

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Birsen ÇEVİK

TURİZM SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI:
ANTALYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI
OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Birsen ÇEVİK

TURİZM SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI:
ANTALYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI
OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman
Prof. Dr. A. Akın AKSU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Birsen ÇEVİK'in bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Cem GÜZELLER (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Akın AKSU (İmza)

Üye : Doç. Dr. Rüya EHTİYAR (İmza)

Tez Başlığı: Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş
Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 20/06/2014

Mezuniyet Tarihi : 10/07/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI ve YETENEK YÖNETİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

1.1 Yetenek Kavramı	4
1.1.1 Yetenek Tanımı	5
1.1.2 Yetenek Modelleri	6
1.1.3 Yetenek-Beceri-Bilgi İlişkisi	9
1.1.4 Performans Açısından Yeteneğin Önemi	11
1.1.5 Kritik Yetenek	12
1.1.6 Yetenekli Çalışan ve Özellikleri.....	13
1.1.7 Pareto Kuralı.....	15
1.2 Yetenek Savaşları Olgusu ve Tarihsel Süreci	15
1.3 McKinsey Araştırması.....	18
1.4 Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler.....	19
1.4.1 Küreselleşme ve Rekabet.....	19
1.4.2 Enformasyon ve Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	20
1.4.3 Demografik Değişimler	21
1.4.4 İşgücü Hareketliliği	22
1.4.5 Değişen İşgücü Profili	22
1.4.6 Yeni Kariyer Anlayışlarının Oluşması	24
1.4.7 Zayıflayan Örgütsel Bağlılık	26
1.4.8 Artan İş-Yaşam Dengesi.....	26
1.5 Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Savaşlarının Genel Durumu	27

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ VİZYON: YETENEK YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Evrimi	30
2.1.1 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	31
2.1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	34
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Vizyon: Yetenek Yönetimi	37
2.2.1 Yetenek Yönetimi Kavramı	38
2.2.2 Yetenek Yönetiminin Önemi	40
2.3 Yetenek Yönetimi İle İlgili Yönetim Kavramları	42
2.3.1 Stratejik Liderlik	42
2.3.2 Kurumsal Yönetişim	44
2.3.3 İlişki Yönetimi	46
2.3.4 Örgütsel Bağlılık İlişkisi	47
2.3.5 Motivasyon	49
2.3.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi	54
2.3.7 Personeli Güçlendirme	56
2.4 Yeteneğe Bakış Açısının Benimsenmesi	57
2.5 Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi	59
2.6 Yetenek Stratejisi ve İşletme Stratejisinin Uyumunun Sağlanması	60
2.7 Yetenek Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı	62
2.7.1 Tepe Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı	63
2.7.2 İK Departmanının Sorumluluğu	63
2.7.3 Orta Kademe Yöneticinin Sorumluluğu	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1 Kilit Pozisyonların Belirlenmesi	67
3.2 İhtiyaç Duyulan Yetkinliklerin Saptanması	69
3.3 Performans ve Potansiyel Değerlendirme	70
3.4 Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Sınıflandırılması	72
3.4.1 Thomas Steward Sınıflandırması	73
3.4.2 McKinsey Sınıflandırması	74
3.4.3 Deloitte Sınıflandırması	75
3.5 Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Çalışan Değerinin Oluşturulması	77
3.5.1 Çalışan Değeri Oluşturulmasında Kurumsal İtibar	78

3.5.2	Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürünün Oluşturulması.....	79
3.5.3	İç Marka Oluşturulması	83
3.5.3.1	İşveren Markası (Employer Branding)	83
3.5.3.2	Çalışan Markası (Employee Branding)	86
3.6	Yeteneklerin Seçilmesi ve Elde Tutulması	87
3.6.1	Kariyer Sistem Tipolojisi	88
3.6.2	Yetenek Havuzunun Oluşturulması.....	89
3.6.3	Değerlendirme Merkezi Kullanımı.....	92
3.6.4	Kariyer Yönetimi.....	96
3.6.5	İş-Yaşam Dengesi Programları.....	98
3.6.6	Sosyal Bağın Güçlü Kılınması	99
3.7	Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi	100
3.7.1	Koçluk	101
3.7.2	Mentorluk	102
3.7.3	Elektronik Öğrenme	104
3.7.4	Oryantasyon.....	105
3.8	Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi, Takdir ve Ücretlendirme	106
3.8.1	Performansa Bağlı Ücretlendirme	107
3.8.2	Teşvik Programları	109
3.9	Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Çalışmaları	109

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYADA’KI BEŞ YILDIZLI OTELLERDE YETENEK YÖNETİMİ

ARAŞTIRMASI

4.1	Araştırmanın Amacı	114
4.2	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	116
4.3	Araştırma Yöntemi	116
4.4	Analiz ve Bulgular.....	117
SONUÇ		132
KAYNAKÇA.....		136
EK 1- Anket Formu		155
ÖZGEÇMİŞ		157

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Değişen Koşullar	16
Tablo 1.2 Yetenek Savaşı Araştırması (War For Talent Survey) 1997, 2000, Katılımcı Sayıları	18
Tablo 2.1 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	34
Tablo 2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası	40
Tablo 3.1 İşgücü Sınıflandırması	68
Tablo 3.2 İşgücü Katma Değer Matrisi	73
Tablo 3.3 360 Derece Geribildirim Uygulama Alanlarına Göre Avantaj ve Dezavantajları	95
Tablo 3.4 Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Çalışmaları	111
Tablo 4.1 Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Ölçütler	119
Tablo 4.2 Araştırma Sonuçları İle Standart Uyum İyiliği Ölçütlerinin Karşılaştırılması	120
Tablo 4.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	122
Tablo 4.4 Anketin Güvenirlilik Analizi.....	123
Tablo 4.5 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirliliği.....	123
Tablo 4.6 Yetenek Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	124
Tablo 4.7 Araştırmaya Katılan Beş Yıldızlı Otellerin Demografik Özellikleri	125
Tablo 4.8 Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Analizi	126
Tablo 4.9 Yetenek Yönetimi Maddelerinin Ortalamaları.....	126
Tablo 4.10 Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Oteldeki Çalışan Sayısına Göre Farklılığı..	128
Tablo 4.11 Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının İK Departmanı Çalışan Sayısına Göre Farklılığı	128
Tablo 4.12 Yetenek Yönetimi Uygulanma Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları	129
Tablo 4.13 Yetenek Yönetiminin Oteldeki Öncelik Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Francoys Gagné- Üstün Yeteneklilik Modeli.....	7
Şekil 1.2 Renzulli- Üstün Yeteneklilik Modeli	8
Şekil 1.3 Sternberg- Üstün Yeteneklilik Modeli	9
Şekil 1.4 Yetenek-Performans İlişkisi	11
Şekil 1.5 Global Yetenek İstihdamında Zorluk	17
Şekil 2.1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi	33
Şekil 2.2 Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	33
Şekil 2.3 Rekabetçi Bir Örgüt Yapılandırmasında İnsan Kaynaklarının Rollerini	36
Şekil 2.4 Motivasyon Teorileri.....	50
Şekil 2.5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	50
Şekil 2.6 Herzberg- Hijyen Motivasyon Modeli Örneği	51
Şekil 2.7 İş Stratejisi İle Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlanması	61
Şekil 2.8 Yetenek Yönetiminin İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Etkileşimi	62
Şekil 3.1 Potansiyel Denklemi	72
Şekil 3.2 Deloitte İşgücü Sınıflandırması.....	76
Şekil 3.3 Yüksek Performanslı Şirketlerde Odaklanılan Dört Alan.....	81
Şekil 3.4 Kültürel Birlik ve Performans	82
Şekil 3.5 Kariyer Sistem Tipolojisi	89
Şekil 3.6 Yetenek Havuzu Matrisi Örneği	90
Şekil 3.7 360 Derece Geribildirim Süreci	94
Şekil 3.8 Yiyecek & İçecek Kariyer Yolu.....	98
Şekil 3.9 Yetenek Yönetimi Senaryoları (PWC).....	111
Şekil 4.1 Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	121

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri	Inc.	: Incorporated
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi	M.Ö.	: Milattan Önce
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index	NFI	: Normed Fit Index
		NNFI	: Non-Normed Fit Index
CEB	: Corporate Executive Board	OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
CEO	: Chief Executive Officer		
CFI	: Comparative Fit Index	PWC	: Pricewaterhouse Coopers
CIPD	: Chartered Institute of Personnel And Development	RAF	: Royal Air Force
CRM	: Customer Relationship Management	RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi	Sd	: Serbestlik Derecesi
ERG	: Existence- Relatedness- Growth	SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
		SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
ERM	: Employee Relationship Management	TNS	: Taylor Nelson Sofres
EVP	: Employee Value Proposition	TÜSİAD	: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
GFI	: Goodness of Fit Index		
IBM	: International Business Machines	Vb	: Ve benzeri
İK	: İnsan Kaynakları	YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi	Yy	: Yüzyıl

ÖZET

20. yy ekonomik, sosyal ve siyasi değişimlerin oldukça fazla ve hızlı yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde gelişen teknolojilerin sunduğu imkanlar yerel ekonomilerin her geçen gün küreselleşmesine neden olmaktadır. İşletmeler arası rekabetin artması ile birlikte insan kaynağı, şirketlerin operasyonlarını yürütebilmeleri için büyük önem kazanmıştır. Bu nedenle işletmeler potansiyeli yüksek yetenekli bireyleri cezbetmeye, geliştirmeye ve elde tutmaya çaba harcamaya başlamışlardır. Bu noktada “yetenek” işletmelerin ihtiyaç duyduğu kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Eşsiz ve taklit edilmesi zor olan insan sermayesi işletmelerin birbirlerine üstün gelmeleri için en önemli ve vazgeçilmez bir etken halini almıştır. Böylece “Yetenek Yönetimi” kavramı ortaya çıkmış ve yetenek yönetimi iş dünyasında giderek kritik bir başarı faktörü olarak tanımlanmıştır.

Emek yoğun olan turizm sektöründe ise insan kaynakları yöneticilerinin karşılaştığı işe alma ve elde tutma önemli sorunlardandır. Düşük ücret, uzun çalışma saatleri, kariyer fırsatlarının sunulmaması ve bu doğrultuda yüksek işgücü devri çalışan bağlılığını olumsuz etkileyen durumlardır. Bu durumda yetenek yönetimi, turizm sektöründe yaşanan bu olumsuzlukların aşılmasında ilgi çekici fırsatlar sunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı ise; Antalya’daki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetleri ne derece yerine getirdiklerini tespit etmek, beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi bakış açısının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda önerilerde bulunmaktır. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmeye başladığı fakat yetenek yönetimi uygulamalarının henüz yeterli seviyede olmadığı anlaşılmıştır.

SUMMARY

TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN TOURISM SECTOR: A RESEARCH IN FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA REGION

20th century has been an era that economic, social and political changes became quite quickly. During this period, opportunities brought by fast developing technologies transform local economies into global economies day by day. With the increase in competition among companies, human resources have gained significant importance for companies to maintain their operations. For this reason, companies have begun to effort to attract, develop and retain the high-skilled individuals with high potential. At this point, “Talent” has come out as the concept that companies need. Human capital, that is unique and unlikely to be imitated, has become the most important and indispensable factor in order for the companies to win over their competitors. Thus, the concept of “Talent Management” has emerged and talent management has been identified as a critical success factor in companies increasingly.

In the tourism industry, that is labor-intensive, one of the major problems encountered by human resource managers are recruitment and retention. Low wages, long working hours, lack of personal career opportunities and high labor turnover are the conditions that negatively affect the employee engagement. In this situation, talent management offers interesting opportunities in order to overcome these difficulties that experienced in the tourism sector.

The aim of this research is to determine that whether the human resources departments of five star hotels in Antalya are meeting the functions of talent management at their hotel or not, to demonstrate the importance of talent management perspective in five star hotels and to make suggestions about the subject. In this context, according to the results of this research, it is understood that the talent management approach have started to be adopted, but talent management practices in five star hotels have been insufficient yet.

ÖNSÖZ

Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda aldığım yüksek lisans eğitimi sonunda bitirme tezi olarak “Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” konusunu belirlememde ve hazırlamamda desteğini esirgemeyerek her türlü yardımı sağlayan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. A. Akın AKSU'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın analiz kısmında her türlü sorularıma yanıt vererek yardımcı olan Sayın Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER'e ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm eğitim hayatım ve tez çalışmam boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen aileme ve büyük bir inançla daima beni teşvik eden ve yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşım Arş. Gör. Faruk SEYİTOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Birsen ÇEVİK
Antalya, 2014

GİRİŞ

Küreselleşme ve beraberinde rekabet ile teknolojik gelişmeler yaşadığımız çağın en önemli unsurları haline gelmiştir. Bu gelişmeler iş hayatını oldukça etkilemiş; işletmeler rekabet avantajları sağlamada maddi varlıkların ve pazar payının yeterli olmadığını farkına varmış; değişen çevresel şartlara ayak uydurabilmek, kar elde edebilmek ve değer yaratabilmek için kopyalanması mümkün olmayan insan yeteneklerinin önemli olduğunu keşfetmişlerdir. Böylece yetenek, yetenekli çalışan, yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları önem kazanmaya başlamıştır.

Global şartlar altında örgütlerin rakiplere karşı üstün konuma gelmesinde; bireylerin işe alınması, eğitilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu yeteneklerden en uygun şekilde yararlanılması faaliyetlerinden oluşan yetenek yönetimi kavramının temel bir başarı unsuru olduğu hem insan kaynakları yöneticileri hem de işletme yöneticileri tarafından açıkça görülmektedir. 1980'li yıllardan itibaren başlayan teknolojik gelişmeler, işgücü özelliklerindeki değişimler ulusal rekabetin uluslararası bir boyuta ulaşması yetenekli çalışanlara olan talebi gittikçe arttırmıştır. Yetenek savaşları olarak nitelendirilen durum ön plana çıkmıştır. İşletmelerin katma değeri en yüksek bireyleri işletmeye çekmekte ve bağlılıklarını sağlamakta zorluklar yaşadığı 1997 yılında McKinsey&Company tarafından yapılan araştırma sonuçlarında da açıkça görülmektedir.

Yaşanan bu dönemle birlikte insanın işletmede en değerli faktör olarak görülmesi yetenek yönetimi bakış açısını da beraberinde getirmiştir. Bu hususta yetenek yönetimi; işletmelerin mevcut hedeflerine ulaşmasında ve rekabet avantajı sağlamasında kilit öneme sahip olan yeteneklerin benimsenmesi ile başlamakta, bu fikrin işletenin bütün yönetici ve çalışanlarına aktarılması ve içselleştirilmesiyle devam eden bir süreçtir. Yetenek yönetimi anlayışı, geleneksel insan kaynakları faaliyetlerinin değişen koşullar altında yetersiz kalmasından dolayı insan kaynaklarına yüklenen yeni sorumlulukları getirmiş bir yaklaşımdır. Böylece işletme yöneticilerinin ve insan kaynakları sorumlularının; yetenekli bireylerin cezbedilmesi, işletmede tutulması, bağlılıklarının sağlanması ve bu bireylerin en üst düzeyde performans göstermeleri yönünde faaliyetlerde bulunması gerekli hale gelmiştir.

Ulusal ve uluslararası turizm ve otel işletmeciliği işgücünün yüksek ve müşteri beklentilerinin fazla olduğu bir sektördür. Bu sektörde düşük ücret, düşük beceriler, kariyer olanaklarının yetersizliği vb. nedenlerden kaynaklanan yüksek işgücü devir oranı önemli bir

sorun olmaktadır. Bu durum da yetenekli bireylerin cezbedilmesi ve bağılıklarının sağlanmasında olumsuz bir etkiye neden olmaktadır.

İlerleyen konularda yer alan Deloitte işgücü sınıflandırmasının turizm sektörünün mevcut işgücü özelliklerine uygun olduğu ifade edilebilir. Bu hususta turizm sektöründe; uzmanlar (specialists), kritik işgücü (critical workforce), çekirdek işgücü (core workforce) ve esnek işgücü (flexible workforce) yapıları dikkate alınarak araştırmanın amacı ve hipotezleri oluşturulmuştur. Bu çalışmanın amacı ise, Antalya'da beş yıldızlı otellerdeki insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi kapsamındaki faaliyetleri uygulayıp uygulamadıklarını belirlemek, beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin mevcut yeri ve önemini ortaya koymak ve bu konuda çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Bu hususta çalışmanın birinci bölümünde yetenek kavramının tarihsel kullanımından ve yetenek yönetimi yaklaşımının oluşmasında etkili olan faktörlerden bahsedilmiştir. Yetenek savaşlarının tarihsel gelişimine yer verilerek, küreselleşme ve rekabet şartları, bilgi teknolojisi, değişen işgücü profili, gittikçe zayıflayan örgütsel bağlılık ve bireylerin önem verdiği iş-yaşam dengesi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca dünyada ve ülkemizde yetenek savaşlarının genel durumu incelenmiştir.

İkinci bölümde ise yetenek yönetiminin genel olarak insan kaynakları süreci olmasından dolayı, insan kaynaklarının tarihsel gelişimi ele alınmış; personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan değişimler incelenmiştir. Bu doğrultuda insan kaynaklarının yeni vizyonu olarak yetenek yönetimi kavramı ve bu kavramın önemi üzerinde durulmuştur. Stratejik liderlik, kurumsal yönetişim, ilişki yönetimi, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi yönetim kavramları ile yetenek yönetimi ilişkilendirilmiştir. Ardından küresel rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamada en önemli unsurun insan olduğu ve bu hususta yetenekli bireylerinin yönetilmesinin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesinin gerekliliğinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiş ve bu kapsamda; kilit öneme sahip pozisyonların belirlenmesine, işletme yapısına uygun olarak gerekli niteliklerin tanımlanmasına ve bireylerin performans ve potansiyellerinin belirlenmesine yönelik faaliyetlerden bahsedilmiştir. Yetenekli çalışanların belirlenmesinde kolaylık sağlayan sınıflandırmalar incelenmiş ve işletmelerin günümüz şartlarında yetenekleri cezbetmesi, elde tutması ve eğitim-gelişim imkanları sunmasına yönelik uygulamalar değerlendirilmiştir. Yapılan incelemelerin sonunda, bu çalışmaya konu olan turizm sektöründe yetenek yönetiminin mevcut durumu ile ilgili akademik çalışmalara ve bulgulara yer verilmiştir.

Son olarak ise Antalya'daki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi faaliyetlerini ne düzeyde sağladıklarının belirlenmesi amacı ile Antalya'daki 266 adet (231'i İşletme Belgeli ve 35'i Yatırım Belgeli) beş yıldızlı otelden 93 insan kaynakları yöneticisi ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekte 4 adet soru ve 33 adet madde bulunmaktadır. Atlı (2010) tarafından oluşturulan yetenek yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Oluşturulan modelin güvenilirliği test edilmiş, hipotezler kurulmuş ve bu doğrultuda gerekli analizler yapılarak araştırma bulguları nesnel bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI ve YETENEK YÖNETİMİNE ZEMİN HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

1.1 Yetenek Kavramı

Kişisel yetenekler ile becerilerin ölçülmesi ve geliştirilmesine yönelik araştırmalar uzun yıllar öncesine dayanmaktadır. İnsan gruplarının oluşmasından günümüze kadar kimi özel becerilerin değerlendirilmesi ve özellikleri ile alakalı araştırmalar yapılmış, toplumsal olgular açısından kadınlar ile erkeklerin becerileri arasında farklılıklar bulunmuş ve kabul edilmiştir. Bu bağlamda insanların yeteneklerine göre iş paylaşımı yapılmıştır. 1850’lerden itibaren insan yeteneklerinin gelişmesinin üzerine yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulmuş ve bu incelemelerle birlikte kişisel farklılıklarda yetenek farklılığı da önemli bir etken olarak değerlendirilmiştir. Örnek olarak; Kanadalı Psikolog Prof. François Gagne, Prof. Joseph Renzulli ve ABD’li Psikolog Prof. Robert J. Sternberg tarafından farklı yetenek modelleri oluşturulmuştur. Yetenek ölçümü ve karşılaştırma araştırmalarının çelişki bulunmayan sonuçlar vermesi ve bu sonuçların istatistiki değerlendirmelerle desteklenmesi ile birlikte 1900’lerde bilimsel ve teknolojik araştırmalarla yeteneğin ölçümü yönetsel faaliyetlerde etkin olmaya başlamıştır. Toplumlarda teknoloji ağırlıklı olanakların gelişmesi ile birlikte, yaşanan hızlı değişiklikler organizasyonlardaki çalışma araç-gereçleri ile çalışma şekillerini etkiledikçe, işgörenlerin bu değişikliklere ayak uydurmaları ve bu araç-gereçleri verimli şekilde kullanmaları oldukça önemli bir hal almıştır. Bu sebeptendir ki; işgörenin seçilmesinde, eğitilmesinde, işletmeye bağlılığının sağlanmasında yetenek ölçümü ve yönetimi önemli olmaya başlamıştır.¹

“Talent” sözcüğü, tarihsel olarak pek çok farklı anlamlarda kullanılmıştır.² Eski İngilizce’de “denge”, Eski Yunanca’da 25.86 kg değerinde bir ölçü birimi olarak kullanılmıştır. Daha sonra 6000 dirheme tekabül eden para birimi olarak kullanılmıştır. O zamanlar “1 talent” ile lüks bir daire almak mümkündür. Bu yüzden yetenekler pahalıdır ve yalnızca zengin insanların sahip olabildiği bilinmektedir. 19. yüzyılda ise “yetenek” kelimesi bir kişinin bir şey yapmak istemesi anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Eski Fransızca’da

¹ Nevin Ceylan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2007, s. 4

² Carole Tansley, “What Do We Mean by The Term ‘Talent’ In Talent Management?”, Industrial and Commercial Training, 43(5), 2011, s. 267

ise istek, arzu anlamlarında kullanılmıştır. Orta çağın sonlarına doğru ise bahsedilen anlamların aksine “yetenek” kişinin temel veya genel becerilerini ifade etmeye başlamıştır.³

1.1.1 Yetenek Tanımı

Yetenek kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğünde dört farklı şekilde tanımlanmış olup bu tanımlardan ilk ikisi genel, diğer iki tanım ise eğitim biliminde kullanılan tanımıdır.⁴

1. Bir kişinin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet,
2. Bir duruma uyma hususunda organizmada var olan ve doğuştan gelen güç, kapasite,
3. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır,
4. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücüdür.

Altınöz'e göre yetenek, “bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade etmektedir”.⁵ İyi yöneticilere göre ise “Yetenek”, tekrar eden ve üretkenliğe geçirilebilecek bir düşünce, duygu ya da davranış kalıbı olarak tanımlanır. Burada vurgu “tekrar eden” kelimesindedir. Yetenekler sık yapılan, fark edilen davranışlardır.⁶ “Yetenek, ‘talent’ kelimesini oluşturan; triumph (başarı), ability (kabiliyet), leadership (liderlik), easiness (pratiklik), new-fangled (yaratıcılık) ve time (zaman) kavramlarının birleşimi şeklinde değerlendirilmektedir.”⁷

“İş dünyasında yeteneğin anlamı nedir?”(What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?) adlı çalışmada yetenek kelimesi nesnel ve öznel açıdan iki ayrı yaklaşımla değerlendirilmiştir. Nesnel olarak yetenek; doğuştan gelen beceriler ve genel bağlamda başarılı sonuçlar veren çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarıdır. Öznel anlamda ise yetenek, kurum nüfusunun elit bir alt kümesi (performans ya da potansiyel açıdan ilk %10 içerisinde olan çalışanlar) olarak nitelendirilmektedir.⁸

Meyers, Woerkom ve Dries tarafından yapılan çalışmada ise üstün yetenek kavramına değinilmiştir ve yetenek beş farklı özellekle ilişkilendirilmiştir. Bunlar; üstün yeteneklilik, güç (mukavemet), yetkinlik, potansiyel ve performanstır. Literatür incelendiğinde üstün yetenekli olmak kişinin matematik, fizik, sanat, müzik, satranç vb. herhangi bir alanda üstün

³ Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries ve Tomás F.Gonzales Crus, “What Is The Meaning of ‘Talent’ In The World of Work?”, Human Resource Management Review, 23, 2013, s. 292

⁴ Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50c35c984426c7.66859711, 8 Aralık 2012

⁵ Mehmet Altınöz, “Yetenek Yönetimi”, Nobel Yayıncılık, Ankara, Ekim 2009, s. 4

⁶ Marcus Buckingham ve Curt Coffman, “Önce Bütün Kuralları Yıkın”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 75

⁷ Selen Doğan ve Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 2008, s. 151

⁸ Gallardo ve diğerleri, a.g.e., s. 297

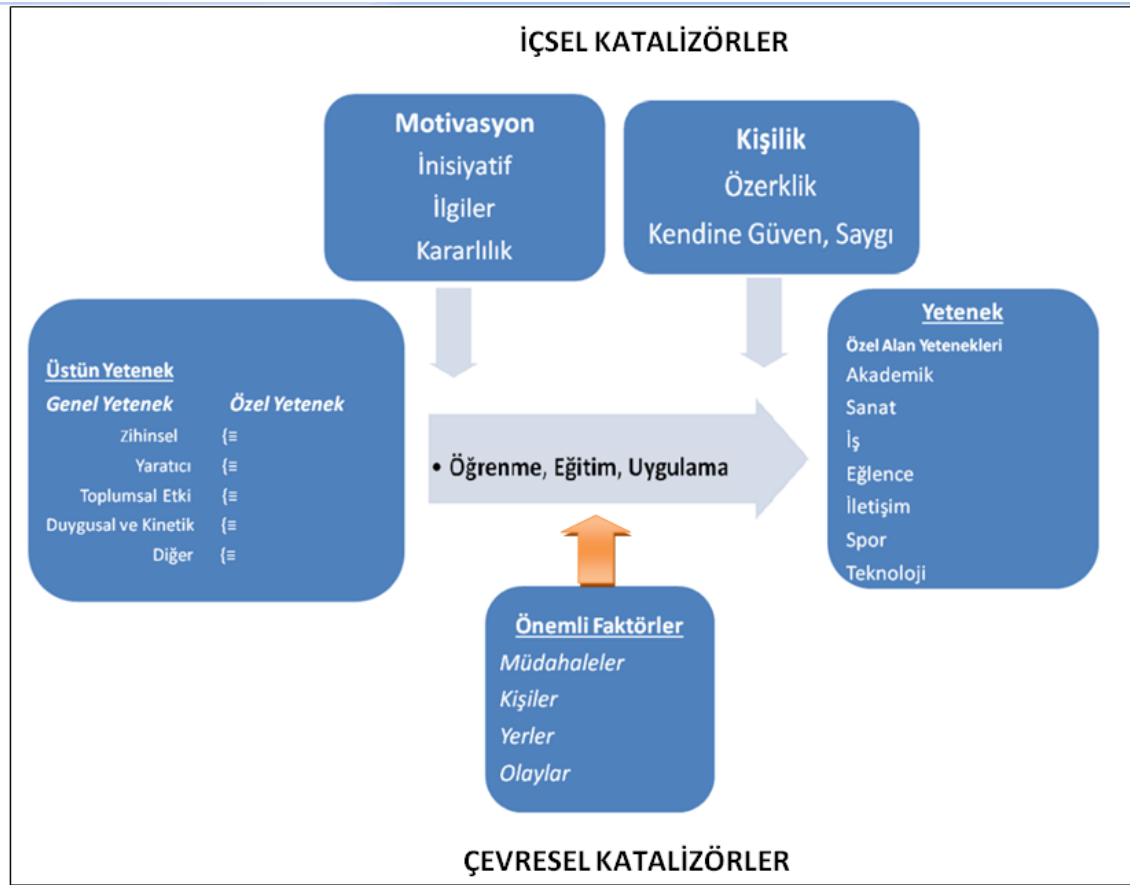
performans göstermesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu kişilerin genellikle bulunduğu alanda fark yaratabilmesini sağlayan olağan dışı özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Güç (mukavemet) ise mükemmellik için gerekli potansiyel veya bir kişiyi en iyi seviyeye ulaştıran özellikler olarak tanımlanabilmektedir. Kısmen doğuştan gelen bu özelliklerin geliştirilmesi de mümkündür. Peterson ve Seligman'a göre bu özellikler; yaratıcılık, nezaket, sağduyu, şükran ve adalet olarak gruplandırılmıştır. Her bireyin sahip olduğu belirli güçlerin yenilenme, gerçek motivasyon, gerçeklik ve kendini gerçekleştirme gibi olumlu duygularla birleştiği ifade edilmektedir. Yetkinlik ise etkili performans için gerekli, ölçülebilir insan kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler; bilgi birikimi, beceriler ve kişisel özelliklerden oluşmaktadır. Bu bilgi ve beceriler kişi tarafından geliştirilebilirken yetenekler ve kişisel özellikler daha çok sabit kalmaktadır. Bir diğer kavram olan potansiyel ise yetenek yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminde sık sık karşılaşılmaktadır. Potansiyel kişinin olduğundan fazlasını yapabilmesini gösterir. Yetenek mevcut potansiyel değerlendirmesi yaparken aynı zamanda gelecek durumlar için de performans değerlendirmesi sağlamaktadır. Performans çıktıları girdi faktörlerinden daha kolay ölçülebildiğinden işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır.⁹ Bu çalışmada yetenek kavramı, bahsedilen tanımlamaların ışığında kısmen doğuştan edinilip geliştirilmesinin mümkün olduğu düşüncesinden yola çıkılarak ele alınacaktır.

1.1.2 Yetenek Modelleri

Verilen yetenek tanımlarının ışığında yetenek kavramını somutlaştırmak açısından yetenek modelleri incelenmiştir. Bahsi geçecek olan yetenek modelleri genellikle psikolojik kökenli çalışmalarda yer almaktadır. Bunlardan ilki olan psikolog Francoys Gagné, yetenek kavramını üstün yetenek ve yetenek olarak ikiye ayırmıştır. Gagné'ye göre üstünlük, bireyin akranlarının en azından %10'undan daha fazla olan, en az bir yetenek alanında, sahip olunan ve (eğitilmeden) doğal olarak var olan yeteneklere sahip olunması şeklinde ifade edilmektedir. Yetenek ise; sistemli olarak geliştirilmiş üstün becerileri ve en az insan aktivitesinin bir alanında akranlarının en azından %10'undan daha fazla bilgiye sahip olması şeklinde değerlendirilmiştir. Gagné'ye göre kişinin üstün yetenekli olması mümkün fakat katalizör etkenler olmadan kişinin potansiyelinin yeteneğe dönüşmesi mümkün görülmemektedir. Kişi

⁹ M. Christina Meyers, Marianne Woerkom ve Nicky Dries, "Talent- Innate Management Review 23, or Acquired? Teoretical Cosiderations And Their Implications For Talent Management", Human Resource 2013, s. 307-308

ham halde bulunan üstün yeteneğini, içsel ve çevresel katalizörlerin etkisi ile belirli bir yetenek alanında somutlaştırmaktadır.¹⁰



Şekil 1.1 Francoys Gagné- Üstün Yeteneklilik Modeli

Kaynak: François Gagné, The DMGT: “Changes Within, Beneath, and Beyond”, Talent Development & Excellence, 5(1), 2013, s. 6’dan Türkçeye uyarlanmıştır.

Şekil 1.1’de Gagné’nin Üstün Yeteneklilik Modeli yer almaktadır. Gagné’ye göre yetenekler, yapabilmekle yapma arasındaki psikolojik farkı yansıtmalıdır. Üstün yetenekli birey, sahip olduğu zihinsel, yaratıcı, toplumsal hassasiyet, duygusal ve diğer genel becerilerinde ortalamanın üzerindeki kişi olarak ifade edilmektedir. Yetenek aktivite alanlarında akademik, sanat, iş, eğlence, iletişim, teknoloji vb. ortalamanın üstünde performansı işaret etmektedir. Gagné bireysel ilgilerin, kişisel özelliklerin ve çevrenin kişiyi özel alan yeteneklerine yönelten bir katalizör fonksiyonunda olduğunu belirtmektedir.

Bir diğer yetenek modeli ise Renzulli’nin Üstün Yeteneklilik Modelidir. Joseph S. Renzulli üstün yetenekli çocuklar ulusal araştırma merkezinde yönetici olarak ve aynı zamanda Connecticut Üniversitesi’nde eğitim psikolojisinde profesör olarak çalışmaktadır. Yaratıcı/üretici insanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre Renzulli yetenek

¹⁰ François Gagné, “The DMGT: Changes Within, Beneath, And Beyond”, Talent Development & Excellence, 5(1), 2013, s. 14

kavramının tek bir kriter ile açıklanamayacağını belirtmiş ve yeteneği birbiriyle ilişkili üç grupta incelemiştir.



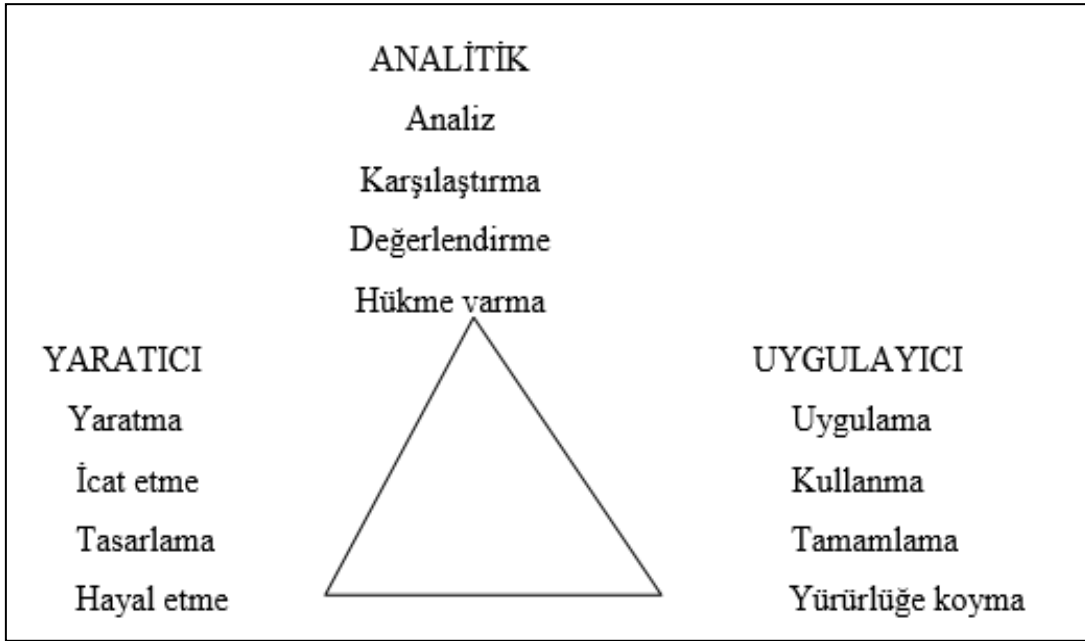
Şekil 1.2 Renzulli- Üstün Yeteneklilik Modeli

Kaynak: Joseph S.Renzulli, “What Makes Giftedness? Reexamining A Definition”, Phi Delta Kappan, 60(3), 1978, s.182

Renzulli’ye göre üstün yetenekliliği açıklamada her bir küme eşit katkı sağlamaktadır. Renzulli bir kişinin yetenekli veya üstün yetenekli olmasını; genel veya özel yetenek alanlarında diğerlerinden daha yüksek zekaya sahip olmasına, sorumluluğunda olan işleri tamamlanana kadar sürdürebilecek motivasyona sahip olmasına ve yaratıcı olmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Üstün yeteneklilik insan özelliklerinden yetenek (zeka), motivasyon ve yaratıcılık kümelerinin kesişiminden oluşmaktadır.¹¹

Yetenek kavramını daha net anlamak amacıyla incelenen son yetenek modeli ise Robert J. Sternberg’e aittir. ABD’li Psikolog Robert J. Sternberg Şekil 1.3’te görüldüğü gibi üstün yeteneği üç yetenek kümesi kapsamında ele almaktadır.

¹¹ Joseph S. Renzulli, “What Makes Giftedness? Reexamining A Definition”, Phi Delta Kappan, 60(3), 1978, s. 180-184



Şekil 1.3 Sternberg- Üstün Yeteneklilik Modeli

Kaynak: İbrahim Budak, “Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, s. 14

Sternberg’e göre üstün yetenekli birey bu üç yeteneğe birden sahip olan bireydir. Analitik yetenekler; öğrenme, eleştirme, karşılaştırma, değerlendirme ve hükme varmada etkili olan yeteneklerdir. Yaratıcı yetenekler ise senteze dayanan orijinal ve yüksek nitelikli fikirler üretmede kullanılan yeteneklerdir. Örneğin sanatta, tarihte, bilimde ve yazarlıkta vb. bu yeteneklere sahip bir insan sıradan durumlardan bile orijinal fikirler çıkarabilmektedir. Uygulamalı yetenekler de günlük yaşamda, bireyin ait olduğu çevrede başarılı olmak için kullandığı yeteneklerdir. İş hayatında da beklenen verimliliğin sağlanmasında ve beklenen davranışların sergilenmesinde bu yeteneklerden faydalanılmaktadır.¹²

1.1.3 Yetenek-Beceri-Bilgi İlişkisi

Genellikle yetenek ile beceri kavramları karıştırılmakta veya aynı anlamı taşıdığı düşünülmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamak için beceri kavramının açıklanması yararlı olacaktır. Türk Dil Kurumu beceriyi; “kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet ya da bir bireyin bedensel veya düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylıkla ve ustalıkla yapabilmesi” olarak tanımlamaktadır.¹³ Beceriler bir işin “nasıldır”. Bir insandan diğerine aktarılabilen kabiliyetlerdir. Muhasebeciler için hesap yapmak bir beceridir. Eğer yeni

¹² İbrahim Budak, “Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, s. 14

¹³ Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük,
http://tdkterim.gov.tr/bts/, 8 Aralık 2012

muhasebeciniz tuhaf bir şekilde hesap yapmasını bilmiyorsa, bunu ona öğretebilirsiniz.¹⁴ Yine kurumsal bazda düşüncecek olursak, yapılan eğitim ihtiyaç analizleri ve düzenlenen eğitimler, çalışanların neyi nasıl yapacaklarını öğretmektedir.¹⁵

Görüldüğü üzere yetenek kavramının içinde beceri de yer almaktadır. Yetenek, gerekli beceriye sahip çalışanlar için kullanılan bir kavramdır. Öte yandan öğrenen örgütlerde bulunan çalışanların, oluşan durumlar karşısında edindiği beceriler, işletmeler açısından önemli bulunmaktadır. Yetenekli çalışanların, bu becerileri daha sonradan kolay bir biçimde edinmesi de istenen bir durum olarak görülmektedir.¹⁶ Yetenek ve becerinin tanımlarından yola çıkarak; beceriler öğrenme şeklinde kazanılabilir ve kişiden kişiye aktarılabilirken, yetenek çoğunlukla doğumla gelmiş ve kalıtsal bir güç olmasından dolayı yetenek kavramının öğrenme ile edinilmesi ve aktarılması olanağının daha düşük olduğu söylenebilir.

Bilgi ise Türk Dil Kurumu sözlüğünde;¹⁷

1. İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü,
2. Öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla edinilen gerçek, malumat,
3. İnsan zekâsı sonucunda oluşan düşünce ürünü,
4. Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler olarak tanımlanır.

Anthony Liew'in bahsedilen konu hakkında yapmış olduğu literatür taramasına göre bilgiye ilişkisel bağlantı yoluyla anlam verilmiş ve bilgi anlam veya insan niyeti ile ilişkilendirilmiştir.¹⁸ Kısacası, bilginin nihai amacı değer yaratmak içindir.¹⁹ Bilgilerimiz "bilincinde olduğumuz şeylerdir." İki tür bilgi vardır; gerçeklere dayanan bilgi bilinen şeyler ve tecrübeler dayanan bilgi zaman içinde edindiğimiz kavrayışlar. Bir muhasebeci için çift taraflı kayıt sisteminin kuralları gerçeklere dayanan bilgidir. Tecrübeler dayanan bilgi biraz daha farklıdır. Daha soyut ve bu nedenle öğretilmesi daha zor bir bilgidir. Bu bilgiyi edinmeniz bizim sorumluluğumuzdadır. Durup geçmiş deneyimlerinize bakmak ve onları anlamak konusunda kendimizi disipline etmemiz gerekir.²⁰ Tanımlardan yola çıkarak; beceri

¹⁴ Buckingham ve Coffman, a.g.e., s. 89-90

¹⁵ Yetenek-Bilgi-Beceri,

<http://hakandervis.blogspot.com/2011/01/yetenek-bilgi-beceri.html>, 21 Kasım 2013

¹⁶ Altınöz, a.g.e., s. 7

¹⁷ Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50c3869b23de96.35847999, 8 Aralık 2012

¹⁸ Anthony Liew, "DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom And Their Interrelationships", Business Management Dynamics, 2(10), Nisan 2013, s. 50

¹⁹ Anthony Liew, "Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships", Journal of Knowledge Management Practice, 8(2), Haziran 2007

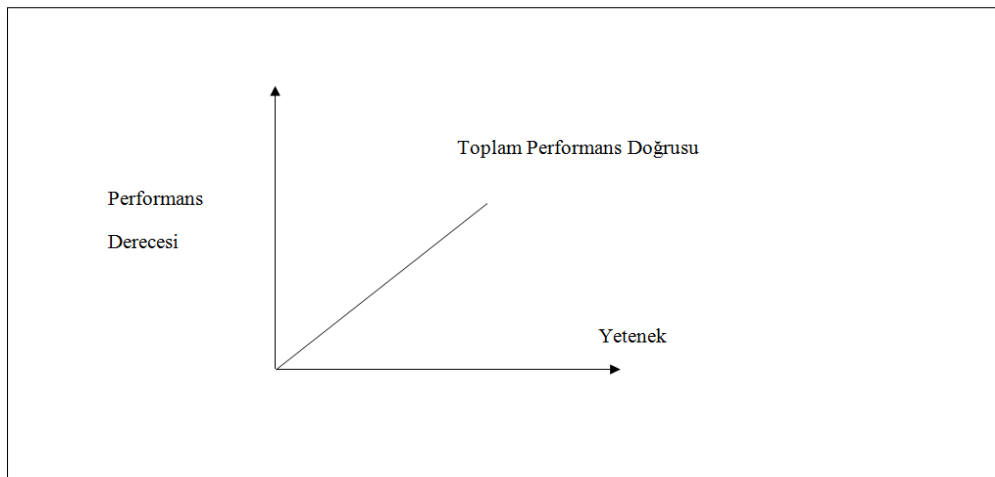
²⁰ Buckingham ve Coffman, a.g.e., s. 90

ve bilgiler öğrenme yoluyla veya sonradan edinilebileceği gibi bir kişiden başkasına aktarılması mümkündür denilebilir. Fakat yetenek neredeyse tamamen doğuştan gelir ve kalıtsaldır. Beceriler kolaylıkla öğrenilebilirken yetenek kolaylıkla öğrenilemez.

1.1.4 Performans Açısından Yeteneğin Önemi

Performans bir işi veya olayı yapmak, yerine getirmek ve yürütmek gibi anlamlar taşımaktadır. Performans sözcüğü daha geniş bir alanda kullanılmaktadır. Performans sıradan bir çabanın ötesinde; belirli bir birikime ve beceriye dayalı olarak özenli bir biçimde ve kaliteli olarak bir faaliyetin ortaya konulmasıdır.²¹ Buckingham ve Coffman, “Önce Bütün Kuralları Yıkın” (First Break All The Rules) adlı kitapta geleneksel yönetim anlayışına göre, bir kişinin seçilmesinde rol oynayan kriterler arasında öncelikle deneyim, zeka ve bireyin kararlılığına bakılması gerektiğini belirtmektedir.²²

Kimi yöneticilere göre üstün performans tecrübe/deneyimden kaynaklanmaktadır. Kimileri ise; var olan beyin gücünün farklılığı yarattığını savunmaktadırlar. Bu bağlamda, bireyin zeki olduğu müddetçe her şeyin üstesinden gelebileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Farklı düşünceye göreyse; azim ve kararlılık insanı üstün performansa götüren en önde gelen etken olarak düşünülmektedir. Bu görüşü kabullenen yöneticilerin düşüncesi ise, bir pozisyon için gerekli olan teknik bilgi-becerilerin öğretilebileceği, ancak başarılı olabilmek için gerekli olan istek ve engelleri aşma konusunda azimli olmanın öğretilmeyeceğidir.²³



Şekil 1.4 Yetenek-Performans İlişkisi

Kaynak: Tuğray Kaynak, “Organizasyonel Davranış”, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Ocak 1990, s. 153

²¹ Altınöz, a.g.e., s. 6

²² Buckingham ve Coffman, a.g.e., s. 72

²³ Ceylan, a.g.e., s. 7

Tuğray Kaynak Organizasyonel Davranış adlı kitabında bahsettiği ve Şekil 1.4’te görüldüğü üzere performans ve yetenek arasında doğrusal bir ilişki kurmuştur. Bu açıdan bakıldığında performansın bir birim artırılmasıyla bireysel yeteneklerde de o birime özdeş miktarda bir artış, zaman içerisinde kişisel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlamak zorunluluğu vardır. Buna göre performans doğuştan edinilmiş ve zamanla kazanılan deneyim ve eğitimle geliştirilmiş yeteneklerin bütünü olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak yetenek hangi türden olursa olsun kişisel yetenek yönetim açısından bir veridir ve performans ile birlikte ilişkilendirildiğinde “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur.”²⁴

1.1.5 Kritik Yetenek

İnsan kaynağı, kimi zaman bir şirket için finansal kaynaktan daha kritik bir öneme sahip olabilmektedir. Çünkü gerçek yetenekleri bünyesinde toplamış olan bir şirketin finansal kaynak yaratma konusunda kendine yeni kapılar açma şansı bulunmaktadır. Deloitte de çalışmasında, işletmenin iş verimliliğinde oldukça fazla bir oranda etkisi olan, müşteriler ve hissedarlar için ortalama değerlerin üstünde bir değer oluşturan grup ve kişileri “kritik yetenek” olarak tanımlanmaktadır. Bu insanlar olmadan, örgütlerin stratejilerini hayata geçiremeyeceklerine dikkat çekmektedirler. Kritik yetenekler her zaman şirketin en yüksek maaşı alan ya da en üst kademelerindeki çalışanları olmayabilir. Örneğin, ilaç şirketlerinde yeni ilaçlar geliştiren araştırmacılar ya da bir dağıtım şirketinde paketlerin alım ve teslimini etkin ve zamanında gerçekleştiren kuryeler, şirketler için vazgeçilmez elemanlar olabilmektedir.²⁵

Türkiye’de vergi, yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman, kurumsal risk ve denetim alanlarında hizmet veren Deloitte’nin, “Yıl 2008: Yeteneğinizin Nerede Olduğunu Biliyor musunuz?” başlıklı raporunda, küresel çapta yaşanan kalifiye eleman sıkıntısı ve şirketlerin kritik yetenekler için verdikleri savaşı kazanmak için yapması gerekenler ele alınmaktadır. Rapora göre, nüfus ve eğitim politikalarındaki değişim ve çalışanların iş ortamından duyduğu memnuniyetsizlik kritik yeteneklerin bulunması ve elde tutulmasında yeni yöntemleri gerekli kılmaktadır. Söz konusu raporda; kurumsal ihtiyaçları karşılayan ve başarı sağlayan insanları kritik yetenek olarak tanımlanmaktadır. Kritik yetenek için rekabetin arttığı şu günlerde artık işletmeler kritik yeteneklerin arz ve taleplerini daha iyi anlamak durumundadırlar. Rapora

²⁴ Tuğray Kaynak, “Organizasyonel Davranış”, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Ocak 1990, s. 151-152

²⁵ Yetenekli Çalışan Her Şey Demektir,

http://www.ikyworld.com/iky/iky_yetenekli_calisan.htm, 11 Aralık 2012

göre, işletmedeki bu kritik yeteneklerin tanımlanması için cevaplanması gereken bazı sorular vardır:²⁶

- ✓ İşletmenizin mevcut ve gelecekteki başarısı için hangi strateji, beceri ve yetenekler önemlidir?
- ✓ Hangi işgücü eğilimleri değer sunma yeteneğinizi etkileyecek?
- ✓ Yetenek ağı içerisinde kritik kesimleri kimler desteklemektedir? Bu destekleyici insanları değiştirmek zor mudur?
- ✓ Kritik işgücü kesimleri içinde, kim mevcut ve gelecek için daha yüksek potansiyele sahiptir?

Huselid, Beatty ve Becker “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?” adlı çalışmada bu konuda “Kritik konularda kilit yeteneklere sahip olmalı ve bu kişilerin kariyerlerinin merkezi olarak yönetilmeleri elzemdir.” şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.²⁷

1.1.6 Yetenekli Çalışan ve Özellikleri

Yetenekli çalışanlar, gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu işletmelerin yetenekli çalışan konusunda, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve kendilerinde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme durumuna gelmiş bulunmaktadır.

Geleceğin iş dünyasında işletmeler çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir sürecin içinde bulunduğunu çok rahat bir biçimde söylemek olanaklıdır.²⁸ Bu doğrultuda “yetenekli” tanımı; küresel rekabet ortamında üstünlük oluşturmada kilit bir önemi bulunan, çağın iş hayatının gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde bilgi ve beceriye sahip, yüksek potansiyeli bulunan, diğer çalışanlardan daha fazla verim sağlayacağına inanılan ve iş ilişkilerinde uyumlu olan bireyler şeklinde olacaktır.²⁹

Bir çalışanın yeteneklerini geliştirmesine yardım etmenin en iyi yolu ona yeteneklerine uygun bir iş bulmaktır. Bu tür işler bulabilen çalışanlar özeldir. Bu insanlar birinin onlara

²⁶ Deloitte Consulting, “It’s 2008: Do You Know Where Your Talent Is?”, A Deloitte Research Study, 2008, s. 12

²⁷ Mark A. Huselid, Richard W. Baetty ve Brain E. Becker, “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?”, Harvard Business Review, MESS Yayın No 552, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Haziran 2008, s. 42

²⁸ Altınöz, a.g.e., s. 10

²⁹ Ceylan, a.g.e., s. 9

yapmaları için para ödediği işi doğal olarak yapabilme yetisine sahip kişilerdir. Bu insanlara haklı olarak “yetenekli” denir.³⁰

Yönetici koçluğu, liderlik geliştirme ve strateji danışmanlığı alanlarında çalışmalarda bulunan Margaret Butteriss ve Bill Roiter “Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers” adlı kitabında yüksek potansiyelli bireylerin “işletmelerin en değerli çalışanları” olarak değerlendirmekte ve özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:³¹

1. Yetenekli çalışanlar işletmede daima farklı şekilde davranırlar, sürekli değişim halindedirler ve kendilerini geliştirirler.

2. Yetenekli çalışanlar sürekli yeni ürünler ve süreçler geliştirmeye çalışırlar. Ayrıca işletmeye değer kazandırma düşüncesindedirler.

3. İşletme çalışanlarını geliştirmek, başarılı sonuçlar almak ve itibar kazanmak amacıyla yetenekli yeni bireyleri işletmeye çekmeye çalışırlar.

4. Yetenekli çalışanlar işletmenin birçok biriminde; farklı departmanlarda, farklı kültürlerde veya farklı coğrafi bölgelerde başarılı olabilirler. Farklı işletmelerde dahi başarılarını sürdürürler.

5. Bu kişiler işletmenin temsilcisidirler ve ekip çalışanı olarak daha başarılı olunacağına inanırlar.

6. Bireysel başarıdan ziyade ekip başarısına inanırlar ve kısıtlamalardan hoşlanmazlar.

7. Rol model olarak diğer çalışanların kendilerini geliştirmelerinde faydalıdırlar.

İşletmelerin yetenekli çalışanlarında aradıkları özellikler ise şöyledir:³²

- ✓ İnisiyatif kullanabilme,
- ✓ Farklı ve yeni düşünceler geliştirebilme,
- ✓ Diğer çalışanlarla etkinlik sağlama,
- ✓ Öğrenme arzusu ve becerisine sahip olma,
- ✓ Pazar odaklı olabilme,
- ✓ Ekip çalışmasına yatkın olma,
- ✓ Yaptığı çalışmayla alakalı anlam yaratma,
- ✓ Lider özelliğine sahip olma,
- ✓ Değişimlere ayak uydurabilme,
- ✓ Edindiği bilgileri paylaşma,
- ✓ Etkili bir iletişim kurma.

³⁰ Buckingham ve Coffman, a.g.e., s. 101

³¹ Margaret Butteriss ve Bill Roiter, “Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers”, John Wiley & Sons, 2004, s. 31

³² Altınöz, a.g.e., s. 11

1.1.7 Pareto Kuralı

Vilfredo Frederico Damaso Pareto 19. yüzyılın sonlarında İtalya topraklarının % 80'lik kısmının nüfusun % 20'sine ait olduğunu gözlemlemiştir. Ardından kendi bahçesinden elde ettiği bezelyelerin % 80'inin köklerin % 20'sinden geldiğini görmüştür. Bu varsayımlardan yola çıkarak bir topluluk içinde “Az Sayıda Önemli” – “Çok Sayıda Önemsiz” olduğu ifadesine ulaşmıştır. Pareto kuralı olarak tarihe geçen bu analize daha sonradan “Juran” tarafından Vilfredo'nun soy ismi “Pareto” ismi verilmiştir.³³ Pareto kuralının etkili bir şekilde uygulanması İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde gerçekleştirilmiştir. Yetenek kavramı içinde geçerli olan pareto kuralı, işin % 80'inin çalışanların % 20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin geleceğinin % 95'i ise çalışanların yalnızca % 5'lik kısmını oluşturan en değerli çalışanlarına dayandırılmaktadır.³⁴ İşletmedeki çalışanların bu % 5'lik kısmı daha önce tanımlanan “kritik yeteneğe” sahip çalışanlardır. Bahsi geçen çalışanlar işletmenin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. İşletme açısından % 5 olan bu kesimi önemli kılan sadece sahip oldukları yetenekler değil aynı zamanda onların yerini doldurabilecek kişileri bulmanın da çok zor olmasıdır.

Bill Gates'in (Microsoft'un kurucusu) en değerli (yetenekli) çalışanlarla ilgili bir değerlendirmesi şöyledir: “En değerli 20 çalışan işletmeden çıkarıldığı takdirde, bu işletme önemsiz hale gelecektir.”³⁵ Pareto kuralını kullanan veya hızlı bir gelişme sağladıkları zamanlarda kullanmış olan şirketlere; Coca-Cola, Microsoft, Nike, Dell, Boston Consulting Group, Bain & Company, Royal Bank of Canada, Amazon.com, Handspring, Palm Pilot, Lotus, Linux, Oracle, Southwest Airlines ve the Lexus division of Toyota örnek olarak gösterilebilir.

1.2 Yetenek Savaşları Olgusu ve Tarihsel Süreci

Uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey&Company ilk olarak 1997'de ikinci olarak 2000 yılında yapmış olduğu araştırmalarla yetenek savaşlarının kavramsallaşmasını sağlamıştır. Büyük yönetsel yetenek her zaman çok önemli olmuştur fakat günümüzde kritik bir yere sahiptir. Hizmete dayalı bilgi ekonomisinin hüküm sürdüğü günümüz dünyasında en nitelikli insanları bir araya getiren şirketlerin rekabette üstünlük kazanacağını

³³ Pareto Kuralı olan 80 / 20 Nasıl Ortaya Çıktı ?, <http://www.cengizpak.com.tr/pareto-kurali-olan-80-20-nasil-ortaya-cikti/>, 11 Aralık 2012

³⁴ Altınöz, a.g.e., s. 14

³⁵ N. Aslı Tekinay, “En Değerli İnsan Nasıl Bulunur?”, <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>, 11 Aralık 2012

vurgulamaktadır. Yüksek yetenekli insanları cezbetmek ve aynı zamanda onları elde tutup gelişmelerini sağlamak zor bir hal almıştır. Yetenek için savaş bir iş gerçeğine dönüşmüştür.³⁶

Tablo 1.1’de kariyer ve istihdam piyasalarının durumu açıklanmakta ve yetenek savaşları dönemi ve öncesinin durumu özetlenmektedir.

Tablo 1.1 Değişen Koşullar

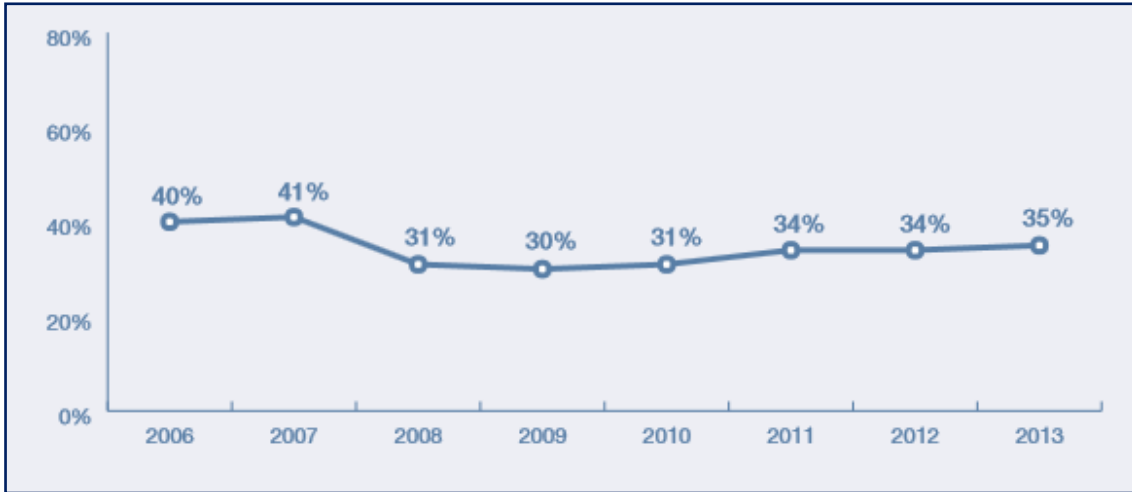
Eski Koşullar	Yeni Koşullar
İnsanlar şirketlere ihtiyaç duyar.	Şirketler insanlara ihtiyaç duyar.
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet avantajı sağlıyor.	Yetenekli insanlar rekabet avantajı sağlar.
İyi yetenek bazı farklar yaratır.	İyi yetenek büyük bir fark yaratır.
İşler azdır.	Yetenekli insanlar azdır.
Çalışanlar sadakatli ve işler güvenlidir.	İnsanlar hareketlidir ve sadakatleri kısa sürelidir.
İnsanlar şirketin önerdiği standart ücret paketini kabul ederler.	İnsanlar daha çok ücret talep ederler.

Kaynak:Ed Micheals, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, “The War For Talent” Boston: McKinsey&Company, Inc., Harward Bussines School Press, 2001, s. 6

McKinsey&Company’nin 2005 yılında 9.000 yönetici ile yaptığı araştırma sonuçları da yetenek savaşları olarak kavramsallaştırılan olgunun işletmeler için rekabet olgusundan sonra ikinci derecede önemli olduğunu belirtmektedir.³⁷ Manpower Inc.’in 2012 yılında 41 ülkede (Amerika’da 10.232, Asya Pasifik’te 8.786 ve Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesinde 19.059 olmak üzere) ve 38.000’den fazla çalışanla yapılan “Talent Shortage” (Yetenek Kıtılığı) araştırması sonuçları incelendiğinde; işletmelerin yetenekli insan bulmakta zorlandıkları görülmektedir. Bahsi geçen araştırmaya katılan çalışanlar; vasıflı eleman, mühendisler, satış temsilcileri teknisyenler, muhasebe ve finans personel, sürücüler, yöneticiler, emekçiler, sekreterler, asistanlar, idari asistanlar ve ofis destek elemanlarıdır.

³⁶ McKinsey&Company, “The War for Talent”, Organization and Leadership Practice, April 2001, s. 1

³⁷ Dinçer Atlı, “Yetenek Yönetimi”, Crea Yayıncılık, İstanbul, Haziran 2012, s. 59



Şekil 1.5 Global Yetenek İstihdamında Zorluk

Kaynak: Manpower Group, “2013 Talent Shortage Survey Research Results”, s. 4

Şekil 1.5’te 2006-2013 yılları arasındaki global yetenek istihdamında yaşanan zorlukların oranları verilmektedir. Bu araştırmaya göre 2013 yılı için işletmelerin %35’i boşalan pozisyonları doldurmada sıkıntı çekmektedirler. Bu konuda en çok zorluk çeken ülkeler; Japonya (% 85) ve Brezilya (% 68), Bulgaristan (% 54), Avustralya (% 45)’dir. İncelemeye konu olan ülkelere ortalamadan altındalar, yani yetenekli insan bulmakta en az zorlanan ülkeler ise; Hollanda (% 9), Güney Afrika (% 6), İspanya (% 3) ve İrlanda (% 3)’dir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek kıtlığının en önemli üç nedeni ise; zor becerilerin eksik olması (% 34), başvuruların yetersiz olması (% 32) ve deneyim eksikliği (% 24) olarak gösterilmektedir.³⁸

Küçük ve büyük şirketlerinin hem sınırlı sayıda olan çalışanlarını elde tutması ve koruması için hem de birbirleriyle rekabet halinde olması 21. yy gerçeğidir. Bu yetenek savaşlarının dört büyük özelliği vardır:³⁹

1. Üst yetenekleri korumak için mücadele,
2. Üst yetenekleri diğer şirketlerden uzak tutma rekabeti,
3. Küçük ve büyük şirketlerin sahaya katılımı ve
4. Beklenmedik ve tahmin edilemeyen etkiler.

Yetenek savaşlarının tarihsel gelişimi incelendiğinde; yetenek yönetimi açısından dönüm noktasının 1980’li yılların olduğu anlaşılmaktadır. Yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ortaya atılmış, konuşulmuş ve yazılmaya

³⁸ Manpower Group, “2013 Talent Shortage Survey Research Results”, 2013, s. 2-10

³⁹ Herman Aguinis, Ryan Gottredson ve Henry Joo, “Using Performance Management To Win The Talent War”, Business Horizons-981, 2012, s. 3

başlanmıştır. Fakat yetenek savaşlarının 1980 yılı sonrası çalışma hayatında oluşan değişiklikler ile bilgi toplumuna geçişle birlikte başladığı değerlendirilebilir.⁴⁰

1.3 McKinsey Araştırması

McKinsey&Company'nin Amerika'da yapmış olduğu çalışmalara 1997 yılında 77 büyük ölçekli işletme, 2000 yılında ise 35 büyük ve 19 orta ölçekli işletme katılmıştır. Yapılan bu araştırmanın sonuçları şirket performansında yetenekli çalışanların son derece etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmanın amacı; yüksek performans gösteren işletmelerin diğerlerinden farklı olarak yetenek yönetimi konusunda neler yaptıklarını, yetenek havuzlarını nasıl oluşturduklarını, yetenekli insanları nasıl bir araya getirdiklerini ve onları nasıl geliştirdiklerini anlamaktır.

Tablo 1.2'de Yetenek Savaşı (War For Talent) araştırmasına konu olan işletmeler ve kişilerin sayıları yer almaktadır.

Tablo 1.2 Yetenek Savaşı Araştırması (War For Talent Survey) 1997, 2000, Katılımcı Sayıları

	1997	2000
İşletme sayısı		
Büyük Ölçekli İşletmeler	77	35
Orta Ölçekli İşletmeler	-	19
Katılımcı Sayısı		
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5.600	4.100
Orta Düzey Yöneticiler	-	2.400
İK Uzmanları	72	-

Kaynak:Ed Micheals, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, "The War For Talent" Boston: McKinsey&Company, Inc., Harvard Business School Press, 2001

Yaklaşık 13000 yönetici ile yapılan araştırma, yüksek performansa sahip işletmelerin, daha az performansa sahip işletmelerden yetenekli çalışanların yönetimi hususunda farklı olarak ne yaptıklarını ortaya koymak amacıyla tasarlanmıştır. 1997 yılında araştırmaya konu olan 6000 uzmandan yalnızca %23'ü yetenekli çalışanları işletmelerinde tutabildiklerini söylemiş ve bu uzmanlardan yalnızca %10'u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların neredeyse tamamına yakınına işletmede tutabildiklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmanın verilerine dayanarak, yüksek düzeyde performans gösteren işletmeleri orta düzey performansa

⁴⁰ Ceylan, a.g.e., s.12,13

sahip işletmelerden ayıran nokta ise, iyi şekilde organize edilmiş insan kaynakları süreçleri değil yetenekli çalışanların önemli olduğuna inanan bir yönetim anlayışının var olmasıdır.⁴¹

1.4 Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler

Daha önce de belirtildiği gibi bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte yetenek kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Bunun nedeni ise; artık küresel rekabet ortamında işletmelerin en büyük silahının yetenekli çalışanlar olduğunun anlaşılmış olmasıdır. Manpower Inc.'in 2012 yılında yapmış olduğu çalışmada işletmelerin %34'ü boş pozisyonları doldurmakta zorlanmaktadır. Yetenek savaşlarının ortaya çıkmasının küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, demografik değişimler, işgücü hareketliliği, değişen işgücü profili, yeni kariyer anlayışları gibi birçok nedeni vardır. Yetenek savaşlarına neden olan faktörler şu şekilde belirtilebilir:

1.4.1 Küreselleşme ve Rekabet

Artık iş hayatında eskiden hiç yaşanmadığı kadar hızlı ve farklı değişimler yaşanmaktadır. Var olan bu hızlı değişimlerin önde gelen nedenlerinde biri küreselleşmedir. Neredeyse tüm alanlarda etkili olan küreselleşmenin; her bir işletmede farklı etkileri mevcuttur. Küreselleşme; işletmelerin yönetim ve üretim fonksiyonlarında veya genel olarak işletme yapılarında bazen hızlı bir gelişimi beraberinde getirir bazen de işletmelerin yapılarında köklü değişiklikleri zorunlu kılmaktadır.⁴²

Küreselleşme ile birlikte coğrafi bölgeler arasında olan ticaret sınırları hızlı bir şekilde yok olmaya başlamıştır. Bu bağlamda işletmeler; sadece kendi ülkelerindeki rakipleriyle değil aynı zamanda diğer ülkelerdeki rakipleriyle de rekabet haline girmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda artık işletmeler temel amaçlarını yerine getirebilmek, gelişimlerini ve devamlılığını sağlayabilmek için eskisinden daha zor bir rekabet ortamında yer almaktadırlar.

Bu durumda ürünler ve pazarlar da daha küresel bir hal almıştır. Kaynak veya ürünler her ülkeden alınabilmekte ve her yerde rahatlıkla satılabilmektedir. Pek çok işletme ürünlerinin imalatını, çalışanların teminini daha fazla kar elde etmek amacıyla daha uzak ülkelerden kolaylıkla temin edebiliyorlar. Maddi kaynaklar, hizmetler ve ürünler yatırım için dünyanın her yerine kolaylıkla aktarılabilir.⁴³ Bununla birlikte insan kaynaklarının etkin yönetimi giderek uluslararası iş dünyasında başarı veya başarısızlığın en önemli belirleyicisi

⁴¹ Dicle Çayan, "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", N.Ü. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2011, s. 18

⁴² Hasan Tağraf, "Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 2002, s. 33,34

⁴³ İsmet Barutçugil, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul, Mart 2004, s. 22

olarak kabul edilmektedir.⁴⁴ Yani küreselleşme işletmenin her birimine büyük etki etmektedir. İşletmeler için küreselleşmeyle birlikte rekabet daha zor bir hal almıştır. Bu sebeptendir ki artık rekabette avantaj sağlayacak olan yetenekli çalışanlar önemli hale gelmiştir. Günümüzde artık iş dünyasında çok sayıda ceo, her fırsatta yetenekli çalışanların önemini vurgulamakta ve yetenekli çalışanları bir araya toplamaya, onların yeteneklerini geliştirmeye çaba sarf etmektedir.

1.4.2 Enformasyon ve Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Enformasyon teknolojisi ürünleri olan bilgisayarlar, telefon, faks, modem ve internet her yerde ve hemen her zaman insanlar tarafından erişilmesi mümkün hale gelmiştir. Enformasyon teknolojilerinde minyatürleşme ve bütünleşme şeklinde iki eğilim yaşanmaktadır. Minyatürleşme ile artık telefon ve bilgisayarlar daha küçük hale gelmekte ve kolaylıkla cebe ve ele sığacak duruma gelmektedir. Bütünleştirme de ses, bilgi, görüntü ve formların bir arada yer almasına imkan vererek multi-medya internet teknolojilerine olanak sağlamaktadır.⁴⁵

Ayrıca enformasyon ve bilginin hem kişiler hem de işletmeler açısından edindiği etkili ve stratejik konumu itibarıyla kültürel, sosyal, ekonomik ve teknolojik bütün unsurlar doğrudan etkilenmektedir. Maddi bir yapı oluşturmaları ve günümüz tüketim toplumlarının ihtiyaçlarına cevap vermek üzere üretim ve hizmetlerde kullanılmalarının gerekliliği, kişilerin, işletmelerin bilgi ve enformasyonu elde etmelerini, bunları ürün ve hizmet üretiminde etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarını zaruri bir durum haline getirmiştir.⁴⁶

Farklı çalışma alanları ve işletmeler oluşturmaya ilaveten, dijital enformasyon teknolojileri neredeyse bütün endüstri dallarına etki etmektedir. Petrol, demiryolu ve otomobil, 19. ve 20. yüzyılın endüstri dönemi için ne ifade ediyor ise bu teknoloji de 2000’li yılların bilgi çağı için aynı şeyi ifade etmektedir. Bu teknoloji; ürün ve hizmetlerin verimliliği artıran, maliyetlerini düşüren ve farklı iş oluşturma olanaklarını sunan bir dönüşüm teknolojisidir.⁴⁷ Bu dönüşüm iş dünyasında bazı sıkıntıları da beraberinde getirmiştir. İşletmede açılan yeni departmanlarda teknik bilgi ve beceriye sahip elemanları istihdam etmek ve/veya mevcut çalışanları bu değişikliklere adapte etmeye yönelik eğitim, geliştirme vb. olanakları sunmak zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca bu elemanları yönetebilecek o alanda bilgili, işletmenin değişen koşullara

⁴⁴ Hugh Scullion ve David G. Collings, “Global Talent Management”, Taylor&Francis 2011, s. 7

⁴⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 22

⁴⁶ Malik Yılmaz, “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 49(1), 2009, s. 101

⁴⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 22-23

ayak uydurmasını sağlayabilecek, stratejik yönetsel beceriye sahip yöneticiler bulunması da gerekli olmaktadır.

Enformasyon ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler işletme ve çalışan beklentileri ve çalışma koşullarında da değişikliklere yol açmıştır. Bu gelişmeler arttıkça yeni çalışma türleri ortaya çıkmakta ve ofis ortamında çalışma zorunluluğu da kısmen de olsa ortadan kaldırılmaktadır. Artık çalışanlar evden çalışma imkanı bulmakta veya internet üzerinden çalışmalarını rahatlıkla sürdürebilmektedirler.

Nitelikli işgücüne olan ihtiyacı McKinsey “Yetenek İçin Savaş”ta (War for Talent) açıkça ortaya koymuştur. Bu çalışmada ifade edildiği üzere en iyi yazılımcılar diğerlerine göre on kat daha kullanılabilir kod yazabilmekte ve sıradan yazılımcıların ürettiklerine oranla beş kat daha fazla kar üretmektedirler.

1.4.3 Demografik Değişimler

Demografik değişimler yetenek savaşlarını etkileyen bir diğer önemli konudur. Avrupa’da azalan doğum oranları ve artan uzun ömürlülük genel nüfusun yaş profilini hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Örneğin birçok Avrupa ülkesi yaşlanan nüfus ve değişen demografiyle karşı karşıyadır. Bu tür değişiklikler sonucunda işgücü arzının azalması sebebiyle işletmeler işe alım stratejilerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.⁴⁸

Demografik bakımdan yeryüzünde “nüfuslaşma” ve “yaşlanma” adı verilen iki değişimden söz edilebilir.⁴⁹

Nüfuslaşma: Genellikle gelişmişlik düzeyi düşük ve orta seviyede olan ülkelerde nüfusun hızlı artışı ve bunun bir sonucu olarak sorunların (yoksullaşmanın artması, işsizliğin artması, göçlerin artması vs.) giderek ağırlaşmasıdır.

Yaşlanma: Gelişmişlik düzeyi yüksek ülkelerde genç nüfus oranının düşmesi ve yaşlı nüfus oranında artışların yaşanması gündemdedir.

Dünya tarihsel olarak bir demografik geçiş süreci yaşanmaktadır. 20. yüzyıldan önce dünyada nüfus büyüme hızı yavaş seyretmiş, nüfus oranı büyük ölçüde aynı seviyede kalmış ve insanların ortalama yaşam süreleri 65 yaşın altında kalmıştır. Bu durum 20. yüzyılın ilk yarısında değişiklik göstermeye başlamış, doğuştan yaşam beklentilerinin yükselmesi nüfus artışına da hız kazandırmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında ise farklı bir geçiş süreci

⁴⁸ Scullion, Collings, a.g.e., s. 7

⁴⁹ Coşkun Can Aktan, “Değişen Dünya ve Yeni Dinamikler”, www.cilginbiyologlar.com/forum/viewthread.php?, 14 Aralık 2012

yaşanmıştır. Pek çok ülkede doğum oranı büyük ölçüde düşüş göstermiş, bu durum nüfus büyümesinin yavaşlamasına ve yaşlı nüfusun artmasına sebep olmuştur.⁵⁰

1.4.4 İşgücü Hareketliliği

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeyle gerek coğrafik gerekse kültürel sınırlar ortadan kalkmış ve işgücü hareketliliğini değiştirmiştir. Küresel işgücü rekabeti ve sınır hareketi, göç engellerinin azalmasıyla ve insanların ülkeleri dışında çalışmak istemesiyle mümkün hale gelmiştir. Mavi yakalı olarak adlandırılan emek yoğun iş gücü arasındaki hareketliliğin, vasıflı çalışanlara göre daha az olduğu ifade edilmektedir. Vasıflı işgücünün akışı, gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğrudur. Bu akış gelişmiş ülkelerdeki vasıflı işgücünü olumsuz etkilemekte, işletmeler daha düşük maliyetli olan göçmenleri tercih etmektedir. Özellikle çok hareketli olan, yeni ortama kolayca uyum sağlayabilen profesyonel çalışanların sayısının artması yetenek rekabetini arttıran bir faktördür.⁵¹

İşgücü akımları reel ücret oranları ve ülkeler arasındaki ekonomik gelişmişlik seviyesi farklılıklarından etkilenmektedir. Profesyoneller ve yüksek vasıflı işçiler düşük vasıflı işçilere oranla daha fazla hareketliliğe yönelme eğilimi göstermektedirler. Dünya genelinde işgücü piyasalarının entegrasyonu büyük ölçüde yabancı yatırımcılar tarafından yönlendirilmekte ve işgücü akışını arttırmaktadır.⁵²

Gelişmiş ülkelere, gelişmekte olan ülkelere yetenekli işgücü geçişinin yaşanması; gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz etkilere sahip olmakta ve yetenekli bireylerin istihdam edilme oranında düşüş yaşanmaktadır. Bu durum farklı bir açıdan değerlendirildiğinde ise; göç eden nitelikli bireyler gittikleri ülkelerdeki yetenekli işgücünü de olumsuz etkilemektedirler. Bu olumsuzlukların en önemlisi; göç eden yetenekli bireylerin maliyetinin daha düşük olmasıdır. Bu sebeple işletmelerin kendi ülkelerindeki bireyleri tercih etme oranlarında düşüş yaşanmaktadır.⁵³

1.4.5 Değişen İşgücü Profili

Son 70 yılı baz alarak işgücü profillerini kuşaklar halinde incelemek daha anlaşılır olacaktır. Bu durumda 4 kuşak söz konusudur. Bunlar; Baby Boomer, X, Y ve Z kuşaklarıdır.

⁵⁰ Pelin Atanaman Erdönmez, "Küresel Demografik Değişim Süreci ve Finansal Sektör Üzerindeki Etkileri", Bankacılar Dergisi, 62, 2007, s. 59

⁵¹ Çayan, a.g.e., s. 20

⁵² Scullion ve Collings, a.g.e., s. 8

⁵³ Songül Aktürk, "İşgücünün Küreselleşmesi",

<http://www.dunya.com/kusaklar-x,-y,-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti151507h.htm>, 15 Aralık 2012

1946-1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomer kuşağı olarak nitelendirilmektedir. II. Dünya Savaşı'nın ardından bir milyar bebek doğumunun gerçekleştiği yıllar "nüfus patlaması" ve bu yıllarda doğan bebeklere "Baby Boomers" denilmektedir. Sadakat duyguları yüksektir ve çalıştıkları işletmelerde uzun yıllar kalmışlardır. Teknolojik dünya ile ne çok yakın ne de çok uzak olmuşlardır, fakat yeterince kullanmamışlardır. İşletme başarılarında daima kişisel başarıların önemli olduğuna inanmışlardır. Kişisel faydalarından dolayı çalıştıkları işletmeler için önemli olduklarına inanmışlardır.⁵⁴

"X kuşağı; 1965-1980 yılları arasında doğanlardır. Özellikle 1965-1976 yılları arasında dünyaya gelmiş ve bu yıllarda yaşanan ekonomik bunalımlar ve sosyal gerilimlerden etkilenmiş "kayıp kuşak" olarak da adlandırılan bir nesildir. Bu kişiler, birden fazla yerde çalışan veya işsiz ailelerin çocuklarıdır. Ailelerinde işsizlik durumunu gördüklerinden dolayı işlerine çok bağlanmışlardır. Bu hususta önemli bir sorunla karşılaşmadıkları müddetçe iş değiştirmek istemezler. Bu kuşak bireyleri eğitime çok önem vermiştir ve teknoloji hayatlarına sonradan girmiştir."⁵⁵

1980 ve sonrasında doğanlar ise Y kuşağı olarak adlandırılır. İşlerinde uzun süreli sadakat göstermeyen bir yapıya sahipler. Eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerektiğine inanırlar ve şirket içi eğitimlere önem verirler. Sorumluluk sahibi olma konusunda oldukça isteklidirler ve kendilerini kanıtlamak isterler. Yüksek otorite karşısında çok rahatsız olurlar. Kendi fikirlerine çok önem verilip, fikirlerinin mutlak sorulmasını isterler.⁵⁶ Y kuşağı çalışmayı sever fakat hayatlarının sadece işten ibaret olmasından hoşlanmazlar. Bu kuşaktakiler otoriteye karşı duran, öncelikle anne ve babalarını ardından işverenlerini yargılamaktan kaçınmayan ve az bir sürede başarılı işler yapmaya odaklanmış kişilerdir. Çalışma hayatı boyunca oldukça seçici davranmaktadırlar, diğer çalışanlardan daha hızlı çalışırlar ve başarılarını hemen ispatlama çabasındadırlar.⁵⁷ Z Kuşağı ise 2003 ve sonrasında doğanları nitelendiren en genç kuşaktır. Geleceğin yeni nesli Z kuşağının olumlu ve olumsuz yönleri şunlardır:⁵⁸

⁵⁴ Zeynep Mengi, "İş Başarısında Kuşak Farkı", <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>, 15 Aralık 2012

⁵⁵ Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayırıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı <http://www.dunya.com/kusaklar-x,-y,-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-151507h.htm>, 16 Aralık 2012

⁵⁶ Aydın Demirer, "Ey X Kuşağı..." http://www.isteinsan.com.tr/yazarlar/aydin_demirer/69047.htm, 16 Aralık 2012

⁵⁷ İyi de kim bu Y'ler?, <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf>, 17 Aralık 2012

⁵⁸ Neşe Mesutoğlu, "Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!" <http://www.kigem.com/content.asp?bodyid=2858>, 17 Aralık 2012

Z kuşağının olumlu yönleri:

- ✓ Eğitim seviyesi yüksek olacak,
- ✓ Kişisel davranmaları ve özgür olmaları yaratıcılığı artıracak,
- ✓ Açık sözlü olmaları motivasyonu yüksek bir çalışma ortamı oluşturacak,
- ✓ Nesiller arasındaki farklılıklar azalacak,
- ✓ İnsan ilişkilerinde başarılı olmaları müşteriler ve iş arkadaşlarıyla kolay anlaşmalarını sağlayacak,
- ✓ İnternet ve teknoloji sayesinde coğrafi sınırların ortadan kalkması güvenlerini arttıracak,
- ✓ Kompleksiz bir kişilik özelliğine sahip olduklarından dolayı kendilerini ifade etmede rahat davranacaklardır.

Z kuşağının olumsuz yönleri:

- ✓ Sadakatsizlikten dolayı işverenlerin işi zorlaşacak,
- ✓ Azim ve hırs sahibi olmamalarından dolayı, kriz dönemlerinde olumsuz etkiye sahip olacak,
- ✓ Daima yükselmek istemeleri sebebiyle “yıldız savaşları” yaşanabilecek,
- ✓ Kolay vazgeçmeleri sebebiyle işverenlerin yetenekleri işletmelere bağlamaları daha zor olacak,
- ✓ Standart işleri yaptırmak zorlaşacak,
- ✓ Emek ve zaman isteyen iş grupları değerini kaybedebilecek,
- ✓ Her şeyin bireyselleştirmek istenmesi nedeniyle zengin ile fakir arasında bir uçurum yaratacaktır.

Görüldüğü üzere her kuşağın farklı özellikleri bulunmaktadır (işe bakış açıları işverenden beklentileri, işi ne olarak gördükleri gibi). Bu sebeple işletmelerin boş pozisyonları doldurmalarında zorluklar ortaya çıkmaktadır.

1.4.6 Yeni Kariyer Anlayışlarının Oluşması

İşgücü profillerinin değişmesine paralel olarak kariyer anlayışlarında da değişimler olmakta, yükselme beklentileri ile kriterlerde oluşan değişimlerle farklı kariyer yaklaşımları ön plana çıkmaktadır.

Kariyerin üç temel boyutu bulunmaktadır: Birincisi kariyerin hiyerarşiye bağlı dikey bir hareketidir. Farklı işlerdeki farklı çalışanlar, değişik oranlarda dikey hareketleri yaşarlar. İkincisi kariyerin yatay hareketidir. Bu değişiklik belli görevlerde ve daha az olarak da ana iş alanlarıyla uzmanlıklarda görülür. Son olarak kariyerin organizasyonlarda yönetimin içine

doğru dağılan bir hareketinin olmasıdır. Böyle bir hareket terfi anlamında dikey harekete benzeyebilir ama her zaman aynı değildir.⁵⁹

Geleneksel kariyer modellerinde, çalıştığı kuruma kendini adanış, çalışma güvenliğini, işletmede yükselmeyi ve daha yüksek maaş alma beklentisindeki bireyleri tatmin etmek düşüncesi yatmaktadır. Fakat günümüz işletmelerinde örgütsel yapı ve süreçlerde oluşan değişiklikler bu kariyer modellerinin uygulanmasını zorlaştırmıştır. Örgütsel sınırların daha geçirgen oluşu, iş güvenliğinin azalışı, kariyerde işletme yerine kişinin sorumluluklarının artması ve bilgiye dayanan gücün ön planda olduğu kariyer modelleri yaygın hale gelmektedir.⁶⁰

Özellikle esnek örgütler aynı zamanda sınırsız örgütler olarak da tanımlanmakta olup, bu kavram ile örgüt yeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu bir örgüt yapısı anlatılmak istenmektedir. Yani sınırsız kariyer işe ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. De Fillippi ve Arthur sınırsız kariyeri, tek bir işletmede kalmanın ötesine giden iş olanaklarının bir dizisi olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşımda kariyer hareketinin yn, başka bir işletmeye yönelebileceği gibi, kişi eğer büyük bir işletmeyse, bu işletmenin değişik bir çalışma alanına doğru da olabilmektedir. Bu bağlamda bu yaklaşım, bireyleri işletmede tutmak, kaçırmama amacına odaklanan geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu sebeple kariyer keşif süreci, belki de kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir. Buna göre örgütlerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim yeteneği, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli hale gelmektedir.⁶¹

Farklı bir açıdan değerlendirildiğinde örgütlerin diğer işletmelerden çalışan alma eğilimine de son zamanlarda sıkça karşılaşılmaktadır. İşletmelerde yeni mezun bir bireyi istihdam edip nitelik kazandırmak yerine eğitimi ve tecrübe sahibi bir bireye yönelmeleri durumunu gösteren araştırma sonuçlarına göre; son zamanlarda “kelle avcısı” olarak bilinen özel alışan

⁵⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 330

⁶⁰ zgr Doğan ve Nihat Erdoğmuş, “rgtsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/499-orgutsel-degisimler-ve-yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, 20 Aralık 2012

⁶¹ Abdullah Soysal, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları I”, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/483-kuresellesen-hayatinda-yeni-kariyer-yaklasimlari-i.html>, 20 Aralık 2012

temin eden şirketlerin sayısındaki artış ve işverenlerin başka işletmelerden çalışan transfer etmeleriyle alakalı davalarda artış yaşandığı bilinmektedir.⁶²

1.4.7 Zayıflayan Örgütsel Bağlılık

Değişen işgücü profili ve diğer şartlara bağlı olarak çalışanların işyerlerine olan bağlılıkları da azalmaktadır. İşletmeye olan sadakat yerini kişinin kendine olan bağlılığına bırakmıştır. Çalışanlar işletmeye kendilerini bağlamak yerine kişisel ve işle ilgili gelişimlerine önem vermeye başlamışlardır. Çalışan bağlılığı yüksek bir birey büyük olasılıkla o işletme hakkında olumlu şeyler söyleyecek, böylece pozitif bir işveren markasının oluşmasını sağlayacak, işletmede kalmak isteyecek, işgücü devir oranı düşecek; hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, verimlilik, satış, karlılık, gibi değişkenleri etkileyen üstün düzeyde çaba gösterecektir.⁶³ Gibson'a göre çalışan bağlılığı, "bir çalışanın işletmeye, yöneticilerine ve ortak çalışanlarına yüksek derecede duygusal ve zihinsel bağlantı kurarak kendini işine adanmasıdır."⁶⁴

Artık çalışan bağlılığı konusu dünyadaki neredeyse bütün işletmelerin önem verdikleri konuların başında yer almaktadır. Günümüzde birçok işletme bireylerin bağlılık ve motivasyon düzeyini ölçmek adına farklı araştırma firmalarına başvurularda bulunmaktadır. Genellikle verimli işletmelerin büyük bir kısmı bu değerlendirmeleri bir yönetim ve iyileşme aracı olarak kullanmaktadır. Taylor Nelson Sofres, dünya genelinde bağlılık konusunda araştırmalar yapan kuruluşlardandır ve 2002 yılında 33 ülke üzerine detaylı bir araştırma gerçekleştirmiştir. TNS'nin Çalışan Puanı (Employee Score) adlı araştırmasında, küresel bazda çalışan bağlılığını sektör, ülke, bölge, yaş grupları, pozisyon ve cinsiyet bazında ortaya koymuştur. Bahsi geçen araştırma sonuçlarına göre, 2002'de bireylerin işletmeye bağlılık seviyeleri % 51, işe karşı bağlılık seviyeleri ise % 57 olarak bulunmuştur.⁶⁵

1.4.8 Artan İş-Yaşam Dengesi

İş hayatında fazla teknoloji kullanımı çalışma şartlarındaki esnek uygulamaları zorunlu hale getirmektedir. Bununla birlikte çalışma kavramında ve işgücü niteliklerinde de değişiklikler oluşmaktadır. Bu değişiklikler farklı işgücüne ve örgüt yapılarına sebep olmakla birlikte aile içinde de değişik rol dağılımlarına neden olmaktadır. Eskiden sadece erkeklerin

⁶² Erkan Erdemir, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları", 5. Knowledge, Economy and Management Congress, s. 31

⁶³ Julia Christensen Hughes ve Evelina Rog, "Talent Management: A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 2008, s. 749

⁶⁴ John Gibbons, "Employee Engagement", The Conference Board, Inc., 2006, s. 5

⁶⁵ Hande D. Süzer, "Zorunlu Sadakat",

<http://www.capital.com.tr/zorunlu-sadakat-haberler/15791.aspx>, 20 Aralık 2012

para kazandığı tek gelirli aile yapısından eşlerin her ikisinin de çalıştığı aile yapılarına dönüşüm yaşanmaktadır. Aile içerisinde hem kadının hem de erkeğin çalışma ve aile hayatında mesuliyetlerini tam bir şekilde yerine getirme isteği bir denge oluşturulmasını gerekli hale getirmektedir.⁶⁶

İş ve aile arasındaki denge, çalışan bireyin ailesi ve işi arasındaki sorumlulukları uyumlu bir şekilde yürütmesi olarak ifade edilmektedir. Sanayi toplumuna geçiş süreci ve yaşanan toplumsal değişiklikler çalışma ve aile hayatında önemli etkilere sahiptir ve bu durum iş-aile olgusunda kendini açıkça göstermektedir. Daha önce bahsedilen işgücü profillerinde yaşanan değişimler, özellikle eğitim seviyesinin artması ve bununla birlikte kadınların da kariyer sahibi olma arzuları ile daha geç yaşta çocuk sahibi olma isteğinde yaşanan artışlar da iş-aile dengesini etkilemektedir. Hem kadının hem de erkeğin çalışması yapısal rol dağılımını yansıtan “modernsimetrik aile” modelinin gün geçtikçe yaygınlaşması, kadının aile rolüne olduğu gibi iş rolüne, erkeğin de iş rolüne olduğu gibi, aile rolüne verdiği önemin artması şeklinde sonuçlanmaktadır.⁶⁷

1.5 Dünyada ve Türkiye’de Yetenek Savaşlarının Genel Durumu

2000 yılındaki bir araştırmada ABD’de çalışan beş bin ceoya “Gece sizi uyutmayan ve kafanızı kurcalayan şey nedir?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Ceoların kafasını kurcalayan en önemli sorunun, “yetenek sahibi bireyleri çekebilmek ve işletmede tutabilmek” olduğu öğrenilmiştir. Corporate Executive Board (CEB) tarafından yapılan araştırma, üst düzey insan kaynakları sorumlularının 3/4’ü yetenekli bireyleri bulma ve elde tutma hususunun en önde gelen kaygı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Katılımcıların % 62’si ise işletme genelinde yetenek açığı sebebiyle endişelenmekte ve CEB tarafından dört bin insan kaynakları sorumlusuyla yapılan çalışmada, 2004 yılından itibaren bireylerin kalitesinde % 10’luk bir düşüş olduğunu ve var olan boşlukları tamamlama süresinde ise 37 günden 51 güne bir artış olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin 1/3’ü, boşalan bir pozisyonun kısa bir zamanda doldurulabilmesi için ortalamanın altındaki bireyleri işe almak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Hükümetler nitelikli/yetenekli göçmenleri kendilerine çekebilmek adına çaba harcamakta ve birçok ülke nitelikli bireylerin ülkeye girmesine kolaylık sağlamaktadır. Almanya’da yetenekli/nitelikli bireylere kolaylıkla vize verilmekte, İngiltere’de ise ülkede yaşama izni süresi artırılmaktadır. Üniversiteler de yetenek yakalama merkezleri olarak görülmektedir. Avustralya ve Yeni Zelanda farklı ülkelerden gelen üniversite öğrencilerine mezun olduktan sonra ülkede işe

⁶⁶ Burcu Doğrul ve Seda Tekeli, “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2), 2010, s. 12

⁶⁷ Serap Özen Kapız, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3), 2002, s. 145

girmesinde kolaylık sağlamaktadır.⁶⁸ Manpower Group'un 2013 Yetenek Kıtılığı Araştırma sonuçlarına göre ise şu genellemeler yapılmaktadır:⁶⁹

- ✓ Yetenekli bireyleri bulma sorunuyla karşılaşan her beş şirketten biri şirketin müşteri beklentilerini karşılayabilme hususunda büyük bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.
- ✓ Yetenek kıtlığının en etkin yaşandığı; Japonya, Brezilya, Hindistan, Türkiye ve Hong Kong'taki işverenler tarafından belirtilmiştir.
- ✓ Amerika'daki işverenler teknik pozisyonları doldurmakta zorlanırken, Asya Pasifik'teki işverenler satış temsilcisi bulmakta sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da ise yetenekli çalışan kaynağında büyük zorluklar yaşandığı belirtilmiştir.
- ✓ Amerika, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da mesleki nitelikler ve zanaatkarlık gibi yetkinlikler yetenek kıtlığının en önemli nedeni olarak görülmektedir.
- ✓ İşverenler yetenek sıkıntısını hafifletmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut personeli eğitmeye ve geliştirmeye önem vermelidirler.

Yetenek savaşları olgusunun Türkiye'ye yansımalarıyla ilgili olarak Erkan Erdemir tarafından yapılan ve 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulan çalışmaya göre yetenek stratejilerinin uygulandığı sektörler; holdingler, imalat sektörü, ilaç sektörü, perakende sektörü, kimya sektörü, bilişim sektörü, danışmanlık sektörü, gıda sektörü, bankacılık sektörüdür. Araştırmanın yapıldığı tüm holding yöneticileri yetenekli adayları elde etmek üzere bir rekabet yaşandığını kabul etmektedirler. Sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil, ceodan başlamak üzere bütün üst düzey yöneticilerin yetenekli adayları kazanma konusunda ortak bir vizyona ve eğitime sahip olmaları beklenmektedir.⁷⁰

Her ne kadar nitel bir araştırmada genelleme yapma imkanı sınırlı ise de, görüşülen işletmelerin, özellikle holdinglerin ülke ekonomisinin önemli bir kısmını temsil etmeleri nedeniyle şu sonuçlar ifade edilebilir:⁷¹

- ✓ Ülkemizdeki gelişmiş örgütlerin gündeminde yetenek savaşları olgusu yer almaktadır.
- ✓ Yetenek savaşları özellikle bireysel olarak konuya inanmış üst yöneticilerin gözetiminde paylaşılabilir.

⁶⁸ Yetenek Savaşları,

<http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, 23 Kasım 2013

⁶⁹ Manpower Group, 2013, s. 3

⁷⁰ Erdemir, a.g.e., s. 36,37

⁷¹ Erdemir, a.g.e., s. 38

- ✓ Özellikle yabancı sermayeli ve ortaklı örgütlerde yetenek savaşları vizyonu daha gelişmiştir.
- ✓ Örgütler hedef kitlelerinde olan bireylerin nitelikleri hususunda içinde buldukları sektöre bağlı olarak farklı kriterler kullanmaktadırlar.
- ✓ Yetenek savaşlarında rekabet avantajı sağlayacak temel strateji işe alma sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınmasıdır.
- ✓ Yetenek savaşları alanında uygulanan stratejilerin kullanımında kariyer sistem tipolojisi ile büyük ölçüde açıklanabilecek bir sektörler arası farklılık gözlenmektedir.

Dünyanın önde gelen online kariyer sitelerinden Monster'ın, Türkiye'nin önde gelen işletmelerden 273 İK sorumlusunun katıldığı yüz yüze anket yoluyla tamamlanan araştırma sonuçlarına göre cevaplayıcıların büyük çoğunluğu, işletmelerinin kriz ve küresel rekabet ortamında işletme amaçlarına uygun yetenekli çalışanlara sahip olduklarını düşünmekle birlikte, ankete cevap veren katılımcıların % 94'ü işletmelerinin yetenekli çalışanları çekmekte zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların neredeyse yarısı işletmelerinin uyguladıkları yetenek yönetimi uygulamalarına örnek verirken, en çok, çeşitli mülakat ve testler (%16), eğitim (%15) ve çalışan değerlendirme yönetiminin (%13) olduğunu ifade etmişlerdir. İK planlama, yetenek yönetimi ve kariyer planlama sistemi de işletmelerin benimsediği diğer uygulamalardan bazılarıdır.⁷²

Yerel işletmelerde başarılı bir yetenek yönetiminin var olmasının önünde engeller de bulunmaktadır. Bu engeller şu şekilde özetlenebilir:⁷³

- ✓ Üst düzey yöneticilerin, üzerinde durması gereken daha önemli konular olduğunu düşünerek yetenek yönetimini yeterince önemsememesi,
- ✓ Bölge, ürün veya işlevlere dayalı işletme yapılarının; iş birliği ve kaynak paylaşma hususundaki sınırlılıkları,
- ✓ Çalışanların kariyerleri konusunda etkin olmayan orta kademe yöneticilerinin bu aktiviteleri işletme yönetimine göre daha basit görmeleri,
- ✓ Yöneticiler, çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını görmezden gelebilirler,
- ✓ İşletmenin yetenek yönetimi stratejisi hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan yöneticilerin bu hususta etkin rol alamaması,
- ✓ İnsan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetimi hususundaki uygulamalarının diğer departman yöneticileri tarafından yeterince dikkate alınmaması şeklindedir.

⁷² Yetenek Savaşları

<http://www.ntvmsnbc.com/id/25035325/>, 23 Kasım 2013

⁷³ Randall S. Schuler, Susan E. Jackson ve Ibraiz R. Tarique, "Framework For Global Talent Management: HR Actions For Dealing With Global Talent Challenges", Global Talent Management, ed. Hugh Scullion ve David G. Collings, Taylor&Francis 2011, s. 32

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ VİZYON: YETENEK YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Evrimi

İnsan kaynakları yönetiminde, işletmenin mevcut ve uzak gelecekteki rakiplerine karşı başarı sağlamasını mümkün kılacak insan kaynaklarına sahip olunması ve bireylerin işletmeyi amaçlarına ulaştıracak şekilde yönetilmesi amaçlanmaktadır. Bu hususta İK yönetimi, insan kaynaklarının elde edilmesini, işletmede tutulmalarının sağlanmasını ve performanslarının artırılmasını sağlayacak gerekli politikaları, stratejileri ve programların tasarlanması ve yürütülmesi faaliyetlerini yürüten bir disiplindir.⁷⁴

Bir işletmede başarı sağlanabilmesi için farklı kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynaklar esas itibariyle fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları olarak ikiye ayrılabilir. Bir ürün veya hizmeti üretebilmek için ihtiyaç duyulan üretim yerlerini ve donanımını içeren kaynaklar fiziksel kaynaklardır. İnsan kaynakları ise; üretilen bütün ürün ve hizmetler ile mevcut ve potansiyel müşterilerle iletişim kurabilmek için pazarlama kapasitesini ve işletmeye ait bilginin, deneyimin, becerilerin, karar verme ve yaratıcılığın etkinliği olan ayrıca yetenekli çalışanların işletme ile uyumunun sağlandığı, kendini geliştirme olanaklarının sunulduğu ve ödüllendirildiği kaynaklardır. Başarılı olmak adına bütün bunlar önem kazanmakla beraber rakipler karşısında üstünlük sağlama ihtimali en fazla olan kaynak, insan kaynakları ve bu kaynakların yönetilmesinde nasıl bir yol izleneceğidir.⁷⁵

İnsan kaynakları yönetimi, tarihi gelişmeler ve bu tarihsel olaylar karşısında her dönemde oluşmuş yönetim teorilerinin doğrultusunda gelişme göstermiştir. İnsan kaynakları yönetiminin orijini personel yönetimidir. Bu disiplini ortaya çıkaran yönetim teorileri şu şekilde kısaca özetlenebilir:

19. yüzyılda geliştirilen klasik yönetim teorileri içinde yer alan görüşler arasında; Taylor'a ait olan "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henry Fayol'dan "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Max Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı" yer almaktadır. Klasik yönetim görüşleri incelendiğinde her bir görüşün birleştiği ortak ve temel özellikler; insanı geri plana atarak daha çok üretim, makineler ve iş süreçleri, iş dizaynı üzerinde durması, yetki ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya doğru aktarıldığı bürokratik, emir-komuta zinciri içinde

⁷⁴ Leman Bilgin, Deniz Taşçı, Deniz Kağmıoğlu, Serap Benligiray ve Hatice Zümrüt Tonus, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ed. Ramazan Geylan 5.bs., T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2011, s. 1

⁷⁵ Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 3

hiyerarşik işletme yapılarının benimsenmesi, dış çevre koşullarından ziyade iç koşullar üzerinde durulmasıdır. O dönemde geliştirilen insan faktörüne bakış açısı şu şekilde özetlenebilir: İnsanlar tembel olup sorumluluk almaktan kaçınırlar ve çalışmayı sevmezler. Onlardan verim sağlayabilmek için sıkı, katı bir denetim ve yönlendirme gereklidir.⁷⁶

Çalışanların ihmal edilen psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek ve İkinci Dünya Savaşı nedeniyle işgücü arzındaki eksilme karşısında verimliliği yükseltme düşüncesi bu dönemde yönetim teorilerinin odak noktası olmuştur. İşletme yönetiminde “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”, “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı”, “Davranışsal Yaklaşım” olarak da adlandırılan “Neo-Klasik Yaklaşım”; psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulgu ve yöntemlerin örgütsel davranış biçimlerinin açıklanması için kullanılmasına dayanmaktadır. Elton Mayo’nun “Hawthorne Araştırmaları”, Douglas McGregor’a ait “X ve Y” Teorisi, Abraham Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ve Frederick Herzberg’in “Çift Faktör Teorisi” en popüler kuramlardır.⁷⁷

Bu dönemde klasik kuramda göz ardı edilen insan unsuru ön plana çıkmıştır. Çalışanın motivasyonu, insan davranışları, liderlik, iş tatmini, grup davranışları, işletme içi iletişim biçimleri gibi farklı kavramlar gündeme gelmiştir. Dönemin insan olgusuna bakış açısı şu şekilde özetlenebilir; insanlar, şartlar uygun olduğu takdirde, psikolojik ve sosyolojik gereklilikleri yerine getirildiğinde çalışmaktan mutlu olabilir, yaratıcılıkları artabilir, sorumluluk üstlenebilir; ceza-zorlama-baskı yoluyla yönetim, bireyleri motive etmek ve çok çalıştırmaktan demotive etmekte ve işe karşı tatminsizliğe yol açmaktadır. 1960’lı yıllardan itibaren ise yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak Modern Yönetim Anlayışı dönemine geçilmiştir. Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Quichi’ nin “Z Teorisi”, Tom Peters, Richard Pascale ve Peter Drucker’ ın “Kurum Kültürü”, Alvin Toffler’ in “Üçüncü Dalga”, modern yönetim görüşleri arasında en çok bilinenlerden sadece birkaçıdır.⁷⁸ Bu dönemde artık kurumların kapalı pazar ekonomileri içinde geleneksel yönetim şekilleri ve sadece varlığını korumaya yönelik çaba ve politikaları yetersiz kalmıştır. Ayrıca değişen insan kaynağı profilleri yöneticileri zorlamaktadır.

2.1.1 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İK yönetimi tarihine bakıldığında da aslında “Personel Yönetimi” kavramının devamı olarak oluştuğu görülmektedir. Personel yönetimi 2. Dünya Savaşı’ndan sonra ortaya çıkmış yönetim kuramlarının sonucu olarak gelişen bir kavram gibi görünmesine rağmen bu

⁷⁶ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, “İşletmeci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2004, s. 27-28

⁷⁷ Atlı, a.g.e., s.90

⁷⁸ Gürüz ve diğeri, a.g.e.,s. 29

kavramın kökeni daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunlarıyla tanınan Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800'lü yıllarda ortaya atılmış, ardından M.Ö. 1650'li yıllarda Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları söz konusu olmuştur. M.Ö. 400'lü yıllarda ilk kez personel devri sorununa değinen ulus yine Çinliler olmuştur.⁷⁹

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki dönemde personel etkinliklerine para ve zaman harcama düşüncesi işverenlerin çoğuna gülünç gelmiştir. O zamanlarda emek gücü çok ucuz ve fazlaydı. ABD'nin 1918'de savaşa girmesinden sonra Amerika'ya göçmen akışı hemen hemen durmuştur ve çalışanlar maaşların düşüklüğüne ve katlanılmaz çalışma şartlarına karşı mücadele etmek için sendikalara üye olmuşlardır. Böylece niteliksiz ve pek fazla beklentisi bulunmayan işçi geride kalmıştır.⁸⁰

Personel yönetimi anlayışının ilk dönemlerinde (1930-1940'lı yıllar) personel bölümlerinin en temel görevi ücretler, yan ödemeler, sigorta kaydı, izinler, rapor alınan günler, işe devam etmeme ve geç gelme gibi konularda kayıtları tutmak ve gerekli işlemleri yapmaktır. Bu dönemde personel yöneticisi işletmedeki en alt düzey yönetici konumunda yer almaktaydı.⁸¹ Yine bu dönemde sendika yasasının çıkarılması şirketlerin, sendikalar ile ilişkilerin düzenlenmesinde ayrı bir önem vermelerine neden olmuştur. Bu dönemde çalışma (iş) ilişkileri birimi şeklinde nitelendirilen personel biriminden, tüm personel ve sendikal ilişkilerden oluşan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi beklenmiştir. Bu bağlamda, işe alma, atama, terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve ayrıca sendika ile ilişkileri yürütmesi görevi personel bölüme verilmiştir. Sanayileşme döneminin başlarında işverenler üretime yönelik teknolojiler, pazarlama ve finansman yöntemleri konularına önem vermişlerdir. Bahsi geçen yıllarda bireyler, üretim sürecinde bir parça veya bir üretim aracı şeklinde görülmekteydi. 1960'lı yıllarda ABD ve 1970'lerde Avrupa'daki gelişmişlik düzeyi yüksek ülkelerde, daha verimli, daha gelişmiş ve daha fazla kazandıran bir yaşamın yalnızca makineler aracılığıyla karşılanamayacağını, insanın da önemli bir unsur olduğu fikrini benimsemeye başlamışlardır. Çünkü iş, çalışma psikolojisi, eğitim ve endüstriyel ilişkiler açısından bakışın yeterli olmadığı, insana ilişkin olgu ve olayların bir bütün halinde ele alınması gerektiği fikri ortaya çıkmıştır.⁸²

⁷⁹ Funda Ferik, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci",

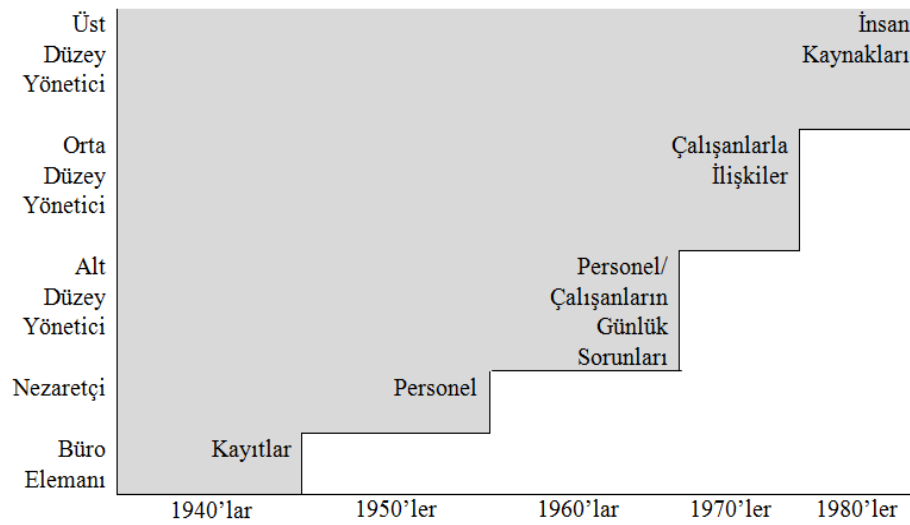
<http://enm2008.blogcu.com/insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci/3003548>, 10 Mart 2013

⁸⁰ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, "İnsan Kaynakları", çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s. 22-23

⁸¹ Atlı, a.g.e., s. 92

⁸² Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 5

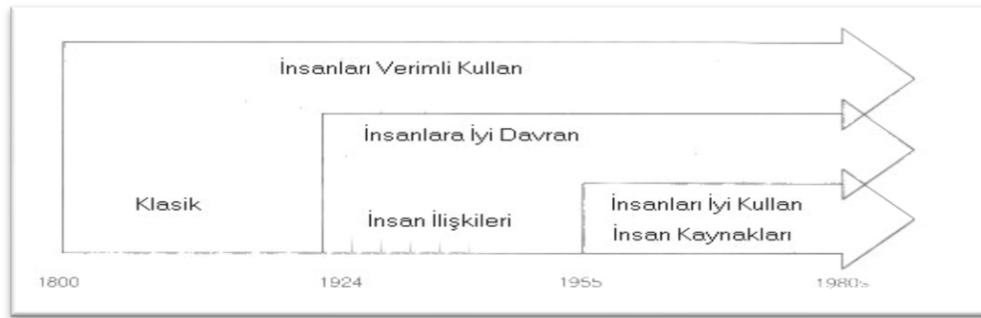
Palmer ve Winters'a göre insan kaynakları yönetiminin bazı önemli dönüm noktalarıyla ilgili gelişim Şekil 2.1'de görülmektedir.



Şekil 2.1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Kaynak: Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, "İnsan Kaynakları", çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s. 23

Süreç içerisinde teknolojinin artması ve organizasyonların karmaşıklaşmasının yanında yönetim felsefesi açısından incelediğimizde insan faktörünün öneminin giderek arttığını görüyoruz. İnsan kaynaklarının yönetim felsefesiyle ilgili gelişimini Şekil 2.2'de incelemek mümkündür.



Şekil 2.2 Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Kaynak: Serap Benligiray, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi", TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s. 57

Günümüzde önemli hale gelen insan kaynakları yönetimi, gerek kamu yönetimi alanında, gerekse işletme yönetimi alanında çalışma hayatının bütün yönlerini etkilemesi yanında, personel yönetimin ifade edilen görevlerine ek olarak kariyer yönetimi, motivasyon, yükselme, personel değerlendirmesi, hizmet içi eğitim, ücret yönetimi, disiplin, ödüllendirme,

emeklilik gibi alanları da kapsamaktadır. Hatta son yıllarda “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı önemli hale gelmiştir.⁸³

Tarihsel süreç içerisindeki gelişmelere bakılarak personel yönetimi ve İK yönetimi arasında bazı farklılıklar bulunduğu görülmektedir.⁸⁴

Tablo 2.1 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen görevler	Spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler
Kısa vadeli idari bakış açısı	Uzun vadeli ve stratejik bakış açısı
İşgücü maliyet olarak görülür	İnsanı üretimin önemli bir faktörü, önemli bir rekabet gücü olarak görür ve insana yatırım yapar
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık düzeyinde hizmet
İş odaklı	İnsan odaklı
Klasik yönetim anlayışı	Toplam kalite anlayışı
Normlar ve kalıplar	Değerler
İşte çalışan insan yönetimi	Yaratıcılık ve yetenek yönetimi
Orta düzeyde yetki	Yüksek düzeyde otorite yetkisi

Kaynak: Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, “İşletmeci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2004, s. 36

2.1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

“1980’lere kadar “Fordist-Taylorist” paradigma tarafından bir gider ögesi şeklinde bilinen insan kaynakları/işletmedeki insan faktörü küreselleşme, uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler, üretim ve yönetim modellerindeki değişimler ile beraber stratejik bir önem kazanmıştır. İK yönetiminin bu stratejik öneminin ardında, örgüt performansına yaptığı katkının ve işletmeye kazandırdığı rekabet üstünlüğünün olduğu söylenebilir.”⁸⁵ Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen bu dönüşüm, hızlı bir şekilde değişen çevre koşulları karşısında yetersiz kalmıştır. İşletme faaliyetlerinden olan dışsal ve içsel çevre analizlerinden daha çabuk değişmekte olan işgücü şartlarına karşı nasıl tepkiler vereceklerini değerlendirmeleri oldukça zor bir hal almıştır. Bu durumda, stratejik yönetim ve strateji formülasyonu açımları, İK yönetimi alanı bakımından önemli bir konuma yükselmiştir.⁸⁶

⁸³ Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın, Ankara, Mart 2010, s. 1

⁸⁴ Gürüz ve diğeri, a.g.e., s. 36

⁸⁵ Bülent Bayat, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3),2008, s. 73

⁸⁶ Adem Öğüt, Tahir Akgemci ve Tahir M. Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci”, 12, 2004, s. 277

İnsan kaynakları tüm örgütsel süreçlerle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir ve bu nedenle organizasyonun bir rekabet avantajı kazanması ve bu avantajı sürdürmesi için önemlidir. En üst düzey etkenliği sağlamak için insan kaynakları yönetimi işlevi bir işletmenin stratejik yönetimlerinin esas unsurlarının arasına katılmalıdır. Bu, insanlarla ilgili meselelerin her örgütsel kararda öncelikli bir dikkat alanı olması gerektiği anlamına gelir. Daha da ilerisi, şimdiye kadar yapılan önemli sayıda araştırma bulguları, insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin uzun vadeli amaçları arasında stratejik bir bağ kurulması durumunda hem personel sonuçlarında hem de işletmenin kısa ve uzun vadeli finansal performans göstergelerinde olumlu etki yapacağını göstermiştir.⁸⁷

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecinde, işletmenin neler yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği konuları üzerinde kararlar alınmaktadır. Bir işletmenin tüm yönetim birimlerinde, fonksiyonel departmanlarında, faaliyet halinde olduğu bütün iş birimlerinde; yönetim yetenekleri, örgütsel sorumluluklar, değerler, stratejik ve uygulamaya yönelik karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin tamamının geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle sağlanmaktadır.⁸⁸ İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesinin işletmeye olan faydaları şu şekilde özetlenebilir:⁸⁹

- ✓ İşletme değişen çevresel koşullara uyumlu hale geldikçe çalışanların da kendilerini uzun dönemli işletme amaçlarına adanmaları kolaylaşmaktadır.
- ✓ İşletmelerde önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Bu yaklaşım, insan kaynakları bölümünü işletme ile bütünleştirip, işletme misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan bir merkeze dönüştürecektir.
- ✓ Çalışanları ve diğer bölümleri birer taraf ve hatta rakipler olarak gören bir anlayış yerini, onları iç müşteri ve stratejik iş ortağı şeklinde gören bir anlayışa bırakacaktır.
- ✓ Stratejik yaklaşım, İK biriminin her şeyi birim imkanları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir sistemden, değişime açık anlayışa sahip bir yapıya geçmesini kolaylaştıracaktır.

Ayrıca, İKY bölümünü etkinliği üst yönetimin beklentilerine göre değerlendirilen bir destek birim olmaktan çıkarak, iç ve dış müşterilerin beklenti ve değerlendirmelerine göre kendini geliştiren bir yapıya ve işleyişe kavuşacaktır.

⁸⁷ Serap Benligiray, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi”, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s. 71-72

⁸⁸ Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü ve Tamer Keçecioglu, “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, Ege Akademik Bakış, 9(4), 2009, s. 1175

⁸⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 57

Wayne Cascio iş ortaklığından iş başarımını yürütücüsü olmaya doğru yönelişi insan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesinin bir adımı olarak görmektedir. Cascio'a göre stratejik iş ortaklığı insan kaynakları profesyonelleri için oynanması gereken önemli bir roldür. Dave Ulrich, özellikle insan kaynakları profesyonellerinin yeni rollerinin değer yaratma kavramından kaynaklandığını, bakış açılarının; operasyonel faaliyetlerden stratejik yönetime, nitelikten niceliğe, politika oluşturmaktan ortaklık oluşturmaya, kısa vadeden uzun vadeye, idareci olmaktan danışmanlığa, fonksiyonelliğe uyarlanmaktan ise uyarlanmaya, örgüt içine odaklanmaktan dışarıya, müşteriye odaklanmaya, reaktif (edilgen) tepkicilikten proaktif (etken) tepkiciliğe, faaliyetlere odaklanmaktan çözümlere odaklanmaya doğru yer değiştirdiğini özellikle belirtmiştir. Ulrich, stratejik ortaklık kelimesini kullanırken, insan kaynakları ve iş stratejilerinin birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmiştir.⁹⁰

Ulrich yapmış olduğu çalışmada insan kaynakları profesyonellerinin iş ortaklıklarını gerçekleştirmek için dört temel rolü yerine getirmelerinin zorunluluğundan bahseder. Bu kavramsal çerçeveyi düzinelerce şirket ve yüzlerce insan kaynakları profesyonelleriyle oluşturmuştur ve birçok şirket insan kaynakları çalışmalarının çıktılarını tanımlamak için bu yolu kullanmaktadırlar.⁹¹



Şekil 2.3 Rekabetçi Bir Örgüt Yapılandırma İnan Kaynaklarının Rollerini

Kaynak: Dave Ulrich, "Human Resource Champions", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997, s. 24

⁹⁰ Ceylan, a.g.e., s. 35

⁹¹ Dave Ulrich, "Human Resource Champions", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997, s. 24

Şekil 2.3'te aksis İK yöneticilerinin odaklanma ve faaliyetlerini göstermektedir. Odaklanma uzun vadeli/stratejiktan, kısa vadeli/operasyonele doğru yönelmektedir. İK yöneticileri stratejik olduğu kadar operasyonel olmayı da öğrenmelidirler, hem uzun ve hem de kısa vadeye odaklanmalıdır. Faaliyetler, süreçleri (insan kaynakları araçları ve sistemleri) yönetme işlerinden insanları yönetmeye doğru sıralanmaktadır. İnsan kaynakları literatürü insan kaynaklarının stratejik rolü üzerinde durmaktadır.⁹²

2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Vizyon: Yetenek Yönetimi

Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişim, insan kaynakları yaklaşımının insana bakışı ve rolünü değiştirmektedir. Öncelikle, insan kaynakları kayıt tutma, kontrol, bilgi derleme gibi rollerinden uzaklaşmaktadır. Bu sayede insan kaynakları organizasyonlarının büyümesinde daha proaktif rol oynayarak işletme stratejisinin belirlenmesinde ve stratejinin hayata geçirilmesinde sorumluluk almakta; organizasyonun genel rolünün ve değerlerinin yaratıcısı olma, küresel düşünme, danışmanlık, yenilikçilik ve insan yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışan bağlılığı yaratma gibi yeni roller üstlenmektedir.⁹³

Yetenek yönetimi yirmi birinci yüzyılda yöneticilerinin karşılaştığı temel stratejik konulardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Son zamanlarda önemli ölçüde araştırma yetenek yönetimi ve üstün performans arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Yetenek yönetimi insan kaynakları gelişimi ve örgütsel öğrenme gibi çeşitli takma adlar altında incelenmiştir.⁹⁴

Yetenek yönetimi konusunda literatürün git gide yoğunlaşması popüler ve büyüyen bir alan olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. 2004 yılı sonlarında ünlü bir internet arama motorunda “Yetenek Yönetimi İK” kelime grubunun 2.700.000 den fazla arandığı tespit edilmiştir. Bir yıl sonra aynı terim 8 milyondan fazla tıklanmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili yazılan makale, kitaplar ve danışmalık firmalarının artan sayısı göz önüne alındığında, bir de kapsamlı araştırmalar tarafından desteklenmesi “Yetenek Yönetimi” olarak iyi tanımlanmış olduğuna inanılabilir.⁹⁵

İnsan kaynağının da diğer üretim faktörlerinde olduğu gibi, rasyonellik ilkesine uygun olarak ve sert bir hiyerarşik yapı içinde örgütlenen yönetim anlayışının, uygulamasında yeteneklerin sıradanlaştırıldığı ve köreltildiği görülmektedir. Yetenekli çalışanların farklılık yaratan güçlerinden yararlanamayan örgütlerin, küresel rekabet şartlarında, giderek

⁹² Tamer Keçecioglu, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Bakış Açıları”, Ege Akademik Bakış,7(2), 2007, s. 506

⁹³ Atli, a.g.e., s. 98

⁹⁴ Kamel Mellahi ve David G. Collings, “The Barriers To Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Elites In MNEs”, Journal of Business, 2010, s. 143

⁹⁵ Robert E. Lewis ve Robert J. Heckman, “Talent Management: A Critical Review”, Human Resource Management Review, 16, 2006, s. 139

zayıfladığı yadsınmaz bir gerçeğe dönüşmektedir. Bu düşünceye ek olarak insan kaynağının yönetiminden, yetenekli çalışanların yönetilmesine doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır.⁹⁶

Rekabet avantajının birçok kaynağı kısa ömürlü kazançlar sağlamasına rağmen yetenek yönetimi uygulamaları en kalıcı rekabet avantajlarını oluşturabilir. Finansal kaynakların da mevcut olmasıyla işletmeyi rakiplerinden ayıran bir bariyer görevi görmektedir. Yeni teknolojiler ve süreç yenilikleri genellikle rakipler tarafından kolayca çoğaltılmakta ve yalnızca geçici rekabet avantajı elde edilebilmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı yetenek yönetimi uygulamalarıyla gelmekte, diğer bir deyişle organizasyonun bireyleri nasıl kendine çektiği, geliştiği, motive ettiği, yönettiği ve yeteneğiyle nasıl ödüllendirdiği önemli olmaktadır.⁹⁷

2.2.1 Yetenek Yönetimi Kavramı

Artık işletmelerin kurum kültürüne uygun ve işletmeye faydalı olacak çalışanlara ihtiyaç duydukları muhakkaktır. Bu sebeple işletmelerin sadece yetenekli insanları kurumlarına çekmeleri yetersizdir, aynı zamanda bu yetenekleri yönetebilmek için etkili yöntemlere de ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda “Yetenek Yönetimi” kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi iş dünyasında giderek kritik bir başarı faktörü olarak tanımlanmıştır. 1990’larda bir grup McKinsey danışmanının “Yetenek Savaşı” terimini ortaya çıkarmasıyla bu konu önemli hale gelmiştir. Yetenek yönetiminin tipik odak noktası farklılaştırılmış performanstır. McKinsey danışmanlarına göre bu farklılaşma bireysel çalışan performansı ile ilgilidir.⁹⁸

Yetenek yönetimi hakkında yazan yazarların varsayımları, yapılan tanımlar ve terimlerin karışıklığı sebebiyle yetenek yönetiminin tam anlamını tanımlamak zordur. “Yetenek Yönetimi”, “Yetenek Stratejisi”, “Yedekleme Yönetimi” ve “İnsan Kaynakları Planlaması” terimleri genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır. Örneğin organizasyonlarda insanları yönetmek için süreçlerle ilgili şu ifadeler göz önünde bulundurulmaktadır:⁹⁹

Jackson ve Schuler (1990) doğru işte ve doğru zamanda doğru kişinin olduğundan emin olma.

(Rothwell, 1994) kilit pozisyonlarda liderliğin devamlılığını sağlamak ve bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için kuruluş tarafından gösterilen bilinçli ve sistematik bir çaba.

⁹⁶ Nevriye Altuntuğ, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(3), 2009, s. 449

⁹⁷ J. Stephen Heinen ve Collen O’neill, “Managing Talent to Maximize Performance”, Employment Relations Today, Wiley Periodicals Inc, 2004, s. 67

⁹⁸ Scullion ve Collings, a.g.e., s. 3

⁹⁹ Lewis ve Heckman, a.g.e., s. 140

(Pascal, 2004) insan sermayesi aracılığıyla yetenek akışı ve arz-talebi yönetme.

Bahsedilen tanımlar sırasıyla insan kaynakları planlaması, yedekleme planlaması ve yetenek yönetimini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu terimlerin her biri çalışanları yönetmeye odaklanırken görünüşteki benzerlik sorununu gizlerler; ilk tanım bir sonucu, ikincisi bir süreci ve sonuncusu da özel bir kararı ifade etmektedir. Dolayısıyla alternatif kararlarla birlikte süreçlerin sonuçları açık değildir ve karıştırılabilir.

Creelman (2004) yetenek yönetimini, yeteneğin örgütsel başarıda ön plana çıkmasından dolayı en iyi düşünce olduğunu belirtmiştir.

Cappelli (2008) önce insan sermayesi ihtiyacını öngörerek ve ardından bunu karşılamak için gerekli bir plan oluşturduğunu söylemektedir.

Blass (2007) ek yönetim süreçleri ve organizasyonda yetenekli insanları kullanılabilir yapan fırsatları ifade ettiğini göstermektedir. Bu tanımlamalardan dolayı yapılabilecek net çıkarım yetenek yönetimi hakkında net bir şeylerin olmadığıdır.¹⁰⁰

Yapılan tanımlamalara ilaveten Collings ve Mellahi yetenek yönetiminin; kilit pozisyonların sistematik tespitini içeren faaliyetler ve süreçleri; kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayan, yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlarla yetenek havuzunun gelişini sağladığını ve farklılaştırılmış insan kaynağı mimarisinin bu pozisyonları doldurmasını kolaylaştırdığını ve örgütsel bağlılığın sağlanmasını sağladığını görmekteyiz.¹⁰¹ Yetenek yönetimi yalnızca insan kaynakları departmanlarının sorumluluk alanında görülmemeli, örgütsel strateji olarak benimsenmeli, üst yönetimin desteğini alarak, kapsamlı ve entegre bir sistem olarak uygulanmalıdır.¹⁰²

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin var olmasıyla birlikte birçok konuda işletmelerin bakış açısı değişmiştir.¹⁰³

¹⁰⁰ Anthony McDonnell, Ryan Lamare, Patrick Gunnigle ve Jonathan Lavelle, “Developing Tomorrow’s Leaders- Evidence of Talent Management In Multinational Enterprises”, *Journal of Business*, 45, 2010, s. 151

¹⁰¹ David G. Collings ve Kamel Mellahi, “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, *Human Resource Management Review*, 19, 2009, s. 305

¹⁰² Altınöz, a.g.e., s. 19

¹⁰³ McKinsey&Company, a.g.e., s. 7

Tablo 2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası

	Öncesi	Sonrası
Yetenek Bakış Açısı	İyi çalışanlara sahip olmak iyi performans için bir kalıdıraktır.	İşletme için doğru yeteneğe sahip olmak, rekabet avantajı sağlamak için kritik bir kaynaktır.
	İK işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirmeleri ve yedekleme planlaması da dahil olmak üzere insan yönetiminden sorumludur.	Her yönetici yetenek havuzunu güçlendirmek için çalışmalıdır.
Çalışan Değer Teklifi	Çalışandan üst düzey pozisyonları ve önemli sorumlulukları almadan önce yapılması gerekeni yapması beklenir.	Çalışanlar işini yapan gönüllülerdir ve onları elde tutmak için hayalleri gerçekleştirilmeye çalışılır.
	Müşterileri çekmek için güçlü değer teklifleri	Yetenekli insanları çekmek ve elde tutmak için ayırt edici değer teklifleri sunulur.
İşe Alım	İşe alım uzun bir aday hattından en iyisini seçmek gibidir.	İşe alım pazarlama ve satış gibidir, bütün sorumluluk yöneticilerdedir.
	Sadece başlangıç seviyesindeki pozisyonlar için eleman alınır ve belirli 6-7 okuldan mezuniyet şartı aranır.	Her düzeydeki pozisyon için eleman alınır (başlangıç, orta ve üst pozisyonlara). Ayrıca akla gelebilecek her alanda yetenek aranır.
Lider Geliştirme	Gelişim eğitimidir.	Gelişim birçok zorlayıcı iş tecrübesi, içten ve destekleyici koçluk gibi öğeleri içerir.
	Gelişim iyi bir patrona rastlayacaksanız mümkündür.	Gelişim, performans ve çalışanların elde tutulması için önemlidir.
Farklılaşma	Farklılaşma takım çalışmasını zayıflatır.	Fırsatlar ve takdirle yüksek performanslılar desteklenir. Orta düzeyde performans gösterenler geliştirilir. Düşük performans gösterenlere yardım edilir ya da işten çıkarılır.

Kaynak: McKinsey&Company, “The War for Talent”, Organization and Leadership Practice, Nisan 2001, s. 7

2.2.2 Yetenek Yönetiminin Önemi

Günümüzde, işletmeler rekabet ortamında fark yaratan unsurun kopyalanamaz nitelikteki insan nitelikleri olduğunu keşfetmiştir. Bilgi ekonomisine geçiş ve insan sermayesinin farkına varılmasıyla nitelikli çalışanların işletmeler için önemini giderek artırmaktadır. Artık maddi olanaklar, teknoloji, pazar payı vb. konuların eksikliği, ihtiyaç duyulan işgücü niteliğinin eksikliğinin yanında çok daha az önemlidir. Şirketler için yetenekli insanlara sahip olmak ve onları kaybetmemek kendi başına bir yarışır. Hatta yarışırta da öte bir “savaş” olarak nitelendirilmektedir. Şirketlere avantaj sağlayarak rakipleri karşısında başarı sağlayacak az sayıdaki nitelikli ve yetenek sahibi insanın işe alınma ve elde tutulması çabaları işletme stratejisinde önemli bir yer edinmiştir. Bu anlamda yetenek yönetimi işletmeler için temel bir gerekliliktir.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Athl, a.g.e., s. 106

Hughes ve Rog'a göre yetenek yönetimi iki açıdan önemlidir. Birincisi etkili bir yetenek yönetimi organizasyonlarda başarıyı ve etkin yeteneklerin korumasını sağlar. İkincisi ise çalışanlarla ilgili olduğudur. Morton'a göre yetenek yönetimi organizasyonların ayrılmaz bir parçasıdır. Bu durum organizasyonların başarılı olmasının ve hatta hayatta kalmalarının ilk belirleyicisi olmuştur.¹⁰⁵

Ülkemizde de olmak üzere büyük işletmelerin ceoları yetenek yönetimi konusuna önem verdiklerini açıkça dile getirmektedirler. Çünkü işletmeleri için büyük avantajların bu yönetim tarzından geçtiğinin farkındadırlar. Yine yetenek yönetimi uygulamaları bulunan işletmelerin performanslarında artış olduğu bilinmektedir.

Yetenek yönetiminin işletmelere olan faydaları yapılmış araştırmalardan elde edilen verilerle şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁶

- ✓ Üst düzeyde kararlılık
- ✓ Rekabet avantajı
- ✓ Piyasanın en iyileriyle çalışma olanağı
- ✓ Daha yaratıcı çalışanlar
- ✓ Bireylerin performansında artış
- ✓ Yüksek potansiyel sahibi olan kişiler konusunda saydamlık
- ✓ Önemli pozisyonların yedekleri konusunda saydamlık
- ✓ İçeriden terfilerde daha yüksek bir oran ve buna bağlı memnuniyet
- ✓ Geleceğin liderlerinin erken tanınması
- ✓ Stratejik pozisyonların boşalması durumunda belirsizliğin ortadan kalkması
- ✓ Üst pozisyonlara çıkacak kişilerin başarı oranlarında artış
- ✓ İşten ayrılmaların azalması
- ✓ Yeterince yetenekli olmayan çalışanların da yetenekli çalışanlara öykünmesi nedeniyle performans artışı
- ✓ İşletme dışındaki yetenekli çalışanlar için cazip bir şirket olmak
- ✓ Çalışanlara iç müşteri bilinciyle müşteri odaklı yaklaşım

Yetenek yönetiminin önemi bu faydalardan da anlaşılacağı üzere işletme başarısı ve çalışanlar açısından oldukça önemli ve göz ardı edilemez bir gerçektir.

¹⁰⁵ Hughes ve Rog, a.g.e., s. 746

¹⁰⁶ Athl, a.g.e., s. 108

2.3 Yetenek Yönetimi İle İlgili Yönetim Kavramları

Yetenek yönetimi ile eşgüdümlü yürütülen ve birbirini tamamlayan yönetsel süreçler bulunmaktadır. Bunlardan, liderlik, kurumsal yönetim, ilişki yönetimi, örgütsel bağlılık, motivasyon, müşteri ilişkileri yönetimi ve personeli güçlendirme kavramları bu kısımda yer alacak ve yetenek yönetimiyle ilişkilendirilecektir.

2.3.1 Stratejik Liderlik

Hızla değişen dünyada uzun dönemli stratejilere sahip olan işletmeler ayakta durabilmekteyken, diğerleri rekabet karşısında uzun süre duramayabilmektedirler. “Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi strateji, amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. Strateji kavramı önceleri askeri anlamda kullanılırken, günümüzde örgütlerin rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir.”¹⁰⁷

Dünya örnekleri incelenildiğinde, işletmeyi ve işini sürekli gelişime açık tutmak, yenilik ve farkındalık yaratan hizmet ve ürünler sunmak; işletmelerin buldukları pazarda lider konuma yükselmelerini sağlamak ve daha olumlu iş çıktılarına ulaştırmaktadır. Bu şekilde başarı sağlayan işletmelerin stratejileri ile yönetim sistemleri incelenildiğinde; yetenekli çalışanların yönetimi ile stratejik liderliğin önemli ve güçlü hususların başında yer aldığı görülmektedir.¹⁰⁸

Stratejik liderlik teorisinde, örgütler üst düzey yöneticilerin, özellikle ceoların, bir boyutu olarak görülmektedir. Pek çok işletmede stratejik liderlik sorumluluğu sadece ceolar tarafından kabullenilmektedir. İşletmelerde lider olan ceoların esas görevleri, işletmelerine uygun bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon doğrultusunda amaçlara ulaşmak için gerekli imkanları sağlamaktır. Bahsi geçen sorumlulukların yerine getirilmesiyle sağlanan finansal başarılar ise liderlerin işletmenin kahramanı olarak görülmesini sağlamaktadır. Ancak 2000’li yıllardan itibaren yaşanan globalleşmenin etkisiyle işletmelerin içinde bulunduğu dingin ve tahmin edilmesi kolay olan çevresel koşullar hızlı bir biçimde değişime uğramıştır. Global ekonomide yeni rekabet yapısı, işletmenin sadece bir bireyin fikirleri ile yönetilmesini kısıtlamıştır.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 2003, s. 68

¹⁰⁸ Nilfen Altıntaş, “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”,

<http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/25-stratejik-liderlik-ve-yetenek-yonetimi.html>, 15 Şubat 2013

¹⁰⁹ Özgür Uğurluoğlu ve Yusuf Çelik, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 2009, s. 125

Stratejilerin belirlenmesi liderliğe dayanmaktadır. İşletmelerde liderliğin rolü, işleyişe yönelik gelişmelerin yönetilmesine indirgenmiştir. Yöneticiliğin temelinde strateji vardır ve işletmenin pozisyonunu tanımlamak, başkalarına aktarmak, tercihler yapmak ve etkinlikler arasında uyum sağlamak liderliğin asıl görevlerindedir.¹¹⁰

Stratejik liderlik; geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak, bu hususta ihtiyaç duyulan stratejik yönetim yapısını oluşturmak, diğer yöneticileri ve çalışanları bu doğrultuda yetkilendirmek, onları işletme vizyonuna uygun yenilikçiliğe ve yaratıcılığa yönlendirmek, global rekabet koşullarında ve ihtiyaç halinde hızlı bir değişim oluşturabilmektir. Stratejik liderlik, işletmenin amaçları ve yetenekleriyle bütünleşerek; işletmenin tahmin edilen veya tahmin edilemeyen olasılıklar ile mücadele etmesi, bütünlük ve devamlılığı korumak amacıyla esas kimlik ve değerlerini doğrulamak, geçmişi, bugünü ve geleceği ilişkilendirebilmektir. “Stratejik liderlik, fırsat ve tehditleri karşılamada işletmenin insan, yapısal ve sosyal sermaye ve yeteneklerine odaklanır ve bunları geliştirir. Bu bağlamda stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek işletmeyi geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlamaktadır.”¹¹¹

Günümüzde başarılı liderler yetenek tutkunu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle liderler öncelikle yetenek sahibi bireyleri işletmeye çekebilmek ve bireylerin kendilerini geliştirecekleri, yaratıcılıklarını açığa çıkarabilecekleri işletme atmosferini sağlamak kaydıyla şu temel unsurları dikkate almaktadırlar:¹¹²

- ✓ Çalışanlar daima ön planda olmalıdır.
- ✓ Zamanın çoğunu yetenekli bireylerin en etkili nasıl yönetileceği hususuna ayırmaktadırlar.
- ✓ Daima “en iyi” olmayı hedeflemektedirler.
- ✓ Manevi değerleri, bireylerin talep ve ihtiyaçlarını önemsemektedirler.
- ✓ Kendilerine yapılan yargılamaları değerlendirmektedirler.
- ✓ Çalışanlara hak edilen ücreti vermektedirler.
- ✓ Çalışanlarına yetki devrinde cömert olmalıdırlar.
- ✓ Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırmalıdırlar.

Forman’a göre liderler yedi adımda işletmelerde yetenek yönetiminin daha etkin hale getirebilmektedirler:¹¹³

¹¹⁰ Altınöz, a.g.e., s. 20

¹¹¹ Kimerly B. Boal ve Patrick L. Schultz, “Storytelling, Time And Evolution: The Role of Strategic Leadership In Complex Adaptive Systems”, The Leadership Quarterly, 18(4), 2007, s. 411

¹¹² Ahmet Hamdi Aydın, “Yönetim Bilimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 56

¹¹³ David C. Forman, “Talent Metrics”, Leadership Excellence, 23(1), 2006, s. 6

1.İşgücünü Planlamak: Yetenekli çalışanların arz ve talebini iki yıl için planlamak, yetkinlikleri kritik işler için geliştirmek ve doğru pozisyonda doğru bireyin istihdam edilmesi için gerekli nitelikleri belirlemek.

2.Yetenekleri Kazanmak: İşe alım sürecini etkinleştirmek, bireylere kaliteli işler vermek ve çalışan değerini göz önünde bulundurmak.

3.Yetenekleri İşletmeye Bağlamak: Bireyleri yenilik ve risk alma hususunda desteklemek, beklentileri karşılamak ve işletmeye olan bağlılığı sağlamak.

4.Yetenekleri Geliştirmek: Gelişmek için bireylere farklı ve heyecan verici fırsatlar ve bireysel gelişim planları sunmak ayrıca profesyonel ağları genişletmeye önem vermek.

5.Yetenekleri Doğru Pozisyonlara Atamak: Bireylere sahip olunan yeteneğe yönelik yapabileceği işler vermek, iş ve takım çalışmalarında bireylere gereken esnekliği göstermek ve çalışılan işte başarılı olunabilmesi için personel güçlendirmeye önem vermek.

6.Yetenekleri Yönetmek: Bireylerin sorunlarına çözüm aramak, başarılı yetenekleri ödüllendirmek ve onlarla samimi ilişkiler geliştirmek.

7.Yetenekleri İşletmede Tutmak: Yetenekli bireylerin işten ayrılma nedenlerini araştırmak ve bu nedenlere yönelik çözümler geliştirmek.

2.3.2 Kurumsal Yönetişim

“Kurumsal yönetişim, örgütlerde üst yönetimin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. İngilizcede “corporate governance” olarak adlandırılan kurumsal yönetişim “kurumsal egemenlik”, “kurumsal yönetim” gibi terimlerle ifade edilmektedir.”¹¹⁴ Yönetişim kavramı kimilerine göre yönetim ile iletişim kavramlarının birleşiminden, bazılarına göre de yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Ulusal ekonomilerin gelişimi, uluslararası ekonomik ilişkilerde artışların yaşanması, ulusal sermaye piyasalarının bireysel ve kurumsal tasarrufların ve fonların yönlendirilmesinde önemli bir rol oynamaya başlaması, uluslararası sermaye akışının artması, işletme hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliğinin azalış göstermesi, işletmenin yönetim kurulları ve kurul içinde murahhas yönetici (ceo) unvanına sahip yöneticilerin verdikleri kararların önemli hale gelmesi yönetişim teriminin ortaya çıkışında etkili olmuştur.¹¹⁵

Kurumsal yönetişimin ilk defa isminin resmi olarak geçtiği rapor olan Cadbury Raporu’nda, kurumsal yönetişim şirketleri idare ve kontrol eden bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin idare ve kontrolünden ve dolayısıyla şirketlerin yönetiminden en üst düzey organ olan Yönetim Kurulları sorumludur. Pay sahiplerinin yönetişimdeki görevi

¹¹⁴ Altınöz, a.g.e., s. 22

¹¹⁵ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 465

yönetici ve denetçileri görevlendirmek ve uygun yönetim modelini kurmaktır. Yönetim Kurulunun sorumlulukları şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunların uygulamaya konulmasında liderlik etmek, işletme yönetimini denetlemek ve bunu pay sahiplerine rapor etmektir. Yönetim Kurulu'nun görevleri kanunla, düzenlemelerle ve Genel Kurul'daki pay sahiplerine bağımlı bulunmaktadır.¹¹⁶

1995 yılında ABD'de başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal kuruluşlar ve üniversitelerin temsilcileri Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağını (ICGN-International Corporate Governance Network) kurmuştur. Bahsi geçen kuruluş tarafından şirketlerin rekabet gücünü artırmak, fon akışlarını değerlendirmek, fon sahiplerini korumak için şirketlerin uyması gereken temel “kurumsal yönetim ilkelerini” belirlemişlerdir. Bu ilkeler 1999 yılında OECD'ye üye olan 29 ülke tarafından da benimsenmiş ve “OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri” adını alarak kabul edilmiştir. Bu ilkeleri TÜSİAD (Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği) 2000 yılında, Türkçe'ye çevirmiş, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adıyla kitap halinde yayınlamıştır. SPK (Sermaye Piyasası Kurulu)'da söz konusu ilkeleri 2003'te internet sitesinden Türkçe ve İngilizce olarak yayınlamış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, şirketlerine ve tasarruf sahiplerine önemli faydalar sağlayacağını bildirmiştir.¹¹⁷

Kurumsal yönetim ilkeleri dört kısımdan oluşmaktadır:¹¹⁸

- ✓ İlk kısımda; hissedarların hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır.
- ✓ İkinci kısımda; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kavramlarıyla ilgili prensipler yer almaktadır.
- ✓ Üçüncü kısımda; menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ Son kısımda ise yönetim kurulunun fonksiyonları, görevleri, sorumlulukları ve faaliyetleri yer almaktadır.

Kurumsal yönetim, işletmenin pay sahipleri ve paydaş grupları ile işletme ve ilişkilerin yönetiminde bir kuruluşun yönetim kurulundaki görev ve sorumluluklarla bağlantılıdır. Bu tür ilişkilerin, yönetsel etkinliklerin denetimini, paydaşlara karşı hesap verebilme sorumluluğunu ve işletmenin stratejik yönünün belirlenmesini kapsayan kurumsal yönetim kavramı ile

¹¹⁶ Cadbury Raporu, “The Financial Aspects of Corporate Governance”, 1 Aralık 1992, s. 14

¹¹⁷ Yeter Demir, “Kurumsal Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir Anlayış: Kurumsal Yönetişim”, Gümrük Dünyası Dergisi, 63, 2009, s. 3

¹¹⁸ Sermaye Piyasaları Kurulu, “Yönetim İlkeleri”, 2003, s. 5

uygun bir şekilde yönetilmesi, düzenlenmesi ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi ve kurumsal yönetim ilişkisini dört açıdan değerlendirmek mümkündür.¹¹⁹

- ✓ Yeteneklerin yönetilmesi, şirketlerin finansal ve yönetsel etkinliklerinin incelenmesi esnasında değerlendirilebilecek ve bu bağlamda insan kaynaklarının yönetiminde etkililik ve etkinliğe ilişkin kıstaslar net bir şekilde belirlenebilecektir.
- ✓ Yüksek potansiyeli olan yetenekli bireylerin önemli hale gelmesi ile kurumsal yönetim ilkeleri şirketlerin iç ve dış müşterilerine yaklaşımı bakımında önem kazanacaktır. En yetenekli bireylerin seçimi ve gelişim süreci içerisinde en önemli unsurlardan biri kurumsal yönetim olacaktır.
- ✓ Tüm bireylerin birer potansiyel yetenekli çalışan olarak algılandığı şirketlerde, kurumsal yönetim ilkeleri kişilerin işlerini ne şekilde yönetecekleri ve onların nasıl yönetilecekleri hususunda bilgilendirecek, işletmenin temsilcileri olarak görülen çalışanların işleriyle ilgilenecekleri ve performanslarına dayanılarak değerlendirilecekleri çalışma ortamının oluşturulmasında etkili olacaktır. Etkili yönetim, işletmenin en üst pozisyonundaki ceodan en alt kademeye doğru, işletmenin bütün ihtiyaçlarını hesap verebilirlik, dürüstlük, verimlilik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda karşılanmasını sağlayacaktır.
- ✓ Son olarak, kurumsal yönetimde işletmenin yönetim kurulu üyeleri başrol oynayacaklar ve onların sahip oldukları yeteneklerin de değerlendirilmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulacaktır. Bu sayede şirketin sahip olduğu yetenekler kurumsal yönetim uygulamaları ışığında daha etkili gelişim sağlayabileceklerdir.

2.3.3 İlişki Yönetimi

Günümüzün küresel rekabet ortamında sürekli değişim hakimdir. Hizmet ve ürünlerin yalnızca satışa sunulması yeterli olmamakta, bununla birlikte işletme müşterilerinin tatmin olduğu uzun dönemli ilişkiler geliştirilmeli ve bu olumlu ilişkilere süreklilik kazandırılmalıdır. Bu bağlamda işletmelerin büyük çoğunluğu, zaman, para vb. işletme kaynaklarını Müşteri İlişkileri Yönetimine (Customer Relationship Management – CRM) yönelik kullanmakta, bir o kadar önemli olan çalışan ilişkileri yönetimine gereken önemi çok azı yerine getirmektedir. “Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management - ERM)” işletmenin çalışanlarla olan ilişkilerini içermektedir. Bu anlamda müşteri ve çalışanlarla ilgili çok bilgiye sahip olunması, onlarla kişisel düzeyde olumlu bir iletişim oluşturacaktır. İlişki yönetimi, işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak çalışanlarını, müşterilerini ve toplumun kendisine bağlamasını sistemli olarak sağlayacaktır. Böylece,

¹¹⁹ Chartered Institute of Personnel And Development(CIPD), “Talent Management: Understanding The Dimensions”, 2006, s. 8

işletme bütün bu ilişkileri sürekli değerlendirmeli ve gerekiyorsa bu ilişkilere yeniden şekil vermelidir.¹²⁰

“İşletme ve diğer çıkar gruplarının amaçlarına, elverişli stratejilerin karşılıklı belirlenip uygulanmasıyla ulaşılabacaktır.”¹²¹ Bu açıdan ele alındığında dış müşteri ve iç müşteri kavramlarının incelenmesinde fayda vardır.

“Dış müşteriler olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün ya da hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir. İç müşteriler, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt içerisindeki her birim, kendinden önceki düzeyin müşterisi konumundadır.”¹²²

İlişki yönetimi kapsamında düşünüldüğünde dış müşterinin memnuniyeti iç müşterinin memnuniyetine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bir işletmede iş tanımlaması yapıldıktan sonra, alanında yetenekli çalışanlar seçilir ve bu çalışanların her türlü ihtiyacının giderilmesiyle birlikte çalışanların tatmin düzeyi en üst seviyeye ulaşmış olur. Bu seviyedeki yetenekli çalışanlar işlerinde mutlu olacakları gibi dış müşterilerle de olumlu ilişkiler kurmaları muhtemeldir. Bu gibi çalışanlara sahip işletmeler hem dış müşterileri hem de iç müşterileri memnun edecek ve küresel rekabet ortamında da daha başarılı olacaktır.

2.3.4 Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Nitelikli çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak insan kaynakları yönetimi birimlerinin en kritik görevlerinden biridir. Ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek bir çaba gerektirmektedir. Ayrıca ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün/hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi işletme için önemli kayıplar oluşturabilmektedir. Bu nedenle yetenekli çalışanların işletmede tutulması önemli bir husustur ve çalışan bağlılığının sağlanması bu konuda bir basamak oluşturmaktadır. Bağlılık; çalışanın işletmeye olan enerji ve tutkusunun ölçüsüdür. İşletmesinin iş sonuçlarını geliştirmek için harekete geçen çalışanların bağlılığı yüksektir.¹²³

¹²⁰ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, KMU İİBF Dergisi, 10(14), Haziran 2008, s. 60

¹²¹ David Walters, Michael Halliday ve Stan Glaser, “Creating Value In The “New Economy”, Management Decision, 40(8), 2002, s. 777

¹²² Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 74-76

¹²³ Hewitt Associates, “What Makes A Best Employer? Insights And Findings From Hewitt’s Global Best Employers Study”, Hewitt Associates, 2004, s. 12

Günümüzde insan kaynaklarının yönetiminden yetenekli çalışanların yönetimine doğru bir geçiş yaşanmakta, yetenekleri işletmede tutmak ve örgütsel bağlılığı sağlamak da gitgide zor bir hal almaktadır.¹²⁴

“Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır.”¹²⁵ Balay ise örgütsel bağlılığı; kişinin örgütün değer ve amaçlarına taraflı ve etkili bağlılığı şeklinde ifade etmiştir. Bu sebeple bağlılığı yüksek bir çalışan işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır.¹²⁶ Örgütsel bağlılığı ölçme ve yetenekli çalışanları elde tutma anlayışı son yıllarda üzerinde en çok durulan kavramlardır. İşletmelerine güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanların, işletmeden ayrılması en az beklenen kişiler oldukları düşünülmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeyle olan ilişkisini şekillendiren, işletmede çalışmaya devam etme kararının alınmasını sağlayan psikolojik bir durumdur.¹²⁷

Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler, çalışanlarını işin gerektirdiği yeteneklere sahip bireyler arasından seçeceklerdir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artma eğilimi gösterir ve işten ayrılma niyetlerinde azalış meydana gelebilmektedir. Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık modelini oluşturan bağlılık çeşitlerinden “*Duygusal Bağlılık*” teriminde bahsedildiği gibi çalışanlar ile işletme arasında duygusal bir bağ oluşur ve işletme içinde yer almaktan mutluluk duyarlar. Duygusal bağlılık; kişinin iş tecrübesinin, algılamasının ve bireysel özelliklerinin birleşiminden oluşan, işletmeye karşı gelişen olumlu tutumlardan oluşmaktadır.¹²⁸ Duygusal bağlılığı yüksek bir birey işletmeye ait olmaktan oldukça memnun olmakta ve gurur duymaktadır. Bireyin olumlu tutumlarının devamlılığı sağlandığı müddetçe işletmeden ayrılmayı istemeyecek ve organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi hususunda katkılarını artırmak isteyecektir.¹²⁹ Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık ile ilgili çalışmalarda temel kabul

¹²⁴ Selen Doğan ve Özge Demiral, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 32, Ocak-Haziran 2009, s. 48

¹²⁵ Paula C. Morrow, “Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment”, Academy of Management Review, 8(3), 1983, s. 491

¹²⁶ Refik Balay, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 3

¹²⁷ Mehmet Altınöz, Serdar Çöp ve Taner Sığındı, “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15(21), 2011, s. 288

¹²⁸ John P. Meyer ve Lynne Herscovitch, “Commitment In The Workplace: Toward A General Model”, Human Resource Management Review, 11(3), Sonbahar 2001, s. 307

¹²⁹ Alice A. Ketchand ve Jerry R.Strawser, “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences In A Public Accounting Setting”, Behavioral Research in Accounting, 10, 1998, s. 111

edilen, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde ifade edilmektedir:¹³⁰

İşin cazibesi: İşletmede bireye verilen işlerin cezbedici ve heyecan uyandırıcı olması,

Rol açıklığı: İşletmenin bireylerden ne beklediğini açıkça beklentilerinin ne olduğunun belirtilmesi,

Amaç açıklığı: Bireyin, işletmede yaptığı işlerin yapılma amacı hususunda net bir fikir sahibi olması,

Amaç gücü: Çalışandan iş gereklerinin yerine getirilmesinin özellikle talep edilmesi,

Önerilere açıklık: Üst yönetimin, işletmedeki diğer bireylerden gelen fikirlere önem vermesi,

İşgörenler arasında uyum: Çalışanlar arasında samimi ve içten ilişkilerin oluşması,

Örgütsel güvenirlilik: Bireylerin, işletmenin verdiği sözleri yerine getireceğine samimi bir şekilde inanması,

Eşitlik: Çalışanların tamamının eşit olarak hak ettiği değere sahip olması,

Bireye önem: Çalışanın yaptığı işin işletmenin amaçları doğrultusunda büyük katkılar sağladığı yönündeki duyguların oluşmasını sağlamak,

Geri besleme: Çalışanlara performans sonuçları hakkında sık sık bilgilendirme yapılması,

Katılım: Çalışanların iş yükü ve performans standartları ile ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

2.3.5 Motivasyon

Türkçede güdülenme veya isteklendirme kavramlarıyla ifade edilen motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türemiştir. Bu sözcük için Türkçe olarak ise, güdü, saik gibi kelimeler kullanılmaktadır. Saik, Osmanlıca sözlüklere göre “sevmeden” ve “harekete geçirici” gibi anlamlara gelen bir sözcüktür. Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavram istek, amaç, eğilim,

¹³⁰ Natalie J. Allen ve John P.Meyer, “The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63, 1990, s. 17-18

davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, beklenti, başarı, moral, tatmin vb. birçok kavrama çağrışım yapmaktadır.¹³¹

Motivasyon ile ilgili farklı teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu çalışmalardan bir kısmında bireylerin ihtiyaçları ifade edilmekte, bazılarında ise teşviklere odaklanılmaktadır. Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür.

MOTİVASYON TEORİLERİ	
KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı ✓ Çift - Faktör Teorisi (Hijyen - Motivasyon Teorisi) ✓ Başarım İhtiyacı Teorisi ✓ ERG Yaklaşımı 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Davranış Şartlandırması Yaklaşımı ✓ Bekleyiş Teorileri ✓ Eşitlik Teorisi ✓ Amaç Teorisi

Şekil 2.4 Motivasyon Teorileri

Kaynak: Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 633-666 (esinlenilerek hazırlanmıştır)

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda birey ihtiyaçları beş temel grupta toplanmıştır. Birinci grup en alt düzeydeki ve en temel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları ifade etmektedir.¹³²



Şekil 2.5 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 639

¹³¹ Eroğlu Feyzullah, “Davranış Bilimleri”, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 245

¹³² Koçel, a.g.e., s. 638

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şoyledir.¹³³

Fizyolojik ihtiyaçlar, uygun fiziksel iş ortamı, temel ücret, ulaşım, yemek ve giyimdir.

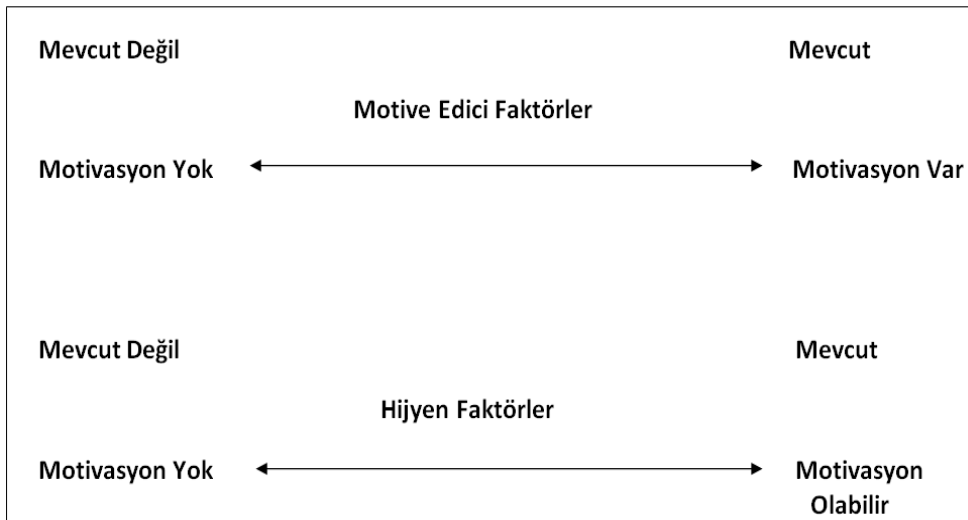
Güvenlik ihtiyaı, güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre, iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri ve sosyal haklardır.

Sosyal ihtiyaçlar, çalışanlarla ve yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurma işteği ve takım çalışmalarında aktif katılmaktır.

Kendini gösterme ihtiyaı, olumlu imaj geliştirme, fark edilme, takdir edilme ihtiyaıdır.

Kendini tamamlama ihtiyaı, daha iyi insan olma, yetkinlikleri artırma ve tam potansiyeli geliştirme ihtiyaıdır.

Bir diğer model ise Herzberg modeli olarak tanınan “ift faktör” kuramıdır. Bu kuramın varsayımlarına göre, çalışma ortamında bireyin kötümser olmasına neden olan, işi bırakmasını ve tatminsizliği sağlayan hijyenik etmenler ile işlemede çalışanı mutlu eden, işletmeye bağlılığını artıran veya doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır.¹³⁴



şekil 2.6 Herzberg- Hijyen Motivasyon Modeli Örneği

Kaynak: Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 642

Bu teoride ilk gruba “Motive Edici Faktörler” denilmektedir. Bu grup işi, sorumlulukları, ilerleme imkanlarını, statü, başarma ve tanınma gibi faktörleri içermektedir. Diğer grup ise Hijyen Faktörleridir. Ücret, maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörler doğrudan bireyi motive etme özelliğine sahip değildir, fakat bireyin motive olabileceği asgari koşulları sağlamaktadır. Görüldüğü üzere ift

¹³³ Barutçugil, a.g.e., s. 375

¹³⁴ Erol Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s. 488

faktör teorisinde de, motive edici faktörler, esas itibariyle, kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir.¹³⁵

“McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi’nde insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Düşünre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.”¹³⁶ ERG Teorisi ise, varolma (existence), ilişki (relatedness), ve büyüme (growth) olmak üzere üç ihtiyaç kategorisi tanımlar:¹³⁷

Varolma ihtiyacı; fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel–fizyolojik ihtiyaçları ifade etmektedir.

İlişki ihtiyacı; diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin elde edilebilir.

Büyüme ihtiyacı ise; potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade etmektedir.

“Süreç teorileri ise insan davranışının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlamaktadır. Yani, motivin nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyup, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmaktadır.”¹³⁸

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır. Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri ise sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Ivan Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmalarda davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Motivasyon teorisi olarak incelenilen şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün temel düşüncesi, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Burrhus Frederic Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırma yaklaşımında; çalışan işletmede göstermiş olduğu bir davranışın sonucunda karşılaştığı durumu değerlendirir. Örneğin; işe geç gelen bir çalışanın, geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıcağı sonuç tarafından etkilenecektir.¹³⁹

¹³⁵ Koçel, a.g.e., s. 641-642

¹³⁶ Eren, a.g.e., s. 501

¹³⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 376

¹³⁸ Salih Güney, “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2007, s. 301

¹³⁹ Koçel, a.g.e., s. 645-646

Bekleyiş teorileri ise iki farklı teoriden oluşmaktadır. Bu teorilerden biri Victor Vroom'un gerçekleştirdiği bekleyiş teorisidir ve diğeri ise Lawler–Porter modelidir. Vroom teorisinde üç ilişki üzerinde durmaktadır:¹⁴⁰

Çaba-İşbaşarımı İlişkisi: Çaba oranında işbaşarımı elde edeceğine dair kişinin beklentisidir.

İşbaşarımı-Ödül İlişkisi: İşbaşarımı sonucunda ödül alacağına dair kişinin inancıdır.

Ödül ve İhtiyaç İlişkisi: Ödülün kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir.

Bu durumda Vroom'un teorisi şu şekilde formüle edilebilir:¹⁴¹

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Valens; bireyin belli bir çaba sonucu kazanacağı ödülü isteme derecesi şeklinde ifade edilebilir. Bekleyiş ise bir bireyin algıladığı olasılığı belirtir. Bu olasılık gayretin belirli bir ödül ile sonuçlanacağı ile ilgilidir. Lawler-Porter modeli ise Vroom modelinin geliştirilmiş halidir.

Eşitlik teorisi ise, sosyal süreçlerde ve etkileşimlerde insanları doğruluk, haklılık ve adalet terimlerini nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. İnsanların inançları ve davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmenin motivasyon yarattığını savunur. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar aynı çaba ile kendi elde ettiklerinin başkalarının elde ettiklerine eşit olduğunu görürlerse, kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir.¹⁴²

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre, bireylerin hedeflediği amaçlar onların motivasyon derecesini de belirlemektedir. Ulaşılması güç olan bir amaç belirleyen birey, başarılması daha kolay olan amaçlar hedefleyen bireye göre daha yüksek performans göstermekte ve motivasyonu daha yüksek olmaktadır. Bu teorideki ana fikir bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.¹⁴³ Yüksek bir motivasyon sağlamak adına belirlenen amaçlar şu özellikte olmalıdır:¹⁴⁴

- ✓ Amaçlar net ve belirgin olmalı, genel ifadelerden kaçınılmalıdır.
- ✓ Amaçlar onu gerçekleştirecek birey tarafından benimsenmeli, sahiplenilmelidir.
- ✓ Amaçlar iddialı olmalıdır.
- ✓ Amaçlara ne denli ulaşılabileceğine dair geri bildirim sağlanmalıdır.

¹⁴⁰ Güney, a.g.e., s. 301

¹⁴¹ Koçel, a.g.e., s. 649

¹⁴² Barutçugil, a.g.e., s. 379

¹⁴³ Koçel, a.g.e., s. 655

¹⁴⁴ Güney, a.g.e., s. 305-306

Yetenekli çalışanlar, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımında yer alan; sosyal ihtiyaçları, kendini gösterme ihtiyacını ve kendini tamamlama ihtiyacını diğer çalışanlardan daha fazla hissetmektedirler. Bu tip bir çalışan yeteneğini geliştirmek, yetkinliklerini artırmak ve potansiyelini açığa çıkarmak istemektedir. Böylece işletmede görevini etkin bir şekilde yerine getirmiş olur. Herzberg Modeli'nde bulunan; motive edici faktörler de yeteneklerin motive edilmesi, örgütsel bağlılığın kuvvetlendirilmesi ve potansiyellerin açığa çıkarılmasını mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda ERG Teorisi'ndeki büyüme ihtiyaçlarıyla bütünlük sağlamaktadır. Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırma yaklaşımı, yetenekli çalışanların işletmeye olan katkılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi (ücret, takdir, vb.) hususunda çalışanın o işletmeye bağlılık duygularının gelişmesini sağlamakta ve motivasyonu artırmaktadır. Yetenekli çalışanların diğer çalışanlara oranla daha yüksek hedef belirlemesi ve performans düzeylerinin daha üst seviyede olması Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi ile uygundur.

2.3.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management, (CRM)), organizasyonun geneline müşteri terimini yerleştirip, organizasyonun en alt kademesindeki çalışandan en üst birimdeki yöneticilerine kadar müşteri odaklı olma kültürünü işletme içinde benimseten bir stratejidir.¹⁴⁵

CRM'in ortaya çıkma sebepleri Duran tarafından şöyle özetlenmiştir:¹⁴⁶

- ✓ Kitlesele pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması,
- ✓ Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi,
- ✓ Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması,
- ✓ Var olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması,
- ✓ Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği,
- ✓ Yoğun rekabet ortamı,
- ✓ İletişim teknolojileri (web, e-posta...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

Müşteri ilişkileri yönetimi; doğru müşteriyi seçme, bu müşterileri işletmeye bağlama ve bu sayede rakiplere karşı avantaj elde edip, karı en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktır.¹⁴⁷

¹⁴⁵ İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil, "Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi", 6(1), 2006, s. 63

¹⁴⁶ Mustafa Duran, "CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram...", <http://www.danismend.com/kategori/altkategori/crm-hakkinda/>, 20 Mayıs 2013

Genellikle, CRM dört unsurdan oluşmaktadır ve şu şekilde ifade edilebilir; müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme.¹⁴⁸

Müşteri Seçimi: Bu evrede kitle tanımlaması ve gruplara ayırma faaliyeti yürütülmektedir. Ayrıca hedef kitlenin müşteri kitlesi belirlenmekte, bu hedef kitleye yönelik konumlandırma ve segmentasyon çalışmaları yapılmakta, konumlandırma bilgilerine uygun kampanyalar geliştirilmekte ve pazarlama iletişimi stratejileri belirlenmektedir.

Müşteri Edinme: “Müşterilere en etkili yoldan satış nasıl yapılabilir?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır. Bu safhada ihtiyaç analizleri yapılmakta, satın alma amacına yönelik teklifler ve ön değerlendirmeler oluşturulmakta ve satış yer almaktadır.

Müşteri Koruma: CRM terimi için en belirgin unsurlardan biri ise müşteri sadakatidir. Müşteri koruma “Bu müşteri ne kadar süre elde tutulabilir?” sorusuna cevap arandığı evredir. Burada amaç, müşterinin işletmeye bağlılığını sürekli hale getirmek ve sadakat oluşturmaktır.

Müşteri Derinleştirme: Bu evrede, kazanılmış bir müşterinin sadakatini uzun süre korunmak ve kar payını sürekli olarak yükseltmek için gereken adımlar yer almaktadır.

İşletmeler, müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde pazarlama veri tabanında toplanan bilgilerle müşterilerini çeşitli kıstaslara göre değerlendirme olanağı bulacaklardır. Böylece pazarlama kampanyalarını satın alma olasılığı en fazla olan müşteriler yönlendirilmiş olur. Satın alma olasılığı yüksek olan müşteri adaylarına, en uygun olan zamanda, en uygun ürünle ve en uygun fiyatla pazarlama yapılarak satış olasılığı da arttırılmış olacaktır.¹⁴⁹ “Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği arttırmak ya da takım çalışmasını güçlendirmek gibi kritik unsurların temelinde daima “yetenek” bulunmaktadır.”¹⁵⁰ Müşteri ilişkileri ile ilgili yönetim faaliyetlerinin temel ögesi olan; stratejileri planlama, elde edilen sonuç ve bilgileri değerlendirme ve bunları satışla sonuçlandırma bir yönetim yeteneğidir. Müşteri ilişkileri temelinde başarıya etki eden en önemli faktörlerden biri yönetim kalitesidir ve bu insan unsuruna dayalı yeteneğe bağlıdır. Organizasyonun müşterilerle olan etkileşimi sonucu, müşterilerle öğrenen bir ilişki oluşmaktadır. Böylece, işletmeler, müşteri beklentileri ve öncelikleri hususunda daha net verilere ulaşacaklardır. İşletmeler edinmiş oldukları bu bilgileri örgütsel yeteneklerle buluşturduğunda; veriler anlamlı bilgiye dönüşecek, müşteri

¹⁴⁷ Süleyman Ersöz, Nevra Yaman ve Burak Birgören, “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Verilerin Yapay Sınır Ağları İle Modellenmesi ve Analizi”, Gazi Üniversitesi. Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(4), 2008, s. 760

¹⁴⁸ Filiz Otay Demir ve Yalçın Kırdar, “Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM”, Review of Social, Economic & Business Studies, 7(8), 2000, s. 302-303

¹⁴⁹ Ali Türker, “Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2008, s. 26

¹⁵⁰ Doğan ve Demiral, 2008, a.g.e., s. 148

için farklı ürün ve hizmetler kolay bir şekilde ortaya çıkarılabilecektir.¹⁵¹ Konunun başında da belirtildiği üzere, en alt kademededen yöneticilere kadar bütün işletme çalışanları müşteri odaklı olmalıdır. Bu da müşteri ilişkilerinde yetenekli çalışanların her kademedede istihdam edilmesini gerekli kılar ve küresel rekabet ortamında işletmeyi bir adım öne taşımaktadır.

2.3.7 Personeli Güçlendirme

Personeli güçlendirme terimi küreselleşme ile birlikte artan rekabet ve değişimin bir sonucu olarak oluşan yönetim kavramlarından biridir. Çalışanların görev ve sorumluluğunun artırılması olarak ifade edilebilen personel güçlendirmesi (empowerment), işletmenin en önemli rekabet unsuru olan çalışanlardan üst düzeyde verim sağlanması amacıyla zorunlu bir duruma dönüşmüştür. Pek çok yönetici ve akademisyen; insan kaynağının, işletmenin rakipler karşısında başarılı olmasında en önemli kaynak olduğunu kabul etmekte ve başarıya bütün çalışanların katılımıyla ulaşılacağını düşünmektedirler.¹⁵²

Peter Drucker'ın "The New Society of Organization" adlı çalışmasında bahsettiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması sebebiyle meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması, personelin güçlendirmesi uygulamalarını kaçınılmaz duruma getirmektedir.¹⁵³ Organizasyonların sürekli değişimle karşı karşıya kalmalarının etkin bir sebebi; müşterilerin, çalışanların ve tüketicilerin hızla değişen istekleridir.¹⁵⁴ Bu değişimden işletmeler oldukça etkilenmektedirler.

Coleman personel güçlendirmenin neden gerekli olduğunu şu etkenlere bağlamaktadır.¹⁵⁵

- ✓ Yoğun küresel rekabet ve müşteri talepleri,
- ✓ Hızlı, esnek ve şeffaf olma ihtiyacı,
- ✓ İş süreçlerinde düzenlenen yatay yapılanmalar,
- ✓ Çalışanların kapasitelerini ve sosyal sorumluluklarını kullanabilecekleri bir ortam oluşması,
- ✓ Her seviyeden çalışanın risk alma, yaratıcılık ve katılımcılık hususunda teşvik edilmesi,
- ✓ Yöneticilerin otoritelerini delege etmeleri ve destekleyici olmaları,
- ✓ İletişim, işbirliği ve kurumsal güvene olan vurgunun artmasıdır.

¹⁵¹ Ercan Çiçek, "Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler", Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(5), Aralık 2005, s. 61-63

¹⁵² Mustafa Fedai Çavuş, "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma", Journal of Yaşar University, 3(10), 2008, s. 1288

¹⁵³ Peter F. Drucker, "The New Society of Organizations", Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1992, s. 95

¹⁵⁴ Jo Causon, "The Internal Brand: Successful Cultural Change And Employee Empowerment", Journal of Change Management, 4(4), Aralık 2004, s. 297

¹⁵⁵ Henry J. Coleman, "Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad", Leadership & Organization Development Journal, 17(4), 1996, s. 30

Thomas ve Velthouse tarafından personel güçlendirme; anlam, etki, yetenek ve seçim olarak dört boyutta incelenmiştir.¹⁵⁶

Anlam, bireyin inancı ve değerleriyle yaptığı işte kendisinden istenen iş rollerine uygunluğu ve birey açısından işin değerli olmasıdır.

Etki, bireylerin, yapmış oldukları işlerin işletme için önemli etkileri olabileceği hissine sahip olmasıdır.

Yetenek, bireyin işi yapabilecek yeteneğe sahip olduğu inancında olmasıdır.

Seçim, bireyin iş davranışlarına karar vermesi ve ihtiyaç halinde bu davranışlarda değişiklik yapabilme yetkisine sahip olduğu anlamındadır.

Yetenekli çalışanların yönetimi, personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütlerde yayılmaya başlaması ile giderek önemli hale gelmiştir. Personeli güçlendirme düşüncesi, işletme ile liderlerin personele olan bakışını da değiştirmektedir. İşletmelerdeki yetenekli çalışanlardan işletme amaçları doğrultusunda nasıl faydalanılacağına yönelik arayışlar başlamış ve böylece yetenekli bireylerin etkin bir biçimde yönetilmesi ihtiyacı doğmuştur.¹⁵⁷ Güçlendirme uygulamaları ile işletmeler çalışanların ya da bölümlerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin kullanılmasıyla inisiyatif alma ve sorunları çözme bilgi, beceri ve motivasyonuna sahip olurlar. Böylece yetenekli çalışanların kendi kendilerini özgür ve rahat hissedebilecekleri, potansiyellerini açığa çıkarabilecekleri bir organizasyonel iklim oluşur.¹⁵⁸

2.4 Yeteneğe Bakış Açısının Benimsenmesi

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile birlikte dünya küçülmekte, uluslar ve işletmeler arasındaki rekabetin boyutlarının giderek genişlediği açıkça görülmektedir. Bu gelişmeler genellikle bireylerin satıcı, örgütlerin alıcı olduğu işgücü pazarlarında farklılıkların ortaya çıkmasına, bilginin önemli bir yetenek haline gelmesine ve yetenekli insanların istihdamı konusunda önemli bir rekabet sürecinin yaşanmasına neden olmaktadır.¹⁵⁹

Gelinen bu noktada artık, işgörenlerini kaynak gibi kullanma anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmış; her bir çalışan farklı düzeylerde potansiyel birer yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. Bunun farkında ve bilincinde olan işletmeler, yetenekli bireyleri keşfetmek, onları cezbetmek, işletmede tutabilmek ve potansiyellerinden azami ölçüde

¹⁵⁶ Tracey Honeycutt Sigler ve Christine M. Pearson, "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions of Empowerment", Journal of Quality Management 5, 2000, s. 28

¹⁵⁷ Doğan ve Demiral, 2008, a.g.e., s. 149

¹⁵⁸ Athı, a.g.e., s. 233

¹⁵⁹ Altınöz, a.g.e., s. 1

yararlanabilmek için özgün ve sıra dışı uygulamaları hayata geçirmeye başlamışlardır.¹⁶⁰ Başka bir deyişle yetenek yönetimi sistemi oluşturulmaya başlanmıştır.

Yetenek yönetimi kapsamında öncelikle bu sistemin sınırları belirlenmektedir. Daha açık bir ifade ile işletmelerde uygulanacak yetenek yönetimi faaliyetlerinin hangi çalışanlara yönelik olacağını belirlenmesidir. Kimi işletmeler bu faaliyetleri sadece yöneticilere yönelik uygulamakta iken kimileri de işletmenin bütün çalışanları bu sürece dahil etmektedirler. Bu hususta önemli olan stratejik hedeflere ulaşılmasında önemli pozisyonların belirlenmesidir. Kilit pozisyonların ve pozisyonlara uygun nitelikteki yeteneklerin belirlenmesi işletmenin yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında ilk adımlar arasında yer almaktadır. Böylece ihtiyaç duyulan yetenekler öncelikle işletme içinden daha sonra da işletme dışından temin edilebilmektedir.

Ayrıca işletme, sahip olduğu çalışanları yetenekleri/yetkinlikleri doğrultusunda bir sınıflama oluşturmalıdır. Sınıflandırmalar işletmenin hangi pozisyonda, hangi yeteneklere sahip çalışanların olduğunu gözler önüne sermektedir. İlerleyen konularda işletmelerin örnek aldığı işgücü sınıflamalarına yer verilmiş olup; bu çalışmaya konu olan konaklama işletmelerinin işgücü özelliklerine Deloitte Sınıflaması uygun bulunmuştur.

Yetenek yönetimi uygulamaları bulunan bir işletme; çalışanlarına bir müşteri gibi davranmakta, eğitim ve kendini geliştirme fırsatları sunmakta, performans ve potansiyel değerlendirmeler yapmakta ve bu doğrultuda geribildirimler sağlayıp bireylerin kendilerini tanımaları sağlanmaktadır. Bu sayede işletme çalışanların motivasyonunu, işe ve işletmeye olan memnuniyetini arttırmakta, olumlu bir imaja sahip olmakta, kurumsal itibar kazanmakta ve yetenekli bireyleri daha kolay işletmeye çekebilmektedir. Bu tür bir işletmede çalışan bir birey kendini işletmenin bir parçası olarak görmekte ve işletme için değerli olduğunu hissetmektedir. Böylece birey işletme içinde en iyi performansı göstermeye çalışmakta ve üstün bir çaba sarf etmektedir.

Bahsi geçen yetenek yönetimi faaliyetlerinin başlangıç noktası; yetenek yönetimi sisteminin benimsenmesidir. Bu doğrultuda; rakiplere karşı üstün olmak ve işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yetenekli bireylerin kilit bir faktör olduklarına yönelik kuvvetli bir inanış oluşacaktır. Üst yönetimden diğer departmanlara kadar bütün çalışanlar yeteneklerin işletme

¹⁶⁰ Nihat Alayoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 1, 2010, s. 69

başarısında önemli olduğu düşüncesini benimsemelidirler. Bu yaklaşım yetenek yönetimi sisteminin kurulmasındaki ilk adım olarak değerlendirilebilir.¹⁶¹

Yeteneklerin yönetilmesi hususunda başarılı olan işletmelerin finansal açıdan olumlu sonuçlar elde ettikleri açıkça görülmektedir. Küresel rekabet ortamında krizlerin yaşandığı bir dönemden başarıyla çıkan işletmelerde yetenek yönetiminin var olduğu görülebilmektedir. Yetenek Yönetimi konusunda dünyada ilk % 20'lik kısımdaki işletmeler hissedarlarına sektör ortalamasının % 22'sinin üzerinde geri dönüş sağlamaktadırlar.¹⁶² Yetenek bakış açısına sahip olmakla birlikte aynı zamanda kritik bir rekabet üstünlüğü sağlamak adına işverenler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl yönetileceğine dair fikir ortaya koyulmuş olunacaktır. Yetenek bakış açısına sahip işveren ve yöneticilerin yetenekli çalışanların potansiyellerinin açığa çıkarılması adına her konuda yardımcı olmalıdırlar. Böylece çalışanlar hem kişisel gelişimlerine hem de işletme değerlerine katkılar sağlayabileceklerdir.

2.5 Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi

Bir işletmede yetenek yönetimi sistemi belirlenirken ilk yapılması gerekli hususlardan biri kapsamının belirlenmesidir. Bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı görüşler yetenek yönetimi sisteminin bazı spesifik görevler için uygulanması yönündeyken, diğer görüşler yetenek yönetimi sisteminin işletmenin bütün çalışanlarının sisteme dahil edilmesi yönündedir. Her işletme, sistemin kapsamını farklı şekillerde belirleyebilir. Örneğin bazı işletmeler sadece tepe yöneticilerine yönelik uygulamalarda bulunurken, bazı işletmelerde bütün işletme çalışanlarını yetenek yönetimi kapsamına dahil etmektedir. Fakat bütün çalışanların bu sisteme dahil edilerek yetenekli çalışanların potansiyelini açığa çıkarmalarına zemin hazırlanmış olur ve böylece işletme sahip olduğu yeteneklerin farkına daha kolay varabilir.

Farklı amaçlar doğrultusunda oluşan uygulamalarda yetenek yönetiminin kapsamı değişmektedir. Yetenek yönetiminin kapsamı bir ayrıma göre üç farklı bakış açısıyla ele alınabilir. Lance A. Berger ve Dorothy R. Berger tarafından bu bakış açıları şöyle özetlenmiştir,¹⁶³

Rol Temelli Program: Doldurulması zor ya da işin başarısında kritik olan belirli kilit pozisyonlara odaklanılır. İki farklı şekilde uygulanabilir:

Birincisi, işletme içindeki yönetsel pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara odaklanılmasıdır. Burada her yöneticinin yedeği ya da yedekleri belirlenerek yöneticinin

¹⁶¹ Ceylan, a.g.e., s. 59

¹⁶² Ayşegül Aydın, "Dünya devleri rekabette öne çıkmak için sürekli beyin avında"

<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=65170&NewsCatID=326>, 20 Mart 2014

¹⁶³ Athl, a.g.e., s. 110-111

ayrılması ya da farklı bir pozisyona geçmesi durumunda yerine geçecek kişilerin yetiştirilmesi amaçlanır.

İkincisi, işletme için önemli kritik uzmanlıkları içeren kilit pozisyonlara odaklanılmasıdır. Bu pozisyonlardaki kişilerin yedekleri belirlenir ve yedekler ilgili pozisyonun yetkinlik düzeylerine ulaşmaları için yetiştirilir. Böylece asıl kişinin ayrılması ya da başka bir pozisyona geçmesi durumunda işletme hazırlıklı olmuş olur.

Havuz Temelli Program: İşletme içinde farklı düzeylerdeki yüksek potansiyelli kişileri farklı havuzlarda birleştirerek ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun kişilerin bu havuzlardan seçimine dayalı bir sistem oluşturmaya dayalıdır. Yetenek havuzundaki, liderlik pozisyonlarına geçebilecek kişilere odaklanılır.

Bireysel Temelli Program: Gelecek vaat eden, ilerleme potansiyeli olan yetenekli kişilere odaklı bir uygulamadır.

Yedekleme yönetiminin işletme içinde iletişimde de farklılıklar görülebilir. İşletme kültürüne, üst yönetimin talebine ya da ihtiyaçlara göre sistem üç farklı şekilde işletilebilir.¹⁶⁴

Açık Sistem: Tüm çalışanlar, pozisyonların gelecekteki adaylarını bilirler.

Kapalı Sistem: Adaylar gizlidir ve geliştirme gizli olarak yapılır. Adaylar dahi adaylıklarından habersizdirler.

Karma Sistem: Yalnızca adaylar kendi adaylıklarını bilirler, onun haricinde diğer çalışanlar bilgilendirilmezler.

2.6 Yetenek Stratejisi ve İşletme Stratejisinin Uyumunun Sağlanması

Yetenek Yönetimi kapsamlı ve bütünleşmiş bir süreç olarak değerlendirilir. Bu hususta öncelik; işletme kültürü ile esas amaç, strateji ve hedefleri ile bütünleşmiş bir Yetenek Yönetimi Stratejisi oluşturulmasındadır. Bu çerçevede işletmenin de yüksek performansa ve sonuca odaklanan bir işletme kültürüne sahip olması beklenmektedir.¹⁶⁵ İşletme stratejisiyle yetenek yönetimi stratejisi arasındaki bütünleşme derecesi işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ancak yetenek yönetiminde tutarlılık ve bütünlüğü sağlamak amacıyla işletme stratejisiyle yetenek stratejisi uyumlaştırılmalıdır.¹⁶⁶

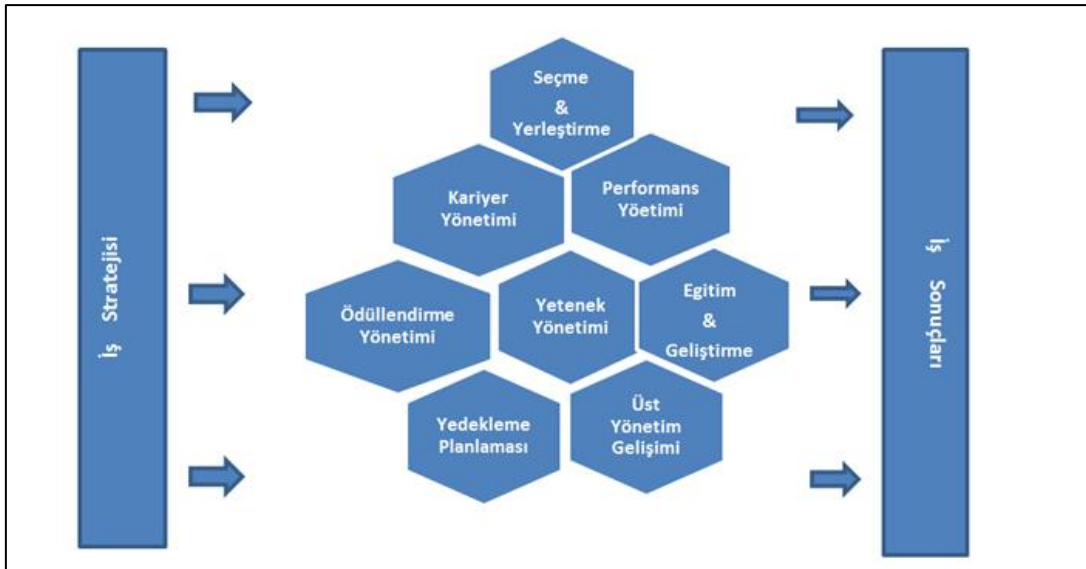
Operasyonlarının tümünü bir üst düzeye çıkarmayı ve performans düzeylerindeki farklılıkları azaltmayı başarabilen işletmeler, performans açıklarını kapatmak için en iyi

¹⁶⁴ Saynur Yazıcıoğlu, “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 44-45

¹⁶⁵ Altıntaş, a.g.e.

¹⁶⁶ Tamer Keçecioğlu, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 67

bu şekilde uyumlaştırılabilir. Şekil 2.8’ de ise işletme stratejisiyle uyumlu yetenek yönetimi stratejisi arasındaki bağlantı görülebilir. Görüldüğü üzere insan kaynakları fonksiyonlarında (Seçme & Yerleştirme, Performans Yönetimi, Eğitim ve Gelişim, Yedekleme Planlaması, Ödüllendirme Yönetimi, Kariyer Yönetimi) yetenek yönetimi yaklaşımı yer almaktadır. İşletme stratejisi bir girdi oluşturarak yetenek yönetimi yaklaşımına sahip insan kaynakları fonksiyonlarını etkilemektedir. Bu durumda yakalanan uyum iş sonuçlarına etki etmektedir.¹⁷⁰



Şekil 2.8 Yetenek Yönetiminin İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Etkileşimi

Kaynak: Swati Smita, “Talent Management”, Career Development & Succession Planning (CDSF), Haziran 2007

2.7 Yetenek Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı

Küreselleşmenin arttığı, rekabet avantajı elde etmenin zorlaştığı, hızlı değişimlerin yaşandığı ve insanın önemli bir unsur haline geldiği günümüz dünyasında artık yetenek yönetimi kaçınılmaz hale gelmiş bulunmaktadır. Bu anlamda işletme çalışanlarının üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi yetenek yönetimi sisteminin etkinliğini artıracaktır.

Birçok yönetici liderlik geliştirmenin İK bölümüne göre bir görev olduğuna inanmaktadır. Bu, onların yapabileceği en büyük hata olabilir. Kuruluşlar işleri yönetilebilir faaliyetlere böldükleri ve sonra da yetenekleri uzmanlık alanlarında topladıkları için, çalışanlarla ilgili faaliyetler de normal olarak İK’nın sahasına düşmüştür.¹⁷¹

Yirmi yıl kadar önce İK departmanı, yeni bir işe giren çalışanların işe yönelik ihtiyaçlarını yöneten idari bir fonksiyondu ve işletmede kıdemli gruplar arasında yer almıyordu. Birçok işletmede, özellikle yetenek yönetimi kavramının önemini anlayan işletmelerde bu durum

¹⁷⁰ Swati Smita, “Talent Management”, Career Development & Succession Planning (CDSF), Haziran 2007

¹⁷¹ Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana ve Laura Reeves, “İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek”, Harvard Business Review, MESS Yayın No 552, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Haziran 2008, s. 60

değişiklik göstermiştir. Üst yönetim, İK yönetimini risk yönetimi veya finansal yönetim kadar önemsemelidir. Küresel rekabetin olduğu dünyamızda artık işletmelerin geleceği, yenilikçi mal/hizmet, sermaye ve insan konumlandırabilen liderlere bağlı hale gelmiş bulunmaktadır.¹⁷² İK yöneticileri yetenek yönetimi sistemiyle ilgili tüm kademeleri düzenli olarak üst yönetime bildirmeli ve üst yönetimin bu konuyu takip etmesine imkan sağlanması konusunda destek olmalıdırlar. Bu bölümde bahsedilen sorumluluk; tepe yönetiminde, İK departmanında ve orta kademe yöneticilerinde ayrı ayrı incelenmiştir.

2.7.1 Tepe Yönetiminde Sorumlulukların Dağılımı

Tepe yönetim kavramı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir ve kimi zaman yönetim kurulu, işveren kimi zaman ise üst yönetim profesyonelleri tepe yönetim şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmelerde rekabet avantajı sağlamada yetenek yönetiminin öneminin benimsenmesi ve bu anlayışın işletme geneline yayılması işletmeyle doğrudan ilgilenen ve tam yetkiye sahip kişilerden oluşan tepe yönetiminin sorumluluğundadır.

“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 desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olması beklenemez.”¹⁷³

Bir şirketin uygulamaları ve destekleyici teknik sistemleri güçlü ve güncel olsa bile, üst düzey yöneticilerde amaca köklü bir bağlılık olmadıkça, yetenek yönetimi başarısızlığa uğrayacaktır. Tutku en tepede başlamalı ve kurumsal kültüre aşılmalıdır.¹⁷⁴

2.7.2 İK Departmanının Sorumluluğu

Yetenek Yönetimi kapsamında insan kaynaklarının sorumlulukları; uygulayıcıların desteklenmesi, taraflar arasında koordinasyonun sağlanması, uygulama disiplininin denetlenmesi, sistemin devamlı iyileştirilmesi, büyük resmin ortaya koyulması ve yetenek yönetimi hususunda kurumsal hafızanın oluşturulmasıdır. İnsan kaynaklarına düşen diğer bir

¹⁷² Claudia Lacy Kelly, “What Directors Should Ask about Talent Management”, <http://www.businessweek.com/stories/2008-12-09/what-directors-should-ask-about-talent-managementbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, 20 Mayıs 2013

¹⁷³ Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, Çerçeve, Eylül 2009, s. 115

¹⁷⁴ Douglas A. Ready ve Jay A. Conger, “Make Your Company A Talent Factory”, Harvard Business Review, Mayıs 2007, s. 1

sorumluluk ise, işe alma, performans değerlendirmesi, ücret ve eğitim gibi fonksiyonların yetenek yönetimi uygulamasıyla bütünleşmiş bir şekilde yürütülmesidir.¹⁷⁵

Yeteneklerin yönetimi, işletmeye has bir yeteneğin tanımlanması, yetenekli teriminin açıklanması ve nasıl bir altyapıda olması gerektiğinin belirlenmesi için insan kaynakları profesyonellerince desteklenmelidir.¹⁷⁶

Küresel rekabet şartlarında varlığını koruyabilen örgütler genelde, kuvvetli bir işletme felsefesine sahip olan, farklı açılardan değerlendirilebilen ve ona göre işletmeye yön verebilen bireyler tarafından uygulanan bir işletme kültürünün ürünüdür. Bu doğrultuda değişimin gerçekleştiği dönemlerde üzerinde durulması gereken esas değişken daima insan olarak düşünülmelidir. Bu örgüt yapılarında değişim çalışmaları, insanın önceliğinde tasarlanmalı ve yürütülmelidir. Bu sayede bireylerin işletme başarısındaki katkıları daha da önem kazanacaktır.¹⁷⁷

Değer yaratabilen bir çalışanı işletmeye kazandırabilmek bireyin mutluluğu ve hayallerini gerçekleştirmekle mümkün olmaktadır. Performansı yüksek grupların oluşturulması, farklı teknolojilere yönelik doğru bir zamanlama ile başarılı uygulamalarda bulunulması da yine İK yönetimi sorumluluğundadır. Bu bağlamda işletmenin insanları bir değişim unsuru olarak algılaması olağan olacaktır. Başarı sahibi bir örgütsel değişime, insan kaynakları yöneticileri şu unsurları yerine getirerek ulaşabilirler:¹⁷⁸

- ✓ Kurumsal değer oluşturmak,
- ✓ Değişimi isteklendirmek ve yönlendirmek,
- ✓ Gelişim ve yenilik ihtiyacı oluşturmak,
- ✓ Bağlılığı sağlamak,
- ✓ Örgütsel ilişki ve yapıyı gerektiğinde değiştirmek,
- ✓ Etkin bir bilgi paylaşımını sağlayan kültürü oluşturmak ve sürekliliğini sağlamaktır.

Yetenekli bireylerin işletmeye çekilmesi hususundaki rekabette üstün konuma gelebilmek öncelikle İK bölümlerinin performansı ile orantılı olacaktır. Bu hususta insan kaynakları bölümlerinin yerine getirebilecekleri faaliyetler şu şekilde ifade edilebilir:¹⁷⁹

¹⁷⁵ Çırpan ve Şen, a.g.e., s. 116

¹⁷⁶ Çıpd, a.g.e., s. 2

¹⁷⁷ Mehmet İnce, "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 2005, s. 336

¹⁷⁸ İnce, a.g.e., s. 320

¹⁷⁹ Çayan, a.g.e., s. 86

- ✓ Öncelikle yetenekli bireylerin örgüte çekilebilmesi faaliyetlerinin örgütün esaslarından biri olmalı ve bu faaliyetler yalnızca İK birimleri ile sınırlı kalmamalı, diğer birim yöneticileri de gerekli sorumlulukları kabullenmelidirler.
- ✓ İK planlamaları, iş gerekleri, tanımlamaları ve çalışma şekillerinin örgütsel hedefler ile uyumu sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışan temin süreci içerisinde, bir personele ihtiyaç duyulmasını beklemek yerine, daima başvuruda bulunulabilecek bir havuz oluşturulmalıdır.
- ✓ Çalışan temini ve seçimi süreçlerinde, işletmedeki beklentiler ile birlikte bireyin de beklenti ve memnuniyeti dikkate alınmalıdır.
- ✓ Bireylerin gelişimlerini sağlayabileceği eğitim, öğrenme, değerlendirme yöntemi ve kariyer planlama uygulamalarına örgütte yer verilmelidir.
- ✓ İşletmeler mümkün ise işe alma uygulamalarında farklı yöntemlerden kaçınmalıdırlar.

2.7.3 Orta Kademe Yöneticinin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi uygulamasının başarılı olmasında ve yetenekli çalışanların yetiştirilmesinde, yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticiler bu durumu zaman ve emek gerektirmesinden dolayı, günlük işlerin yanında ek bir sorumluluk olarak görmekte ve fazla istekli olmamaktadırlar. Yöneticilerin bu sorumluluğu almak istememelerindeki bir başka neden ise yetiştirilen bu kişilerin ileride kendi yerlerini alabileceği kaygısı olabilir.¹⁸⁰

Tepe yönetim bu durumun üstesinden gelebilmek için istikrarlı olmalı ve net bir iletişim yoluyla birim yöneticilerinin bu husustaki endişelerini ortadan kaldırmalıdır. Bu bağlamda birim yöneticileri de, yeteneklerin yönetilmesi konusunda üzerlerine düşen görevleri, sistemi olumsuz etkilemeden ve sisteme uygun olarak, değerlendirilen potansiyel bireylerin yetiştirilmesi için emek ve zaman harcamalıdırlar.¹⁸¹

Potansiyel adayların yetiştirilmesine yönelik Amerikan Prodüktivite ve Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından yayınlanan bir çalışmada yetenek yönetimi konusunda yapılan değişik uygulamalar belirtilmiştir:¹⁸²

- ✓ “Yetenek Yönetimi” kavramını geniş ölçüde tanımlamak,
- ✓ Yetenek yönetiminin çeşitli unsurlarını kapsamlı bir sisteme entegre etmek,
- ✓ Yetenekli çalışanlara yoğunlaşmak,
- ✓ Ceoları ve üst düzey yöneticileri yetenek yönetimi konusunda kararlı kılmak,

¹⁸⁰ Altınöz, a.g.e., s. 92

¹⁸¹ Çırpan ve Şen, a.g.e., s. 116

¹⁸² Cindy McCauley ve Michael Wakefeld, “Talent Management In The 21. Century: Help Your Company Find, Develop, And Keep Its Strongest Workers”, The Journal For Quality & Participation, Kış 2006, s. 5

- ✓ Çalışanların hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmeleri beklendiğini açıklayan yetkinlik modelleri geliştirmek,
- ✓ Potansiyel yetenek boşluklarını tespit etmek için yetenek yönetimi sistemini kontrol etmek,
- ✓ İşe alma, performans değerlendirme ve elde tutma faaliyetlerinde yetenek yönetiminin etkinliğini artırmak,
- ✓ Düzenli bir şekilde yetenek yönetimi faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1 Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

İşletmelerde yetenek yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde oluşturulmasında kilit pozisyonların belirlenmesi hayati bir önem taşımaktadır. Belirlenecek olan kilit pozisyonlar, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyecektir.¹⁸³ Kilit pozisyonların belirlenmesinin ardından o pozisyonlarda yer alacak çalışanların da belirlenmesi gerekmektedir.

Geleneksel olarak insanlar bir işletmedeki görevlerin değerini iki yoldan biriyle ölçmüşlerdir. İnsan kaynağı profesyonelleri, çalışma koşullarıyla birlikte bir görevin gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluk derecesine odaklanırlar. Bu bakış açısından, en önemli konular, en fazla sorumluluk alan ve en zorlu ortamda çalışan, en yüksek beceriye sahip ve en çalışkan çalışanlar tarafından işgal edilir. İktisatçılar ise bunun aksine, çalışanların işgücü piyasasındaki becerilerinin görece az bulunurluğunu ve şirket için yarattıkları değeri, genellikle aldıkları ücrete yansıttığına inanırlar. Bu bakış açısına göre ise, en önemli görevler en yüksek ücret ödenen kişiler tarafından yapılan işlerdir. Bu iki yaklaşımda gerçekten en önemli olanları değil de, sadece o anda hangi görevleri en önemli olarak kabul ettiğini belirlemelidir. Gerçekten en önemli olan görevleri belirlemek için, organizasyon şemalarından veya ücretlendirme sistemlerinden başlayıp geriye doğru değil, stratejiden başlayıp ileriye doğru çalışmak gerekir.¹⁸⁴

Bir konunun stratejik önemini belirlemek için;¹⁸⁵

- ✓ Şirketin stratejisi hakkında net bir fikir sahibi olunmalıdır.
- ✓ Stratejik yeterliliklerin belirlenmesi gerekmektedir.
- ✓ Belirlenen yeterlilikler stratejinin hayata geçirilmesinde kullanılırken hangi görevlerin önemli olacağı belirlenmelidir.

Eğer bir görev birinci sınıf konum olarak nitelenecekse, öncelikle stratejik etki ve performans çeşitliliği ikili kriterini karşılamak zorundadır. Bu iki tanımlayıcı özellikle birinci sınıf konumlar, ikinci ve üçüncü sınıf konumlardan ayırt edilmektedir. Örneğin, bir konumun gelirleri önemli çapta artırma veya maliyetleri düşürme potansiyeli gibi... İkinci sınıf

¹⁸³ Çırpan ve Şen, a.g.e., s. 113

¹⁸⁴ Huselid ve diğerleri, a.g.e., s. 34

¹⁸⁵ Huselid ve diğerleri, a.g.e., s. 35

konumlar, ya birinci sınıf konumlara verdikleri destek yoluyla dolaylı olarak stratejik olan, ya da potansiyel olarak stratejik olup da, daha az performans çeşitliliği gösteren rekabet üstünlüğü sağlayan konumlardır. Üçüncü sınıf konumlar ise, bir işletmenin stratejisini ileriye götürmekte hiçbir etkisi olamayan, değer yaratılmasında veya korunmasında çok az etkisi olan konumlardır.¹⁸⁶

Tablo 3.1’de bir işletmedeki konumların sınıflandırılması ve farklılıklarını belirleyen unsurlar yer almaktadır.¹⁸⁷

Tablo 3.1 İşgücü Sınıflandırması

	Birinci Sınıf Konum: Stratejik	İkinci Sınıf Konum: Destek	Üçüncü Sınıf Konum: Fazlalık
Tanımlayıcı Özellikler	Doğrudan stratejik etkisi vardır. Bu konumdaki kişiler arasında, yüksek potansiyeli ifade eden, yüksek performans çeşitliliği vardır.	Stratejik konumları destekleyerek dolaylı bir stratejik etki sağlar ve stratejik çabalar için bir temel oluşturur.	Şirketin çalışması için gerekli olabilir, ama çok az stratejik etkisi vardır.
Yetki Kapsamı	Özerk karar verme	Normal olarak, belirli süreç ve prosedürlerin izlenmesi zorunludur.	Çalışmada çok az takdir yetkisi
Ücret Paketinin Birincil Belirleyicisi	Performans	Görev düzeyi	Piyasa fiyatı
Değer Yaratma Üzerindeki Etkisi	Geliri önemli ölçüde artırarak veya maliyeleri düşürerek değer yaratır.	Değer yaratan konumları destekler.	Çok az olumlu ekonomik etkisi vardır.
Hataların Doğurduğu Sonuçlar	Çok yüksek maliyetli olabilir, ama kaçırılan gelir fırsatları işletme için daha büyük kayıptır.	Çok yüksek maliyetli olabilir ve değeri yok edebilir.	Çok maliyetli olması gerekmez.
Yanlış Kişiyi İşe Almanın Doğurduğu Sonuçlar	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları şirket için daha büyük kayıptır.	Yerine birisi alınarak kolaylıkla telafi edilebilir.	Yerine birisi alınarak kolaylıkla telafi edilebilir.

Kaynak: Mark A.Huselid, Richard W. Baetty ve Brain E. Becker, “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?” , Harvard Business Review, MESS Yayın No 552, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Haziran 2008, s. 41

Bir işletmenin yetenek yönetimi stratejisi; işletmeyi farklılaştırarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, yetenek havuzunun performans ve potansiyelleri yüksek bireylerle tamamlanmasına zemin hazırlayacak ve farklılaştırılmış bir İK yapısını oluşturacak olan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını içeren bir süreçtir.¹⁸⁸ Bu sebeple işletmede büyük etkiye sahip iş alanlarına/konumlarına odaklanmak gerekmektedir. Bu aşama yetenek

¹⁸⁶ Huselid ve diğerleri, a.g.e., s. 38

¹⁸⁷ Huselid ve diğerleri, a.g.e., s. 40-41

¹⁸⁸ Collings ve Mellahi, a.g.e., s. 305

yönetiminde başlangıç olarak nitelendirilebilir. Bu konumların belirlenmesinin ardından uygun yetenek ve nitelikler saptanmalıdır.¹⁸⁹

3.2 İhtiyaç Duyulan Yetkinliklerin Saptanması

Yetkinlik; üst düzey performansın kazanılmasında farklı bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan gözlemlenebilen davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Yetkinlik, örgütlerin bireylerden istedikleri tutum ve davranışların ifade edilmesinde bir aracı olmaktadır; bireylerin çalışma ve kariyer beklentilerine ulaşmalarında onlara sunulan olanakları değerlendirmek şartı ile bireysel gelişimlerini sahiplenip, hem kendilerini hem de örgütlerini daha iyiye ulaştırabilmek için gerekli davranışlardan oluşan bir kılavuzdur.¹⁹⁰

Reicheld, çalışanların verimlilik müşteri seçimi ve müşteriye tutma konularında işletmeye açıkça katkı sağladıklarını dile getirmiştir. Çalışanlar herhangi bir işletmenin başarısında önemli bir role sahip olabilirler fakat önemli olan bu rolün sahibinin kim olduğu ve işletmeye göre nasıl değiştiğinin bilinmesidir. Bu bilgiye, insan kaynakları sorumlularının stratejik ortak olarak faaliyetlere başlama sürecinde ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁹¹

Temel yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir :¹⁹²

- ✓ Bilgi, beceri ve deneyim,
- ✓ Yetenek (Bireyin neyi yapacak kapasiteye sahip olduğu),
- ✓ Stil (Bireyin çalışma arkadaşları, grupları ve örgütün geneli ile ne şekilde bir ilişkiye sahip olduğu oldukları),
- ✓ Motivasyon (Bireyin bir iş için harcadıkları enerji, kendisini motive eden ya da etmeyen faktörler).

Yetkinlik modeli oluşturulmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır ve tercih edilen üç temel yaklaşım vardır. Bunlar:¹⁹³

Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı; Harvard Üniversitesi psikoloji profesörü David McClelland ve Hay/McBer danışmanlık şirketinin geliştirdiği bu yaklaşımda işletmedeki üstün performanslı yöneticiler incelenerek başarılarında rol oynayan kritik faktörlere dayalı somut örnekler incelenir. Söz konusu örnekler incelenerek başarı faktörleri tespit edilebilmektedir.

¹⁸⁹ Lynne Morton, "Talent Management: The Next Dimension of Strategic HR", Human Resources, 12 Temmuz 2005, s. 17

¹⁹⁰ Çırpan ve Şen, a.g.e., s. 114

¹⁹¹ Keçecioğlu, 2006 a.g.e., s. 178

¹⁹² Çırpan ve Şen, a.g.e., s. 115

¹⁹³ Atlı, a.g.e., s. 130

Stratejiye dayalı yetkinlik modelinde; işletmenin stratejileri doğrultusunda işletme tepe yöneticileri ile öngörülen yetkinlikler konusunda görüşmeler yapılır. Ayrıca benzer stratejik dönemleri yaşamış örgütlerin veri tabanlarını inceleyerek de yetkinlikler belirlenebilir.

Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımında ise; yetkinlikler işletmenin biçimsel veya biçimsel olmayan kültür ve değerleri esas alınarak, zaman zaman da üst yönetimin duygu ve tutumlarına göre oluşturulur.

Prahalad ve Hamel “Şirketlerin Temel Yetkinliği” (The Core Competence of the Corporation) adlı çalışmada çok yönlü bir işletmeyi bir ağaca benzetmektedirler. Bu ağacın gövdesi ve büyük bacaklarını temel ürünler, daha küçük dalları ise iş birimleri, yaprak, çiçek ve meyveleri ise son ürünleri olarak nitelendirmişlerdir. Kök sistemi ise beslenme, yaşama ve büyümesini sağlayan temel yetkinlikleridir. Eğer bu ağacın sadece yapraklarına yani son ürünlerine bakılırsa rakipler yakalanamayabilir. Kısacası işletme bir ağaç gibi köklerinden büyür ve temel ürünleri yetkinlikler beslemektedir.¹⁹⁴

3.3 Performans ve Potansiyel Değerlendirme

Örgütlerde bireylerin performanslarının sistemli ve formel olarak değerlendirilmesine yönelik ilk örneklere 20. yüzyılın başlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde kamu kurumlarında rastlanmaktadır. Daha sonraları Frederick Winslow Taylor tarafından iş analizi uygulamalarıyla bireylerin verimliliklerinin ölçülmesiyle, performans değerlendirme çalışmaları örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır.¹⁹⁵ Performans yönetimi, işletmenin uzun dönemli hedef ve planları yönünde performans amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, yöneticilerin isteklerinin bireylere iletmesini, performansın gözlemlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, bireyin bilgi, beceri ve deneyiminin geliştirilmesini, maaş/ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyonu ve bahsi geçen disipline ilişkin tekniği içeren geniş bir kavram olarak kullanılmaktadır. Performans değerlendirme ise; performansın geliştirilmesi ve performans değerlendirilmesinin sonuçlarına göre ücret, terfi, ödüllendirme, eğitim ve kariyer gelişim olanakları sunmak veya işten çıkarmak gibi idari kararları vermek amacı ile yapılmaktadır.¹⁹⁶ Performans yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi hususunda dikkate alınması gereken temel hususlar şu şekilde özetlenebilir:¹⁹⁷

- ✓ Örgütsel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,

¹⁹⁴ C. K. Prahalad ve Gary Hamel, “The Core Competence of The Corporation”, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1990, s. 81

¹⁹⁵ Cavide Uyargil, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994, s. 1

¹⁹⁶ Leman Bilgin, Deniz Taşçı, Deniz Kağnoğlu, Serap Benligiray ve Zümrüt Tonus, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ed. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s. 149

¹⁹⁷ Uyargil, a.g.e., s. 2

- ✓ Herhangi bir konum için muhtemel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- ✓ Bahsi geçen kriterlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- ✓ Değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkili bir iletişim oluşturulması,
- ✓ Performansın geliştirilebilmesi için örgütün, yöneticilerin, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- ✓ Çalışan başarılarının ödüllendirilmesi,
- ✓ Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- ✓ Geri-besleme ile bireylerin motivasyonlarının artırılması,
- ✓ Kariyer yönetimi ve eğitim konularında yöneticilere gereken bilginin sağlanmasıdır.

Micheal Bourne ve Phillipa Bourne ise performans değerlemesinde şu üç faktörün göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir:¹⁹⁸

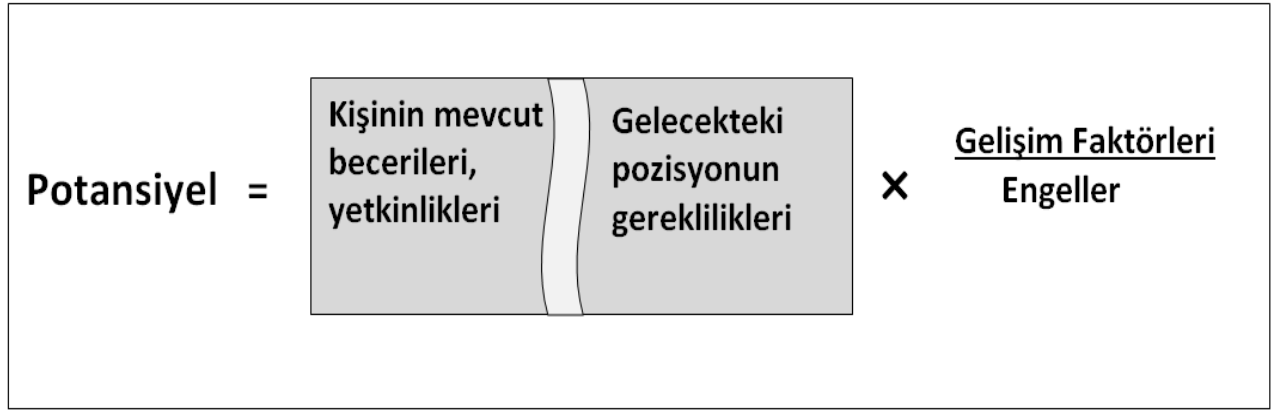
- ✓ İşletme, arka plandaki süreçlerin performansını takip etmelidir. Böylece, onların performanslarının nasıl olduğu ve müşterilere sunulan ürün ve hizmetin ne kadar memnun edici olduğu öğrenilebilir.
- ✓ İşletme çevresel koşulları da takip etmek durumundadır. Bu sayede değişen çevresel koşulların farkına varılabilir ve işletme stratejileri bu değişikliklerle uyumlu hale getirilebilir. Rakip işletmelerle performans karşılaştırması yapılması da gereklidir.
- ✓ İşletme stratejilerinin uygulanması da takip edilmelidir. İşletmelerin uzun dönemli hedeflere sahip olmaları tek başına yetersizdir, aynı zamanda uygulama sürecinin de izlenmesi performans değerlemesinde önemlidir.

Performans değerlendirme, çalışan açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyler başarılarının karşılığını almak isterler. Tüm iyi niyetini ve iş gücünü ortaya koyan bir birey, daha az performansa sahip ve işe karşı ilgisi bulunmayan bir birey ile aynı değerlendirildiğini bildiğinde motivasyonu düşecek ve örgütsel bağlılığı zaman içerisinde azalacaktır. Aynı zamanda, değerlendirme sonucunda eksikliklerini görme fırsatı bulan çalışan bunları telafi etme ve yeteneklerini geliştirme olanağı bulacaktır.¹⁹⁹ “Bu adımda, gelişim planları kapsamında kişiye yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin karara etki etmelidir.”²⁰⁰

¹⁹⁸ Micheal Bourne ve Phillipa Bourne, “Handbook of Corporate Performance Management”, John Wiley&Sons Ltd, Publication, United Kingdom, 2011, s. 245

¹⁹⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 427

²⁰⁰ Çırpan ve Şen, a.g.e., s. 114



Şekil 3.1 Potansiyel Denklemi

Kaynak: Hay Group, "Potential — for what?"

http://www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf, 7 Aralık 2013

2006 yılında Hay Group tarafından gerçekleştirilen "Dünyada Liderler için En İyi Şirketler" araştırmasında potansiyel kavramında bahsedilmiş ve kavramın işletme içi formülasyonu yapılmıştır. Şekil 3.1'de gösterildiği gibi potansiyel, kişinin mevcut beceri ve yetkinliklerinin gelecekteki pozisyonlarla ilgili gerekliliklerle olan uyumu olmakla birlikte gelişim faktörleri ve olası engellerin de dikkate alınmasıdır. Araştırmada potansiyellerin nasıl belirleneceği ve yönetileceği hususunda beş önemli adımdan bahsedilmiştir:²⁰¹

- ✓ Çalışanlardan ne istendiği bilinmelidir,
- ✓ Uzun vadeli potansiyel, işe özel beceriler ve geçmiş performansa bakılarak değil aynı zamanda gelişim faktörlerine de bakılarak belirlenmelidir,
- ✓ Hangi konuda potansiyel istendiği bilinmelidir,
- ✓ Potansiyelin hayata geçmesi için imkan sunulmalıdır,
- ✓ Yeteneği etkili yönetmek için sistemler oluşturulmalıdır.

Yetenek yönetimi sistemi için performans ve potansiyel değerlendirme kavramları çok önemlidir. Performans değerlendirme ile çalışanların mevcut başarılarını gözler önüne sererken potansiyel değerlendirme ile çalışanların gösterebileceği performans ortaya koyulmaktadır. Örneğin işletmedeki bir çalışanın farklı bir pozisyonda daha yüksek seviyede bir performans sergileyip sergileyemeyeceğini netleştirmektedir.

3.4 Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Sınıflandırılması

Yetenek yönetimi stratejisini oluştururken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri yetenekli çalışanların tespit edilmesidir. Daha önce de bahsedildiği gibi yetenekli çalışanlar işletme için rekabet avantajı sağlamada önemlidir. Genellikle yetenekli çalışanların belirlenmesinde performans ve potansiyel değerler göz önünde bulundurulur.

²⁰¹ Hay Group, "Potential — for what?"

http://www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf, 7 Aralık 2013

Öncelikle bir işletme, sahip olduğu işgücü profilini tanımak durumundadır. Fakat bu, sadece çalışanların isimleri, pozisyonları, maaşları veya sosyal güvenlik numaralarının bilinmesi anlamına gelmez. İşletmeler çalışanlar hakkında mümkün olduğunca çok bilgiye sahip olmak zorundadırlar ve bu da şu soruların cevabına ulaşmalarını gerekli kılmaktadır.²⁰²

Çalışanlar hangi konularda iyiler?

Hangi alanda kendilerini geliştirebilirler?

Çalışanlar doğru işi mi yapıyorlar?

Çalışanların hedefleri nelerdir?

Çalışanların performansı işletmenin genel performansını nasıl etkiler?

Çalışanların sınıflandırılması konusunda farklı yöntemler kullanılmakla birlikte yetenek yönetimi açısından ele alındığında; Thomas Steward Sınıflandırması, McKinsey Sınıflandırması ve Deloitte Sınıflandırması araştırmalarda sıkça bahsedilmektedir. Bu sebeple bu üç sınıflama yöntemi ayrı ayrı incelenecektir.

3.4.1 Thomas Steward Sınıflandırması

Yetenek yönetimi yaklaşımında birçok işgücü sınıflaması bulunmaktadır. Bu konuda kaynak sağlayan Thomas Steward, 1997 yılındaki “Entelektüel Sermaye” adlı çalışmasında Tablo 3.2’deki işgücü sınıflamasına yer vermiştir.²⁰³

Tablo 3.2 İşgücü Katma Değer Matrisi

YERİ ZOR DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ	YERİ ZOR DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ
YERİ KOLAY DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ	YERİ KOLAY DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ

Kaynak: Thomas A.Steward, “Entelektüel Sermaye”, Mess Yayınları, İstanbul, 1997, s. 100

Matris incelendiğinde, üst bölümleri yeri zor dolacak üstün özelliklere sahip çalışanları ifade etmektedir. Bu bölümde yer alan çalışanların yaptığı işler zor ve son derece önemlidir. Fakat müşteriler bu işleri önemsiz görebilirler.²⁰⁴ Örneğin işletmede muhasebe çalışanın

²⁰² Lars Dalgaard, “Winning the Talent Wars”, <http://www.businessweek.com/stories/2007-02-07/winning-the-talent-warsbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, 13 Ağustos 2013

²⁰³ Thomas A. Steward, “Entelektüel Sermaye”, Mess Yayınları, İstanbul, 1997, s. 98

²⁰⁴ Ahmet Bülend Göksel ve E. Pelin Baytekin, “Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 31, 2008, s. 85

yaptığı iş ya da yürütülen kalite güvence sistemi ile ilgili çalışanların yaptıkları iş son derece önemlidir. Fakat muhasebe bölümünün faturalama hatası veya kalite sistemindeki hata müşteri kaybına neden olabilir. Öyleyse bu kategorideki çalışanlar bilgi ile donatılarak işlerini iyi yapmaları sağlanmalı ve müşteri yararına ön plana çıkarılmalıdır. Matrisin sağ üst bölümünde yer alan çalışanlar işletme için yüksek katma değere sahip ve kolayca bulunmayan çalışanlardır. Bu kişiler asıl insan sermayesini oluşturan yetenekli çalışanlardır ve bu kişilerin sahip olduğu bilgiyi yapısal sermayeye dönüştürmesi gerekmektedir. “İşletmenin en önemli unsuru insandır.” denildiğinde matrisin sağ üst bölümünde yer alan insanlar ifade edilmektedir.²⁰⁵

Vasıfsız ya da yarı kalifiye emek, matrisin sol alt bölümünde yer almaktadır. Örgütler için, bu bölümdeki herhangi bir bireyin diğerlerinden farkı bulunmamaktadır. Personel ihtiyacının, en basit şekilde, bir gazete ilanıyla sağlanabildiğinden, işler durma noktasına geldiğinde ilk vazgeçilenler bu kişiler olacaktır. Sağ alt bölümde ise katma değeri yüksek, vasıflı çalışanlar yer alır. Bu bireyler örgütte katma değerleri yüksek işler ortaya koyabilirler, fakat yerlerine de kolaylıkla başka kişiler bulunabilir. Örneğin, bir işletmedeki örgütün bilgisayar temelindeki sistemin çöküşünü engelleyebilir. Ama bu mühendis işten ayrıldığı zaman, işleri devam ettirebilecek başka bir mühendisi de rahatlıkla bulunabilir.²⁰⁶

3.4.2 McKinsey Sınıflandırması

McKinsey danışmanlık şirketi işgücü sınıflandırmasını “Yetenek Savaşı” (War For Talent) isimli raporunda İngiliz Hava Kuvvetleri (Royal Air Force) tarafından II. Dünya Savaşı’nda yapılmış olan sınıflandırmayı dikkate alarak gerçekleştirmiştir.

1940 yılında, Almanlar Norveç ve İspanya arasındaki bütün Avrupa’yı işgal etmişlerdir. Başbakan Winston Churchill tarafından harekete geçirilen İngiltere, Mihver kuvvetleri karşısında özgür dünyanın Avrupa’daki son kalesi konumundadır. General de Gaulle’ün çağrısına cevap veren ilk özgür Fransızlar ve sürgündeki Avrupa hükümetleri Londra’ya sığınmışlardır. Hitler Büyük Britanya adalarına asker çıkarmayı tasarlamıştı, ancak İngiliz Deniz Kuvvetleri denizlerdeki egemenliğini korumaktadır. Onları yenmek için, Luftwaffe göklerin hakimi olmalıydı. 58 Alman hava kuvvetlerinin saldırılarına karşı İngiltere hazırlıksız yakalanmıştı: RAF’ın yeterli sayıda uçak ve pilotu yoktu. Bu kritik

²⁰⁵ Atlı, a.g.e., s. 141

²⁰⁶ Melih Arat, “İşten Atılmamanın Püf Noktaları”, <http://www.milliyet.com.tr/2001/05/04/isyasami/ais.html>, 13 Ağustos 2013

durumda RAF sahip olduğu 900 pilotu “A sınıf filo, B sınıf filo ve C sınıf filo” olmak üzere üç gruba ayırmıştır.²⁰⁷

A filusunda, uçuş yönetmesini bilen, niteliksiz pilotları yetiştirebilecek ve bölüğünün başarılı olmasını sağlayacak en iyi pilotlar yer almaktaydı. Bu pilotlar ulaşılması zor hedeflere yönelik, askeri taktikler ile eğitilmiştir.

B filusunda, havada az becerisi bulunan pilotlar yer almaktaydı, fakat bu pilotlar RAF komutanlarınca devamlı eğitilmiştir, cesaretlendirilmiştir. A filosundaki pilot sayısının yetersiz olması sebebiyle önemli görevler için A ve B filoları beraber görev almışlardır.

C filoların da ise genellikle yerde görevlendirilen pilotlar yer almıştır.

Aynı yıl ağustos ayından ekime kadar, RAF, ilk radarların desteğiyle, Almanların limanlara, havaalanlarına ve diğer kentlere yönelik başlattıkları saldırıları püskürtmüşlerdir. Hitlerin yayılma projesi ertelenmek durumunda kalmıştır. Bu durum, alınan ilk stratejik yenilgidir.

A Grubu Çalışanlar: Yüksek performansın standardını simgeleyen bu bireyler devamlı sonuç alır, bununla birlikte diğer çalışanlara da ilham kaynağı olur ve onları motive ederler. Bu bireyler işletme çalışanlarının en iyi % 10-20’lik bölümünü ifade etmektedirler.

B Grubu Çalışanlar: Bu gruptaki bireyler istekleri karşılırlar ancak kısıtlı potansiyelleri bulunmaktadır. Bu grup % 60-70’lik kısmı temsil etmektedir.

C Grubu Çalışanlar: En alttaki % 10-20’lik kısmı oluştururlar ve nadiren kabul edilebilir sonuçlar elde edebilirler.

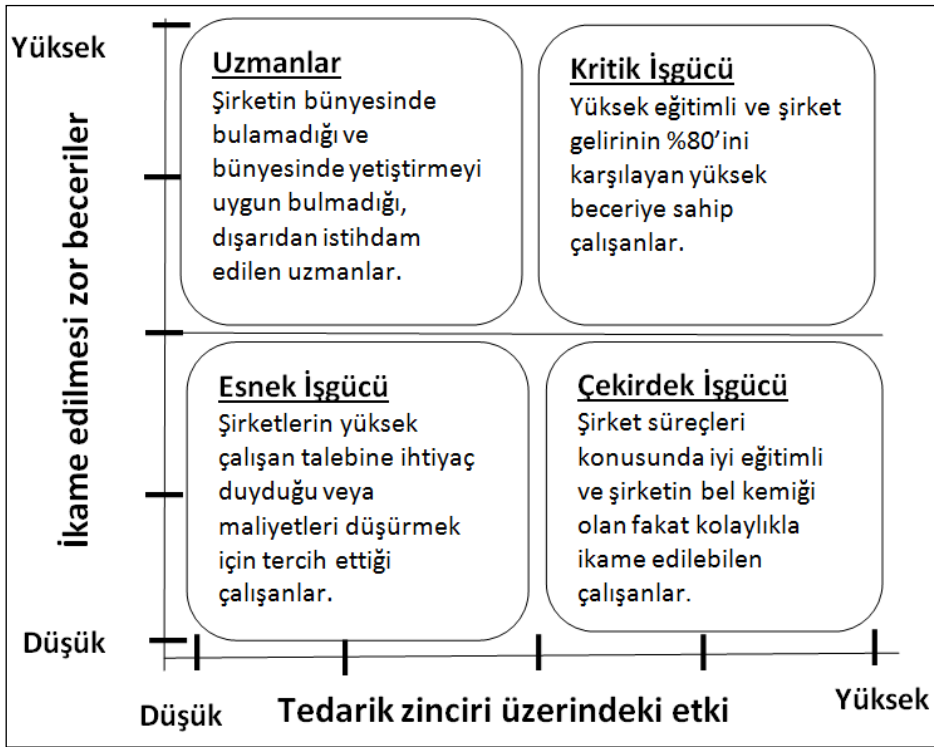
Yapılan sınıflandırmada en etkili ve yetenekli grup olan “A” grubu çalışanlarına büyük ve önemli ölçüde yatırım yapılmalı; işletmeye sınırlı oranda katkısı olan “B” grubu çalışanlarını geliştirmeye özen gösterilmeli ve son olarak performansı düşük olan “C” grubu çalışanların performansı iyileştirilmeye çalışılmalıdır.

3.4.3 Deloitte Sınıflandırması

Deloitte danışmanlık şirketi olarak çalışanların sınıflandırmasında dörtlü bir ayırım yapmıştır. Şekil 3.2’de görüldüğü üzere bu sınıflandırma, kritik işgücü (critical workforce), uzmanlar (specialists), çekirdek işgücü (core workforce) ve esnek işgücünden (flexible labor) oluşmaktadır. Bu sınıflamada kritik işgücü ve esnek işgücünden oluşan kesim yüksek eğitimli

²⁰⁷ Ceylan, a.g.e., s.66

ve yüksek beceriye sahip bireylerden oluşmaktadır. Diğerleri ise sahip oldukları becerilerin ikame edilmesi durumunda değer ve önem kazanmaktadırlar.



Şekil 3.2 Deloitte İşgücü Sınıflandırması

Kaynak: Deloitte Consulting, “Our Digital Future... And Its Implications For The Workforce”, Ekim 11, 2007

Kritik işgücünü oluşturan bireyler yüksek düzeyde eğitim ve beceriye sahiptir ve bu kesim şirket gelirinin yaklaşık % 80' ini oluşturmaktadır.²⁰⁸ Kritik yetenekli çalışanlar her zaman en yüksek maaşı alan bireyler olmayabilir. Örneğin bir ilaç şirketinde araştırmacı olarak çalışan bir birey veya bir dağıtım şirketinde etkin ve verimli şekilde çalışan kuryeler şirketin vazgeçilmez kritik yetenekleri olabilir.²⁰⁹

Uzmanlar, tedarik zinciri üzerinde düşük etkisi olan fakat ikame edilmesi zor becerilere sahip bireylerdir. Çalışanlara yatırım yapılırken üstün uzmanlık için yöneticiliğe benzer imkânlar sağlayan bir politikaya karar verilmesi, insan kaynakları uzmanlarına kariyer planlarında çok büyük kolaylık sağlamaktadır. Bu sayede şirketin sayılı birkaç yönetici pozisyonuyla kısıtlı kalan kariyer imkanları da çeşitlendirilebilmektedir.²¹⁰

Çekirdek işgücü ise işletmenin süreçleri konusunda iyi eğitilmiş olan fakat sahip olduğu bilgi ve beceri kolayca ikame edilebilen bireylerdir. Tedarik zinciri üzerinde yüksek etkiye sahiptirler ve işletmenin omurgasını oluştururlar. Çekirdek işgücü nitelik itibariyle, gelişmiş

²⁰⁸ Deloitte Consulting, “Our Digital Future... And Its Implications For Tthe Workforce”, Ekim 11, 2007

²⁰⁹ Deloitte Consulting, 2008, s. 9

²¹⁰ Athl, a.g.e., s. 143

ülkeler için değişmektedir; eskiden çekirdek işgücünde üretim işçisi yer almaktaydı, değişen koşullarında etkisiyle artık çekirdek işgücünü, bilgi ve teknoloji ağırlıklı sektörlerdeki daha iyi ücret ve çalışma imkanlarına sahip olan bireyler oluşturmaktadır. Bu işgücünü farklı teknolojiler ve üretim yöntemlerine uygun yetenekli bireyler oluşturmakta ve devamlı istihdamı sağlanmaktadır.²¹¹

Esnek işgücü ise hem ikame edilmesi kolay hem de tedarik zincirinde düşük etkiye sahip bireyleri kapsamaktadır. Bu işgücü yedek işgücü olarak ta adlandırılabilir. Yarı zamanlı çalışanlar, sözleşmeliler ve geçici çalışanlar buna örnek gösterilebilir. Bahsi geçilen işgücü sınıflandırmalarında Deloitte'nin işgücü sınıflandırması turizm sektöründe insan kaynakları yapılanmasıyla örtüşmektedir. Kritik işgücüne; otellerin satış ve pazarla departmanı çalışanı veya yiyecek/içecek departmanında istihdam edilen sommelier (şarap servis elemanı) örnek verilebilir. Turizm sektöründe tatil bölgesindeki oteller incelenirse büyük bir kısmının misafir doluluk oranlarının mevsimsel olarak değiştiği ve buna bağlı olarak Deloitte'nin esnek işgücü olarak tanımladığı çalışanlar, sadece otellerin doluluk oranlarının yüksek olduğu dönemlerde istihdam edilmektedirler.

3.5 Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Çalışan Değerinin Oluşturulması

İhtiyaç duyulan alanlarda yetenekli işgören adaylarının işletmeye çekilebilmesi ve katılımının sağlanması için, işletmeyi rakiplerine nazaran farklı ve cazip kılacak, benzersiz ve sıra dışı uygulamalara yer verilmektedir. Bu uygulamalar içinde, uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, kariyer fırsatları, sosyal haklar, yarar paketleri ve benzerleri yer alır.²¹²

Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için yetenekli bireylere sahip olmaları gerekmektedir. Fakat her yetenekli insan her işte başarıya sebebiyet veremez. Bu sebeple doğru işte doğru yetenekli çalışanların istihdam edilesi daha faydalı olmaktadır. Bu süreçte işletmenin, hedeflediği yetenekleri iyi bir şekilde tanımlaması ve istenilen özelliklerin açıkça belirlenmesi gerekmektedir.

Yetenekli insanları cezbetmekte kullanılabilir çeşitli araçlar bulunmakla birlikte Chowdhury yetenekleri cezbetmede aşağıdaki yolları önermektedir.²¹³

- ✓ Yetenekli insanlara müşteri olarak davranmak
- ✓ Yetenek yönetimi sistemine sahip olmak

²¹¹ Yücel Uyanık, "Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 2008, s. 215

²¹² Alayoğlu, a.g.e., s. 81

²¹³ Atli, a.g.e., s. 149

- ✓ İleriye yönelik takdir ve ödüllendirmenin şirkete ortaklık ve hisse seçenekleri ve performans bazlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi
- ✓ Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kültüre sahip olmak
- ✓ Kişiyeye uygun eğitimler ve araştırma olanakları sunmak
- ✓ Vizyoner bir yönetim ve liderlik uygulamak
- ✓ Performans gözden geçirmeleri ve yedekleme planlarını yönetme

Çalışan değeri yaratmanın temeli ise müşteri değeri yaratma prensibine dayanmaktadır. İşletme çalışanını müşterisi olarak görmeli ve müşterisinin değerli olduğu kadar çalışanlarını da önemsemelidir. Employee Value Proposition-EVP (Çalışan Değer Teklifi) çalışanın işletmede edindiği bilgi, beceri, deneyim vb. ile birlikte işletmenin bir parçası olduğunu hissetmesidir. EVP, işletmenin çalışanlarını elinde tutabilmesi için gerekirse onların hayallerini dahi karşılamasıdır.²¹⁴

3.5.1 Çalışan Değeri Oluşturulmasında Kurumsal İtibar

Günümüzde çalışanlar işletmelere birer müşteri gibi yaklaşmaktadırlar. Böylece işletmelerin itibarın, markanın ve duygusal sermayenin önemi daha da artmaktadır. Olumlu itibarın, rakipler karşısında avantaj sağladığı bilinmektedir. Zira ikamesi daha zor ve rakipler de bu konuda pek bir şey yapamamaktadır.

1980’li yıllardan itibaren, gelişim sürecine girmiş küreselleşme stratejileri içerisinde kurumsal itibar önemli bir stratejik yönetim unsuru olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Yabancı yatırımcılar, ortaklık kurmak amacıyla gezdikleri ülkelerde özellikle itibar sahibi işletmeleri değerlendirmişlerdir. Bu tür yabancı yatırımcılar ortak çalışmaya karar verdikleri kuruluşların maddi kaynaklarının yanında, sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğine, piyasadaki algılarına, yerel yönetimlerle, kamu bürokrasisiyle ve toplumsal kuruluşlarla olan ilişkilerinin nasıl olduğu gibi soyut değerlere de önem vermektedirler.²¹⁵

“Kurumsal itibar; müşteriler, rakipler, kreditorler, endüstri analistleri ve diğer insanların işletmeyi algılayış biçimidir. Daha açık bir tanımla kurumsal itibar, işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumluluklar, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli iş

²¹⁴ McKinsey&Company, a.g.e., s. 7

²¹⁵ Salim Kadıbeşgil, “İtibar Yönetimi”, Kapital Medya, İstanbul, 2006, s. 175

görene çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülmektedir.”²¹⁶

Olumlu bir itibar işletmenin sahip olduğu insan kaynağına da değer katmaktadır. Kurumsal itibarı yüksek olan işletmeler, yetenekli bireyleri cezbetmekte ve kendi işletmelerinde çalışmaya güdülendirmektedir. Bu sayede yetenekli bireyler, işletmenin başarısına katkı sağlamayı gönülden istemekte ve böylece daha kuvvetli ilişkiler de sağlanmış olmaktadır. Aynı zamanda iyi bir itibar, insan kaynaklarının giderlerini de azaltmaktadır. Zira kurum itibarı yetenekleri bünyesine çekmekte, işletmedeki yetenekli birey sayısı artmakta ve böylece işletmedeki niteliksiz insan sayısının azalması eğitim masraflarının da azalmasını sağlamaktadır. Bu tarz işletmeler, itibarlarının etkisiyle personel ihtiyacının giderilmesinde fazla zaman ve enerji harcamazlar.²¹⁷

İşletmelerin yetenekli bireyleri kendilerine çekebilmesi ve sadakatin sağlanmasında önemli bir etken de onların “kazanan çalışanlar” olmalarıdır. BMW, Coca-Cola, Procter and Gamble, Microsoft gibi büyük işletmeler, güçlü marka ve ürünlere sahip olmaları ve Unilever, McKinsey, Hewlett-Packard gibi işletmeler ise eğitim ve geliştirme alanlarındaki iyi şöhretleri sayesinde, alanının en iyilerini kendilerine kolaylıkla çekmekte ve bireylerin de kazanmasına imkan sağlamaktadırlar. Shell ise çalışanlarına sunduğu uluslararası alanlarda iş tecrübesi edinme fırsatlarıyla, onları işletmesine bağlayabilmektedir.²¹⁸ Turizm sektöründe en başarılı örneklerden biri olan Ritz-Carlton, kendi standartlarına bağlı kalarak lüks otelleriyle bir marka haline gelmiştir. Ayrıca çalışan eğitimi konusunda iki kez Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülüne (Malcolm Baldrige National Quality Award) layık görülmüş ve Training Magazin’de çalışanların eğitimi konusunda ülkedeki en iyi şirket olarak yer almıştır. Bunlar da itibar yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

3.5.2 Yüksek Performansa Dayalı Kurum Kültürünün Oluşturulması

“Genel anlamda kültür birçok boyutta ve değişik perspektiften tanımlanmıştır. Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor, kültür için şöyle bir tanım yapmıştır: Bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür.”²¹⁹ “Kurum kültürü, organizasyon kültürü, örgüt kültürü, şirket kültürü kavramları da buna bağlı olarak tanımlana

²¹⁶ Nilüfer Yörük Karakılıç, “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2), 2005, s. 182

²¹⁷ Ebru Güzelcik Ural, “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 2012, s. 89

²¹⁸ Doğan ve Demiral, a.g.e., s. 153

²¹⁹ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(1), 2001, s. 221

gelmiştir. Tanımlara girmeden esasında söylenmesi gereken şey; toplum kültürü ile kurum kültürünün birbirinden bağımsız gelişmeyeceği, daha doğrusu bu kültürlerin etkileşimli olarak geliştiği olmalıdır.”²²⁰

“Kurum kültürü; bir kurumun yapısını belli kurallarla devam ettirerek kurum bireyine bir kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir ve çalışma tarzından hiyerarşik sisteme, törenlerden kutlamalara ve ödül-ceza sistemine kadar bütün alanları kapsamaktadır. Toplumlar gibi kurumların da değerleri, ilkeleri, amaçları, iş hayatına bakış açıları, yani kendilerini yansıtan nitelikleri vardır. İşte, bu inanç, anlayış ve kurallar bütünü, kurum kültürünü oluşturur.”²²¹

Kurumsal kültür oluşturulmasının esas amacı, örgütte yer alan bireylerin inandığı, güvendiği korumak istediği simgesel değerleri açığa çıkarmaktır. Bu sebeple, kurumsal kültür yalnızca örgütsel bir değerlendirme olmayıp, aynı zamanda örgüt yönetimince korunan, geliştirilen ve önemsenen değerleri de ifade etmektedir. Uyulmadığı takdirde, vicdani sorumlulukların yanında soyut olmayan yaptırımlarla da karşılaşılabilmesi ihtimaline karşı korunan değerler kurumsal kültürün sürekliliğini sağlamaktadır.²²² Yaşanmakta olan hızlı değişim, işletmelerin rekabet üstünlüğünü kurumlarına yardımcı olacak ve yeniliğe açık bireye odaklanan kurum kültürünün özellikleri şu şekilde belirtilebilir:²²³

- ✓ Yöneticileri işletme bireyelerine karşı dürüst davranması, onlara samimi bir şekilde değer vermesi,
- ✓ Kurumun her düzeyde inisiyatif ve liderliğe değer vermesi ve desteklemesi,
- ✓ Kurumun iş süreçlerini sade, yalın ve hızlı bir yapıda oluşturması,
- ✓ Hiyerarşik kademelerin en aza indirilmesidir.

²²⁰ Murat Kayalar ve Metin Özmutaf, “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İşlevsellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 12(3), 2007, s. 164

²²¹ Orhan Erdem ve Metin Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 2009, s. 205

²²² Hasan Tutar, “Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji”
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>, 14 Ağustos 2013

²²³ Hürriyet Bilge, “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 1(1), 2003, s. 10

ODAKLANMA ALANLARI		BİRLİKTE ELE ALMA	
		SİSTEMLER VE YAPILANLAR	STİL VE PAYLAŞILAN DEĞERLER
Y Ö N E L İ M	KİMİZ	I. TEMEL İNANÇLAR	III. KÜLTÜR
	NASIL BAŞARIYORUZ?	II. STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME	IV. ÖRGÜTSEL GELİŞİM VE DEĞİŞİM UZMANI

Şekil 3.3 Yüksek Performanslı Şirketlerde Odaklanılan Dört Alan

Kaynak: Russ Roberts ve Paul Hirsch, “Evolution And Revolution in the Twenty- First Century: Rules For Organizations and Managing Human Resources”, Human Resource Management, 44(2), Yaz 2005, s. 174’den Türkçeye uyarlanmıştır.

Roberts ve Hirsch günümüzde insan kaynaklarının temel görevlerinden birinin de çok güçlü ve uyarlayıcı örgütsel kültürü oluşturmak olduğunu belirtmiştir.²²⁴ “Güçlü kültür çalışanlara güçlü bir ideoloji veya temel inançlar sağlayan, insanları hep birlikte bir arada tutan örgütsel yapıdır. Kendini geliştirmiş ve genç liderleri içerir. Uyarlayıcı kültürleri karakterize edenler; mücadeleciler, performans hedeflerini kuvvetlendiren, değiştirme kabiliyetini içinde barındıran, deneme-yanılma ve fırsatlarla cesaretlendiren, kendi kendini iyileştirmeyi üstlenendir. Üst düzey performans gösteren şirketler yönelme ve birlikte ele alma düşüncesine önem vermektedirler.”²²⁵ Roberts ve Hirsch’e göre yüksek performansa sahip işletmeler yönelme ve birlikte ele alma fikrini önemsemektedirler. Bu hususta 4 alan bulunmuştur. Bunlar; temel inançlar, stratejik yönetim ve performans iyileştirme, kültür, örgütsel gelişim ve değişim uzmanıdır.

²²⁴ Russ Roberts ve Paul Hirsch, “Evolution And Revolution In The Twenty- First Century: Rules For Organizations And Managing Human Resources”, Human Resource Management, 44(2), Yaz 2005, s. 173

²²⁵ Keçecioğlu, a.g.e., s. 511



Şekil 3.4 Kültürel Birlik ve Performans

Kaynak: Tamer Keçecioğlu, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Bakış Açıları”, Ege Akademik Bakış,7(2), 2007, s. 512

Şekil 3.4 incelendiğinde B yolundaki işletmede güçlü/bütünleşik bir kültür olmasına rağmen performans düşerken, A yolundaki işletmede güçlü bir kültürle performans artışı izlenmektedir. B yolundaki işletme farklı yapılara yönelmek yerine gelenekseli onurlandıran ve sürdüren kültüre yanlış bir şekilde bağlanmıştır. İçsel süreçlere ağırlıklı biçimde yönelmekte ve müşteri taleplerine her boya uygun yaklaşımlar getirmeye cesaretlendirilmiştir. A yolundaki işletme daha fazla görüş birliğini ve daha fazla performansı simgelerken kültür yeniden yapılandırılmakta ve düzenli bir şekilde değerlendirilmekte, çeşitlilik değerli kılınmakta, değişen müşteri talepleri karşılanmakta ve tepki vermeye odaklanılmaktadır. B yolundaki işletme geçmişe bağlanmıştır. Tersine A yolundaki işletme ise yeni kültürleri oluşturmakla, değişimle ve yenilenmekle ilgilenmektedir. Kültürel birlik bireylerin dikkatlerini doğru konulara yönlendirmelerini sağlaması sebebiyle performansı etkilemektedir. İşletme kültürü müşteri talepleri ile ele alındığındaysa bireyler doğru konulara odaklanacak ve çalışma performansını iyileştireceklerdir.²²⁶

Özetlemek gerekirse, bir işletme yöneticisi yüksek performansa dayalı bir kültür benimsemiş ise, bu kültürü çalışanların da benimsemesi ve desteklemesi için uygun yönetim şeklini benimsemelidir. Yüksek performanslı işletme kültürü oluşturmada, yöneticilerin tutumu, işletmenin özellikleri ve bu istek doğrultusunda çalışanlara nasıl davranıldığı önem arz etmektedir. Örneğin yüksek kurum kültürüne sahip Ritz-Carlton otellerinde kurum kültürü

²²⁶ Keçecioğlu, a.g.e., s. 512

güven, dürüstlük, saygı ve bağlılık ilkelerinin bütünleşmesinden oluşmakta ve bu ilkeler kurum kültürünün bel kemiğini oluşturmaktadır.

3.5.3 İç Marka Oluşturulması

Tarih öncesinde avcılar silahlarını, sahibini belirtmek için imzalamışlardır. Roma ve Antik Yunanlı çömlekçiler, çömlekler ıslak iken üzerine parmak iziyle iz bırakmışlardır. Orta çağlarda çiftlik hayvanlarını işaretle tanımlamak çok olağandı. Bu tür işaretlerin asıl sebebi, o ürünü diğerlerinden farklılaştırmaktır. İngilizce “branding” (markalama) kavramının kökeni köylülerin otlaklarda sığırları birbirlerinden ayırmak için damgalamalarına dayanmaktadır. Çağdaş olarak, ürünlerin markalanması veya bir marka adının kullanılmasına ise 1800’lerin son yıllarında rastlanmaktadır. Sanayi devriminden sonra reklam ve pazarlama tekniklerindeki gelişmeler neticesinde ürünlerin iyi bir marka adıyla satışa sunumu önemli hale gelmeye başlamıştır. Örneğin, 1890’larda Amerika Birleşik Devletlerinde günümüzde de varlığını sürdüren bazı marka adları, reklamlarda kullanılmaya başlanmıştır.²²⁷

Türk Dil Kurumu sözlüğünde marka,²²⁸

- I. Resim veya harfle yapılan işaret,
- II. Bilet, para yerine kullanılan metal veya başka şeyden parça,
- III. Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret,
- IV. Tanınmış ürün, saygın kişi vb. olarak tanımlanmaktadır.

Fakat günümüzde marka kelimesinin tanımsal kapsamı oldukça genişlemiş ve kişisel kimlik dahi bir marka ile temsil edilebilir olmuştur. Bir örgütün marka potansiyelinin sonuna kadar kullanılması ve bütün hissedarlara iletilen mesajdaki tutarlılık iç marka yaratabilmeye kilit stratejidir. Örgüt çalışanı mesaj oluşturan ve bunları örgüt içine ve müşterilere aktaran araçlar olarak benimsenmelidir. Bu sebeple, personel ile olan ilişkilerde markalaşma stratejisi ile bir yakınlaşma oluşturulmalıdır.²²⁹

3.5.3.1 İşveren Markası (Employer Branding)

Marka anlayışı, mevcut ve potansiyel bireylere yönelik çekim merkezi oluşturmak ve onlara motivasyon sağlamak amacıyla; değerlere, sistemlere, planlara, politikalara ve davranış

²²⁷ Fulya Özpinar Somaklar, “İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 1

²²⁸ Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.520e035f667967.17277629, 14 Ağustos 2013

²²⁹ Selçuk Karaata, “Şirketler Neden İç Marka Yaratma Stratejilerini Markalaştırmalıdır” <http://www.danismend.com/kategori/altkategori/ic-marka-yaratma/>, 15 Ağustos 2013

şekillerine yönelik kurumsal bir kimlik oluşturmayı hedeflemektedir.²³⁰ İşveren markası işverenlerin ve çalışanların ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu net bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Beklentileri ve çalışanlara vaat edilen iş tecrübesini tanımlar.²³¹

İşveren markası aynı zamanda bir şirketin işveren olarak farklılaşmasını sağlayan bir kavramdır. İşveren kendini rakiplerinden farklılaştırırken şirketin “işveren” olarak konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. Burada müşteri “mevcut ya da potansiyel çalışanlar” olarak ikiye ayrılır. İşverenler mevcut “müşterileri muhafaza ederken, yeni müşterileri işletmeye çekmek” amacını taşır. Ayrıca tüketici markasında olduğu gibi işveren markasında da işverenin müşterilere sunduğu duygusal ve akılcı faydalar ön plana çıkar.²³²

Güçlü bir işveren markasının sağladığı birçok yarar vardır. Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir.²³³

Uzun dönemli etki: İşveren marka yönetimi, içerik itibarı ile stratejik bir yaklaşımı gerekli kılar. Örneğin geleneksel işe alım süreci talep olduğunda çalışmaya başlarken, işveren marka yönetiminde işe alım sürekli bir faaliyettir. İK departmanı sadece anlık ihtiyaçlar karşılamak için değil, “en fazla tercih edilen” işveren olmak için çaba gösterir.

Başvuruların sayı ve niteliğinde artış: İşveren markası güçlendikçe, daha önce şirkette çalışmayı düşünmeyen yüksek nitelikli adayların tercih listesine girileceği için aday kalitesi de buna paralel olarak artar. Bunun yanında markanın bilinirliğinin artması, şirkette yapılan başvuru sayısını da arttıracaktır.

Odaklanma: İşveren markası ayrıca işletmenin, başvuruları ve aday havuzunun kompozisyonunu yönetmesini sağlar. Örneğin bir şirket inovasyona önem veriyorsa, işveren markasında; güçlendirme, inisiyatif, bağımsız çalışma ortamı gibi öğeleri ön plana çıkartarak yaratıcı kişilerin dikkatini çekebilir.

Teklif kabul oranında artış: İşveren markası güçlendikçe pasif (aktif olarak iş aramayan) adaylara götürülen tekliflerin kabul oranı da inanılmaz ölçüde artacaktır.

²³⁰ Karaata, a.g.e.

²³¹ Türker Baş, “İşveren Markası”, The Brand Age, Ekim 2010, s. 64
<http://www.yeniik.com/wp-content/uploads/Brand-Age-Yazi.pdf>, 14 Ağustos 2013

²³² Atlı, a.g.e., s. 151

²³³ Güçlü Bir İşveren Markasının Sağlayacakları
<http://www.isverenmarkasi.com/2010/04/10/guclu-bir-isveren-markasinin-saglayacaklari/>, 14 Ağustos 2013

Çalışanların bağlılık düzeylerinde artış: Eğer kişi şirketini “çalışılabilecek en iyi yer olarak görürse başka bir işletmede çalışmayı düşünmez. Bu da çalışanların bağlılık düzeyini arttırarak işgören devrini alt düzeye indirmektedir.

Motivasyon ve performans artışı: İşveren markası duyulduğunda insanlar hayranlıklarını ifade etmekte ve işyeri hakkında ayrıntılı bilgi almaya çalışmaktadır. Böylece çalışanlar değerli bir yerde çalıştıklarını düşünürler. İşte işveren markasının asıl gücü buradadır. Bu tür şirketler hakkında hemen her yerde olumlu şeyler söylenir. Bunun sonucunda insanlar, çevrelerindeki kişilerin ideali olan işyerinde çalıştıkları için kendilerini şanslı görürler. Bu durum onların motivasyon ve performansını arttırır. İşyerinde yaşadıkları ufak tefek olumsuzlukları görmezden gelebilirler.

Yönetici memnuniyetinde artış: Adayların kalitesindeki artış, yöneticilerin adayların mülakatında harcadıkları süreyi azaltırken, daha yetenekli kişileri istihdam etmelerine imkan vereceğinden yöneticilerin İK departmanından duydukları memnuniyet düzeyi artacaktır.

Çalışan referanslarında artış: İşveren markasının buradaki rolü, insanların işyerleriyle gurur duymalarını ve buna bağlı olarak çevrelerine tavsiye etme oranlarını arttırmasıdır. Cisco, Google gibi şirketler işgücünün yaklaşık % 60’ını referansa dayalı olarak istihdam ederken, bu oranı arttırmanın yollarını aramaktadırlar.

Güçlü bir örgüt kültürü: İşveren marka yönetiminin temel amacı, işletmenin varlık nedenine ilişkin tutarlı bir mesaj oluşturmaktır. Şirketlerin duvarlarında asılı olan karmaşık misyon ve vizyon ifadelerinden farklı olarak, markanın sadeliği ve etki derecesi, iletilmek istenen mesajın tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanmasını ve benimsenmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda organizasyonun değer ve normlarına ilişkin uzlaşma artacak ve örgüt kültürü güçlenecektir.

İşe alım maliyetlerinde düşüş: Güçlü işveren markasına sahip şirketler kritik pozisyonları doldurmakta zorlanmazlar. Ayrıca bu tür şirketlerde işe alımda sürekli bir akış (pipeline) olduğu için dönemsel alımlar en alt düzeyde gerçekleşir. Bunun sonucunda gazete ilanları, kariyer günleri ve şirket tanıtımları için yapılan harcamalar azalır.

Artan rekabet gücü: İşveren markası organizasyonun insan kalitesini yükselteceğinden, rekabet gücü de buna paralel olarak artacaktır.

Yetenek savaşlarının yaşandığı şu günlerde artık yetenekli insanlar hangi işletmede çalıştıklarının önemli olduğunu bilmektedirler. Bu hususta potansiyel yetenekleri cezbetmek ve mevcut yeteneklerin işletmeye olan bağlılıklarını korumak ve artırmak amacıyla işletmeler işveren markasına önem vermektedir.

3.5.3.2 Çalışan Markası (Employee Branding)

Çalışan markası ise kısaca markayı çalışanların taşımasıdır. Çalışanların markanın potansiyelini ortaya koymalarıdır. Çalışan markasına yönelik genel bir görüş olmasına rağmen az sayıda işletmenin bu görüşü pazarlamayı başardığı belirtilebilir. Çalışan markasının pazarlaması istenildiğinde üzerinde durulması gerekli olan bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar genel olarak, doğru zamanın belirlenmesi, iç ve dış pazarlama stratejisinde uyum ve bireylere markayı aktif hale getirmek şeklinde özetlenebilir.²³⁴

Çalışan markası yaratmanın bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar:²³⁵

- ✓ İşletmenin vizyon, misyon, kültür ve değerlerinin personel tarafından benimsenmesini sağlar,
- ✓ İşletme içindeki iletişimi etkinleştirir,
- ✓ Personelin işletmenin elçisi olmasını sağlar,
- ✓ Personelin işletmelerini iş amaçlarına ulaştırma konusundaki inanç ve katılımlarını artıracak yöntemler ve araçların, değerlendirilip ortak akıl/fikir üreterek belirleneceği bir platform oluşturur.

Hughes ve Rog'un çalışmasında ifade ettiği gibi; çalışan değeri oluşturulması çalışan markasının önemli bir bileşenidir.²³⁶ Başarılı bir çalışan markalaşma çabaları; yetenekli çalışanın memnuniyetini ve performansını artırmakta, gelişmiş hizmet kalitesi sunmakta ve müşterinin daha yüksek düzeyde tutulması sağlamaktadır.²³⁷ Yetenekli çalışanların performans ve potansiyellerini açığa çıkarmalarında çalışan markası yaratmanın payı vardır.

²³⁴ Karaata, a.g.e.

²³⁵ Salim Kadıbeşgil, "Çalışan Markası"

http://www.orsa.com.tr/pdf/orsa_Calisan_Markasi.pdf, 14 Ağustos 2013

²³⁶ Hughes ve Rog, a.g.e., s. 753

²³⁷ Sandra Jeanquart Miles ve Glynn Mangold, "A Conceptualization of The Employee Branding Process", *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 2008, s. 70

3.6 Yeteneklerin Seçilmesi ve Elde Tutulması

Yeteneklerin yönetilmesinde; seçme ve yerleştirme önem arz eden bir süreçtir. Doğru bir seçim ve yerleştirme sistemi aracılığıyla potansiyeli yüksek, geleceği öngören, yenilikçi, yaratıcı, katma değeri yüksek bireyleri işletmeye çekebilmek, onlardan yetenek sahibi olanları seçmek ve uygun alanda görevlendirmek, başarının en önemli ön koşuludur.²³⁸ Bir zamanlar Apple Şirketinin Ceosu olan Steve Jobs, sadece yetenekli bireyleri işe aldıklarını, onlara yapılması gerekeni söylemediklerini çünkü gerekli bilgiye sahip olduklarını belirtmiştir. Ceo bu düşüncesiyle yetenekli insanların istihdamının önemini ortaya koymuştur.²³⁹

Günümüz iş dünyası artan küresel rekabet, değişen piyasalar ve beklenmedik olaylarla karşı karşıyadır. İşletmeler için ihtiyaç duyulan kalifiye işçiyi bulmak, elde tutmak ve ihtiyaç duyulan yeteneklerin geliştirilmesi daha da zor bir hal almaktadır. İnsan kaynakları bu ihtiyacın karşılanmasında gerekli zemini oluşturmalıdır. Ceolardan en alt kademe amirine kadar bütün yöneticiler yetenek yönetimi sürecinde sorumluluk almalıdırlar.²⁴⁰

Yetenek yönetimine bağlı işe alımda şu noktalara uyumlu hareket etmek önemlidir:²⁴¹

- ✓ İşletmenin yetkinlikleri, ölçüm skalası ve değerlendirilecek pozisyon için gerekli olan bütün nitelikler belirlendikten sonra, işe alım sürecine başlanmalıdır.
- ✓ Adaylar yalnızca üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, adayların işletmenin yapısı, kültürü, misyon ve vizyonu, işletmenin tarihçesi, stratejik planları, liderlik görüşü, sektörü, bütçesi ve hedefleri, kültürü, çalışan yapısı ve çalışacağı ekiple uyum sağlayıp sağlamayacağına dikkat edilmelidir.
- ✓ Doğru adayı seçebilmek için farklı kişilik testlerini ve değerlendirme merkezi uygulamalarını kullanmalıdırlar.
- ✓ Yetenekli bireyleri bulma hususunda ise, eskiden kullanılan kaynaklar ile birlikte farklı demografik geçmiş, eğitim ve deneyime sahip bireylerin bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir.

Yetenekli çalışanların elde tutulması ise; işverenin işletme amaçlarını karşılayan çalışanlarını kaybetmemek üzere gösterdiği çabaların bütünü şeklinde ifade edilebilir.²⁴² Bir işletmenin en yetenekli çalışanlara sahip olması, rakiplerine karşı büyük avantaj sağlamasına

²³⁸ Nilsen Altıntaş, "Yetenek Yönetimi Nedir?"

<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=393>, 16 Ağustos 2013

²³⁹ Burcu Özçelik Sözer, "Yeteneği Yönetmek Yetenek İster"

<http://www.hurriyet.com.tr/ik/20158386.asp>, 16 Ağustos 2013

²⁴⁰ McCauley , Wakefield, a.g.e., s. 4

²⁴¹ Athl, a.g.e., s. 176

²⁴² Fredric D. Frank ve Richard P. Finnegan, "Craig R., Talent Keepers, The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In The 21st Century", Human Resource Planning, 2004, s. 13

yardımcı olur, fakat bu üstünlüğü elinde tutabilmesi için yetenekli çalışanları elde tutması gerekir. Şu ilke ve stratejiler yetenekli bireyleri çekmek ve elde tutmak için yönetim literatüründe önerilmiştir bir takım tekniklerdir:²⁴³

- ✓ Yeni bir başlangıç için psikolojik sözleşme yapılması,
- ✓ İşletmenin çekiciliğini artıracak politika ve uygulamaların oluşturulması,
- ✓ Çalışan değer teklifinin oluşturulması,
- ✓ Öğrenme ve kişisel gelişim için fırsatların sağlanması,
- ✓ Kariyer gelişim imkanlarının oluşturulması,
- ✓ İK sorumlularının yeni rol tanımlarının yapılması,
- ✓ Yetenek yönetiminin üst yönetimin önceliğinde olmasının sağlanmasıdır.

3.6.1 Kariyer Sistem Tipolojisi

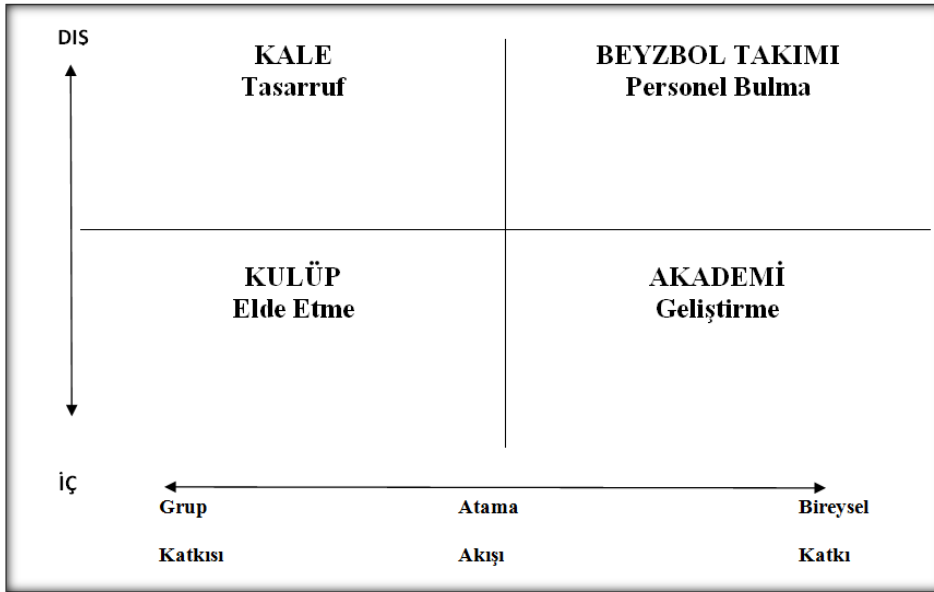
“Kariyer sözcüğü, Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa’nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carrieria” (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca içerisinde kariyer kavramı; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar ve yaşamda seçilen yön gibi anlamlarda da kullanılmaktadır.”²⁴⁴

Stratejik işe alma yaklaşımlarından Sonnenfeld ve Pieperl’in geliştirdiği Kariyer Sistem Tipolojisi en bilinenidir. Bu tipolojiye göre örgütler işe alma faaliyetlerinde iki faktörlü kariyer sistemleri geliştirmektedir. Birinci boyutta, işe almada ilk aşama olan başvuru açısından örgütün iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığının belirtildiği arz akışıdır. Bu boyut iş güvenliğini, uzun vadeli istihdamı kapsamaktadır. İkinci boyut ise görevler ve karşılığında verilen ödüllerini belirten terfi ve atama akışıdır. Bu boyutta kariyer fırsatları ve kişisel kriterler ifade edilmektedir. Bu durum Şekil 3.5’te gösterilmektedir.²⁴⁵

²⁴³ Jean-Marie Hiltrop, “The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract And Retain Talent”, *European Management Journal*, 17(4), 1999, s. 424-426

²⁴⁴ Ramazan Geylan, Deniz Taşçı, Zümrüt Tonus, Serap Benligiray ve Özlem Oktal, “Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Saray Matbaacılık, Ankara, 2013, s. 89

²⁴⁵ Jeffrey A. Sonnenfeld ve Maury A. Peiperl, “Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology of Career Systems”, *Academy of Management Review*, 13(4), 1988, s. 589-593



Şekil 3.5 Kariyer Sistem Tipolojisi

Kaynak: Jeffrey A. Sonnenfeld ve Maury A. Peiperl, “Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology of Career Systems”, *Academy of Management Review*, 13(4), 1988, s. 591

Bu tipolojiye göre akademiler durağan, dışa kapalı, bireysel katkıyı benimseyen ve daha çok çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye özen gösteren işletmelerdir. IBM, KODAK, GM gibi bazı kuruluşlar bu modeli benimsemişlerdir. Ayrıca onlar kişisel büyümeyi bireysel hedef veya toplum zorunluluğu olarak görmektedirler. Kulüp türü işletmelerde güvenlik ve üyelik taahhüt sözü vardır. Personel temininde iç kaynaklara yönelirler ve çalışanları emekli olana kadar istihdam ederler. Beyzbol türündeki işletmelerde bireysel performans önemlidir ve işe alımlarda dışa açıktırlar. Bu tür işletmelerdeki çalışanlar kendileri yıldız olmaya aday olarak görmektedirler. Bununla birlikte işletmede işgücü devir hızı yüksektir. Reklamcılık ve eğlence sektörü bu kategoriye girer. Turizm sektöründe yiyecek-içecek departmanı (işgücü devir hızı yüksek olması sebebiyle) bu kategoride yer alır. Son olarak ta kaleler, ayakta kalma çabası olan ve çalışanlara fazla değer verilmeyen işletmelerdir. Turizm ve petrol gibi sektörler örnek gösterilebilir.

3.6.2 Yetenek Havuzunun Oluşturulması

Yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenek sahibi bireylere elverişli çalışma ortamı sağlayıp, bu bireylerin performanslarından en iyi şekilde yararlanabilme ve onlar arasından en yeteneklileri stratejik lider olarak yetiştirme felsefesine dayanmaktadır. Bu hususta ilk olarak örgüt içinde kilit öneme sahip pozisyonların belirlenmesi ve bu alanlara göre iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Daha sonra örgüt içinde yer alan yetenekli yöneticilerden ve performansı yüksek bireylerden oluşan bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır. Bu havuzda yer alan bireyler, örgüt yapısı doğrultusunda yetenek matrisine yerleştirilirler. Yetenek matrisi, düşey eksenle potansiyeli, yatay eksenle performansı ifade etmektedir. Şekil 3.6’da örnek

olarak verilen benzer bir matriste yüksek/orta performans ve potansiyele sahip bireylerin nitelikleri ile iş tanımları kıyaslanır ve buna yönelik beceri boşluk analizleri yapılır. Bu aşamadan sonra da bu bireylere gelecekte yedekleneceği pozisyona uygun eğitimler verilir ve ardından matriste yer alan bireylerin değerleri güncellenir. Bu faaliyetlerle birlikte en iyi performans grubuna yerleşen bireyler ileriye yönelik yedeklenir. Bu hususta önemli olan verilerin gerçekleri yansıtması ve değerlendirmelerin güncel olmasıdır.²⁴⁶

POTANSİYEL	Yüksek Potansiyel Düşük Performans	Yüksek Potansiyel Orta Seviye Performans	Yüksek Potansiyel Yüksek Performans
	Orta Seviye Potansiyel Düşük Performans	Orta Seviye Potansiyel Orta Seviye Performans	Orta Seviye Potansiyel Yüksek Performans
	Düşük Potansiyel Düşük Performans	Düşük Potansiyel Orta Seviye Performans	Düşük Potansiyel Yüksek Performans
	PERFORMANS		

Şekil 3.6 Yetenek Havuzu Matrisi Örneği

Kaynak: Strategic Talent Management – How Companies Identify The Top Talent?
<http://www.sollerthoughts.com/2012/05/04/strategic-talent-management/>, 5 Ocak 2014

Yüksek seviyede teknik donanımı olan bir çalışanın davranışsal yetkinlikleri eş potansiyelde olmayabilir ve geliştirilmesi gerekebilir. Yetenek havuzu aracılığıyla büyük şirketler bünyelerindeki farklı konularda potansiyeli yüksek çalışanları tespit ederler. Onları, belirli bir takvim çerçevesinde davranışsal yetkinliklerini geliştirebilecekleri, aynı zamanda da kurum kültürünü özümseyebilecekleri çeşitli eğitim programlarına tabii tutarlar. Sonuçta amaç potansiyeli yüksek çalışanların donanımlarını geliştirerek bünyedeki verimliliği ve etkinliği arttırmaktır. İkinci hedefte ise yetenek havuzuna dahil olup kurumsal yapı içinde performansları ile istenilen istikrarı sağlayan çalışanlar geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst kademe kadronun alt yapısını oluştururlar.²⁴⁷

Yedekleme yönetimi tek başına ele alınacak bir süreç olmayıp stratejik planlama sürecinin içinde değerlendirilmelidir. Yedekleme yönetimini başarıyla gerçekleştiren işletmeler geleceği karşılama da diğerlerine göre daha başarılı olacaktır. Yedekleme yönetimi dinamik ve

²⁴⁶ Murat Çelik ve Abdül Halim Zaim, “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 20, 2011, s. 37

²⁴⁷ İpek Aral Kışioğlu, “Kariyer Yönetimi Teknikleri”

<http://www.kaynagiminsan.com/2009/10/07/kariyer-yonetimi-teknikleri/>, 15 Ağustos 2013

yaşayan bir sistemdir. İşletmenin gelecekteki stratejik gereksinimleri doğrultusunda stratejik insan kaynakları bakış açısı gerektirir. Yetenekli çalışanların doğru bir kariyer planlama ile yetiştirilmesini de sağladığı için kaynakların maksimize edilmesini de sağlar ve rekabette işletmeler için önemli bir fark yaratma aracı olur.²⁴⁸

Türkiye'deki büyük işletmeler, söz konusu yetenek yönetimi havuzu yaklaşımını uygulamakta ve Yetenek Havuzu (Talent Pool) programını kullanmaktadırlar. Bu programı kullanan holdingler arasında; Sabancı Topluluğu, Koç Topluluğu, Alarko Grubu, Doğuş Grubu, Turkcell, Fiba Holding ve Pfizer örnek olarak gösterilebilir.²⁴⁹ Ayrıca Ritz-Carlton, Marriott, Hilton Worldwide gibi uluslararası otellerde de yetenek havuzu uygulaması kullanılmaktadır. Örneğin Türk Telekom'da çalışanların performans ve yetkinliklerinin sistemli bir yaklaşım ile değerlendirilmesinin sonrasında oluşturulan yetenek havuzu kapsamında; çalışanlarımızın geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, motivasyonun artırılması amaçlanmaktadır. Türk Telekom yetenek havuzu uygulamalarından bazıları aşağıda yer almaktadır.²⁵⁰

- ✓ Lider gelişim programları (Yurtdışı eğitimler, MBA)
- ✓ Özel ödüllendirme
- ✓ Terfilerde önceliklendirme
- ✓ Koçluk
- ✓ Sorumluluk alanının genişletilmesi, rotasyon uygulaması
- ✓ Teknik bilgiye yönelik eğitimler
- ✓ İş başı eğitimleri
- ✓ Motivasyonu artırmaya yönelik uygulamalar
- ✓ Geribildirimler ile yönlendirme

İşletmeler, yetenek havuzuna girenlere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylara, yöneticilik potansiyelini açığa çıkarmak amacıyla görüşmeler, psikoanalitik testler, potansiyeli belirlemek için değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Söz konusu özellikler arasında; çalışanın başarıma isteği, sağduyu sahibi olma ve sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi yetkinlikler yer almakta ve çalışanın sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması istenmektedir.²⁵¹

²⁴⁸ Yazıcıoğlu, a.g.e., s. 37

²⁴⁹ Altın çocuklar nasıl yetişiyor?

http://www.halklailiskiler.com.tr/Altin_cocuklar_nasil_yetisiyor.php, 16 Ağustos 2013

²⁵⁰ Türk Telekom Yetenek Yönetimi

<https://www.turktelekomkariyer.com/tt-kariyer/yetenek-yonetimi.aspx>, 30 Aralık 2013

²⁵¹ Altınöz, a.g.e., s. 101

3.6.3 Değerlendirme Merkezi Kullanımı

“Değerlendirme Merkezi uygulaması dünyada ilk kez 1956 yılında Amerika’da AT&T şirketinde yapılmıştır. Bahsi geçen çalışma bir üniversite araştırmasının parçası olup ve araştırma sonuçları 1976’da yayınlanmıştır. Yurtdışında değerlendirme merkezleri iş dünyası dışında hukuk hizmetleri, polis ve itfaiye teşkilatı gibi kurumlarda da kullanılmaktadır.”²⁵²

Değerlendirme merkezi uygulaması bireylerin seçimi ve değerlendirilmesi kapsamında en etkin adayın belirlenmesi, pozisyon için uygun bireyin saptanması, yerinde ve etkili bir performans değerlendirmesinin yapılması için ayrıntılı incelemeler yapılmasını kapsamaktadır. İşe alım, performansın değerlendirilmesi, kariyer planlamaları ve insan kaynağının işletme amaçları yönünde değerlendirilmesinde, bireyin yetkinliklerinin iş benzeri alanlar yaratılarak ölçülmesidir. Bireylerin seçimi ve değerlendirilmesi aşamalarında değerlendirme merkezlerinin kullanılmasında temel amaç; bireylerin güçlü ve gelişime açık yeteneklerinin yansız olarak saptanmasıdır. Bu sürecin en temel özelliği; bireyin performansını, sunulan iş benzeri alanlarda değerlendirilmesi olanağını vermesidir. Bu konuda yapılmış çalışmalara göre şu unsurlar önemlidir;²⁵³

- ✓ Bu süreçteki değerlendirme ölçütlerinin net bir şekilde ifade edilmesi,
- ✓ Bireylere değerlendirmeye katılım süreci hakkında bilgi verilmesi,
- ✓ Değerlendirme ölçeğinin net ve tarafsız olarak kullanılması,
- ✓ Değerlendiricilerin gerekli davranışları gözleyebilmesi,
- ✓ Değerlendiriciler tarafından ölçütlerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi,
- ✓ Mümkün ise değerlendirici sayısının birden fazla olması,
- ✓ Bireylerin görüşme talep etme hakkına sahip olabilmeleri,
- ✓ Terfi ve transfer durumlarında bireyin bir değerlendirme yapabilmesinde önceliğinin bulunmasıdır.

Değerlendirme merkezinde kullanılan yöntemlerden bazıları ise şu şekildedir:²⁵⁴

Vaka Çalışması: Bir sorun çevresinde katılımcıların verileri analiz etmesini, yorumlamasını, çözümlerini ve planlarını içerir.

Tasarım Oyunları: Katılımcıya karmaşık bir talimat eşliğinde görevi ve kullanabileceği malzemeler verilir. Bunları anlamlandırıp, ekip olarak çalışıp, süreci tamamlaması beklenir.

²⁵² Değerlendirme Merkezleri Ne İşe Yarar, Amacı Nedir?

<http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&I=23>, 16 Ağustos 2013

²⁵³ Bilgen Hüngür, “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”

<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html>,

17 Ağustos 2013

²⁵⁴ Değerlendirme Merkezi

<http://www.baltas-eksen.com/hizmetlerimiz/cevher-degerlendirme-merkezi.html>, 17 Ağustos 2013

Rol Oyunları: Katılımcılara belli görev ve rol verilerek canlandırma yapmaları istenir. Zorlayıcı bir çalışana, yöneticiye veya müşteriye geribildirim verilmesi örnek gösterilebilir.

Sunum: Katılımcılar, analizlerini, yorumlarını ve çözümlerini değerlendiricilere aktarırlar.

Görüşme: Katılımcıyla, değerlendirme merkezinin amacına göre, yetkinlik temelli yapılandırılmış görüşme yapılır.

Psikolojik Testler: Bu yöntemde işgören adaylarına bir seri psikolojik test uygulanır. Tipik bir test bataryası, zekâ, tutum ve kişilik testleriyle çatışmanın çözümüne yönelik tutumları ve liderlik tarzını ölçen testleri içerecektir. Örneğin aday, bilgi ve zihinsel yetenekle ilgili birkaç kâğıt – kalem testini tamamlar.²⁵⁵

360 Derece Performans Değerleme Yöntemi: Şekil 3.7’de görüldüğü üzere, 360 derece performans değerlendirme uygulaması, birey performansının; bireyin çalışma arkadaşlarından, üstlerinden, astlarından, iç ve dış müşterilerinden, üyesi olduğu ekibin diğer bireylerinden ve de kendisinden derlenen özel iş performansının bilgileri doğrultusunda değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yönteminde, bireylerin karşılıklı olarak geribildirim verme olanağını sağlaması ve güçlü, gelişme açık yönleri hakkında bireylere ayrıntılı bilgi sunulması bakımından bireylerin gelişimlerini destekleyen bir uygulamadır. Bahsi geçen değerlendirme yöntemiyle kişisel performanslar ile ilgili geribildirim olanağının sunulması ile birlikte bir grup veya ekibin genel performans eğilimlerini de belirlemek mümkündür.²⁵⁶

Temel tanımıyla geribildirim, insanların herhangi bir konudaki performanslarıyla ilgili aldıkları bilgi; performansları ve davranışlarının kalitesi hakkında değerlendirmeler içermektedir. Geribildirim vermek ise “çalışanlara, iş beklentileri doğrultusunda performansları hakkında bilgi vermektir”. İşyerinde geri bildirim, iyi davranışların kuvvetlendirilmesi ve başarısız olanların düzeltilmesi için çok önemlidir. Geribildirimi alan kişi, değerini yargılar ve geribildirim karşısında ne yapacağına karar vermektedir. Değişik kariyer dönemlerinde geribildirim değişik anlamlar ifade etmektedir. Yeni başlayanlara işle ilgili rehberlik etmekte, kariyerlerinin ortasında olanlara gelişim imkanı ve fırsatları sağlamakta, kariyerinin sonlarında olanlara verimliliklerini korumaları için yollar sunmaktadır.²⁵⁷

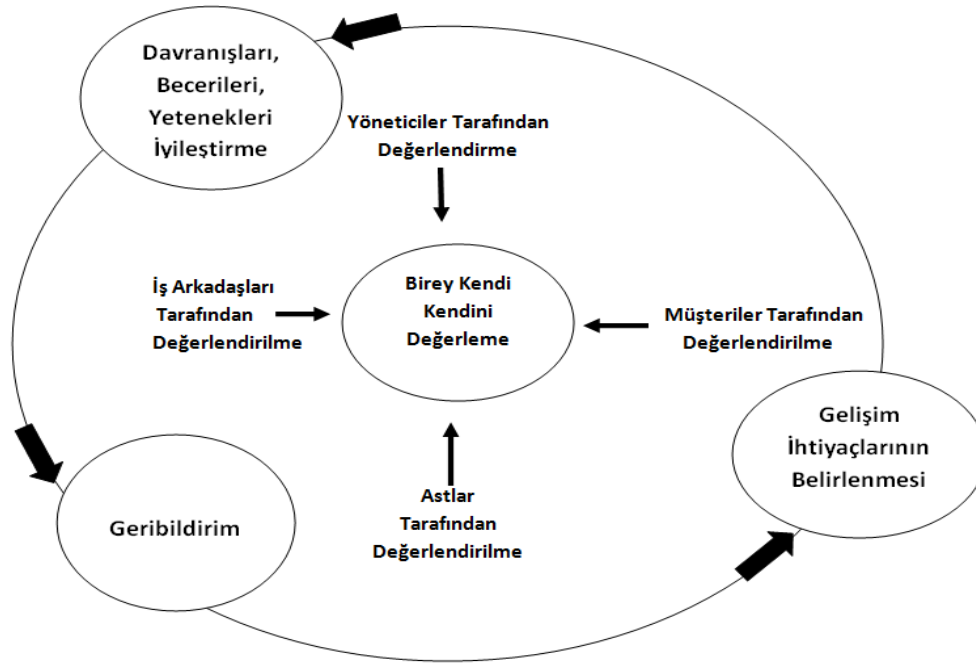
²⁵⁵ Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centres)

<http://erhanayakta.blogspot.com/2012/12/degerlendirme-merkezleri-assessment.html>, 24 Aralık 2013

²⁵⁶ Levent Bayram, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, 62, 2006, s. 52

²⁵⁷ Geribildirimden yararlanabiliyor muyuz?

<http://www.turuncuyaka.com/yazi/ileti%C5%9Fim-becerileri/geribildirimden-yararlanabiliyor-muyuz>, 1 Ekim 2013



Şekil 3.7 360 Derece Geribildirim Süreci

Kaynak: Ferit Ölçer, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4), 2004, s. 216

Çeşitli bireysel ve organizasyonel gelişim hedefleri bu geribildirim süreçlerine bağlanılmıştır. 360 derece geribildirimine önem verilmesine rağmen, işletmelerde bu programların nasıl uygulanacağıyla ilgili tartışmalar da mevcuttur.²⁵⁸ İşletmelere göre 360 derece geribildirim yönetici ve çalışan açısından aşağıdaki gibi özetlenmiştir.²⁵⁹

Yöneticiler

- ✓ Geçerli değerlendirme bilgisi ödüller ve promosyonlar için faydalıdır.
- ✓ Zorunlu bir sıralama ihtiyacını ortadan kaldıran yaygın bir performans ölçümü sunar.
- ✓ Yöneticiler uzak çalışanlar için performans resmi sunan örgüt içindeki penceredir.

Çalışanlar

- ✓ Çalışanın kariyer yaşamında eleştirel bir etki,
- ✓ Kariyer gelişimini etkilemek için bir fırsat,
- ✓ Her düzey kararda daha fazla etki,
- ✓ Liderlik kalite kontrolünde bir ses,
- ✓ Kaliteyi tanımak ve ödüllendirmek için bir fırsat,
- ✓ Güvenilir ve yararlı bir geribildirim.

²⁵⁸ David A.Waldman, Leanne E. Atwater, ve David Antonioni, “Has 360 Degree Feedback Gone Amok?”, Academy of Management Executive, 12(2), 1998, s. 86

²⁵⁹ Mark R. Edwards ve Ann J. Ewen, “360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?”, Career Development International, 1(3), 1996, s. 28

360 derece geribildirim örgüt ve bireysel gelişim açısından, performans, ücretlendirme, aday bulma ve seçme hususlarında bazı avantaj ve dezavantajları şu şekilde tablolaştırılabilir:²⁶⁰

Tablo 3.3 360 Derece Geribildirim Uygulama Alanlarına Göre Avantaj ve Dezavantajları

ALANLAR	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Örgüt Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> * Örgüt genelinde değişimi teşvik eder. * Örgüte yeni değerler ve yetenekler yerleştirilmesine yardımcı olur. * Yeni çalışma kültürü oluşturulmasına yardımcı olur. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ek değişim girişimleri ile desteklenmedikçe geribildirim önemli değişimler getiremeyebilir. * Çok sayıda insan üzerinde uygulandığında maliyetli olabilir.
Bireysel Gelişim	<ul style="list-style-type: none"> * Geribildirime çalışanların katılımı sağlanır ve kendilerini geliştirmelerinde sorumluluk almaları teşvik edilir. * Katılımcılar geribildirimden daha az endişe duyarlar ve sonuçlara daha açık olurlar. * Katılımcılara, mevcut ve gelecekteki amaçlarına odaklanan açık gelişme planları yapmalarında yardım edilir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Örgüt kişisel bilgilere ulaşamaz. * Diğer insan kaynakları sistemleri ile bağlantı kurulamaz ve bu nedenle uygun şekilde takip edilemez.
Performans Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> * Değerlendirme, iş arkadaşlarının algılamasına odaklanır, geleneksel değerlendirmeden daha kapsamlı ve dengeli performans resmi sağlar. * Değerlendirme işletme amaçlarının gerçekleşmesi ile birlikte kişiler arası becerilere odaklanır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cevaplayıcılar, bilginin birey ile birlikte örgüt yöneticileriyle de paylaşılacağı bildirildiği için daha kısıtlı olabilirler. * Katılımcı geribildirimi tehdit edici algılayabilir ve bu durumda daha az açık olabilir.
Ücretleme	<ul style="list-style-type: none"> * Performansa dayalı ödemenin belirlenmesi süreci, daha objektif ve adil görünmektedir. * Ödeme kararlarının doğrulanabilirliği üzerinde kanıtlar sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> * Geribildirim, bireysel algılamalardan daha çok mutlak gerçekler olarak ele alınır. * Katılımcılar, değerlemenin ödeme üzerine etkisi olacağını bildiklerinde daha az dürüst olabilirler. * Gelişme ve değişim üzerine daha az odaklanma söz konusu olabilir.
Aday Toplama ve Seçme	<ul style="list-style-type: none"> * Seçim kurulunu kişiler arası beceriler üzerinde durmaya teşvik eder. 	<ul style="list-style-type: none"> * Geribildirim, bireysel algılamadan daha çok mutlak gerçekler olarak ele alınabilir. * Cevaplayıcılar, değerlemenin seçim kararı üzerinde etkisi olacağını bildiklerinde daha az dürüst olabilirler.

Kaynak: Ferit Ölçer, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4), 2004, s. 218

Çalışan performansını artırmak kaliteli ve özel bir geribildirim gerektirir. Genellikle 360 derece geribildirim, yalnızca bir astın değerlendirmesi yerine daha çok kaynaktan sağlanan değerlemeleri bir havuz içinde bir araya getirip sunduğundan hedeflenen performans için mükemmel bir araç sunmaktadır. Bu yöntem çalışan ile ilgili diğer bireylerden toplanmış bilgi sağlamaktadır. Bu kaynak içerisinde; yöneticiler, iş arkadaşları, astlar ve müşteriler yer

²⁶⁰ Ferit Ölçer, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4), 2004, s. 218

almaktadır.²⁶¹ Yetenek yönetimi sürecinde de yetenekli çalışanlara geribildirim sağlanması, çalışanların hem kişisel kariyerlerinde hem de işletme açısından olumlu faydalar sağlamaktadır.

Rekabetin hızla arttığı günümüzün turizm sektöründe işletmeler, mevcut üretim kaynaklarını uygun bir şekilde kullanarak verimlilik ve karlılığı sağlamak çabası içerisindeyler. Bu amaca yönelirken insan kaynaklarının doğru kullanımı ve yönetilmesi hususuna dikkat edilmelidir. Ülkemizde değerlendirme merkezi uygulaması yaygın olmakla beraber bu sistemin özellikle yönetici işleri için kullanımı her geçen gün artmaktadır. Bu yöntem seçme işleminde kolaylık sağlamanın yanı sıra kariyer planlamasında da kullanılmaktadır.

3.6.4 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireyin kendisine ve çevresine olan farkındalığını artırma, kariyer amaçlarını belirleme, geribildirim sağlama ve ayrıca kariyer yolundaki ilerlemeyi inceleme faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Kariyer planlama ise, bu yönetim anlayışının bir faaliyetidir ve örgütler bakımından oldukça önemlidir. Bu hususta bireylerin değer ve ihtiyaçlarıyla iş tecrübeleri ve imkanları arasında uygun bir ilişki oluşturmasını amaç edinen, sorunları çözme ve karar alabilme süreci kariyer planlama olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede işletme bireylerinin geçmişe göre daha mutlu ve etkin olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca bireylerin geleceği öngörmesine ve buna göre hedeflerini belirlemesine, motivasyonunun artmasına ve işe olan bağlılığının gelişmesine yardımcı olmaktadır.²⁶² Örgüt bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini hedefleyerek gerçekleştirdiği kariyer yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için:²⁶³

- ✓ Kariyer planlamasında kapsanacak insan kaynağı belirlenmelidir. Açıktır ki kariyer yönetiminin bir boyutu olarak kariyer planlama örgütteki bütün işgörenleri kapsamalıdır.
- ✓ Kariyer yörüngesi çizilmelidir. Pozisyonların fonksiyonel özellikleri belirlenmeli, uygulamada benzerlik gösteren işler bir araya toplanmalı ve bu işler arasında mantıksal bağlar kurulmalıdır.
- ✓ Kariyer danışmanları atanmalıdır. Bunlar dışarıdan getirilebilecek profesyonel danışmanlar olabilir, yönetici danışman kullanılabilir ya da akıl hocalarından yararlanılabilir. Dışarıdan getirilen danışman görevine ilişkin olarak bir takım

²⁶¹ Mark R. Edwards, "Improving Performance With 360-Degree Feedback", Career Development International, 1(3), 1996, s. 5

²⁶² Bilgin ve diğerleri, 2007, s. 123

²⁶³ Ayşe İrmış ve Sebahat Bayrak, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi", Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1993, s. 180

eğitim ve uygulamalara sahiptir ve işgörenler onunla doğrudan iş ilişkisi içerisinde olmadıkları için daha rahat iletişim kurabilirler.

- ✓ Bireysel planlar geliştirilmelidir. Kariyer yörüngeleri oluşturulduktan ve işler bir araya toplandıktan sonra çalışanların bireysel planları hazırlanmalı ve geliştirilmelidir.

Kariyer yönetiminin işletmelerde önem kazanmasıyla birlikte insan kaynakları yönetiminde kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramları önem kazanmıştır.

Kariyer planlaması kişinin hayatında yer alan işlerle ilgili görevlerini, hedeflerini ve geleceğini planlamasıdır. Bir diğer ifade ile bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yolların seçimidir. İki tür kariyer planlamasından söz etmek mümkündür. Bunlar bireysel ve örgütsel kariyer planlaması olarak incelenebilir.²⁶⁴

Bireysel Kariyer Planlama: Bireyin hayatında yer alan işler ve pozisyonları, hedeflerini ve geleceğin sorumluluğunu üstlenip kendisinin planlamasına denilmektedir. Bu bakımdan çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalıştığı örgüt içerisindeki ilerleyişi veya yükselmesini planlamasıdır.

Örgütsel Kariyer Planlama: İşletmenin; personeline kendilerini geliştirme ya da kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda yardımcı olması, onlara kendilerini geliştirme olanağı sunması, onlar için kariyer yolları ve etkinlikleri belirlemesi şeklindeki faaliyetleridir.

Kariyer geliştirme ise bireylere kendi yeteneklerini değerlendirme ve ilerletme imkanı sunarak gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için destek vermeyi hedeflemektedir. Bu anlamda kariyer geliştirme, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve gelişimini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verdiği, bilgi ve kapasitelerinin artmasını amaçlayan resmi bir etkinlik olarak da tanımlanabilir.

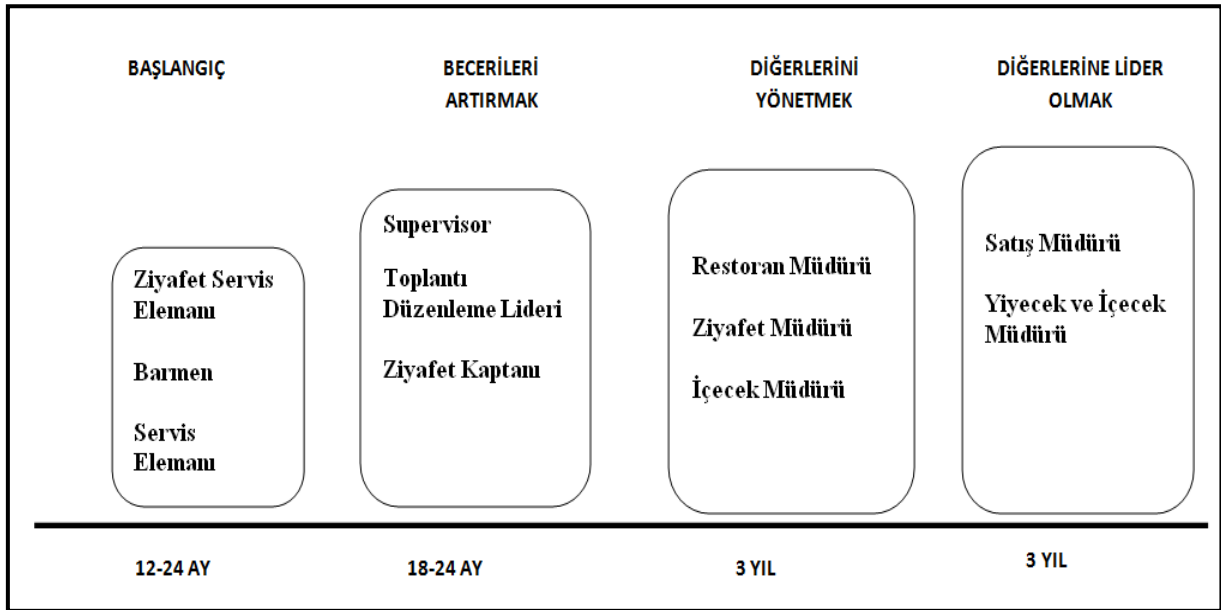
Örneğin Rixos Hotels Grubu; insan gücü planlaması hususunda, gelecekteki personel ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyaca cevap verebilmek için gerekli seçme, eğitim ve yönlendirme faaliyetlerinin yerine getirilmesi aşamalarından biri olan kariyer planlama ile çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişim olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. Zorunlu eğitimler, bireysel gelişim eğitimleri ve Rixos liderlik eğitimleri her yıl otel çalışanlarına sunulmaktadır.²⁶⁵ Global hizmet sunan konaklama sektörlerinden önde gelen Hyatt Otellerinde ise kariyer planlama konusu oldukça önemlidir. Hyatt, çalışanların kariyer

²⁶⁴ Geylan ve diğerleri, a.g.e., s. 96

²⁶⁵ Rixos İnsan Kaynakları Yönetimi

<http://www.rixos.com/tr/kurumsal/insan-kaynaklari/yonetim>, 26 Aralık 2013

gelişimi sağlamak adına kariyer yolu oluşturmaktadır. Örneğin; yiyecek & içecek departmanı kariyer yolu Şekil 3.8'deki gibi özetlenmiştir.²⁶⁶



Şekil 3.8 Yiyecek & İçecek Kariyer Yolu

Kaynak: Yiyecek & İçecek Kariyer Yolu

<http://foodandbeverage.hyatt.jobs/>, 26 Aralık 2013

3.6.5 İş-Yaşam Dengesi Programları

Son yıllarda ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaşanan değişimler çalışma açısından yeni oluşum ve yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Bu süreçte, hem çalışan bireyin yaşamında işin giderek daha ön plana çıktığı ve hem de ailenin psikolojik fonksiyonlarının önemini koruduğu görülmektedir. Bu bağlamda iş ve aile yaşam alanları etkileşimin boyutları değişirken, iş-yaşam dengesinin ve bu dengeyi sağlayabilmenin önemi giderek artmaktadır.²⁶⁷

İş-özel yaşam dengesi, bireylerin yaşam kalitesinde farklılık oluşturarak etkinliklerinin artırılmasını ve işletmeye olan bağlılığın sağlanması hususunda önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin bireylere sunduğu iş-yaşam dengesi programlarında; bireyin sosyal hayata yönelik olabilecek sorunlarına çözümler sunmak, kişinin mutlu ve etkin çalışmasını sağlaması, kendisine, çevresindeki diğer bireylere vakit ayırabileceği koşulların sağlanması yer almaktadır.²⁶⁸ Uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar iş-özel yaşam dengesi programlarındandır.

Uzaktan çalışma programı yaşanan teknolojik gelişmelerle mümkün hale gelmiştir. Çalışanlar geleneksel iş ortamının dışında işlerini rahatlıkla yapabilecek konuma gelmişlerdir.

²⁶⁶ Yiyecek & İçecek Kariyer Yolu

<http://foodandbeverage.hyatt.jobs/>, 26 Aralık 2013

²⁶⁷ Kapız, a.g.e., s. 139

²⁶⁸ Sema Özçer, "İş - Özel Yaşam Dengesi"

http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=37, 18 Ağustos 2013

Telekomünikasyon ve internet gibi imkanların varlığıyla bir çalışan iş yerine gitmeden verimli bir şekilde çalışabilmektedir. Bireyi bir işyerinde olmanın coğrafi kısıtlarından uzaklaştırmayı amaçlayan evden çalışma uygulamaları geleneksel merkezi işyerinin coğrafi ve örgütsel sınırlarını ve bunların yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır. Bu sebeple evde çalışma işletmeler tarafından, çalışanın verimliliğini artırma ve işletme giderlerini azaltma yöntemi olarak görülmektedir ve desteklenmektedir.²⁶⁹

Esnek çalışma saatleri programı ise çalışanın kısmen de olsa kendi çalışma saatlerini belirleyebilmesi imkanını sunmaktadır. Bu program sayesinde çalışan iş-yaşam dengesini oluşturabilir. Esnek çalışma saatleri uygulamasında sıkıştırılmış çalışma saatleri de bulunmaktadır. Bu uygulama ile birlikte çalışan, çalışma saatlerini daha az güne toplayıp hafta içi bir gün izin kullanabilmektedir.²⁷⁰

Yetenek yönetimi kavramının öneminin artması ile birlikte çalışanların motive olması için esnek iş düzenlemeleri önem kazanmıştır. Çünkü yetenekli bireyler, iş-yaşam kalitesine, iş zamanı kontrollerine, iş özerkliğine ve serbest zaman oluşumuna daha çok önem vermektedirler. Söz konusu iş-yaşam kalitesinin artırılabilmesi için de iş-yaşam dengesinin oluşturulması gerekmektedir.²⁷¹

3.6.6 Sosyal Bağın Güçlü Kılınması

Yetenekli çalışanları işletmeye bağlamak için kullanılan yöntemlerden biri de sosyal bağın güçlendirilmesidir. İnsanlar çoğu zaman işletmedeki çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşmaları için işletmeye bağlı kalırlar. Bu sebeptir ki yetenekli çalışanların işletmedeki diğer yeteneklerle bir araya getirilmesi sağlanmalıdır. İşletmenin imkanlarına göre değişiklik gösterebilir; örneğin işletme içi sosyal etkinlikler düzenlenebilir ya da çalışanlara özel çalışma gruplarında yer alma fırsatı sunulabilir.

Uzmanlardan Peter Cappelli ABD’de faaliyet gösteren Ingage Solitions (Phoenix) şirketini örnek göstererek bu kuruluşun bünyesinde golf turnuvaları düzenleyerek, beyzbol takımları kurarak ve çeşitli kulüpler oluşturarak, işten ayrılma oranını % 7’nin altında tutabildiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımın sosyal bir ağ ve çalışanlar arasında kişisel bağlar oluşturduğu tartışılmaz bir gerçektir. Cappelli, bu tür sosyal etkinlikler düzenleyen bir şirketten ayrılmak, kurulmuş sosyal bağın da koparılması demek olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla şirket için

²⁶⁹ Atılhan Naktiyok ve Ömer Faruk İşcan, “İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6, 2003, s. 55

²⁷⁰ Richard Luecke, “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık”, Çev. Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 151

²⁷¹ Altınöz, a.g.e., s. 89

değerli olan yetenekli çalışanlar çalıştıkları şirkete olan bağlılıklarını sosyal ilişkileri bağlamında değerlendirmektedirler.²⁷²

ABD’de birçok işletme sosyal bağı güçlendirmek amacıyla çeşitli projeleri hayata geçirmişlerdir. Örneğin; San Francisco yer alan Business Bots adlı yazılım firması, personeli için heykel kursları düzenlenmektedir. Bu firma, haftada 60 saat çalışan personelin, fazla çalışmasından şikayetçi olup, onların dışarıda daha fazla zaman geçirmesini istemektedir. Bu sebeple isteyen personeline her hafta yarım gün kendine izin verebilme imkanı sunmaktadır. Amerika’daki en iyi 100 şirketten 46’sı çalışanlarını akşam evde yemek pişirme güçlüğünden kurtarmak için onlara evlerine alıp, götürebilecekleri hazır yemekler sunmaktadır. Böylece insanlar işe daha istekli gelmekte, işi, işyerini, arkadaşlarını daha çok benimsemekte ve sevmektedirler. O sıcak ilişkiyi mesai dışında da devam ettirmektedirler. Bu sayede yetenekli çalışanların da sosyal bağı daha güçlü olmaktadır. Sosyal bağın güçlendirilmesi konusuna ülkemizden de örnekler vermek mümkündür. Örneğin; Doğan Medya Grubu, Bahçeşehir yakınlarındaki binasında çalışanlarına dalış kursu düzenlemekte ve böylece onların şehir merkezine inerek vakit kaybetmemelerini sağlamaktadır. Türk Philips, konferans salonunu, kendi ürünü olan ev sineması cihazlarıyla modern bir sinema salonuna dönüştürmüş ve öğle saatlerinde gösterilen filmler çalışanların seyrine sunulmuştur.²⁷³

3.7 Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

Yetenekli bireylerin işletme bünyesinde yer almasını sağlamakla yetenek yönetimi tamamlanmamaktadır. Bireylere, seçildikten sonra kendilerini geliştirebilecekleri ve yeteneklerini tam kapasite açığa çıkarabilecekleri uygun bir çalışma ortamı sunulmaz ise işletmeye büyük katkılarda bulunamayabilirler. Bu hususta, bireylerin geliştirilmesi mümkün yönleri belirlenmeli, bireylere gelişmeye yönelik faaliyet önerilerinde bulunulmalı ve bireylerin geleceğe yönelik olan hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli eğitimler yürütülmelidir.²⁷⁴

İK yönetimindeki geliştirme faaliyetleri, bir işletmedeki bireylerin verimliliğini artırmaya yardımcı olan önemli unsurlardandır. Geliştirme; bireyi bütünleştirerek değerlendirme faaliyetidir. Geliştirme faaliyeti, bir bireyin doğduğu anda başlayan ve hizmet sonrasına kadar

²⁷² Atlı, 2010, a.g.e., s. 171

²⁷³ Sedef Seçkin Büyük, “İşyerinde Kampüs Yaşamı”, <http://www.capital.com.tr/isyerinde-kampus-yasami-haberler/18228.aspx>, 17 Ağustos 2013

²⁷⁴ Yönetilir Sermaye: Yetenek <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/686-yonetilir-sermaye-yetenek.html>, 19 Ağustos 2013

devam eden bir süreçtir. Bu hususta, her yönüyle değerlendirilen birey, işletmeye ait olma, kendini anlatabilme ve değer görme hissiyle yüksek performans gösterebilmektedir.²⁷⁵

Geliştirme, genellikle kişilere dönük bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda geliştirme ile kişilerde var olan ancak gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve süreklilik arzeden değişim ve gelişmelere karşı hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir.²⁷⁶

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilir:²⁷⁷

- ✓ Öğrenim süresini daraltma,
- ✓ İş verimliliğinde artış,
- ✓ Beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme,
- ✓ Yöneticilerin yükünü hafifletme,
- ✓ Çalışanların motivasyonunu artırma,
- ✓ Meslekte yükselme olanağı yaratma,
- ✓ İş güvenliğiyle ilgili eğitimlerle kaza riskini ve maliyetlerini azaltma,
- ✓ İşin kalitesini yükseltme,
- ✓ Bakım-onarım giderlerini azaltmasıdır.

Çalışanların kişisel ve uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerinin etkinliğinin artırılması için eğitim ve geliştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlardan; koçluk, mentorluk, elektronik öğrenme ve oryantasyon daha ayrıntılı olarak şu şekilde incelenebilir:

3.7.1 Koçluk

Günümüz iş dünyasındaki tüm örgütler, küreselleşme, hızla büyüyen rekabet dünyası, her alanda yaşanan değişim ve yenilikler nedeniyle yeniden yapılanmak, yöneticilerini ve çalışanlarını da çağa ayak uydurmak için sürekli geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmıştır. Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar daha iyiye ulaşmak, başarılı ve yüksek performansa sahip olmak, değişimi yönetebilmek için bir uzmana yani koça ihtiyaç duymaktadır. Değişimlerle başa çıkmak için iyi bir araç olan koçluk, bireysel ve örgütsel olarak sürekli hale gelen değişim ve gelişim gereksinmelerine de katkıda bulunmaktadır.²⁷⁸

²⁷⁵ Levent Mercin, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 2005, s. 129-130

²⁷⁶ Zahide Şimşek, “İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi”, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 18

²⁷⁷ Mercin, a.g.e., s. 135-136

²⁷⁸ Esin Barutçu ve Özlem Özbay, “Koçluk Yaşamının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(1), Ocak 2010, s. 48

“Koçluk çalışanların mevcut iş performanslarını değerlendirmek ve artırmak ayrıca performans standartlarını açığa kavuşturmak amacıyla devam eden bir süreçtir.”²⁷⁹ Koçluk, farklı alanlardan, değişik yeteneklere ve tecrübelerle sahip bireylerin beraber çalışmasını ve ekip arkadaşlarını birer ortak şeklinde düşünmelerini amaç edinen bir lider-izleyici ilişkisidir. Bu süreç kariyerinin başlarında olan bireyler için önemli bir destek olmaktadır. Tavsiyede bulunma, moral ve motivasyonda artış sağlama, cesaret verme, bilgilendirme, edinilen tecrübelerden faydalandırma anlamında verilen eğitim ve geliştirme desteğidir.²⁸⁰ Koçluk değer verilen bir bireyin bulunduğu konumdan daha ileri bir konuma geçmesini sağlayan bir araçtır.²⁸¹

Daha kısa bir anlatım ile koçluk; beklenen performans düzeyine ulaşılması için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında oluşturulan planlı bir gelişim ilişkisi şeklinde tanımlanabilir. Bu ilişkide amaç; danışanın kendince belirlemiş olduğu hedefe, koçun verdiği destekle ulaşması ve sorunlarla tek başına mücadele etmeyi öğrenmesidir. Bu süreçte danışan kendisini daha iyi tanımlar, mevcut ve gelecekteki muhtemel potansiyelini keşfeder ve yanlışlarından ders alıp yetkinliklerinde gelişim sağlar. Koç, hizmet verdiği danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişim sağlanmasını amaçlamakta ve bu süreci tamamen güven ve gizlilik temeline dayandırmaktadır.²⁸²

Koçluk sürecinde etkili bir geri bildirim belgin bazı özellikleri bulunmaktadır:²⁸³

- ✓ Geribildirim bir açıklama, bilgilendirme ya da tebliğ etme olarak değil, görüşme ve birlikte keşfetme sürecidir.
- ✓ Geribildirim amacı karşılıklı anlayış ortamının yaratılmasıdır.
- ✓ Geribildirim, bir formülü uygulama değil kişiye uyarılma sürecidir.
- ✓ Geribildirim, bir durumda veya belirli bir dönemde gerçekleşen bir olasılık değil, kesintisiz devam eden bir süreçtir.

3.7.2 Mentorluk

“Mentorluk (akıl hocalığı), genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır.”²⁸⁴ Kısacası bir kişinin bir başkasının mesleki gelişimini sağlaması

²⁷⁹ Michelle Krazmien ve Florence Berger, “The Coaching Paradox”, Int. J. Hospitality Management, 16(1), 1997, s. 5

²⁸⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 359

²⁸¹ Zehra Çınar, “Coaching ve Mentoring”,

<http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/coaching-ve-mentoring.htm>, 20 Ağustos 2013

²⁸² Demet Uyar Ezerler, “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk”,

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/897-yonetimin-parlayan-yildizi-kocluk.html>, 20 Ağustos 2013

²⁸³ Barutçugil, a.g.e., s. 363-364

²⁸⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 364

için rehberlik, danışmanlık ve yardım etmesi olarak tanımlanabilir.²⁸⁵ “Mentor kelimesinin kökeni aslında mitolojiden gelmektedir. Odyssey’de belirttiğine göre Kral Ulysses savaşa gitmeden önce oğlu Telemachus’u en yakın arkadaşı Mentor’a emanet etmiştir. Kralın savaştan dönmesi yirmi yıl alır ve Mentor, prensi kralın yokluğunda en iyi şekilde eğitmiş ve yetiştirmiş olacaktır.”²⁸⁶

Akıl hocalığı olarak da ifade edilen mentorluk, Benjamin Disraeli tarafından da belirtildiği gibi yalnızca bireyin özelliklerini paylaşmak değil aynı zamanda bireye içindeki özellikleri geliştirmesinde yardımlarda bulunmak ve bireyin bunu nasıl yapacağı konusunda yol göstermektir. İş hayatındaki uygulaması ise, örgütte yeni olan bireylerin örgütü tanımaları ve örgüt hakkında bilgi edinmeleri konusunda destek olunması, örgüte olan bağlılıklarının sağlanması ve gelecekte yüksek potansiyele sahip olacağını düşündükleri bireylerin, örgütteki yöneticilerin yardımıyla, bilgi, beceri ve deneyimlerini bütünleştirmelerinde etkin rol oynamasıdır.²⁸⁷

Bireysel kariyer gelişiminde eğitim vazgeçilmez bir unsurdur, fakat önemli olan eğitimin kullanılır ve faydalı kılan uygulamalara geçirilmesidir. Genç bireylerin buldukları sektöre, örgüte ve örgüt kültürüne rahatlıkla uyum sağlamaları yöneticilerinin rehberliği ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple mentorluk, örgütlere olduğu kadar bireylere de önemli artılar getiren hizmetler arasında yer almaktadır.²⁸⁸

“Dikkatli bir gözlemci, iyi bir dinleyici olmayan, risk almaktan, kendini keşfetmekten korkan ve beynini kullanmaktan kaçınan bir kişi ne kadar iyi bir mentorla çalışırsa çalışsın bu ilişkiden bir yarar sağlayamaz. Başarılı bir mentoring ilişkisi dört aşamada gerçekleşebilir.”²⁸⁹

Başlangıç: Mentorlar genç bireylerin kendi fikir ve deneyimlerine ihtiyaç duymasından, bireyler de tecrübeli kişilerin kendilerine verdiği değerden mutluluk duymaktadırlar.

Yetiştirme: Bu adımda denge ve karşılıklı memnuniyetin sağlanması üst düzeydedir. Bireyler birbirlerini ve aralarındaki ilişkiyi açıkça algılamaktadırlar.

Ayrılık: Ayrılık evresinde taraflar ilişkinin artık ihtiyaçlarını karşılamadığına inanırlar. Mentor ve birey arasındaki resmi ilişki sonlanmaktadır.

²⁸⁵ Glenn Martin, “Coaching and Mentoring”, Avustralya Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Rehberi, 4. Baskı Bölüm 44, 2006, s. 3

²⁸⁶ Acar Baltas, “Usta’ dan Mentor’a”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, 29 Aralık 2013

²⁸⁷ Sinan Polater, “Mentor - Akıl Hocası Liderlik”

http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07, 20 Ağustos 2013

²⁸⁸ Çınar, a.g.e.

²⁸⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 367

Yeniden Tanımlama: Artık taraflar arasındaki ilişki olgunlaşmıştır ve biçimsel mentoring ilişkisinin ötesine geçer. Taraflar birbirini dost ve arkadaş gibi görmektedirler. Aralarındaki ilişki bireysel ve mesleki gelişime doğrudan etki etmez.

Deloitte'nin 2005 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; yetenek yönetiminde öğrenme ve gelişim % 78, iletişim % 70, kültürel gelişim % 66 ve sona olarak koçluk ve mentorluk stratejileri ise % 65 etkiye sahip olduğu görülmüştür.²⁹⁰ Açıkça görüldüğü üzere yeteneklerin yönetilmesinde mentorluk önemli bir husustur. Yeteneklerin kariyer gelişiminde de mentorlardan destek alınır. Kısacası yetenek yönetimi sisteminde her yönetici kendisine birinci dereceden bağlı çalışanın bireysel gelişimini yakından takip eder ve tüm kademe çalışanların gelişimi konusunda aktif olarak destek vermelidir.

3.7.3 Elektronik Öğrenme

Günümüz işletmelerinin bilişim sistemlerine olan yatırımları gün geçtikçe artmaktadır. Bu hususta insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ve politikalarında web tabanı kullanımında artış görülmektedir. Elektronik öğrenme (e-öğrenme) bu uygulamalar içerisinde çok tercih edilenlerdendir. Elektronik öğrenme, işletmelere maliyet, zaman ve yer konusunda avantaj sağlaması sebebiyle insan kaynakları faaliyetlerinde giderek önemli hale gelmektedir.²⁹¹

Bireyler e-öğrenme sayesinde bir öğreticiye ihtiyaç duymadan, kişisel hızına uygun olarak kişileştirilmiş eğitim/öğretimi tamamlayabilmektedirler. İnternetin yaygın olarak kullanılması sayesinde, bireyler zamansal ve mekansal zorunluluklar olmadan kolaylıkla bilgiye ulaşabilmektedirler.²⁹²

Birçok faydası bulunan elektronik öğrenmenin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Teknolojik alt yapıya bağımlılık artmakta ve çalışanlarda adaptasyon sorunları da oluşabilmektedir. Yetenekli çalışanların da elde tutulması için diğer eğitim ve geliştirme programlarının yanında elektronik öğrenme imkanları da sunulmalıdır. Böylece rekabet ortamında başarılı bir işletme olmak için bir adım daha atılmış olunacaktır. Türkiye'de önde gelen iletişim kuruluşlarından biri olan Türk Telekom çalışanlarına yönelik ayrıntılı bir çalışma yürütmektedir. 2007 yılında hayata geçirilen ve Türk Telekom ile bağlı iştiraklerinin çalışanlarına yönelik tasarlanmış "Türk Telekom Akademi" e-öğrenme projesiyle, eğitim planlama uygulamaları, İK süreçleri ve sistemleriyle bağlantılı bir şekilde sürdürülmektedir.

²⁹⁰ Hughes ve Rog, a.g.e., s. 753

²⁹¹ Mehlika Saraç ve B. Aydem Çiftçioğlu, "Örgütlerde E-Öğrenme Açılımı", Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 1, 2010, s. 29

²⁹² Mahinur Altıparmak, İnci Dürdane Kurt ve Metin Kapıdere, "E-Öğrenme ve Uzaktan Eğitimde Açık Kaynak Kodlu Öğrenme Yönetim Sistemleri", Akademik Bilişim'11 - XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Malatya, Şubat 2011, s. 321

3.7.4 Oryantasyon

Yetenek yönetiminde oryantasyon işe yeni başlayan kişileri ya da görev değişikliği gibi durumlarda işletme kültürüne uygun yetkinliklerin kazandırılabilmesi için oldukça önem verilen bir gelişim aracıdır. Oryantasyon, işe alınan yeni işgörenin görevlerine, amirlerine, iş gruplarına, örgütün değer sistemine alıştırılmasıdır. Oryantasyon eğitimiyle, bir işteki yeni bireyin öğrenmesinde kolaylık sağlanmakta, yanlış yapma ihtimali azaltılmakta ve kendine güveni artırılmaktadır.²⁹³ Başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konular şöyle sıralanabilir:²⁹⁴

İşletmenin Tanıtımı

- ✓ Örgütün tarihçesi
- ✓ Örgütün yapısı
- ✓ Tepe yöneticilerinin isimleri
- ✓ Sunulan hizmet ve ürünler
- ✓ Üretim hattı
- ✓ Üretim süreci
- ✓ Örgüt politikası
- ✓ Örgüt disiplini
- ✓ Güvenlikle ilgili düzenlemeleri

Çalışan Haklarının Açıklanması

- ✓ Ücret ödeme yöntemi
- ✓ Tatil ve izinler
- ✓ Çalışma saatleri ve mola süreleri
- ✓ Çalışanın eğitim hakları
- ✓ Sigorta düzenlemeleri
- ✓ Emeklilik programı
- ✓ Çalışana sunulan hizmetler
- ✓ Danışma ve rehabilitasyon programları

Tanıştırma

- ✓ İlk yönetici ile
- ✓ Diğer yönetici ile
- ✓ Eğitimciler ile
- ✓ İş arkadaşları ile

²⁹³ Atlı, a.g.e., s. 198

²⁹⁴ Oryantasyon-İşe Alıştırma Programları

<http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/17945-oryantasyon-ise-alistirma-programlari.html>, 21 Ağustos 2013

- ✓ Çalışan danışmanları ile

İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması

- ✓ Çalışma alanı
- ✓ İş görevleri
- ✓ İş güvenliği
- ✓ İşin konumu
- ✓ İşin amacı
- ✓ İşin diğer işlerle olan ilişkisi

Oryantasyon programının sadece insan kaynakları yöneticisiyle yürütülmesi oryantasyon sürecinin verimliliğini kısıtlar. Bu sebeple bir işletmenin bütün yöneticilerinin oryantasyon programına aktif katılımı veya destek vermesi, programın etkinliğini ve işe yeni başlayanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

3.8 Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi, Takdir ve Ücretlendirme

İK faaliyetlerinde ödüllendirme ve takdir oldukça önemlidir. Ödüller bireysel ve ekip çalışmasında başarı ve verim sağlamak amacıyla tercih edilmektedir. Bu hususta ödüllendirme ve takdir örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında, örgüt bireylerinin teşvik edilerek daha samimi bir şekilde çalışmasını sağlayan bir motivasyon aracıdır. Bireyin hak ettiği düzeyde övgü ve takdir alması; onun gerçek değerini, hayallerini, arzularını ve kendini tam olarak ifade etmesini sağlamaktadır.²⁹⁵ Bu ödüllendirme manevi olabileceği gibi ücrete yansıyan maddi şekilde de olabilmektedir.

Takdir, işletme çalışanlarının katma değer sağlayacak her türlü faaliyette ortaya koydukları başarıların veya performansın paylaşılması ve diğer personelin özendirilmesini sağlayan yaklaşımların tamamıdır. Övgü ve takdir çalışana fark edildiğini ve başarılı olduğunu hissettiren mesaj niteliğindedir.²⁹⁶

“Takdir etme” ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:²⁹⁷

- ✓ “Başarma” ve “takdir edilme” kişiye pozitif bir his kazandıran en önemli iki tatmin kaynağıdır.
- ✓ Kültürlere göre önem derecesi değişmektedir.
- ✓ Basit veya düşük ücretli işlerde çok büyük önem kazanmaktadır.

²⁹⁵ Hayati Durmuş, “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme”, Gelişen-Geliştiren Öğretmen, Şubat 2007, s. 9

²⁹⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 354

²⁹⁷ Mükemmel Ödüller

<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/709-mukemmel-oduller.html>, 19 Ağustos 2013

- ✓ Kişinin kendine olan güvenini artırmakta, pozitif davranışlarını kuvvetlendirmektedir.
- ✓ Maliyeti çok düşük olup, her türlü şekilde uygulanabilmektedir.
- ✓ İşletmenin ve insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasını desteklemektedir.
- ✓ Kişilerin sorumluluk almalarını teşvik etmektedir.

Aon Hewitt'in Türkiye'de 5.sini düzenlediği "En İyi İş Yerleri" araştırmasının sonuçlarına göre çalışan bağlılığı skoru % 85 olarak bulunmuştur. Hem 2011 hem de 2012 senesini kapsayan ve 40 şirketten 28.000 çalışanın katıldığı araştırmada diğer faktörlerle birlikte ödüllendirme ve takdirin de önemli olduğu tespit edilmiştir.²⁹⁸ Yöneticiler, samimi ve içten övgüyü cömertçe kullanmalıdırlar. Yetenekli çalışanlar başarılarının, performanslarındaki artışın ve genele olarak işletmeye sağladıkları katkıların fark edilmesini ve takdir edilmesini istemektedir. Bu konuda başarılı olan işletmelerin yetenekli çalışanları elde tutması daha kolay olacaktır.

Ücret ise insanın zihinsel ve bedensel olarak ortaya koyduğu çabanın karşılığında yapılan ödemelerdir. Ücret, örgütte verimliliği ve üretkenliği artıran bir aracı olduğu kadar aynı zamanda bireyi örgüte bağlayan ekonomik bir motive aracıdır. Diğer bir açıdan ise, ücret hem bireyin örgüte girme sebebi hem de örgütte sürekliliğini sağlama sebebidir. Ayrıca yüksek ücret alan bireyin, toplum içinde sosyal statü bakımından yükseldiğine inanılmaktadır.²⁹⁹

Yetenekli çalışanların işletmelere çekilmesi veya işletmeye bağlılığının artırılmasında önemli bir kıstas ücret olmaktadır. Yetenekli çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi konusunda gereğinin yerine getirilmesi uygun olacaktır. Aksi halde, gelecekte işletmede stratejik yere sahip olacak yetenekli bir çalışan, başka işletmelerin tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir. Bu durum yetenekli bir çalışanın işletmede tutulmasını güçleştirebilecektir.³⁰⁰ Yetenek yönetiminde çalışanlara ödenecek ücret işletmenin işleyişine ve amacına uygun çalışanın temin edilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulmasına yardımcı olacak şekilde olmalıdır.

3.8.1 Performansa Bağlı Ücretlendirme

İnsan kaynakları yönetiminde işe göre ücretlendirme sistemi kullanılmaktadır. Fakat yetenek yönetimi bu sistemin değişikliğini esas kılmaktadır. Daha önce bahsedilen A tipi çalışanların işletmeye sağladıkları katkılarından ve başarılarından dolayı işletmeden

²⁹⁸ İşte en iyi 5 iş yeri

<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=70027&NewsCatID=329>, 27 Aralık 2013

²⁹⁹ Hüseyin Fazlı Ergül, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(18), 2006, s. 94

³⁰⁰ Altınöz, a.g.e., s. 82

ekonomik beklentileri oluşmaktadır. Bu durum, işletme yönetiminde performans dayalı bir ücret sistemini gerekli hale getirmektedir.

“Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temel amacı işletme için değerli personeli cezbedecek, motive edecek, teşvik edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak şekilde olmasıdır.”³⁰¹ Ücret ile bireysel performans arasındaki ilişki; ücret artışı veya azalışının bireyin performansına göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Bireylerden alınan performans sonuçlarına bakılarak ücret artış oranları belirlenebilmektedir. Bireysel performansa bağlı ücret, bireyin performansına bağlı olarak ücrette oluşan değişikliklerdir. Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Bu ücret artışında geçmiş performans değerlendirilirken, çalışanın gelecekteki performansının artırılması da amaçlanmaktadır.³⁰²

Performansa dayalı ücretlendirme şu amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir:³⁰³

- ✓ Doğru kişilerin en uygun miktarda ödüllendirilmesine olanak sağlar,
- ✓ Çalışan ve takım arasındaki performansı geliştirir,
- ✓ İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırır,
- ✓ İşlere yönelik hedefleri tanımlar,
- ✓ Gelişen işletme performansı sayesinde hız ve verimlilik artar,
- ✓ Yetenekli çalışanların işletmede tutulmasını sağlar,
- ✓ Yeterince performans göstermeyen çalışanları saptar.

Bu konuda örnek olarak IBM’i incelemek mümkündür. Geleneksel olarak IBM’de düşük performans değerlendirme puanları olan çalışanlar bile düzenli ücret artışı ve prim almaktadırlar. Ayrıca, yıllık ücret artışları işgücünün sadece yarısı kadarına gitmekte ve en iyi performansı gösteren çalışanlar, sadece iyi performans gösterenlerin aldıklarının kabaca üç katı kadar yüksek artışlar almaktadırlar.³⁰⁴ Swissotel’de bonus sistemi adı altında, yıllık hedefler çerçevesinde, sene sonunda belirlenen doluluk oranları, mali hedefler ve kalite hedeflerine ulaşılması durumunda sadece yönetim personeli bir maaş ekstra ödeme ile ödüllendirilmektedir.³⁰⁵

³⁰¹ Benligiray Serap, “Ücret Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s. 39

³⁰² Ayşe Ünal, “Performansa Dayalı Ücret”, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1988, s.10-11

³⁰³ Altınöz, a.g.e., s. 83-84

³⁰⁴ Huselid ve diğerleri, a.g.e., s. 44

³⁰⁵ Ücret Sistemleri ve Verimlilik Araştırması

<http://kisi.deu.edu.tr/efe.cinar/Swiss%20Otel%20Sunumu.pdf>, 21 Mart 2014

3.8.2 Teşvik Programları

Yetenek yönetiminde çalışanların işlerine ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmak amacıyla sürdürülen faaliyetlerden bir diğeri ise teşvik programlarıdır. Teşvik programları performansa dayalı ücret sistemlerinde yaygın olarak görülmektedir ve yüksek performanslı çalışanların ödüllendirildiği ve düşük performanslıların tespit edildiği sistemlerdir. Teşvik programları ile birlikte yüksek performanslı çalışanlar maddi yararlar elde etmekte ve kendilerini işletmeye ait hissetmektedirler. Teşvik programları ile işletme kazanırken çalışanın da kazanması sağlanmaktadır. Performansa dayalı teşvik programlarını bireysel ve grup teşvik programları olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür.³⁰⁶

İşletmede bireysel gelişim daha faydalı olacaksa, birbiri ile bağlantılı olmayan işler yapılıyorsa, ortak çalışmalar ve takım çalışmasına yönelik yönetim teknikleri uygulanmıyorsa, bireysel teşvik programları uygulanır. Bireysel teşvik programlarında parça başına teşvik programları, standart saat programları, komisyon programları, prim programları, bilgi ve beceriye göre teşvik ve ücretlendirme örnek olarak gösterilebilir.

Grup teşvik programları ise, birlikte çalışmayı kolaylaştırmak amacıyla çalışanları güdülemek için iyi bir yoldur. Teorik açıdan, grup teşvikleri çalışanları işletme hedefleri etrafında toplamayı cesaretlendirerek hem karı yükseltir hem de giderleri azaltır. En yaygın grup teşvik tipleri ise; “Maliyeti azaltıcı planlar”, “Kar paylaşımı planları”, “Hisse senedi mülkiyeti” uygulamalarıdır.

Yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi hususunda; motivasyon üzerinde önemli bir etkisi olması için, bir ödülün, çalışan tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının giderilmesinde de bir aracı niteliği taşıması gereklidir. Çalışanın ihtiyaçlarını en etkili biçimde giderecek ödüller, çalışanı motive eden, performansını ve verimliliğini artıran ödüllerdir. Bu sebeple yöneticiler yetenekli çalışanların performanslarını arttırmalarını sağlayacak ve işletmeye bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek olan ödüllerin niteliğini belirleme konusunda oldukça titiz çalışmalıdırlar.

3.9 Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Çalışmaları

Turizm ve otel endüstrisi ulusal ve uluslararası bazda çok çeşitli özelliklere sahiptir. Uluslararası otelcilik ve turizm endüstrisi, sektördeki işin doğası üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu durumda alt sektörler, işletmelerin büyüklüğü, sahiplik yapısı, hizmet ettikleri

³⁰⁶ Dinçer Atlı, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, 2010, s. 164

pazarlar, talep değişiminin etkisi, mevsimsellik; istihdam sayısı ve gerekli beceriler gibi kriterlerin değerlendirilmesinde katkıda bulunan faktörlerdir.³⁰⁷

Powell ve Wood'a göre işe alma ve elde tutma çalışmaları otelcilik ve turizm sektörünün yaşadığı en önemli zorluklardandır.³⁰⁸ Sektördeki düşük ücret, düşük beceriler ve kariyer fırsatlarının eksikliği bireyleri cezbetme, gelişim ve bağlılığın sağlanması konusunda olumsuz bir etkiye sahiptir.³⁰⁹ Turizm sektöründe işgücünün yoğunluğu ve müşteri beklentilerinin yüksek olması da bu zorlukları tetiklemektedir. Bununla birlikte yüksek işgören devri de bu hususta etkili olmaktadır. Turizm sektöründe yüksek işgücü devri bireyleri cezbetme ve bağlılık sağlamakta önemli bir sorun olmakta ve yetenek yönetimi bu sorunun aşılmasında ilgi çekici bir fırsat sunmaktadır. Entegre bir yetenek yönetimi stratejisinin uygulanması için şu unsurlara dikkat edilmelidir:³¹⁰

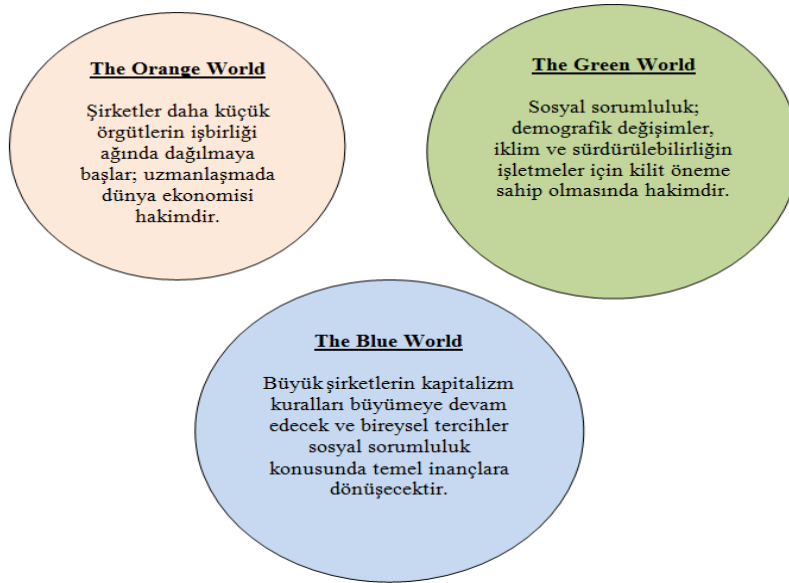
- ✓ Yetenek yönetimi ile ne kastedildiğinin tanımlanması,
- ✓ Ceo bağlılığının ve liderliğin sağlanması,
- ✓ Yetenek değerlendirme sisteminin oluşturulması,
- ✓ Açık ve anlaşılır bir yönetim sisteminin oluşturulması,
- ✓ Bütün İK uygulamalarına yönelik, gerektiğinde değiştirilebilecek uygulamaların oluşturulması,
- ✓ Bütün yöneticilerin çalışan değeri oluşturma ve bağlılığı sağlamada gerekli niteliklere sahip olması sağlanmalıdır.

³⁰⁷ Tom Baum, "Implications of Hospitality And Tourism Labour Markets For Talent Management Strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 2008, s. 721

³⁰⁸ Sarah Powell ve David Wood, "Is Recruitment The Millennium Time Bomb For The Industry Worldwide?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 1999, s. 138

³⁰⁹ Andrew Martin, Deirdre Mactaggart ve Jiaolan Bowden, "The Barriers to The Recruitment And Retention of Supervisors/ Managers In The Scottish Tourism Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 2006, s. 392

³¹⁰ Hughes ve Rog, a.g.e., s. 747-755



Şekil 3.9 Yetenek Yönetimi Senaryoları (PWC)

Kaynak: Pricewaterhouse Coopers, “Managing Tomorrow’s People”, Pricewaterhouse Coopers, London, 2007, s. 5

Baum, PWC (Pricewaterhouse Coopers) danışmanlık şirketinin yetenek yönetimiyle ilgili oluşturduğu senaryolar (Şekil 3.9’da yer alan) üzerinden otelcilik ve turizm sektöründe yetenek yönetiminden bahsetmiştir. Bu senaryolar otelcilik ve turizm sektöründe, yeteneklerin yönetilmesi hususunda önemli bir konuma sahiptir. “Blue World” yeteneklerin en iyi şekilde yönetildiği ve sektörün öncüsü olan işletmelerdir; havayolları, uluslararası otel zincirleri gibi. “Green World” kilit yetenekleri bünyesinde tutmak için çalışanlarına sosyal statü sağlayan işletmelerdir. Baum’a göre bireysel ihtiyaçların karşılandığı işletmeler daha yaygın olacaktır. İşgücü piyasasını göz önünde alınırsa “Orange World” otelcilik ve turizm sektörüne en uygundur. Bu tür bir işletmede yetenek yönetimi her düzeyde ve bütün fonksiyonel alanlardadır. İşletme hedeflerinin merkezinde yer alan yetenek yönetimi İK sorumluluğundadır.³¹¹

Bu hususta son yıllarda yapılmış çalışmaların amaç ve sonuçlarına Tablo 3.4’te yer verilmiştir.

Tablo 3.4 Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Çalışmaları

Yazarlar/Yıl	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Amacı	Sonuç
Jennifer Chishamiso Nzonzo ve Tsitsi Chipfuva (2013)	Managing Talent in the Tourism and Hospitality Sector: A Conceptual View Point	Otelcilik ve turizm sektöründe yetenek yönetiminin kavramsal bir analizini yapmak	Turizm sektöründe; modern eğitim sistemleri, farklı çalışma yöntemleri, esnek çalışma saatleri ve çalışanların sahip olduğu beceri ve yetenekler kilit öneme sahiptir.
P.A. Grobler ve H. Diedericks (2009)	Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups	Yetenek yönetimi uygulamalarının Güney Afrika’daki durumuna ışık tutmak	Güney Afrika’daki otel grupları yetenek yönetimi ilkelerini büyük ölçüde işletmelerinde uygulamaktadırlar.

³¹¹ Baum, a.g.e., s. 726

Tom Baum (2008)	Implications of hospitality and tourism labour markets strategies	Gelişmiş ülkelerde otelcilik ve turizm sektörünün zayıf işgücü piyasası niteliklerin spesifik özellikleri bağlamında yetenek yönetiminin yönetsel ve gelişimsel kavramını incelemek	Otelcilik ve turizm sektörü kapsamında yetenek yönetimi kavramının biraz sorunlu olduğu görülmüştür.
Julia Christensen Hughes ve Evelina Rog (2008)	Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations	Yetenek yönetiminin ne anlama geldiğini açıklamak ve etkin bir şekilde uygulanması kritik olan faktörlerin (personel işe alımı, elde tutma ve bağlılığının sağlanması) neden önemli olduğunu belirtmek	İnsan kaynakları örgütün rekabet avantajı sağlamasında en önemli etkenlerdendir. Etkin bir yetenek yönetimi uygulaması gelişmiş ve işe bağlılık oranı yüksek çalışan sağlamaktadır. Bu hususta sağlanan çıktılar operasyonel ve finansal performansı artırmaktadır.
Sandra Watson (2008)	Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector	Otelcilik ve turizm sektöründe yetenek yönetimi konusunda yapılan araştırmaları ortaya koymak ve bu konudaki bulguların etkilerini tartışmak	Yönetimin gelişimini etkileyen faktörler üzerinde durulmuş, otelcilik yönetimindeki beceri ve yetkinlere değinilmiş ve uygulama alanlarını değerlendirilmiştir. Sektör ile eğitim kurumları ve öğrencilerle işbirliği vurgulanmıştır.
Margaret Deery (2008)	Talent management, work-life balance and retention strategies	Bireylerin işletmeye bağlılıklarını ve iş-yaşam dengesini sağlamak ile ilgili araştırmaları incelemek	İş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarında ve bireysel tutumlarda iş-yaşam dengesinin önemli olduğu görülmüştür.
Norma D'Annunzio-Green (2008)	Managing the talent management pipeline Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector	Otelcilik ve turizm sektöründe, yetenek yönetiminin etrafındaki fırsatları ve zorlukları ortaya koymak	Yetenek yönetiminin etrafında birtakım stratejik ve operasyonel endişelerin var olduğu görülmüştür. Yetenek yönetiminin değerine yönelik bağlılığın oluşmakta olduğu fakat yeterince gelişmemiş olduğu görülmüştür.
Gillian A. Maxwell ve Samantha MacLean (2008)	Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions	İskoçya'daki yetenek yönetimi stratejik ve operasyonel etkilerini ortaya koymak	Yüksek işgücü devir oranına sahip turizm sektöründe yetenek yönetiminin; işletmeyi cazip kılma, çalışan bağlılığını artırma ve kariyer fırsatları sunması hususunda tamamlayıcı olduğu görülmüştür.
Paul Barron (2008)	Education and talent management: implications for the hospitality industry	Yetenekli insanların cezbedilmesinde ve bağlılıklarının sağlanmasında turizm sektörü ve turizm eğitimi veren kurumların etkilerini belirlemek	Eğitim kurumları ve sektör temsilcileri birbirleriyle iletişim ve işbirliği halinde olmalıdırlar. Bu sayede yetenekli çalışanların elde tutulması ve bağlılıklarının sağlanması daha kolay olacaktır.
Meryem Akoğlan Kozak ve Cansev Özdemir (2013)	Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi	Otel işletmelerindeki operasyonel personelin işe alımında hangi yetenek gruplarına önem verildiğinin belirlenmesi	Geleneksel bazı teknik yeteneklerin de halen aranan nitelikler arasında yer aldığı görülmüştür. Otel işletmelerindeki operasyonel personel seçiminde sosyal-bireysel yeteneklerin önemli bir tercih unsurudur.

Grobler ve Diedericks tarafından, Güney Afrika'daki oteller üzerine yapılan araştırma sonuçlarında yetenek yönetiminin oldukça olumlu olduğu görülmüştür.³¹² Norma D'Annunzio-Green ise turizm sektöründe yetenek yönetimine yönelik şu çıkarımlarda bulunmuştur:³¹³

- ✓ Yetenek yönetimi için bir yönetim ekibi oluşturulması ve eğitimcilerle işbirliği halinde olunması,
- ✓ Yöneticilerin, yeteneklerin yönetilmesi konusunda desteklenmesi,
- ✓ Çalışan markasının oluşturulması ve bağlılığın artırılması,
- ✓ Mevcut işverenlerin bu hususta öncü olmaları adına stratejiler geliştirilmesi,
- ✓ Yönetici iletişim becerilerinin geliştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi,

³¹² P.A. Grobler ve H. Diedericks, "Talent Management: An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups", Southern African Business Review, 13(3), 2009, s. 24

³¹³ Norma D'annunzio-Green, "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), 2008, s. 808-812

- ✓ Değerlendirme sisteminin bir parçası olarak iyi ve kötü iletişimin tanımlanması ve ölçülmesi,
- ✓ Yeteneklerin yönetilmesinde (zamansal olarak) yöneticilerin serbest bırakılması,
- ✓ İşletme yeteneklerinin tanımlanması ve çalışanların yetenek profillerinin açığa çıkarılması için kaynak sağlanması,
- ✓ Her seviyede yeteneğin geliştirilmesi,
- ✓ Gelecekteki yetenekler için geçiş yolu oluşturulması ve onlarla açıkça iletişime geçilmesi,
- ✓ Koçluk ve mentorluk gereksinimlerinin yerine getirilmesi

Watson ise yeteneklerin yönetilmesinde; bireyleri cezbetme, elde tutma ve gelişimlerini sağlamanın önemli olduğunu belirtmiştir. Bu hususta eğitim alan öğrenciler ile sektörün beklentileri değerlendirilmeli ve stratejik ortaklıklar kurularak işbirliği halinde olunmalıdır. Ayrıca üst yönetimin de desteğini gerektiren; sektör ile eğitim kurumlarının yeteneklerin yönetilmesinde ortak çalışmalarda bulunmaları işletmelerin ve bireylerin değer kazanmasını sağlayacaktır.³¹⁴ Otellerin yetenekli çalışanlara gelişim fırsatları sunması aynı zamanda geleceğe yatırım olarak değerlendirilmektedir.³¹⁵

Kozak ve Özdemir tarafından yapılan araştırmada ise doküman inceleme yönteminden yararlanılmış ve ulusal alanda yayın yapan bir gazetede yer alan otel işletmeleriyle ilgili iş ilanları taranmıştır. Otel işletmelerindeki operasyonel çalışan seçiminde sosyal-bireysel yeteneklerin önemli bir tercih nedeni olduğu görülmüştür. Bu hususta, yüz yüze iletişim ve sosyal etkileşim kurallarıyla birlikte, sosyallik, nazik olma, dışa dönük olma gibi sosyal yeteneklere eleman ilanlarında sık sık rastlanmıştır. Araştırmadaki tüm bulgular, Türkiye örneğinde üzerinde durulan yetenek faktörlerinin yabancı literatürde en çok talep edilen yetenek faktörleri ile benzer olduğu görülmüştür.³¹⁶

³¹⁴ Sandra Watson, "Where Are We Now? A Review of Management Development Issues In The Hospitality And Tourism Sector", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 2008, s. 776

³¹⁵ Bernadette Scott ve Sheetal Revis, "Talent Management In Hospitality: Graduate Career Success And Strategies", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 2008, s. 788

³¹⁶ Meryem Akoğlan Kozak ve Cansev Özdemir, "Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management, 10 (1), 2013, s. 15-16

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYADA’KI BEŞ YILDIZLI OTELLERDE YETENEK YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

4.1 Araştırmanın Amacı

Günümüz şartlarında işletmeler, küresel rekabet ortamında bir farkındalık yaratmak amacıyla en önemli unsurlardan biri olan insana önem vermeye başlamışlardır. Özellikle 90’lı yıllardan itibaren yetenekli bireylerin işletme başarısında etkili olduğu benimsenmeye başlamıştır. Bu hususta işletmeler, mevcut ve muhtemel potansiyeli yüksek ve yetenekli bireyleri elde etmek, onlara eğitim ve gelişim imkanları sunmak, bu bireylerin bağlılıklarını arttırmak ve onlardan yüksek performans sağlamak için çaba sarf etmektedirler.

Yapılan literatür taramasında, yetenek yönetimi ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Fakat turizm sektöründe yetenekli çalışanların yönetimi ile ilgili akademik çalışmalar sayıca daha azdır. Bu hususta turizm sektöründe insan kaynakları yöneticilerinin karşılaştığı; işe alma ve elde tutma önemli sorunlardandır. Düşük ücret, uzun çalışma saatleri, kariyer fırsatlarının sunulmaması ve bu doğrultuda yüksek işgücü devri çalışan bağlılığını olumsuz etkileyen durumlardır. Bu durumda yetenek yönetimi, turizm sektöründe yaşanan bu olumsuzlukların aşılmasında ilgi çekici fırsatlar sunmaktadır.

Ülkemizde turizm sektöründe yetenek yönetiminin mevcut durumu ile ilgili çalışma çok azdır. Bu hususta bu araştırmanın amacı; Antalya’daki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının yetenek yönetimi ile ilgili faaliyetleri ne derece yerine getirdiklerini tespit etmek, beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi bakış açısının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda önerilerde bulunmaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁ :Antalya’daki beş yıldızlı otellerin çalışan sayısı ile yetenek yönetimi alt boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{1a} :Antalya’daki beş yıldızlı otellerin çalışan sayısı ile “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b} :Antalya’daki beş yıldızlı otellerin çalışan sayısı ile “Cezbetme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c} :Antalya’daki beş yıldızlı otellerin çalışan sayısı ile “Geliştirme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1d} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerin çalışan sayısı ile “Elde Tutma” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂ :Antalya'daki beş yıldızlı otellerin İK departmanındaki çalışan sayısı ile yetenek yönetimi alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerin İK departmanındaki çalışan sayısı ile “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2b} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerin İK departmanındaki çalışan sayısı ile “Cezbetme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2c} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerin İK departmanındaki çalışan sayısı ile “Geliştirme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2d} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerin İK departmanındaki çalışan sayısı ile “Elde Tutma” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃ :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin uygulanması ile yetenek yönetimi ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3a} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin uygulanması ile “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3b} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin uygulanması ile “Cezbetme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3c} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin uygulanması ile “Geliştirme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3d} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin uygulanması ile “Elde Tutma” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄ :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi yaklaşımının üst sırada yer alması ile yetenek yönetimi alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H_{4a} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi yaklaşımının üst sırada yer alması ile “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4b} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi yaklaşımının üst sırada yer alması ile “Cezbetme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4c} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi yaklaşımının üst sırada yer alması ile “Geliştirme” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4d} :Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi yaklaşımının üst sırada yer alması ile “Elde Tutma” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin mevcut durumunu tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma 10.01.2014 – 20.04.2014 tarihlerini kapsamaktadır. Antalya'da bulunan 266 adet (231'i İşletme Belgeli ve 35'i Yatırım Belgeli) beş yıldızlı otel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Antalya'daki beş yıldızlı otellerin isimlerine ve telefon numaralarına ulaşılmıştır. Bu doğrultuda beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticileriyle iletişime geçilerek, çalışmanın amacından bahsedilmiş ve e-posta adresleri istenerek anket formu gönderilmiştir. Bu şekilde 199 insan kaynakları yöneticisiyle görüşülmüş ve anket formunun tamamlanması istenmiştir. Ulaşılan insan kaynakları yöneticilerinden 93'ü anket formunu tamamlamıştır.

Bu çalışmada söz konusu zaman aralıklarındaki durum değerlendirilmiştir. Bu dönemde, Antalya'daki beş yıldızlı otellerin bir kısmının kapalı olması nedeniyle (turizm sektörünün mevsimsellik özelliğinden dolayı) bu otellerin insan kaynakları yöneticilerine ulaşılamamıştır. Bununla birlikte bazı otellerin yönetim kurulu kararı sonucunda akademik çalışmalara katılamayacağı, yapılan telefon görüşmeleri ile bildirilmiştir. Bazı otel gruplarının tek bir insan kaynakları yöneticisi tarafından yönetilmesi de araştırma kapsamında uygulanan anketin cevaplanma oranında bir sınırlılık oluşturmuştur. 2013 yılında açılmış olan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticileri ise anketi cevaplamalarının uygun olmayacağını belirtmişlerdir.

Araştırma verileri insan kaynakları yöneticilerinin ankete vermiş olduğu cevaplarla sınırlıdır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinden çıkan sonuçlar bu örnekleme sınırlıdır.

4.3 Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada kullanılan ölçek, Dinçer Atlı'nın doktora tezinde uygulanmıştır. Bu doğrultuda gerekli izinler alınarak ve bazı düzenlemeler yapılarak araştırmada söz konusu ölçek kullanılmıştır. Araştırma öncesinde 32 tane beş yıldızlı otelin insan kaynakları yöneticisine pilot çalışma uygulanmış ve ardından bazı maddelerde daha anlamlı olması için değişiklikler yapılmıştır.

Kullanılan ölçek, araştırmanın amacına uygun olarak 4 soru ve 33 maddeden oluşturulmuştur. Bu sorulardan ilk ikisi araştırmanın evrenini oluşturan beş yıldızlı otellerin özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. Diğer iki soru ise beş yıldızlı otellerde yetenek yönetiminin öncelik ve varlığını tespit etmeye yöneliktir. Ölçekte; yetenek yönetimi kriterleri ile ilgili genel konuları içeren diğer başlığı altında 7 adet madde, yetenekli çalışanları

cezbetme kriterlerini içeren 7 adet madde, yetenekli çalışanları geliştirme kriterlerini içeren 7 adet madde ve yetenekli çalışanları elde tutma kriterlerini içeren 12 adet madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan bu maddeler için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Google Drive isimli internet sitesi üzerinden online olarak hazırlanmıştır.

4.4 Analiz ve Bulgular

Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ölçeğini Atlı (2010) geliştirmiş olup, yetenek yönetimi ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutudur. “Diğer” alt boyutunda otellerin; yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı, ihtiyaç duyacağı işgücünü sistematik olarak planlanması, belirli kriterlere göre personel sınıflandırılması yapması ve en çok katkı sağlayan kilit pozisyonların belirlenmesi durumları ile ilgili değerlendirme yapmayı sağlayacak ifadeler yer almaktadır. İkinci yetenek yönetimi alt boyutu olan “Cezbetme” de ise; otellerin İK departmanlarının kurum kimliğine önem vermesi, yüksek katma değerli çalışanları istihdam etmek için proaktif olarak potansiyel adaylar ile iletişim kurması, potansiyel adayları cezbetmek için elektronik ortamı etkin olarak kullanması ve yeni işe başlayanlar için eğitimler sunması gibi ifadeler yer almaktadır. Üçüncü yetenek yönetimi alt boyutu ise “Geliştirme” dir. Çalışanların ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinliğe yönelik gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, lider geliştirme programları uygulanması, sistematik bir yedek havuz kullanılması, çalışanların katkılarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanlarının sunulması, koçluk ve mentorluk uygulamalarıyla çalışanların gelişiminin aktif olarak desteklenmesi ve çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkması için elektronik öğrenme imkanlarının etkin olarak kullanılmasını değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. “Elde Tutma” da son yetenek yönetimi alt boyutudur. Bu alt boyutta; çalışanlarda aidiyet hissi oluşturacak, paylaşımcı ve destekleyici bir kültür oluşması yönünde çaba harcanması, çalışan memnuniyeti ya da bağlılığının düzenli olarak ölçülmesi, sistematik olarak performans değerlendirme yapılması, iş ve özel hayat dengesinin korunması için özel uygulamaların bulunması hususunda otellerin mevcut durumunu değerlendirmeye yönelik maddeler yer almaktadır. Bu hususta yetenek yönetimi ölçeğinin daha önce belirlenen 4 faktörün yapı geçerliliği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) sosyal ve davranış bilimlerinde karşılaşılan sorunların çözülmesinde kullanışlı bulunmaktadır. YEM vb. modeller artık sosyoloji, psikoloji, eğitim ve ekonometri gibi geleneksel alanlara ilaveten pazarlamada da kullanılmaktadır.³¹⁷ Bu

³¹⁷ Karl G. Jöreskog ve Dag Sörbom, “Recent Developments In Structural Equation Modeling”, Journal of Marketing Research, 19, Kasım 1982, s. 404

kapsamda uygulanan DFA kuramsal yapının testidir. DFA ile belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin birbirini açıklamada yeterli olup olmadığını tespit etmek için kullanılmaktadır.³¹⁸ DFA metodunun tam olarak geliştirilmesi 1960 yılında Karl Jöreskog tarafından sağlanmıştır ve test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği ile metot etkilerini sağlamaktadır.³¹⁹

- ✓ Test araçlarının psikometrik değerlendirmesi; ölçek geliştirme sürecince ölçüm aracının gizil yapısını sınımayan doğrulayıcı faktör analizi, faktör sayısını ve bunların maddelerle olan ilişkisini (faktör yüklerini) doğrulamak için kullanılır.
- ✓ Yapı geçerliliği; yapılar arasındaki ilişkileri test etmektedir ve bu amaç doğrultusunda DFA kullanılmaktadır.
- ✓ Metot etkileri; hangi soruların sorulacağını ve mevcut yanıt seçeneklerini kapsayan, kullanılan ölçüm yaklaşımından ortaya çıkan değişkenler ya da maddeler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir.

Bu hususta modelin geçerliliğini test etmek için, YEM ile elde edilen veriler ışığında uyum iyiliği indeksleri incelenir. Ki-kare (χ^2) model uygunluğunun değerlendirilmesi hususunda geleneksel bir ölçüdür.³²⁰ Ki-kare testinde gözlenen kovaryans matrisi ile faktör kovaryans matrisi arasında fark yoktur hipotezi test edilmektedir. Ki-kare testi indeks uyum eksikliği olarak da ifade edilmektedir. Ki-kare değeri değişken sayısı arttıkça yüksek çıkabileceğinden ki-karenin serbestlik derecesine (sd) oranı (χ^2/sd) incelenir.³²¹ Analizler sonucunda elde edilen tahminin kök hata kareler ortalaması (Root Mean Square Error of Approximation) RMSEA ilk olarak Steiger ve Lind tarafından 1980 yılında geliştirilmiştir. Modelden tahminlenen kovaryans matrisin örneklemeden edinilen kovaryans matrisine uygunluk düzeyini bulmak için önerilmiştir.³²²

Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index) GFI, ki-kare testine alternatif olarak Jöreskog and Sorbom tarafından geliştirilmiştir. GFI ile hesaplanmış popülasyon kovaryansı ile açıklanan varyans oranı gösterilmektedir.³²³ Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index) AGFI, değişken sayısına göre modelin serbestlik derecesi için GFI

³¹⁸ Ünal Erkorkmaz, İlker Etikan, Osman Demir, Kazım Özdamar ve S. Yavuz Sanisoğlu, “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, Türkiye Klinikleri J Med Sci, 33 (1), 2013, s. 211

³¹⁹ Erkorkmaz ve diğerleri, a.g.e., s. 211

³²⁰ Daire Hooper, Joseph Coughlan ve Michael R. Mullen, “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit”, Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 2008, s. 53

³²¹ Dawn Iacobucci, “Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, And Advanced Topics”, Journal of Consumer Psychology, 20, 2010, s. 91

³²² Hooper ve diğerleri, a.g.e., s. 54

³²³ M.Shevlin ve J. N. V. Miles, “Effects of Sample Size, Model Specification And Factor Loadings On The GFI in confirmatory factor analysis”, Personality and Individual Differences, 25, 1998, s. 86

değerini düzeltmektedir.³²⁴ Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index) CFI; özelleştirilen modelin uyum fonksiyonu ile temel alınan başka bir modelden edinilen uyum fonksiyonunun karşılaştırılmasıdır.³²⁵ Hu ve Bentler'e göre CFI değerinin 0.95 olması çok iyi bir uyumu ifade etmektedir.³²⁶

Standartlaştırılmış kök artık kareler ortalaması (Standardized Root Mean Square Residual) SRMR; kök artık kareler ortalamasının gözlenen her bir değişkendeki düzeyler dikkate alınarak edinilen değerlerin yorumlanmasıdır.³²⁷ Bentler ve "Bonnett tarafından önerilen ve dezavantaj olarak örnek hacminden etkilenmekte olan ölçeklendirilmiş uyum indeksi NFI (Normed Fit Index), ilgili modelin ki-kare değerinin, en kötü durum ki-kare istatistiği oranı olarak ifade edilen, en kötü durum senaryosundan daha düşük olan derecesini gösterir."³²⁸

Tablo 4.1 Uyum İyiliği İndekslerine İlişkin Ölçütler

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare (χ^2)	$0 \leq \chi^2 \leq 2 \text{ sd}$	$2 \text{ sd} < \chi^2 \leq 3 \text{ sd}$
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2 / \text{sd} \leq 2$	$2 < \chi^2 / \text{sd} \leq 5$
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} \leq 0.08$
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0.05$	$0.05 < \text{SRMR} \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{NFI} < 0.95$
NNFI	$0.97 \leq \text{NNFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{NNFI} < 0.97$
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{CFI} < 0.97$
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} < 0.95$
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$0.85 \leq \text{AGFI} < 0.90$

Kaynak: Tablodaki veriler alttaki kaynaklardan oluşturulmuştur.

Li-tze Hu ve Peter M. Bentler, "Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1999, s. 4

Karin Schermelleh-Engel, Helfried Moosbrugger ve Hans Muller, "Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance And Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 2003, s. 43

M. Shevlin ve J. N. V.Miles, "Effects of Sample Size, Model Specification And Factor Loadings On The GFI In Confirmatory Factor Analysis", *Personality and Individual Differences*, 25, 1998, s. 86

Ömer F. Şimşek, "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ekinoks Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 14

Barbara G. Tabachnick ve Linda S.,Fidell "Using Multivariate Statistics" Pearson International Editions, Fifth Edition, 2007, s. 716-721

³²⁴ Karin Schermelleh-Engel, Helfried Moosbrugger ve Hans Muller, "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance And Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 2003, s. 43

³²⁵ Ke-Hai Yuan, "Fit Indices Versus Test Statistics", *Multivariate Behavioral Research*, 40(1), 2005, s. 122

³²⁶ Li-tze Hu ve Peter M. Bentler, "Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1999, s. 4

³²⁷ Schermelleh-Engel ve diğeri, a.g.e., s. 55

³²⁸ Erkorkmaz ve diğeri, a.g.e., s. 215

Araştırma sonuçları ile standart uyum iyiliği ölçütlerinin karşılaştırılması ise Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2 Araştırma Sonuçları İle Standart Uyum İyiliği Ölçütlerinin Karşılaştırılması

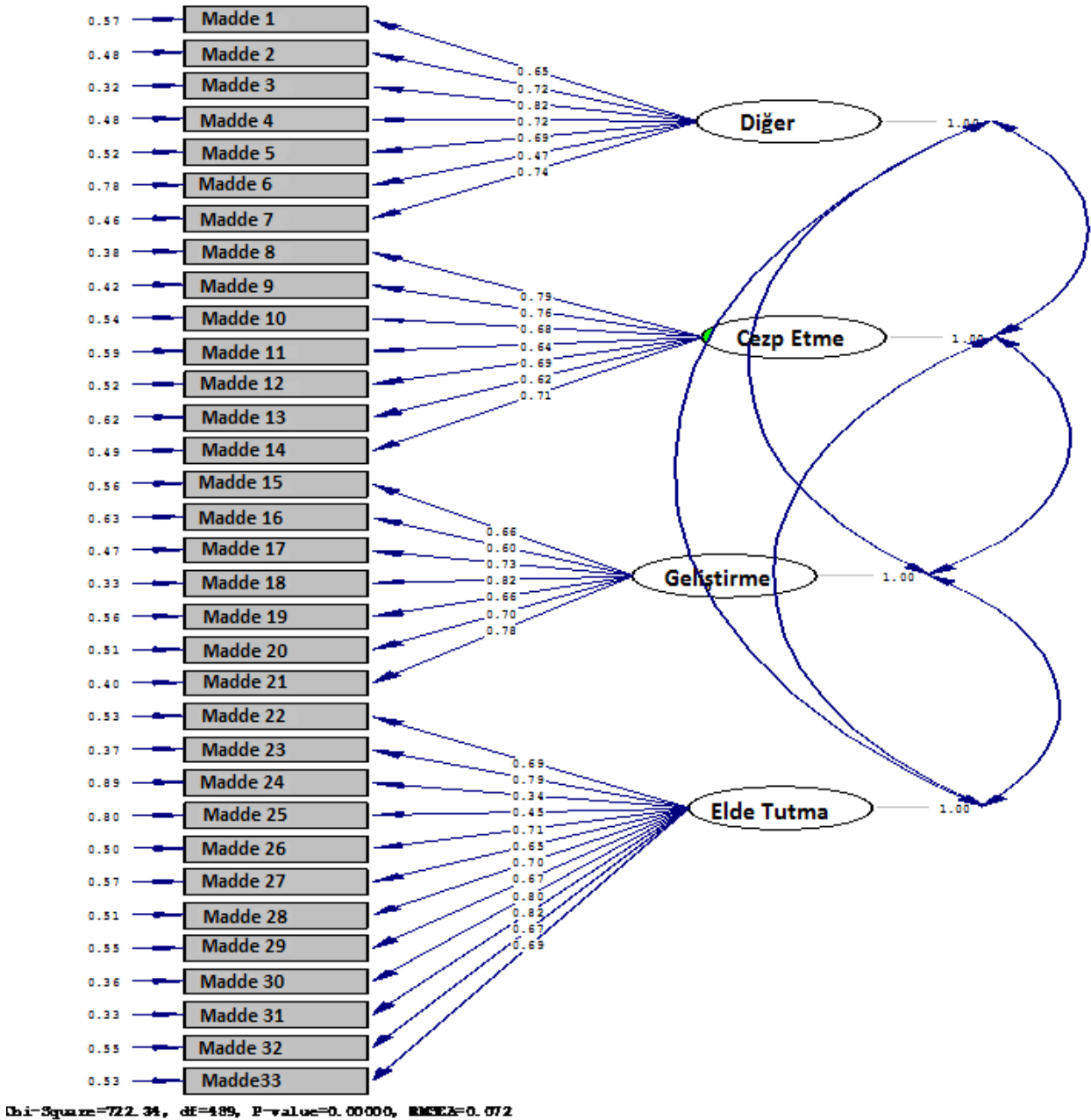
Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulguları
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2df < \chi^2 \leq 3sd$	722.34
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	1.47
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.072
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$	0.073
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0.91
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	0.96
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.96
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.68
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.63

YEM’den elde edilen verilere göre; $\chi^2=722.34$, $sd=489$ olduğu görülmüştür. χ^2/sd oranının 3’ten küçük olması makul bir uyumu ve 2’den küçük olması ise iyi uyumu ifade etmektedir. Bu doğrultuda χ^2/sd oranı 1.47 olarak bulunmuş ve model veri uyumunun çok iyi olduğu görülmüştür. RMSEA=0.072 olarak bulunmuş ve 0.08’den küçük olması nedeniyle modelin kabul edilebilir bir uyumu olduğu söylenebilir. SRMR=0.073 olduğu görülmüştür ve yetenek yönetimi modelinin kabul edilebilir bir uyumu sağladığı söylenebilir. NFI=0.91, NNFI=0.96 ve CFI=0.96 olması nedeniyle modelin kabul edilebilir bir uyumunun olduğu ifade edilebilir. Edinilen verilerden GFI ve AGFI değerlerinin kabul edilebilir uyum sınırının altında olduğu görülmüştür. Literatürde çok sayıda uyum iyiliği kriteri bulunmakta ve hangisinin kullanılmasıyla ilgili ortak bir fikir bulunmamaktadır. Bu doğrultuda araştırmacı hangi uyum iyiliğini kullanacağına kendisi karar verebilir.³²⁹ Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller’e göre GFI ve AGFI örneklem büyüklüğünden bağımsız değildir ve bu indekslerin küçük örneklem sayısında azalabilir.³³⁰ Yetenek yönetimi ölçeğinin kabul edilebilir bir uyumda olduğu görülmüş ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Yetenek Yönetimi Ölçeği’nin geçerlilik çalışması için yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen diyagram Şekil 4.1’de verilmiştir.

³²⁹ Ömer F. Şimşek, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları”, Ekinoks Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 125

³³⁰ Schermelleh-Engel ve diğerleri, a.g.e., s. 43



Şekil 4.1 Yetenek Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Tablo 4.3'te ise ölçekte yer alan ifadelerin hata varyans oranları, faktör yükleri, t değerleri ve R^2 değerleri yer almaktadır. Uygulamadaki az sayıda ifade için faktör yük değerinin 0.30'a kadar kabul edildiği söylenebilir.³³¹ Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, maddelerin faktörleri açıklama oranları 0.82 ile 0.34 arasında, hata varyansları ise 0.32 ile 0.89 arasında değişmektedir.

³³¹ Şener Büyüköztürk, "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", 14. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, Mart 2011, s. 124

Tablo 4.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örtük ve Gözlenen Değişkenler	β	S.E.	t	R²
DİĞER				
Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı otel stratejilerimizin içinde yer almaktadır.	0.65	0.57	6.80	0.43
Üst yönetimimiz üstün performanslı ve potansiyel sahibi kişilerle çalışma anlayışını sahiplenerek departman olarak bize rol model olmaktadır.	0.72	0.48	7.77	0.52
Çalışanların potansiyel ve performansını açığa çıkarmaları konusunda orta kademe yöneticilerimizden yararlanmaktayız.	0.82	0.32	9.36	0.68
İK departmanı olarak yüksek potansiyelli ve otelimiz için değer yaratabilecek kişileri istihdam etmek, geliştirmek ve elde tutma gibi uygulamalarımız vardır.	0.72	0.48	7.69	0.52
Otelimizin ihtiyaç duyacağı işgücü sistematik olarak planlanmaktadır.	0.69	0.52	7.33	0.48
Otelimizde belirli kriterlere göre personel sınıflandırılması yapılmaktadır.	0.47	0.78	4.52	0.22
Otelimize en çok katkı sağlayan kilit pozisyonlar belirlenmektedir.	0.74	0.46	7.94	0.54
Cezbetme				
Kurum kimliğinizin mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması için İK departmanı olarak çabamız bulunmaktadır.	0.79	0.38	8.78	0.62
Mevcut çalışanlarımızın otel dışında kurum kimliğimizin taşıyıcısı ve destekleyicisi olması için İK departmanı olarak çabamız vardır.	0.76	0.42	8.43	0.58
Yüksek katma değerli çalışanları istihdam etmek için proaktif (boş pozisyon ihtiyacı olmadan) olarak potansiyel adaylar ile iletişim kurulmaktadır.	0.68	0.54	7.12	0.46
Adaylarda aranacak nitelik ve beceriler işe alımdan önce belirlenerek, yazılı politika ve prosedürlere dayandırılmaktadır.	0.64	0.59	6.61	0.41
İşe almak amacıyla, potansiyel adaylara istediğimiz mesajı vermek, onları cezbetmek için elektronik ortamı etkin olarak kullanılmaktadır.	0.69	0.52	7.33	0.48
Otel kültürümüzün yüksek performans ve potansiyele sahip kişileri desteklemesi ve çekmesi için çabamız vardır.	0.62	0.62	6.32	0.38
İşe yeni alınan kişilerin işe alışması için uygun eğitim ve rehberlik programları uygulanmaktadır.	0.71	0.49	7.66	0.51
Geliştirme				
Çalışanlarımızın ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinliğe yönelik gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir.	0.66	0.56	6.92	0.44
Otelimizde sistematik bir yedek havuz kullanılmaktadır.	0.60	0.63	6.17	0.37
Otelimizde lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	0.73	0.47	7.83	0.53
Otelimizde çalışanların katkılarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.	0.82	0.33	9.30	0.67
Otelimizde koçluk ve mentorluk uygulamalarıyla çalışanların gelişimi aktif olarak desteklenmektedir.	0.66	0.56	6.96	0.44
Çalışanlarımızın potansiyellerinin ortaya çıkması için elektronik öğrenme imkanları etkin olarak kullanılmaktadır.	0.70	0.51	7.42	0.49
Çalışanların gelişimini destekleyen eğitim ve geliştirme faaliyetlerimiz yazılı politika ve prosedürlere dayalıdır.	0.78	0.40	8.62	0.60
Elde Tutma				
Çalışanlarda aidiyet hissi oluşturacak, paylaşımcı ve destekleyici bir kültür oluşması için çabamız vardır.	0.69	0.53	7.38	0.47
Çalışan memnuniyeti ya da bağlılığı düzenli olarak ölçülmektedir.	0.79	0.37	9.01	0.63
Çalışanların aldıkları ücret katkılarına göre farklılaşmaktadır.	0.34	0.89	3.22	0.11
Otelimizde çalışan katkısını arttıracak teşvik sistemleri (prim, kar payı, bilgi ve beceriye göre ödeme v.b) bulunmaktadır.	0.45	0.80	4.39	0.20
Otelimizde sistematik olarak performans değerlendirme yapılmaktadır.	0.71	0.50	7.62	0.50
Rakiplerin çalışanlarımızı istihdam etme olasılığına karşı bir strateji ya da planımız vardır.	0.65	0.57	6.87	0.43
İş ve özel hayat dengesinin korunması için özel uygulamalarımız bulunmaktadır.	0.70	0.51	7.54	0.49
Otelimizde sosyal etkinliklerle çalışanlar arasındaki sosyal bağı güçlendirme yönünde çabamız vardır.	0.67	0.55	7.14	0.45
Ayrılan çalışanlarımızın neden işten ayrıldıklarını öğrenmeye yönelik sistematik bir	0.80	0.36	9.06	0.64

uygulamamız bulunmaktadır.				
Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken çalışanların fikir ve önerileri ile katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz.	0.82	0.33	9.40	0.67
Çalışanlarımız şirket içinde kariyerleri ile ilgili olarak yatay ve dikey hareket olanaklarına sahiptirler.	0.67	0.55	7.16	0.45
Biçimsel bir takdir ve ödüllendirilme sistemi uygulamaktayız.	0.69	0.53	7.38	0.47

Ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasından sonra ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçekte yer alan otel özellikleri ve yetenek yönetimini belirleme soruları güvenilirlik analizine uygun olmadığından dolayı güvenilirlik analizinde kullanılmamıştır. Bu sebeple ölçekte yer alan ilk 4 sorudan sonraki 33 madde güvenilirlik analizi ile değerlendirilmiştir. Güvenirlik analizinde Cronbach's Alpha kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri genel olarak şöyledir:³³²

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 4.4 Anketin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,956	33

Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi boyutları ve genel ifadeleri kapsayan 33 maddelik bu ölçeğin güvenilirliği % 95,6 olarak bulunmuştur. Dinçer Atlı tarafından basın işletmeleri üzerine yapılan araştırmada kullanılan aynı ölçeğin güvenilirliği ise % 96,5 bulunmuştur.³³³ Bu hususta kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.5 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirliği

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Diğer	0,858	7
Cezbetme	0,867	7
Geliştirme	0,873	7
Elde Tutma	0,899	12

³³² Kazım Özdamar, "Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi", Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir, Eylül 2004, s. 633

³³³ Atlı, 2010, a.g.e., s. 213

Kullanılan yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri ise % 85 ile % 89 arasında değişmektedir. Kullanılan ölçekte yer alan alt boyutların güvenilirlik düzeyleri de yüksek bulunmuştur. Bahsi geçen alt boyutların Cronbach's Alpha değerleri ve madde sayıları Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.6 Yetenek Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Alt Boyutlar	Diğer	Cezbetme	Geliştirme	Elde Tutma
Diğer	1			
Cezbetme	0.73	1		
Geliştirme	0.60	0.73	1	
Elde Tutma	0.70	0.75	0.77	1

Yetenek Yönetimi alt boyutlarından “Cezbetme” boyutu ile “Diğer” alt boyutu arasında $r=0.73$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0.05$). “Cezbetme” yetenek yönetimi alt boyutunun düzeyi arttıkça “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutunun düzeyi de artmaktadır.

Yetenek Yönetimi alt boyutlarından “Geliştirme” alt boyutu ile “Diğer” alt boyutu arasında $r=0.60$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0.05$) Çalışanların ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinliğe yönelik gelişim ihtiyaçları belirlenmesi, lider geliştirme programlarının uygulanması, sistematik bir yedek havuzun kullanılması, çalışanların katkılarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanlarının sunulması, koçluk ve mentorluk uygulamalarıyla çalışanların gelişiminin aktif olarak desteklenmesi ve çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkması için elektronik öğrenme imkanlarının etkin olarak kullanılması gibi “Geliştirme” alt boyutu faaliyetlerinin yerine getirilmesi ile “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutunda yer alan çalışmalarda olumlu bir etkileşim meydana gelmiştir.

Yetenek Yönetimi alt boyutlarından “Geliştirme” boyutu ile “Cezbetme” alt boyutu arasında $r=0.73$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0.05$) “Geliştirme” düzeyi arttıkça “Cezbetme” düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Yetenek Yönetimi alt boyutlarından “Elde Tutma” boyutu ile “Diğer” alt boyutu arasında $r=0.70$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0.05$) “Geliştirme” boyutunda yer alan maddelerin düzeyi arttıkça “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutunda yer alan maddelerin gerektirdiği faaliyetlerin de düzeyi artmaktadır.

Yetenek Yönetimi alt boyutlarından “Elde Tutma” boyutu ile “Cezbetme” alt boyutu arasında $r=0.75$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0.05$) “Elde Tutma” düzeyi arttıkça “Cezbetme” düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Yetenek Yönetimi alt boyutlarından “Elde Tutma” boyutu ile “Geliştirme” alt boyutu arasında $r=0.77$ düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0.05$). Otellerin, “Elde Tutma” boyutunda yer alan faaliyetleri yerine getirme derecesi arttıkça “Geliştirme” boyutunun da düzeyinin arttığı görülmektedir.

Tablo 4.7 Araştırmaya Katılan Beş Yıldızlı Otellerin Demografik Özellikleri

		f	%
Oteldeki Çalışan Sayısı	260 ve altı	31	33,3
	261-435 arası	32	34,4
	436 ve üzeri	30	32,3
Toplam		93	100.0
İnsan Kaynakları Departmanı Çalışan Sayısı	1 veya 2	41	44,1
	3 ve üzeri	52	55,9
Toplam		93	100.0
Otelinizde yetenek yönetimi adı altında bir uygulama bulunmakta mıdır?	Evet	28	30,1
	Hayır	65	69,9
Toplam		93	100.0
Yetenek yönetimi oteliniz için üst sırada yer alan önceliklerden biri midir?	Evet	41	44,1
	Hayır	52	55,9
Toplam		93	100.0

Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinden edinilen bilgilere göre, söz konusu otellerde çalışan sayısının dağılımı Tablo 4.7’deki gibidir. Çalışan sayısının bu otellerin 31’inde (%33,3) 260’ın altında; 32’sinde (%34,4) 261 ile 435 arasında ve 30’unda (%32,3) ise en az 436 olduğu görülmüştür.

Beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanındaki çalışan sayılarını öğrenmek amacıyla sorulan soru neticesinde, söz konusu otellerin 41’inde (%44,1) 1 veya 2; 52’sinde ise (%55,9) en az 3 insan kaynakları çalışanı olduğu öğrenilmiştir.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticilerinin ankete vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde; bu otellerden 28’inde (%30,1) yetenek yönetiminin uygulandığı görülmektedir.

Araştırmada, insan kaynakları yönetiminde yeni bir bakış açısı olan yetenek yönetiminin Antalya'daki beş yıldızlı otellerin öncelikleri arasında yer alıp almadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu hususta araştırmaya katılan 93 adet beş yıldızlı otelden 41'inde (%44,1) yetenek yönetiminin üst sırada yer alan önceliklerinden biri olduğu görülmüştür. Bu durum, araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerden yetenek yönetimini uygulayanların sayısının zaman içinde artabileceğine işaret edebilir.

Tablo 4.8 Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Analizi

	f	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maksimum
Alt Boyutlar					
Diğer	93	3,86	0,75	2,00	5,00
Cezbetme	93	3,77	0,80	1,57	5,00
Geliştirme	93	3,29	0,88	1,00	5,00
Elde Tutma	93	3,50	0,80	1,42	5,00

Araştırmaya katılan Antalya'daki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi alt boyutları Tablo 4.8'de yer almaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda "Geliştirme" boyutu ortalaması 3,29; "Elde Tutma" boyutu ortalaması 3,50; "Cezbetme" boyutu ortalaması 3,77 ve "Diğer" yetenek boyutu ortalaması 3,86 olarak bulunmuştur. Bu hususta "Geliştirme" boyutu en düşük ortalamaya sahip iken en yüksek ortalama "Diğer" yetenek boyutundadır. Genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin yetenek yönetimi faaliyetlerinde pasif olmadıkları söylenebilir.

Tablo 4.9 Yetenek Yönetimi Maddelerinin Ortalamaları

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı otel stratejilerimizin içinde yer almaktadır.	3.80	1.09
Üst yönetimimiz üstün performanslı ve potansiyel sahibi kişilerle çalışma anlayışını sahiplenerek departman olarak bize rol model olmaktadır.	3.79	1.01
Çalışanların potansiyel ve performansını açığa çıkarmaları konusunda orta kademe yöneticilerimizden yararlanmaktayız.	3.91	0.97
İK departmanı olarak yüksek potansiyelli ve otelimiz için değer yaratabilecek kişileri istihdam etmek, geliştirmek ve elde tutma gibi uygulamalarımız vardır.	3.92	0.92
Otelimizin ihtiyaç duyacağı işgücü sistematik olarak planlanmaktadır.	4.03	0.94
Otelimizde belirli kriterlere göre personel sınıflandırılması yapılmaktadır.	3.72	1.17
Otelimize en çok katkı sağlayan kilit pozisyonlar belirlenmektedir.	3.83	1.03
Kurum kimliğimizin mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması için İK departmanı olarak çabamız bulunmaktadır.	3.97	1.03
Mevcut çalışanlarımızın otel dışında kurum kimliğimizin taşıyıcısı ve destekleyicisi olması için İK departmanı olarak çabamız vardır.	3.68	1.14
Yüksek katma değerli çalışanları istihdam etmek için proaktif (boş pozisyon ihtiyacı olmadan) olarak potansiyel adaylar ile iletişim kurulmaktadır.	3.33	1.24
Adaylarda aranacak nitelik ve beceriler işe alımdan önce belirlenerek, yazılı politika ve prosedürlere dayandırılmaktadır.	3.91	0.97

İşe almak amacıyla, potansiyel adaylara istediğimiz mesajı vermek, onları cezbetmek için elektronik ortamı etkin olarak kullanmaktayız.	3.73	1.13
Otel kültürümüzün yüksek performans ve potansiyele sahip kişileri desteklemesi ve çekmesi için çabamız vardır.	3.76	0.94
İşe yeni alınan kişilerin işe alışması için uygun eğitim ve rehberlik programları uygulanmaktadır.	4.02	1.03
Çalışanlarımızın ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinliğe yönelik gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir.	3.74	0.96
Otelimizde sistematik bir yedek havuz kullanılmaktadır.	3.26	1.21
Otelimizde lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	3.06	1.23
Otelimizde çalışanların katkılarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.	3.17	1.13
Otelimizde koçluk ve mentorluk uygulamalarıyla çalışanların gelişimi aktif olarak desteklenmektedir.	3.01	1.28
Çalışanlarımızın potansiyellerinin ortaya çıkması için elektronik öğrenme imkanları etkin olarak kullanılmaktadır.	2.96	1.22
Çalışanların gelişimini destekleyen eğitim ve geliştirme faaliyetlerimiz yazılı politika ve prosedürlere dayalıdır.	3.86	1.11
Çalışanlarda aidiyet hissi oluşturacak, paylaşımcı ve destekleyici bir kültür oluşması için çabamız vardır.	3.77	1.04
Çalışan memnuniyeti ya da bağlılığı düzenli olarak ölçülmektedir.	3.64	1.17
Çalışanların aldıkları ücret katkılarına göre farklılaşmaktadır.	3.32	1.33
Otelimizde çalışan katkısını arttıracak teşvik sistemleri (prim, kar payı, bilgi ve beceriye göre ödeme v.b) bulunmaktadır.	2.88	1.32
Otelimizde sistematik olarak performans değerlendirme yapılmaktadır.	3.58	1.30
Rakiplerin çalışanlarımızı istihdam etme olasılığına karşı bir strateji ya da planımız vardır.	3.18	1.08
İş ve özel hayat dengesinin korunması için özel uygulamalarımız bulunmaktadır.	3.18	1.19
Otelimizde sosyal etkinliklerle çalışanlar arasındaki sosyal bağı güçlendirme yönünde çabamız vardır.	3.73	1.04
Ayrılan çalışanlarımızın neden işten ayrıldıklarını öğrenmeye yönelik sistematik bir uygulamamız bulunmaktadır.	4.00	1.10
Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken çalışanların fikir ve önerileri ile katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz.	3.62	1.08
Çalışanlarımız şirket içinde kariyerleri ile ilgili olarak yatay ve dikey hareket olanaklarına sahiptirler.	3.58	1.04
Biçimsel bir takdir ve ödüllendirilme sistemi uygulamaktayız.	3.52	1.19

Tablo 4.9’da belirtildiği üzere, araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticilerinin, işgücü ihtiyacını sistematik olarak planladıkları, işe yeni başlayan bireylerin otele alışması için eğitim ve rehberlik imkanları sundukları ve işten ayrılanların ayrılma sebeplerini öğrenmeye yönelik sistematik bir uygulamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin; yüksek potansiyelli bireyleri istihdam etme, geliştirme ve elde tutma yönünde faaliyetlerde buldukları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin maddelere vermiş oldukları puanların doğrultusunda; otellerin çalışanlara yönelik teşvik sistemlerinin (prim, kar payı, bilgi ve beceriye göre ödeme v.b) yetersiz olduğu ve çalışanın mevcut ve gelecekteki potansiyelini açığa çıkarma hususunda elektronik ortamın yüksek düzeyde kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların gelişimine yönelik koçluk, mentorluk ve lider geliştirme uygulamalarının ve çalışanlara sunulan kariyer imkanlarının ortalamanın üzerinde olduğu fakat yüksek derecede olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.10 Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının Oteldeki Çalışan Sayısına Göre Farklılığı

	Grup	f	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Diğer	260 ve altı	31	3,77	0,72	0,39	0,67
	261- 435 arası	32	3,86	0,77		
	436 ve üzeri	30	3,94	0,78		
Cezbetme	260 ve altı	31	3,78	0,78	0,38	0,68
	261- 435 arası	32	3,68	0,85		
	436 ve üzeri	30	3,86	0,77		
Geliştirme	260 ve altı	31	3,23	0,91	0,27	0,76
	261- 435 arası	32	3,26	0,95		
	436 ve üzeri	30	3,39	0,78		
Elde Tutma	260 ve altı	31	3,53	0,83	0,03	0,96
	261- 435 arası	32	3,47	0,88		
	436 ve üzeri	30	3,50	0,69		

Yetenek yönetimi alt boyutları ile araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerdeki çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için Anova analizi yapılmış ve hiçbir yetenek yönetimi alt boyutunda anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.11 Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının İK Departmanı Çalışan Sayısına Göre Farklılığı

Alt Boyutlar		f	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Diğer	1 veya 2 Çalışan	41	3,61	0,77	2,93	0,00*
	3 ve üzeri Çalışan	52	4,05	0,68	2,89	
Cezbetme	1 veya 2 Çalışan	41	3,50	0,85	2,96	0,00*
	3 ve üzeri Çalışan	52	3,98	0,69	2,89	
Geliştirme	1 veya 2 Çalışan	41	3,11	0,97	1,79	0,07
	3 ve üzeri Çalışan	52	3,44	0,78	1,75	
Elde Tutma	1 veya 2 Çalışan	41	3,24	0,87	2,84	0,00*
	3 ve üzeri Çalışan	52	3,70	0,68	2,75	

P<0,05

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin İK departmanı çalışan sayısı ile yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. T-testi sonucunda elde edilen bulgulara göre; “Diğer”, “Cezbetme” ve “Elde Tutma” yetenek yönetimi alt boyutları ile İK departmanı çalışan sayısı arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. ($p < 0,05$) İK departmanı çalışan sayısı arttıkça bu alt boyutların ortalamalarının da arttığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; H_{2a} , H_{2b} ve H_{2d} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiş ve H_{2c} hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 4.12 Yetenek Yönetimi Uygulanma Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Y.Y. Uygulanma Durumu	f	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Diğer	Evet	28	4,08	0,51	2,28	0,02*
	Hayır	65	3,76	0,82		
Cezbetme	Evet	28	4,07	0,62	2,73	0,00*
	Hayır	65	3,64	0,83		
Geliştirme	Evet	28	3,76	0,63	4,01	0,00*
	Hayır	65	3,09	0,90		
Elde Tutma	Evet	28	3,75	0,59	2,31	0,02*
	Hayır	65	3,39	0,86		

* $P < 0,05$

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi adı altında bir yaklaşımın bulunma durumu ile yetenek yönetimi alt boyutlarından “Diğer” yetenek yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($p < 0,05$).

Bahsi geçen beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi adı altında bir yaklaşımın bulunma durumu ile yetenek yönetimi alt boyutlarından “Cezbetme” arasında da anlamlı farklılık bulunmuştur. ($p < 0,05$).

Beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi adı altında bir yaklaşımın bulunma durumu ile yetenek yönetimi alt boyutlarından “Geliştirme” arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p < 0,05$).

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi adı altında bir yaklaşımın bulunma durumu ile yetenek yönetimi alt boyutlarından “Elde Tutma” arasında anlamlı farklılık olduğu Tablo 4.12’de görülmektedir. ($p < 0,05$).

Genel olarak araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi adında bir yaklaşımın bulunması durumu ile yetenek yönetimi alt boyutlarının her birinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. “Otelinizde yetenek yönetimi adı altında bir uygulama bulunmakta mıdır?” sorusuna “Evet” diyenlerin yetenek yönetimi alt boyutlarındaki ortalamasının “Hayır” diyenlerin yetenek yönetimi alt boyutlarındaki ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu hususta; H_3 , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4.13 Yetenek Yönetiminin Oteldeki Öncelik Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Alt Boyutlarının T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Y.Y. Öncelik Durumu	f	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Diğer	Evet	41	4,25	0,49	5,213	0,00*
	Hayır	52	3,55	0,78		
Cezbetme	Evet	41	4,22	0,55	5,762	0,00*
	Hayır	52	3,42	0,79		
Geliştirme	Evet	41	3,76	0,64	5,267	0,00*
	Hayır	52	2,93	0,87		
Elde Tutma	Evet	41	3,88	0,65	4,407	0,00*
	Hayır	52	3,20	0,78		

* $P < 0,05$

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticilerinin verdiği yanıtlara göre yetenek yönetiminin otelde üst sırada yer alan bir öncelik olması ile yetenek yönetimi alt boyutlarından “Diğer” yetenek yönetimi boyutu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($p < 0,05$)

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticilerinin verdiği yanıtlar doğrultusunda yetenek yönetiminin otelde üst sırada yer alan bir öncelik olması durumu ile yetenek yönetimi alt boyutlarından “Cezbetme” arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. ($p < 0,05$)

Bahsi geçen insan kaynakları yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlara göre yetenek yönetiminin otelde üst sırada yer alan bir öncelik olması ile “Geliştirme” alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. ($p < 0,05$)

Yetenek yönetimi yaklaşımının öncelikli bir konu olması ile “Elde Tutma” yetenek yönetimi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. ($p < 0,05$)

Bu doğrultuda yetenek yönetimi alt boyutları ile yetenek yönetimi yaklaşımının öncelikli bir konu olması arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Tablo 4.13 incelendiğinde yetenek

yönetiminin öncelikli olduğu otellerde yetenek yönetimi alt boyut ortalamaları yetenek yönetiminin öncelikli olmadığı otellere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu hususta; H_4 , H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} ve H_{4c} hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ

Yaşanan hızlı değişimler sonucunda işletmelerde ve bünyelerinde buldukları departmanlarda bazı kaçınılmaz değişimler yaşanmaktadır. İhtiyaçların yetersiz kaldığı noktalarda kendini yenilemek durumunda kalan departmanlardan biri olan insan kaynaklarının da işletmedeki rolünde bazı değişim rüzgarları mevcuttur. Önceleri İK departmanları kayıt tutma, kontrol, çalışanların çalışma saatleri, sigorta işlemleri vb. faaliyetleri yerine getirmekteydi, fakat günümüzde bu uygulamalar İK için yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda yeni bir bakış açısı olan “Yetenek Yönetimi” yeni bir rol olarak İK departmanına yüklenmektedir.

Bu hususta yetenek yönetimi; işletme yöneticilerinin yetenek yönetimi stratejisi ile işletme stratejilerini uyumlaştırmalarını, yetenekli çalışanları bünyelerine çekmeye çalışmalarını, onları geliştirmelerini, işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmeyi ve onların mevcut ve gelecekteki muhtemel potansiyellerinin açığa çıkarılması için uygun ortamın ve çeşitli imkanların sunulmasını sağlamaya yönelik bir bakış açısıdır. Yetenek yönetimi ile birlikte işletmede en önemli kaynağın “insan” olduğu bilinci gelişmeye başlamıştır.

Turizm ve otel endüstrisi ulusal ve uluslararası alanda çok çeşitli özelliklere sahiptir ve işe alma ve elde tutma çalışmaları turizm sektörünün yaşadığı en önemli zorluklar arasındadır. Sektördeki düşük ücret ve kariyer fırsatlarının eksikliği bireyleri cezbetme, gelişim ve bağlılığın sağlanması konusunda olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda turizm sektöründe işgücünün yoğunluğu ve müşteri beklentilerinin yüksek olması bağlılığın sağlanmasında önemli bir sorun olmakta ve yetenek yönetimi bu sorunun aşılmasında ilgi çekici bir fırsat sunmaktadır.

Antalya’daki beş yıldızlı otellerden araştırmaya katılanların yaklaşık % 30’u yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan İK yöneticilerinin yaklaşık % 40’ı yetenek yönetiminin otellerinin öncelikleri arasında yer aldığını belirtmişlerdir. Bu hususta yetenek yönetiminin Antalya’daki beş yıldızlı otellerde uygulanma oranının zaman içinde artacağına yönelik bir izlenim oluşturmaktadır.

Ölçekte yer alan yetenek yönetimi alt boyutlarının incelenmesi sonucunda elde edilen veriler ışığında en yüksek ortalamaya “Diğer” boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Otellerin bu doğrultuda çok iyi olmasa da yüksek performans ve potansiyele sahip bireylerle çalışmaya yönelik stratejilere sahip olduğu ve bu hususta diğer departman yöneticileriyle işbirliği

yaptığı, belirli kriterlere göre personel sınıflandırması yaptığı ve kilit pozisyonları belirlediği görülmektedir. Bu boyut altında ihtiyaç duyulan işgücünün sistematik olarak planlanmasına yönelik çalışmaların yaygın olduğu anlaşılmaktadır.

Yetenek yönetimi alt boyutlarının incelenmesi sonucunda “Cezbetme” boyutunun ortalaması “Diğer” yetenek yönetimi alt boyutuna oranla nispeten daha düşük bulunmuştur. Araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin yetenekli çalışanları otele çekmeye yönelik yürütmüş oldukları faaliyetlerin orta seviyede olduğu söylenebilir. Bu hususta bahsi geçen otellerin İK departmanlarının kurum kimliğini mevcut ve potansiyel adaylar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması yönünde çabalarının olduğu görülmektedir. Ayrıca İK departmanlarının işe yeni alınan kişilerin işe alışması için uygun eğitim ve rehberlik programları uygulamalarının da belirli bir seviyeye ulaştığı anlaşılmaktadır.

Yetenek yönetimi alt boyutlarından “Elde Tutma” boyutunun ortalaması “Cezbetme” boyutuna yakın olmakla birlikte; Antalya’daki beş yıldızlı otellerden araştırmaya katılanlarda yetersiz düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bu boyut altında yer alan maddelerden “Ayrılan çalışanlarımızın neden işten ayrıldıklarını öğrenmeye yönelik sistematik bir uygulamamız bulunmaktadır.” maddesi iyi bir ortalamaya sahiptir. Otellerin İK departmanlarının, çalışan bağlılığı ile mevcut ve potansiyel yeteneklerin elde tutulmasını sağlamaya yönelik eksikliklerini giderme hususunda işten ayrılan çalışanların ayrılma nedenlerini öğrenmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Fakat çalışan katkısını arttıracak teşvik sistemlerinin (prim, kar payı, bilgi ve beceriye göre ödeme v.b) uygulanması durumu yetersiz seviyede kalmıştır.

Ölçekte yer alan yetenek yönetimi alt boyutlarının incelenmesiyle edinilen veriler doğrultusunda en düşük ortalamaya “Geliştirme” boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Otellerde çalışanların kişisel gelişimini sağlamaya yönelik çabaların olduğu fakat uygulamaların yüksek düzeyde olmadığı; lider geliştirme uygulamaları, kariyer fırsatlarının sunulması ile koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarıyla çalışanların gelişiminin aktif olarak yeterince desteklenmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma verileri ile yetenek yönetimi alt boyutlarının oteldeki çalışan sayısına göre dağılımı incelendiğinde; “Diğer”, “Cezbetme”, “Geliştirme” ve “Elde Tutma” yetenek yönetimi alt boyutlarının oteldeki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bununla birlikte bahsi geçen boyutların İK departmanı çalışan sayısına göre dağılımı incelendiğinde; İK departmanı çalışan sayısında yaşanan artışlara paralel olarak ölçekte yer alan bir kısım yetenek yönetimi faaliyetlerinin de hız kazandığı söylenebilir.

Yetenekli çalışanların yönetilmesi hususunda mevcut birçok uygulama bulunmakta ve bu uygulamalar için de orantılı sayıda İK personeline ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda yetenek yönetimi faaliyetleri ile yetenek yönetimi yaklaşımının öncelikli bir konu olması arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yetenek yönetiminin öncelikli olduğu otellerde yetenek yönetimi uygulamalarına sarf edilen çabanın yetenek yönetiminin öncelikli olmadığı otellere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu hususta, yetenek yönetimi uygulamalarını başarılı bir şekilde yürütebilmek için yetenek yönetimi bakış açısının benimsenmesi ve otelin önceliklerinden biri olması gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan Antalya'daki beş yıldızlı otellerin İK yöneticilerinden edinilen veriler ve bu verilerle yapılan analizler sonucunda, önemli sorunlardan biri oteldeki çalışan katkısını arttıracak teşvik sistemleri (prim, kar payı, bilgi ve beceriye göre ödeme v.b) uygulamalarının oldukça yetersiz olmasıdır. Yetenekli çalışanlar, mevcut potansiyellerini açığa çıkardıklarında, yüksek performans gösterdiklerinde bunun ödüllendirilmesini isterler. Bu hususta kimileri takdir edilmeyi beklerken kimileri otele sağladıkları katkının maddi olarak karşılanmasını beklemektedirler. Özetle yüksek performans gösterenlerin performans farklılıkları ücretlerine yansıtılabilir ve yetenekli çalışanlara farklılaştırılmış ücret uygulamaları sunulabilir. Turkcell, yetenek yönetiminde “farkı yaratana farkı hissettirmek” buna örnek olan bir anlayıştır.

Günümüz işletmelerinin bilişim sistemlerine olan yatırımları gün geçtikçe artmakta ve bu doğrultuda İK yönetimi uygulamalarında ve politikalarında web tabanlı kullanımında artış görülmektedir. E-öğrenme bu uygulamalar içerisinde çok tercih edilenlerdendir ve işletmelere maliyet, zaman ve yer konusunda avantaj sağlaması sebebiyle İK faaliyetlerinde giderek önemli hale gelmektedir. Fakat araştırmaya katılan otellerde, çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkması için e-öğrenme imkanlarının etkin kullanımının ortalamanın altında olduğu yapılan incelemeler sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların, kişisel hızına uygun olarak zamansal ve mekansal zorunluluklar olmadan eğitim almaları e-öğrenme ile mümkün olmakta ve bu nedenle İK yöneticilerinin bu hususta çaba harcamaları yararlı olabilir.

Çalışanların mevcut iş performanslarını değerlendirmek ve artırmak ayrıca performans standartlarını açığa kavuşturmak amacıyla devam eden bir süreç olan “koçluk” ile kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki anlaşma olarak ifade edilen “mentorluk” uygulamalarının araştırmaya katılan otellerde orta düzeyde olduğu görülmüştür. Halbuki mevcut yetenekli

bireylerin kişisel gelişiminin sağlanması ve potansiyel yeteneklerin cezbedilmesi hususunda koçluk ve mentorluk uygulamalarının önemli bir yeri olmaktadır. Bu hususta İK yöneticileri yetenekli çalışanların kişisel gelişimi sağlamak için bu tür uygulamalara ağırlık verebilirler.

Günümüz turizm sektöründe dinamik işgücünü oluşturan yetenekli Y kuşağının yönetilmesi ise bir diğer önemli konudur. İşletmede eğitim ve öğrenimin sürekliliğine inanan Y kuşağı bireyleri; çalışmayı sever, fikirlerinin önemsenmesini ister ve işletmeye bağlılıklarında uzun vadeli düşünemeyebilirler. Araştırma sonuçlarında Y kuşağının önem verdiği eğitim ve geliştirme uygulamalarının oldukça yetersiz olduğu görülmüştür. Bu nedenle Y kuşağının yönetilmesinde yetenek yönetimi uygulamaları oldukça etkili olacaktır. Yetenekli Y kuşağının mevcut ve gelecekteki muhtemel potansiyelini açığa çıkarmak ve bu bireylerin gelişimini sağlamak hem Y kuşağı bireyelerine hem de işverenlere olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu hususlar dikkate alındığında, otel sahipleri ile yöneticilerinin öncelikle yetenek yönetimi bakış açısının zorlukların giderilmesinde bir fırsat olduğunu görmeleri gerekmektedir. Ülkemizde yetenek kıtlığının etkin bir şekilde yaşandığı 2013 yılında yapılan araştırma ile belirtilmiştir. İşgücünün yoğun olduğu otellerde bu zorluğun aşılmasında sektör temsilcileri, yöneticiler ve İK sorumluları yetenekli çalışanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması hususunda daha fazla çaba göstermelidirler. Bu konuda otel yöneticilerinin bilinçlendirilmesi ve eğitimcilerle işbirliği halinde olunması yeteneklerin daha etkin yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Sektörün karar vericileri de yetenek yönetimi yaklaşımını benimsemeli ve alt sektörlere bu bakış açısını aşılamalıdır.

Yapılan alan yazın taraması sonucu ifade edilen bütün hususlar ve yetenek yönetiminin sunduğu avantajlar göz önüne alındığında Antalya'daki beş yıldızlı oteller açısından yetenek yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Otellerin yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermeleri hem çalışanlar açısından hem de oteller açısından olumlu etkilere sahip olabilecektir.

Daha sonraki çalışmalarda etkin bir yetenek yönetimine sistemine sahip otellerin kazanımları, yetenekli bireyelerdeki gelişimler ve performans farklılıkları nitel araştırma yöntemleri ile incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aguinis Herman, Gottredson Ryan ve Joo Hanry, “Using Performance Management To Win The Talent War”, Business Horizons-981, 2012, s. 1-8.
- Akoğlan Kozak Meryem ve Özdemir Cansev,” Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management, 10 (1), 2013, s. 6-19.
- Alayoğlu Nihat, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 1, 2010, s. 68-97.
- Allen Natalie J. ve Meyer John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63, 1990, s. 1-18.
- Altınöz Mehmet, “Yetenek Yönetimi”, Nobel Yayıncılık, Ankara, Ekim 2009.
- Altınöz Mehmet, Çöp Serdar ve Sığındı Taner, “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15(21), 2011, s. 285-315.
- Altıparmak Mahinur, Kurt İnci Dürdane ve Kapıdere Metin, “E-Öğrenme ve Uzaktan Eğitimde Açık Kaynak Kodlu Öğrenme Yönetim Sistemleri”, Akademik Bilişim’11 - XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Malatya, Şubat 2011, s. 319-327.
- Altuntuğ Nevriye, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(3), 2009, s. 445-460.
- Atanaman Erdönmez Pelin, “Küresel Demografik Değişim Süreci ve Finansal Sektör Üzerindeki Etkileri”, Bankacılar Dergisi, 62, 2007, s. 59-70.
- Atlı Dinçer, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, 2010.

- Atlı Dinçer, “Yetenek Yönetimi”, Crea Yayıncılık, İstanbul, Haziran 2012.
- Aydın Ahmet Hamdi, “Yönetim Bilimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Ayyıldız Ünnü Nazlı Ayşe ve Keçeciöğlü Tamer, “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, Ege Akademik Bakış, 9(4), 2009, s. 1171-1192.
- Balay Refik, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Barron Paul, “Education And Talent Management: Implications For The Hospitality Industry”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 2008, s. 730-742.
- Barutçu Esin ve Özbay Özlem, “Koçluk Yaşamının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(1) Ocak 2010, s. 47-62.
- Barutçugil İsmet, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul, Mart 2004.
- Baum Tom, “Implications of Hospitality And Tourism Labour Markets For Talent Management Strategies”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 2008, s. 720-729
- Bayat Bülent, “İnsan Kaynakları yönetiminin Stratejik Niteliği”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 2008, s. 67-91.
- Bayram Levent, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, 62, 2006, s. 47-65.
- Benligiray Serap, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
- Benligiray Serap, “Ücret Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
- Bilge Hürriyet, “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 1(1), 2003, s. 7-17.

- Bilgin Leman, Taşçı Deniz, Kağnıcıoğlu Deniz, Benligiray Serap ve Tonus Hatice Zümrüt, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ed. Ramazan Geylan 5.Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2011.
- Bilgin Leman, Taşçı Deniz, Kağnıcıoğlu Deniz, Benligiray Serap ve Tonus Zümrüt, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ed. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007.
- Boal Kimerly B. ve Schultz Patrick L., “Storytelling, Time And Evolution: The Role of Strategic Leadership In Complex Adaptive Systems”, The Leadership Quarterly, 18(4), 2007, s. 411-428.
- Bourne Micheal ve Bourne Phillipa, “Handbook of Corporate Performance Management”, John Wiley&Sons Ltd, Publication, United Kingdom, 2011.
- Budak İbrahim, “Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007.
- Buckingham Marcus ve Coffman Curt, “Önce Bütün Kuralları Yıkın”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007.
- Butteriss Margaret ve Roiter Bill, “Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers”, John Wiley & Sons, 2004.
- Büyüköztürk Şener, “ Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, 14. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, Mart 2011.
- Cadbury Raporu, “The Financial Aspects of Corporate Governance”, 1 Aralık 1992.
- Causon Jo, “The Internal Brand: Successful Cultural Change And Employee Empowerment”, Journal of Change Management, 4(4), Aralık 2004, s. 297-307.
- Ceylan Nevin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2007.
- Chartered Institute of Personnel And Development(CIPD), “Talent Management: Understanding The Dimensions”, 2006.
- Cohn Jeffrey M., Khurana Rakesh ve Reeves Laura, “İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek”, Harvard Business Review, MESS Yayın No 552, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Haziran 2008.

- Coleman Henry J., “Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad”, *Leadership&Organization Development Journal*, 17(4), 1996, s. 29-36.
- Collings David G. ve Mellahi Kamel, “Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda”, *Human Resource Management Review*, 19, 2009, s. 304-313.
- Çavuş Mustafa Fedai, “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal of Yaşar University*, 3(10), 2008, s. 1287-1300.
- Çayan Dicle, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, N.Ü. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2011.
- Çelik Murat ve Zaim Abdül Halim, “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 20, 2011, s. 33-38.
- Çırpan Hüseyin ve Şen Aykut, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve*, Eylül 2009, s. 110-116.
- Çiçek Ercan, “Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(5), Aralık 2005, s. 60-72.
- D’annunzio-Green Norma, “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), 2008, s. 807-819.
- Deery Margaret, “Talent Management, Work-Life Balance And Retention Strategies”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 2008, s. 792-806.
- Demir Yeter, “Kurumsal Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir Anlayış: Kurumsal Yönetişim”, *Gümrük Dünyası Dergisi*, 63, 2009.
- Doğan Selen ve Demiral Özge, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 2008, s. 145-166.

- Doğan Selen ve Demiral Özge, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 32, Ocak-Haziran 2009, s. 47-80.
- Doğan Selen ve Kılıç Selçuk, “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, KİU İİBF Dergisi 10(14), Haziran 2008, s. 60-87.
- Doğrul Burcu ve Tekeli Seda, “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2), 2010, s. 11-18.
- Deloitte Consulting, “Our Digital Future... And Its Implications For The Workforce”, October 11, 2007.
- Deloitte Consulting, “It’s 2008: Do You Know Where Your Talent Is?”, A Deloitte Research Study, 2008.
- Drucker Peter F., “The New Society of Organizations”, Harvard Business Review Eylül-Ekim 1992, s. 95-104.
- Durmuş Hayati, “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme”, Gelişen-Geliştiren Öğretmen, Şubat 2007, s. 8-12.
- Edwards Mark R., “Improving Performance With 360-Degree Feedback”, Career Development International, 1(3), 1996, s. 5-8.
- Edwards Mark R. ve Ewen Ann J., “360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?”, Career Development International, 1(3), 1996, s. 28-31.
- Erdem Orhan ve Dikici Metin, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 2009, s. 198-213.
- Erdemir Erkan, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, 5. Knowledge, Economy And Management Congress, s. 29-39.
- Eren Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- Ergül Hüseyin Fazlı, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(18), 2006, s. 92-105.

- Erickson Tamara J. ve Gratton Lynda, “Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?”, Harvard Business Review, MESS Yayın No 552, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Haziran 2008.
- Erkorkmaz Ünal, Etikan İlker, Demir Osman, Özdamar Kazım ve Sanisoğlu S. Yavuz, “Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, Türkiye Klinikleri J Med Sci, 33 (1), 2013, s. 210-223.
- Eroğlu Feyzullah, “Davranış Bilimleri”, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 245
- Ersöz Süleyman, Yaman Nevra ve Birgören Burak, “Müşteri İlişkileri Yönetiminde Verilerin Yapay Sinir Ağları İle Modellenmesi ve Analizi”, Gazi Üniversitesi. Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(4), 2008, s. 759-767.
- Forman David C., “Talent Metrics”, Leadership Excellence, 23(1), 2006, s. 6-7.
- Frank Fredric D. ve Finnegan Richard P., “Craig R., Talent Keepers, The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In The 21st Century”, Human Resource Planning, 2004, s. 12-25.
- Gagné François, “The DMGT: Changes Within, Beneath, And Beyond”, Talent Development & Excellence, 5(1), 2013, s. 5-19.
- Gallardo-Gallardo Eva, Dries Nicky ve Gonzales Crus Tomás F., “What Is The Meaning of ‘Talent’ In The World of Work?”, Human Resource Management Review, 23, 2013, s. 290-300.
- Geylan Ramazan, Taşçı Deniz, Tonus Zümrüt, Benligiray Serap ve Oktal Özlem, “Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Saray Matbaacılık, Ankara, 2013.
- Gibbons John, “Employee Engagement”, The Conference Board, Inc., 2006.
- Göksel Ahmet Bülend ve Baytekin E. Pelin, “Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermaye Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 31, 2008, s. 81-98.
- Grobler P.A. ve Diedericks H., “Talent Management: An Empirical Study of Selected South African Hotel Groups”, Southern African Business Review, 13(3), 2009, s. 1-27.
- Güçlü Nezahat, “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 2003, s. 61-85.

- Güney Salih, “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2007.
- Gürüz Demet ve Özdemir Yaylacı Gaye, “İşletmeci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2004.
- Güzelcik Ural Ebru, “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 2012, s. 83-93.
- Heinen J. Stephen ve O’neill Collen, “Managing Talent to Maximize Performance”, Employment Relations Today, Wiley Periodicals Inc, 2004, s. 67-82.
- Hewitt Associates, “What Makes a Best Employer? Insights And Findings From Hewitt’s Global Best Employers Study”, Hewitt Associates, 2004.
- Hiltrop Jean-Marie, “The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract And Retain Talent”, European Management Journal, 17(4), 1999, s. 422-430.
- Hooper Daire, Coughlan Joseph ve Mullen Michael R., “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit”, Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 2008, s. 53-59.
- Hughes Julia Christensen ve Rog Evelina, “Talent Management: A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 2008, s. 743-757.
- Hu Li-tze ve Bentler Peter M., “Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, Structural Equation Modeling, 6(1), 1999, s. 1-55.
- Huselid Mark A., Baetty Richard W. ve Becker Brain E., “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?” , Harvard Business Review, MESS Yayın No 552, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Haziran 2008.
- Iacobucci Dawn, “Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, And Advanced Topics”, Journal of Consumer Psychology, 20, 2010, s. 90-98.
- İnce Mehmet, “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 2005, s. 319-339.

- İrmiş Ayşe ve Bayrak Sebahat, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1993, s. 177-186.
- Jeanquart Miles Sandra ve Mangold Glynn, “A Conceptualization of The Employee Branding Process”, Journal of Relationship Marketing, 3 (2/3), 2008, s. 65-87.
- Joreskog Karl G. ve Sorbom Dag, “Recent Developments In Structural Equation Modeling”, Journal of Marketing Research, 19, Kasım 1982, s. 404-416.
- Kadıbeşegil Salim, “İtibar Yönetimi”, Kapital Medya, İstanbul, 2006.
- Kapız Serap Özen, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (3), 2002, s. 139-153.
- Kayalar Murat ve Özmutaf Metin, “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İşlevsellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 12(3), 2007, s. 163-176.
- Kaynak Tuğray, “Organizasyonel Davranış”, İstanbul İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, Ocak 1990.
- Keçecioglu Tamer, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Bakış Açıları”, Ege Akademik Bakış, 7(2), 2007, s. 503-526.
- Keçecioglu Tamer, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Ketchand Alice A. ve Strawser Jerry R., “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment And Experience-Related Differences In A Public Accounting Setting”, Behavioral Research in Accounting, 10, 1998, s. 109-137.
- Koçel Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Arkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Köse Sevinç, Tetik Semra ve Ercan Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(1), 2001, s. 219-242.
- Krazmien Michelle ve Berger Florence, “The Coaching Paradox”, Int. J. Hospitality Management, 16(1), 1997, s. 3-10.
- Lewis Robert E. ve Heckman Robert J., “Talent Management: A Critical Review”, Human Resource Management Review, 16, 2006, s. 139-154.

- Liew Anthony, "DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom And Their Interrelationships", *Business Management Dynamics*, 2(10), Nisan 2013, s. 49-62.
- Liew Anthony, "Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships", *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2), Haziran 2007.
- Luecke Richard, "İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık", Çev. Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Manpower Group, "2013 Talent Shortage Survey Research Results", 2013.
- Martin Andrew, Mactaggart Deirdre ve Bowden Jiaolan, "The Barriers to The Recruitment And Retention of Supervisors/ Managers In The Scottish Tourism Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 2006, s. 380-397.
- Martin Glenn, "Coaching And Mentoring", *Avustralya Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Rehberi*, 4. Baskı Bölüm 44, 2006.
- Maxwell Gillian A. ve Maclean Samantha, "Talent Management In Hospitality And Tourism In Scotland Operational Implications And Strategic Actions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 2008, s. 820-830.
- McCauley Cindy ve Wakefeld Michael, "Talent Management In The 21. Century: Help Your Company Find, Develop, And Keep Its Strongest Workers", *The Journal For Quality & Participation*, Kış 2006, s.4-7.
- McDonnell Anthony, Lamare Ryan, Gunnigle Patrick ve Lavelle Jonathan, "Developing Tomorrow's Leaders-Evidence of Talent Management In Multinational Enterprises", *Journal of Business*, 45, 2010, s. 150-160.
- McKinsey&Company, "The War For Talent", *Organization And Leadership Practice*, April 2001.
- Mellahi Kamel ve Collings David G., "The Barriers To Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Elites In MNEs", *Journal of Business*, 2010, s. 143-149.
- Mercin Levent, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları açısından Gerekliliği ve Geliştirme Ekinliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14) 2005, s. 128-144.

- Meyer John P. ve Herscovitch Lynne, "Commitment In The Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11(3), Sonbahar 2001, s. 299-326.
- Meyers M. Christina, Woerkom Marianne ve Dries Nicky, "Talent- Innate or Acquired? Teoretical Cosiderations And Their Implications For Talent Management", *Human Resource Management Review*, 23, 2013, s. 305-321.
- Micheals Ed, Handfield-Jones Helen ve Axelrod Beth, "The War For Talent" Boston: McKinsey&Company, Inc., Harward Bussines School Press, 2001.
- Morrow Paula C., "Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8(3), 1983, s. 486-500.
- Morton Lynne, "Talent management: The Next Dimension of Strategic HR", *Human Resources*, 12 Temmuz 2005, s. 16-17.
- Naktiyok Atılhan ve İşcan Ömer Faruk, "İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 2003, s. 53-72.
- Nzonzo Jennifer Chishamiso ve Chipfuva Tsitsi, "Managing Talent In The Tourism And Hospitality Sector: A Conceptual View Point", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(2), Nisan 2013, s. 92-97.
- O'dell Carla, Grayson C. Jackson ve Essaides Jr. Nilly, "Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik", Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 2003.
- Otay Demir Filiz ve Kırdar Yalçın, "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8), 2000, s. 302-303.
- Öğüt Adem, Akgemci Tahir ve M. Demirsel Tahir, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci", 12, 2004, s. 277-290.
- Ölçer Ferit, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 2004, s. 213-229.
- Özdamar Kazım, "Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi", Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir, Eylül 2004.

- Özpınar Somaklar Fulya, “İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Palmer Margaret ve Winters Kenneth T., “İnsan Kaynakları”, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, 1993.
- Powell Sarah ve Wood David, “Is Recruitment The Millennium Time Bomb For The Industry Worldwide?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 1999, s. 138-139.
- Prahalad C. K. ve Hamel Gary, “The Core Competence of The Corporation”, *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran 1990.
- Pricewaterhouse Coopers, “Managing Tomorrow’s People”, Pricewaterhouse Coopers, London, 2007.
- Ready Douglas A. ve Conger Jay A., “Make Your Company a Talent Factory”, *Harvard Business Review*, Mayıs 2007.
- Renzulli Joseph S., “What Makes Giftedness? Reexamining a Definition”, *Phi Delta Kappan*, 60(3),1978, s. 81-88.
- Roberts Russ ve Hirsch Paul, “Evolution And Revolution In The Twenty- First Century: Rules For Organizations and Managing Human Resources”, *Human Resource Management*, 44(2), Yaz 2005, s. 171-176.
- Saraç Mehlika ve Çiftçioğlu B.Aydem, “Örgütlerde E-Öğrenme Açılımı”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 2010, s. 29-52.
- Savaşçı İpek ve Tatlıdil Rezan, “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, 6(1), 2006, s. 62-73.
- Schermelleh-Engel Karin, Moosbrugger Helfried ve Muller Hans, “Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance And Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 2003, s. 23-74.
- Schuler Randall S., Jackson Susan E. ve Tarique Ibraiz R., “Framework For Global Talent Management: HR actions For dealing with global talent challenges”, *Global Talent Management*, ed. Hugh Scullion ve David G. Collings, Taylor&Francis 2011, s. 17-36.

- Scott Bernadette ve Revis Sheetal, "Talent Management In Hospitality: Graduate Career Success And Strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 2008, s. 781-791.
- Scullion Hugh ve Collings David G., "Global Talent Management", Taylor&Francis, 2011, s. 3-16.
- Sermaye Piyasaları Kurulu, "Yönetim İlkeleri", 2003.
- Shevlin M. ve Miles J. N. V., "Effects of Sample Size, Model Specification And Factor Loadings on The GFI In Confirmatory Factor Analysis", *Personality and Individual Differences*, 25, 1998, s. 85-90.
- Sigler Tracey Honeycutt ve Pearson Christine M., "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management* 5, 2000, s. 27-52.
- Smita Swati, "Talent Management", *Career Development & Succession Planning (CDSP)*, Haziran 2007.
- Sonnenfeld Jeffrey A. ve Peiperl Maury A., "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", *Academy of Management Review*, 13(4), 1988, s. 588-600.
- Steward Thomas A., "Entelektüel Sermaye", Mess Yayınları, İstanbul, 1997.
- Şimşek, Ömer F. "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ekinoks Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Şimşek Zahide, "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi", Yıldız Teknik Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Tabachnick Barbara G. ve Fidell Linda S., "Using Multivariate Statistics" Pearson International Editions, Fifth Edition, 2007.
- Tağraf Hasan, "Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 2002, s. 33-47.
- Tansley Carole, "What Do We Mean by The Term "Talent" In Talent Management?", *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 2011, s. 266-274.

- Tortop Nuri, Aykaç Burhan, Yayman Hüseyin ve Özer M. Akif, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın, Ankara, Mart 2010.
- Türker Ali, “Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2008.
- Uğurluoğlu Özgür ve Çelik Yusuf, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 2009, s. 121-156.
- Ulrich Dave, “Human Resource Champions”, Harward Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997.
- Uyargil Cavide, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994.
- Uyanık Yücel, “Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 2008, s. 209-224.
- Ünal Ayşe, “Performansa Dayalı Ücret”, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1988.
- Waldman David A., Atwater Leanne E. ve Antonioni David, “Has 360 Degree Feedback Gone Amok?”, Academy of Management Executive, 12(2), 1998, s. 86-94.
- Walters David, Halliday Michael ve Glaser Stan, “Creating Value In The “New Economy””, Management Decision, 40(8), 2002, s. 775-781.
- Watson Sandra, “Where Are We Now? A Review of Management Development Issues In The Hospitality And Tourism Sector”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 2008, s. 758-780.
- Yazıcıoğlu Saynur, “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Yılmaz Malik, “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 49 (1), 2009, s. 95-118.
- Yörük Karakılıç Nilüfer, “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2), 2005, s. 181-196.

Yuan Ke-Hai, “Fit Indices Versus Test Statistics”, *Multivariate Behavioral Research*, 40(1), 2005, s. 115-148.

İnternet Kaynakları

Ücret Sistemleri ve Verimlilik Araştırması

<http://kisi.deu.edu.tr/efe.cinar/Swiss%20Otel%20Sunumu.pdf>, 21 Mart 2014

Aydın Ayşegül, “Dünya devleri rekabette öne çıkmak için sürekli beyin avında”

<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=65170&NewsCatID=326>, 20 Mart 2014

Strategic Talent Management – How Companies Identify The Top Talent?

<http://www.sollerthoughts.com/2012/05/04/strategic-talent-management/>, 5 Ocak 2014

Türk Telekom Yetenek Yönetimi

<https://www.turktelekomkariyer.com/tt-kariyer/yetenek-yonetimi.aspx>, 30 Aralık 2013

Baltaş Acar, “Usta’ dan Mentor’ a”,

http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm, 29 Aralık 2013

İşte en iyi 5 iş yeri

<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=70027&NewsCatID=329>, 27 Aralık 2013

Yiyecek & İçecek Kariyer Yolu

<http://foodandbeverage.hyatt.jobs/>, 26 Aralık 2013

Rixos İnsan Kaynakları Yönetimi

<http://www.rixos.com/tr/kurumsal/insan-kaynaklari/yonetim>, 26 Aralık 2013

Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centres)

<http://erhanayakta.blogspot.com/2012/12/degerlendirme-merkezleri-assessment.html>, 24 Aralık 2013

Hay Group, “Potential — for what?”

http://www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf, 7 Aralık 2013

Yetenek Savaşları

<http://www.ntvmsnbc.com/id/25035325/>, 23 Kasım 2013

Yetenek Savaşları,

<http://www.vsdergi.com/200705/02/01.asp>, 23 Kasım 2013

Yetenek-Bilgi-Beceri,

<http://hakandervis.blogspot.com/2011/01/yetenek-bilgi-beceri.html>, 21 Kasım 2013

Geribildirimden yararlanabiliyor muyuz?

<http://www.turuncuyaka.com/yazi/ileti%C5%9Fim-becerileri/geribildirimden-yararlanabiliyor-muyuz>, 1 Ekim 2013

Oryantasyon-İşe Alıştırma Programları

<http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/17945-oryantasyon-ise-alistirma-programlari.html>, 21 Ağustos 2013

Polater Sinan, “Mentor - Akıl Hocası Liderlik”

http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=07,
20 Ağustos 2013

Uyar Ezerler Demet, “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk”,

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/897-yonetimin-parlayan-yildizi-kocluk.html>, 20 Ağustos 2013

Çınar Zehra, “Coaching ve Mentoring”,

<http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/coaching-ve-mentoring.htm>, 20
Ağustos 2013

Yönetilir Sermaye: Yetenek

<http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/686-yonetilir-sermaye-yetenek.html>, 19
Ağustos 2013

Mükemmel Ödüller

<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/709-mukemmel-oduller.html>, 19 Ağustos 2013

Özçer Sema, “İş - Özel Yaşam Dengesi”

http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=37, 18 Ağustos 2013

Seçkin Büyük Sedef, “İşyerinde Kampüs Yaşamı”,

<http://www.capital.com.tr/isyerinde-kampus-yasami-haberler/18228.aspx>, 17 Ağustos
2013

Değerlendirme Merkezi

<http://www.baltas-eksen.com/hizmetlerimiz/cevher-degerlendirme-merkezi.html>, 17 Ağustos 2013

Hüngür Bilgen, “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”

<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html>, 17 Ağustos 2013

Değerlendirme Merkezleri Ne İşe Yarar, Amacı Nedir?

<http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=57&I=23>, 16 Ağustos 2013

Altın çocuklar nasıl yetişiyor?

http://www.halklailiskiler.com.tr/Altin_cocuklar_nasil_yetisiyor..php, 16 Ağustos 2013

Özçelik Sözer Burcu, “Yeteneği Yönetmek Yetenek İster”

<http://www.hurriyet.com.tr/ik/20158386.asp>, 16 Ağustos 2013

Altıntaş Nilsen, “Yetenek Yönetimi Nedir?”

<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=393>, 16 Ağustos 2013

Karaata Selçuk, “Şirketler Neden İç Marka Yaratma Stratejilerini Markalaştırmalılar”

<http://www.danismend.com/kategori/alkategori/ic-marka-yaratma/>, 15 Ağustos 2013

Kişioğlu İpek Aral, “Kariyer Yönetimi Teknikleri”

<http://www.kaynagiminsan.com/2009/10/07/kariyer-yonetimi-teknikleri/>, 15 Ağustos 2013

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.520e035f667967.17277629, 14 Ağustos 2013

Tutar Hasan, “Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji”

<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>, 14 Ağustos 2013

Baş Türker, “İşveren Markası”, The Brand Age, Ekim 2010, s.64

<http://www.yeniik.com/wp-content/uploads/Brand-Age-Yazi.pdf>, 14 Ağustos 2013

Güçlü Bir İşveren Markasının Sağlayacakları

<http://www.isverenmarkasi.com/2010/04/10/guclu-bir-isveren-markasinin-saglayacaklari/>, 14 Ağustos 2013

Kadıbeşgil Salim, “Çalışan Markası”

http://www.orsa.com.tr/pdf/orsa_Calisan_Markasi.pdf, 14 Ağustos 2013

Dalgaard Lars, “Winning the Talent Wars”,

<http://www.businessweek.com/stories/2007-02-07/winning-the-talent-warsbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, 13 Ağustos 2013

Arat Melih, “İşten Atılmamanın Püf Noktaları”,

<http://www.milliyet.com.tr/2001/05/04/isyasami/ais.html>, 13 Ağustos 2013

Kelly Claudia Lacy, “What Directors Should Ask about Talent Management”,

<http://www.businessweek.com/stories/2008-12-09/what-directors-should-ask-about-talent-managementbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>, 20 Mayıs 2013

Duran Mustafa, “CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram...”,

<http://www.danismend.com/kategori/alkategori/crm-hakkinda/>, 20 Mayıs 2013

Ferik Funda, “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”,

<http://enm2008.blogcu.com/insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci/3003548>, 10 Mart 2013

Altıntaş Nilsen, “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”,

<http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/25-stratejik-liderlik-ve-yetenek-yonetimi.html>, 15 Şubat 2013

Süzer Hande D., “Zorunlu Sadakat”,

<http://www.capital.com.tr/zorunlu-sadakat-haberler/15791.aspx>, 20 Aralık 2012

Soysal Abdullah, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları I”,

<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/483-kuresellesen-hayatinda-yeni-kariyer-yaklasimlari-i.html>, 20 Aralık 2012

Doğan Özgür ve Erdoğan Nihat, “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”,

<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/499-orgutsel-degisimler-ve-yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, 20 Aralık 2012

Mesutoğlu NeŖe, “Çekilin Yoldan Z KuŖađı Geliyor!”

<http://www.kigem.com/content.asp?bodyid=2858>, 17 Aralık 2012

İyi de kim bu Y’ler?,

<http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf>, 17 Aralık 2012

Demirer Aydın, “Ey X KuŖađı...”

http://www.isteinsan.com.tr/yazarlar/aydin_demirer/69047.htm , 16 Aralık 2012

KuŖaklar X, Y, Z Diye AyırıŖtı Pazarlamacıların Kafası KarıŖtı

<http://www.dunya.com/kusaklar-x,-y,-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-151507h.htm>, 16 Aralık 2012

Mengi Zeynep, “İŖ BaŖarısında KuŖak Farkı”,

<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>, 15 Aralık 2012

Aktürk Songül, “İŖgücünün KüreselleŖmesi”,

<http://www.dunya.com/kusaklar-x,-y,-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti151507h.htm>, 15 Aralık 2012

Aktan CoŖkun Can, “DeđiŖen Dünya ve Yeni Dinamikler”,

www.cilginbiyologlar.com/forum/viewthread.php?, 14 Aralık 2012

Tekinay N. Aslı, “En Değerli İnsan Nasıl Bulunur?”,

<http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>, 11 Aralık 2012

Pareto Kuralı olan 80 / 20 Nasıl Ortaya Çıktı ?,

<http://www.cengizpak.com.tr/pareto-kurali-olan-80-20-nasil-ortaya-cikti/>, 11 Aralık 2012

Yetenekli Çalışan Her Ŗey Demektir,

http://www.ikyworld.com/iky/iky_yetenekli_calisan.htm, 11 Aralık 2012

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50c3869b23de96.35847999, 8 Aralık 2012

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük,

<http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 8 Aralık 2012

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50c35c984426c7.66859711, 8 Aralık 2012

EK 1- ANKET FORMU

Değerli Yönetici,

Bu çalışma “Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen bu çalışma ile Antalya Yöresi’ndeki beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi fonksiyonlarını yerine getirip getirmediikleri ve hangi uygulamaların ön plana çıktığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak, kişi ve işletme bilgisi kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket toplam 2 sayfa ve 37 sorudan oluşmaktadır. Önemli yanıtlarınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Birsen ÇEVİK

Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Tel: 0 242 310 28 51
E-posta: birsencevik@akdeniz.edu.tr

1. Otelinizdeki çalışan sayısı	
.....	
2. İnsan Kaynakları departmanınızdaki çalışan sayısı	
.....	
<p>Yetenek Yönetimi: İşletmelere rekabet avantajı sağlamak amacıyla, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerin işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulmasını kapsayan İnsan Kaynakları Yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ve yönetim felsefesidir.</p>	
3. Otelinizde yetenek yönetimi adı altında bir uygulama bulunmakta mıdır?	
<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
4. Yetenek yönetimi oteliniz için üst sırada yer alan önceliklerden biri midir?	
<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır

Aşağıdaki yetenek yönetiminin boyutlarını ölçen ifadeleri lütfen dikkatle okuyup insan kaynakları departmanı olarak yürüttüğünüz çabaların işletmeniz için şu anda ne derece geçerli olduklarını belirtiniz. (Lütfen olması gerekeni değil, şirketinizin bugünkü fiili durumunu belirtiniz)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
5	Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı otel stratejilerimizin içinde yer almaktadır.					
6	Üst yönetimimiz üstün performanslı ve potansiyel sahibi kişilerle çalışma anlayışını sahiplenerek departman olarak bize rol model olmaktadır.					
7	Çalışanların potansiyel ve performansını açığa çıkarmaları konusunda orta kademe yöneticilerimizden yararlanılmaktadır.					
8	İK departmanı olarak yüksek potansiyelli ve otelimiz için değer yaratabilecek kişileri istihdam etmek, geliştirmek ve elde tutma gibi uygulamalarımız vardır.					
9	Otelimizin ihtiyaç duyacağı işgücü sistematik olarak planlanmaktadır.					
10	Otelimizde belirli kriterlere göre personel sınıflandırılması yapılmaktadır.					
11	Otelimize en çok katkı sağlayan kilit pozisyonlar belirlenmektedir.					
12	Kurum kimliğimizin mevcut çalışanlar ve potansiyel adaylar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması için İK departmanı olarak çabamız bulunmaktadır.					
13	Mevcut çalışanlarımızın otel dışında kurum kimliğimizin taşıyıcısı ve destekleyicisi olması için İK departmanı olarak çabamız vardır.					
14	Yüksek katma değerli çalışanları istihdam etmek için proaktif (boş pozisyon ihtiyacı olmadan) olarak potansiyel adaylar ile iletişim kurulmaktadır.					
15	Adaylarda aranacak nitelik ve beceriler işe alımdan önce belirlenerek, yazılı politika ve prosedürlere dayandırılmaktadır.					
16	İşe almak amacıyla, potansiyel adaylara istediğimiz mesajı vermek, onları cezbetmek için elektronik ortamı etkin olarak kullanılmaktadır.					
17	Otel kültürümüzün yüksek performans ve potansiyele sahip kişileri desteklemesi ve çekmesi için çabamız vardır.					
18	İşe yeni alınan kişilerin işe alışması için uygun eğitim ve rehberlik programları uygulanmaktadır.					
19	Çalışanlarımızın ihtiyaç duyduğu teknik ve yetkinliğe yönelik gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir.					
20	Otelimizde sistematik bir yedek havuz kullanılmaktadır.					
21	Otelimizde lider geliştirme programları uygulanmaktadır.					
22	Otelimizde çalışanların katkılarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.					
23	Otelimizde koçluk ve mentorluk uygulamalarıyla çalışanların gelişimi aktif olarak desteklenmektedir.					
24	Çalışanlarımızın potansiyellerinin ortaya çıkması için elektronik öğrenme imkanları etkin olarak kullanılmaktadır.					
25	Çalışanların gelişimini destekleyen eğitim ve geliştirme faaliyetlerimiz yazılı politika ve prosedürlere dayalıdır.					
26	Çalışanlarda aidiyet hissi oluşturacak, paylaşımcı ve destekleyici bir kültür oluşması için çabamız vardır.					
27	Çalışan memnuniyeti ya da bağlılığı düzenli olarak ölçülmektedir.					
28	Çalışanların aldıkları ücret katkılarına göre farklılaşmaktadır.					
29	Otelimizde çalışan katkısını artıracak teşvik sistemleri (prim, kar payı, bilgi ve beceriye göre ödeme v.b) bulunmaktadır.					
30	Otelimizde sistematik olarak performans değerlendirme yapılmaktadır.					
31	Rakiplerin çalışanlarımızı istihdam etme olasılığına karşı bir strateji ya da planımız vardır.					
32	İş ve özel hayat dengesinin korunması için özel uygulamalarımız bulunmaktadır.					
33	Otelimizde sosyal etkinliklerle çalışanlar arasındaki sosyal bağı güçlendirme yönünde çabamız vardır.					
34	Ayrılan çalışanlarımızın neden işten ayrıldıklarını öğrenmeye yönelik sistematik bir uygulamamız bulunmaktadır.					
35	Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken çalışanların fikir ve önerileri ile katılımcı olmalarını teşvik etmekteyiz.					
36	Çalışanlarımız şirket içinde kariyerleri ile ilgili olarak yatay ve dikey hareket olanaklarına sahiptirler.					
37	Biçimsel bir takdir ve ödüllendirilme sistemi uygulamaktayız.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Birsen ÇEVİK
Doğum Tarihi ve Yeri : 15/06/1988 - Yunak/Konya
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Yunak Anadolu Lisesi, Konya, 2006
Lisans Diploması : Mustafa Kemal Üniversitesi
 Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Hatay, 2011
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2014
Tez Konusu : Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma
Yabancı Dil / Diller : İngilizce

İş Denevimi

Stajlar : Saturn Palace Resort, 2008
Çalıştığı Kurumlar : Delphin Diva Premiere Hotel F&B Departmanı, 2009, 2010, 2011, 2012 Sezonları
 Şırnak Üniversitesi Turizm ve Otel İşlemeciliği Yüksekokulu Eylül 2012-Aralık 2013
 Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi Aralık 2013- ...
E-Posta : birsencevik@akdeniz.edu.tr