (Vural, 2003: 41). Kurum kültürü ile işe alınmak istenen insanların birbiriyle uyumlu olmaları, bu kişilerin uzun süre işletme içinde kalabilmesini kolaylaştırır. İş ortamının olabildiğince iç çekişmelerden uzak ve huzurlu olması şarttır (Demircioğlu, 2010: 92).

Çalışan Bağlılığı: Örgütsel bağlılık kavramına ait farklı tanımlamalarda ortak olan görüş bağlılığın; "çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan", "örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan", psikolojik bir durum olduğudur. Buna göre en genel anlamda örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ve kurum kültürü arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir (Çakar ve Ceylan, 2005: 52).

Yeteneklerin nicelik ve niteliği arttıkça, işletmenin sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenleri de giderek artmakla birlikte; bu artışa paralel olarak; nitelikli işgücünün, kurumsal bağlılığının sağlanması ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağının rakiplere kaptırılmaması noktasında karşılaşılan sorunlar da giderek artmaktadır. Yönetim, üretim ve kurumsal süreçlerde, kilit yetenekleri oluşturduğunun farkında olan bireyler, sadece maddi temellere, işsizlik korkusuna ya da statü endişesine yönelik dürtülerle, *kurumsal bağlılık* geliştirmektedirler. Kurumsal bağlılığın temelinde, tüm bunlarla birlikte çok daha sofistike nedenler yer almaktadır. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde, yeteneklere dayanan bir strateji izlemenin çok önemli olduğunun anlaşılması, bu yetenekleri kuruma bağlayan nedenlerin açığa çıkarılması amacıyla, çeşitli çalışmalar yapılmasını gündeme getirmiştir (Altıntuğ, 2009: 459).

Bu çalışmalardan en kapsamlısı, kurumsal bağlılığı üç farklı boyut üzerinde kavramsallaştıran “*Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı*”dır. Kurumsal bağlılığın birinci boyutu; duygusal bağlılıktır(çalışanın kendi değerleriyle, kurumsal değerleri özdeşleştirmesi ve gönüllü olarak kuruma bağlanması). İkinci boyut; devamlılık bağlılığıdır (işsiz kalma korkusuyla mecburen oluşan bir bağlılıktır). Üçüncü bağlılık boyutu ise, normatif bağlılıktır (işten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maddi kayıpları hesaplamadan, görev anlayışının ve sorumluluk duygusunun gereği olarak gelişen bağlılıktır). Çalışanların kurumsal bağlılıklarının sağlanmasında, her üç boyutun rolü olmakla birlikte; duygusal boyutun, hem kurum hem de çalışan açısından güçlü, verimli ve sürdürülebilir bir sadakat ve bağlılık duygusu yaratma noktasında çok daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Meşe, 2007:247-251). Örgütüne bağlı bireylerin performansları da yüksek olacaktır. İşe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinin farklı değişkenlerle ilişkisini araştıran pek çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda, farklı kültürlerde örgütsel bağlılığın ne şekilde geliştiği ve kültürler arası değişkenlere göre örgütsel bağlılığın ne şekilde farklılaştığı da ortaya konmaktadır. Çoğunlukla örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini ve iş gücü devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar

yanında, bireyin örgüte bağlılığını işe karşı tutumuyla ilişkilendiren araştırmalar da bulunmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 56).

İş-Yaşam dengesi Programları: Çalışanların yaşam kalitelerinde farklılık yaratarak verimliliklerinin artırılması ve şirkete bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir faktördür. Şirketlerin çalışanlarına sunduğu iş-özel yaşam dengesi programlarının temelinde çalışanların sosyal yaşama ilişkin sorunlarının olabildiğince çözümlenerek, bireyin mutlu ve verimli çalışmasının sağlanması, kendisine, ailesine ve çevresine zaman ayırabileceği koşulların oluşturulması bulunmaktadır (Özçer, 2003). Bu amaçla yürütülen/uygulanan programlarla, çalışanlara, çeşitli çocuk bakım programları (işyerinde çocuk bakımı, tatil dönemlerinde çocuk bakımı, vb.) ve esnek çalışma düzenlemeleri (esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, sıkıştırılmış işgünleri, yarı zamanlı iş, evde çalışma, vb.) şeklinde olanaklar sağlanmaktadır (Özçer, 2003).

İş Tatmini: İş tatmini veya tatminsizliği, kişinin işinden ne beklediği, çevrenin kendisine ne tür imkan ve fırsatlar sunduğu veya o çevreden ne elde edebildiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlenmektedir (Kaynak, 1990: 129).

İş tatminini etkileyen faktörleri iki ana unsura bağlamak mümkün olacaktır. Birincisi bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumlarıdır. Tatmini etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. Bireyin işe yönelik tatminlerini, fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği belirlemektedir. Koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında tatmin de yüksek olacaktır (Bayrak Kök, 2010).

Çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanamadığı algısına sahip olduğunda iş tatminsizliği meydana gelmektedir. İş tatminsizliği çalışanların verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabilmektedir. Ayrıca çalışanların sağlık durumları da olumsuz etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb) ortaya çıktığını ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Miner, 1992: 119).

Çalışan Motivasyonu: Çalışan motivasyonu ile ilgili 20'nci yüzyılın başlarından beri çok sayıda çalışmalar yapılmaktadır. Çalışan motivasyonu ile ilgili ilk çalışma 1930 yılında Elton Mayo tarafından Hawthorne araştırmalarıyla başlamış olup bunu Maslow ve Alfred'in çalışmaları izlemiştir. Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönlendirilir. Motivasyonu, " kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları " şeklinde tanımlamak mümkündür. Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli şeyler vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı olarak özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır (Dursun: 2006).

Bir şirketin başarısı, gelişimi çalışanlarının motivasyon seviyesiyle paraleldir. Bunun bilincindeki yönetimler çalışanlarının motivasyonlarını arttırabilmek üzere kurumsal kültürleri çerçevesinde çeşitli uygulamalar geliştirirler. Buradaki '*çeşitli uygulamalar*' vurgusu önemlidir. Çünkü her çalışanın da motive edilme yolu farklıdır. Ancak firmaların çalışanlarını nasıl motive edebileceklerini düşünmeden önce onların motivasyon seviyelerini takip edebilmeleri, ölçebilmeleri ve zaman içindeki değişikliklerini kayıt altına alabilmeleri gerekir. Bu sistemli ölçümleme sonrasında daha sonuç odaklı, sağlıklı motivasyon teknikleri, uygulamaları hayata geçirilebilir (Kişioğlu: 2009). Farklı etkenlerin farklı kişileri motive ettiğini kavrayabilmek, yöneticiler için büyük önem taşıyor. Bu etkenleri değerlendirirken, insanların bir tek etkenle motive olmadıkları; aksine bir dizi etkenin onları motive ettiğini göz önünde bulundurmak gerekiyor. Bir çalışan, kişisel hayatı veya kariyeriyle ilgili bir değişim sürecinden geçtiğinde çoğunlukla onun motivasyonu belirleyen etkenler de değişime uğruyor.

Ancak insanlara hangi etkenlerin kendilerini çalışmaya motive edeceği sorulduğunda cevaplar genellikle değişmiyor. Genel olarak verilen yanıtları; çalışılan kurum, çalışma ortamı, işverenleri, yöneticiler, para, özel bir rol oynadıklarında alabilecekleri karşılıklar, fark edilmek, pozisyonun sağladığı güç, statü, çalışma

arkadaşları, çalışma saatleri şeklinde sıralamak mümkün olacaktır. (Kamburoğlu: 2007).

Şirketler motivasyon eksikliğini gidermek anlamında öncelikle çalışanlarının yaptığı işten keyif almalarını sağlamalıdır. Çalışanların işe alınma sürecindeki heyecan ve isteğinin devamı için beklentilerinin iyi araştırılması gerekir. Onlara takımın bir parçası olduğu hissettirilmeli, her çalışanın şirket için ayrı ayrı önemli olduğu vurgulanmalıdır. Şirket içinde verilecek ödüller, şirketçe yapılan hafta sonu gezileri, spor ve sanat aktiviteleri düzenlenmesi, çalışanların birbirine ve şirkete bağlılığını arttırmaktadır. Şirketlerin sadece yapılan iş karşılığı verilen maaş sistemini benimsemeden bu gibi aktiviteleri düzenli olarak devam ettirmeleri var olan mutsuzlukları da örtebilmektedir. Şirket yöneticilerinin çalışanlarının dilinden iyi anlaması, onları dinlemesi, yapılan iş için önerilerini dikkate alıp uygulayabilmesi, yönetime katılımcı bir idare anlayışı da ayrıca önem teşkil etmektedir. Bu gibi durumlarda çalışanlara yıllık kardan verilen hisse, prim gibi ödüller motivasyonu daha üst düzeye çıkarabilmektedir. Son olarak her şirket içinde bir psikolog olması gerekmektedir. Çalışanların var olan sorunuyla o anda nasıl baş edebileceği, çalışanı işe motive olarak nasıl geri döneceği konusunda yol gösterici ve yardımcı olacaktır (Artu: 2012).

3.5.5. İşveren Markası Yaratma

Son zamanlarda, modern endüstri ilişkilerinde değişen algılamaya ek olarak “işveren” tanımları ve algılamaları ciddi manada değişikliklere uğramıştır. Baskıcı, otoriter yönetim anlayışları eskimiş ve yeniden tanımlanması gerekliliği kendini hissettirmiştir. Bu tür anlayışlar yerini esneklik ve esnek çalışma şekillerine önem veren, çalışanlar bağlamında işbirliğinin, katılımcı yönetim anlayışının ön plana çıkarıldığı, nitelikli çalışanların işletmelerde tutmanın yollarının arandığı “işveren markası imajı”na bırakmıştır. İşgören devir hızını da düşürücü etkisi bulunan işveren marka anlayışı insan kaynakları yönetiminin de oldukça önemli bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle işveren markası, yetişmiş insan kaynağını işletmelerde tutmanın ve en etkili bir şekilde değerlendirmenin bir diğer ifadesidir (Ören ve Yüksel, 2012: 31).

Marka, sunulan vaat anlamına gelmektedir. Bir markanın değerini sunduğu vaadin kapsamı ve bu vaadi yerine getirme düzeyi belirler. Özetle markanın hedef

kitlesi için anlam taşıyan bir şeyler vaat etmesi ve bu vaadi yerine getirebilmesi çok önemlidir (Baş: 2012).

İşveren markası kavramını en basit şekilde ifade etmek gerekirse, kurumların çalışılabilecek en iyi yer olma çabasını temsil etmektedir.

Bugünün çalışanları çalışacakları şirkete tıpkı bir müşteri gibi yaklaşmaktadır. Dolayısı ile organizasyonların işveren markası giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Ceylan, 2007: 70). 1990'lı yılların ortalarından itibaren insan kaynakları yöneticileri işe alım, müşteriye (çalışanı) elde tutma ve ticari sözleşme süreçlerinin geliştirilmesinde rekabetçi bir avantaj elde etmek için marka gücünü kullanma gerekliliğini fark etmeye başlamışlardır (Barrow: 2010). İşveren marka gücü ile temel amaç "mevcut müşterilerin (çalışanların) muhafaza edilirken diğerlerinin de işletmeye çekilmesi ve işletmenin cazip hale getirilmesidir (Baş, 2011: 29). Bir marka olarak işveren, işletmede farklılaşmayı sağlamalı, bir taraftan firmanın potansiyel müşterilerini ve çalışanlarını muhafaza ederken diğer taraftan firmaya baksa müşteriler ve nitelikli işgücü çekmesini bilmelidir (Baş, 2011: 30).

Bir işverenin marka haline gelebilmesi her şeyden öte insan kaynakları yönetim stratejilerini etkili ve verimli kullanmasına bağlıdır. Bu anlamda etkili insan kaynakları yönetimi anlayışının organizasyonlarda yerleştirilmesi, çalışanın motivasyonunu ve işyerine olan bağlılığını arttıracığından hem işletmeyi hem de çalışanı zarara uğratan personel devri azalacak ve sonuçta işveren markası ortaya çıkacaktır. Kısacası yerinde ve etkili insan kaynakları yönetim anlayışı işveren markası oluşumunun bir önkoşuludur (Ören ve Yüksel, 2012: 40).

Buna bağlı olarak işveren marka kavramı, organizasyonlar, mevcut çalışanlar ve yeni çalışacak olan çalışanlar arasında bir ilişkinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Şirketlerin kurumsal marka ve etik bir çizgi oluşturabilmek için yüksek düzeyde çalışan sadakatine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin kurumsal marka olabilmeleri, onların çalışanların yeteneklerini tanımaları ve kurumsal marka oluşumuna bir hissedar gibi çalışanların katılımlarıyla başarılabilceğinin farkında olmalarıyla mümkündür (Andersen, Aggerholm, Thomsen, 2011: 105, 106).

3.6. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Uygulama sürecinde YY'nin etkisini azaltacak ve beklenen sonuçları kısmen veya tamamen etkileyecek, kişilerden ve/veya organizasyondan kaynaklanan bir takım faktörler söz konusu olabilir. Bu faktörlerin neler olabileceğine ilişkin ipuçlarının yer aldığı The McKinsey tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular, işletmelerin engelleyici faktörlere yönelik tedbirlere ilişkin ne tür yöntemler kullanabileceklerini belirlemelerinde yol gösterici bir fonksiyon görebilir. Asya, Avrupa, Afrika ve Amerika'da faaliyet gösteren 29 çok uluslu işletmede görevli 50 CEO, iş birimi lideri ve IK uzmanları ile yapılan birebir mülakatlara dayalı bu araştırmada, YY'nin önündeki engellere ilişkin bulgular önem sırasına göre aşağıda sıralanmaktadır (Alayoğlu, 2010: 88):

- Tepe yönetimin yetenek yönetimine yeterince zaman ayırmaması, (%54)
- Bölüm yöneticilerinin çalışanların geliştirilmesine karşı olumsuz tutumları, (%52)
- Kurum içi iletişim ve işbirliğinin yeterince teşvik edilmemesi, (%51)
- Bölüm yöneticilerinin çalışanları performanslarına göre sınıflandırmak istememesi, (%50)
- Tepe yönetimin kurumsal stratejilerle yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi, (%47)
- Bölüm yöneticilerinin süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemedeki yetersizliği, (%45)
- Yedekleme veya kaynak planlama süreçlerinin kişilerle görevleri eşleştirmedeki yetersizliği, (%39)
- Tepe yönetimin en önemli görevlerle ilgili ortak bir bakış açısının olmaması, (%38)

Bu bulgular dikkate alındığında, YY'nin başarılı şekilde uygulanmasının önündeki en önemli engeller arasında, tepe yönetiminin konuya yaklaşımı ve bölüm

yöneticilerinin tutumu ile uygun olmayan çalışma ortamı gibi hususların öne çıktığı söylenebilir. Ancak, bu faktörlerin organizasyon üzerindeki etkisinin ve önem derecesinin işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir (Alayoğlu, 2010: 89).

4- İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ ALGISININ BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerde performans anlayışının gelişimine, yetenek yönetimi algısı olarak kurumsal güven, kurumsal destek ve uyum, iş tatmini, özyeterlilik ve yetkinlik boyutlarının bireysel performans ile ilişkisine yer verilmiştir.

4.1. İşletmelerde Performans Anlayışının Gelişimi

İşletmelerin öncelikli olarak varoluş sebebi kar elde etmek üzerine kurulmuştur. Bu karlılık hedeflerine, tarımsal, endüstriyel ve içinde bulunduğumuz bilgi toplumlarında farklı üretim faktörleri ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Tarım toplumunda toprak, sanayi toplumunda makine ve bilgi toplumunda yetenekli insanın yönetilmesi ön plana çıkmaktadır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Dinçer: 2005).

İşletmelerin karlılık hedefleri, bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Peter Drucker'in ifade ettiği gibi, kar bir neden değil bir sonuçtur, karbir amaç değil bir kısıttır. Kar ve karlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme eğer karlı ise topluma olumlu katkı sağlayabilir. İflas eden bir işletme ise hiçbir kesim ya da görüş açısından arzu edilen bir sonuç değildir.

Ekonomik kaynaklarla işletmelerde yaratılan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin -eğitim, sağlık, savunma vb.- yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır. Bu nedenle bir toplumun ekonomik-politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır (Drucker, 1998: 56).

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyut verimliliktir. Verimlilik, mal ve hizmetlerin çıktıları ile üretim sürecinde kullanılan insana bağlı ve bağlı olmayan kaynakların girdileri arasındaki ilişkidir. Bu ilişki genellikle çıktı-girdi şeklinde gösterilir (Kendrick, 1980: 14). Verimlilik üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi demektir. Verimlilik, üretim ve üretime katılan etmenler arasındaki yani üretilen değerlerin miktarı ile üretim sırasında harcanan gerekli miktar arasındaki orantıdır. Verimlilik sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Verimlilik mal ve hizmet üretebilme gücüdür. II.Dünya savaşıdan sonra verimliliğin önem kazanması ile birlikte işletmeler müşteriye yönelmeye başlamışlardır. Bu gelişimi, “işletme ne üretirse onu satar” veya “hizmet amaçlarını belirler ve imkanları ölçüsünde bunları gerçekleştirir” anlayışı yerine “bizim işimiz pazarın-hizmet alıcılarının istediklerini üretmektir” anlayışı yönlendirmiştir (Celep, 2010: 11).

1980 sonrasında küreselleşmenin getirdiği dış dünyaya açılma anlayışı ile ortaya çıkan rekabet ortamı ve gelişen teknoloji, sürekli ve hızlı değişimlerin habercisi olmuştur. Bütün bunların etkileşiminde oluşan yeni insan davranışları işletmelerde yönetim anlayışında çok daha büyük değişimlere neden olmuştur. Bu değişimlerin 1990’lı yıllar itibariyle bilgi ve iletişim alanında yükselen gelişmelere paralel olarak çok daha yoğun ve hızlılıkta arttığını söylemek mümkün olacaktır.

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinin son noktasını ise, “yeni rekabet” anlayışı oluşturmaktadır (Sink ve diğerleri, 1989:2). Bu anlayışa egemen olan görüş, işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla, uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir.

4.2. Bireysel Performans

Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Yani bireysel performans değişime ve etkiye açık bir özelliğe sahiptir (Büte, 2011:177).

Organizasyonlarda farkı yaratan temel unsur insandır. İnsanın sıra dışılığı, yapabileceklerinin sınırsızlığı, hedefe odaklanışı ve motivasyon derecesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda teknolojinin nasıl etkili kullanılabileceğinin belirleyici unsuru olacaktır. İnsanı ciddiye almayan; beklentilerini, duygularını, problemlerini anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan organizasyonların gelecekte farkı yaratmaları pek gerçekçi bir durum değildir (Arslan: 2008).

Çalışan performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile kurumsal amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Kurum performansı ve çalışan performansının amaçlarına ulaşabilmesi bazı psikolojik koşulların bulunması gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması yanında, kendisine örgütsel destek hissinin verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın (iklimin) sağlanması önem taşımaktadır (Tutar ve Altınöz, 2007: 202).

Performans kavramı işletmede çalışan birey veya grupların hedefe ulaşabilmek bakımından nasıl bir sonuca ulaşabildiklerini tanımlayan bir süreçtir. İşletme öncelikli hedefi bireyin işini gerçekleştirirken ortaya koymuş olduğu performansıdır. Bu nedenle örgütler yalnızca çalışanlarının göstermiş oldukları performansla doğru orantılı olarak başarılı olabilirler. Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010:147). Çalışanlarının performansını değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok önemli bir görevidir. Çalışanların beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri onların çok daha iyi çalıştıklarını göreceklerdir. Bu

ihtiyaca yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri ise yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır (Büte, 2011:177).

4.3. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Algısı

Yetenekli çalışanları elde etmek, kurumda kalmalarını sağlamak ve bu durumu sürekli kılmak için yetenek yönetimi sistemine sahip olmanın önemi ve uygulamaları üzerine daha önceki bölümlerde detaylı olarak değerlendirilme yapılmıştır. İşletmeler, bilgi çağına gelindiğinde, uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşabilmek için yetenekli çalışanlarını gündemlerinde tutmaya başlamışlardır. İşletmelerde çalışanların yetenek yönetimi algıları kendilerini ve kurumlarını değerlendirme aşamasında boyutlanmaktadır. Çalışanların özyeterlilikleri, yetkinlikleri ve işlerinden ne derece tatmin sağladığına yönelik algıları kurumlarından aldıkları desteğe, kurumlarına duydukları güvene ve kurumla olan uyumlarına açıklama getirmektedir.

4.3.1. Kuruma Güven ve Bireysel Performans ilişkisi

Günümüzde insanı merkeze alarak insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde, güven olgusu yatmaktadır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni, bir çalışanın işletmenin sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamaktadırlar. Kurumsal güvene dayalı ortamın yaratılabilmesi için yöneticiler tarafından güvenin nasıl oluşturulabileceğinin bilinmesi gerekmektedir (İşçi: 2010). Çalışanların kuruma güven algılarında daha çok üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenmesi gereken davranışlar üzerinde durulmaktadır. Bu durumda çalışanları güçlendirme faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Güçlendirildiğini algılayan çalışanların kuruma olan güveni ve bağlılığı süreklilik arz edecektir (Çöl, 2008: 36).

Çalışanları güçlendirmek için üst yönetimce yapılan yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan Conger ve Kanungo (1988), özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteledikleri güçlendirmeyi, *örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması* şeklinde tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre özyeterlilik duygusunun artırılması ise,

ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenip ortadan kaldırılmasıyla mümkündür (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Shaw (1997), güvenin kurumsal başarı için önemli bir gereksinim olduğunu, özellikle günümüzde kaçınılmaz hale gelen değişim süreçlerinde çalışanların, takım arkadaşlarına ve yöneticilerine güvendikleri müddetçe değişimi destekleyeceklerini ifade etmiştir. Yapılan birçok araştırmada, güvenin rekabet gücünü arttırdığı, maliyetleri azalttığı, kurumsal öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını artırıp, yenilikçiliği desteklediği ve kurumların mali gücünü yükselttiği belirlenmiştir. Buna ek olarak işletme yazınında, yüksek güven düzeyinin kurumsal geliri arttırdığı, müşteri sadakatini geliştirdiği, çalışan motivasyon ve performansını artırıp, işten ayrılma niyetini azalttığı da görülmektedir (İşçi: 2010).

4.3.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum ile Bireysel Performans İlişkisi

Kurumsal destek, kurum değerlerinin çalışanları dikkate alması ve onların mutluluklarını arttırıcı nitelik taşıması durumunu da ifade eder. Kurum desteği, algı temelli bir kavram olup bireyin, örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına da gelmektedir (Demirel, 2013:224). Kurum tarafından çalışanlara verilen destek kurum ortamını değerlendirmede ayrı bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal destek, kurumun çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya ne derece hazır olduğu, onların iyiliğini ne kadar düşündüğü, işlerini daha etkin şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duyabilecekleri yardımı göstermeye ne derece hazır olduğu, ortaya konulan emeği ödüllendirmeye ne derece istekli olduğu ve yapılan katkılara ne derece değer verdiği ile ilgili bir algılama sürecidir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 25).

Kurumlar, eğitim- geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme ve yan haklar gibi uygulamalar ile çalışanlarına destek olmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca destekleyici bir kurumda bulunması gerekli özellikleri hakkında da şunlar söylenebilmektedir (Demirel, 2013:225):

- Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak,

- Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek,
- Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak,
- Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek,
- Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak,
- Çalışanların katkılarına değer vermek.

Çalışanlar, bireylere özgü bir takım özellikleri, yani yöneticilerinden aldıkları desteği, yardımı veya ilgiyi, kuruma atfetme eğilimindedirler. Bunun sonucu olarak, (kurumun bir birey olarak algılanmaya başlanmasıyla) çalışanlar kurumdan gördükleri olumlu ve olumsuz davranışları, ortaya koydukları katkı ve gösterdikleri iyiliğin karşılığı olarak görmektedirler. Bu etkileşimde, çalışanların kurumları tarafından değerli görüldüklerini ve umursandıklarını algılamaları, kuruma güven duymalarına neden olmaktadır. Öyle ki, çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışları ve tutumları yerine getirdiklerinde kurumun onların farkına varacağına ve ödüllendireceğine güvenmektedirler. Whitener (2001), yaptığı çalışmada örgütsel destek ve güven arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007: 25). Algılanan örgütsel destek ile örgüt çalışanları kendilerini güvende hisseder ve arkasında örgütün varlığını hissetmektedirler. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Özellikle doğru beceri, yetkinlik ve yüksek performansla sahip çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak ve çalışanları motive etmek amacı açısından bakıldığında, kurumsal destek ve uyum algısının bu sistemlerin başarısında önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını arttıracaktır (Dönertaş, 2008: 48).

4.3.3. Özyeterlilik Algısı ve Bireysel Performans İlişkisi

Özyeterlilik, kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı; kişilerin, talep edilen zor görevler ve kendi uygulamaları üzerinde kontrol tesis edebilme yeteneklerine olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır. Literatürde öz yeterliliğin, birçok örgütsel süreci etkilediğine dikkat çekilmektedir. Öz yeterliliğin etkilediği önemli değişkenler arasında; performans, personel güçlendirme, iş tatmini, stres, eğitim, girişimcilik ve liderlik sayılabilmektedir. Öz yeterlilik algısı, söz konusu örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini, kişilerin eyleme geçip geçmeme kararlarını ve zorluklar karşısında mücadele azimlerini yönlendirme suretiyle göstermektedir. Ayrıca öz yeterlilik, bireylerin kendilerine zor ve gerçekçi hedefler seçmelerini ve bu hedeflere daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamak suretiyle, onların bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Basım, Korkmazıyrek ve Tokat, 2011: 122).

4.3.4. İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi

Çalışanın işinden hoşlanma boyutu olarak ifade edilen iş tatmini daha kapsamlı olarak bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin gösterdiği olumlu veya olumsuz duygusal tepkiler olarak tanımlanmıştır. Diğer bir ifade ile iş tatmini; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır (Yazıcıoğlu, 2010: 244). İş ile ilgili tutumu, çalışanı motive ediyorsa “iş tatmini”, engelliyorsa da “iş tatminsizliği” söz konusudur (Rutherford ve diğ., 2009:1146 - 1151).

İş tatmini, iyi düzenlenmiş bir iş çevresiyle birlikte iş ile ilgili temel görev tanımlarından, iş ile ilgili hislerden (algılardan) ve bunlara bağlı olarak oluşan davranışlardan etkilenmektedir. İş tatminini artıran faktörlerin belli başlıları arasında çabaların karşılığının alınması, deneyimlerin takdir edilmesi, eğitim imkanları, terfi fırsatları, maaş artışı ve iş uyumu sayılabilmektedir. İş tatmini üzerinde etkisi olan faktörler arasında yetkinlik ve özyeterlilik de vardır. İş tatmini üzerinde, öz yeterlilik ve yetkinliklerin pozitif ve güçlü bir etkisi vardır (Demirel, 2013:224).

İş tatmininin sağlanması ile çalışanlar işlerini önemserler ve yerine getireceklerine faaliyetlere önem verirler. Bu durum yapılan işin kalitesini de önemli

oranda etkilemektedir. Tatmine ulaşmış çalışanların daha çok çalıştıklarını ve daha iyi hizmet sunduklarını ayrıca içinde oldukları örgütlere daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adanmaya eğilimli olduklarını ifade etmiştir. Bu nedenle işletmeler, çalışanların iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır (Yoon ve Suh, 2003: 597). İş tatminini artırıcı çabaların sonucunda ise, yüksek seviyede tatmine ulaşmış çalışanların performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 245).

4.3.5. Yetkinlik ve Bireysel Performans İlişkisi

Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda yetkinliği, kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik grupları şeklinde ifade etmek mümkündür (Düztepe ve Biçer, 2003: 14). İşletmelerde, ortak bir dil ve iklim oluşturmada çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır. İşletmeler, çalışanlarının yetkinliklerini ortaya koyup, kişilerin yetkinliklerinden yararlandıkları takdirde başarıyı kolaylıkla yakalayabilirler.

4.4. Yetenek Yönetiminin Bireysel Performansa Etkisi

İşletmelerde kurum performansının çalışan performansı ile sağlanacağına olan inanç yetenek yönetimi sisteminin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu sistemi oluşturabilmenin temelinde çalışanların beklentileri ile kurumun beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi yatmaktadır.

İşletmelerin çevrede meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmesi, rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi, örgütsel performansı artırabilmesi ve toplumsal işlevlerini yerine getirebilmesi, örgütte görev alan çalışanların bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır. Bu genel amaç doğrultusunda çalışanların değerlendirilmesi, performans değerlendirme sistemleriyle gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2006: 305).

Performans değerlendirme ile çalışanın başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, bu başarı değerine göre bir sınıflandırma yapılması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak geliştirme faaliyetleri ile başarısızlığın giderilmesi ve başarının pekiştirilmesi ve bireysel performanslarına yanıt verecek ödüllendirme sistemi ile kuruma bağlılığının sağlanması amaçlanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarında şirketin uzun vadeli stratejilerine ulaşmasında bu amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yetenekli çalışanlarını elde tutmanın ve kurumda sürekliliklerini sağlamanın çözüm yolu sistemli bir performans değerlendirmenin üst yönetimden başlayarak tüm şirket genelinde yaygınlaştırılmasıyla mümkündür.

Çalışanların ve kurumların çıkarlarına destek sağlayan en önemli yönetim sistemlerinden birinin performans değerlendirme olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların, adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, performanslarının ve yetkinliklerinin dönem boyunca aldıkları geri bildirim ve sürekli diyalog ile hedefler doğrultusunda geliştirilmesi, ücret ve kariyer kararları için objektif bilgi elde edilmesi, başarılarının ve performanslarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi bu değerlendirme süreçlerine yönelik en önemli yatırımdır. Bu yatırımlar sonucunda bireysel hedeflerini gerçekleştiren çalışanlar kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadırlar.

Bireysel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içermektedir. Yetkinlik kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Bireysel performans “*odaklanma*” (çalışan özyeterlilik algısı ile ne yapacağını bilmelidir), “*yetkinlik*” (çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır), “*adanma*” (çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır) şeklinde 3 ana unsurla açıklanabilmektedir (Büte, 2011:178). Yüksek bireysel performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yetenek yönetimi sistemi bunların hangisinin, ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır.

Bireysel performansı artırmanın birinci adımı odaklanmayı sağlamaktır. Çalışma yaşamında performansın, diğer bir ifadeyle başarının şansa bir ilgisi yoktur.

Gerçek performans, ancak, onun için nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. İş yaşamında bunun anlamı, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yönteme sahip olmaktır. Çalışanlar, yetenekleri, kişisel özellikleri, eğitim ve deneyimleri, mesleki yeterlilikleri sayesinde kurumda görev yaptıklarının farkında olmalı, işlerine odaklanmalı ve birimlerine uygun olarak kurumu için ne yapacağını bilmelidir (Büte, 2011:178).

Daha iyi performans göstermeye yol açan, yetenek, bilgi ve beceriye yetkinlik denilmektedir. Yetenek, doğuştan gelir. Beceri deneyimle gelişir. Bir başka tanıma göre yetkinlikler, kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar gurubudur. Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak sahip oldukları yada geliştirdikleri bilgi, beceri, uzmanlık ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler yetkinlikler olarak isimlendirilmektedir (Paşa, 2007:87-88).

Adanma, çalışanın içinde bulunduğu işletmeyle kendini özdeşleştirmesi ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o işletmede uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir. Yetenek yönetiminde çalışanların işletmeye güveni ve sadakati son derece önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların güvenini ve dolayısıyla işletmeye bağlılığını sağlamadan, onlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bağlılık, bir ilişkiyi devam ettirme ve bunun devamlılığını sağlamak için çalışma isteğidir. İşletmeye bağlılık, bireyin çalıştığı işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendisini sorumlu hissettiği ve çalıştığı kurumla çıkar ilişkisi algılamadığı psikolojik bir durumdur. Güven veya bağlılık hiçbir zaman bir kişinin diğerine bağışlayabileceği bir şey değildir, o ancak kazanılır (Büte, 2011:178). Bu nedenle kazanılan her çalışanın kurumda devamlılığının sağlanmasında işletmelerde uygulanacak yetenek yönetimi sistemleriyle mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme çalışan açısından büyük önem taşır. Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım

gözetilmesini ister ve beklerler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde işletmeye bağlanır ve verimleri artar. Bunun yanında daha da önemlisi, başarı derecesi hakkında bilgisi olan çalışan, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır. Yetenek yönetimi, çalışanları sürekli olarak değerlendirerek geri bildirim sağlamaktadır. Performansı hakkında bilgi sahibi olan çalışan, yaptığı işin, işletmede önemli sonuçları etkilediğinin bilinciyle motivasyon düzeyi yükselerek, güveni ve bağlılığı artar ve geleceği hakkında öngörüler yapabilir (Çayan, 2011: 139).

5- İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

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

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

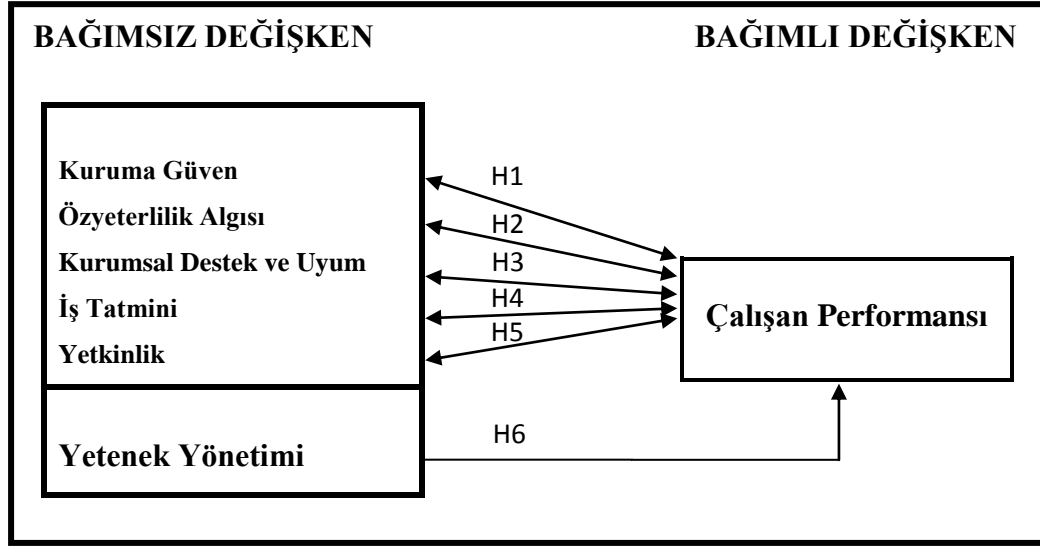
Bu çalışmanın amacı; bankacılık sektöründe çalışan bankacıların performanslarına işletmelerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının ne düzeyde etki ettiğini araştırmaktır. Bu çalışmada, işletmelerin ve çalışanların performanslarının artırılmasında yetenek yönetiminin önemine vurgu yapmak amaçlanmıştır. Bu önemi derinleştirebilmek için bankacılık sektöründe çalışanların performanslarının artırılmasında yetenek yönetiminin etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Günümüz rekabet ortamında bankacılık sektöründe çalışanların performansı işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Teknoloji ve otomasyon alanındaki gelişmelerin etkisiyle dinamik bir yapı ve uluslararası bir nitelik kazanan bankacılık sektörü hızlı ve sürekli gelişme ve büyüme göstererek gerek şube sayısı gerekse çalışan sayısı açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Nitelikli adayların talep edildiği bankacılık sektörü, rekabetin en yoğun yaşandığı alanlardan biri haline gelmiştir. Bu rekabet ortamında bankaların başarılı olabilmesi için, çalışanlarının performansını arttıracak uygulamalarda bulunması gerekmektedir. Bu çalışmada, bankacılık sektöründeki çalışanların, kurumlarına güvenleri, özyeterlilik algıları, kurumun desteği ve operasyonel uyumları ile iş tatminleri gibi yetenek yönetimi boyutlarının bankalarda mevcut olup olmadığı ve bu durumun performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma betimsel nitelikli bir çalışma olup, araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Bu çalışmada, bağımlı değişken olan performansın, bağımsız değişkenler olan, kuruma güven, özyeterlilik algısı, kurum desteği ve uyum, iş tatmini ve yetkinlik ile ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda bağımsız değişkenleri oluşturan yetenek yönetiminin performans üzerinde etkisi ortaya konmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 5.1’de verilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotezler oluşturularak, yetenek yönetimi uygulamalarının bankacıların performanslarına olan etkisi belirlenmiştir.

Hipotez 1: Kuruma güven ile performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Kurumsal destek ve operasyonel uyum ile performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Özyeterlilik algısı ile performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: İş Tatmini ile performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Yetkinlik ile performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 6: Yetenek yönetimi boyutlarının performans üzerine etkisi vardır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında, “araştırmanın evreni ve örneklem seçimi”, “veri toplama yöntemi ve aracına” ve “araştırma verilerinin analizi ve değerlendirilmesine” yer verilmiştir.

5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Türkiye Bankalar Birliği (2012), Türkiye’de bankacılık sektörü üç aylık dönemler itibariyle banka ve grup bilgileri Haziran 2012 verilerine göre; Haziran 2012 itibariyle faaliyet gösteren banka sayısı 44 tanedir. Haziran 2011 dönemine göre, şube sayısı 267 adet artarak 9.979’a yükselmiştir. Personel sayısı Haziran 2011’e göre 1.766 kişi artarak 183.354’e yükselmiştir.

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul sınırları içerisinde yer alan bankalarda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bankalardaki tüm çalışanlara ulaşılmadaki zaman kaybı, bütçe ve kontrol kısıtlamaları nedeniyle bir örneklem grubu belirlenmiştir. İstanbul iline bağlı 8 bankanın 18 şubesinde 320 kişi çalışmakta olup bunlardan 184 kişi örneklem grubumuzun içerisinde yer almıştır. Ankete katılacak kişiler kolayda örnekleme yöntemine dayanılarak belirlenmiştir. Bu örneklemede amaç, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulmasıdır.

5.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırma, niceliksel nitelikte olup, tecrübi (Amprık) bir araştırma deseni olarak anket çalışmasına yer verilmiştir. Anket formu daha önce çeşitli uygulamalarda kullanılan soruların hipotezlerimize yönelik olarak sentezlenmesi sonucu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formunda 22 soru bulunmakta olup anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik yedi yargıdan (cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleği ve işletmedeki görevi) meydana gelmiştir. İkinci bölümde yetenek yönetimi uygulamalarına ait yargılar yer almıştır. Anket, araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanarak hazırlanmıştır. Bu bölümde, öncelikle Altınöz ve Çöp (2010, 129–141)’ün yapmış olduğu araştırmanın yargıları ile Çayan (2011: 143)’in literatür taraması sonucu elde ettiği yargılar alınmıştır. Çalışanların

performanslarını ölçmek amacıyla önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik işgören performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Çöl (2008)'ün yaptığı araştırmanın performans düzeyi ile ilgili her soru için faktör analizi yapılmış ve çıkan sonuçlar incelendiğinde, 0,781 ile 0,847 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Anket formları örneklem olarak seçilen bankaların insan kaynakları müdürlüğüne, yoksa genel müdürlüğe posta veya elektronik posta aracılığı ile gönderilmiş ve aynı yolla tekrar geri alınmıştır. Ancak banka yönetimin tercihi nedeniyle isimleri gizli tutulmuştur. Gönderilen formlarda katılımcılara, cevaplarının samimiyetinin önemi ve kişisel bilgilerin gizliliği vurgulanmıştır. Gönderilen 290 adet anket formunun 220'si elimize ulaşmış, çeşitli eksiklikler nedeniyle sebebiyle 184 adet anket formunun sonuçları analize alınmıştır. Geri dönüşüm oranı ise % 67'dir. Araştırma örneklemini niceliksel olarak, istatistiki analizler için yeterli büyüklüktedir.

Katılımcıların yargıları cevaplamaları için beşli Likert ölçeği hazırlanmıştır. Likert ölçeği “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuş, katılımcılardan kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Her bir ölçeğin değeri standart skorlar olarak (1'den 5'e kadar) temsil edilmiştir. Değişkenlerin almış olduğu sayısal skorlar o değişkenin varlığının yüksek oranda veya düşük oranda kullanıldığını göstermektedir. Araştırmada uygulanan anket formunun bir örneği Ek 1'de gösterilmektedir.

5.3.3. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

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

güvenirlilik testleri yapıldıktan sonra korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

5.3.3.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

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

Tablo 5.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	108	58,7
Bayan	76	41,3
Toplam	184	100,0

- Tablo 5.1’de görüldüğü üzere; Katılımcıların %41,3’ü kadın, % 58,7’si erkektir.

Tablo 5.2: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
21-25	31	16,8
26-30	67	36,4
31-35	63	34,2
36-40	18	9,8
41-45	2	1,1
Toplam	184	100,0

- Tablo 5.2’de görüldüğü üzere; Katılımcıların % 16,8’i 21–25 yaş aralığında, % 36,4’ğ 26–30 yaş aralığında, % 34,2’si 31–35 yaş aralığında, % 9,8’i 36–40 yaş aralığında olarak belirlenmiştir. Bu durumda, yapılan kısıtlı çalışma kapsamında bankacılık sektöründe ağırlıklı olarak genç, dinamik kişilerin çalıştığı söylenebilir.

Tablo 5.3: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süreleri

Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	30	16,3
1-5 yıl	85	46,2
6-10 yıl	56	30,4
11-15 yıl	12	6,5
16-20 yıl	1	0,5
Toplam	184	100,0

- Tablo 5.3’de görüldüğü üzere; Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; % 16,3’ü 1 yılda az, % 46,2’si 1–5 yıl arasında, % 30,4’ 6–10 yıl arasında, % 6,5’i 11–15 yıl arasında, % 0,5’i 16–20 yıl arasında olduğu belirlenmiştir. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl arası çalışan sayısının ağırlık olduğu ve çalışmanın araştırma kapsamı genç çalışanlar baz alınarak değerlendirilmektedir.

Tablo 5.4: Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	100	54,3
Evli	84	45,7
Toplam	184	100,0

- Tablo 5.4’de görüldüğü üzere; Katılımcıların % 45,7’si evli, % 54,3’si bekârdır. Buna göre, genç çalışanlar göz önünde tutulduğunda bekar çalışanların ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5: Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lisans	137	74,5
Lisans Üstü	42	22,8
Ön Lisans	5	2,7
Toplam	184	100,0

- Tablo 5.5’de görüldüğü üzere; Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, %2,7’si Önlisans, %74,5’i Lisans ve %22,8’i Lisansüstü eğitiminden mezun olduğu belirlenmiştir. Buna durum bankacılık sektöründe çalışan kişilerin eğitim düzeyin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.6: Katılımcıların Görev Dağılımı

Görev Dağılımı	Frekans	Yüzde
Müdür	2	1,1
MüdürYrd.	18	9,8
Yönetici	31	16,8
Yetkili	67	36,4
YetkiliYrd.	63	34,2
Toplam	184	100,0

- Tablo 5.6’da görüldüğü üzere; Katılımcıların %1,1’i müdür, % 9,8’i müdür yardımcısı, % 16,8’si yönetici, % 36,4’ü yetkili ve % 34,2’si yetkili yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Bu araştırmaya göre, genç çalışanların oran olarak fazla olduğu göz önünde tutulursa, yetkili ve yetkili yardımcısı statüsünden çalışanların ağırlıklı olduğu görülmektedir.

5.3.3.2. Anketlerde Kullanılan Yargıların Tanımlayıcı İstatistik Analizi

Bilimsel araştırmalarda, toplanan veriler genellikle düzensiz bir durumda bulunur. İncelenen vasıflar açısından hedef kitlenin yapısını ortaya çıkarabilmek için ham veri adı verilen bu bilgilerin işlenmesi gerekir. Veri işlenmesinde ise sınıflama, gruplama, vasıf kombinezonu teknikleri ile toplam (sayı ya da frekanslar), oran (yüzdeler), ortalama (aritmetik ortalama, mod, medyan) ve standart sapma gibi ölçütlerden yararlanılır. Boyut ortalamaları, bir faktör ile ilgili olarak ortalama aritmetik değeri; standart sapmalar (ss) ise, bireylerin cevaplarının birbirine yakınlık durumunu gösterir. Standart sapma küçüldüğü ölçüde bireylerin faktörler açısından eğilimlerinin yakın (homojen) olduğu, standart sapmanın büyük olması durumunda cevaplayıcıların eğilimlerinin birbirinden uzaklaştığını (heterojenleştiğini) gösterir (Gürbüz, 2006).

Katılımcıların demografik özelliklerini inceledikten sonra, sıra ankette yer alan her yargının (değişkenin) yapısını öğrenmeye gelmektedir. Aşağıda yer alan başlıklarda, katılımcıların yetenek yönetimi boyutları ve performansla ilgili yargılara verdiği cevapların tanımlayıcı analizi yer almaktadır. Ayrıca ilgili soruların analizlerinde aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

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

Tablo 5.7: Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Kendimi Yetenekli Buluyorum, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya, 183 katılımcıdan, Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 3 (% 1,63), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 132 (% 72,1), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 48 (%26) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanları edindikleri bilgi ve deneyimlere bağlı olarak sahip oldukları yetkinlikler ile kurum beklentilerini karşıladıklarını algılamaktadırlar.

Tablo 5.7: Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Kendimi Yetenekli Buluyorum Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	3	1,6
Katılıyorum (4)	132	72,1
Tamamen Katılıyorum (5)	48	26,2
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,26
Standart Sapma		0,50

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

Tablo 5.8: Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (% 0,54), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 11 (% 6,01), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 127 (%69,3), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 6 (% 3,27) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 38 (%20,7) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının, kendilerinden beklenen durumların üstesinden gelecek yeteneklerine olan inancının tam olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.8: Çalıştığım Birime Uygun Olarak, Yeteneklerimi Tam Kapasite ile Kullandığımı Düşünüyorum Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	1	0,5
Kararsızım (2)	11	6,0
Katılıyorum (3)	127	69,4
Katılmıyorum (4)	6	3,3
Tamamen Katılıyorum (5)	38	20,8
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,96
Standart Sapma		0,78

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

Tablo 5.9: Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 10 (% 5,46), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 133 (% 72,6), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 3 (%1,63), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 37 (% 20,2) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanları, kendilerinden talep edilen görevleri ve mesleki uygulamaları yerine getirecek yeterliliğe sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 5.9: Çalıştığım Birimde Mesleki Yeterliliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	10	5,5
Katılıyorum (4)	133	72,7
Katılmıyorum (2)	3	1,6
Tamamen Katılıyorum (5)	37	20,2
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,07
Standart Sapma		0,68

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

Tablo 5.10: Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre;

yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 11 (% 6,01), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 124 (% 67,7), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 3 (%1,63), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 45 (% 24,5) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanları, kendilerinden beklenen dürüstlük, uyumluluk, zekilik, baskı altında çalışabilme, risk alabilme, dikkatlilik, yeteneklilik, işbirliği yapabilme, nezaket, dışadönüklük, esneklik, dostluk, diğer insanlarla iyi geçinebilme, iyi iletişim kurma, , zamanı iyi kullanma, çalışkanlık, yaratıcılık, bağımsız çalışabilme, sadakat, yöntemlilik, titizlik, düzenlilik, planlılık, olumluluk, pratiklik, kavrama gücünün yüksekliği, rahatlık, güvenilirlik, kendinden emin olma, duygusallık, mükemmeliyetçilik, hızlılık, düşüncelilik, uyanıklık, atılganlık, başkalarıyla birlikte çalışabilme, sorumluluk üstlenme gibi birtakım kişisel özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 5.10: Çalıştığım Birimde Kişisel Özelliklerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım” Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	11	6,0
Katılıyorum (4)	124	67,8
Katılmıyorum (2)	3	1,6
Tamamen Katılıyorum (5)	45	24,6
Toplam	183	100,0
Ortalama	4,07	
Standart Sapma		0,70

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

Tablo 5.11: Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (% 0,54), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 7 (% 3,82), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 113 (%61,7), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 2 (% 1,09) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 60 (%32,7) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanları, almış oldukları eğitimler ve iş yaşamlarındaki deneyimlerine bağlı olarak kurumlarının beklentileri karşılayabilecek yeterliliğe sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 5.11: Çalıştığım Birimde Eğitim ve Deneyimlerim Nedeniyle Görev Yapmaktayım Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	1	0,5
Kararsızım (3)	7	3,8
Katılıyorum (4)	113	61,7
Katılmıyorum (2)	2	1,1
Tamamen Katılıyorum (5)	60	32,8
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,23
Standart Sapma		0,67

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

Tablo 5.12: İşim benim için önemlidir, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 4 (% 2,18), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 96 (% 52,4), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 83 (%45,3) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının, işlerine, çalışma ortamlarına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin olumlu duygusal tepkiler verdikleri söylenebilmektedir. Ayrıca çalışanların işleri ile ilgili tutumları kendilerini motive ettiğinden iş tatminlerinin yüksek olduğu ve işlerini önemsedikleri söylenebilmektedir.

Tablo 5.12: İşim Benim İçin Önemlidir Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	4	2,2
Katılıyorum (4)	96	52,5
Tamamen Katılıyorum (5)	83	45,4
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,42
Standart Sapma		0,56

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

Tablo 5.13: İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (% 0,54), Kararsızım cevabı

verenlerin sayısı 2 (% 1,09), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 101 (%55,1), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 79 (% 43,1) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının, işlerini ya da işle ilgili yaşantılarını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlandırdıklarından iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.13: İşimi Başarılı Bir Şekilde Gerçekleştirdikten Sonra Kendimi Mutlu Hissediyorum Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	1	0,5
Kararsızım (3)	2	1,1
Katılıyorum (4)	101	55,2
Tamamen Katılıyorum (5)	79	43,2
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,42
Standart Sapma		0,58

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

Tablo 5.14: İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 40 (% 21,8), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 101 (% 55,1), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 5 (%2,73), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 37 (% 20,2) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanları, sahip oldukları işleriyle ilgili bilgi, görüş ve becerilerinin oldukça yüksek olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 5.14: İşim İçin Gereken Becerilere Uzmanlık Seviyesinde Sahibim Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	40	21,9
Katılıyorum (4)	101	55,2
Katılmıyorum (2)	5	2,7
Tamamen Katılıyorum (5)	37	20,2
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,94
Standart Sapma		0,72

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

Tablo 5.15: Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygularım, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 65 (% 35,5), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 79 (% 43,1), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 16 (%8,74), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 23 (% 12,5)olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının, buldukları birimde yeni iş fikirleri geliştirme konusuna katılımları ile durum karşısındaki kararsızlıkları dikkat çekmektedir. Çalışanların buldukları birimde yeni fikirler geliştirip uygulama girişimlerine ve yetkinliklerine olan algıları yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.15: Bulduğum Birimde Yeni Fikirler Geliştirip Uygularım Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	65	35,5
Katılıyorum (4)	79	43,2
Katılmıyorum (2)	16	8,7
Tamamen Katılıyorum (5)	23	12,6
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,64
Standart Sapma		0,83

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

Tablo 5.16: Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 37 (% 20,2), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 116 (% 63,3), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 6 (%3,27), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 24 (% 13,1) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde işletme stratejileri ile çalışan stratejilerinin uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Çalışanlar kurumlarının getirdiği değişikliklere ve yeniliklere uyum sağladıkları sürece işletmeye olan bağlılıkları da artış gösterecektir.

Tablo 5.16: Çalıştığım Kurum Yönetiminin Getirdiği Değişikliklere Uyum Sağlarım Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	37	20,2
Katılıyorum (4)	116	63,4
Katılmıyorum (2)	6	3,3
Tamamen Katılıyorum (5)	24	13,1
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,88
Standart Sapma		0,67

- “Çalıştığım Birimde, Ekip Arkadaşlarım ile Uyumluyumdur” Yargısına Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.17: Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 13 (% 7,26), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 112 (% 62,5), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (%0,55), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 53 (% 29,6) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının sistem içerisinde ekip ruhuyla hareket ettikleri ve başarı ya da başarısızlığın paylaştıkları söylenebilmektedir.

Tablo 5.17: Çalıştığım Birimde, Ekip Arkadaşlarım İle Uyumluyumdur Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	13	7,3
Katılıyorum (4)	112	62,6
Katılmıyorum (2)	1	0,6
Tamamen Katılıyorum (5)	53	29,6
Toplam	179	100,0
Ortalama		4,25
Standart Sapma		0,59

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

Tablo 5.18: Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 55 (% 30,2), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 103 (%

56,5), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 7 (%3,84), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 17 (% 9,34) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının kurumlarından kişisel eğitimlerine yönelik gerekli desteği aldıkları söylenebilmektedir.

Tablo 5.18: Çalıştığım Kurum, Kişisel Eğitimim İçin Yeterli Desteği Sağlar Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	55	30,2
Katılıyorum (4)	103	56,6
Katılmıyorum (2)	7	3,8
Tamamen Katılıyorum (5)	17	9,3
Toplam	182	100,0
Ortalama		3,70
Standart Sapma		0,77

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

Tablo 5.19: Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (% 0,54), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 40 (% 21,9), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 119 (%65,3), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 5 (% 2,74) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 17 (%9,34) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının kişisel ve işlerine yönelik gelişimleri için gerekli olan koçluk ve mentorluk desteğini aldıkları söylenebilmektedir.

Tablo 5.19: Kurum Yönetimi Personelin Gelişimine Yönelik Eğitimler Düzenler Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	1	0,5
Kararsızım (3)	40	22,0
Katılıyorum (4)	119	65,4
Katılmıyorum (2)	5	2,7
Tamamen Katılıyorum (5)	17	9,3
Toplam	182	100,0
Ortalama		3,77
Standart Sapma		0,78

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

Tablo 5.20: Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 3 (% 1,64), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 65 (% 35,7), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 84 (%46,1), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 15 (% 8,24) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 15 (%8,24) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının ücretlendirme konusunda kurumlarına karşı tutumları farklılık arz etmektedir. Kurumlarından ücret konusunda gerekli desteği gördüklerine dair katılan sayısı fazla olsa da kararsız kalan çalışan sayısı da azımsanmayacak kadar yüksek çıkmıştır. Sınırlı çalışma kapsamında bankacılık sektöründe ücretlendirme politikalarının gözden geçirilmesi gerekliliğine dikkat çekmekte fayda vardır.

Tablo 5.20: Çalıştığım Kurum, Yeterli Maddi Olanaklar Sağlar Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	3	1,6
Kararsızım (3)	65	35,7
Katılıyorum (4)	84	46,2
Katılmıyorum (2)	15	8,2
Tamamen Katılıyorum (5)	15	8,2
Toplam	182	100,0
Ortalama		3,51
Standart Sapma		0,89

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

Tablo 5.21: Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 5 (% 2,73), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 79 (% 43,1), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (%0,54), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 98 (% 53,5) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının çalıştıkları kurumun sektör içindeki itibarını önemsedikleri söylenebilmektedir.

Tablo 5.21: Çalıştığım Kurumun Sektör İçinde İyi Bir Yerde Bulunması, Üzerimde Olumlu Etki Uyandırır Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	5	2,7
Katılıyorum (4)	79	43,2
Katılmıyorum (2)	1	0,5
Tamamen Katılıyorum (5)	98	53,6
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,45
Standart Sapma		0,63

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

Tablo 5.22: Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (% 0,54), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 58 (% 31,6), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 95 (%51,9), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 14 (% 7,65) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 15 (%8,19) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının işlerinden doyum sağladıkları ve sonuç itibarıyla kurumlarına olan güven algılarının yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.22: Genel Olarak İşimden Doyum Sağladığımı Düşünüyorum Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	1	0,5
Kararsızım (3)	58	31,7
Katılıyorum (4)	95	51,9
Katılmıyorum (2)	14	7,7
Tamamen Katılıyorum (5)	15	8,2
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,59
Standart Sapma		0,80

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

Tablo 5.23: İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 4 (% 2,19), Kararsızım cevabı verenlerin

sayısı 60 (% 32,9), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 79 (%43,4), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 28 (% 15,3) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 11 (%6,04) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının işlerini yaparken farklı yöntemler seçme konusundaki algıları farklılık arz etmektedir. Sınırlı çalışma kapsamında bir genelleme yapıldığında, banka çalışanlarının işlerini yaparken farklı yöntemler seçme konusundaki olumlu tutumları ile olumsuz tutumları birbirine çok yakın çıkmıştır. Bu durumda, bankacılık sektörünün çalışanlarına daha özgür ve esnek bir çalışma ortamı yaratması konusunu gözden geçirmesi gerekliliğine dikkat çekmekte fayda vardır.

Tablo 5.23: İşimi Yaparken Farklı Yöntemler Seçme Konusunda Özgürüm Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	4	2,2
Kararsızım (3)	60	33,0
Katılıyorum (4)	79	43,4
Katılmıyorum (2)	28	15,4
Tamamen Katılıyorum (5)	11	6,0
Toplam	182	100,0
Ortalama		3,39
Standart Sapma		0,92

- “Çalıştığım Birimde Gerçekleşen Olaylar Üzerinde Kontrolüm ve Etkim Vardır” Yargısına Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.24: Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 7 (% 3,82), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 58 (% 31,6), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 70 (%38,2), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 35 (% 19,1) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 13 (%7,10) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının kurumlarında güçlendirilmelerine yönelik algıları farklılık arz etmektedir. Sınırlı çalışma kapsamında bir genelleme yapıldığında, banka çalışanlarının kendilerine yetki ve sorumluluk devredilmesi, karar alma süreçlerine katılımları ve inisiyatif kullanmaları gibi güçlendirilmeleri konusundaki olumsuz algıları olumlu algılarından daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda, bankacılık sektörünün çalışanlarını güçlendirme konusunu gözden geçirmesi gerekliliğine dikkat çekmekte fayda vardır.

Tablo 5.24: Çalıştığım Birimde Gerçekleşen Olaylar Üzerinde Kontrolüm ve Etkim Vardır Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	7	3,8
Kararsızım (3)	58	31,7
Katılıyorum (4)	70	38,3
Katılmıyorum (1)	35	19,1
Tamamen Katılıyorum (5)	13	7,1
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,30
Standart Sapma		0,96

- “Çalıştığım Kurum, İşimi Daha İyi Yapmam Konusunda Bana Destek Olur” Yargısına Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.25: Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 2 (% 1,09), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 54 (% 29,5), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 99 (%54,0), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 14 (% 7,65) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 14 (%7,65) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının işlerini daha iyi yapmaları konusunda kurumlarından aldıkları destek ile kurumlarına olan güven algılarının yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu durumdan çalışan bağlılığını arttırıcı bir sonuç çıkarılabilmektedir.

Tablo 5.25: Çalıştığım Kurum, İşimi Daha İyi Yapmam Konusunda Bana Destek Olur Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	2	1,1
Kararsızım (3)	54	29,5
Katılıyorum (4)	99	54,1
Katılmıyorum (2)	14	7,7
Tamamen Katılıyorum (5)	14	7,7
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,61
Standart Sapma		0,83

- *“Çalıştığım Kurum Yönetimi, Sorumluluklarını Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmektedir” Yargısına Verilen Cevapların Analizi*

Tablo 5.26: Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 3 (% 1,63), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 53 (% 28,9), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 104 (%56,8), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 12 (% 6,55) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 11 (%6,01) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının üst yönetimden ve yöneticilerinden aldıkları destek ile kurumlarına olan güven algılarının yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu durumdan çalışan bağlılığını arttırıcı bir sonuç çıkarılabilmektedir.

Tablo 5.26: Çalıştığım Kurum Yönetimi, Sorumluluklarını Etkili Bir Şekilde Yerine Getirmektedir Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	3	1,6
Kararsızım (3)	53	29,0
Katılıyorum (4)	104	56,8
Katılmıyorum (2)	12	6,6
Tamamen Katılıyorum (5)	11	6,0
Toplam	183	100,0
Ortalama		3,59
Standart Sapma		0,81

- *“Çalıştığım Kurum Yönetiminin Yeteneklerimden Yararlandığımı Düşünüyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi*

Tablo 5.27: Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığımı düşünüyorum. yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır.Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 2 (% 1,09)., Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 44 (% 24,0), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 110 (%60,1), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 12 (% 6,55) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 15 (%8,19) olarak belirlenmiştir.Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının yeteneklerinin değerlendirildiği konusunda

kurumlarına karşı güven duydukları söylenebilmektedir. Bu durumdan çalışan bağlılığını arttırıcı bir sonuç çıkarılabilmektedir.

Tablo 5.27: Çalıştığım Kurum Yönetiminin Yeteneklerimden Yararlandığımı Düşünüyorum Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	2	1,1
Kararsızım (3)	44	24,0
Katılıyorum (4)	110	60,1
Katılmıyorum (2)	12	6,6
Tamamen Katılıyorum (5)	15	8,2
Toplam	183	100,0
Ortalama	3,67	
Standart Sapma	0,80	

- “Çalıştığım Birim Yöneticisi, Çalışanları Performanslarına Göre Değerlendirir” Yargısına Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.28: Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Hiç Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (% 0,54), Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 28 (% 15,3), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 127 (%69,3), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 5 (% 2,73) ve Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 22 (%12,0) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanları performanslarının adilce değerlendirildiği konusunda birim yöneticilerine güvenmektedirler. Bu durum birim yöneticilerinin çalışanlara karşı üstlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri anlamına da gelmektedir.

Tablo 5.28: Çalıştığım Birim Yöneticisi, Çalışanları Performanslarına Göre Değerlendirir Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum (1)	1	0,5
Kararsızım (3)	28	15,3
Katılıyorum (4)	127	69,4
Katılmıyorum (2)	5	2,7
Tamamen Katılıyorum (5)	22	12,0
Toplam	183	100,0
Ortalama	3,85	
Standart Sapma	0,75	

- “Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.29: Görevlerimi tam zamanında tamamlarım, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 10 (% 5,46), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 139 (% 75,9), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 2 (%1,09), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 32 (% 17,4) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerekli olan tüm çabayı harcadıkları konusunda algıladıkları performansın yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.29: Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	10	5,5
Katılıyorum (4)	139	76,0
Katılmıyorum (4)	2	1,1
Tamamen Katılıyorum (5)	32	17,5
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,12
Standart Sapma		0,51

- “Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım” Yargısına Verilen Cevapların Analizi”

Tablo 5.30: Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşırım, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya, Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 9 (% 4,91), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 138 (% 75,4), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 1 (%0,54), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 35 (% 19,1) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının yöneticilerinin vermiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan tüm çabayı harcadıkları konusunda algıladıkları performansın yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.30: Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	9	4,9
Katılıyorum (4)	138	75,4
Katılmıyorum (1)	1	0,5
Tamamen Katılıyorum (5)	35	19,1
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,16
Standart Sapma		0,50

- “Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımı Düşünüyorum” Yargısına Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.31: Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 25 (% 13,6), Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 120 (% 65,5), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 5 (%2,73), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 33 (% 18,0) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanlarının kurum stratejilerine yönelik yönetsel pozisyonların gerektirdiği hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan tüm çabayı harcadıkları konusunda algıladıkları performansın yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.31: Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımı Düşünüyorum Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	25	13,7
Katılıyorum (4)	120	65,6
Katılmıyorum (2)	5	2,7
Tamamen Katılıyorum (5)	33	18,0
Toplam	183	100,0
Ortalama		4,01
Standart Sapma		0,66

- “Birimimde, Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Bir Şekilde Çözüm Üretebilirim” Yargısına Verilen Cevapların Analizi”

Tablo 5.32: Birimimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim, yargısına verilen cevapların analizi yer almaktadır. Tabloya göre; yargıya Kararsızım cevabı verenlerin sayısı 30 (% 16,4), Katılıyorum cevabı

verenlerin sayısı 112 (% 61,5), Katılmıyorum cevabı verenlerin sayısı 7 (%3,84), Tamamen Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 33 (% 18,1) olarak belirlenmiştir. Bu yargıya verilen yanıtlar neticesinde banka çalışanları bir problem gündeme geldiğinde analitik ve hızlı çözümler üretebilmek için gerekli olan tüm çabayı harcadıkları konusunda algıladıkları performansın yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.32: Birimimde, Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Bir Şekilde Çözüm Üretebilirim Yargısı

Değişkenler	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kararsızım (3)	30	16,5
Katılıyorum (4)	112	61,5
Katılmıyorum (2)	7	3,8
Tamamen Katılıyorum (5)	33	18,1
Toplam	182	100,0
Ortalama	3,99	
Standart Sapma	0,69	

Banka çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarına verdikleri cevaplar incelendiğinde “Çalıştığım Kurumun Sektör İçinde İyi Bir Yerde Bulunması Üzerimde Olumlu Etki Uyandırır” yargısı $4,45 \pm 0,63$ ortalama ile en yüksek puanı almıştır. Performans yargıları arasında ise, “Yöneticimin Verdiği Hedeflere Ulaşırım” yargısı $4,16 \pm 0,50$ puan en üstte yer almıştır.

5.3.3.3. Yetenek Yönetimi Yargılarına Ait Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır (Doğan ve Başoçku, 2010: 65).

Faktör analizinin geçerliliğini baştan belirlemeye yarayan test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testidir. Bu test, örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem

büyükülüyle ilgilenir. Bunun için, gözlenen korelasyon katsayılarının büyükülü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyükülü karşılaştırır. Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değışkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değışkenlerce açıklanamayacağını gösterir. Bu durumda da faktör analizine devam etmek doğru olmaz KMO, testinde bulunan değeri 0,50'nin altında ise kabul edilemez (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 86-87).

Tablo 5.33: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Değerleri

KMO Değerleri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok iyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50'	nin altı Kabul edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2006: 322

Değişkenler ile ilgili olarak 22 soru sorulmuştur. Ankette yer alan yargılara ait faktör analizi yapıldığında tablonun beş boyuta ayrıldığı görülmektedir. Yetenek yönetimine ait faktör analizi sonuçları Tablo 5.34'de yer almaktadır.

Performans düzeyi ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi incelendiği zaman ise, Alfa (α) katsayısının 0,8277 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri de Şekil 2'de yer almaktadır.

Sorular	Faktör Yükleri
-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,807
-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,847
-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,816
-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,781

Şekil 5.2: İşgören Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri

Tablo 5.34: Yetenek Yönetimi Anketi Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Yargılar	F1	F2	F3	F4	F5
Kuruma Güven	Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	,830				
	İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	,821				
	Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.	,801				
	Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	,777				
	Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum	,671				
	Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.	,631				
	Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.	,575				
Özyeterlilik Algısı	Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.		,791			
	Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.		,766			
	Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.		,696			
	Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.		,680			
	Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.		,562			
Kurum Desteği ve Uyum	Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.			,767		
	Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.			,716		
	Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.			,533		
	Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.			,421		
	Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.			,416		
	Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.			,333		
İş Tatmini	İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.				,830	
	İşim benim için önemlidir.				,773	
Yetkinlik	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					,670
	Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.					,669

Açıklanan Varyans :67,853

Çıktarı Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimax with Kaiser Normalization

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,859 olarak belirlenmiştir. Ankette yer alan yargıların geçerliliğini mükemmel yakın olarak değerlendirebiliriz.

Birinci grupta yer alan yargılar, yetenek yönetiminin, “kuruma güven” boyutunu, ikinci grupta yer alan yargılar, “özyeterlilik algısı” boyutunu, üçüncü grupta yer alan yargılar, “kurum desteği ve operasyonel uyum” boyutunu, dördüncü grupta yer alan yargılar, “iş tatmini” boyutunu, beşinci grupta yer alan yargılar, “yetkinlik” boyutunu ifade etmektedir.

5.3.3.4. Anketlerde Kullanılan Yargılara Ait Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenirlilik analizi ile ölçüğü oluşturan değişkenlerin kendi aralarındaki iç tutarlılığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu analiz, değişkenlerin birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçüğün ilgili değişkenleri ne kadar yansıttığını göstermektedir. Hazırlanan anket sorularının belirli bir durumu ölçmede yeterli olup olmadığı da bu yöntemle ortaya konulabilmektedir. Bu açıdan güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerinde yorum ve analizler için bir temel teşkil etmektedir (Kalaycı, 2006: 403).

Uygulanan anket çalışmasının güvenilirliğini saptamak amacıyla Alfa Katsayısı’ndan (Cronbach’s Alfa) faydalanılmıştır. Alfa katsayısına bağlı olarak anketin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlanabilir (Kalaycı, 2006: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada anket güvenilirliği ile ilgili bilgilere tablo 5.35’de yer verilmiştir.

Tablo 5.35: Anket Güvenilirlik Değeri (Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları)

Faktör	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Kurum'a Güven	7	0,901
Öz Yeterlilik Algısı	5	0,776
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	6	0,747
İş Tatmini	2	0,679
Yetkinlik	2	0,752
Performans	4	0,868

Bu çalışmada anket güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak ($\alpha > 0,60$) değeri temel alınmış olup, tüm boyutlar için istatistiksel açıdan oldukça güvenilir bir değer elde edilmiştir. Güvenilirlik düzeyi en yüksek “kuruma güven” faktöründe ortaya çıkmıştır. Değer 0,901 olarak saptanmış olduğu için yüksek derecede güvenilir olduğu söylenilebilir. “özyeterlilik algısı” faktörünün güvenilirlik değeri 0,776, “kurum desteği ve operasyonel uyum” faktörünün güvenilirlik değeri 0,747, “iş tatmini” faktörünün güvenilirlik değeri 0,679, “yetkinlik” faktörünün güvenilirlik değeri 0,752 ve “performans” ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,868 olarak belirlenmiştir. Bu istatistiksel sonuçlara göre oluşan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

5.3.3.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü gösterir Değişik şekillerde hesaplanan ve değişik amaçlar için kullanılan Pearson korelasyon katsayısı, Canonical korelasyon katsayısı, kısmi korelasyon katsayısı gibi farklı isimler alan korelasyon katsayıları vardır. Bunlardan Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve formülü ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$) Katsayı, ilişkinin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır (Gültekin, 2012: 1).

Korelasyon katsayısının *pozitif olması*, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının *negatif olması* ise; bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin azalması veya bir değişkene

ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelir ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının karesine “*belirlilik (determinasyon) katsayısı*” denir. Belirlilik (determinasyon) katsayısı, bir değişkenin diğer değişkene hangi oranda bağlı olduğunu gösteren, diğer bir anlatımla bir değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının diğer değişken tarafından açıklanacağını belirten katsayısıdır. Korelasyon katsayısı, sadece doğrusal ilişkinin gücü şeklinde yorumlanmalıdır. Korelasyon katsayısından hemen bir nedensellik kararı çıkartılmamalıdır (Gültekin, 2012: 2).

Tablo 5.36: Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0.9$	$-0.9 \leq r < -0.5$	$-0.5 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.5$	$0.5 < r \leq 0.9$	$0.9 < r \leq 1$

Kaynak: www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Korelasyon%20Analizi.pdf

Çalışmada yetenek yönetimine ait beş boyut ile performans arasında çoklu korelasyon uygulanarak değişkenlerin birbiri ile ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 5.37: Yetenek Yönetimi ve Performans İlişkisi

Correlations							
		performans	kuruma güven	özyeterlilik algısı	kurum desteği ve uyum	iş tatmini	yetkinlik
performans	Pearson r	1					
	Anlamlılık						
kuruma güven	Pearson r	,520**					
	Anlamlılık	,000					
özyeterlilik algısı	Pearson r	,301*	,276**				
	Anlamlılık	,000	,000				
kurum desteği ve uyum	Pearson r	,473**	,691**	,335**			
	Anlamlılık	,000	,000	,000			
iş tatmini	Pearson r	,167*	,074	,382**	,142		
	Anlamlılık	,024	,321	,000	,060		
yetkinlik	Pearson r	,496**	,548**	,186*	,530**	,040	1
	Anlamlılık	,000	,000	,012	,000	,593	

Tablo 5.37’ye göre, yetenek yönetimi boyutları ile performans arasında istatistiksel yönden anlamlı bir fark bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucunda kuruma güven ile performans arasında pozitif, orta derece bir ilişki,

özyeterlilik algısı, kurum desteği ve uyum, iş tatmini ve yetkinlik ile performans arasında pozitif, zayıf bir ilişki mevcuttur.

5.3.3.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatmaktadır Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması olarak da tanımlanabilir. Regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisini ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz (Çayan, 2011: 166). İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen “*korelasyon analizi*”, değişkenlerden birisi belirli bir birim değiştiğinde diğerinin nasıl bir değişim gösterdiğini inceleyen “*regresyon analizi*”dir.

Yapılan araştırmada birden fazla bağımsız değişken kullanıldığı için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yetenek yönetimi boyutlarının, performans düzeyini ne yönde etkilediğini belirlemek amacıyla kuruma güven, özyeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinlik bağımsız değişken, performans düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınıp, çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 5.38: Yetenek Yönetimi Boyutlarının Performans Düzeyine Etkisiyle İlgili Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P (Anlamlılık).
Regresyon	264,283	5,000	52,857	19,936	0,000
Artan	445,418	168,000	2,651		
Toplam	709,701	173,000			

Yetenek yönetimi boyutlarının performans düzeyini ne yönde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova Tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değer 0,05'ten küçük (Sig.<0,05) olması gerekmektedir. Eğer sütun değeri 0,05'ten büyük olsaydı ilişkinin anlamsız (tesadüfi) olduğu yorumu yapılabilirdi. Tablo 5.38'de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,005) olduğu görülmektedir. Bu

sonuca göre regresyon modelinin tesadüfi olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5.39: Çoklu Regresyon Analizi

Katsayılar (Coefficients^a)					
	Standart dışı katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit / Constant)	4,503	1,596		2,822	,005
Kuruma güven	,126	,041	,279	3,113	,002
Öyeterlilik algısı	,143	,067	,150	2,117	,036
Kurumsal destek ve uyum	,070	,068	,091	1,034	,303
İş Tatmini	,131	,141	,062	,925	,356
Yetkinlik	,357	,111	,247	3,212	,002

Tablo5.40: Yetenek Yönetimi Boyutlarının Performans Düzeyine Etkisi

R	R-kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahminin Standart Hatası
0,610	0,372	0,354	1,628

Tablo 5.39'a göre yetenekli çalışan özellikleri ile yetenek yönetimi uygulamalarının performans düzeyini ne doğrultuda etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen doğrusal regresyon modelinin tablosu, bağımlı değişken ile modelin arasındaki ilişkinin kuvvetini göstermektedir. Tablo 5.40'da yer alan determinasyon katsayısının 0,354 düzeyinde olması bağımlı değişken ile regresyon analizinde yer alan bağımsız değişken arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine Tablo 5.40'da yer alan R-kare'nin değeri (0,372) bağımlı değişken olan performans düzeyindeki değişimlerin %37,2 oranında bağımsız değişkenler olan "kuruma güven", "öyeterlilik algısı", "kurum desteği ve operasyonel uyum", "iş tatmini" ve "yetkinlik" ile açıklandığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, performans düzeyinin %37,2'si yetenek yönetimine bağlıdır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmenin mevcut performans düzeylerinin yükseltilebileceği söylenebilir.

5.3.3.7. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 5.41’de toplu olarak verilmiştir. Buna göre; araştırma kapsamındaki 6 hipotezin 6 tanesi de kabul edilmiştir.

Tablo 5.41. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H	HİPOTEZLER	β	ρ	Sonuç
H1	Kuruma güven ile performans arasında ilişki vardır.	,279	,000	Kabul
H2	Kurumsal destek ve operasyonel uyum ile performans arasında ilişki vardır.	,091	,000	Kabul
H3	zyeterlilik algısı ile performans arasında ilişki vardır.	,150	,000	Kabul
H4	İş tatmini ile performans arasında ilişki vardır.	,062	,024	Kabul
H5	Yetkinlik ile performans arasında ilişki vardır.	,247	,000	Kabul
H6	Yetenek yönetimi boyutlarının performans üzerine etkisi vardır.	0,354	,000	Kabul

6- SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi sürecinde, her işletmenin uygulayacağı stratejilere göre farklı kapsamda oluşturulan yetenek yönetiminin çalışanların performans düzeylerine etkisini ortaya koymak üzere yapılmıştır.

Günümüz iş dünyası koşulları incelendiğinde, küreselleşmenin yarattığı iklim ile bilgi çağına ortaya koyduğu sürdürülebilir rekabet ortamı, işletmeleri uzun vadeli düşünmeye ve stratejik kararlar almaya zorunlu kılmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelere paralel olarak teknoloji ile bilgiye ulaşımın kolaylaştığı günümüzde gerek işletmelerin gerek ise çalışanların beklentilerinin değiştiği görülmektedir. Bu beklentilerin değiştiği her zeminde yönetim yaklaşımlarının da değiştiği söylenebilmektedir.

Bilgi çağı, işgücü profilindeki değişimleri irdelemeyi zorunlu kılar hale gelmiştir. Bu değişen ve gelişen koşullara göre, çalışanlar, içinde buldukları koşullara göre değerlendirilmelidirler. Günümüzde bireyler, küreselleşmenin etkisiyle düşüncelerini tüm dünya çapında konumlandırmaktadırlar. Bilgiye erişimin kolaylaştığı, artan dil eğitimleri, kültürlerarası etkileşimler, bilişim teknolojileri sayesinde, bireyler, kendilerini ülkelerinin değil, tüm dünyanın çalışanları olarak görmektedirler. Bütün bunlar nihayetinde çalışanlar sahip oldukları yetenekleri kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri ortamları kendilerine sunacak olan işletmelerde çalışmak istemektedirler. Bu süreçte işletmeler yetenekli insanları bünyelerine çekip, onları şirketlerinde tutmakta zorluklar yaşamaktadırlar. İşletmeye çekilmesi planlanan adayların, kuruma ve iş gereklerine ne kadar uyum sağlayacağı ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle daha uyumlu olduğu üzerinde durulmalıdır. Bu nedenle, içinde bulunduğumuz bilgi çağı, bilgiye sahip farklı kuşaklardan gelen kişilerin nasıl yönetileceğini gündeme getirmiştir. İş dünyası, bu, performansı yüksek, kendi kendini motive eden, doğal bir liderlik becerisi gösteren “yetenekleri” örgüte katmak ya da örgütte varolanları tespit etmek için yöntemler geliştirmektedir. Bu noktada işletmeler, insan kaynakları bünyesinde yetenek yönetimi sistemini işletmelerine adapte edecek fikirler ve uygulamalara gitmeye başlamışlardır. Yetenek yönetimi bu

kapsamda, yeteneklere sahip olmanın ötesinde, onları elde tutacak, geliştirecek ve kurumda sürekliliklerini sağlayacak uzun vadeli stratejik uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler yetenek yönetimi sistemini kurumlarına adapte edebilmek için yetenek bakış açılarını stratejik karar ve hedefleriyle uyumlaştırmak zorundadırlar. Bu anlayış, işletmelerde üst yönetimden başlayarak insan kaynakları birimi ve orta düzey yöneticilerin sorumluluğunda kuruma konumlandırıldığı sürece etkin olacaktır. İşletmelerin, iş stratejileriyle uyumlaştıracakları yetenek yönetimi sisteminin kapsamını belirlemesinde yedekleme yönetimi büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, yetenek yönetimine dayalı yedekleme sistemi ile bir üst yönetim kademesine hızla yükselebilecek, farklı pozisyonlarda görev alabilecek çalışanları tespit edebilecek ve geliştirebilecek, yedekleme planı için aday belirleyebilecek, terfi, rotasyon için aday havuzu oluşturabilecek ve yeni nesilleri yöneticiliğe hazırlamış olacaklardır. Bu amaçlar doğrultusunda, mevcut yetenekler veya seçilen potansiyeller, bir dizi eğitim ve gelişim programına tabi tutulmaktadır. Bu durum işletmeler için maliyet anlamına gelmektedir. Ancak doğru yetenekler doğru pozisyonlara yerleştirildiği sürece yapılan maliyetler yatırıma dönüşmüş olacaktır.

Yetenek yönetimi açısından, stratejilerin hayata geçirilmesi için çalışanların yapmak zorunda oldukları faaliyetlerin tanımlarının somutlaştırılmasını sağlayan performans değerlendirme, bir işletmenin uyguladığı stratejide çok önemli olabilmektedir. Performans değerlendirme ile çalışanın başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, bu başarı değerine göre bir sınıflandırma yapılması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak geliştirme faaliyetleri ile başarısızlığın giderilmesi, başarının pekiştirilmesi ve bireysel performanslarına yanıt verecek kurumsal destek ile çalışan bağlılığının sağlanması yetenek yönetimini anlamlı hale getirecektir.

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin, işletme açısından enbüyük sakıncası, yeteneklerin işletmeye karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka işletmelere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de

beraberlerinde götürmektedirler. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır.

Bireylerin bir arada buldukları her ortamda değişime bir direnç mutlaka vardır. Yetenek yönetimine dayalı bir işletme oluştururken mutlaka bazı engeller ortaya çıkacaktır. Bu engellerin tahmin edilmesi ve buna uygun önlemlerin alınması işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. En alt düzey çalışandan en üst düzey çalışana kadar tüm personelin bakış açıları, fikirleri, davranışları yetenek yönetiminin uygulamalarını destekleyecek şekilde olmalı, herkes üzerine düşen sorumluluğun önemini kavramalıdır. Bu aşamada öncelikli olarak, üst düzey yönetim, kurumsal stratejilerle yetenek yönetimini ilişkilendirmeli ve yetenek yönetimine yeterince zaman ayırmalıdır. Bölüm yöneticilerinin çalışanları performanslarına göre sınıflandırmaları sağlanmalı ve çalışanların geliştirilmesine karşı olumsuz tutumlarının giderilmesi gerekmektedir.

Yapılan anket çalışması ile yetenek yönetimi uygulamalarının bankacıların performanslarını ne yönde etki ettiği saptanmıştır. Bu etkiyi ortaya koyarken bankacıların performansı, yetenek yönetimi boyutları olan kurumsal güven, kurumsal destek ve uyum, özyeterlilik algısı, iş tatmini, yetkinlik kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan korelasyon ve regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Bu kapsamda incelenen değişkenlerden elde edilen bulguların literatürü önemli ölçüde destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Bankacılık sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışanların yeteneklerinin yönetilebilmesi için alt boyutlar olan kurumsal güven, özyeterlilik algısı, kurumsal destek ve uyum, iş tatmini ve yetkinlikler konularındaki algılar dikkatle ele alınmalıdır.

Yetenek yönetimi boyutlarının performans ile ilişkisi incelendiğinde, kısıtlı çalışma kapsamında bankacılık sektöründe çalışanların performanslarının

arttırılmasında kuruma güven algılarının oldukça önemli olduğu saptanmıştır. Çalışanların güçlendirildiklerine dair algıları kuruma güven duymalarını sağlamıştır. Böylece çalışanlar, kurum yönetiminin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması ile çalışanların kurumlarına, diğer çalışanlara ve yöneticilerine güven duyması sağlanır. Kuruma güven algısının oluşabilmesi için çalışanlar güçlendirildiklerini ve kurum yönetiminin sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirdiklerini hissetmelidir. Bu güven ortamı ile kurum içindeki çatışma ve belirsizlikler azaltılıp, rahat ve uyumlu bir atmosfer yaratılabilir. Böylece kurumlarına duygusal açıdan bağlı, kendisini kurumunda tam olarak tanımlayabilen, iş tatmini yüksek ve işten ayrılmayı istemeyen çalışanlar ortaya çıkar.

Özyeterlilik algısı ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiye bakıldığında, kişisel-mesleki özellikleri ve eğitim-deneyimleri ile kurumda bulunduğunu düşünen çalışanlar, işletme için ne yapacaklarını bilmektedirler. Bu durum kuruma odaklanmalarını sağlamaktadır. Kendilerinden beklenen durumları yönetecek yeteneğe sahip olduklarını düşünen çalışanlar, birimlerine uygun olarak kendilerini yetenekli bulmaktadırlar. Böylece yeteneklerini tam kapasite kullandığını düşünen çalışanların performansları da artış göstermektedir.

Kurumsal destek ve uyumun çalışan performansı ile ilişkisine bakıldığında, kurum yönetiminin, çalışanların kişisel, mesleki gelişimlerine ve eğitimlerine destek verip, gerekli maddi olanakları sağladıklarına yönelik algıları performanslarında artış göstermektedir. Böylece, çalışanlar, kurum yönetiminin getireceği değişikliklere uyum sağlayacaklardır.

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların performanslarının artışında, işlerine, çalışma ortamlarına, karşılaştıkları davranışlara ve aldıkları hizmetlere yönelik iş tatminlerinin pozitif etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak çalışanların performanslarının artmasında, iş tatminlerine yönelik algılarının etkisinin çok kuvvetli olmadığı gözlenmiştir.

Yetkinlikler ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların performanslarının artışı, ayırt edici bilgi, beceri, uzmanlık ve tutumlarını kapsayan gözlenebilir davranışlarına yönelik algıları yüksek değer almıştır.

Çalışanların yetkinliklerini ve özyeterliliklerini kullanabilmesi için, kurumsal uyumu pekiştirecek güven duygusuna dayalı kurumsal desteğe gereksinim duyulmaktadır. Kuruma güven duyma sonucunda motivasyonda, kurumsal bağlılıkta, verimlilikte, iş devrinde, değişim süreçlerinde ve dolayısıyla performansta artışın meydana gelmesi beklenmektedir. İşletmeler, çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, çalışanlarda örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Bu kapsamda uyum sağladıkları bir ortamda kendilerini geliştirme fırsatı bulan çalışanların kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde sağlayacakları katkılar büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerine hizmet edecek çalışan bağlılığının sürekliliğinin sağlanması yönünde adımlar atılmalıdır. Bu amaçla çalışanların yetkinliklerini ve özyeterliliklerini kullanacakları güven ortamı yaratılarak gerekli eğitim - gelişme desteği ve ücretlendirme sağlanmalıdır.

Bankacılık sektörü çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, banka çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarına verdikleri yanıtlar incelendiğinde, elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bu çalışmada değinilmeyen “itibar yönetimi” ve “çalışanı güçlendirme” konularının çalışanların performans düzeyine etkisinin ele alınmasının gelecek araştırmacılar için de oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Aggerholm, H.K., Andersen, S.E. ve Thomsen, C.(2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations, *Corporate Communications:An International Journal*, Vol 16, No 2, 2011, s. 105-106.

Akdoğan, A.A. ve Karacaoğlu, K. (2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile ilgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 17 Nisan, Sayı: 1-2

Aker, S. (2008). *Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?" İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*,(Ed.) Tarık Solmuş. İstanbul: Epsilon Yayınevi, Bölüm 1: 15–24.

Aktan, C.C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yayını.

Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Sinerjik Yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayını,

Aktan, C.C. ve Tunç, M. (1998). Bilgi Toplumu ve Türkiye, *Yeni Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat, s.118-134.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2010 Sayı: 1

Aldakhilallah, A.K. ve Parante, D.H. (2002). Redesigning a SquarePeg: Total Quality Management Performance Appraisals, *Total Quality Management*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 39-51.

Altınöz, M. ve Çöp, S. (2010). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı*, s.129– 141, Adana: Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 20–22 Mayıs.

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

Altun, Y.P. (2006), *İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Andle, W. Ve Monroe, W.H. (1998). Better Ways to Measure Executive Performance, *Management Methods*, Vol:19, No:4, s. 64-66

Argüden, Y. (2005). Entelektüel Sermaye, 14. *Ulusal Kalite Kongresi*, Entelektüel Sermaye Oluşturma, Etkili Yararlanma, Arge Danışmanlık Yayınları, No:27, 1 Basım, Kasım.

Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Ankara.

Armstrong, A. (1996). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House

Atlı, D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu: Yetenek Yönetimi*, İstanbul, Crea Yayıncılık, s.79.

Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Baruççugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları, s.125.

Baruççugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, s.105-432.

Bas, M.İ. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:435, Ankara, 1990.

Baş, T. (2011). *İşveren Markası, İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, Optimist Yayın ve Dağıtım, 2011.

Benligiray, S. (2005). *Büro Yönetimi*, Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi,1 Baskı, Eskişehir.

Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2003). *The Talent Management Handbook*, McGrawHill, New York, s. 6-7

Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*, New Delhi: TataMcgrawHill, s.40.

Biçer G. Ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, c:1, sayı:2, Temmuz 2003, s.13-20.

Bingöl, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basın Yayımları Dağıtım LTD.ŞTİ, s.285.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital* (London: International Thompson Business Press, s.12-15.

Buckingham, M. ve Coffman, C. (2001). *First Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently*, Simon&Schuster UK Ltd, Great Britain.

Buckingham, M.ve Vosburg, R. M. (2001). *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! Identifying and developing Talent, One Person at a Time, Becomes Our Defining Challenge*. Human Resource Planning. Vol.24. N.4, s. 21

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Barış Yayınları, Fakülte Kitapevi, İzmir.

Butler, J. E., Ferris -G. R. ve Napier, N. K. (1991). *Strategy and Human Resource Management*, (Cincinnati, OH: South-Western).

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1,s.177.

Büyüközkan, G. (2002). Entelektüel Sermaye Yönetimi: Entelektüel Sermaye Nedir, Ne Degildir? Kalder Forum, Yıl.2 Sayı.6, s.35-44.

Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*, Harvard Business Review, March, 2008. Aktaran; (Altıntuğ, 2009: 456).

Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara: Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı,

Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynaklarında Yönetimde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig,E. (2008). *Talent Powered Organization, USA: Executive Book Summaries*,April , s.4.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). The Empowerment process :integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol.13, no.3, pp.471-482.

Çakar, N.G. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) s.52-66.

Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). Bilgi Toplumu olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme, ODTÜ, Eğitim Fakültesi, BÖTE Anabilim Dalı, Ankara-Türkiye. Cilt:18 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi 501-512.

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

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1: 35-46.

David G. Collings ve Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*, *Human Resource Management Review* Vol.19, 2009 Usa, s.304.

Dembo M.H. (2004). *Motivation and Learning Strategies for College Success: A Self Management Approach*, Lawrence Erlbaum Associates.

Demircioğlu, H.Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, E.T. (2013). Mesleki Stresin İş Tatmine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 220-241.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s.145–166.

Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Kış 2010, 1(2), 65-71.

Doğanay, P. (2008). Kaizen- Sürekli İyileştirme İle Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Donald M.G. (2003). *Handbook of Self and Identity*, Guilford Press.

Dönertaş, F.C. (2008). Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Drucker, P. (1992). The New Society Of Organizations, *Harward Business Review*, 70(5), September, October, s.95-104

Drucker, P. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*, Belkıs Çorakçı, (Çev.) İstanbul: İnkılap Kitabevi, s.66.

Drucker, P. (1998). Sonuç İçin Yönetim, Yönetim Dizisi, (Çev.) Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, İstanbul, s.56

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul

Erdemir, E. (2007). İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık, *Yönetim*, Cilt 18, Sayı 57: 26–43.

Erdemir, E. (2006). *Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları*, (Der.) İbrahim Güran Yumuşak, 5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı, c.1, sayfa: 29–39, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi,

- Erdönmez, P. A. (2007). Küresel Demografik Değişim Süreci ve Finansal Sektör Üzerindeki Etkileri, Türkiye Bankalar Birliği, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 62, s. 59.
- Eroğlu, F. ve İrmiş, A. (2004). Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası, *Türkiye Günlüğü*, Sayı:78.
- Ertürk, H. ve Kahvecioğlu Y. (2002). Bilgi Toplumunun Risk Toplumuna Dönüşümünde Tüketimin Yeri, *1. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli.
- Farndale, E., Scullion, H. ve Sparrow, P. (2010). The Role Of The Corporate HR Function in Global Talent Management, *Journal Of World Business*, Vol. 45. s.161-168.
- Ferecov, R. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Azerbaycan' da Bir İşletmede Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fisher, L. (2004). *Using a Talent Management Model for Selection: Guarding the Entrances to your Organization*, Talent Management Handbook, New York: McGrawHill, s.169-174.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley.
- Gardner, T. M. (2002). In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, s. 225-237.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s.196.
- Grubs, L. (2004). *Achieving Organization Excellence Through Talent Planning and Development*, Talent Management Handbook, s.187-188.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1/ 3:48-75.
- Hambrick, D., Geletkanycz, M. ve Frederickson, J. (1993). Top Executive Commitment To The Status Quo: Some Results Of Its Determinants, *Strategic Management Journal*, 14(6), s.401- 418.
- Helvacı, M.A.(2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt,35, Sayı:1-2
- Henderson, B. D. (1983). The Anatomy of Competition, *Journal Of Marketing*, v:47, s.8, Spring,

Higgins, J. (1996). *Achieving The Core Competence*, Business Horizons, (Marc-April), s.27.

Hiltrop, J. M. (1999). The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent , *European Management Journal*, 17(4), August.

Huselid, M. A.,Beatty, R.W. ve Becker, B. E. (2008). *Birinci sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı? Yetenek Yönetimi*,(Çev.) İlker Gülfidan, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Bölüm 2: 31–49.

Imai. (1997). Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı-, İstanbul: Brisa Yayını.

Işığıcok, Ö. (2002). *Çalışmamızın Yeni Geleceği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları, Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, (Der.) Aşkın Keser, Bursa: Ezgi Kitabevi, s.123.

İbrahim K.(2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi, İnovasyon*, İstanbul: Alteo Yayınları, s.204.

İslamoğlu,G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları, İnkılap Kitabevi, s.25.

İşevi, A.S. ve Çelme, B. (2005). Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak, *Bilgi Dünyası*, Cilt.6, Sayı:2, s.251-267.

John W. Medcof ve Brent Needham (1998). TheSupra-Organizational HRM System, *Business Horizons*, v:41, s.1.

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelekütüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, *Havacılık ve Uzay teknolojileri Dergisi*, Ocak, Cilt:1, Sayı:(77-85), s.82-83.

Kara, Ö. (2008). Yöneticilerin Bilgi ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Türkiyat: Araştırmaları Enstitüsü.

Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ (2008). *İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, Ağustos, s. 86-87.

Katoen, R.J. ve Macioschek, A. (2007). *Employer Branding And Talent Relationship- Management Improving The Organizational Recruitment Approach*, (Unpuclished Master Thesis, SwdwnUmeauniversity Umea School Of Business Administration), s.14. (Çev.) Dinçer Atlı. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu: Yetenek Yönetimi*, İstanbul, Crea Yayıncılık, s.177.

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Kaynak, T. ve Diğ.,(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*,2.Baskı; İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul. s.206.

Keçecioğlu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.21- 242

Kelleci, M. A. (2003). *Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları*, Yayın No: DPT.2674, Ankara, s.9.

Kendrick, J. W. (1980). *Understanding Productivity*, London: The Johns Hopkins University Press.

Kılıç, A. (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koç, H. (2009). Entelüktüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışlarının Sektörel Farklılaşması, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, *Kamu-İş*, C:10, S:3.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s.274-279.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Yayınları, s.315-316.

Krauss, J. A. (2007). *Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population*, (Unpublished P.h.D. Thesis, Wilmington University, USA), s.66-67; Atlı, 2012: s:133.

Kurt, M. ve Ağca V. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, s. 83-112

Lank, E. (1997). Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Long Range Planning*, Vol.30 (June), s.406.

Lengnick-Hall L. M. ve Lengnick- Hall C. A. (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dışbank Kitapları, s.41.

Lindahl, F. ve Nordk, S. (2004). *Talent Attraction In Knowledge Intensive Organizations*, (Unpublished Master Thesis, Linköpings Universitet Ekonomiska Institutionen, Linköping Swedish), s.1-2.

Lodewijk, N. Mastenbroek, R.(2008). Initial Screening: A Talent's Qualities Within The Matching Process Between Employer And Talent in The Business Sector. (Unpublished Master's Thesis. Baltic Business School At The University Of Kallmar Sweden) s.11; naklen; Van Der Maesen ve Schakel, 1999, s.5-8.

Losey, M. R. (1999). Masterings Competencies of HR Management, *Human Resource Management*, Summer, Vol: 38, No:2, s.99.

Lucia, A.D.,Lepsinger, R. (1999). The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco: Jossey Bass Pub., 7.

Luecke, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, Önder Sarıkaya, (Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, s.105.

Lunn, T. (1995). Selecting And Developing Talent, *Management Development Review*, Vol:8 Number:1.

Luszczynska, A., Gutie´rrez-DonˆA, B. ve Schwarzer, R. (2005). General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries. *International Journal of Psychology*, 40, 2, 80–89.

MacFadyen, K. (2007). *Talent Management an Experience From The Public Sector* Public Service Commusino Presentation, Canada, June, s.10, Aktaran: (Atlı, 2012:122)

McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006). The Management in the 21st Century, *The Journal of Quality&Participation*, Volume 29, Issue 4.

Meşe, G. (2007). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı*, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, (Ed) Tarık Solmuş, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007, s.247-251

Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). *The Wa rfor Talent*, Boston: McKinsey&Company, Inc., Harvard Business School Press, s.7.

Miller, E. (1984). Strategic Staffing. C. J. Fombrun, N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, (New York: Wiley).

Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, Mcgraw-Hill Inc.,Singapore.

Newswire, P.R. (2006). *Talent Shortage Survey Reveals 40% of Employers Worldwide Are Struggling to find Qualified Job Candidates*, Manpower Inc., Usa February 21.

Noe ve A. Raymond (1999). *Employee Training & Development*, (Çev). Canan Çetin, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S. İstanbul.

Olian J.D. ve S.L. Rynes (1984). Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy, *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 2, s. 172-180.

Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında ve İşgücü Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi, *Kamu- İş Dergisi*, C:12, S:3. S. 1, s.31.

Özden, M. C. (2003). *İnsan Kaynaklarının Geleceği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Tezi.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003,s.114.

Özgeldi, M. (2002). İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Maltepe Üniversitesi IIBF Dergisi*, S. 2. s. 17-32.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi, 3.Baskı*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özsağır, A. (2007). *Bilgi Ekonomisi*, Ankara: Nobel Yayınları, s.30.

Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1. s.9-54.

Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa-2007.

Perrin, T. (2001). New Realities in Today's Workforce, Towers Perin Report, s.7; Aktaran: Yazıcıoğlu, 2006: 54

Pinchot, G.(1985). *Intrapreneuring*,Harper-Row, New York.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, s.35.

Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*, New York: Amacom.

Rothwell, W. J. ve Kazanas, H.C. (2003). *The Strategic Development of Talent, 2.nd. Edition*, Amherst (Canada): HRD Press.

Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G.A., Madupalli, R. ve Rutherford, L. (2009). The Role of The Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson's Attitudes And Behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146-1151.doi: 10.1016/j.jbusres.2008.10.019.

Saruhan, Ş.C. ve Özdemir, A. Ö.(2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, s.88-92

Savcı, İ. (2003). Küreselleşme, İnsan Kaynakları ve Kültürlerarası Yönetim, *Mülkiye Dergi*, Cilt: 27, Sayı:239.

Schneider, B. (1983). *Interactional Psychology and Organizational Behavior*, L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Beşinci Basım, Greenwich, CT: JAI Press), s. 1-31.

Senge, P.M. (1996). *Beşinci Disiplin*, 3. Baskı, (Çev.) Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, s.21.

Senge, P. M. (1990). *Beşinci Disiplin*, 8. Baskı. (Çev.) Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan İstanbul: Yapı Kredi Yayınları Ltd.

Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, Volume 5. Issue 1: 27–52.

Sink, E. Scott, D. Tuttle, D. ve Thomas, C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Georgia: Industrial Engineering and Management Press.

Soysal, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme, *Çimento İşveren Dergisi*, Eylül.

Spencer, L.M. ve Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Newyork: John Wileyand SonsInc.

Stewart, A. T. (1997). *Entelektüel Sermaye*, (Çev). Nurettin Elhüseyini,İstanbul: Mess, Ya.No., 258,s.XII (Önsöz).

Stewart, A. T. (1998). *Entellektüel Sermaye*. Çeviren: Nurettin El Hüseyini (İstanbul: MessYayınları, No. 258, BZD Yayıncılık, s.170.

Sutherland, E. (2003). Succession Management: How To Develop A Talent Strategy For Your Business, *Detroit Magazine*, Volume 25 Issue. Aktaran: Yazıcıoğlu, S. (2006), s.40.

Taşkın, E. (1997). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Kazancı Yayınları, İstanbul.

Thornton G.C. (1992). *AssessmentCenters in Human Resources Management*, AddisonWesley.

Thrift, N. (2008). *A Perfect Innovation Engine*, *Scandinavian Journal of Social Theory*, No.16, : Special Issue: The Technologies of politics, s.119.

Tutar, H. Ve Altınöz, M. (2007). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,*Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2, s. 202.

Tuy, P., Hansen, E. ve Price, D. (2001). *Değişen İşgücü Piyasasında Kamu İstihdam Hizmeti*, Uluslararası Çalışma Ofisi İLO, Cenevre, s.24-26.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). (2012). Türkiye’de Bankacılık Sektörü Üç aylık Dönemler İtibariyle Banka ve Grup Bilgileri, (Son Dönem Karşılaştırmalı), Rapor Kodu: DT08, s.3.

Ulrich, D. ve Beatty, D. (2001). *From Partners to Players: Extending the HR Playing Field*, Human Resource Management, Vol:40, No: 4, s.293-307, Aktaran: Keçecioglu, s.240-242.

Ulrich, D. ve Nrockbank, W.Johnson, D. ve Sandholtz, K. (2009). *İK Yetkinlikleri*, Çev. Nazlı Şahinbaş Köksal, İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık, 2009, s.119.

Usluel, Y.K. ve Seferoğlu, S.S. (2003). *Eğitim Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının Bilgisayar Kullanımı ve Özyeterlilik Alguları*, BTİE, 21-23 Mayıs, ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, Ankara, s.2.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, D.İ., Acar, A., C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Basım)*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.s. 86-272

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.s.295.

Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt.7, Sayı 1.

Waldroop, J. ve Butler, T. (2011). *Çalışanları Elde Tutma*, Harvard Business School Press, Pocket Mentor, Optimist Yayınları, 1. Basım, İstanbul, yayına hazırlayan, Cemal Engin, (Çev.) Melis İnan. s.2

Wellins, R.S. ve Schweyer, A. (2007). Talent Management in Motion: Keeping Upwith an Evolving Workforce, *A Human Capital Institute/DDI Research Report*, s. 9.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performans İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması, *Bilig*, Güz, Sayı: 55: 243-264.

Yaprak, Ş.,Hotamışlı, M. ve Gerek, M. (2010). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı 1: 399–421.

Yazıcıoğlu, S. (2006). *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, S. (2003). *İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, H. ve Karahan A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak'ta Bir araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi, Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:2, s.147.*

Yoon, M.H. ve Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors And Service Quality As External Effectiveness Of Contact Employees. *Journal of Business Research* 56/8: 597–611.

Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum Kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları, s.41

İnternet

Elektronik Makale ve Yayınlar

Akal, Z. (2010). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Erişim Tarihi: 14 Nisan 2012, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/html

Akdoğan A. ve Karacaoğlu, K. (2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama, Erişim Tarihi: 02 Kasım 2011). <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/.../3403>

Aktan, C.C. ve Tunç, M. (2007). Bilgi Toplumu ve Türkiye, (Çevrimiçi),Erişim Tarihi: 19 Ocak 2012,http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-tunc-bilgitoplumu.pdf, s.3.

Aktay, A. (2012). *Yetenekler, Artık Yedekleniyor*, (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2012, http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/yetenekler_artik_yedekleniyor.html

Altınok, V. (2012). Yükseköğretimde İlke ve Yöntemler Neler Olmalı?, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi, s.48, (Erişim Tarihi: 02.11.2012, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Vicdan%20ALTINOK/ALTI NOK,%20V%C4%B0CDAN.pdf

Arslan, A. (2008). Entelektüel Sermaye Olarak İnsan ve Değer Yaratma, (Erişim Tarihi:15.04.2012,http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Insan_Kaynaklari/Entelektuel_Sermaye_Olarak_Insan_ve_Deger_Yaratma.asp

Artu, Ç. (2012). Çalışan Motivasyonu, Erişim Tarihi: 02.08.2012, <http://www.artupsikoloji.com/makaleler/calisan-motivasyonu/>

Barrow, S. (2010). İşveren Marka Yönetimi: Gidilecek Tek Yol Zor Olan Yol. Erişim Tarihi: 1 Ekim 2010, <http://www.infomag.com.tr/analiz/sector/isveren-marka-yonetimi-gidilecek-tek-yol-zor-olan-yol>

Basım, H., Korkmazyürek H. ve Tokat, A. O. (2011). Çalışanların Özyeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Erişim Tarihi: 1 Ocak 2011,

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/H.%20Nejat%20BASIM%20-%20Haluk%20KORKMAZY%C3%9CCREK%20%20A.%20Osman%20TOKAT/BASIM,%20H.%20NEJAT%20VD..pdf

Baş, T. (2012). İşveren Markası, Erişim Tarihi: 04 Ekim 2012,

<http://www.yeniik.com/category/isverenmarkasi>.

Bayar, F. (2010). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, Üçüncü Katip, T.C. Seul Büyükelçiliği, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı:32, s. 25.Erişim Tarihi: 16 Kasım 2010,

www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi32/firatbayar.pdf

Bayrak Kök, S. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erişim Tarihi: 01.12.2012,

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3683/3512>

Bilmedik, F. (2003). Entelektüel Sermaye, Erişim Tarihi:02 Haziran 2012,

<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/entelektuel-sermaye/>

Byham, W.C., Nelson, G. ve Paese, M. (2001). *Cultivating Leaders With an Acceleration Pool*, Health Forum Journal, Erişim Tarihi: 1 Mart 2011,

<http://www.healthforum.com>.

Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century, Harvard Business Review, March, Erişim Tarihi: 16 Haziran 2012.

<http://www.capital.com.tr/yirmibirinci-yuzyilin-yetenek-yonetimihaberler/20091.aspx>

Capital, (2003). Yetenek Göçünü Önleme Dönemi, Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2012.

<http://www.capital.com.tr/yetenek-gocunu-onleme-donemi-haberler/15518.aspx>

Cıngı, M. (2010). İş Dünyasında 4 Nesil Bir Arada Çalışıyor, En İyi Dede Torun Anlaşıyor, Erişim Tarihi:16 Mayıs 2012,

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/19653,

Çekin, B. (2012). En Ucuz İşe Alma (Online), Erişim Tarihi: 1 Ekim 2012,

<http://www.capital.com.tr/en-ucuz-ise-alma-haberler/16582.aspx>

Çınar, Z. (2010). Coaching ve Mentoring. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), ISSN 1305-7979 - Yıl:3, Sayı:1 Erişim Tarihi:14 Eylül 2012,

<http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/coaching-ve-mentoring.htm>

Çırpan H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, İstanbul. Yıl: 17, Sayı: 52, s. 110-118, Erişim Tarihi: 04 Eylül 2012,

http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_16.pdf

Çolak, C. (2010). Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, Erişim Tarihi: 13 Ekim 2012, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=127>

Dinçer, Ö. (2005). İşletmelerde Performans, Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2012, http://www.ytukvk.org.tr./http://dergi.sayistay.gov.tr/Default_4_Yazdir.asp?id=578

Dursun, D. (2012). Küreselleşme ve Toplumun İnşasında Bilginin Artan Önemi, Erişim Tarihi: 07 Kasım 2012, [http://www.ekodialog.com/Makaleler/kuresellesme-bilgi-toplumu-onemi-makale.html\(07.11.2012](http://www.ekodialog.com/Makaleler/kuresellesme-bilgi-toplumu-onemi-makale.html(07.11.2012)

Dursun, Y. (2006). Motivasyon ve Çalışan Motivasyonunu Belirleyen Faktörler, Erişim Tarihi: 10 Ekim 2012, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm>

Duttagupta, R. (2006). Identifying and managing your assets: talent management, Erişim Tarihi: 10 Mart 2012, http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm

Gedik, E. (2006). Ekip Çalışmasında Doğru Yolda mısınız?, İşte İnsan, İş Dünyası ve Yönetim Portalı. Erişim Tarihi: 02 Şubat 2012, http://www.isteinsan.com.tr/yonetim/ekip_calismasinda_dogru_yolda_misiniz.html

Geniş, N. ve Usta, M. (2010). Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı, *Human Resources Management and Development, Training and Development*, Erişim Tarihi: 20 Ekim 2011, metinusta.net/events/talent%20management.pdf.

Green, N.D. (2008). Managing the Talent Management Pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7) 807-819; Aktaran: Polat, S. (2011) Yetenek Yönetimi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, s.34. Erişim Tarihi: 04 Temmuz 2012, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf>

Gültekin, F.(2012). Korelasyon Analizi, Erişim Tarihi: 10 Ekim 2012, <http://www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Korelasyon%20Analizi.pdf>

Huselid M. A., Beatty R. ve Becker B.E.(2005). *A Playersor Positions*. Harvard Business Review December, s.110; Aktaran: Polat, S. (2011) Yetenek Yönetimi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, s.34, Erişim Tarihi: 07 Temmuz 2012, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf>

Hündür, B. (2006). Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri ve Avantajları. Erişim Tarihi: 05 Mayıs 2012, <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/669-yonetimde-sifir-hiyerarşianlayışının-genel-stratejileri-veavantajları.html>

İşçi, E. (2010). Kuruma Güven Kavramı, Erişim Tarihi: 01.02.2012, <http://emreisci.blogspot.com/2010/10/kuruma-guven-kavrami.html>

Kabar M.M. (2001). Uluslararası İşletmelerde Yönetim Organizasyon Politikaları ve Stratejiler, Ankara, S: 63-64, Erişim Tarihi: 23 Aralık 2011, www.stratejik.gen.tr/index.php?...id...

Kamburoğlu, G.İ. (2007). Motivasyona Yeni Yaklaşım: Polinom Teorisi, Erişim Tarihi: 09 Kasım 2011, <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/motivasyona-yeni-yaklasim-polinom-teorisi/129>

Keleş, H.N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, ISSN: 1309 – 8039 (Online) Erişim Tarihi: 23 Kasım 2011, http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2011_2/hatice_necla_keles1.pdf.

Kişioğlu, İ.A. (2009). Çalışan Motivasyonunu Ölçmek, Kaynağım İnsan, Stratejik İK Yönetimi, Erişim Tarihi: 09 Kasım 2009, <http://www.kaynagiminsan.com/2009/11/09/calisanlarin-motivasyonunu-olcmek/>

Kuratko, Hodgetts ve Entrepreneurship. (1998). İç Girişimciliğe Duyulan İhtiyaç. s.55-56. Erişim Tarihi: 07 Nisan 2012, <http://notoku.com/ic-girisimcilik/#ixzz2FcmbbG2Y>

Lekesiz, M.C. (2002). Performans Denetimi Kriterleri Ön tespit Çalışması, s.5. Erişim Tarihi: 07 Ekim 2011, http://www.mulkiyeteftis.gov.tr/userfiles/Performans_Denetimi_3.doc.

Önder, D.G. (2012). Kuşaklar Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi, İstanbul Proje Yönetim Derneği. Erişim Tarihi: 04 Temmuz 2012, www.dinamikler.org

Özden, M.C. (2007). Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı, Erişim Tarihi: 4 Mart 2011, http://www.mcozden.com/FORUM/forum10_gy.htm.

Özer, M.A. (2009). Kamu Yönetiminde Verimlilik İçin Performans Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, S.73, s.3-30, Erişim Tarihi: 12 Ekim 2011, <http://tasep.org/default.asp?s=yd&id=87#.ULZQD2fIB14>

Özçer, S. (2003). İş – Özel Yaşam Dengesi, May Danışmanlık Gelişim Atölyesi, Erişim Tarihi: 1 Nisan 2011, http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=37

Reich, R.B. (1992). The Brief of the Knowledge Worker, Erişim Tarihi: 16 Mayıs 2012, <http://distance-ed.bcc.edu/econ/kst/BriefReign/symbanalydef.htm>,

Smita, S. (2010). Talent Management, Career Development & Succession Planning (CDSP) Presentation, July 2007, s.2. Erişim Tarihi: 14 Şubat 2010, <http://www.citehr.com/33784-resource-materials-careerdevelopment,succession-plan.html>

Songül A. (2009). İşgücünün Küreselleşmesi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 2, Erişim Tarihi:05 Nisan 2009
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>,

Symes, C.B. (2007). Yeni Ekonomi ve Geleceği Belirleyecek Trendler, Erişim Tarihi: 07 Eylül 2011, <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/44/12.pdf>, s.27.

Tecim, V. (2012). Stratejik Yönetim, Erişim Tarihi:02 Şubat 2012,
http://vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Stratejik_Yonetim.pdf

Tolunay, M. (2007). Yetenek Yönetimi, Erişim Tarihi: 06 Mayıs 2011,
<http://www.meltemtolunay.com/?p=13#more-13>

Yalım, D. (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul, (basılı kaynaklar) Hayat Yayıncılık, s.26. Erişim Tarihi: 06 Mayıs 2011,
Ernst&Young insankaynaklari.com.

Yazarsız Alıntılar

Arge Danışmanlık. (2006). Kurum Kültürü. Makale, İş Dünyası.Erişim tarihi: 07 Kasım 2011,
<http://arge.com/Publications/Makaleler/IsDunyasi/Kurum%20Kulturu.aspx>

Fors Medya. (2012). Yetenek Yönetimi, Erişim Tarihi: 10 Ekim 2012,
<http://www.forsmedya.com.tr/sayfalar/yetenek-yonetimi:id-7>

Biymed Eğitim ve Danışmanlık, Kaizen Sürekli İyileştirme Eğitimi, Erişim Tarihi: 12.09.2012, <http://www.biymed.com/egitim/kaizen.htm>

Kariyer- rehberi, (2007). İnternette İnsan Kaynakları Tedariği, Erişim Tarihi: 07 Ekim 2012, <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/internette-insan-kaynaklari-tedarigi/26>

Üniversitelerde Bilgi Yönetimi Sistemleri, 40 yılda 4 kuşak; BB, X ve Z Kuşağı, Erişim Tarihi: 19 Haziran 2006, <http://www.bilgiyonetimi.org>

EK 1: ANKET FORMU

Bu araştırma ile ülkemizde önemi yeni anlaşılmaya başlanan yetenek yönetiminin bankacılık sektöründe uygulanabilirliği ve çalışan performansı üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisini belirleme amacıyla, çalışanların düşüncelerini ölçmek için hazırlanan bu anket formunu doldurarak çalışmamıza sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Mine KANAP GÜNGÖR

I. Bölüm (Sosyo-Demografik Özellikler)

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()

2. Yaşınız: 16–20 () 21–25 () 26–30 () 31–35 () 36–40 () 41–45 ()

46 ve + ()

3. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

1 Yıldan az () 1–5 Yıl () 6–10 Yıl () 11–15 Yıl () 16–20 Yıl () 21

Yıl ve + ()

4. Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()

5. Eğitim Durumunuz: Lise () Önlisans () Lisans ()

Lisansüstü ()

6. Mesleğiniz:

7. İşletmedeki Göreviniz:

II. Bölüm

Yetenek Yönetiminin Performansa Etkisi	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.					
2. Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.					
3. Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
5. Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
6. İşim benim için önemlidir.					
7. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.					
8. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
9. Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.					
10. Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.					

11. Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluymumdur.					
12. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.					
13. Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.					
14. Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.					
15. Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerinde olumlu etki uyandırır.					
16. Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.					
17. İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.					
18. Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.					
19. Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.					
20. Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.					
21. Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.					
22. Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.					
23. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
24. Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşırım.					
25. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.					
26. Birimimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim.					

EK 2: ÖZGEÇMİŞ

Mine KANAP GÜNGÖR, 1983 yılında İzmir /Bergama’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir’de tamamladıktan sonra, 2001 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünü kazandı. Lisans öğrenimini 2005 yılında tamamladı. 2007 yılından beri T.C Haliç Üniversitesi Konservatuvar Müdürlüğü’nde Şef olarak görev yapmaktadır.