

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI SÜRECİNDE
YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
KARİYER MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE BİR
UYGULAMA**

Ahmet Sinan Bayraktar

Zonguldak 2019

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI SÜRECİNDE
YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
KARİYER MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE BİR
UYGULAMA**

**Hazırlayan
Ahmet Sinan Bayraktar**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Gökhan Ofluoğlu**

Zonguldak 2019

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Doktora Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

30 / 01 / 2020

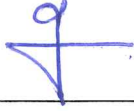
Ahmet Sinan BAYRAKTAR



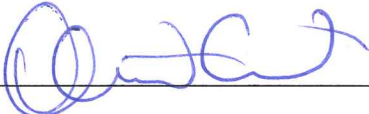
T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

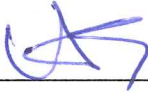
Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2009538201005 öğrenci numaralı Ahmet Sinan Bayraktar'ın hazırladığı “**Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama**” konulu DOKTORA/~~YÜKSEK LİSANS~~ tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 05/12/2019 Perşembe günü saat 13.00’te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

Başkan 

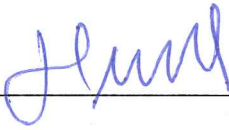
Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU (Danışman)-

Üye 

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Üye 

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

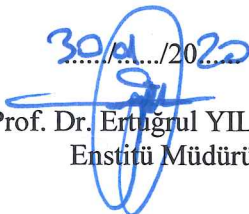
Üye 

Doç. Dr. Hakan Murat ARSLAN

Üye 

Dr. Öğr. Üyesi Öznur YAVAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

30.11/2020

Prof. Dr. Ertağrul YILDIRIM
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum : ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin
Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama
Tez Yazarı : Ahmet Sinan Bayraktar
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Gökhan Ofluoğlu
Tez Türü, Yılı : Doktora Tezi, 2019
Sayfa Adedi : 217

Günümüzde yaşanan küresel değişimler sonucunda işletmeler, yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. İşletmelerin hayatta kalması için gelişme ve değişimlere uyum sağlaması; rekabet avantajı kazanarak başarılı olabilmeleri için insan kaynağı faktörünün önemini kavramaları gerekmektedir. İnsan kaynakları, değişen şirket yapıları içinde daha fazla stratejik rol üstlenmiş durumdadır. Yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde, entelektüel sermayenin alt bileşeni olan insan sermayesi bir şirketin sahip olduğu en önemli değerdir. Bu araştırmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çalışmada öncelikle stratejik insan kaynakları yönetimi, yetenek ve yetenek yönetimi kavramları ele alınmış, içeriği, benzer kavramlar ile ilişkiler irdelenmiştir. Yetenek yönetimi süreçlerinin tasarlanmasına değinilmiş ve yetenek yönetiminin işletmeler için önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde performans değerlendirme ve kariyer memnuniyeti kavramları incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi istatistiki olarak incelenmiştir. Bu çalışmada araştırmanın evreni İstanbul ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için toplam 7 işletmede beyaz yakalı pozisyonda çalışanlar ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer memnuniyetlerini artırmak isteyen işletme yöneticilerine ve bu konuda çalışma yapmayı arzulayan araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuş ve çalışmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyetine olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları, Yetenek Yönetimi, Kariyer Memnuniyeti

ABSTRACT

Institution : ZBEU Institute of Social Sciences, Business Administration
Title : The Effect of Talent Management on Career Satisfaction of Employees in Strategic Human Resources Process and an Application
Author : Ahmet Sinan Bayraktar
Adviser : Assoc. Prof. Dr. Gökhan Ofluoğlu
Type of Thesis, Year : Ph.D. Thesis, 2019
Total Number of Pages : 217

Enterprises are trying to maintain their presence in a consistent competitive environment, as a fact of global changes at today's world. In order to exist, enterprises have to adapt to the developments and changes. They also have to comprehend the importance of human resource factor to in order to be successful by gaining competitive advantage. Human Resources, takes a strategical role in changing corporate structures. As now, experiencing the talent wars, human capital which is the underneath of intellectual capital, acquires the most important value for a enterprise. The aim of this study is to examine the effects of the perception of talent management applications on career satisfaction of employees, in companies operating in Turkey. Firstly in this study, strategic human resources management, talent and talent management concepts are taken into consideration and connect relations with the similar concepts. Then the importance of talent management and the design of talent management process is discussed. In the second part of this study performance evaluation and career satisfaction concepts are examined. At the end of this study the perception of talent management practices on the career satisfaction of employees are examined statistically. In this study, the universe of the research consists of enterprises operating in Istanbul and Zonguldak and applying talent management. A survey was conducted to attain this aim. Data was obtained from a total of 160 people working in white collar positions in 7 enterprises were surveyed. Some recommendations were made for managers who want to increase career satisfaction of employees with talent management practices and researchers who will study on this domain in the future. Also, it was expressed that study had some limitations. According to the results of analysis, it has been found out that talent management have positive effect on career satisfaction of employees.

Keywords: Stratejik Human Resources, Talent Management, Career Satisfaction.

ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasında sürekli bir değişim zemini üzerinde faaliyetlerini sürdürmek ve başarılı olmaya çalışan işletmeler, sahip oldukları maddi sermayenin ötesinde entelektüel sermayenin önemini kavramaya başlamıştır. Entelektüel sermayenin en önemli unsuru insandır. Çalışanlarının yeteneklerinin farkında olan ve çalışanları doğru yönlendirebilen, eğitim ve gelişimleri için olanaklar sunan, kariyer yönetimi uygulamaları ile işletmeye bağlılıklarını sağlayan, doğru zamanda doğru performans değerlendirme yöntemlerini kullanan organizasyonlar şüphesiz en yüksek performans ile başarıya ulaşacaktır.

İşletmelerde çalışanların kendine özgü geliştirilebilir bir potansiyeli ve farklı yetenekleri olması nedeniyle çalışana yetenekleri ve kapasitesini kullanabileceği ve geliştirebileceği çalışma ortamları sağlayan organizasyonlar sürdürülebilirlik sağlayacaktır. Ayrıca yapılan araştırmalara göre başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran en önemli faktörlerin başında “insan” ve “yetenekleri” gelmektedir. Yetenekli çalışanları işe alan, onların beklenti ve hedeflerinin organizasyonun hedefleri ile uyumunu sağlayan, geliştiren, elde tutmak için çalışmalar yapan, çalışanların kariyer memnuniyetini sağlayan, geleceğe yönelik örgütsel ve bireysel yetenekleri tanımlayabilen organizasyonlar, başarı ve sürdürülebilirlik sağlamaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında ilgi, yardım ve destekleri nedeniyle, değerli tez danışmanım Doç. Dr. Gökhan Ofloğlu’na, Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak’a ve Dr. Öğr. Üyesi Öznur Yavan’a teşekkür ederim. Ayrıca eğitim sürecimin her aşamasında desteğini benden esirgemeyen ve sıkıntılı anlarımda yanımda olan, destekleyen ve sevgilerini benimle paylaşan değerli eşim Emel ve oğlum Mustafa Semih’e sonsuz şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1
1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi.....	5
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	6
1.3. Stratejik İnsan Kaynaklarının Önemi.....	8
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci.....	9
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Ortaya Çıkaran Nedenler	11
1.5.1. Bilgi Toplumu	11
1.5.2. Teknolojik Değişim ve Gelişim.....	13
1.5.3. Küreselleşme	14
1.5.4. Değişen Rekabet Anlayışı	16
1.5.5. İşgücünün Yapısal Değişimi.....	17
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi İle Karşılaştırılması	18
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	20
1.8. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	21
1.9. Stratejik İnsan Kaynakları ve İnsan Sermayesi Yönetimi.....	23
2. YETENEK YÖNETİMİ.....	25
2.1. Yetenek Kavramı	26
2.1.1. Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri	28
2.1.2. Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkisi	30
2.1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı	30
2.1.2.2. Yetenek ve Beceri Kavramı	32

2.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramı.....	32
2.1.2.4. Yetenekli Çalışanların Özellikleri	33
2.1.2.5. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar	35
2.1.2.6. Yetenek Savaşları Olgusu	35
2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	37
2.2.1. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları	41
2.2.1.1. Endüstri 4.0.....	44
2.2.1.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlama	47
2.2.1.3. Entelektüel Sermaye Gelişimi	48
2.2.1.4. Teknoloji.....	50
2.2.2. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı.....	51
2.2.2.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu.....	51
2.2.2.2. Yöneticilerin Sorumluluğu	52
2.2.2.3. İnsan Kaynaklarının Sorumluluğu	54
2.2.2.4. Çalışanların Sorumluluğu	54
2.3. Yetenek Yönetimi Sisteminin Tasarımı.....	55
2.3.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	58
2.3.2. Yeteneklerin Seçilmesi	67
2.3.2.1. Kariyer Sistem Tipolojisi.....	68
2.3.2.2. Yetenek Havuzu Yaklaşımı	69
2.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	71
2.3.2.3.1. Grup Çalışması.....	73
2.3.2.3.2. Rol Oyunu	73
2.3.2.3.3. Vaka Çalışması.....	73
2.3.2.3.4. Evrak Çalışması	73
2.4. Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci	73
2.4.1. Yeteneklerin Elde Tutulması.....	73
2.4.2. Yetenek Yönetimi Stratejileri.....	75
2.4.3. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	76
2.4.4. Stratejik Yetenek Yönetimi	76
2.4.5. Dijital Yetenek.....	78
2.4.6. Yetenek Kıtılığı	79

3. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	80
3.1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi.....	80
3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi	84
3.3. İşletmelerde Performans Anlayışının Gelişimi	85
3.4. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları	86
3.4.1. Stratejik Planlama.....	88
3.4.2. Çalışanların Tedarik ve Seçimi	88
3.4.3. Ücret Yönetimi	89
3.4.4. Kariyer Geliştirme	89
3.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	89
3.5. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları.....	90
3.5.1. Performans Yönetimi Sisteminin Yöneticiler İçin Yararları.....	90
3.5.2. Performans Yönetimi Sisteminin Çalışanlar İçin Yararları.....	91
3.5.3. Performans Yönetimi Sisteminin Organizasyon İçin Yararları.....	92
3.6. Performans Yönetimi Sisteminin Dezavantajları.....	92
3.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Tasarımı	93
3.7.1. Performans Yönetimi Sisteminden Beklentiler	94
3.7.1.1. Çalışanların Beklentileri	94
3.7.1.2. Yöneticilerin Beklentileri	96
3.7.2. Performans Değerlendirme Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi	96
3.7.2.1. Performans Kriterleri	97
3.7.2.2. Değerlendirme Periyodları.....	99
3.7.3. Performans Değerlendirme Ekibinin Belirlenmesi	99
3.7.3.1. Yöneticiler Tarafından Değerlendirme	100
3.7.3.2. Öz-değerlendirme	100
3.7.3.3. İş Arkadaşları veya Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması.....	101
3.7.3.4. Müşteriler Tarafından Değerlendirme Yapılması.....	102
3.7.3.5. Danışman ve Uzmanlar Tarafından Değerlendirme	102
3.7.3.6. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	103
3.7.4. Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi.....	104
3.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri	104
3.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler.....	104

3.8.1.1. Sıralama Yöntemi	105
3.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	106
3.8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler	107
3.8.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları-Grafik Dereceleme Ölçekleri.....	107
3.8.2.2. Davranışsal Odaklı Dereceleme Ölçekleri.....	109
3.8.2.3. Kritik Olay Yöntemi	110
3.8.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	111
3.8.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	111
3.8.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi.....	112
3.8.3.2. Standartlar Yöntemi	112
3.8.3.3. Amaçlara Göre Yönetim	112
3.8.3.4. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	113
3.8.4. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yöntemler	114
3.8.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	115
3.9. Performans Değerlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	116
3.10. Yetenek Yönetiminde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	119
3.11. Yetenek Yönetimi Uygulamalarında Performans Değerlendirme	121
4. KARIYER MEMNUNİYETİ	125
4.1. Kariyer Kavramı.....	125
4.1.1. Kariyerin Önemi	126
4.1.2. Kariyer Boyutları.....	127
4.1.2.1. İçsel Boyut	127
4.1.2.2. Dışsal Boyut.....	128
4.1.3. Kariyer Aşamaları	128
4.1.3.1. Keşif Aşaması	129
4.1.3.2. Kurulma Aşaması	130
4.1.3.3. Kariyer Ortası Aşaması.....	131
4.1.3.4. Kariyer Sonu Aşaması	132
4.1.3.5. Emeklilik Aşaması.....	133
4.1.4. Kariyer İle İlgili Kavramlar	134
4.1.4.1. Kariyer Platosu	134
4.1.4.2. Kariyer Patikası.....	136

4.1.4.3. Kariyer Haritası.....	137
4.1.4.4. Kariyer Hayat Döngüsü	138
4.1.5. Kariyer Engelleri	138
4.1.5.1. Gözden Düşme.....	139
4.1.5.2. Engellenme	139
4.1.5.3. Cam Tavan	140
4.1.5.4. Stres ve Tükenmişlik	142
4.1.5.5. İşten Çıkartılmak.....	144
4.2. Kariyer Memnuniyeti	144
4.2.1. Kariyer Memnuniyeti ve Örgütsel Adalet Algısı	146
4.2.2. Kariyer Memnuniyeti ve Yenilikçi Davranış İlişkisi	147
4.2.3. Kariyer Memnuniyeti ve Kariyer Bağlılığı İlişki	147
4.2.4. Kariyer Memnuniyeti ve Yaş İlişkisi	148
4.2.5. Kariyer Memnuniyeti ve Cinsiyet İlişkisi	149
4.2.6. Kariyer Memnuniyeti ve Eğitim İlişkisi.....	149
4.2.7. Kariyer Memnuniyeti ve Statü İlişkisi	150
4.2.8. Kariyer Memnuniyeti ve Çalışma Süresi İlişkisi.....	150
5. YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN KARIYER	
MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA	151
5.1. Teorik Literatür	151
5.2. Araştırmanın Amacı ve Konusu.....	153
5.3. Araştırmanın Önemi.....	154
5.4. Araştırmanın Kısıtları.....	155
5.5. Araştırma Yöntemi.....	155
5.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	156
5.5.2. Araştırma Süreci	157
5.5.2.1. Anket Sorularının Hazırlanması	157
5.5.2.2. Verilerin Toplanması ve Anket Uygulaması	159
5.5.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli	160
5.5.4. Araştırmanın Hipotezleri	161
5.6. Bulgular.....	162
5.6.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	162
5.6.1.1. Güvenilirlik Analizi	162
5.6.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	163

5.6.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	167
5.6.2. Normallik Analizi.....	170
5.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi	172
5.6.4. Hipotez Testlerine Yönelik Analizler.....	177
5.6.4.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Kariyer Memnuniyeti Değişkenlerinin Korelasyon Analizi	177
5.6.4.2. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Regresyon Analizi.....	181
5.6.4.3. Kuşaklararası Farklılıklara Yönelik Analizler	184
5.6.4.4. Kariyer Mentorune Sahip Olma Durumuna Yönelik Analizler...	186
SONUÇ	190
KAYNAKÇA.....	196
EKLER	211
EK 1: Anket Formu	211
EK 2: Mercer 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması	214
ÖZGEÇMİŞ	217

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	19
Tablo 2.1: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası Karşılaştırılması	41
Tablo 2.2: Eski ve Yeni İş Koşulları Arasındaki Farklılıklar	43
Tablo 2.3: Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması	62
Tablo 3.1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması ...	83
Tablo 3.2: Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği	105
Tablo 3.3: Geleneksel Değerlendirme Ölçeği Tablosu.....	108
Tablo 3.4: Davranışsal Odaklı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği.....	109
Tablo 3.8: Davranışsal Gözlem Skalası.....	110
Tablo 4.1: Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar	133
Tablo 5.1: Güvenilirlik Analizi.....	163
Tablo 5.2: Ölçek Maddelerinin Standart Sapma ve Ortalama Değerleri.....	164
Tablo 5.3: Örneklem Yeterlik Katsayısı (KMO ve Bartlett Küresellik Testi).....	165
Tablo 5.4: Öz Değer Hesaplamaları	166
Tablo 5.5: Ölçek Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	166
Tablo 5.6: Doğrulamalı Faktör Analizi.....	169
Tablo 5.7: Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	170
Tablo 5.8: Düzeltilmiş Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	170
Tablo 5.9: Normallik Dağılımı	171
Tablo 5.10: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri	173
Tablo 5.11: Kariyer Mentoruna Sahip Olma Durumuna İlişkin Dağılım.....	174
Tablo 5.12: Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler	175
Tablo 5.13: Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler....	175
Tablo 5.14: Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler.....	175
Tablo 5.15: Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler	176
Tablo 5.16: Örgütsel Yedekleme Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler.....	176
Tablo 5.17: Kariyer Memnuniyeti Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler	176
Tablo 5.18: Yeteneğin Çekilmesi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi	178

Tablo 5.19: Yeteneğin Yerleştirilmesi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi	178
Tablo 5.20: Yeteneğin Geliştirilmesi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi ...	179
Tablo 5.21: Yeteneğin Tutulması-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi	179
Tablo 5.22: Örgütsel Yedekleme-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi.....	180
Tablo 5.23: Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi	181
Tablo 5.24: Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Regresyon Analizi.....	182
Tablo 5.25: Yetenek Yönetimi Alt Boyutları-Kariyer Memnuniyeti Regresyon Analizi	182
Tablo 5.26: Kuşaklar Arası Farklılıklar-Tanımlayıcı İstatistikler	185
Tablo 5.27: Kariyer Memnuniyeti-Yetenek Yönetimi-Kuşak Farklılaşması	185
Tablo 5.28: Mentor Sahipliği-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi	187
Tablo 5.29: Kuşaklara Göre Kariyer Memnuniyeti ve Yetenek Yönetimi Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	187
Tablo 5.30: İkili Karşılaştırmalar.....	188
Tablo 5.31: Kariyer Mentoruna Sahip Olma Durumuna Göre Düzeylerin Karşılaştırılması	189

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	27
Şekil 2.2: Yetkinlik Piramidi	31
Şekil 2.3: İş Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlandırılması	57
Şekil 2.4: Yetenek Yönetiminin İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Etkileşimi...	58
Şekil 2.5: Kariyer Sistem Tipolojisi	68
Şekil 3.1: Performans ve Potansiyel Parametrelerine Göre Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	123
Şekil 4.1: Kariyer Aşamaları Modeli	129
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli	161
Şekil 5.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	168
Şekil 5.3: Kariyer Memnuniyeti-Yetenek Yönetimi-Kuşak Farklılaşması Grafiği ..	186

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BARS	: Behaviorally Anchored Rating Scales
CEO	: Chief Executive Officer
IT	: Information Technology (Bilgi Teknolojileri)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MIT	: Massachusetts Institute of Technology (Teknoloji Enstitüsü)
M.Ö	: Milattan Önce
M.S	: Milattan Sonra
P&G	: Procter&Gamble
PwC	: Price Waterhouse Coopers
PERYÖN	: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
TDK	: Türkiye Dil Kurumu
VB.	: Ve Benzeri
YY	: Yüzyıl

GİRİŞ

İşletmeler son yirmi yılda büyük değişimler yaşamıştır. Teknoloji, ekonomi, siyasi ve sosyal alanda yaşanan bu gelişmeler ile birlikte insanların yaşamları ve beklentileri de önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu süre boyunca değişimi gerçekleştiremeyen işletmeler, ciddi tehdit ve tehlikeler yaşamıştır. Söz konusu işletmeler küresel iş ortamında rekabet gücünü artırmak ve bürokrasinin yoğun olduğu yapılardan daha yeni organizasyonlara dönüşmek amacıyla yeni yöntem ve uygulamalar geliştirmiştir. Bu işletmelerin yeni teknoloji ve yöntemlere çok büyük yatırım yapması ile birlikte organizasyonlarda değişimi gerçekleştirmek daha kolay olmuştur.

İşletmelerde yapılan çalışmaların sonucunda önemli bir değişimin olması için insan faktörüne daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Bugün birçok işletme yönetimi, gelecekte başarılı olmak için çalışanların geliştirilmesi gerektiğini anlamıştır. Bugünün başarılı işletmeleri sadece insana yatırım ile dönüşümün olabileceğinin farkına varmıştır. Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanması sonucunda organizasyonlar açısından değişim süreci başlayabilir. Günümüzde çalışanların çalışma ortamında daha verimli ve etkin çalışması amacıyla onları motive eden ve çalışanların beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde öncelikli amaç insanı tanımak, yönetilmekte olan insanın yapısındaki kişilik özelliklerini bilmek gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkması, kurumun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve çalışanların, organizasyonun uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çalışmalarını sağlamaktadır. Organizasyonun amaçlarına ulaşması için stratejilerin belirlenmesi ile ilgili sürece çalışanların katılımının sağlanması, çalışanların şirket hedeflerini benimsemesini ve kurumun bu hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır.

Günümüzde küreselleşme sonucunda değişen rekabet ortamı ile birlikte bilişim teknolojilerindeki ilerleme ve gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çalışanın önemi artmıştır. Kurumlar, global rekabet ortamında başarılı olmak amacıyla “insan” üzerinde odaklanmaya başlamıştır.

Geçmişte maliyet unsuru olarak kabul edilen çalışanlar, günümüzde işletmeler için katma değer sağlayan bir yetenek olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. İşletmeler açısından yeni rekabet odağı yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. Yüksek eğitim ve bilgiye sahip yetenekli çalışanları işe almak, bu çalışanların bağlılığını sağlamak ve elde tutmak giderek daha zor bir duruma gelmiştir. Çalışanların yeteneklerine uygun pozisyonda istihdam edilmeleri için insan kaynakları bölümlerinin doğru stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Yetenek yönetimi çalışmaları işletmelerin insan kaynakları stratejileri açısından oldukça önemlidir.

Yetenekli çalışanların yeteneklerini ortaya çıkararak işletmeye katkı sağlaması amacıyla bu çalışanların zeki, teknolojik açıdan donanımlı ve farklı çalışma koşullarına kolay bir şekilde adapte olabilecek kadar esnek olmaları gerekmektedir. Yenilikçi düşünce sisteminin olması ve bu düşünce sistemi ile değer oluşturmak, inovasyon, pazarlama, üretim ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla işletmeler açısından yeteneğin önemi artmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları bölümlerinin yeni projeler üretebilme yeteneğine sahip olması, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve büyümesini sağlamaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer memnuniyeti yetenekli çalışanların yetenekleri ile kariyer basamaklarında üst pozisyonlara terfi etmesi önem arz etmektedir. Bu anlamda kariyer memnuniyeti, çalışanların sahip oldukları yeteneklerin farkına varmalarını sağlayarak, işletmede etkili pozisyonlara gelmelerini sağlamaktır. Kariyer memnuniyeti ile yetenekli çalışanların işletmeye yönetsel pozisyonlarda daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Kariyer memnuniyeti sürecinde örgüt içinde çalışanların yatay ve dikey geçişlerin olduğu farklı kariyer sistemleri ile yeteneklerin örgüt içinde tecrübe kazanması ve yetenekli çalışanlara yönelik ücret ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanması daha uygun olacaktır.

Kariyer memnuniyeti sağlanarak çalışanın yeteneklerine göre kariyerinin geliştirilmesi ve doğru pozisyonlara getirilmesi işletmeler açısından önemli bir konudur. Bu durumda yetenekli çalışanların işletmeye bağlılığı artar ve elde tutulmuş olur.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi anlayışı yerine stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkması sonucunda yetenek yönetimi önem kazanmıştır. Bu çalışma; yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyeti düzeyini ne derecede etkilediğini belirlemeye yönelik bir bakış açısı oluşturması nedeniyle önemlidir. Çalışmanın amacı, işletmelerde stratejik insan kaynakları sürecinde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkilerini analiz etmek, önerilerde bulunarak akademik literatüre ve işletmelere katkı sağlamaktır.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde giriş ve çalışmanın amacı yer almaktadır.

Birinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletmeler açısından önemi, stratejik insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran nedenler ile stratejik insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi ile karşılaştırılması ele alınmıştır.

İkinci bölümde yetenek yönetimi ile ilgili kavramlar yer almaktadır. Yetenek kavramı, yetenekle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, yetenek yönetimi ve uygulanması ile son dönemde önemi artan stratejik yetenek yönetimi yer almaktadır.

Üçüncü bölümde performans yönetimi ve değerlendirilmesi, değerlendirme süreci, değerlendirme yöntemleri ve yetenek yönetiminde değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde kariyer memnuniyeti, kariyerin önemi, boyutları, kariyer aşamaları, kariyer engelleri ve kariyer memnuniyetinin örgütsel adalet, yenilikçi davranış ile ilişkisi anlatılmıştır.

Çalışmamızın beşinci bölümünde uygulamaya yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, sınırları, anket sonuçlarının değerlendirilmesi ile birlikte ortaya çıkan bulgular analiz edilmiştir.

Sonuç bölümünde ise tez çalışmasında yapılan analiz çalışması sonucu ortaya çıkan sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, araştırma-geliştirme çalışmaları ve teknoloji üretiminden, her seviyede bilginin kullanımı için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle, bilişim ve iletişim çağı olarak tanımlanan sanayi sonrası dönem aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, 1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanması sonucunda “stratejik insan kaynakları” kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için tasarlanan planlı bir insan kaynakları uygulamaları modeli şeklinde düşünülebilir (Öğüt vd., 2004:282).

İşletmelerde çalışanların rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla önemli bir güç olması, insan kaynaklarının stratejik bakış açısı kazanmasına neden olmuştur. Stratejik yönetimin kaynak ve bilgi tabanlı bir bakış açısı sonucunda organizasyonun rekabet avantajı sağlaması ve performansının artması organizasyonun öğrenme, yenilikçi olma ve değişme yeteneğine sahip olmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin yeniden yapılanmasının temel kaynağı olan ve işletme içindeki tüm kaynakların verimlilik seviyesini artıran insan unsurunun yönetilmesi açısından *stratejik* bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanlar ile organizasyon arasındaki ilişkileri stratejik yönden incelemektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, öncelikle örgütün yapısını ve stratejisini belirlemek amacıyla oldukça etkilidir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi aktif insan kaynağı oluşturma ve insan kaynağının optimum bir şekilde değerlendirilmesine dayanmaktadır (Yavan, 2012:6).

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkması ile birlikte örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın daha kolay olması sonucunda bireylerin örgütün uzun süreli hedeflerine ulaşması için daha fazla gayret göstermelerine neden olmaktadır. Örgütsel hedefler ile bu hedeflere ulaşılması amacıyla stratejilerin doğru belirlenmesi için çalışanların süreç içinde yer alması, kurumsal ve bireysel hedefleri benimsemesini ve bu hedefleri

gerçekleştirmek amacıyla daha fazla gayret göstermelerini sağlayacaktır (Barutçugil, 2004:57).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejik bakış açısı, örgütlerde önemli değişimleri gerçekleştirebilecek bir anlayışı ortaya çıkaracaktır. İnsan kaynakları bölümünde stratejik yaklaşım uygulamaları ile birlikte insan kaynaklarını, örgüte hizmet sağlayan bölüm olmanın ötesinde örgütle bütünleşen, örgütün misyon, vizyon, hedef ve amaçlarını diğer bölümler ve çalışanlar arasında yayılmasını sağlayan güçlü bir duruma getirecektir. Stratejik yönetim anlayışını benimseyen insan kaynakları bölümleri, operasyonel çalışmaları yapan içe kapalı bir bölüm olmanın dışında iç ve dış müşterilerini anlayan, dışa açık ve çalışanlar açısından daha etkili bir bölüm olacaktır. Bu durumda, çalışanlar ve diğer bölümler ile rekabet eden anlayış yerine, çalışanları stratejik iş ortağı ve iç müşteri kabul eden anlayış ortaya çıkacaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel yapı; hiyerarşi yerini takım çalışmasına bırakacak, otoriter yönetim anlayışı yerini süreçler arası ilişki kuran ve sürekli kendini geliştiren çalışanlar grubuna bırakacak, kurum içi ilişkilere yönelen yönetim anlayışı, dış dünya ile bütünleşen ve gelişmeye odaklanan bir anlayışa dönüşecektir. Bu durumda insan kaynakları, yapılan çalışmaları ve kurum içi ilişkileri denetleyen bir bölüm olmanın dışında, organizasyonun daha yüksek performans göstermesi için tüm bölümlere ve çalışanlara destek olan bir bölüm haline gelecektir (Barutçugil, 2004:58).

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin tarihi personel yönetiminden sonra ortaya çıkan insan kaynakları yönetimine dayanmaktadır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetiminin kavram ve teori olarak ortaya çıkması, insan kaynakları ile ilgili uygulamaların gelişim sürecinden sonra olduğu kabul edilmektedir. Çalışma ortamında “insan” ile ilgili sorunlar ve “insan” yönetimi, çok eski tarihlerden bu yana bilinmektedir. Ancak bu uygulamalar 18. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan Sanayi Devrimi sonrasında belirginleşmiştir. Sanayi Devrimi ile çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan dönüşüm, çalışma ortamında karşılaştığı sorunlara bilimsel çözüm arayışlarını gündeme getirmiştir. 20. yüzyılın başlarında Frederic Taylor’un liderliğinde oluşan Bilimsel Yönetim

Akımı, 1920'li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Beşeri İlişkiler Akımı ve 1950'li yıllarda insanı bütüncül ve sistem olarak değerlendiren ve insan davranışlarını bilimsel açıdan araştıran Örgütsel Davranış Yaklaşımı modern insan kaynakları yönetiminin gelişiminde ve ortaya çıkmasında oldukça önemli yere sahiptir (Gürbüz, 2013:4).

Organizasyonlarda 1980 ve 90'lı yıllarda yeniden yapılanma çalışmaları devam etmiştir. Özellikle 1980'li yılların başından itibaren İK yöneticileri organizasyonun stratejik planlama süreci çalışmalarında yer almaya başlaması sonucunda stratejik İK yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İK politika ve uygulamalarının örgütsel amaç ve stratejilerin içinde yer almaya başlamıştır. Böylece İK sadece standart politika ve süreçlerin uygulanmasından sorumlu olan bir bölüm olmanın dışında daha stratejik ve politik bir konuma gelmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve sonrasında uygulanmaya başlayan insan kaynakları yönetiminin devamı niteliğindedir. Organizasyonları bu tür yaklaşımları benimseme ve kullanma aşamasına getiren çeşitli çevresel faktörler bulunmaktadır (Cingöz, 2011:33).

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Günümüzün hızla gelişen ve değişen iş dünyası, organizasyonların tüm kademe ve çalışmalarını etkilemesi sonucunda insan kaynakları yönetimi de bu gelişmelerden etkilenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde yaşanan bu değişim, dönüşüm ve farklı bakış açısı stratejik insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmıştır. Böylece günümüz çalışma şartlarında insan kaynakları uygulamaları, organizasyonun rekabet avantajı sağlaması açısından oldukça önemli duruma gelmiştir. 1980'li yıllardan itibaren gelişmiş ekonomilerden başlayarak, insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve "stratejik insan kaynakları yönetimi" kavramı ortaya çıkmıştır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:95).

Stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlamak için stratejik insan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları tespit etmek gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde uygulamalar örgüt stratejilerinin dışında ele alınmaktadır. Örneğin; kariyer yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirileceği ile ilgili çalışmalar yapılırken, bu sistemin çalışan

seçme ve yerleştirme sistemi ile entegre olması veya bu sistem ile ilişkisi gibi uygulamalar dikkate alınmamıştır. Günümüz alışma ortamında “stratejik yönetim” kavramının önemli hale gelmesi ile birlikte stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, organizasyonun ne tür çalışmalar yapması ve hangi yönde ilerlemesi gerektiği ile ilgili kararlar alınmasını sağlamaktadır (Baltaş, 2011:24).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile bütünleşmesini sağlamaktır. Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabet üstünlüğü sağlamaya ve sürdürmeye yönelen, organizasyonun bütün seviyelerinde bulunan çalışanların yönetimi ile ilgili karar ve faaliyetleri içerir şeklinde tanımlanabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi daha fazla örgütsel etkinlik odaklı olduğunu söylenebilir (Seviin, 2006:186).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyona bütünsel açıdan bakan, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan insan kaynakları uygulamalarını ön plana çıkaran bir kavramdır. Günümüzde organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör insan kaynağıdır. Dinamik evre faktörlerini algılama, tehditler ve fırsatları görme, değerlendirme becerilerine sahip, organizasyonun performansına katkı sağlayan, hızlı hareket edebilen, bilgiyi paylaşan yetenekli çalışanlara sahip organizasyonlar, bu üstünlüklerini performansı sonuçlarına olumlu yansıtmaktadır. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, bir anlamda değişimin yönetimi olarak değerlendirilebilir (Yıldız, 2014:219). Stratejik insan kaynaklarını geleneksel insan kaynaklarından ayıran bazı temel farklılıklar vardır. Stratejik İK ile geleneksel İK arasındaki en önemli fark, stratejik İK uygulamalarının organizasyonun stratejik amaçları ve stratejileri ile uyumlu ve bağlantılı olmasıdır. Ayrıca stratejik İK insan, bilgi ve yetenek unsurlarına önem verir ve genellikle uzun süreli amaçlara odaklanır (etintrk, 2017:50).

Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi, insan odaklı ve ağdaş insan kaynakları yönetiminin etkili bir uygulamasıdır. Yönetsel konularda stratejik ortak olmayı amaçlayan bir yapı kurulması için yönetimin düşüncelerini anlamak ve ortaya çıkan sonuçların yönetsel düşünceye ne kadar uyum sağladığı konusunda yönetim ile hareket etmek gerekmektedir. Bu durumda geleneksel

insan kaynakları anlayışının dışında stratejik insan kaynakları yönetimi finans bilgisine sahip olmayı gerekli kılmaktadır (Baltaş, 2011:24).

1.3. Stratejik İnsan Kaynaklarının Önemi

Organizasyonlar insan kaynaklarını stratejik olarak kullanmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyondaki stratejik önemi aşağıda açıklanmıştır (Taştan, 2002:2):

- *Kurumsal Performansı Artırmak:* Organizasyonların başarılı olması için ürün ve hizmetlerin müşteriye iyi bir biçimde sunulması gerekmektedir. Organizasyonların insan kaynakları bölümleri tarafından proje ve üretim gibi çıktıların müşteriye sunulması sağlanmaktadır. Bu nedenle organizasyonların stratejik amaçlarına ulaşmasında en büyük katkıyı yapan insan kaynakları yöneticileridir.
- *Stratejik Planlamada Yer Almak:* Üst yönetim tarafından yapılan ve örgütün stratejik planlarının belirlendiği toplantılara insan kaynakları bölümü yöneticileri de diğer bölüm yöneticileriyle birlikte katılmalıdır. Bu durumda insan kaynakları bölümü örgütün stratejik kararlarına katılım sağlamaktadır.
- *Birleşmelerde, Satın Alma ve Küçülme Durumlarında Karar Sürecine Katılmak:* Günümüzde şirketler birleşme, küçülme sağlamak ve birbirlerini satın almaktadır. Birleşme ve satın alma çalışmalarında değerlendirilmesi gereken stratejik uygulamalar, kurum kültürü ve çalışma yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Böylece üst yönetim nihai karar öncesinde insan kaynakları bölümü yöneticileri ile değerlendirme çalışmalarına katılmaktadır.
- *Organizasyon ve Çalışma Yöntemlerini Yeniden Belirlemek:* İnsan kaynakları yönetiminin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, işletme açısından rekabet üstünlüğünü oluşturan stratejik kaynakların anlaşılmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü gerekli çalışmaları yaptıktan sonra diğer yöneticiler ile birlikte organizasyonu yeniden belirlemektedir.

- *İnsan Kaynakları Uygulamaları için Mali Sorumluluk Güvencesi Oluşturmak:* Geçmiş dönemlerde işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin bulunma nedenleri, sayım çalışmaları ve uygulamaların devamlılığı ile ilgili görevlerden oluşmuştur. Günümüzün çalışma ortamında stratejik insan kaynakları yöneticileri, insana yatırım yapılması ile ilgili çalışmaların organizasyona sağladığı katkıları belirlemektedir. Verimli iş faaliyetlerini yerine getiren insan kaynakları yönetimi ile organizasyonun finansal açıdan olumlu sonuçlara ulaşması arasında önemli bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Bu nedenle stratejik insan kaynaklarının önemi anlaşılmaya başlamıştır.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

21. yüzyılda rekabetin insan kaynakları ve bilişim teknolojileri üzerinde yoğunlaşacağı düşünülmektedir. Bilgi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir duruma gelmesi ve stratejik yönelimli olmasının gerekliliğini ortaya koyan birçok faktör sayılabilir. Bunlardan bazıları; farklılaşan ve yoğunlaşan küresel rekabet koşulları, işletmenin toplum içindeki yapısının değişmesi, teknolojik yenilikler, küreselleşme ve ekonomik değişimler ve çalışanların beklentilerindeki değişimler olarak sayılabilir. Bu etkenler ile birlikte işletmeler, kaynaklarının değişime uyum sağlaması zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynağının geliştirilmesi ve kapasitesinin artırılmasının sonucunda çalışanların bir maliyet unsuru olmasının dışında yatırım unsuru olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu değişim İnsan Kaynakları Yönetimi ile organizasyonun kaynakları arasında stratejik önemi ortaya koymaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:17).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında, insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejileri ile ilişkisi, organizasyon stratejileri ele alınarak 1980’li yıllardan itibaren üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, bu alanda ilk çalışma, Devanna ve arkadaşları tarafından yapılmış ve 1981 yılında “Organizational Dynamics” dergisinde “İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bakış” başlığı ile yayınlanmıştır. Bu çalışmada, organizasyonların verimli çalışması amacıyla vizyon, misyon, strateji, kurum kültürü ve insan kaynakları

yönetimi gibi çeşitli unsurlara ihtiyaç olduğu belirlenmiş ve organizasyonun stratejisi ile insan kaynakları uygulamalarının uyumlu olması gerektiği tespit edilmiştir (Gürbüz, 2011:399).

Günümüzde ortaya çıkan toplumsal ve ekonomik değişim süreci sonucunda her düzeydeki bilginin kullanımı için insan kaynaklarının nitelikli olması gereklidir. Dolayısıyla, iletişim ve bilişim dönemi olarak tanımlanan sanayi sonrası dönem “insan kaynakları çağı” olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, 1980’li yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramlarının birlikte incelenmesi ile birlikte “stratejik insan kaynakları” ortaya çıkmıştır (Öğüt vd., 2004:282).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) işletmelerin iç ve dış çevrelerinde ortaya çıkan gelişmelerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi veya belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerin çevresinde meydana gelen değişimlerin, birbirleriyle ilişkili olması ve organizasyonun stratejik planlaması ile sistematik açıdan bütünleşmesi oldukça önemlidir. Bir diğer ifadeyle, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle yönetilmesi amacıyla çalışanların performansını artırma, yenilikçi çalışmalar ve esnekliğe yönelik örgüt kültürünü benimseme ve geliştirme şeklinde tanımlanmaktadır (Öğüt vd., 2004:282).

Günümüzde, organizasyonun çalışmalarının değerlendirilmesi ve uzun dönemli stratejilerin desteklenmesi amacıyla insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle öncelikle organizasyonun uzun dönemli hedeflerine ulaşması için insan kaynaklarının sağlayacağı desteğin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar sonrasında iş stratejilerini destekleyen insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları ile ilgili stratejilerin doğru belirlenmesi amacıyla örgütsel gereksinim ve organizasyonun mevcut yeteneklerinin karşılaştırmalı analizinin yapılması gerekmektedir. Örneğin, “maliyetleri azaltma” stratejisi, iş stratejisi olarak belirlendiğinde, “işgücü giderlerini azaltma” stratejisi, insan kaynakları stratejisi olarak belirlenecektir (Öğüt vd., 2004:283).

Geleneksel insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde temelde bazı farklılıklar görülmektedir. Öncelikle stratejik insan kaynakları yönetiminde, performans değerlendirme sürecinde örgütsel performans ön plana çıkmaktadır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde, organizasyonda ortaya çıkan sorunların çözümü ile ilgili bireysel uygulamalar yerine insan kaynakları sistemleri dikkate alınmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun insan kaynakları yapısı ile organizasyonun performansı arasındaki ilişkiyi belirleyen bir süreç olarak tanımlanabilir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009:1173). Bu kapsamda iş yaşamı içerisinde insan kaynakları uygulamalarındaki en önemli değişim, organizasyonun stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejilerin uygulanması sürecine insan kaynaklarının daha fazla katkı yaptığı görülmektedir. Organizasyona dayalı stratejiler, organizasyonun rekabet avantajı sağlamasına ve takım çalışmasına dayanmakta ve bu durumda insan kaynakları daha önemli bir konuma gelmektedir.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Ortaya Çıkaran Nedenler

Günümüzde işletmeler, etkili, hızlı ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla önemli çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların nedenlerini ve stratejik insan kaynakları yönetimini doğru anlamak amacıyla stratejik insan kaynaklarının gelişiminde etkili olan gelişmeleri anlamak önemlidir (Öğüt vd., 2004:282-284). Günümüzde insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetimin birleşmesi ile oluşan stratejik insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran nedenlerden bazıları şunlardır (Öğüt, 2012: 20-23):

1.5.1. Bilgi Toplumu

Bilgi çağını yaşadığımız günümüz dünyasında toplumlar tarım, sanayi ve ileri sanayi aşamalarını yaşamaktadır. Küreselleşmenin yaygınlaşması ile birlikte bilgi toplumu ülkeler ortaya çıkmıştır. Bilgi çağı toplumları, yeni yöntemler ile ilgili düşünme, yönetme ve çalışmanın sürekli hale gelmesi, sürekli eğitimin yaygınlaşması, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonların etkisiyle öğrenen toplum felsefesi ile gelişimini sergilemektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün hızlı olmasının temel nedeni, teknolojinin gelişme hızı ve gelişen teknolojilere uyumun hızlı olmasıdır. Bir diğer ifadeyle, teknolojinin

farklılaşması ve bilgi kullanımının artması ile birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geçiş sağlanmıştır. Birey, sanayi toplumunda ortaya çıkan ihtiyaçlarını genellikle maddi ihtiyaçlarla karşılamaktadır. Bilgi toplumunda ise bilginin kullanımı ve üretimi yaygınlaşmaktadır. Bu durumda, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamakta yer alan kişinin kendini gerçekleştirme ve yeteneklerinin geliştirilmesi ihtiyacı bilgi toplumunda daha kolay sağlanabilir (Öğüt, 2012: 170).

Bilgi toplumuna geçiş, insan kaynakları yönetiminin ve uygulamaları açısından çok önemli bir role sahiptir. Bilgi toplumunda insan faktörü ve bilginin niteliğinde değişimler meydana gelmektedir. Günümüz bilgi toplumunda bilgi, en önemli üretim kaynaklarından birisi olarak görülmektedir. Geleneksel üretim faktörleri yani doğal kaynaklar, emek ve sermaye varlığını korumakla birlikte önem açısından ikinci planda yer almaktadır. Çünkü bu üretim faktörlerinin elde edilebilmesi için bilgiye ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmeler ve çalışanlar açısından işe yarayan, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilecek bilgi önem kazanmaktadır. Bilginin oluşumuna katkı sağlayan ve bilgiyi kullanan ise insandır. Dolayısıyla bilgi toplumunda diğer önemli girdi insan faktörü olmaktadır. Bilgi toplumunda insan faktörünün gelişimi, insana yatırımın önemini ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle bilgiyi kullanma yeteneği önemli bir faktör haline gelmiştir (Bahadınlı, 2013:34).

Bilgi yönetimi, organizasyonların bir bütün olarak değişen ortam ve koşullara uyum sağlayan yetenekli çalışanlara sahip olmasını ifade eder. Teknolojik değişimin ve yeni bilgi ve uygulamaların ile değişimin hızının yüksek olması, organizasyonların bu değişime sürekli uyum sağlamasını gerekli hale getirmektedir. Organizasyon içinde bulunan çalışanlar sürekli olarak yeni bilgileri, gelişmeleri ve en iyi uygulamaları belirleme ve elde etmesi sonucunda organizasyon bir "öğrenen organizasyon" haline gelecektir. Öğrenen organizasyon, bireylerin sürekli olarak öğrendiği ve bilgilerini organizasyonun faaliyetlerine entegre ettiği; yeni fikirlerin ödüllendirildiği bir öğrenme kültürüne sahip; yenilik yapmak için risk alma olanağı sunan esnek bir yapının bulunduğu organizasyonlardır (Aktan ve Vural, 2005:18).

Günümüzde bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı, bilginin yoğun bir şekilde kullanıldığı, bilginin temel güç olmaya başladığı çalışma yaşamında bilgi seviyesi yüksek çalışanların daha fazla istihdam edilmeye başlanmıştır. Bilgi toplumunda bilgi artışı daha hızlı gerçekleşmekte ve hayatın tüm alanlarında yer alan değişim ve gelişmeleri kapsamaktadır. Sanayi sonrası toplumlarda durağanlık ve arayışların, bilginin hızlı üretimine yönelmesi nedeniyle günümüzde bilgi artışının daha hızlı olduğu görülmektedir. Bilgi artışı sonucunda oluşan bilgi birikiminin yönetilmesi, aktarılması ve paylaşılması ile birey, kurum ve toplum yaşamında önemli değişimlere neden olduğu söylenebilir. Bilgi ve teknoloji üretiminde etkili toplumlarda bilgi satışına (know-how) önem verildiği bilinen bir durumdur (Öğüt, 2012: 171).

1.5.2. Teknolojik Değişim ve Gelişim

Teknoloji bireylerin içinde yaşadıkları ve çalıştıkları fiziksel ve ekonomik koşulları sağlamaktadır. Organizasyonlarda teknoloji yönetiminin en önemli yararı, teknolojinin bireylerin verimli bir biçimde daha az çaba ve kaynak kullanımı yoluyla işlevlerini gerçekleştirmelerine olanak sağlamasıdır. Teknoloji yönetiminde sağlanacak başarı ile yönetimin organizasyon ve çalışanlara ilişkin yaklaşımları arasında etkileşimler vardır. Teknoloji yönetimi; bir örgütün stratejik, taktik ve operasyonel hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla ihtiyaç olan teknoloji ile ilgili kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Teknolojinin organizasyona adapte edilmesi ve yönetimi, teknoloji üretimi kadar önemlidir (Öğüt, 2012: 172).

Günümüzde işletmeler açısından teknoloji rekabet için gereklidir. Teknolojinin hızla değişmesi ile birlikte rekabet de artmaktadır. Rekabetin hızlı teknolojik gelişmeleri ortaya çıkarması sonucunda teknolojik gelişmeler ile rekabet arasında bir döngü ortaya çıkmaktadır (İleri ve Horasan, 2010:178).

Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, teknolojiyi kullanan işletmelerin rekabet gücünü artırırken daha rekabetçi olmaları konusunda işletmeleri baskı altına almaktadır. Özellikle iletişim ve bilişim teknolojileri alanında meydana gelen gelişmeler iş yapma yöntemlerini ve faaliyetlerini değiştirmekte ve esnek çalışma yöntemlerini özendirerek yetenekli çalışanların istihdam edilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle organizasyonların yeni koşullara uygun bireyleri

seçme, ie alma, değerlendirme, eğitim ve ödüllendirme programlarına sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla teknoloji, organizasyon içindeki çalışma ortamının ve çeşitli İK politikalarının değişimine neden olmaktadır. Bununla birlikte teknolojiyi meydana getiren ve kullanan kaynağın “insan kaynağı” olması, insan ve onun sahip olduğu yeteneklerin organizasyon içinde stratejik açıdan önem kazanmasını sağlamaktadır (Cingöz, 2011:35).

1.5.3. Küreselleşme

Küreselleşme, her alanda mesafenin azalarak sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel açıdan dünyanın daha fazla btnletiğini belirten bir kavramdır. Küreselleşmenin ortaya çıkması sonucunda yapılan çalışmalar yer ve zamana bağlı olmadan yrtlmeye balanmış, sınırlar ortadan kalkmış, dünyadaki tüm ülkelerin ve insanların birbirine bağımlılığı artmaya başlamıştır. Günümüzde uzak mesafelerin yakınlamasında iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmelerin etkisiyle ithalat kotalarının kaldırılması sonucunda oluşan ticaret ve sermaye hareketlerinin serbest hale gelmesi küreselleşmenin hızla yayılmasına neden olmuştur (Bayat, 2008:84).

Akdemir, kresellemeyi sermayenin, ürünlerin, hizmetlerin, fikirlerin, bilginin ve insanların ulusal sınırların ötesinde serbest bir şekilde hareket etmeleri olarak tanımlamıştır. Ekonominin küreselleşmesi ve uluslararası alanda rekabetin artmasıyla birlikte bir işletmede çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri en önemli kaynak durumuna gelmiştir. Küreselleşme sonucunda sosyal ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan değişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, işletmelerin hedeflerine ulaşması amacıyla insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem vermesine neden olmuştur. Bu durumda insan kaynakları uygulamalarının rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelere önemli katkılar sağladığı belirlenmiştir (Akdemir, 2005:429).

İnsan kaynakları yönetimi, küreselleşmenin yayılmasında önemli etkenler arasında yer alan çok uluslu işletmelere personel bulma çalışmalarında önemli bir rol üstlenmektedir. Çok uluslu işletmelerde çalışanların farklı ülke kültürüne ve farklı ülkede çalışmaya uyum sağlaması, istekli olma, kendine güven, ya, deneyim, eğitim vb. niteliklerinin yanında liderlik ve kendine güven vb. kişisel özellikleri de oldukça önemlidir. İşletmelerin ihtiyaı olduğu çalışanları ie alma

amacıyla geçerli, güvenilir ve sağlıklı işleyen bir personel seçme sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Seçme sisteminde özellikle psikometrik testleri kullanmak faydalı olabilir. Bununla birlikte ülke dışında görev alacak çalışanların çeşitli eğitim programlarına katılmaları oldukça önemlidir. Örneğin, gidilecek ülkenin kültür yapısı ile ilgili konularda bireylere bilgi verilebilir (Bayat, 2008:85).

Küreselleşme ile birlikte yaşanan hızlı değişim, işletmelerin faaliyet gösterdikleri dış çevreyi gittikçe karmaşık ve değişken hale getirmektedir. Günümüzün ekonomik düzeni yeni fırsatlar ile birlikte riskleri de beraberinde getiren, belirsizliklerin olduğu ve hızlı hareket etmeyi gerektiren bir duruma gelmiştir (Ertürk, 2011:56). Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmesi için rekabet stratejilerini etkili bir şekilde kullanması, yenilik ve gelişimleri sürekli takip etmelerine bağlıdır. Günümüzde global ekonomi çok karmaşık bir yapıdadır. Bu karmaşık yapı içerisinde işletmelerin sürdürülebilir büyümesi için pazarda rekabet gücünü artırması gerekmektedir. Küresel ekonomide ortaya çıkan durgunluklar küreselleşmenin daha hızlı yayılmasına neden olmuştur. Gelişmekte olan ülkeler işletmelerin gelecekte büyümesi açısından önemli bir kaynak olarak kabul edilmiş ve yeni yetenekler ile bu ülkelerde faaliyet göstermek amacıyla büyümeyi amaçlayan işletmelerin hedefi haline gelmiştir (Bahadınlı, 2013:36).

Çalışanları maddi ve manevi yönden motive eden, onlara eğitim imkanları sağlayarak kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayan, çalışanlarla doğru iletişim kuran, yenilikçi çalışmalar yapan insan kaynakları yönetimi, bu çalışmaları ile çalışanların bağlılığını artırmakta ve işletmenin rekabet gücüne katkı sağlamaktadır (Bayat, 2008:85).

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan ekonomik gelişmeler işletmelerin rekabet avantajı kazanması için stratejik insan kaynakları yönetimine önem vermesine neden olmaktadır. Bu durumda işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla en iyi uygulamaların bulunduğu yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle işletmeler, rekabet avantajına sahip olmak amacıyla insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarında stratejiye önem vermiştir. Ayrıca

stratejinin insan kaynakları alanında önem kazanması sonucunda İK yöneticileri organizasyonda daha güçlü bir konuma ulaşmaktadır (Akdemir, 2005:430).

1.5.4. Değişen Rekabet Anlayışı

1980’li yıllarda küreselleşmenin hızlanması ve dünyanın tek bir pazar haline gelmesi sonucunda, “sanayi, ticaret ve hizmet kesimlerinde yer alan ve işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutlarını ve etki alanını değiştirmiştir.” Rekabetin boyutlarının değişmesi sonucunda iç pazardaki rekabetin yanı sıra, dış pazarlarda da rekabetin artması “yerel rekabet” ortamından “küresel rekabet” ortamına geçişi ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifadeyle, küreselleşme alanında yaşanan gelişmeler sonucunda, tüm ülke, sektör ve işletmeler açısından “rekabet gücü” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu durumda ulusal ve uluslararası alanda başarının anahtarı rekabet gücüdür (Bilgin, 1999:4).

Günümüzde rekabetin giderek daha fazla ortaya çıktığı ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürmesi için değişim olgusunu anlamalı ve buna yönelik stratejiler geliştirmelidir. Müşteri yapısının değişmesi ile birlikte işletmelerin yeniden yapılanması ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden belirlemesi oldukça önemli hale gelmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005:63).

Günümüzde pazara dolaylı ve doğrudan ürün ve hizmet sunan işletmelerin faaliyetleri rekabet ortamından etkilenmektedir. Rekabet anlayışının değişmesi ile birlikte üretim üstünlüğü yerine maliyet, kalite ve hız üstünlüğü önemli hale gelmiş ve günümüzde ise hizmet üstünlüğü belirgin duruma gelmiştir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet önemli bir olgudur. Yaşadığımız yüzyılda küreselleşme sonucunda rekabet yoğunluğu ve rekabet çeşitliliği artmıştır (Tekin ve Çiçek, 2005:64).

Günümüz dünyasında rekabet kavramı anlam ve içerik açısından değişim sürecini yaşamaktadır. Değişim sürecinde oluşan rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gereklidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için rekabet üstü bir konumda olmaları gerekmektedir. Özellikle uluslararası piyasalarda ayakta kalmak, başarılı olmak ve pazar payını korumak için rekabet üstü bir düşünce yapısını benimsemek gerekmektedir. Bu açıklamalara göre bir işletmenin rekabet üstünlüğünü elde etmesinde ve bu üstünlüğü sürdürmesinde,

işletmenin değerleri ve insan kaynaklarının önemi oldukça fazladır (Tekin ve Çiçek, 2005:64). Günümüzde yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için teknoloji ve doğal kaynaklar gibi geleneksel kaynakların yetersiz kaldığı anlaşılmış ve rekabet üstünlüğünün sürekli hale gelmesi için bireye, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerine önem verilmesi gerekmektedir. Yetenekli çalışanları işe alma, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılama, motivasyon sağlama ve yetenekli çalışanları elde tutma isteği ve bu durumda rekabet üstünlüğünü sürekli hale getirme ve işletme hedeflerine ulaşmak amacıyla stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi daha fazla anlaşılmıştır (Bayat, 2008:87).

1.5.5. İşgücünün Yapısal Değişimi

Günümüzde teknolojik gelişmeler ile birlikte mevcut işgücünün yapısında değişim ve gelişimin olduğu söylenebilir. Beden gücüne dayalı çalışan işgücünden; “beyaz yakalı” bilgi işçileri ortaya çıkmıştır. Beyaz yakalı çalışanların çalışma ortamında sayılarının artması ile birlikte bedenen çalışan insanlara ihtiyaç azalırken, zihinsel fonksiyon ve bilgisine ihtiyaç duyulan çalışan ihtiyacı artmıştır. Yetenekli, teknik ve profesyonel çalışanlar iş hayatına katılım sağlamıştır. Bunun yanında yeni teknolojilerin ortaya çıkması sonucunda işgücünün yapısında değişiklikler meydana gelmiş ve esnek çalışma modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Standart dışı esnek üretime dayalı bilgi toplumunun ortaya çıkması ile birlikte kısmi süreli çalışma, evden (home office) çalışma ve belirli süreli çalışma vb. esnek çalışma modelleri artış göstermiştir. İnsan kaynakları yönetimi esnek yapısıyla bu tür çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Bayat, 2008:87).

İşletmelerde geçici ve dönemsel işgücü kullanımı ile birlikte geçici, sözleşmeli veya yarı zamanlı (part-time) olarak çalışanlar, eğitimci ve danışman olarak görev alanlar, proje elemanı veya dönemsel olarak işe alınanların sayısı ve oranı giderek artmaya başlamıştır. Başlangıçta çoğunlukla, ofis elemanları, müşteri hizmetleri (call-center) çalışanları ya da güvenlik görevlileri için ortaya çıkan bu eğilim, günümüzde yüksek niteliklere sahip profesyonellere doğru kaymaktadır. Projenin yürütülmesi yeni sistemlerin kurulması ya da geçiş dönemlerindeki değişim sürecinin yönetilmesi için uzman yöneticilerden geçici

süre yararlanılmaktadır. Ekonomik belirsizlik ve kriz dönemlerinin olması, işe alma, eğitim ve elde tutma maliyetlerinin yüksekliği, yasal yükümlülüklerin ağırlığı işletmeleri geçici çalışan istihdam etmeye yöneltmektedir (Barutçugil, 2004:88).

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi İle Karşılaştırılması

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, 1980’li yılların başında ortaya çıkan bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi, zaman içerisinde kapsamı genişletilerek personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Personel yönetimi kavramının yaygın kullanıldığı dönemde, özlük işleri olarak tanımlanan faaliyetler yer almaktadır. Bu amaçla yapılan işler rutin ve uzmanlık gerektirmeyen faaliyetlerdir. Organizasyonların insana değer vermesi ve sosyal sorumluluk anlayışları artmaya başladıkça insan kaynakları bölümünün faaliyetleri daha fazla gelişerek günümüzdeki mevcut durumuna gelmiştir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:7).

Modern insan kaynakları yönetimi disiplininin kurulması birçok farklı kaynaktan beslenmiştir. Bunlar arasında çalışanların ilişkilerindeki çelişki ve tartışmalar ile ilgilenen çatışma yönetimi, iş örgütlerinin ölçeklerinin büyümesinden kaynaklanan işgücünün artan oranda uzmanlaşması, insanları yönetme ile ilgili bilimsel ilkelerin ortaya çıkması ve buna benzer ilişkiler ile ilgili sosyal ve hukuki gelişmeler sayılabilir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:7).

Personel yönetimi işgücü verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalara odaklanır. İnsan Kaynakları ise işgücü verimliliği ile birlikte çalışan memnuniyeti ile ilgili uygulamalar yapmaktadır. Personel yönetimi örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Bu amaçla işgücü verimliliğine yönelik çalışmalara odaklanır. Bu durumda personel yönetimi, bireyin çalıştığı örgüte yaptığı katkıya odaklanır. İnsan kaynakları uygulamaları ile bireylerin verimlilik ve memnuniyet seviyelerinin artırılması amaçlanır. Bu kapsamda iş hayatının niteliğinin artırılması ile ilgili çalışmalar önem kazanmaktadır (Cingöz, 2011:24).

İnsan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi personel yönetimi uygulamalarında da hat yöneticileri çalışanların yönetiminden sorumludur. Ancak

insan kaynakları alanında İK politikalarını uygulayan hat yöneticilerinin rolü daha belirgindir. Organizasyonun tüm kademelerinde bulunan yöneticilerin insan kaynakları alanında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu durumda yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına destek olması sonucunda insan kaynakları uygulamalarının etkinliği artacaktır (Cingöz, 2011:24).

Tablo 1.1: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2013); *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul, s.11.

Tablo 1.1'e göre, personel yönetimi iş odaklı, insan kaynakları yönetimi ise insan odaklı bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetiminde organizasyonların en değerli kaynağının “insan” olduğu kabul edilir. İnsan kaynaklarına göre çalışan insan bir maliyet unsuru değil, organizasyona katma değer sağlayan önemli bir girdi olarak kabul edilir (Cingöz, 2011:25).

Legge, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları şu şekilde açıklamıştır (Cingöz, 2011:25):

- Personel yönetimi, yönetsel olmayan pozisyonlarda bulunan çalışanlara yönelik faaliyetler ile ilişkili iken, insan kaynakları yönetimi yönetsel olmayan pozisyonlarda çalışanlar ile birlikte yönetsel pozisyonda çalışanlara da odaklanmaktadır.
- Personel yönetimi çalışanların yönetimine, insan kaynakları yönetimi ise, takım yönetimine odaklanmaktadır.
- Birim yöneticileri insan kaynakları yönetiminde kilit bir rol oynamaktadır.
- Örgüt kültürünün yönetimi insan kaynakları yönetiminde önemli bir role sahiptir. Personel yönetiminde ise önemli değildir.

Yukarıda sayılan yönleri incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin personel yönetimine göre daha stratejik bir alan olduğu görülmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetimi sistemi farklılıkları değil, benzerlikleri yönetmeye yöneliktir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi, daha fazla değer sağlayan bir yaklaşım gerektirmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012:111).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında bulunan ayrımın belirgin olmadığı söylenebilir. Ancak iki uygulama arasındaki en belirgin farklılık, insan kaynakları yönetimi daha fazla bireysel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahipken, stratejik insan kaynakları yönetimi ise, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğüne yol açabileceği düşüncesiyle, daha fazla örgütsel odaklı bir bakış açısına sahiptir. Bu nedenle, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarını d- stratejik yönetim ile bütünleştirmesi sonucunda rekabet üstünlüğü sağlayacağı sonucuna ulaşılabilir (Seviçin, 2006:186).

Günümüzde yoğun rekabetin olduğu küresel piyasalarda, çalışanların bağlılığı ve yetkinlikleri organizasyonun en önemli rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, esnekliği ve yeniliği güçlendiren örgüt kültürünü geliştirme ve işletme performansını artırmak için stratejik amaçlar ve hedefler ile insan kaynakları faaliyetlerinin birleştirilmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, doğru yetkinliklere sahip çalışanların bireysel kariyerlerinin gelişimi ve işletme kültürü ile ilgili uzun süreli bir bakış açısıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013-114).

1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Günümüzde rekabet, bilgi teknolojileri ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Rekabet ortamında işletmeler, bilgi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Farklılaşan ve yoğunlaşan küresel rekabet koşulları, işletmenin toplum içinde niteliğinin değişmesi, teknolojik yenilikler, küreselleşme, ekonomik yapının değişmesi, çalışanların beklentilerindeki değişimler vb. nedenler ile insan kaynakları stratejik yönelimli bir duruma gelmiştir. İnsan kaynaklarının geliştirilebilir olması işletmeler için maliyet unsuru olmanın dışında insanın bir yatırım unsuru olmasını sağlamıştır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:17).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, amaçlarına ulaşabilmek için belli fonksiyonlardan oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları politikasının belirlenmesi, iş ve görev analizi, seçme ve yerleştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve motivasyon çalışmaları temel insan kaynakları uygulama alanlarını oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:18).

Stratejik insan kaynaklarının işletmelerde uygulandığına ilişkin bazı ölçüm ve karar verme yöntemleri kullanılabilir. Örneğin bir şirketin insan kaynakları stratejisi, insan kaynakları vizyon, misyon ve değerlerinin olması, insan kaynakları bölümünün örgüt şemasında üst düzeyde yer alması gibi göstergeler stratejik insan kaynakları uygulandığını göstermektedir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:18).

1.8. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Teknolojik gelişmelerin ilerlemesi ve küreselleşmenin yayılması sonucunda 1990'lı yıllarda rekabetin artması ile birlikte işletmeler açısından en önemli rekabet unsuru olarak görülen insan kaynakları daha etkin kullanılmaya başlanmıştır. Bu durumda işletmeler insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Değişimin sürekli hale gelmesi ile birlikte işletmeler açısından “öğrenen örgütler” olma zorunluluğu ortaya çıkmış, bu durum insan kaynakları uygulamaları kapsamında eğitim ve geliştirme uygulaması daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu durumda insan kaynakları planlamasında tüm insan kaynakları uygulamalarının stratejik bir yaklaşım ile planlama sürecine dahil edilmesi sonucunda “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması” kavramı ortaya çıkmıştır (Arslan, 2012:91).

Günümüzde işletmeler; uzun süreli, sürekli ve stratejik yönetimin bir parçası olarak değerlendirilen ve işletmenin stratejik planı ile bağlantılı stratejik insan kaynakları planlaması uygulaması sonucunda işe yerleştirilen ve organizasyonun amaçları ile kendi bireysel amaçlarını bütünleştirebilen insan kaynaklarının olmasını amaçlamaktadır (Arslan, 2012:91).

Stratejik insan kaynakları planlaması bir organizasyonun insan kaynaklarına yönelik işgücü ihtiyacını belirleme sürecidir. Stratejik insan

kaynakları planlaması bir analiz çalışmasıdır. Söz konusu çalışma ile belirli bir dönem içerisinde insan kaynakları ihtiyaçlarının organizasyonun genel stratejisi ile uyumlu olması sağlanır. Söz konusu insan kaynakları planlaması tüm işletme bölümleri ile uyumlu olmalıdır. Bu durumda stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyona ait belirli bir dönem için belirlenen strateji ve hedeflerin o dönemi kapsayan insan kaynakları ihtiyaçları şeklinde açıklanabilir. Stratejik insan kaynakları planlaması; stratejik insan kaynakları yönetimi ismi ile ortaya çıkan ve insan kaynaklarının stratejik bir duruma gelmesini sağlayan yaklaşımdır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi organizasyonun stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşerek üst düzey işleve dönüşmüştür (Arslan, 2012:92).

Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde oluşan stratejik insan kaynakları planlaması ise organizasyonun belirli bir dönem için işgücü ihtiyaçlarının belirlenmesini hedeflemektedir. Organizasyonun uzun süreli başarılı olması amacıyla gerekli hedefler ve stratejiler, bu çalışmaları yapabilecek becerili ve yetenek sahibi çalışanlar olmadığında bir anlam ifade etmeyecektir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyon stratejisinin doğru zamanda, gerekli nitelik sahibi ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalışan bireyleri ifade eden süreçtir (Arslan, 2012:92).

Stratejik insan kaynakları planlaması ile insan kaynakları planlaması arasındaki en önemli farklılık faaliyet planlamasıdır. Bu durumda insan kaynakları ihtiyacının sadece sayısal olarak belirlenmesi ile birlikte iç ve dış çevre koşullarına, organizasyonun stratejisine ve hedeflerine göre niteliksel olarak ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, kurumsal küçülme stratejisi uygulayan bir organizasyonun insan kaynakları planlaması çalışmasında sadece sayısal olarak kadronun azaltılması yeterli değildir. Bu durumda insan kaynağının sayısal olarak azalması ile verimlilik artışı gerçekleşmeyecek, sayısal olarak azalan işgücünün daha etkin ve verimli olması amacıyla bazı çalışmaların yapılması gerekli olacaktır. Bu durumda stratejik insan kaynakları planlaması ile çalışan ihtiyacı veya fazlası belirlenirken, organizasyonun hedeflerine ve stratejisi ile ilgili faaliyet programlaması gerçekleştirilecektir (Arslan, 2012:92).

Bu açıklamalara göre stratejik insan kaynakları planlamasının üç işlevi şu şekilde açıklanabilir: Öncelikle stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonun stratejisine göre insan kaynakları stratejisinin belirlenmesini sağlamaktadır. İkinci olarak organizasyonun amaç ve stratejileri ile desteklenen insan kaynakları isteklerini karşılamaktadır. Üçüncü işlevi ise stratejiler ve insan kaynaklarının isteğine göre planlamayı sağlayan politika ve programlar geliştirmektir (Arslan, 2012:92).

1.9. Stratejik İnsan Kaynakları ve İnsan Sermayesi Yönetimi

Bir işletmenin başarısında yönetimin çalışanlarını belli bir vizyon etrafında yönlendirmesi oldukça önemlidir. Örgüt yönetiminin tek amacının yüksek kar elde etme, büyüme ve üretim olmaması gerekir. Örgüt yönetiminin topluma ve çalışanlara bakış açısının büyük önemi bulunmaktadır. Günümüzde rekabetin artması ile birlikte rekabetin yapısı ve araçları da değişmektedir. Örgütlerin benzer kaynaklara sahip olması nedeniyle şirketler arasında rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli etkenin insan kaynakları olduğunu söyleyebiliriz. İnsan kaynakları, işletme stratejilerine göre çalışanları bilgilendiren, eğiten ve ortak hedeflere yönlendiren bölüm olarak tanımlanabilir. İşletmelerin en değerli varlıkları müşteri portföyü ve insan kaynaklarıdır. Her ikisi de kültürel çeşitlilik içermekte ve işletme bilançolarında yer almamalarına rağmen işletmeler açısından bir değer ifade etmektedir. Günümüzde işletmeler finansal sermaye yerine insan sermayesi ile rekabet gücünü artırmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:248).

Entelektüel sermaye, bir işletmenin en önemli rekabet kaynağıdır. Bu nedenle organizasyonda çalışanların bilgileri ile bu çalışanlar örgütten ayrıldığı zaman kalan bilgi entelektüel sermayedir. Bir işletmenin gelecekte başarılı olma durumu sahip olduğu entelektüel sermayenin yönetilme durumuna bağlıdır. Değişimlerin hızlı yaşandığı günümüz bilgi çağında, entelektüel sermayenin önemi gittikçe artmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:249).

2. YETENEK YÖNETİMİ

Günümüzde değişimlerin hızlı yaşanması nedeniyle insan kaynakları yaklaşımının insana bakış açısını ve rolünü değiştirmektedir. İş dünyasında yaşanan hızlı değişim ile birlikte insan kaynakları bölümleri kayıt tutma ve kontrol gibi işlevlerin yerine örgütlerin büyümesi amacıyla daha sorumluluk olarak örgüt stratejisinin belirlenmesi ve bu stratejinin uygulanmasını sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle insan kaynakları, örgütün genel yönü ve değerlerinin belirlenmesi, global düşünme, yenilikçilik, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanması gibi yeni çalışmalar yürütmektedir (Enz ve Philips, 2001:18).

İnsan kaynakları yönetiminin insana yönelik çalışmaları arasında yer alan “kaynak” temelli bakış düşüncesi günümüzde sorgulanmaktadır. Çünkü işletmelerin başarı elde etmesinde en önemli etkene sahip olan yetenekli çalışanların, işletmenin sahip olduğu hammadde, malzeme, makine, donanım, sermaye vb. kaynakların aynı seviyede değerlendirilmesi yetersiz kalmaktadır. Eğitim, performans yönetimi, motivasyon, kişisel gelişim, iş tanımları, iş analizi, organizasyon şemaları vb. uygulama ve yöntemlerin oluşturduğu “insan kaynakları” yetersiz duruma gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi günlük rutin işlerin dışında değer sağlayan bir vizyon ortaya koymaya başlamıştır (Enz ve Philips, 2001:18).

Yetenek yönetimi kavramı, 1990’lı yılların sonlarında ABD’de ortaya çıkmış ve İngilizce “Talent Management” şeklinde ifade edilmiştir. Yetenek yönetimi kavramının uygulama ve akademik çalışmalarda yer alması Mckinsey danışmanlık firmasının 1997 yılında yaptığı “yetenek savaşları (the war for talent)” araştırmasıyla başlamıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre örgütlerin yetenekli çalışanları kazanmak ve elde tutmak amacıyla diğer örgütler ile rekabet içerisinde oldukları sonucuna ulaşılmış ve gelecek yıllara yönelik en önemli kurumsal kaynağın “yetenek” olduğu belirlenmiştir (Çolak, 2008:1).

Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaması nedeniyle “Yetenek Yönetimi” olarak belirlenen ve insan kaynakları yönetiminin sahip olması gereken yeni rol ve sorumluluklar ile birlikte yeni bir yaklaşım

ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, yetenekli çalışanların tepe yönetiminin önemli bir kaynak olarak gördüğü, organizasyonun genel stratejisi içerisinde yetenek stratejisinin yer aldığı, yetenekli çalışanların işe alınması, eğitim ve geliştirme fırsatlarının sağlanması ile elde tutulması çalışmalarını kapsayan ve yetenekli çalışanların kendilerini geliştirme, yeteneklerini sergileyecekleri çalışma ortamlarının sağlandığı çalışana yönelik değer odaklı bir yönetim felsefesidir (Atlı, 2012:99).

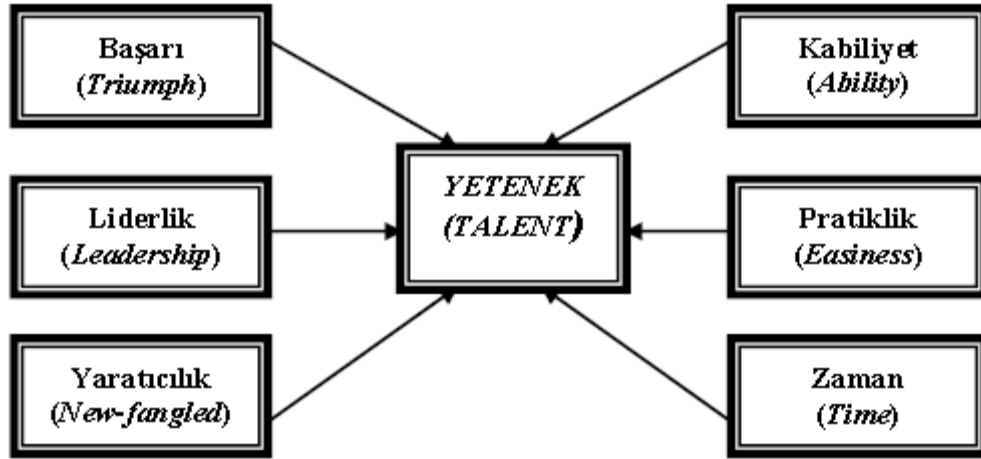
Organizasyon teorisi bağlamında yetenek yönetimi, klasik yönetim anlayışından, modern ve post-modern yönetim yaklaşımına uzanan yönetim felsefesinin geldiği son noktada yer almaktadır. Post modern yönetim yaklaşımı, bilgi ekonomisine dayanan ve bilgi ile düşünce gücünün bileşiminden nitelikli bilgi ortaya çıkaran üretim biçiminin ihtiyaçlarını karşılayan bir yaklaşımdır. Bir başka ifadeyle yetenek yönetimi, organizasyonun tüm seviyelerinde yer alan yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, işe alma, eğitim ve geliştirme, yedekleme planlaması, performans değerlendirme, yetenekli çalışanların elde tutulması gibi süreçleri kapsayan yeni bir yaklaşımdır (Atlı, 2012:99).

2.1. Yetenek Kavramı

Stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurma ile ilgili tanıma göre yetenek, bireyin tekrar eden düşünme, hissetme ve davranış ile ilgili zihinsel faaliyetlerin üretken bir şekilde uygulanmasıdır. Yetenek kavramı her ne kadar farklı şekillerde tanımlanmış olsa da temelde davranışa yönelik potansiyel bir yapabilme becerisini içerdiği, kalıtsal olduğu, zihinsel ve bedensel kapasiteyi ifade ettiği, uyum sağlama açısından doğuştan gelen bir güç olduğu kabul edilmektedir (Bahadınlı, 2013:8).

Yetenek kelimesinin uzun zamandan beri farklı anlamlarda kullanıldığı, zaman içerisinde değişime uğradığı görülmektedir. Günümüzde “yetenek” kavramının değişim süreci iş hayatına girmesiyle devam etmektedir. İş hayatında 1990’lı yılların sonundan itibaren sürekli kullanılan yetenek kavramının orta ve uzun dönemde çalışma hayatında yeni anlamıyla yer alacağı düşünülmektedir (Şahin, 2017:3).

Şekil 2.1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



Kaynak: Selen Doğan ve Özge Demiral (2008); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s. 151.

Şekil 2.1’den anlaşılacağı üzere YETENEK (TALENT) kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilebilecektir.

“Yetenek” kelimesi özel becerileri olan çalışanları ifade etmektedir. Organizasyon açısından, bu beceriler oldukça önemlidir. Organizasyonların özel becerilere sahip çalışanlara sahip olmaması gerçek bir kriz durumuna neden olabilir. Özel beceri sahibi çalışanlar diğer örgütler tarafından transfer edilebilir. Bu durumda yetenekleri geliştirmek zaman alır (Şahin, 2017:3).

Türk Dil Kurumu yeteneği; “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç veya kapasite”; eğitim bilimlerinde ise yetenek “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çevreleyen sınır; dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2016). Bir başka ifadeyle yetenek bir bireyin yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları hayatının her aşamasında uygulayabilmesidir. Bu tanımlamaya göre stratejik düşünme ve empati gösterebilmenin yanında azim, sabır veya sabırsızlık gösterebilmek ve konsantre olmak da bir yetenektir (Buckingham ve Vosburgh, 2001:17). Bir başka tanıma göre yetenek; bireyin belirli ilişkileri kavrama, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuç elde etme gibi

zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirmesi şeklinde bedensel özelliklerin bütünüdür. Bu açıklamaya göre yetenek, bireylerin davranışlarını yönlendirmek amacıyla faydalandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri şeklinde ifade edilebilir (Altınöz, 2009:4).

Yetenek kavramının iş yaşamı açısından tanımı ise, belli bir seviyenin üzerinde potansiyel ve beceriye sahip, işletmelerin sürekli karşı karşıya kaldıkları değişimi yönetebilecek ve işletmelerin hedeflerine ulaşması amacıyla katkı sağlayacak bireyler için kullanılan bir terim olarak ifade edilebilir (Bahadınlı, 2013:9).

2.1.1. Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri

Günümüzde işletmeler rakipleri karşısında avantaj sağlamak ve en iyi olmayı istemektedir. Bu avantajı elde etmek için insan önemli bir kaynaktır. İşletmeler yetenekli çalışanların yetkinliklerini sergileyerek potansiyelin iş ortamına yansıtılması ve bu çalışanlardan en üst seviyede faydalanılması durumunda başarıya kolaylıkla ulaşabilir. Yetenekli çalışanlar iş ortamında çalışma arkadaşlarıyla sinerji oluşturmali ve etkin iletişim içinde olmalıdır (Biçer ve Düztepe, 2003:13).

Çalışanların iş ortamında sahip olması gereken temel yetkinlikler arasında; bilgi, beceri, tecrübe, liderlik, empati kurma, inisiyatif kullanma, motivasyon ve iletişim becerisi sayılabilir. Burada önemli olan çalışanların yetkinlikleri ile organizasyonun hedeflerini bütünleştirmek ve yüksek performansı sağlayabilmektir (Biçer ve Düztepe, 2003:13).

Yetenekli çalışanların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2012:1):

1. *Sürekli gelişir ve değişirler:* Sürekli aynı şekilde davranmazlar, araştırma çalışmalarına önem verirler ve gelişim planları bulunmaktadır. Ayrıca içsel motivasyonları yüksektir.
2. *Yeni yetenekleri işletmeye çekebilmek:* Yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesine katkı sağlarlar. Bireyler, yetenekli çalışanlar ile çalışmak isterler. Gelişim ve değişimlere yönelik sürekli bir çekim alanı sağlarlar. Pozitif enerjileri nedeniyle diğer çalışanların ilgi odağı olurlar.

3. *Değişik koşullarda başarı eğilimine sahip olmak:* Yetenekli çalışanlar farklı kültür ve çevrede başarıyı elde edebilir. Bu çalışanlar çalışmak istedikleri kurumları dikkatli seçerler. Özgüvenleri çok yüksektir.
4. *Şirketi temsil ederler:* Şirketi iyi bir şekilde temsil ederler. Diğer çalışanlar bu bireyler ile çalışmaktan zevk alırlar.
5. *Kısıtlanmaya ve engellenmeye açık olmamak:* Yetenekli çalışanlar sürekli öğrenme çabası içindedir. Kısıtlandıkları ortamdan nefret ederler. Bu çalışanların çalışma ortamlarında başarılı olması için kuralların ortadan kaldırılması gerekir. Bu çalışanların proaktif bir yapısı vardır.
6. *İyi bir model olmak:* Yetenekli çalışanlar kendilerini geliştirmenin yanında diğer çalışanların da gelişmesine katkı sağlarlar. Diğer çalışanlar için iyi bir rol model olmaktır. Doğal liderlik özelliği gösterirler.
7. *Güven kazanmak:* Yetenekli çalışanlar, diğer çalışanların güvenini kazanırlar.
8. *İyi bir takım takım oyuncusu olmak:* Yetenekli çalışanlar iyi bir takım oyuncusudur. Bu çalışanlar organizasyona katma değer sağlar. Bu çalışanlar organizasyona katkı sağlayarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını amaçlamaktadır.

Yetenek sınıflandırması ile ilgili yetenekli çalışanların sürekli kendilerini geliştirme isteği, en önemli yetenek özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yetenekli çalışanlar, değişim ve gelişime açık olmalı ve öğrenen örgütlerin özellikleri ile uyumlu bir davranış modelini benimsemelidir (Altınöz, 2009:6).

Örgütsel yetenek ise finansal, teknolojik ve stratejik yönden dönüşümü sağlayabilmek ve bu çalışmaları organizasyona uyarlama, yetenekli çalışanları bütünleştirebilme ve sürdürebilmesini sağlayarak bir rekabet üstünlüğü oluşturma olarak açıklanabilir. İşletmenin fiziki çalışmaları ile orta ve üst kademedeki bulunan yöneticilerin yeteneklerinin tümünü ifade etmektedir (Ağraş ve Kılınç, 2014:3).

2.1.2. Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yeteneğin benzer kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramların incelenmesi, yetenek ile aralarındaki ilişkilerin ve benzerliklerin açıklanması son derece yararlıdır. Bu kavramlardan performans; bir işi veya çalışmayı yapmak, yerine getirmek veya yürütmek gibi anlamları ifade etmektedir. Performans sözcüğü geniş bir alanda kullanılmaktadır. Performans sıradan bir eylemin dışında; belirli bir birikime ve beceriye dayalı, özenli ve kaliteli bir biçimde faaliyetlerin yerine getirilmesidir (Özmutaf, 2007:42). Bir başka ifadeyle performans; kabul edilen standartlar dikkate alınarak bir işin yerine getirilme durumu veya çalışanın davranış şekli olarak tanımlanabilir. Performans, bir çalışanın belirli bir zaman sürecinde belirlenen görev ve sorumlulukları yerine getirmesiyle birlikte ortaya çıkan sonuçlardır. Söz konusu sonuçlar olumlu olduğunda çalışanın görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiği ve yüksek performansa sahip olduğu sonucuna ulaşılır. Sonuçların olumsuz olduğu durumda ise çalışanın başarısız olduğu veya performans seviyesinin düşük olduğu sonucuna ulaşılır (Bingöl, 2003:273).

Yetenek kavramı tanımlanırken benzer kavramlarla ilişkisini açıklamakta fayda vardır. Çünkü yerli ve yabancı çalışmalar incelendiğinde yetenek ve benzeri çağrışımlar yapan kavramların tanımlarında net ayırımların yapılamadığı gözlemlenmiştir. Yetenek yönetimi kapsamında yetenek kavramının neyi ifade ettiğini daha net açıklayabilmek için aşağıda yer alan kavramlara değinmenin faydalı olacağı düşünülmüştür.

2.1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde değişime uğrayarak günümüzdeki yerini almıştır. Söz konusu tarihsel süreçte zeka, bilgi işleme, liderlik, iş analizi ve çoklu zeka konularında yapılan araştırmalarda yetkinlik kavramı ortaya çıkmış ve özellikle Prahalad ve Hamel'in araştırmaları başta olmak üzere McClelland, Boyatzis ile Spencer ve Spencer'in çalışmalarının yetkinlik ile ilgili yapılan çalışmalara önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Yetkinlik, üstün performans gösteren çalışandan, yetersiz performans gösteren çalışanı ayıran, bireyin bir çalışmayı yürütürken tekrarlanan tutumlar, yetenek, davranış ve diğer kişisel özellikler şeklinde tanımlanabilir. Temel yetkinlikler

arasında; bilgi, beceri, deneyim, yetenek ve motivasyon bulunmaktadır. Yetkinlik, yetenek kavramı açıklanırken üzerinde durulması gereken kavramlardan biridir (Ünsar, 2009:44). Bir başka ifadeyle, Yetkinlik; yüksek performans seviyesine ulaşılması amacıyla ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlemlenen davranışlar şeklinde tanımlanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003:14).

Günümüzde işletmelerin ve çalışanların başarılı olmaları için çalışanların yetkinliğe dayalı seçme yöntemleri ile işe alınması gerekmektedir. Çalışılan pozisyona uygun ve yetenekli bireyin işe alınması işletmenin ve çalışanın başarılı olmasını sağlar. İşe göre çalışan ilkesine yönelik yetkinlik, işini en iyi şekilde yapabilecek özelliklere sahip bireyin istihdam edilmesi şeklinde değerlendirilebilir. İşe uygun çalışanın işe alınması sonucunda çalışanın daha başarılı ve mutlu olması işletmenin verimliliğine olumlu katkı sağlayacaktır. Pozisyona uygun olmayan bir bireyin işe alınması sonucunda çalışan ve işletme çeşitli yönlerden olumsuz etkilenebilir (Ünsar, 2009:44).

Şekil 2.2: Yetkinlik Piramidi



Kaynak: Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz (2007); “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme,” *İşletme Fakültesi Dergisi*, c. 8, s. 2, s.246.

Şekil 2.2’de belirtilen yetkinlik bileşenlerinin davranışlara aktarılması iki açıdan önemlidir. Birincisi yetkinlik modelleri insan kaynakları açısından oldukça önemlidir. İkinci olarak yetkinlik modeli çerçevesinde çalışanın sahip olduğu özellikler, davranışların sorgulanmasına ve değiştirilmesine neden olmaktadır. Örneğin; empatik bakış açısına sahip olmayan çalışanın empatik bir davranış sergilemesi beklenmemelidir (Tak vd., 2007:246).

2.1.2.2. Yetenek ve Beceri Kavramı

Türk Dil Kurumu beceriyi; “bir kimsenin bedensel veya düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2016). Bu tanımlamaya göre beceri, yetenek kavramının içinde yer almaktadır. Yetenek, gerekli beceriye sahip çalışanlar için kullanılan bir kavramdır. Diğer yandan öğrenen örgütlerde bulunan çalışanların, oluşan durumlar karşısında elde ettiği beceriler, işletmeler açısından önemlidir. Yetenekli çalışanların, bu becerileri daha sonradan kolay bir biçimde öğrenmesi istenen bir durum olduğu görülmektedir (Altınöz, 2009:7).

Çalışanların farklı özelliklerinin olması farklı beceri türlerini ortaya çıkarmıştır. Liderlik becerisi, rasyonel karar alma becerisi, mesleki ve teknik beceri, iletişim becerisi gibi birçok beceriye sahip çalışanların yetenekli oldukları kabul edilmektedir. Yetenekli çalışanların beceri kazanma aşamaları ile daha hızlı ve daha verimli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yetenek ve beceri arasındaki en önemli fark; beceri öğrenme ile kazanılabilir ve bireyden bireye transfer edilebilir. Yetenek ise önemli ölçüde doğuştan gelen ve kalıtsal olan davranışlardır. Bu nedenle yeteneğin öğrenerek kazanılması ve bireyden bireye aktarılma olasılığı oldukça düşüktür (Altınöz, 2009:8).

2.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramı

Türk Dil Kurumu potansiyeli; “gelecekte ortaya çıkması muhtemel ve gelişmesi mümkün olan kullanılmaya hazır yetenek” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2016). Potansiyel, çalışanın gelecekte yükselebileceği üst pozisyonlara yönelik sergileyeceği başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetiminde potansiyelin doğru belirlenmesi oldukça önemlidir (Uslu, 2014:19). Bir başka ifadeyle potansiyel, çalışanın gelecekte çalışacağı yeni pozisyonlarda başarılı olup olmayacağının ölçütüdür. Bu durumda yüksek performans gelecekte çalışanın başarılı olması için “büyük ölçüde” gerekli, ancak “yeterli” koşul değildir. İşletmeler yetenekli çalışanları tespit ederken performansın yanı sıra çalışanın potansiyelinin belirlenmesi oldukça önemlidir (Akar, 2006:1).

İşletmeler, kurumsal kültürleriyle uyumlu ve işe katkı sağlayacak potansiyele sahip kişilerle çalışmak isterler. İnsan kaynaklarının temel amacı, çalışanların nitelik ve yeteneklerini dikkate alarak çalışanları organizasyonların gereksinimleri ve yararlarına uygun bir şekilde geliştirmektir. Bu süreçte, çalışanların beklentilerini karşılamak gereklidir. İşletmeler, potansiyeli yüksek olan çalışanların kazanılması, elde tutulması ve organizasyona değer sağlayacak şekilde performans sergilemeleri amacıyla yetenek yönetimi sürecine ihtiyacı bulunmaktadır. Potansiyel kavramı ile incelendiğinde ise yetenek, potansiyel olarak bir işin yapılabilme becerisini göstermektedir. Organizasyonlar kurum kültürüne uyum sağlayacak potansiyele sahibi bireyler ile çalışmayı arzu ederler. Gerekli bilgi, beceri ve potansiyele sahip olan bireylerin işletmeye katkı sağlayacağı bir gerçektir. Potansiyel, bireyin gelecekte çalışabileceği üst pozisyonlar için sergileyeceği başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009:8-9).

İşletmelerde potansiyel olarak, genel amaçlar ile çalışanların amaçlarının dengeli ve uyumlu olması için kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Akın, 2002:100).

2.1.2.4. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Günümüzde yetenekli çalışanlar işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamak açısından oldukça önemlidir. Yetenekli çalışanlar, çağın gereksinimlerine uygun seviyede bilgi ve becerili, potansiyeli yüksek, işletmeye önemli katkılar sağlayacağı düşünülen uyumlu çalışanlardır (Uslu, 2014:19). Yetenekli çalışanların en önemli üretim faktörü olarak değerlendirilmesini temel alan yetenek yönetimi felsefesi, bu temelin dayanağı olarak yetenekli çalışanların özelliklerini göstermektedir. Çünkü yetenekli çalışanlar işletme kültürünü iyi bir biçimde anlayan ve bu kültürün gerekliliklerini yerine getirebilen çalışanlardır (Bahadınlı, 2013:21). Geleceğin çalışma yaşamında işletmelerin çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir çalışma yaşamına doğru ilerlediğimizi söyleyebiliriz.

Gelecekte kendini yenileyemeyen, günün koşullarına ayak uyduramayan, çalışanlarına yeni teknolojilerin kullanıldığı çalışma ortamını sağlayamayan ve

Çalışanlara sağladığı olanaklar açısından rakipleri ile arasında fark olmayan işletmeler, yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir.

Yetenekli alışanların bazı temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Altınöz, 2009:10-11):

- Sürekli ğrenme ve gelişmeye istekli olmak,
- Başarmak için tutku sahibi olmak,
- Değişime ve gelişime açıktır,
- Başarı odaklı çalışırlar,
- Çalıştıkları kurumu en iyi şekilde temsil ederler,
- Elde ettikleri başarı ile diğer çalışanlara rol model olurlar.
- Kibirli değildir ve diğer çalışanların vereceği tepkiden çekinmez.

Yüksek potansiyel sahibi, derin bilgi ve beceriye sahip, değişim yönetimi ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasında etkin rol oynayan, kuruma değer sağlayan ve yüksek performans sahibi, diğer çalışanlara göre daha başarılı performans gösteren, organizasyonun temel yetkinliklerine sahip olan bireylerin yetenekli çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz. Yetenekli alışanlar organizasyonun kültürünü iyi bir şekilde anlayan ve gerekliliklerini yerine getirebilen çalışanlardır (Gündüzalp ve Özan, 2018:17).

Çalışma hayatında sürekli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlamak için işverenler çalışanları tercih ederken bazı özellikler aramaktadır.

Yetenekli alışanların öne çıkan zellikleri, Dünya’da olduğu gibi ülkemizde de yetenekler arasında yoğun bir rekabet ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum aşağıda sıralandığı gibi açıklanabilir (Altınöz, 2009:13):

- Yetenekler arasında yaşanan rekabet gelişmiş işletmelerin gündeminde yer almaktadır.
- Yabancı sermayeli işletmelerdeki yetenekli çalışanlara yönelik vizyon daha da gelişmiş durumdadır.
- Rekabet avantajı sağlamak üzere ele alınacak temel strateji, iş alma sürecinde pazarlama bakış açısı olarak karşımıza gelmektedir.

- Yetenekler arasındaki rekabetin ortaya koyduğu vizyon, konuya inanmış işletmelerin üst yöneticileri aracılığıyla paylaşılmaktadır.

Günümüzde yetenekli çalışanların, kendilerini ve yaptıkları işleri sürekli geliştirmeye odaklanan, yenilik ve farklılık ortaya koyan hizmet ve ürünler sunarak işletmenin başarıya ulaşması için sürekli gayret içinde olduklarını görmekteyiz (Altınöz, 2009:13).

2.1.2.5. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar

Yetenek kavramı açısından Pareto Kuralı, yapılan işin %80'inin çalışanların %20'si tarafından yapıldığını ifade etmektedir. İşletmelerin gelecekte başarılı olması ve faaliyetlerini devam ettirmesi, çalışanların %5'ini oluşturan yetenekli çalışanlara bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu amaçla işletmelerin yetenekli çalışanları belirleyerek onları elde tutması ve yetenekli çalışanlardan yüksek verim elde etmesi işletme açısından oldukça önemlidir (Altınöz, 2009:14).

İşletmelerde yatırım yapılan ve uzun yıllar işletmede çalışan bireyler en değerli çalışanlardır. Bu nedenle Bill Gates en değerli çalışanları şu şekilde ifade etmektedir; “Bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, böyle bir durumda Microsoft önemsiz bir kurum haline gelirdi” (Altınöz, 2009:14).

2.1.2.6. Yetenek Savaşları Olgusu

Günümüzün küreselleşen çalışma hayatında en yoğun rekabet; sermaye, gelişen teknoloji ve pazar payı yerine yetenekli çalışanları bulma konusunda yaşanmaktadır. Hizmete yönelik bilgi ekonomisinde, yetenekli çalışanları işletmeye kazandıran şirketler başarılı olmaktadır. Dünyamızın yaşadığı değişimler, işveren ile çalışanların arasındaki ilişkilere yeni bir biçim kazandırmaktadır. Söz konusu değişimleri anlayan ve değişime uyum sağlayabilen işletmeler başarılı olmaktadır. Ancak yetenekli bireylerin çalışması açısından cazip olan işletmeler, bu çalışanların örgüte bağlılığı yönünden ciddi zorluklar yaşamaktadır (Ceylan, 2007:11).

İşletmelerin çevresel faktörlerdeki değişimler ile birlikte yetenek savaşları giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişimlerin ortaya çıkması yetenek savaşlarının nedenlerini oluşturmaktadır. Bu faktörler iki başlık altında şu şekilde

ifade edilebilir: Dünya genelinde işletme sayısının artması ile işletmelerin iş yapma anlayışındaki değişimler sonucunda yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulması ve bilgi toplumunda bulunan bireylerin çalışma anlayışındaki değişimler sonucunda çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişmesi ile birlikte bağlılığın azalmasıdır. Bunun yanı sıra işletmelerin birbirlerinden çalışan transferi etmesi de son yıllarda artış göstermektedir (Erdemir, 2006:30).

Yetenek savaşlarının gündeme gelmesi sonucunda insan kaynakları bölümleri yetenekli çalışanları işletmeye kazandırma ve elde tutma çabalarını artırmaktadır. Yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması için onları cezbeden nedenleri bilmek gerekmektedir. Yapılan araştırmalara göre işletmeye kazandırılmaları konusunda rekabet edilen yetenekli çalışanların işletmelerden en önemli beklentileri, kurum kültürü ve değerler olduğu anlaşılmıştır (Erdemir, 2006:31).

Yetenek süreçlerinin doğru uygulanmadığı durumda yetenek savaşlarına girmenin işletmeye bazı olumsuz sonuçları olabilir. İşletmeler yetenek yönetimi uygulamaları ile birlikte nitelikli çalışanları kazanma ile ilgili rekabet ortamına girdikleri durumlarda bireysel performans takım performansının önüne geçecek, iç kaynaklar yerine dışarıdan yetenekli insanlar arama eğilimi artacaktır. Buna bağlı olarak personel devir hızının yükselme ihtimali artacak, sadece dışarıdan yetenekli çalışan bulma yolu seçilirse, işletmedeki mevcut çalışanların iş tatmini azalacak, çalışanların eğitim ve geliştirilmesine yönelik çalışmaların azalma ihtimali ortaya çıkacaktır. Yetenek savaşını kazanan işletmelerde, bu süreçte en iyi yetenekleri işe almayı başaran işletmeler için önemli bir sorun ortaya çıkabilir. İşletmeler için neyi bildiklerini bilmeleri kadar, neyi bilmediklerini de bilmeleri oldukça önemlidir. İşletmede bulunan pozisyonların üstün yetenekli çalışanlar tarafından istihdam edilmesi durumunda, işletme “biz artık en iyiyiz ve her şeyi en iyi şekilde bilen bir potansiyele sahibiz” düşüncesine kendini kaptırabilir (Bahadınlı, 2013:71).

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (Peryön) ve Tower Watson tarafından 2011 yılında yapılan “Türkiye Yetenek Yönetimi” araştırması, Türk şirketlerinin karşılaştıkları sorunları ortaya koymak ve Türkiye’nin diğer küresel piyasalar ile durumunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi ile ilgili

zorlukları belirleyen bu araştırmaya, ülkemizde faaliyetlerini sürdüren sektöründe önde gelen şirketlerde çalışan 162 insan kaynakları yöneticisi katılım sağlamıştır. Araştırma sonucuna göre katılımcıların %83'ünün işe alım ve seçimde, %81'inin ise doğru yeteneği bulma ile ilgili zorluk yaşadığı tespit edilmiştir. İşgücündeki beceri eksikliği (%63), yedekleme yönetiminin planlanması ile ilgili sorunlar (%53) ve teşvik ve ücretlerin artırılması yönündeki baskı (%51), insan kaynakları yöneticileri açısından olumsuz çalışmalar arasında bulunmaktadır. İşletmeler özellikle seçme ve yerleştirme ile ilgili uzman kişilerden yararlanmalı ve onaylanmış uygulamalar kullanılmalıdır. Böylece işletmenin geleceğini belirleyecek potansiyel yeteneklerin kuruma kazandırılması sonucunda doğru yerleştirmeler yapılabilir (Peryön ve Tower Watson, 2011).

2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi kavramı ilk kez 1990'lı yılların sonlarında ABD'de ortaya çıkmış ve İngilizce "Talent Management" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır.

Günümüz rekabet ortamında işletmeler açısından sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Yetenekli çalışanları, işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu hale getirerek etkili bir şekilde kullanımına destek olacak uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu noktada "yetenek yönetimi" kavramı karşımıza çıkmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006:140).

Günümüzde işletmeler açık pozisyonlarını yetenekli çalışanlar ile doldurmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi amacıyla yetenek yönetimi uygulamaları ve stratejilerinin kullanılması gerekmektedir. Yetenek yönetimi işletmelerin sürekli büyüyerek pazarda faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir anlayıştır. İşletmelerde yenilikçi olma, değer sağlama, rekabette fark ortaya koyma ve üstün performans sağlama açısından yetenekli çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanlardan en üst seviyede yararlanmaktır (Uslu, 2014:20).

Geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılamaması nedeniyle "Yetenek Yönetimi" olarak adlandırılan insan kaynakları yönetimi içerisinde yeni bir yaklaşım veya yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır. Bu

yönetim felsefesi, yetenek sahibi çalışanların üst yönetim tarafından önemli bir değer olarak kabul edildiği, işletmenin genel stratejisi ile yetenek stratejisinin uyumlu olduğu, yetenekli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerinin yer aldığı ve bu çalışanların yeteneklerini sergileyecekleri uygun ortamı sağlayan değer odaklı bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (Uslu, 2014:20).

Yetenek yönetimi organizasyondaki insan sermayesine yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle, organizasyonun yüksek performans sergilemesi amacıyla çalışanların yeteneklerinin, işletmenin hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi çalışmasıdır. Organizasyonda her kademedeki çalışanların potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlanmasıdır (Redford, 2005:20).

Yetenek yönetimi, organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşması ve gelecek iş gereksinimlerini karşılaması amacıyla yetenekli çalışanları organizasyona çekmek, onları geliştirmek, çeşitli işlerde görevlendirmek ve bu çalışanların bağlılığını sağlamak için tasarlanan süreç, program ve kültürel normlar dizisi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle yetenek yönetimi; yeteneği bulma, izleme, seçme, yerleştirme, elde tutma, geliştirme, uygun pozisyonlara yerleştirme ve işgücünün analiz edilmesi sonucunda tüm bileşenleri kapsayan bir planlama ile yenilenmeyi ifade etmektedir (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015:269).

Organizasyon teorisi bağlamında ise yetenek yönetimi, klasik yönetim anlayışından, modern ve post-modern yönetim yaklaşımına uzanan yönetim felsefesinin geldiği son noktada yer almaktadır. Post-modern yönetim yaklaşımı bilgi ekonomisinin egemen olduğu “hammaddesi bilgi, enerjisi düşünce gücü, çıktısı daha nitelikli bilgi” olan bir üretim biçiminin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Atlı, 2012:100).

Yetenek yönetiminin insan kaynakları yaklaşımından önemli farklılıkları olmadığını ileri süren uzmanlar, yetenek yönetimi geçici bir yönetim modası olduğunu ve yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimini daha cazip hale getirmek için kullanılan yeni bir isim veya marka olduğunu belirtmektedir. Yetenek yönetiminin bir yönetim modası olduğunu söyleyen uzmanlar yönetim modalarının değişmeyen ve herhangi bir teori olmadığında ortaya çıktığını ve topluluk üyeleri tarafından taklit edilerek geliştiğini ileri sürmektedir. Bu süreci

hazırlayanlar ise nadir olarak akademik çevre olmak üzere, genellikle yöneticiler, kitlesel medya örgütleri (yaynevleri, dergiler vb.) veya çoğunlukla bir yönetim danışmanlığı şirketi ya da danışmanıdır (Atlı, 2012:101).

Ayrıca yetenek yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında temel bir fark olduğunu düşünen bazı araştırmacılar bulunmaktadır. Örneğin Moran, yetenek yönetiminin “yeni moda bir insan kaynakları kavramı ya da yönetim biliminde yeni bir heves olmadığı” ile ilgili düşüncesini ortaya koymaktadır; araştırmacıya göre yetenek yönetimi, işletmelerin rekabet üstünlüğü ve başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir. Duttagupta’ya göre ise, yetenek yönetimi yeni “bir insan kaynakları hevesi değil, insan kaynakları yönetiminden daha fazlasıdır.” Bu tartışmalara göre yetenek yönetimine ilişkin iki farklı görüş söz konusudur (Alayoğlu, 2010:72):

1. Yetenek yönetimi seçilen bir gruba odaklanan insan kaynakları yönetimidir. Bu görüşü savunanlar, yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi ile aynı uygulamaların olduğu, ancak odaklanılan işgücünün sayı olarak daha az bir bölümünü oluşturan yetenekli çalışanların olduğunu açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle yetenek yönetimi çalışma ortamında bazı kritik değerdeki çalışanlara yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Burada dikkate alınan durum işletme içi ve dışındaki “yetenek havuzları”dır.
2. Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların organizasyon içindeki pozisyon değişikliklerinin yönetimi yoluyla örgütsel yetkinlik geliştirilmesidir. Bu durumda odaklanılan durum yetenek havuzları yerine kariyer yollarıdır. Yedekleme planlaması ve insan kaynakları planlaması ile ilgili olan bu yaklaşım, yeteneğin sürekli olmasına odaklanmaktadır. Bu nedenle yetenek yönetimi yetenekli çalışanların organizasyon içinde çeşitli görevler ve çalışmalar yönünden hareketinin stratejik yönetimi olarak kabul edilmektedir. Bu düşüncüyü kabul edenlere göre yetenek yönetimi uygulamaları yetenek havuzlarının oluşturulması açısından tasarlanmalı; çalışanların ilerleyen yıllarda daha başarılı olması için beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu değerlendirmelere göre yetenek yönetimi, üstün nitelikli ve yetenekli olması nedeniyle işletmeye farklılık sağlayabilecek çalışanlara odaklanan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı şeklinde ifade edilebilir (Alayoğlu, 2010:73).

Günümüzde yetenek yönetimi çalışanın seçilmesi, performansının geliştirilmesi ve motivasyon artışını içermektedir (Uslu, 2014:23):

- alışanlarına kişisel eğitimi için yeterli desteğin sağlanması,
- Çalışanların gelişimi için eğitim faaliyetlerine önem verilmesi,
- İşletmenin çalışanlarına işlerinin nasıl yapılacağı ile ilgili inisiyatif tanınması oldukça önemlidir.
- Yetenek yönetimi, çalışılabilecek farklı organizasyonlar olmasına rağmen, işletmenin çalışanlar tarafından tercih edilmesini sağlar.
- Yetenek yönetimi, çalışanın yeteneklerinin büyük bir bölümünü işine yansıtmasını sağlar.
- Yetenek yönetimi, organizasyon ile çalışanın değerlerinin birbirine en yakın seviyede olması açısından önem taşımaktadır.

Yetenek yönetimi felsefesinin önemi, iş hayatında bu felsefenin gördüğü ilgi ile anlaşılabilir. st yöneticilerin yetenek yönetimine yönelik uygulamalara zaman ayırması ile birlikte yetenek yönetiminin iş hayatındaki önemi artmaktadır. st yöneticiler %20'den fazla zamanını yetenek yönetimine ayırmaktadır. Ancak bazı st yöneticiler zamanlarının %50'sini yetenek yönetimi çalışmalarına ayırmaktadır. Yüksek yetenek sahibi çalışanlara yönelik yetenek yönetimi ile ilgili iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda organizasyonda bulunan pozisyonların aynı tür çalışanlar ile doldurulması anlayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım "yıldız odaklı yetenek yaklaşımı" olarak adlandırılabilir. İkinci yaklaşım birinci yaklaşımın sakıncalarını ortadan kaldıracak şekildedir ve bazı pozisyonlarda yetenekli bireylerin çalışması gerektiğini kabul edilir (Uslu, 2014:23).

Tablo 2.1: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası Karşılaştırılması

	Eski Yol	Yeni Yol
Yetenek Bakış Açısı	İyi çalışanların olması yüksek performans açısından önemli bir kalıdır.	Organizasyon açısından doğru yetenek sahibi bireylere sahip olmak, rekabet avantajı için oldukça önemlidir.
	İnsan kaynakları çalışan yönetimi ile ilgili işe alım, ücret ve performans yönetimi, yedekleme planları vb. çalışmalardan sorumludur.	Genel Müdürden (CEO) başlayarak organizasyondaki yöneticiler yetenekli bireyleri organizasyona kazandırmak, geliştirmek, cazip bir iş ve kuruma bağlılığını sağlamaktan sorumludur. Diğer bir ifadeyle her yönetici yetenek havuzunu güçlendirmekten doğrudan sorumludur.
Çalışan Değer Önerisi	Çalışanların üst düzey pozisyonlarda önemli sorumlulukları almadan önce yapılması gerekenleri yapması ve yaptıkları ile mesleğinde yükselmesi amaçlanır.	Çalışan işini yapan bir gönüllüdür. Çalışanları elde tutmak amacıyla uygun çalışma ortamı sağlanmalıdır.
	Müşterileri çekmek için güçlü değer önerisine sahip olmak	Yetenekli insanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için ayırt edici değer önerileri
İşe Alım	İşe alım birçok aday arasından en iyilerinin satın alınmasına benzer	İşe alım pazarlama ve satışa benzemektedir. Sorumluluk tüm yöneticilerin üzerindedir.
	Sadece başlangıç seviyesindeki pozisyonlar için personel alınır. Belirli 6-7 okuldaki mezuniyet şartı aranır.	Tüm seviyelerdeki pozisyonlar için uygun olan her okul ve şirketten personel alınabilir.
Lider Geliştirme	Gelişim bir eğitimidir.	Gelişim bir dizi zorlayıcı iş deneyimleri, içten ve destekleyici koçluk vb. öğeleri içerir.
	Gelişim gerçekten iyi bir işverene sahip olduğunuz zaman mümkündür.	Gelişim, performans ve çalışanların elde tutulması için oldukça önemlidir.
Farklılaşma	Farklılaşma takım çalışmasını zayıflatır.	En iyi performans gösteren çalışanlara çok fazla farklılaştırılmış fırsat ve destek verilir. Orta düzey performans sergileyenler geliştirilir. Düşük performans sergileyen çalışanlara performanslarını artırmaları için yardım edilir veya işten çıkarılır.

Kaynak: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod (2001); *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston, s.7.

2.2.1. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları

Günümüzde işletmeler açık iş pozisyonlarında yetenek sahibi çalışanları istihdam etmek için çalışmaktadır. Bu durumu gerçekleştirmek için yetenek yönetimi uygulamalarının kullanılması ile birlikte yetenekli çalışanların

organizasyona çekilmesi ve organizasyonda çalışması sağlanmaktadır. Yetenek yönetimi organizasyonların sürekli büyümesini ve pazarda rekabet edebilmesini sağlayan bir anlayıştır. Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmak; organizasyonlarda yenilikçi olma, değer sağlama, rekabet ortamında fark ortaya koyma ve üstün performans sergilemenin temel kaynağı olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:151).

Günümüzde işletmeler, rekabet ortamında fark ortaya koyan en önemli kaynağın insan olduğunu anlamaya başlamıştır. Ayrıca yöneticiler çalışanların işletmelerin en önemli varlıkları olduklarını benimsemeye başlamıştır. Çalışanlardan en fazla verimi almak günümüzün rekabetçi ortamında daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle küresel alanda büyümek isteyen organizasyonların doğru çalışanları hızlı bir şekilde doğru işe yerleştirme yetenekleri olmadan hedeflerine ulaşmaları mümkün değildir. İşletmeler; sermayeye, bilgi teknolojisine, donanım ve dünya kalitesinde süreçlere odaklanarak hareket ederler. Ancak sonuçta işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli olan insan ve sahip olduğu yeteneklerdir. Bu nedenle yetenekli çalışanların yönetilmesi ve doğru yönlendirilmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Bu durumda organizasyonlar için “Yetenek Yönetimi” vazgeçilmez bir duruma gelmiştir (Bahadınlı, 2013:38).

Üst düzey yöneticiler için organizasyonda yeteneğin etkin bir şekilde yönetilmesi stratejik bir öncelik haline gelmiştir. 2008 yılında McKinsey Company’nin farklı sektörler ve coğrafi bölgeler üzerinde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler üzerinde yaptığı araştırmaya göre uluslararası bazda tutarlı bir yetenek değerlendirme sürecine sahip olan ve yetenek yönetimini etkin bir biçimde uygulayan işletmelerin finansal performansının diğer işletmelere göre daha yüksek olduğu ve çalışan başına elde edilen kar seviyesinin de daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Bahadınlı, 2013:39).

Yetenek yönetiminin 2000’li yıllardan itibaren yaygın ve popüler hale gelmesinin temel nedeni; dünya genelinde yaşanan ekonomik kriz olduğu belirtilerek organizasyonun başarılı olması için yetenek yönetiminin önemli olduğu ifade edilmektedir. Yetenekli çalışanların organizasyonun başarılı olması için önemi nedeniyle McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları “yetenek için

savaş” kavramını geliştirmişlerdir. McKinsey danışmanlık firmasının 77 firma ve 6000 yönetici ile yaptığı araştırmaya göre gelecek 20 yılda organizasyonların başarılı olması için en önemli kaynağın yüksek yetenekli çalışanlar olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014:179).

Yetenek yönetiminin öneminin artması sonucunda, organizasyonların yetenek savaşı içinde bulunmalarının nedenlerini eski ve yeni koşullar ile birlikte tablo 2.2’de görüldüğü gibi özetlemek mümkündür (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014:180).

Tablo 2.2: Eski ve Yeni İş Koşulları Arasındaki Farklılıklar

Eski Koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanlar organizasyona ihtiyaç duyar	Organizasyonlar çalışanlara ihtiyaç duyar
Rekabet için makine, coğrafya ve sermaye önemlidir	Rekabet için yetenekli çalışanlar önemlidir
Yetenekli çalışanlar fark ortaya koyar	Yetenekli çalışanlar büyük farklar ortaya koyar
Yapılacak iş azdır	Çalışan sayısı azdır
Çalışan bağlılığı ve iş güvencesi önemli	Kısa süreli bağlılık ve personel devir hızında artış ortaya çıkmaktadır
Çalışanlar standart ücreti kabul eder	Çalışanların ücret dışında talepleri vardır

Kaynak: Ömer Okan Fettahlıoğlu ve Sevdâ Demir (2014); “İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi” *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s.180.

Yetenek yönetimi uygulamaları ile birlikte organizasyon, piyasanın en iyileri ile çalışabilme imkanı bulacaktır. Yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar daha fazla motive olacak ve organizasyona bağlılıkları artacaktır. Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılması sonucunda motivasyonu ve bağlılığı artan çalışanların performansları da olumlu etkilenecek ve organizasyona daha fazla katkı sağlayacaktır. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamaları sonucunda yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar konusunda şeffaflık sağlanmış olacak ve potansiyeller verimli bir şekilde olmaları gerektiği pozisyonda değerlendirilmiş olacaktır. Yetenek yönetiminin gerekliliklerinden biri olan yedekleme konusunda işletmeye katkı sağlanmış olacaktır. Çünkü önemli pozisyonların yedeklenmesi konusunda da işletme içinde şeffaflık sağlanmış olacaktır. Bu durum işletme içinden terfilere daha fazla imkan sağlayacak ve

bununla birlikte çalışan memnuniyeti olumlu yönde etkilenecektir. Yetenek yönetiminin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanması geleceğin liderlerinin tanınmasına fırsat sağlayacaktır. Böylece stratejik pozisyonların boşalması durumunda oluşacak belirsizlik önlenecektir. Ayrıca yedekleme ve yetenek havuzu uygulamaları sonucu üst pozisyonlara terfi edecek çalışanların başarı oranlarında artış sağlanmış olacaktır. Yetenek yönetiminin bu yararları organizasyonun çalışanlarına yetenek temelli bir bakış açısı ile yaklaşmasını ve yetenek yönetimi uygulamalarının etkin olarak kullanılmasının önemi ve faydalarını ortaya çıkarmaktadır (Bahadınlı, 2013:41).

2.2.1.1. Endüstri 4.0

Dördüncü sanayi devrimine atfedilen Endüstri 4.0, akıllı siber-fiziksel sistemlerin kullanılması sonucunda akıllı fabrikaların kurulması vizyonunu taşır. Siber-fiziksel sistemler, fiziksel ve siber dünya arasındaki iletişim ve koordinasyonu sağlayan yapıların tümünü ifade etmektedir. Endüstri 4.0 otomatik kontrollü akıllı sistemler tarafından kontrol edilen, kendini izleyebilen ve iyileştirebilen üretime dayalı ekosistemler ortaya çıkacaktır. Bu durumda Endüstri 4.0 ile birlikte operasyonel verimlilik sağlanarak verimlilikte hızlı büyüme ortaya çıkacaktır. Endüstri 4.0 sürecinin pozitif yönlerine rağmen, bazı zorlukları da bulunmaktadır (Akben ve Avşar, 2018:28).

Endüstri 4.0 ile birlikte üretim süreçlerini takip ve kontrol eden insan kaynakları, üretimin ana unsurlarından biri haline gelecektir. Bu durumda üretim sisteminin fazla olması nedeniyle bu üretim sistemlerini kontrol edebilme yeteneğine sahip çalışan sayısının artacağı belirlenmiştir. Endüstri 4.0 üretim sürecinde makinelerde olması muhtemel teknik arızalar dışında çalışanların sorumluluklarını yerine getirmemeleri nedeniyle sorunların yaşanacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle insan faktörü Endüstri 4.0 üretim sürecinde en önemli unsurlardan biri olacaktır (Asiltürk, 2016:536). Bu bağlamda Alçın, akıllı fabrikalarda “sanal dünya ile fiziksel olanı en iyi biçimde yorumlayıp bu bilgileri müşteri ihtiyaçları doğrultusunda senkronize eden, iyi gözlem yapabilen, planlamacı ve proaktif çalışanlara (Smart Workers)” ihtiyacın artacağını belirtmektedir. Bu durum İK planlaması açısından sadece işini iyi yapan

Çalışanları değil, aynı zamanda işi geliştiren çalışanları yetiştirmeyi veya bu tür çalışanları bulmayı zorunlu kılacaktır (Alçın, 2016:47).

Asiltürk, Endüstri 4.0 mühendislerin ağı olacağını ifade etmiştir. Günümüzde mevcut olan ve insanlar tarafından yerine getirilen bazı mesleklerin yaptığı işleri Endüstri 4.0 ile birlikte makineler yapabilir duruma gelecektir. Örneğin, “tahlil yapmaktan tanı koymaya kadar her şeyi cihazlar yapabilecek; bir cep telefonu tüm sağlık verilerinizi kontrol ederek, kan değerlerinizle ilgili bir sorun yaşadığınızda bunu hastaneye bildirip tahlillerin yapılmasını sağlayabilecektir” (Asiltürk, 2016:537).

Ertan’a göre Endüstri 4.0 üretim süreci ile birlikte yetenek yönetimi işletmeler açısından daha önemli hale gelmiştir. Endüstri 4.0 üretim sisteminde işletmelerin iş yapma şekillerinin değiştiğini anlaması, operasyon çalışanlarının bu durumu kabullenmesi ve süreçlerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemi artmaktadır. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarılı olması için belirleyici unsur, işletmenin sahip olduğu yetenekli çalışanlardır. İşletmelerin rekabetçi üstünlüklerini sürdürmesinde yetenekli çalışanlara sahip olması, bu çalışanları elde tutması ve işletmelerin hedeflerine göre kullanması gerekmektedir. Bu durum bir yandan yetenek savaşlarını ortaya çıkarırken, bir yandan yeteneklerin etkili yönetilmesini getirmektedir. İşletmeler sahip oldukları kültür yapısı, çalışan profili, yönetim tarzı, içinde bulunduğu sektör ve rakiplerin durumu gibi faktörlere göre kendine özgü yetenek yönetimi modeli geliştirmelidir. Başarılı bir yetenek yönetimi için önerilen faktörler; “üst düzey yöneticilerin desteğini sağlayarak yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejileri desteklemesini sağlamak, yeteneği uzun dönemli bir bakış açısıyla değişime yanıt verecek şekilde yönetmek, yetenek merkezli örgüt kültürü oluşturmak, yetenek yönetimi ölçütlerini kullanmak ve yetenekleri etkili bir şekilde yönetmek amacıyla gerekli becerileri geliştirmek” şeklinde açıklanabilir (Ertan, 2017:103).

Endüstri 4.0'ın faydalarından yararlanmak ve yeniliklerin değişen doğasına uyum sağlamak için işletmelerin yeni iş tasarımlarını anlayabilen ve geliştirebilen çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, organizasyonlar sadece gelecek için 'dijital bir işgücü' geliştirmenin yanında, “büyük resmi” gören, hızlı adapte olan ve

yenilikçi düşünerek çalışacak bir işgücünü istihdam etmesi gerekmektedir. Bu tür çalışanların katkısı organizasyon için rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Ayrıca iş sistemlerindeki artışa paralel olarak gelecekteki işgücünün gerekli becerilere sahip olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Dünyada göreceli olarak yüksek işsizlik oranları olsa bile çalışanların mevcut becerileri, ortaya çıkan iş tasarımları ve iş rolleri için yeterli olmayabilir. Burada önemli olan doğru iş için doğru yeteneği bulmaktır. Sonuç olarak çeşitli endüstrilerde, üretimde alanında yetenek konusunda artan bir rekabet bulunmaktadır (Karaçay, 2017: 130).

8. Yıllık Global CEO anketine dayanan bir PwC raporuna (2015) göre, CEO'ların% 73'ü işlerinde bir tehdit olarak yetenek kıtlığı olduğunu belirtti ve %81'i geçmişte olduğundan daha geniş bir beceri çeşitliliği aradıklarını belirtmiştir. Genişleyen dijital yetenek açığı doğrultusunda, sadece bugünün ekonomisi için değil, yarının daha ileri dijitalleşmiş işletmeleri için de yetenekli çalışanlar üzerindeki rekabet artmıştır. Yeterli miktarda dijital yeteneğe sahip olmayan işgücü piyasasında uyarlanabilir bir işgücü oluşturmanın zorluğuyla karşı karşıya kalan işletmeler, yetenek geliştirme stratejilerini dijital stratejileriyle birlikte ele almaya başlamıştır. Burada önemli olan bir iş stratejisi değil, aynı zamanda bu stratejiyi başarıyla uygulayacak doğru yeteneklere sahip olmaktır (Karaçay, 2017: 131).

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları, 90'lı yılların başından itibaren McKinsey & Co danışmanlarının ünlü “Yetenek Savaşı” adlı makalesiyle birlikte gündeme gelmiştir. Bu çalışmalar, yetenekli çalışanların, işletmelerin rekabet avantajına katkılarını belirlemiştir. Stratejik yönetim konusunda, yetenek yönetimi uygulamalarının önemi, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin verimliliğini ve rekabet avantajını artıracak stratejik yeteneklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. İşletme, “insan sermayesinin değerinin işletmenin rekabet avantajına veya temel yeteneğe katkıda bulunma potansiyeline” bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle, bir işletmenin yetenek gelişimi, stratejik düzeyde bir karar olarak ele alınmalı ve yetenek yönetimi uygulamalarının, tüm stratejik iş süreçleriyle birlikte işletmenin genel stratejisiyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Karaçay, 2017: 131).

2.2.1.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlama

Rekabet sürecinde en önemli unsur, gelecekte ortaya çıkması muhtemel gelişme ve değişiklikler ile ilgili kurumların hazırlıklı olmalarıdır. Kurumların mevcut stratejik durumu ile değişimler sonucunda ortaya çıkan farklılığı ortadan kaldıracak ve rekabet ortamında kuruma katkı sağlayacak olan insan kaynaklarının sahip olduğu yetenekli çalışanlarıdır (Altuntuğ, 2007:205). Rekabet ortamında sürdürülebilirliğin, doğru anlaşılabilmesi amacıyla rekabet üstünlüğünde yer alan aktif ve pasif açılımların açıklanması faydalı olacaktır. Pasif açılım; rekabet ortamında, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesini ifade eder. Aktif açılım ise rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesinin dışında, piyasa şartlarını ve gündem belirleme becerisini ifade eder. Diğer bir ifadeyle işletme, rakiplerinin ortaya koyduğu ekonomik değerden daha fazla ekonomik değer ortaya koyuyorsa, rekabet avantajına sahip olabilir. Ancak bu rekabet avantajının devamlılığı için ortaya konulan özgün değerın taklit edilememesi oldukça önemlidir (Altuntuğ, 2009:456-457).

Ekonomik, kültürel ve sosyal değerler açısından taklit edilememesi niteliğini veren unsurlar, bu değerlerin insan ile ilgili bilgi, tecrübe ve yeteneklere bağlı ve uzun bir zaman sürecinde ortaya konulan bazı kararlar sonucunda ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır (Prahalad and Hamel, 1990:82-83; Ülgen ve Mirze, 2004:31). Bu nedenle değerler, görünme veya anlaşılma durumundan daha fazlasını ihtiva ederek bazı bilgileri kapsar ve dışardan kolay bir şekilde çözümlenemez. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuçlar ile bu sonuçların ortaya çıkmasına neden olan faaliyetler arasında mantıklı ve doğrusal bir ilişki kurulamaması sonucunda rekabet avantajı ile ilgili dinamikler, uzun yıllara yayılabilmektedir (Reed and DeFillipi, 1990:91-92).

Günümüzün rekabet ortamında yetenekli çalışanları bulmak ve bu çalışanları kuruma çekmek oldukça önemlidir. Bu nedenle organizasyonun gelecekte varlığını sürdürebilmesi için gereken karlılık ve verimlilik anlayışı, yetenek yönetimi çalışmaları sonucunda birlikte büyüme ve gelişme anlayışına dönüşmektedir. Çalışanların yeteneklerinden en üst seviyede yararlanan işletmelerin rekabet ortamında en ön sıralarda yer alacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Yumurtacı, 2014:203).

2.2.1.3. Entelektüel Sermaye Gelişimi

İşletmeler teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması ile birlikte faaliyetlerini devam ettirmek ve faaliyet gösterdikleri pazarda etkinliklerini artırmak amacıyla değişim ve yenilenme çalışmalarını sürekli hale getirmiştir. Bu yenilenme süreci yeni bilgi ve bilişim teknolojilerinin kuruma kazandırılması ile gerçekleşebilir (Koç, 2009:202).

Günümüzde hızlı bir şekilde “değişim” ve “gelişme” yaşayan 21. yüzyılın organizasyonları bu iki kavramı bir araya getirmiştir. Söz konusu değişim ve gelişim, toplumsal ve ekonomik yapı ile paralel hareket etmektedir. Sanayi toplumunun yayılması ile ortaya çıkan somut varlıklara verilen önem, bilgi toplumunda yerini bilgi, beceri ve iletişim vb. soyut varlıklara bırakmıştır (Koç, 2009:202).

Bilgiye sahip olmak ve bilgiyi yönetmek günümüzün işletmelerinin ilgi alanları arasında yer almaktadır. Kurumlarda değer açısından, somut/maddi varlıklar, soyut/maddi olmayan varlıkların gerisinde kalmıştır. Organizasyonlarda ortaya çıkan soyut varlıkların incelenmesi ile birlikte oluşan entelektüel sermaye kavramı ile ilgili uzun yıllardan beri literatürde teorik çalışmalar yapılmıştır. Entelektüel sermaye yaklaşımında oldukça önemli bir yeri olan insan sermayesi, organizasyonların rekabet etmesi ve fark ortaya koymasında oldukça önemli olduğu belirlenmiştir (Görmüş, 2009:58).

Entelektüel sermaye, Thomas Stewart tarafından 1991 yılında yazılan “*Beyin Gücü (Brainpower)*” adlı makale ile ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi kabul edilen Leif Edvinsson ise entelektüel sermayeyi “*değere dönüştürülebilen bilgi*” olarak tanımlamaktadır. Entelektüel sermaye, işletmeler açısından rekabetin sürdürülebilmesinde avantaj sağlama ve gelecek kazanımları ile ilgili belirleyici olan önemli bir kaynaktır. Bir başka ifadeyle entelektüel sermaye, bilgiye dayalı ve değişik unsurlar arasındaki etkileşimler ile gelişen değerdir (Toraman vd., 2009:97).

Entelektüel sermaye kendi içerisinde insan sermayesi, yapısal (örgütsel) sermaye ve ilişkisel (müşteri) sermaye olmak üzere alt unsurları bulunmaktadır. Bir işletmeyi değerli hale getiren, çalışanların sahip olduğu entelektüel

sermayedir. İnsan sermayesi, işletmede yenilik ve gelişmelerin ortaya çıkmasında temel unsurdur. Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanılması ve bunun işletme varlıklarına dahil edilmesi ile mümkündür. Birbiriyle ilişki içinde olan ve paylaşma kültürüne sahip çalışanların yeteneklerinin bir araya gelmesiyle insan sermayesini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, organizasyon içinde bulunan yetenekli çalışanların varlığı entelektüel sermaye niteliği taşımamaktadır. Bu durumda organizasyona zenginlik sağlayan insan sermayesinin entelektüel varlığı önemlidir (Toraman vd., 2009:99).

Yapısal sermaye, organizasyonun sahip olduğu yöntem ve politikalar olarak kurumsallaştırılan bilişim teknolojileri, veri tabanları, yönetim felsefesi, örgüt kültürü, finansal ilişkiler ve patentler vb. bütün unsurları ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle yapısal sermaye, insan sermayesinin dışında oluşan ve çalışanların işten ayrıldığı durumlarda, organizasyon içinde kalan bilgi olarak tanımlanabilir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002:22).

Geçmişte müşteri sermayesi olarak nitelendirilen ilişki sermayesi ise işletmenin müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve ilişki içinde bulunduğu tüm çevresel etkenleri içermektedir. İlişki sermayesi; güvenilir ve kaliteli hizmet sağlama, müşteri memnuniyeti ile işletme açısından değer sağlayan tüm dış etkenleri içermektedir. İlişkisel sermaye; ticari iş süreçlerini, tedarikçiler, müşteriler ve piyasaya göre değerleri kapsamaktadır. Pazar araştırmaları, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgiler, müşteriler ve tedarikçiler açısından önemli değerlerdir (Toraman vd, 2009:100).

İşletmelerin temel hedefi organizasyonda bulunan çalışanların bilgi, deneyim ve yeteneklerinden en üst seviyede yararlanmak amacıyla stratejileri belirleyerek bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaktır. İnsanlar organizasyonda sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini sergileyecekleri bir çalışma ortamı isterler. Bu tür bir çalışma ortamının oluşturulmasında sorumluluk üst yönetimin üzerindedir. İşletmeler, çalışanları başarılı olursa başarılı olmakta, çalışanları kendilerini geliştirebilirse işletme gelişmekte ve bu durumda işletme rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Günümüzün rekabet ortamında üstünlük sağlamak organizasyonda bulunan çalışanlara yatırım yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu durumda üzerinde durulması gereken en önemli nokta doğru çalışanların

bulunarak, bu kişilerin eğitim ve geliştirilmesi amacıyla her türlü gayretin gösterilmesidir (Şerbetçi, 2003:169).

Ulusal ekonomilerin uluslararası ekonomiler haline geldiği günümüzde işsizlik oranlarının artmasına rağmen, yetenekli çalışanların sayısında azalma olduğu görülmektedir. Bu durum önümüzdeki yıllarda işletmelerin yeteneğe olan ihtiyacının artacağını göstermektedir. Yetenekli çalışan azlığı, işletmelerin yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak amacıyla diğer işletmeler ile yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur. Organizasyon içinde çalışan temin ve seçimine yönelik politika ve uygulamalar ve organizasyon dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma çalışmaları üstün nitelikli adayları kazanmayı hedeflerken, “Yetenek Rekabeti” olgusunun doğmasına neden olmuştur. Yetenek rekabeti, işgücü azlığı anlamına gelmemekle birlikte, yetenek arzının az olmasını ifade etmektedir (Bahadınlı, 2013:36).

2.2.1.4. Teknoloji

Teknoloji, insanlığın ihtiyacına göre araç ve aletlerin yapılması veya üretilmesi amacıyla gereken bilgi ve yetenektir. Teknoloji, bir sanayi alanında üretim şekillerini, kullanılmakta olan araç-gereç ve aletler ile ilgili bilgi birikimidir (Yüksel, 2017:1). Çağımız teknolojinin çok hızlı değişmesine ve gelişmesine tanık olmaktadır. Teknolojinin çok hızlı ve büyük değişim ve gelişimi, işletmelerin yapısal ve işlevsel özelliklerine direkt etki yaparak mal ve hizmet üretimi ile ilgili çeşitliliğe neden olmaktadır (Bingöl, 2003:59).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olması amacıyla işletmenin tüm fonksiyonları ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir ürünün tasarım aşamasından müşteriye ulaşıncaya kadar olan bütün aşamalarda başarılı olması, işletmenin rekabet gücünü önemli seviyede artıracaktır. Yüksek teknoloji kullanımının karlılık seviyesini artıracığı kesin değildir. Ancak teknolojik yenilikler ekonomik yapı içerisinde güçlü bir etken olabilir. Teknolojik gelişmeler rekabet gücünün artırılması ile ilgili en önemli unsurlarından birisidir. Teknoloji alanında hızlı değişim ve gelişmelerin olması sonucunda işletmeler sahip oldukları teknolojilerinin yanı sıra yeni üretim ve yönetim teknolojilerini de takip

etmek zorundadır. İşletmeler teknoloji ile ilgili gelişmeleri takip ederek teknoloji alanındaki değişime sahip olurlar (Aydoğan ve Altuğ, 2006:88).

Gerçekleşen bu teknolojik gelişmeler sonucunda şirket yöneticilerinin özellikle bilgi teknolojileri ile ilgili yetenekli bireyleri istihdam etme konusuna önem vermelerini sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca ilgi alanı, teknoloji alanındaki değişimlerin, organizasyonlar açısından ortaya çıkardığı etkidir. Teknolojideki hızlı gelişmeler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda önemli değişimlere neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili teknolojik ve teknoloji ile ortaya çıkan örgütsel değişim süreci organizasyonda, motivasyon ve işgücünün düzenlenmesinde önemli değişikliklere neden olmakta ve insan kaynakları bölümlerinin işletmede teknolojiyi kullanabilen yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması ve bu çalışanların uygun pozisyonlara yerleştirmesini gerektirmektedir (Bingöl, 2003:60).

Günümüzde hızlı bilgi artışı sonucunda kurumsal ve toplumsal dönüşüm ihtiyacının ortaya çıkması ile birlikte birey anahtar bir rol almaya başlamıştır. Bu durum insan kaynakları yönetimini yeni rol ve sorumluluk sahibi yapmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu yeni rol ve sorumluluklarını ulaştırdığı bu aşamada yetenek yönetimi daha fazla önem kazanmıştır (Atlı, 2012:39-40).

2.2.2. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

İşletmede yetenek yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması sadece tek bir birim veya bölüme bırakılamaz. Bu görevin sağlıklı ve doğru bir şekilde yürütülebilmesi için üst yönetimin, yöneticilerin ve insan kaynakları bölümünün sorumluluğuna verilmesi gerekmektedir. Bu üç bölümün koordinasyonu ile yetenek yönetimi sistemi işletme içerisinde tam olarak uygulanabilecektir (Bahadınlı, 2013:43).

2.2.2.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi, çağın gereklerine uygun olarak bir değişimi gerektirmektedir. İşletmede öncelikle çalışanların değişime ihtiyaç olduğuna inanması gerekir. Bu noktada üst yönetime önemli bir sorumluluk düşmektedir. Rekabet avantajı sağlamak amacıyla yetenekli çalışanların stratejik önemini

benimseyecek ve yetenek bakış açısının örgütün tümüne yayılımını sağlayacak olan üst yönetimdir. Yetenek yönetimi uygulamalarında üst yönetimin inancı ve desteği sürecin sağlıklı işlemesi için ön bir koşuldur (Bahadınlı, 2013:43).

Yetenek yönetimi aynı zamanda organizasyonun sahip olduğu çalışanlara stratejik açıdan yaklaşmasıdır. Üst yönetim bu aşamada öncelikle strateji ve hedeflerin belirlenmesi ile ilgili etkin rol oynamalı ve yetenek yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına verdiği desteği çalışanlara açık bir şekilde göstermelidir. Üst yönetimin desteğinin hissedilmediği yetenek yönetimi ile ilgili herhangi bir faaliyete veya sürece çalışanlar tarafından gereken önem gösterilmeyecektir (Bahadınlı, 2013:43). Bununla birlikte yetenek yönetimi sisteminin denetlenmesi ve başarısının sorgulanması üst yönetimin görevleri arasında yer almaktadır (Çırpan ve Şen, 2009:115).

2.2.2.2. Yöneticilerin Sorumluluğu

Yöneticiler insan kaynaklarının belirlediği doğrultuda yetenek yönetimi ile ilgili İşletme içerisinde yetenek yönetimi sisteminin başarılı bir şekilde uygulanmasında yöneticilerin sorumlulukları oldukça yüksektir. bilgi birikimini aktarma gayreti göstermelidir. Yetenek yönetiminde çerçeve insan kaynakları tarafından belirlense bile uygulamadan bölümün yöneticisi sorumludur (Geniş ve Usta, 2008:7).

Yetenek yönetimi sürecine orta kademe yöneticiler dahil edilmediğinde yetenek yönetiminin başarılı olması mümkün değildir. İnsan kaynakları uygulamalarının başarılı olması için orta kademe yöneticilerin sürece katılması gerekmektedir. Çünkü yetenek yönetimi işletmenin her aşamasında uygulanırsa başarılı sonuçlar elde edilir. Orta ve üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları ile eşgüdüm halinde çalışarak, yetenek yönetimini çalışanların benimsemesi sürecinde yönetimi temsil etmektedir (Atlı, 2012:121).

İşletmelerde stratejiden daha fazla operasyonel günlük işlere yoğunlaşan orta kademe yöneticiler arasında yetenek yönetiminin gerekliliği, yerine getirilmesi gereken günlük işlere ek sorumluluk olarak görülmüştür. Orta kademe yöneticilerin bu sorumluluğu almak istememelerinin bir başka nedeni ise, yetenek yönetimi kapsamında değerlendirilen bu çalışanların ilerleyen yıllarda kendi

pozisyonlarında çalışma düşüncesidir. Bu düşünce sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının gerektiği gibi yerine getirilememesi durumuna karşın üst yönetim orta kademe yönetim ile iletişim kanallarını açık tutmalıdır (Altınöz, 2009:92).

Üst yönetim bu kaygılarla baş edebilmek için, öncelikle kararlı olmalı ve iletişim kanallarını açık tutarak gerekli çalışmaları yerine getirmelidir. Yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin en önemli sorumluluğu, başarıyı önleyemeye yönelik tutum ve davranışları sergilemeden, yetenek havuzunda bulunan çalışanları yetiştirmek için emek ve zaman harcamalıdır (Çırpan ve Şen, 2009:116).

İşletmelerde, yöneticilerin yetenek yönetimi süreçlerine olumsuz etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar yöneticilerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların yürütülmesi sürecinde isteksiz davranmaları, gereken zaman ve yetkinliğe sahip olmamaları olarak ifade edilebilir. Ayrıca insan kaynakları tarafından yeterli desteğin sağlanmaması ve bu konudaki politika ve prosedürlerin yeterince tanımlanmaması şeklinde açıklanabilir (Kanten, 2009:123).

Potansiyel yetenekli aday çalışanların geliştirilmesi için Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından yayınlanan bir çalışmaya göre yetenek yönetimi ile ilgili en iyi uygulamalar aşağıda açıklanmıştır (McCauley ve Wakefield, 2006:5):

- Yetenek yönetimini geniş açıdan tanımlamak,
- Katma değeri yüksek yetenekli çalışanlara odaklanmak,
- Yetenek yönetimi çalışmaları ile ilgili üst yönetimin görüşlerini almak,
- Elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında yetenek yönetimini etkin kılmak,
- Çalışanların geliştirmesi gereken becerileri ve davranışlarını belirleyen yetkinlik modelleri geliştirmek,
- Bazı zamanlarda yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını değerlendirmek,

Orta düzey yöneticilerin yetenek yönetiminin önemini kavraması ve sistemin sürdürülmesi için gerekli yetkinliklere sahip olması beklenmektedir.

2.2.2.3. İnsan Kaynaklarının Sorumluluğu

İşletmelerde yetenek yönetimi çalışmalarının alt yapısının oluşturulması ile ilgili insan kaynakları uygulamalarına başvurulur.

Yetenek yönetimi ile ilgili insan kaynakları bölümünün sorumlulukları çok yönlüdür. İnsan kaynakları yönetimi operasyonel ve stratejik rolleri birlikte yerine getirmelidir. Bu aşamada insan kaynakları kontrol eden ve bir ortak olmalıdır. Aynı zamanda kısa ve uzun dönemde nitel ve nicel hedefler belirlemelidir. Söz konusu sorumluluklar dikkate alındığında yetenek yönetimin gerçek sahibinin insan kaynakları departmanı olduğunu söyleyebiliriz (Bahadınlı, 2013:49).

Yetenek yönetimi ile ilgili insan kaynaklarının en önemli sorumluluklarından biri, nitelikli adayların organizasyona çekilebilmesi ile ilgili rekabette başarılı olmaktır. Bu konudaki başarı tamamen insan kaynakları bölümünün performansına bağlı olacaktır (Bahadınlı, 2013:49).

İnsan kaynakları bölümlerinin bu sorumlulukları dışında yetenekli çalışanların işe alınması, doğru yeteneklerin seçilmesi, organizasyona uyumlandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda olan çalışmalardır. İnsan kaynakları bölümleri, stratejik ortak olarak yetenek yönetimi uygulamasının yöneticisi ve denetleyicisidir (Altınöz, 2009:93). Üst ve orta kademe yöneticilere ve çalışanlara yeteneğin yönetilmesinin önemi, yetenek yönetimi sürecine uyum sağlanması ve organizasyona sağlayacağı faydalar ile ilgili insan kaynakları tarafından yapılacak çalışmalar yetenek yönetimi sürecinin başarısı için oldukça önemlidir (Atlı, 2012:118).

2.2.2.4. Çalışanların Sorumluluğu

Yetenek yönetimi sisteminde çalışanların sahip oldukları yetenekler, organizasyonun gelişim sağlamasına katkı sağlayacaktır. İşletmenin hedeflerine göre çalışanların bireysel performans hedeflerini gerçekleştirme sorumluluğu bulunmaktadır. Çalışanlara yönelik performans geliştirme uygulamaları ile birlikte ortaya çıkan performans sonuçları ile ilgili yöneticilerden alınan geri bildirimler, çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamaktadır. Bilinçli çalışanların yöneticileri ile sağlayacağı sinerji sonucunda organizasyonun başarılı olmasında ciddi bir gelişme

sağlanması beklenmektedir. Bu durumda yöneticileri tarafından kariyer planı yapılan yetenekli çalışanların motivasyonu artar (Yumurtacı, 2014:205).

2.3. Yetenek Yönetimi Sisteminin Tasarımı

Yetenek yönetimi sisteminin tasarımında ilk aşama organizasyon içinde yetenek bakış açısının benimsenmesidir. Organizasyon içinde yetenek bakış açısının benimsenmesi, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için yetenekli çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşması amacıyla gerekli olduğuna inanılması ve bu durumu organizasyonun öncelikleri arasında ilk sırada olmasını ifade etmektedir. Bu süreçte üst yöneticilerden orta düzey yöneticilere kadar işletmedeki tüm çalışanlar, yetenekli çalışanların organizasyonun başarısına katkı sağladığı görüşünü kabul etmelidir. Bu yaklaşım ile birlikte yetenek yönetimi sisteminin tasarımında ilk adım gerçekleştirilmiş olur (Ceylan, 2007:59). Bununla birlikte en yetenekli kişilerin işletmeye kazandırılmasının yanı sıra yetenekli çalışanların etkili geliştirme uygulamaları ile değerlendirilerek organizasyona bağlılığının sağlanması ve katma değer sağlayacakları çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Altıntaş, 2003:2).

İşletme içerisinde yetenek yönetimi sistemi tasarımında ikinci aşama yetenek yönetimi kapsamının belirlenmesidir. Bir görüşe göre yetenek yönetiminin, bazı önemli pozisyonlar için uygulanması kabul edilirken, bir başka görüşe göre bütünsel bir bakış ile organizasyonda çalışan tüm bireylerin yetenek yönetimi sistemine dahil edilmesi ve sistem kapsamında değerlendirilmesi gereklidir (Ceylan, 2007:59). Bu süreçte işletmeler, hangi çalışanların yetenek yönetimi kapsamına alınacağını işletme politikasına göre belirlemektedir.

Yetenek yönetimi sisteminin kapsamını; organizasyonun büyüklüğü, teknoloji gereksinimi, çalışan devir hızı, yeni iş olanakları, işkolu vb. iç ve dış dinamikler etkilemektedir. İşletme içerisinde farklı amaçlar doğrultusunda oluşan uygulamalarda yetenek yönetiminin kapsamı değişmektedir. Yetenek yönetiminin kapsamı üç farklı açıdan incelenebilir (Atlı, 2012:110-111):

Rol Temelli Program: İşletme içerisinde yapılan işin başarılı olması açısından kritik olan önemli pozisyonlara odaklanılır. İki farklı uygulama yöntemi bulunmaktadır.

Öncelikle işletmede yönetsel pozisyonları içeren önemli pozisyonlara odaklanılmalıdır. Bu durumda her yöneticinin yedeği belirlenerek yöneticinin işten ayrılması veya başka bir pozisyona transfer olması durumunda yönetici pozisyonunda çalışacak olan bireylerin yetiştirilmesi hedeflenmektedir.

İkincisi, organizasyon açısından uzmanlık içeren önemli pozisyonlara odaklanmasıdır. Bu pozisyonlarda çalışanların yerine geçecek bireyler belirlenerek pozisyonun yetkinlik seviyelerine sahip olmaları için geliştirilir. Bu durumda önemli açık pozisyonların yetenekli çalışanlar ile doldurulması için organizasyon hazır duruma gelir.

Havuz Temelli Program: Organizasyon içinde farklı düzeylerde bulunan potansiyeli yüksek çalışanları değişik yetenek havuzlarında birleştirerek pozisyonun gereklerine uygun bireylerin yetenek havuzundan seçilmesine yönelik bir sistem oluşturmaya dayalı bir programdır. Liderlik pozisyonuna gelebilecek çalışanlara odaklanılır.

Birey Temelli Program: Gelecek vaat eden, yükselme potansiyeline sahip olan yetenekli bireylere yönelik bir uygulamadır.

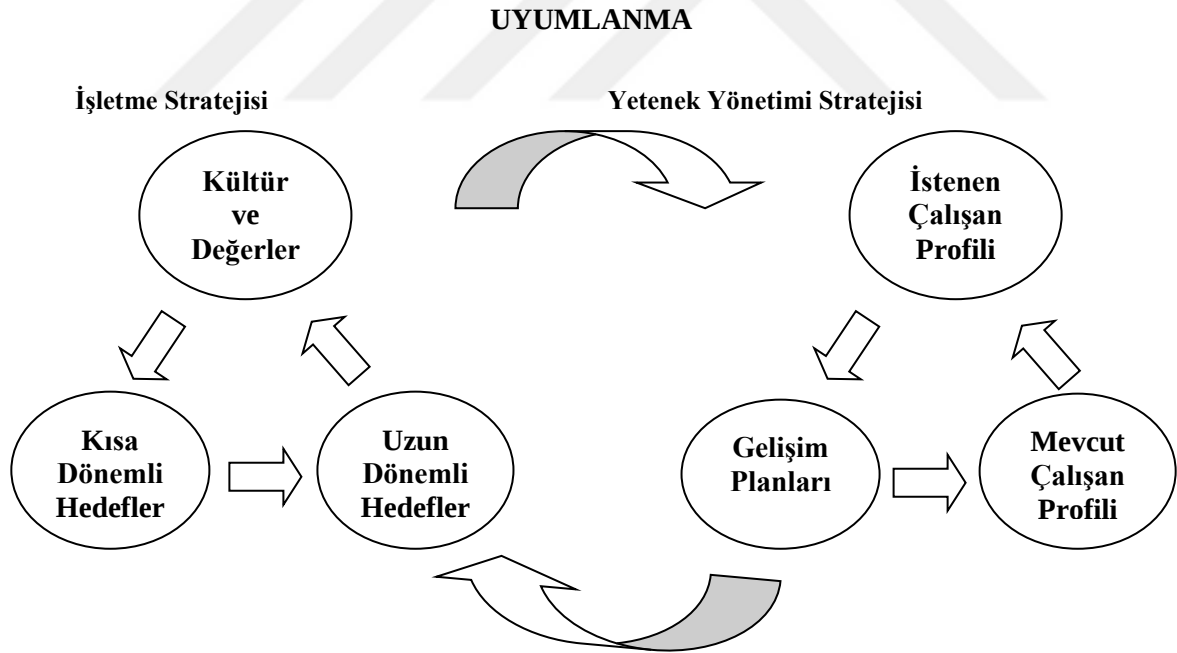
Yetenek yönetimi sisteminin tasarımında üçüncü aşama yetenek stratejisinin işletme stratejisi ile uyumlu hale getirilmesidir. Yetenek yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreç olarak incelenmelidir. Öncelikle işletme kültürü ile temel hedef, stratejilere uygun bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu stratejinin geliştirilme sürecinde önemli yönetim süreçleri dikkate alınmalı ve gelecek yıllarda stratejik açıdan önemli pozisyonlara ve bu pozisyonlar için gereken yetkinlikler belirlenmelidir. Bu durumda işletmenin de yüksek performans seviyesine ve sonuç odaklı bir kurum kültürüne sahip olması mümkün olacaktır (Altıntaş, 2003:2). Bu kapsamlı ve entegre süreç içerisinde araştırmacıların, strateji uzmanlarının ve yöneticilerin ortak fikirde olduğu nokta, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini sağlayan kriterlerin; farklılık ve taklit edilememe gibi özellikler taşımasıdır. İşletme stratejilerinin dış gözlem ile taklit edilmesinin zor olması oldukça önemlidir. Bu durum yetenekli çalışanların bilgi, tecrübe, beceri ve ustalık yönünden birbirinden farklı donanımlara sahip olmasıyla yeni stratejilerin belirlenmesi sonucunda gerçekleşmektedir (Bahadınlı, 2013:60).

Başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi, çalışanların sürekli aynı pozisyonlarda çalışarak benzer sonuçları aldıkları bir çalışma ortamı yerine, yetenekli çalışanların farklı pozisyonlarda çalışmaları, organizasyonları daha hızlı ve başarılı bir şekilde geleceğe taşıyacaktır. Yetenek yönetimi stratejileri, çalışanların yönetilme yollarını ve bunların insan kaynakları politikası ile uyumlandırılmasını içeren temel bir felsefeyi içermektedir (Doğan ve Demiral, 2008:158).

İşletme stratejisi ile yetenek stratejisi arasındaki bütünleşme derecesi işletmeden işletmeye değişebilir. Ancak yetenek yönetimi sürecinde tutarlılık ve bütünlüğü sağlamak için işletme stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisi arasında uyum sağlanmalıdır (Keçecioğlu, 2003:67).

Bu durumda organizasyonun kısa ve uzun süreli hedefleri, örgütün kültür ve değerleri, çalışanların mevcut profili ile olması istenilen profil gelişim planlarıyla uyumlu hale getirilir. Şekil 2.3’de bu uyum görülmektedir (Smita, 2007:2).

Şekil 2.3: İş Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlandırılması

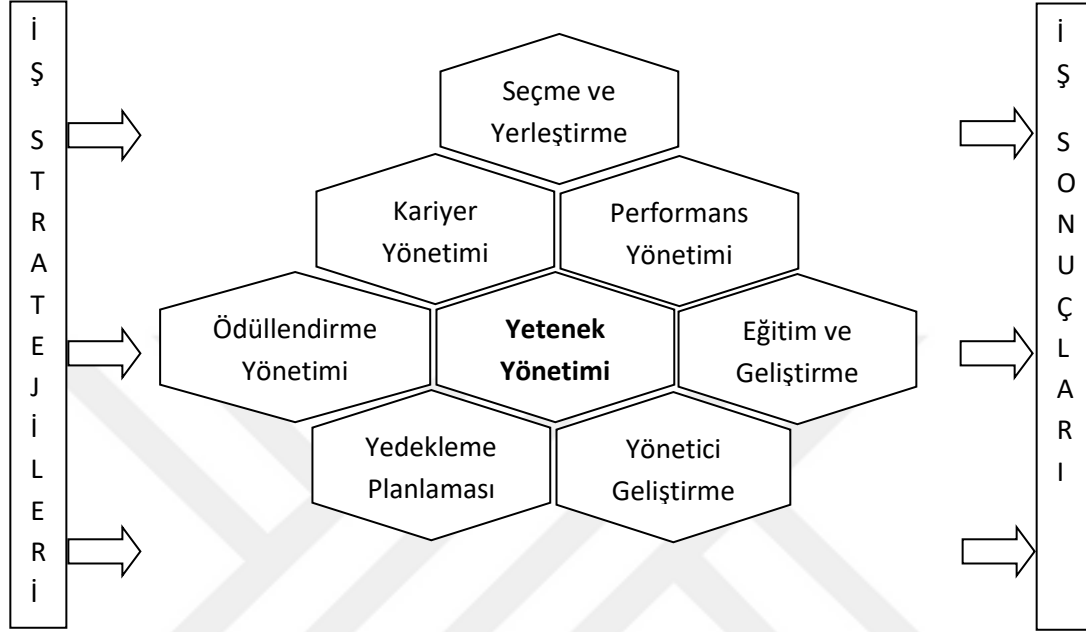


Kaynak: Swati Smita, “Talent Management, Career Development & Succession Planning (CDSP)” Presentation, July 2007, s.2, <http://www.slideshare.net/gideonakpebeleodije/talent20-management-2>, (Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2015).

İşletme stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisi arasındaki ilişki Şekil 2.3’de görülmektedir. Buna göre; seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme yönetimi, yedekleme planlaması, üst yönetimin gelişimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi vb. insan kaynakları uygulamalarının merkezinde

yetenek yönetimi yer alır. İşletme stratejisi bir girdi oluşturarak yetenek yönetimini uygulayan insan kaynakları stratejilerini etkiler ve bu uyum iş sonuçlarını etkilemektedir (Smita, 2007:2).

Şekil 2.4: Yetenek Yönetiminin İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Etkileşimi



Kaynak: Swati Smita, “Talent Management, Career Development & Succession Planning (CDSP)” Presentation, July 2007, s.2, <http://www.slideshare.net/gideonakpebeleodije/talent20-management-2>, (Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2015).

2.3.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi yaklaşımında sıklıkla kullanılan bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalar; yetenek yönetimi hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetkinliklerin belirlenmesi, yetenekli çalışanların belirlenmesi ve sınıflandırılması, performans, potansiyel ve yetkinlik değerlendirme olarak özetlenebilir. Bu bölümde bu uygulamalar açıklanacaktır.

1. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi bakış açısına sahip organizasyonlarda, hedeflere ulaşılması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılması için yetenekli çalışanların olması gerektiği kabul edilmektedir. Bu bakış açısına sahip organizasyonlar yetenek yönetimi stratejisi geliştirerek işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına stratejik olarak yaklaşmaktadır (Bahadınlı, 2013:59).

İşletmelerin sağlıklı bir şekilde büyüyebilmesi için mevcut insan kaynaklarının yenilikçi projeler üretebilmesi gerekmektedir. Dünya çapındaki büyük işletmeler analiz edildiğinde, kendini ve işini geliştirmeye odaklanan, sürekli yeni ve farklı ürün ve hizmetler ortaya koyan işletmelerin faaliyette bulunduğu pazarlarda liderlik yaparak hedeflerine ulaşan büyük ölçekli işletmeler olduklarını söyleyebiliriz. Bu durumda başarılı olan işletmelerin stratejileri ve yönetim sistemleri incelendiğinde, stratejik liderlik ve yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili daha güçlü olduğu görülmektedir (Bahadınlı, 2013:59).

2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

Yetenek yönetimi sisteminin en önemli noktalarından biri kilit iş ve yönetim süreçleri dikkate alınarak önem taşıyan yönetsel ve teknik pozisyonların belirlenmesidir. İşletmedeki bu pozisyonlar, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Organizasyon içinde mevcut olan tüm pozisyonlar için yetenek yönetimi uygulamak çok maliyetli olacağı için sadece belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla kritik öneme sahip pozisyonlara ve yeteneklere odaklanmak gerekir. Kilit pozisyonların belirlenmesinde, pozisyon sahibi çalışanın başarısız olması işletmenin istenen hedeflerine ulaşmasını doğrudan etkileyeceği unutulmamalıdır (Çırpan ve Şen, 2009:113-114). Kilit yetenekler ise işletme stratejisine göre belirlenen kilit pozisyonlarda çalışacak olan bireylerdir. Kilit yetenekler, literatürde “*Kritik İşgücü*” olarak da ifade edilir. Kilit pozisyonların belirlenmesi çalışanların sınıflandırılmasını gerektirir. Çalışanların sınıflandırılması ile ilgili çalışmalarda, organizasyonlar kendileri için önemli ve işgücü piyasasında bulunması zor olan, işten ayrılması durumunda işlerin aksamasına neden olacak, işe alınması ve eğitilmesi zaman alan, müşterilerle direkt ilişki içinde olan ve işletme içindeki bilgi akışını yöneten çalışanlara odaklanır (Atlı, 2012:126).

Kilit pozisyonların belirlenmesinde genellikle dört yol izlenmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014:144);

- *Organizasyon Şeması veya Görev Sorumluluk Derecesi*

Organizasyon şemasına bakarak veya bir pozisyonun gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluk seviyesine göre kilit pozisyonlar belirlenir. Kilit pozisyonlarda, en fazla sorumluluk alan ve en zorlu ortamlarda çalışan, yüksek beceri sahibi ve azimli çalışanlar bulunmaktadır.

- *İşin Katma Değeri ve Yerine Koyma Zorluğu*

Bu yaklaşıma göre organizasyonda bulunan işler A, B ve C sınıfı şeklinde ayrılmaktadır. İşler, sağlanan katma değer ve pozisyondaki çalışanın değiştirilebilme kolaylığı dikkate alınarak iki yönden değerlendirilir. Söz konusu işler sırasıyla A sınıfı (stratejik işler), B sınıfı (destek) ve C sınıfı işler (diğer) şeklinde sınıflandırılır. A sınıfı işler, işlerin hiyerarşideki yerleriyle ilişkili değildir. Bu anlayışa göre, bir işletmedeki tüm yönetici pozisyonları A sınıfı iş olmayabilir veya operasyonel bir iş A sınıfı iş olabilir.

- *İşe Ödenen Ücret Açısından*

İşgücü piyasasında çalışanların beceri ve yeteneklerinin az bulunur olması ve işletme için sağladığı katma değeri genellikle aldıkları ücretin yansıttığı düşünülen bakış açısıdır. Bu durumda organizasyon içindeki en önemli pozisyonlar en yüksek ücret ödenen çalışanların yaptığı işlerdir.

- *Stratejik Temelli Bakış Açısı*

Bir pozisyonun stratejik önemi örgüt stratejisinin iyi belirlenmesi ile ilgilidir. Stratejik temelli bakış açısına göre yetenek yönetiminde kilit pozisyonlar organizasyon şemasına göre değil, organizasyon stratejisine göre belirlenir. Bu durumda organizasyonun stratejisine en fazla katkı sağlayan pozisyonlar kilit yetenek pozisyonlarıdır.

3. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinlik, kişinin çalışma ortamında davranışlarını etkin bir şekilde yerine getirmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışların bütünüdür. Beceri ise bireyin öğrenme ve deneyim sonucunda yapabilme kapasitesidir. Davranış, duygusal ve

sosyal becerileri içermektedir. Bu nedenle bireyin kendisinin farkında olması, güven ve işbirliği yapmak amacıyla isteklilik gibi karakteristik özellikleri içermektedir. Çalışana doğru becerilerin kazandırılması ve bu becerilerin etkin bir şekilde belirli işlemlere yönlendirilmesi ile iş performansı geliştirilebilir (Şahin, 2017:17).

Yetkinlik, organizasyonların çalışanlarından sergilemelerini istedikleri davranışların tanımlanmasında kullanılan bir araçtır. Bir başka tanıma göre yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışlar ile birlikte takım, süreç ve organizasyona yönelik rekabet avantajı sağlayan gözlemlenen performans boyutlarıdır (Uyargil vd. 2008:291).

Üstün performans sergileyen çalışanların yetkinlik sahibi olduğu kabul edilmektedir. Yetkinlik bir işi yaparken farklılık sağlayan özelliktir ve diğer çalışanlardan ayırt etmeyi sağlar. Yetkinlikleri çalıştığı pozisyona uygun olan çalışanlar, yaptıkları işlerde daha başarılı olurlar. Yöneticiler bu çalışanlara daha objektif yaklaşır ve onların gelişimine yönelik gereken desteği verirler (Atlı, 2012:176).

Temel yetkinlikleri şöyle sıralayabiliriz (Biçer ve Düztepe, 2003:14):

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Çalışanın kapasitesi,
- Çalışanların iş arkadaşları ve organizasyonun tamamı ile iş ilişkileri
- Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler.

Gelecek yıllarda karlılık seviyesini artırmayı hedefleyen bir organizasyon için insan kaynakları yetenekli, bilgili, becerili ve tecrübeli çalışanlara sahip olmalıdır. Diğer yandan insan sermayesinin kullanımı ile yenilikler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle organizasyonda yeniliğe yönelik bir çalışma ortamı olmalıdır. Çalışanların memnuniyet seviyesinin yüksek olması ve çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler, yeniliği artıran etkenler arasında yer almaktadır (Altınöz, 2009:39).

İşletmelerde yetkinlik modeli geliştirmede genellikle üç temel yaklaşım tercih edilmektedir. Bunlar (Uyargil vd., 2008:292);

- *Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı:* McClelland ve Hay/McBer Danışmanlık şirketi tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre organizasyon içinde yüksek performans gösteren yöneticilerin başarılarını etkileyen kritik faktörler ile ilgili örnekler incelenir. Bu örneklerin analiz edilmesi sonucunda başarı faktörleri belirlenir.
- *Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı:* Bu yaklaşıma göre işletmenin stratejileri dikkate alınarak yetkinlikler belirlenir. Ayrıca belirlenen yetkinlikler ile ilgili işletmenin üst yöneticileri ile görüşmeler yapılır. Benzer stratejik aşamaları yaşayan organizasyonların veri tabanları incelenerek yetkinlikler belirlenebilir.
- *Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı:* Değerlere dayalı yaklaşım ile işletmenin biçimsel veya biçimsel olmayan kültür, norm ve değerleri dikkate alınarak yetkinlikler geliştirilebilir. Ayrıca yetkinlikler, üst yönetimin duygu, düşünce ve tutumlarına göre de belirlenebilir.

Tablo 2.3: Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması

	Araştırmaya Dayalı Yaklaşım	Stratejiye Dayalı Yaklaşım	Değerlere Dayalı Yaklaşım
Avantajları	• Gerçek davranışlara dayalıdır • Uygulamaların geçerliliğini sağlar • Yöneticilerin sürece katılımı vardır	• Yetkinlikler geçmiş yerine geleceğe yöneliktir • Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine olanak sağlar • Örgütlerin değişim uygulamalarını katkı sağlar	• Yetkinlikleri motive etme özelliği güçlüdür • Değerler organizasyona uzun süreli stratejik istikrar ve yön verir
Dezavantajları	• Gelecek yerine, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır • Soyut ve ölçülmeyen yetkinlikleri kapsamaz • Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı bulunmaktadır	• Geleceğe yönelik tahminler doğru çıkmayabilir • Yetkinlikler gerçek davranışlara değil, spekülasyonlara dayalıdır	• “Hatalı” değerler yanlış yetkinliklere neden olur • Yetkinliklerin somut davranışlara dönüştürülmesi güçtür • Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili olmayabilir

Kaynak: Cavide Uyargil ve diğerleri (2008); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 3. Baskı İstanbul, s. 293.

Yukarıda belirtilen geleneksel yetkinlik modeli geliştirme çalışmaları yanında yetenek yönetimi yaklaşımında tercih edilen güncel diğer bazı yetkinlik

modeli geliştirme yöntemleri de bulunmaktadır. Bu yetkinlik modelleri şu şekilde açıklanabilir (Atlı, 2012:131-132):

- *Ortak Geçerli Model:* Duygusal zeka konusundaki çalışmaları ile bilinen Daniel Goleman, meslektaşı David McClelland ve McBer tarafından geliştirilen Araştırmaya Dayalı Yetkinlik yaklaşımına paralel olarak beynin fonksiyonları ile ilişkili bulguları karşılaştırarak insanların öğrenme ve gelişme kapasitesinin bir takım karakteristiklere bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu karakteristikler duygusal zekanın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi gibi boyutlarını açıklamaktadır. Goleman'ın modeline göre çalışma ortamında başarılı bireylerde mevcut yetkinlikler, sektörden bağımsız bir şekilde tüm işletmelerde ortak kullanılabileceği düşüncesine dayanmaktadır.
- *Kritik Rol Temelli Yetkinlik Modeli:* Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve katma değerlerinin birleşimi ile oluşturulan ve rol tanımları dikkate alınarak belirlenen yetkinlik modelidir.
- *İş Aileleri Temelinde Yetkinlik Modeli:* Bu modelde yetkinlikler organizasyondaki fonksiyonlar bazında oluşturulur. Örneğin; Muhasebe, pazarlama, insan kaynakları gibi anahtar iş fonksiyonları çerçevesinde bütün çalışanlar için fonksiyona göre farklılaştırılmış teknik yetkinlikler bulunmaktadır.
- *Liderlik Temelli Yetkinlik Modeli:* Liderlik temelli yetkinlik modeline göre yönetsel ve liderlik pozisyonları için belirlenen yetkinlikler bulunmaktadır.

Çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesinde izlenebilecek diğer bir yöntem, yöneticiler ve çalışanlar tarafından iletilen yapıcı eleştirilerdir. Organizasyonda kişilik ve davranış testlerinin kullanılması sonucunda çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ile ilgili bazı bilgiler elde edilebilir. Bunun nedeni, kişisel yetkinliklerin kişilik özelliklere göre belirlenmesidir. Mesleki gelişime yönelik gerekli yetkinliklerin seviyeleri ile bireyin yetkinliklerinin seviyesi arasındaki

fark, bireyin yetkinliklerini geliştirme düzeyini belirlemektedir (Biçer ve Düztepe, 2003:16).

4. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi ve Sınıflandırılması

Yetenekli çalışanların belirlenmesi, yetenek yönetiminin en önemli aşamasıdır. Organizasyonlar, stratejik planlarını gözden geçirerek, üst kademe yöneticiler ile yüksek performans ve uzmanlık başarısı sağlayan özellikler değerlendirilerek yetenekli çalışanlar belirlenir. Organizasyonlar, yetenekli çalışanları belirlerken “yetenek görüşmeleri” olarak adlandırılan planlı görüşmeler sonucunda belirler. Bu süreç; organizasyondaki orta ve üst seviyedeki yöneticiler, birim müdürleri ve insan kaynakları sorumluları katılım sağlar. Yetenek görüşmelerinde; yetenek görüşmelerinin amaçlarının belirlenmesi, rollerin tanımlanması, zaman planlamasının yapılması, veri analizi, yetenekli çalışanların belirlenmesi, yetenekli çalışanlara yönelik programların belirlenmesi çalışmaları ele alınır (Akar, 2015:65).

Organizasyonlarda yetenekli çalışanlar bulunmakta, ancak bu yeteneklerin çoğu kez farkına varılmaması nedeniyle potansiyelleri ortaya çıkmamaktadır. Organizasyon tarafından henüz ortaya çıkarılmayan yetenekler organizasyonun geleceğini belirleyen önemli bir değer olarak görülmelidir. Bu değer örtülü halden kurtarılıp, işlevsel hale gelebilmesi için çalışanların yetkinliklerine göre sınıflandırılması gerekmektedir. Özellikle yüksek performans ve düşük performans birbirinden ayırmayı sağlayan yetkinliklerin detaylı bir şekilde tanımlanması ve yetenek profilinin çıkarılması ile yetenek yönetiminin etkinliği artacaktır. Yetkinlik temelli insan kaynakları planlaması özellikle yaratıcı yeni metodlar denemeye istekli liderlerin olduğu organizasyonlarda ve yetenek ihtiyacını karşılamada özellikle niteliksel yaklaşımların uygun olduğu durumlarda faydalı olacaktır. Bu nedenle yetenekli çalışanların sınıflandırılması ve kilit pozisyonlar için gerekli yetenek ve yetkinliklerin tanımlanması yetenek yönetim sürecinde önemli bir aşamadır. Çalışanların sınıflandırılması, organizasyon açısından hedeflere ulaşma yolunda stratejik pozisyonlarda çalışan ile daha az kritik rol oynayan ve verim sağlayan çalışanın birbirinden ayrılması ile ilgili yapılan çalışmaları içermektedir (Bahadınlı, 2013:68-69).

Yapılan sınıflandırmalar işletmelere göre farklılık gösterebilir. Yetenek yönetimine getireceği katkılar dikkate alındığında, değişik alanlarda uygulama alanı bulunan McKinsey sınıflandırmasının ele alınması faydalı olacaktır.

McKinsey Sınıflandırması

McKinsey'in "War For Talent" raporunda çalışanlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Altınöz, 2009:38):

A Grubu Çalışanlar: Üstün performans standardını temsil ederler. A grubu çalışanlar sürekli sonuç elde eden, diğer çalışanlara örnek olan ve onları motive eden bireylerdir. Bu çalışan grubu işletmedeki toplam çalışanların yaklaşık %10-20'lik bölümünü oluşturmaktadır. A grubu çalışanlar uygulamada yüksek potansiyeller, yıldız çalışanlar, altın yetenekler vb. isimler ile adlandırılmaktadır.

B Grubu Çalışanlar: B grubu çalışanlar beklentileri karşılamaktadır. Ancak bu çalışanların potansiyel seviyesi sınırlıdır. Bu grup, organizasyonda bulunan çalışanların yaklaşık %60-70'lik kısmını oluşturmaktadır. İşletmeler, organizasyona katkı sağlayacak "B" grubu çalışanları geliştirmelidir.

C Grubu Çalışanlar: Bazı dönemlerde önemli sonuçlar elde ederler. İşletmelerde yaklaşık %10-20'lik çalışan grubunu oluşturmaktadır.

Yapılan bu sınıflandırma ile yetenek seviyesi en yüksek olan "A" grubu çalışanlara yönelik yatırım yapılmalı, "B" grubu çalışanlar ise geliştirilmelidir. Performans seviyesi düşük olan "C" grubu çalışanlar için performanslarını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Atlı, 2012:148).

5. Performans, Potansiyel ve Yetkinlik Değerlendirme

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ile ilgili ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti sağlayan kurumlarda yapılmıştır. Taylor'un iş analizi çalışmaları sonucunda çalışanların verimlilik seviyeleri belirlenmiştir. Çalışanların verimlilik seviyelerinin belirlenmesi sonucunda performans değerlendirme kavramı işletmelerde bilimsel açıdan kullanılmıştır (Uyargil vd. 2008:244).

Yetenekli çalışanların belirlenmesinde performans değerlendirmesi uygulamaları ile ortaya çıkan çalışanların performans sonuçlarından yararlanılması oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Performans yönetimi, işletmenin hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini bütünleştiren ve çalışanların ortaya koydukları katma değeri ortak amaç ve hedeflere göre yönlendiren bireysel ve kurumsal performansın yönetilme sürecidir (Barutçugil, 2002:125).

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları, bireylerin belirli bir dönemdeki başarı durumlarını ve geleceğe yönelik gelişim planlarını belirleme ile ilgili çalışmalardır. Performans değerlendirme sonuçlarından çalışanlar ile ilgili çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Yetenek yönetimi çalışmalarında performans değerlendirme ile ilgili sonuçlar; ücretlendirme, ödüllendirme, sosyal haklar, eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi ve yedekleme vb. çalışmalarda kullanılmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014:146).

Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların performans ve potansiyele göre sınıflandırılması nedeniyle performans değerlendirme çalışan ve işletmenin yetenek yönetimi uygulamalarında başarılı olması yönünden oldukça önemlidir. Ayrıca yöneticilerin performans değerlendirme ile ortaya çıkan sonuçları doğru ölçme ve iletişim becerileri oldukça önemlidir (Polat, 2011:34).

Yetenek yönetiminde iki kavramın doğru ölçülmesi oldukça önemlidir; bu kavramlar performans ve potansiyeldir. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli fark; performans çalışanın mevcut bulunduğu pozisyonda gösterdiği başarının ölçüsü, potansiyel ise gelecek yıllarda daha fazla beceri gerektiren pozisyonlarda gösterilme ihtimali olan başarının ölçüsüdür. Yetenek yönetimi uygulamalarında potansiyel değerlendirmesi oldukça önemlidir. Yüksek potansiyel ile çalışılması gereken önemli pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonlar için gerekli performans ve yetenek profilinin oluşturulması sonucunda önemli pozisyonlarda çalışabilecek bireylerin belirlenmesi gerekmektedir (Ceylan, 2007:61).

İşletmede potansiyel adaylar havuzunda bulunan çalışanlar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyonda çalışmak amacıyla değerlendirilir. Bu

değerlendirme kapsamında adayın beceri eksikliklerinin çalışacağı pozisyondaki başarısına etkisi, bu becerileri elde etme süresi vb. faktörler dikkate alınmalıdır. Bu durumda önemli olan gelecekte yönetsel bir pozisyonda çalışması beklenen çalışanın sahip olacağı yetki ve sorumluluklar açısından başarısızlık ihtimalini en aza indirmek amacıyla yeni pozisyona yavaş ve kontrollü bir şekilde geçiş yapılmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009:114).

Yetenekli çalışanların belirlenmesi sürecinde yetkinlik değerlendirmesi de kullanılan bir başka yöntemdir. Günümüz çalışma ortamında doğru yetkinliklerin belirlenmesi sonucunda organizasyon stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilir. Yetkinlik değerlendirmesi ile çalışanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeye çalışılır. Bu durumda çalışanların performanslarının davranışlara göre belirlenmesi nedeniyle yöneticiler açısından gözlenmesi kolay olmakta ve performans değerlendirmeleri daha objektif ve adil yapılmaktadır (Atlı, 2012:136).

2.3.2. Yeteneklerin Seçilmesi

Günümüzde yetenek yönetimi için en önemli süreçlerden biri; “Seçme ve Yerleştirme”dir. İşletmede seçme ve yerleştirme sistem ve araçlarının doğru kullanılması ile birlikte yüksek potansiyel sahibi, gelecek vadeden, yenilikçi, katma değer sağlayacak yetenekli bireylerin işletmeye kazandırılması ve onları doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi yetenek yönetimi sürecinin başarılı olması için vazgeçilmezdir (Altıntaş, 2003:2).

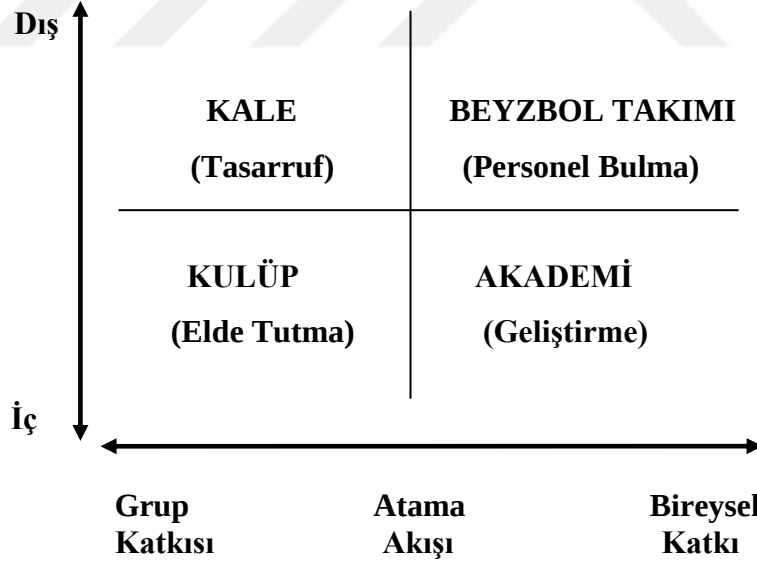
Günümüz çalışma ortamında, yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyonlarda daha etkili olması için işe alım stratejilerinin gözden geçirilmesi ve yetenekli adayların istihdam edilmesi ile ilgili yeni işe alım stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Organizasyonda seçme ve yerleştirme çalışmaları adayların iş gereklerine uygun olmasının ölçülmesi dışında hangi tür yeteneklerin ve yetkinlik sahibi bireylerin, organizasyonun gelecekteki hedefleriyle daha uyumlu olduğu belirlenmelidir. Stratejik işe alma, “işletmenin stratejik hedeflerinin ve gereklerinin sistematik olarak değerlendirilmesiyle oluşturulan personel bulma ve seçme faaliyetleri” olarak tanımlanabilir. Stratejik işe alma, organizasyonun kısa dönemdeki hedefleri ile birlikte uzun dönemde

organizasyon açısından önem taşıyan insan değerlerini bir araya getirmek en önemli amacı olmalıdır (Erdemir, 2006:32).

2.3.2.1. Kariyer Sistem Tipolojisi

Stratejik işe alım yaklaşımları içinde en bilinenlerden biri Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilen Kariyer Sistem Tipolojisi'dir. Bu yöntemle göre organizasyonlar seçme ve yerleştirme çalışmalarını iki boyutlu kariyer sistemleri üzerinde gerçekleştirirler. Birinci boyut organizasyonun iç ve dış işgücü piyasasına olan ihtiyacını belirler. İşe alımda iç ve dış kaynak kullanımındaki tercih çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlar ile ilişkilidir. İkinci boyut ise yapılan iş karşılığında verilecek olan ödüller, rotasyon ve iş yerinde yükselme konularını belirtir. Çalışanın kariyer fırsatlarını ve bireysel kriterlerini ortaya koymaktadır. Bir diğer ifadeyle, birinci boyut adayların organizasyona çekilmesini, ikinci boyut ise bireylerin organizasyondaki yönünü belirtmektedir (Erdemir, 2006:33).

Şekil 2.5: Kariyer Sistem Tipolojisi



Kaynak: Erkan Erdemir (2006); “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları” (Der.: İbrahim Güran Yumuşak, 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 03-05 Kasım, Kocaeli, s. 33.

Bu aşamada çalışanların yerine bir başkası gelme olasılığı bulunmaktadır. Bu durum beyzbol takımına başarısını kanıtlamış oyuncuların katılımına benzemektedir. Akademiler ise daha durağan, dışa kapalı, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye odaklanan, onların bağlılıklarını artırmaya çalışan,

bireysel katkıyı önemseyen, çalışanlarına değer veren, otomobil, ilaç, elektronik eşya ve ofis ürünleri ile ilgili sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerdir. Bu işletmelerde çalışanlar en alt pozisyondan en üst pozisyona kadar yükselme şansı bulur ve çalışanların bireysel gelişimine önem verilir. Kulüp türündeki organizasyonlar, bireylerin işe alım sürecinde iç kaynaklara öncelik veren, işe alma sürecinde grup faktörlerini dikkate alan, dışa kapalı, çalışanların kıdem esasına dayalı ve emekli olarak işten ayrıldıkları, bankalar, kamu kurumları, silahlı kuvvetler gibi kurumlardır. Bu işletmelerde temel sorun örgüte bağlı olmasına rağmen, yetenekleri kısıtlı elemanlarla çalışma zorunluluğu olmasıdır. Son organizasyon türü olan kaleler, faaliyetlerini devam ettirmeye önem veren, çalışanların yerine sadece yapılan işin önemli olduğu, maliyetlerin sürekli kontrol edildiği otel, basımevleri, perakendecilik, tekstil alanlarında faaliyette bulunan kurumlardır. Bu aşamada çalışanlar kendilerini ispatlamak için diğer çalışanlar ile rekabet içinde yer alırlar. Bunun anlamı görevinin başındaki çalışanın her zaman yaptığı işi diğer çalışanlara karşı bir kale gibi savunmak zorunda olmasıdır. Bu durumda çalışan kendisini sürekli olarak yenilemeli ve geliştirmelidir (Ceylan, 2007:83-84).

Kariyer Sistem Tipolojisi seçme ve yerleştirme uygulamalarının tüm süreçleri hakkında geniş bilgiler vermektedir. Sonuç olarak Miles ve Snow'un tipolojisine göre dört işletme türünden beyzbol takımları arayışçı işletmeler, akademiler analizci işletmeler, kulüpler savunmacı işletmeler, kaleler ise tepkici işletmeler ile eşleştirilebilir (Erdemir, 2006:34).

2.3.2.2. Yetenek Havuzu Yaklaşımı

Günümüzde işletmeler rekabet güçlerini sürekli artırmak için insan kaynağını doğru bir şekilde planlamaktadır. Bu süreçte önemli pozisyonlarda bulunan çalışanlara yönelik rol model geliştirme çalışmalarına önem veren organizasyonlar, yedekleme ve yetenek havuzu uygulamalarından yararlanmaktadır. Bu durumda organizasyonlar, yedekleme ve yetenek havuzu sistemi ile mevcut ve yeni pozisyonlara yönelik en uygun çalışanları daha kolay bir şekilde belirleyecektir (Altınöz, 2009:101).

Yüksek seviyede teknik bilgi seviyesine sahip olan bir çalışanın davranışsal yetkinlikleri yeterli olmadığında bu yetkinliklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yetenek havuzu uygulamaları ile büyük işletmeler sahip oldukları farklı alanlarda potansiyeli olan çalışanları belirleyerek, bu çalışanları belirli bir zaman planı içerisinde davranışsal yetkinliklerini geliştirebilecekleri ve örgüt kültürüne katkı sağlayacakları eğitim programlarına katılmalarını sağlarlar (Kişioğlu, 2009:1).

Yetenek havuzu yaklaşımında amaç öncelikle potansiyel sahibi çalışanların yetkinlikleri geliştirilerek işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırmaktır. İkinci amaç ise yetenek havuzunda yer alan ve işletme içinde yüksek performans gösteren çalışanlar geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst kademe pozisyonların temelini oluşturmaktadır (Kişioğlu, 2009:1).

Yetenek havuzu işletmede yetenekli olarak belirlenen çalışanların toplamından oluşmaktadır. Yetenek havuzu uygulamalarında çalışanların hangi havuzda yer alacağı ile ilgili belirlenmiş pozisyonlar olmayabilir. Ancak farklı pozisyonlara göre ayrı yetenek havuzlarının olduğu uygulamalar olabilir. Bazı işletmelerde, yönetici düzeyinde roller, yükselen yıldızlar, gelişmekte olan liderler vb. farklı yetenek havuzlarının sınıflandırma uygulaması olabilir. Ayrıca yetenek havuzları departman, hiyerarşik ve örgüt zinciri düzeyinde olabilir (Şahin, 2017: 48).

Türkiye'deki büyük işletmeler yetenek havuzu uygulamalarından yararlanmaktadır. Bu işletmeler *Yetenek Havuzu (Talent Pool) Programı* yürütmektedir. Yetenek havuzu programını sistemli bir şekilde uygulayan işletmeler arasında Sabancı Grubu, Koç Grubu, Alarko Grubu, Doğuş Grubu gibi holdinglerin yanı sıra Turkcell, Shell, Pfizer'ı örnek olarak belirtebiliriz. Yetenek havuzu programını uygulayan işletmelerde havuz içerisinde yer alan adaylara eğitim programları uygulanmaktadır. Ayrıca bu adayların yöneticilik ve liderlik potansiyellerini belirlemek için çeşitli mülakatlar, değerlendirme merkezi uygulamaları ve psikoanalitik analizler uygulanmaktadır. Bu uygulamalar ile çalışanın yüksek performans sergilemesi ile ilgili özellikler amaçlanmaktadır (Bahadınlı, 2013:93).

Yapılan araştırmalar sonucunda dünya ekonomisinin gelecek yıllarda yetenekli çalışan isteği ve erken emeklilik gibi iki büyük sorun ile karşılaşacağı görüşü ortaya çıkmıştır. Bu durumda yetenekli çalışan arzının azalması ile karşılaşması muhtemel yetenek kıtlığı nedeniyle organizasyonların yetenekli iřęc havuzları oluştırmalarını gerektirmektedir. Yetenekli bireyleri işe almak amacıyla rekabet eden işletmeler; ırk, ülke ve cinsiyet yönünden farklılık gösteren yetenek havuzlarından çalışanları işe alma ile ilgili çalışmalara başlayacaktır. Yetenek havuzlarında farklılıkların oluşacağı dikkate alındığında, havuz içerisinde yer alan yetenekli çalışanları etkilemek amacıyla farklılık yönetimine önem verilecektir. Yetenek havuzu yaklaşımını benimseyen işletmelerde farklılık yönetimine önem verilmesi gerekmektedir. Küreselleşen dünyada yetenek havuzlarının sınırları genişlemeye başlamıştır. Yapılan araştırmalara göre farklılık yönetimine önem veren organizasyonlar, yetenekli bireyler tarafından daha dikkat çekici bulunmuştur (Bahadınlı, 2013:93).

2.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

işletmelerde yetenekli adayları belirlerken öncelikle çalışanın bulunduğu pozisyondaki performansı dikkate alınır. Burada asıl üzerinde durulması gereken husus çalışanın ilerleyen yıllarda bulunacağı pozisyon için yetenek ve potansiyelinin ölçülmesidir. Bunun için başvurulan yaklaşımlardan birisi değerleme merkezi uygulamalarıdır (ırpan ve şen, 2009:114).

Değerlendirme merkezi uygulaması, değerlendirmeye alınan çeşitli kişilik özelliklerinin eğitimli uzmanlar tarafından özellikle seçilmiş olan aktivitelerde değerlendirmeye alınan bireylerin performanslarına göre değerlendirildiği bir yöntemdir. Değerlendirme merkezleri pozisyonda yükselme, değerlendirme ve beyaz yakalı çalışanların eğitimi ile ilgili karar almak amacıyla yöneticilerin geliştirilmesi ve belirlenmesi amacıyla kullanılır. işletmelerde çalışanların gelişimi organizasyonun performansına önemli katkı sağlar. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını geliştirmek için farklı araç ve yöntemler kullanmaktadır. Bu nedenle, değerlendirme merkezleri birçok işletmede yararlı gelişim araçlarından birisi olmuştur (şahin, 2017:50).

Değerlendirme ve geliştirme merkezi yöntemini uygulayan organizasyonlar tüm dünyaya yayılmış bulunmaktadır. Değerlendirme merkezleri, çalışanın performansı ile beklenen standartlar arasında mevcut olan açıkları doğru olarak belirlemek amacıyla yaygın bir şekilde kullanılan araçlardan birisidir (Şahin, 2017:50).

Organizasyonlarda seçme ve yerleştirme uygulamalarında kullanılan değerlendirme merkezi, yetenek havuzundan pozisyonun niteliklerine uygun adayların belirlenmesi ve işe alımın gerçekleşmesi ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca değerlendirme merkezi uygulamaları sonucunda üst kademe yöneticilerin belirlenmesi, işletme içinde üstün performans sergileyen çalışanların yönetici kadrolarına yönlendirilmesi ve çalışanların gelişimlerin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Colley, 2005:25).

Değerlendirme merkezlerinde, gözlem yapan uzmanların ve insan kaynaklarında çalışanların işbirliği içinde olmaları oldukça önemlidir. Öncelikle her iki tarafın görev ve sorumlulukları ile hedeflenen amaçlar belirlenmelidir. Değerlendirme merkezinin uygulamasının tasarım aşamasında yetkinlikler oldukça önemlidir. Belirlenen yetkinliklere göre değerlendirme merkezi tasarlanarak dokümanlar hazırlanır. Değerlendirme merkezi uygulamasında yetkinlikler farklı ölçüm araçları ile değerlendirilmektedir (Colley, 2005:26).

Dünyadaki yetenek yönetimi uygulamaları incelendiğinde değerlendirme merkezinin seçim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme aracı olarak objektifliği, çoklu veriye ve kaynağa dayanması ve detaylı geribildirim sağlaması nedeniyle sık kullanılan araçlardan biri olduğu görülmüştür. Fiedler tarafından yapılan bir araştırmaya göre Amerika'da çalışanların yarısından fazlası, çalışma yaşamları süresince en az bir kez değerlendirme merkezi uygulamasına katıldıklarını ifade etmiştir (Bahadınlı, 2013:79).

Değerlendirme merkezi uygulamaları; grup çalışması, rol oyunu, vaka çalışması, evrak çalışması (bekleyen işler), envanter uygulamaları, stratejik karar alma ve sunum simülasyonlarından meydana gelmektedir.

2.3.2.3.1. Grup Çalışması

Grup çalışması yönteminde bir grup bireye tanımlı belirli bir zaman diliminde analiz etmeleri amacıyla bir problem veya bir örnek olay verilmektedir. Adayların önce bireysel olarak hazırlanması ve sonrasında kendi aralarında bu problem üzerinde tartışarak ortak bir grup raporu hazırlanması istenmektedir (Colley, 2005:26).

2.3.2.3.2. Rol Oyunu

Rol oyununda adayların bir müşteri, çalışan, iş arkadaşı rolünü üstlenen bir bireyle meydana gelen bir sorunu çözmesi istenmektedir. Örneğin, “insan kaynakları uzmanı” pozisyonuna yeni bir eleman alınması veya insan kaynakları müdürü ve yöneticilerinin yetkinliklerini ölçme ile ilgili bir değerlendirme merkezi kuruluyorsa; katılımcı insan kaynakları müdürü rolünü, danışman ise iş görüşmesine gelen aday rolünü oynar. Bu durumda katılımcı iş görüşmesini başarı ile nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gösterir (Colley, 2005:27).

2.3.2.3.3. Vaka Çalışması

Vaka çalışmasında adaya iş ile ilgili bir problem verilmekte, katılımcıdan konu hakkında görüşleri ve çözüm önerileri istenmektedir. Yazılı veya sözlü olarak uygulanabilen bu yöntemde, aday görüş ve önerileri rapor haline getirerek sözlü bir sunuşla açıklamaktadır (Colley, 2005:27).

2.3.2.3.4. Evrak Çalışması

Evrak çalışması yönteminde adaya evrak kutusunda birikmiş evrak, çağrı, mail ve şikayet dilekçelerini içeren bir dosya verilmektedir. Katılımcının sınırlı bir zaman dilimi içerisinde bu dosyada bulunan işleri değerlendirmesi ve bu işler ile ilgili kararları alması ve bazı işleri delege etmesi beklenmektedir (Colley, 2005:27).

2.4. Yetenek Yönetimi Uygulama Süreci

2.4.1. Yeteneklerin Elde Tutulması

Günümüzde işletmeler küresel rekabet ortamında değişen pazar koşulları ve beklenmeyen durumlarla karşılaşmakta ve işletmelerin ihtiyacı olan yetenekli

Çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması daha zor hale gelmektedir. Yeteneğin elde tutulması işletme açısından kritik pozisyonlarda çalışanların işten ayrılmasını onlemek amacıyla yapılan çalışmaların toplamı şeklinde ifade edilebilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014:146).

Yetenekli alışanların elde tutulması işletmenin performansına olumlu yonde katkı sağlayan bir sureci ifade etmektedir. Soz konusu çalışanların bağlılığının sağlanması artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı için oldukça onemli bir etken haline gelmiştir. Yetenekli olmayan bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni bir elemanın işe alınması, işten ayrılan çalışana yıllık odenen ücretin yaklaşık %49'unun harcanmasına neden olurken, onemli bir pozisyonda bulunan yetenekli bir çalışanın veya yoneticinin işten ayrılması durumunda bu oran yaklaşık %150'ye ulaşmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014:147).

işletmelerin, kuresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve surdrmek için yetenekli bireyleri bulması ve bu yetenekli bireylerin bağlılığını sağlaması gerekmektedir. Yetenekli alışanlar eğitim ve geliştirme çalışmaları ile büyük ölçüde işletmeye bağlı olması sağlanabilir. Bir başka ifadeyle, elde tutma uygulaması çalışan bağlılığını sağlamaya yonelik bir stratejidir (Atlı, 2012:203).

Yetenekli alışan ve yoneticilerin örgütten ayrılmalarının örgüt üzerinde oluşturduğu etkiler, yeteneği tutma çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Büyük şirketlerde 356 çalışan ile yapılan bir araştırmaya göre çalışanların sadece %35'inin işlerinde kalmayı düşündüklerini %65'inin aktif bir şekilde iş aradığını, işyerinden ayrılmak istemelerinin nedenleri ise; kariyer belirsizlikleri, yetersiz liderlik geliştirme programları, yüksek performans gösteren çalışanları elde tutma çalışmalarının zayıflığı, geliştirme çalışmalarının yetersiz olması gibi faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir. PwC firması tarafından 2000 yılında 29 Avrupa ve Ortadoğu ülkesinden toplam 977 örgütün katıldığı geniş çaplı bir araştırmada katılımcıların %70'i çalışanı elde tutmanın en onemli insan kaynakları çalışma alanı olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan, kuresel ve demografik şartların yetenekli çalışanların organizasyondan ayrılmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlar ciddi bir güç kaybına uğramaktadır. şu anda iş yaşamında, babyboomers kuşağı, X ve Y kuşağı bir arada çalışmaktadır (Akar, 2015:108-109).

Yetenekli çalışanları elde tutmak için organizasyonların farklılık yönetimine önem vermesi gerekmektedir. Küresel örgütlerde, farklı kültürlerde çalışabilecek farklı özellikleri olan yetenekli çalışanları örgütte bir arada tutma ve üretkenliklerini artırma dikkate alınması gereken bir faktördür. Rekabet ortamında küresel şirketler, sadece farklı oldukları için yetenekli bireyleri dikkate almaları gerekmektedir (Akar, 2015:109).

Günümüzde organizasyonlar, çalışanların işletmeye bağlılıklarını sağlama ve yetenekli çalışanları elde tutma konusunda zorlanmakta, aynı zamanda iş ahlakı ve örgütsel adalet gibi etmenler örgütsel bağlılık konusunda önemli görülmektedir. Yapılan çalışmalara göre yöneticilerin çalışanlarına adil ve saygılı bir şekilde davranması ve onların kişisel ihtiyaç ve değerlerini kabul etmesi durumunda çalışanların yönetici ve kurumlarına daha bağlı olduğu gerçeği ortaya konulmuştur. İşletmelerin çalışanlarına değer vermesi sonucunda çalışanların kuruma bağlılığı artacaktır (Altınöz, 2009:46).

2.4.2. Yetenek Yönetimi Stratejileri

Organizasyonlar, stratejilerini içinde bulundukları çevre koşullarına göre belirlemektedir. Organizasyonlar çalışanların belli bir kısmına veya tümüne yönelik olmak üzere iki tip yaklaşıma göre strateji oluştururlar. Birincisi örgütte belli bir grubun yeteneğine göre belirlenen stratejidir. Bu stratejiye göre A grubu olarak nitelenen yüksek performanslı, becerileri ve yapabilirliği yüksek olan gruba odaklanarak yetenek yönetimi programı yapılır. İkinci yaklaşıma göre organizasyonun tüm seviyelerinde yer alan çalışanlar yetenek olabilir. Bütüncül yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre organizasyonun bir bölümünü değil, tüm seviyelerde bulunan yetenekli çalışanlara odaklanılır (Akar, 2015:79).

Yetenek yönetiminin hangi pozisyonlara ve çalışanlara uygulanacağı organizasyonların stratejilerine yön vermektedir. Bu durumda stratejiler iki yaklaşıma göre belirlenmektedir. Birinci yaklaşım; organizasyonun içi ve dışından belli bir yetenek grubuna odaklanılması ve bu yetenek grubunun organizasyona çekilmesi, geliştirilmesi, doğru pozisyonlarda çalıştırılması, bağlılıklarının sağlanması ve önemli yönetsel ve liderlik pozisyonlarına hazırlanmasıdır. Bir diğer strateji ise, organizasyondaki tüm çalışanların yeteneğini geliştirmeye

odaklanan bütüncül yaklaşımdır. Bu yaklaşımda potansiyel ayrımı yapılmaksızın tüm çalışanlar yetenek yönetimi kapsamında yer almaktadır (Akar, 2015:79).

2.4.3. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Yetenek yönetiminin işletmelerde başarılı olması için yetenek yönetimi önündeki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Söz konusu bu engeller, Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika’da bulunan 29 çokuluslu işletmede çalışan 50 CEO, insan kaynakları yöneticisi ve iş birimi lideri ile yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Altınöz, 2018:86):

- Üst yönetimin yetenek yönetimine yeterli ve nitelikli zaman ayırmaması,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanların kariyerleri ve gelişimi ile ilgili olumsuz tutum ve davranışları
- Organizasyon içi işbirliği ve takım çalışmalarının yeterli teşvik edilmemesi,
- Üst yönetimin kurum stratejileri ile yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin süreklilik gösteren düşük performans alanlarını belirlemedeki yetersizliği,
- Üst yönetimin kurumsal stratejiler ile yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi,
- Üst yönetimin önemli pozisyonlara yönelik ortak bir bakış açısının olmaması.

2.4.4. Stratejik Yetenek Yönetimi

Stratejik yetenek yönetimi, işletmenin rekabet üstünlüğüne farklı biçimlerde katkı sağlayan kritik pozisyonların sistematik bir şekilde belirlenmesini, bu pozisyonlarda çalışacak olan yüksek potansiyel ve performans sahibi bireylerden oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini, kritik pozisyonlara yetenekli adayların atanmasını kolaylaştırmak amacıyla farklılıklar gösteren beşeri kaynak yapısının geliştirilmesini ve yetenekli çalışanların işletmelerine bağlılıklarının sağlanması kapsamaktadır (Şahin, 2017:23).

Yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı olarak konumlandıran Alayoğlu, söz konusu kaynağın organizasyonda paylaşıma dayalı birlikte öğrenmenin ürünü olduğunu, her türlü bilgi, ustalık, tecrübe, kültürel kodlar ve teknik süreçler ile etkileşim halinde organizasyona özgü temel yeteneğe dönüşmeleri ile birlikte taklit edilemeyen rekabet gücü oluşturduklarını açıklamaktadır. Bu nedenle hızlı değişim ve belirsizlikler nedeniyle günümüz çalışma ortamında, işletmelerin faaliyette bulundukları alanda başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürebilmeleri için yeteneklerin stratejik olarak yönetilmesi gerektiği söylenebilir (Alayoğlu, 2010:83).

Stratejik yetenek yönetimi, “örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına önemli katkılar sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak yüksek potansiyel ve performansa sahip çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetenekli çalışanlar tarafından doldurulmasını kolaylaştıran ve onların işletmeye bağlılığını sağlayan farklılaşmış bir insan kaynağı sisteminin geliştirilmesini içeren faaliyet ve süreçler toplamı” şeklinde tanımlanabilir (Alayoğlu, 2010:84).

Yetenek yönetimi ile ilgili danışmanlık şirketlerinin yaptığı çalışmalarda başarılı yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, çalışan odaklı “insan şirketleri” olarak nitelendirilmiş ve bu işletmelerin sektör ortalamalarının üzerinde performans gösterdiği belirtilmiştir. Dolayısıyla organizasyonların doğru ve pozisyona uygun bireyleri seçme, yerleştirme ve elde tutmak için çalışma yapmaları, stratejik bir adım olarak nitelendirilebilir. Stratejik yetenek yönetimi uygulamaları yapılan organizasyonlarda; yetenekli bireyi bulma, organizasyona çekme, işe alma, oryantasyon sağlama, geliştirme, yönetme/liderlik etme, kariyer planlarını yapma ve elde tutma çalışmaları, organizasyonun stratejik planına uygun olarak belirli programlara göre yürütülmektedir (Toker vd., 2015:446).

İşletmelerin rekabet avantajının merkezinde yer alan yapabilirlikler ve kaynaklar, firmaların insan sermayesi havuzunu oluşturan yetenekli bireylerin yapabilirlikleriyle doğrudan bağlantılıdır. Organizasyonlar içerisinde stratejik pozisyonları doldurmada yetkin yetenek iletişim hattı eksikliği ortaya çıkmıştır (Keçecioglu ve Aydın, 2015:159).

Yetenek yönetimi sistemi için başlangıç noktası, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli pozisyonların sistematik belirlenmesi olmalıdır. Söz konusu kilit pozisyonları doldurmak amacıyla yüksek potansiyel sahibi ve yüksek performans sergileyen çalışanlar için bir yetenek havuzunun geliştirilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar, stratejik performans gösteren ve göstermeyen çalışanlar arasında bir farklılaştırmaya gitmelidir. Organizasyonel performansta farklılaştırılmış etkiye sahip stratejik veya kilit pozisyonların yüksek performansı veya yüksek potansiyelli çalışanlar tarafından doldurulması önem arz etmektedir. Organizasyon içerisindeki tüm roller “topgrading” olarak ifade edilen “A (yüksek) performans” gösteren çalışanlar ile doldurulması gerekmektedir (Keçecioğlu ve Aydın, 2015:159).

2.4.5. Dijital Yetenek

Günümüzde işletmelerde dijital yetenek kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Dijital yetenek, dijital teknolojileri kullanabilen ve dijital düşünebilme yeteneğine sahip çalışanları ifade etmektedir. Dijital teknolojileri kullanan, anlayan ve yaptığı işi ile teknolojiyi kullanarak geliştiren, çalışma ortamındaki süreçleri dijital bakış açısıyla yeniden düzenleyen çalışanlar dijital yetenek olarak tanımlanabilir (Aydın, 2016:1).

İşletmeler dijital yeteneklerini geliştirmek ve yetiştirmek için çok farklı uygulamalar yapmaya başlamıştır. P&G firması dünyanın teknoloji devi Google ile “Employee Exchange” programını başlatmıştır. Böylece P&G çalışanları dijital dünyayı, dijital düşünen insanlar ile birlikte öğrenecektir.

Dijital yetenek sahibi çalışanların bazı özellikleri diğer çalışanlara göre daha fazla ön planda yer almaktadır (Aydın, 2016:1):

- Risk almaktan çekinmezler
- Araştırmaya meraklı
- Yaptıkları işlerin teknolojiye evrimini ön plana alırlar.

MIT tarafından yayınlanan bir rapora göre dünyadaki şirketlerin %87’si dijital dönüşümün önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayacağını belirtmesine rağmen, bu şirketlerin sadece %46’sı çalışanların dijital yetkinliklerinin

gelişimine yatırım yapmaktadır. Bu şirketlerin %4'ü organize ettikleri eğitim programları ile organizasyonun genel dijital stratejisinin uyumlu olduğunu belirtmiştir (Aydın, 2016:1).

2.4.6. Yetenek Kıtlığı

Yetenek kıtlığı, yüksek nitelik sahibi işgücünün sayısal açıdan azalmasını, yeterli, yetenekli ve beceri seviyesi yüksek çalışanları bulma zorluğunu ifade etmektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde işletmeler yetenekli çalışanlara yatırım yapmaktadır. Yapılan araştırmalara göre İngiltere yüksek nitelikli ve deneyim sahibi meslek çalışanlarını demografik etkilerle kaybetmiş, en kötü beyin göçü yaşayan ülke olarak belirtilmiştir (Akar, 2015:37).

Dünya nüfusunun demografik yapısının değişmesi ile birlikte işletmelerde çalışan yöneticilerin değişimler karşısında daha dikkatli olmasını gerektirmektedir. Günümüzde işletmeler yetenekli çalışanları işe almak isteyebilir. Ancak yetenekli çalışanlar da kendilerinin çalışması için uygun işletmeler ile ilgili araştırma yapmaktadır. İnternet ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme ile birlikte çalışanlar iş piyasasından haberdar olmaktadır. İş piyasasında yaşanan bu gelişmeler sonucunda “yetenek savaşları” kavramı ortaya çıkmış ve iş dünyasında yerini almıştır. Yetenek yönetimi çalışmalarının artması ile birlikte yetenek savaşlarının ortaya çıkmasına neden olan yetenek kıtlığı artarak devam edecektir (Şahin, 2017: 10).

3. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

İşletme içerisinde yetenekli çalışanların belirlenmesinde kullanılan en önemli yöntem performans değerlendirmedir. Yetenekli çalışanların yeteneklerine göre organizasyonun hedeflerine yönlendirilmesi için performans yönetimi de önemli bir kavramdır. Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların performansına etkisini anlayabilmek için öncelikle performans ve performans yönetimi kavramlarını açıklamamız gerekmektedir.

3.1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi

Performans Fransızca kökenli bir kelimedir. Performans kelimesinin sözlük anlamı, “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2016).

Performans sözcüğü, belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve literatürde işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramları ile birlikte çalışanın yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla yaptığı iş ile ilgili çalışmalarının sonucunda elde edilen üründür (Helvacı, 2002:156).

Performans; “görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde sergilenen mal, hizmet ya da düşüncedir” (Helvacı, 2002:156). Performans; davranış, organizasyon, takım ve bireylerin işlerini yapma biçimleri olarak kabul edilebilir (Okeke vd., 2019:60).

Performans, planlanan bir etkinliğin gerçekleştirilmesi ile birlikte ortaya çıkan sonuçların nicel veya nitel olarak ölçüm sonucudur. Etkinlik sonucu mutlak veya görel olarak değerlendirilebilir. Örneğin, bir yüzücünün bireysel derecesi veya sıralamadaki yeri görel olarak anlamlıyken, üretimin verimliliği mutlak olarak değerlendirilir (Saruhan ve Yıldız, 2012:324).

Bireysel performans, işletmenin amaçlarına ulaşmak amacıyla çalışanın yetenek ve motivasyonu ile sergilediği davranış ve sonuçları belirtmektedir. Örgütsel performans ise kar ve gelir gibi finansal sonuçlar ile satış, pazar payı ve müşteri memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, kalite, verimlilik ve etkinlik vb. yönetim sonuçlarını kapsayan bir süreçtir. Çalışanların performansları ile ilgili bilgi sahibi olunması ve performansının belirlenmesi amacıyla çalışanlara yönelik yıllık veya dönemsel performans değerlendirmesi yapılması gerekmektedir (Uysal, 2014:7).

Performans değerlendirme, bir çalışanın işini ne seviyede yaptığı ile ilgili örgütsel bilgi toplama sürecidir. Bir başka ifadeyle, çalışanların görev başındaki performanslarına değer vererek onları desteklemeyi amaçlayan bir süreçtir. Belirlenen hedeflere göre şekillenen performans yönetimi sistemi, performans değerlendirme sisteminin bir parçasıdır. Çalışanların hedeflerinin yanı sıra sergiledikleri performansı değerlendirerek zamanında müdahaleler için fırsat sağlayan belirli periyotlarda yapılan denetimlere performans değerlendirme denir (Uysal, 2014:7).

Performans değerlendirme; performans yönetim sisteminin bir parçasıdır. Performans değerlendirme, belirlenen kriterlere göre bireyin performansının ölçülerek değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirmede incelenen zaman kesitine “değerlendirme dönemi” denir. Bu dönem içinde çalışanın yaptığı çalışmalar ve davranışlar değerlendirilir. Bu süreçte gelecek yıllara yönelik bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme beklenti düzeyinde ve çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilişkilidir (Saruhan ve Yıldız, 2012:327).

Performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerinin işin niteliğine ve gereklerine uygun olma durumunu araştıran veya çalışanın çalışma ortamındaki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler şeklinde ifade edilebilir. Performans değerlendirmesi adil bir ücret yönetiminin uygulanmasında, bireylerin kariyer yönetiminde, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde oldukça etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2013:336).

Performans değerlendirmesinin durağan bir değerlendirme faaliyeti şeklinde dikkate alınmaması gerekmektedir. Performans değerlendirmenin statik anlamda

değerlendirme yerine dinamik bir süreç olarak dikkate alınması, bireylerin performanslarını planlanma, değerlendirme ve geliştirilmesi amaçlanarak konu daha geniş bir yönden ele alınmalıdır. Bu aşamaları kapsayan süreci ise performans yönetim sistemi olarak tanımlayabiliriz (Uyargil, 2013:2).

Performans yönetimi, çalışanların bireysel katkılarını veya grup içindeki becerilerini geliştirerek ve performanslarını artırarak işletmenin verimlilik seviyesini artırmayı hedefleyen stratejik bir yönetim sürecidir. Stratejik insan kaynakları anlayışına göre performans yönetimi; performans standartlarının belirlenmesi, performansın etkin ve verimli şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi, gerekli düzeltmelerin ve geliştirmelerin yapılması şeklinde bir süreç izlemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012:326). Bir başka ifadeyle performans yönetimi, bireylerin ve grupların performanslarını geliştirerek örgütsel performansın geliştirilmesi amacıyla yapılan sistematik bir çalışmadır. Belirlenen yetkinlik ve standartlar, planlanan amaçlar kapsamında performansın yönetimi ve anlaşılması ile daha iyi sonuçlar elde edilecektir (Armstrong, 2006:495).

McNamara'ya göre performans yönetimi “çalışanların genel performansı ile çalışanların seviyesini belirleyen bütünsel bir süreçtir.” Armstrong'a göre performans yönetimi, “çalışanı, takımı ve bireysel performansı geliştirmek amacıyla tasarlanan ve bölüm yöneticileri tarafından yönetilen bir süreçtir”. Maina performans yönetimini, “performansta mükemmelliğe ulaşmak için çalışanlar ve hedefleri arasında uyum sağlama” şeklinde tanımlamaktadır. Performans Yönetimi, organizasyonun stratejisinin uygulanmasını ölçen bir süreçtir. Aguinis “performans yönetiminin temel olarak bireyin zayıf yönlerinin belirlenmesi, iyileştirilmesi ve performansının belirlenmesi” ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bu süreçte önemli hedefler bireysel performans ve uygun geribildirim ile uyumlaştırılması gerekmektedir. Performans yönetimi, çok kısa bir süre içinde meydana gelen hızlı değişimlerin üstesinden gelmesi ve iyileştirme yapmaları için yöneticilere yön gösterir (Okeke vd., 2019:60).

Tablo 3.1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Üst pozisyondan aşağıya doğru değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme süreci
Yıllık değerlendirme görüşmesi	Bir veya daha fazla resmi değerlendirme görüşmesi ile birlikte sürekli görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili	Ücretlendirme ile daha az ilişki
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	Az sayıda doküman
İnsan kaynakları (İK) bölümünün sorumluluğundadır	Bölüm yöneticilerinin sorumluluğu daha fazladır

Kaynak: Michael Armstrong (2006); *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, s. 501.

Tablo 3.1’de performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki farklar belirtilmiştir. Performans değerlendirme, yıllık değerlendirme görüşmesi ile birlikte çalışanların yöneticileri tarafından bireysel olarak derecelendirme ve performans görüşmesini kapsayan bir süreçtir. Diğer yandan performans yönetimi ise gelecek odaklı ve değerlendirmeden daha çok koçluk yapan yöneticilerin destekleme rolüne vurgu yapan, daha doğal, kapsayıcı ve sürekli bir yönetim sürecidir. Performans yönetimi sisteminde yöneticiler daha fazla sorumluluk sahibidir. Performans yönetimi uygulamaları işletmenin hedef ve amaçlarına erişmesine daha fazla katkı sağlamaktadır. Performans yönetimi, yönetici ve çalışan arasında iki taraflı ve iletişimin sürekli olduğu, karşılıklı beklentilerin belirlendiği ve görüş birliğinin oluşması amacıyla oluşan bir ortaklıktır. Performans yönetimi, çalışan ve yöneticinin işbirliğiyle mümkündür ve çalışanın mevcut performansını geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle şirket, yönetici ve çalışan açısından faydalı bir süreçtir (Dedehayır, 2002: 86).

Performans yönetimi ile ilgili diğer kavramları şu şekilde açıklayabiliriz: Performansın mevcut durumdan daha iyi duruma getirilmesine **performansın artırılması** denir. **Bireysel performans yönetimi**, çalışanın merkezi olarak ele alındığı ve çalışanın performansını geliştirmeyi amaçlayan yönetim şeklidir.

Bireysel performans yönetiminin hedefi bireyin başarısını düzenli bir şekilde “notlamak” yerine, bireyin performans gelişimi amacıyla örgütsel gelişimi sağlamaktır. *Takım performans yönetimi* ise takım içinde bulunan bireylerin performansından bağımsız bir şekilde takım performansının bütünsel bakış açısıyla yönetilmesidir. *Örgütsel (birim) performans yönetimi*, örgütün ön planda olduğu, örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılmasının amaçlandığı yönetime denir. Birimin stratejik planlarının yapılarak önceliklerinin belirlenmesi ve bu sürecin en üst pozisyonundan en alt pozisyona kadar tüm birime yayılması ve belirlenen hedeflere ulaşılması sürecinin yönetimidir (Uysal, 2014:10).

3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi

ABD’de kamu hizmeti veren kuruluşlarda performans değerlendirmesinin sistematik ve biçimsel olarak ilk örnekleri 1900’lü yılların başında ortaya çıkmıştır. Taylor’un çalışma ortamında yaptığı çalışmalar ile birlikte çalışanların verimliliğinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı bilimsel yönden uygulanmaya başlamıştır (Öztürk, 2010:16).

I.Dünya Savaşından sonraki dönemlerde bireylerin kişilik özelliklerine yönelik bazı performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş, 1950’li yıllardan itibaren çalışanın verimliliğine veya ortaya koyduğu sonuçlara göre kriterlerin belirlendiği değerlendirme teknikleri ABD örgütlerinde daha fazla uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra beyaz yakalı çalışanların performansının değerlendirilmesi, mavi yakalı çalışanlara göre daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Uyargil, 2013:2). Performans değerlendirme sisteminin yapısal olarak ilk kez Taylor ve çalışma arkadaşları tarafından I.Dünya Savaşı öncesinde uygulandığını söyleyebiliriz. İlk uygulama 1920 yılında ABD ordusunda bulunan büro çalışanlarının değerlendirilmesinde yapılmış ve sonraki yıllarda ise İngiltere’de bir takım tesislerde uygulanmıştır. Bu durumda 1950-1960’lı yıllarda performans değerlendirme basit yapıda ABD’den sonra İngiltere’de uygulanmıştır. 1960-1970 yılları arasında hedeflere göre yönetim ile birlikte kritik olay tekniği ve davranış odaklı değerlendirme yöntemleri uygulanmıştır. 1970’li yıllardan itibaren sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmış ve günümüzde bu sistemin uygulanmasına devam edilmektedir (Öztürk, 2010:16).

Stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği (SMART) modeli Cross ve Lynch tarafından 1988 yılında geliştirilmiştir. 1980-1990 yılları arasında farklı sistemler geliştirilmiş ve Keegan vd. tarafından 1989 yılında performans ölçüm matrisi, Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında performans piramidi ve 1992 yılında finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini karma bir şekilde sağlayan Balanced Scorecard uygulaması Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir (Uysal, 2014:14).

3.3. İşletmelerde Performans Anlayışının Gelişimi

İşletme performansını ölçme uygulamalarında en önemli boyutlardan biri ekonomik performans anlayışıdır. İşletmelerin ekonomik yapı olması nedeniyle sosyal faaliyetler dışında en önemli amaçlarından biri karlılık seviyesini artırmak ve devamlılığını sağlamaktır. Bu durumda kar, işletmeler açısından amaç değil, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmesi için bir sonuç olarak kabul edilmelidir (Zerenler, 2005:3).

İşletmelerde performans düşünce yapısının gelişiminde önemli bir diğer boyut verimliliklerdir. II. Dünya Savaşından sonra üretim kaynaklarının sınırlı olması, ürün ve hizmetlere olan talebin artması nedeniyle verimlilik kavramı önem kazanmıştır. Verimlilik üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi demektir. Verimlilik sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. İşgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımı ile ortaya çıkan verimlilik artışları, II. Dünya savaşından sonra sermaye ve enerji kaynaklarına doğru yönelmiştir. Bu durum, işçilik ve malzemenin üretimde sabit bir maliyet oluşturmaması ve teknoloji ile ilgili yatırımlara daha fazla önem verilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır (Celep, 2010:11).

Günümüzde toplumsal yaşamda meydana gelen değişim, değişen çevre koşulları, teknolojik gelişim ve yenilikler, zorlu ekonomik koşullar ve bunların sonucunda ortaya çıkan insan davranışları, organizasyonların yönetim anlayışında önemli değişimlere neden olmaktadır. Bu durumda, maliyetin yerine verimliliğe daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu süreçte işletme yönetimini en çok etkileyen değişim; üretim ve pazarlama düşünce yapısındaki “müşteri merkezlilik” anlayışının ortaya çıkmasıdır. Söz konusu gelişime göre, “ne

“üretirsem onu satarım” anlayışının yerine “müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek” anlayışı önem kazanmıştır (Zerenler, 2005:4).

Organizasyonların performans uygulamaları günümüze kadar sürekli gelişme ve değişim göstermiştir. Bu gelişim ve değişim, düşük maliyet ile daha fazla üretim ve daha çok kar amaçlayan geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabet şartlarında en önemli etken olan müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik vb. çok farklı etkenlere önem vererek, gelecek yıllarda faaliyetlerine devam eden yönetim anlayışının ortaya çıkması olarak ifade edilebilir (Akal, 2000:23).

3.4. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları

Performans yönetiminin en temel amacı örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere indirgenmesini sağlamaktır. İşletmedeki işler için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi, çalışanların görevlerini ne düzeyde yerine getirdikleri anlamak amacıyla geribildirim sağlama, çalışan performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi performans yönetiminin diğer amaçları arasındadır. Ayrıca işletmenin insan kaynağının performansına bağlı olarak kurumsal performansın ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin analizini sağlamaya olanak tanımaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012:326).

Performans yönetim süreci performans planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar ve çağdaş yönetim anlayışına göre dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanların bireysel performanslarının doğru bir şekilde belirlenmesi, çalışanların performansları ile ilgili bilgilendirilmesi, bireysel performansın geliştirilmesi sonucunda örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenmektedir (Özer, 2013:48).

Performans değerlendirmesi, çalışanların hedeflerine ulaşması amacıyla ilerleme seviyelerine yönelik geribildirim sağlayan değerlendirme aracıdır. Söz konusu hedefler ve performans ölçümleri genellikle çalışan ile yöneticisi arasında karşılıklı olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirmesi, çalışanın performansı sağlanan geribildirim, motivasyon ve çalışanın gelişimi amacıyla oldukça önemlidir. Performans değerlendirme aynı zamanda çalışanın performansının belgelendirilmesini sağlamaktadır (DeCenzo vd, 2017:213).

Bingöl'e göre performans yönetiminin üç temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği artırmak, çalışanların motivasyonunu artırmak ve eğitim ve gelişmeyi daha iyi seviyeye getirmektir. Çalışanların ortaya koyduğu işler, bir organizasyonun verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların davranışlarının, yaptığı işlerin, özellikle çalışma performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, çalışan açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışanın performansını nasıl artıracığını bilmesi, terfi etme ve daha iyi işlerde çalışma isteğini karşılayacaktır. Çalışanlar, başarı seviyesini artırmak ve kendilerini çalışmak istedikleri pozisyonlara hazırlamak amacıyla ne tür çalışmalar yapmaları gerektiğini bilmek isterler. Bu durum performans değerlendirmenin önemini ve zorunluluğunu göstermektedir (Bingöl, 2003:276).

Performans yönetim sisteminin diğer önemli amacı ise kurum içinde yüksek bir performans kültürü oluşmasını sağlamaktır. Performans yönetimi bireysel hedefleri örgütsel hedefler ile bütünleştirmekte ve çalışanların kurumsal temel değerleri sürdürmesini sağlamaktadır. Çalışanların sahip olması gereken sorumluluk, beceriler ve istenen davranışlar belirlenir. Performans yönetimi, çalışanların sahip oldukları gelişim seviyeleri ile ihtiyaç duyulan gelişim seviyesine yönelik destek vermektedir (Armstrong, 2006:496).

Performans yönetiminin amaçları Armstrong (2006:496) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

- Çalışanların en iyiyi yapmalarını sağlamak amacıyla onları güçlendirme, motivasyonlarını artırma ve ödüllendirmek,
- Çalışanların işlerine odaklanması ve işlerin doğru yapılmasını sağlamak,
- Hedeflere ulaşmak amacıyla bireysel ve takım potansiyelini takım ve organizasyon faydasına olması için artırmak.

Performans yönetim sisteminin temel amaçları; bireysel performansın örgütsel hedeflere göre doğru standart ve kriterler belirlenerek ölçülmesi, bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi ve bireysel performansın geliştirilmesi sonucunda örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Uyargil, 2013:5).

Uysal, genel olarak performans yönetim sisteminin kullanılmasını şu üç nedene bağlamaktadır: Öncelikle çalışanların performansını artırmak amacıyla bireysel motivasyon sağlayarak eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi nedeniyle kullanılır. İkinci kullanım alanı kariyer geliştirmedir. Üçüncü kullanım alanı ise ücretlendirmenin performansa dayalı olarak yapılmasıdır (Uysal; 2014:18).

Örgütlerde performans yönetim sisteminin kullanım alanlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

3.4.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir organizasyonun misyon ve amaçları içinde yer alan hedeflere ulaşmak amacıyla üst yönetimin yaptığı uzun dönemli planlardır. Bir başka ifadeyle, stratejik planlama bir organizasyonun uzun dönemli başarısını etkileyen kararların tamamıdır. Stratejik planlama herhangi bir uygulama veya yürütme çalışmalarına başlamadan önceki durumu ifade etmektedir. Ancak uzun süreli planlamanın başarılı olması için yapılan planların iyi bir şekilde yapılması ve planlamanın, her aşamasında kontrollü bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Eren, 2010:4-5).

Kılıç ve Erkan'a göre stratejik planlama; bir organizasyonun yaptığı çalışmaları şekillendiren ve bu sürece yön gösteren temel karar ve faaliyetleri belirleyen disiplinli bir çalışmadır. Bir başka ifadeyle, organizasyonun hedeflerine ulaşması amacıyla olması gereken kaynakların elde edilmesi ve bu kaynakların dağılımını yönlendiren misyon, ana amaç, strateji ve politikaların belirlenmesi ile ilgili süreçtir (Kılıç ve Erkan, 2006:79).

3.4.2. Çalışanların Tedarik ve Seçimi

Performans değerlendirme sonuçları, bireylerin performansını tahmin etme konusunda yardımcı olabilir. Değerlendirme sonuçları; bireyin sahip olduğu bilgi seviyesini ölçmek amacıyla iş görüşmelerinde ve bireyin davranış ile ilgili durumunu değerlendirmek için bir kriter olabilir. Ayrıca değerlendirme sonuçları, çalışanın işe alınması ile ilgili çalışmaların geçerliliğini belirlemek amacıyla kullanılabilir (Bingöl, 2003:281).

3.4.3. Ücret Yönetimi

Güncel uygulamalara göre, büyük ölçekli işletmelerin, kıdeme dayalı ücret sistemleri yerine performansa dayalı ücret sistemlerini uygulamaya başladığı görülmektedir. Performansa yönelik ücretlendirme sistemleri, bireysel, takım veya işletme performansına yönelik oluşturulabilir. Ücret sisteminin nasıl belirleneceği, yönetimin, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanacağı organizasyonun yapısı, özellikleri ve gerekliliklerinin doğru analiz edilmesi sonucunda yapılmaktadır (Şahin, 2010:129).

Ücretin farklı tanımları yapılabilir. Bir tanıma göre ücret; organizasyonda çalışanların ortaya koyduğu emeğin karşılığında yapılan ödeme olabilir. Bir başka tanıma göre ise ücret, çalışanın işgücünü işverenin emrine vermesinin karşılığı olarak çalışana ödenen bir bedeldir. Genel tanımına göre ücret; zihinsel ve/veya fiziksel emeğini ortaya koyan çalışanın yürüttüğü çalışma karşılığı olarak elde ettiği aynı ve/veya nakdi değer şeklinde tanımlanabilir (Şahin, 2010:139).

3.4.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, bireyin kariyer yaşamında bulunan hedeflere ulaşabilmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm çalışmalardır. Kariyer geliştirme planlama sonrasında gereken eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanması sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2012:421). Kariyer geliştirme bireysel veya örgütsel açıdan değerlendirilebilir. Bireysel veya örgütsel açıdan değerlendirdiğimizde performans değerlendirme sonuçları, çalışanın gelişme potansiyeli ile güçlü ve zayıf yönlerini gelişme potansiyelini belirlemek amacıyla kullanılabilir. Yöneticiler, bu tür bilgileri, çalışanlara rehberlik etmesi ve kariyer planlarını geliştirerek uygulama çalışmalarında değerlendirebilir (Bingöl, 2003:282).

3.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim, çalışana yönelik ciddi bir yatırımdır. Organizasyon içinde yapılan eğitim programlarının uygulanması ile birlikte eğitim maliyeti oluşmaktadır. Ancak eğitim sonucunda elde edilen kazanımların eğitim maliyetinin üzerinde olması hedeflenmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:167). Bu nedenle eğitim çalışmalarında yapılan iyi bir planlama ile organizasyonda eğitim ihtiyaçları

doğru bir şekilde belirlenir. Organizasyonda eğitim ihtiyaçları, çalışanların kendi istekleri veya yöneticilerin, çalışanların hangi eğitimlere katılması gerektiğini belirlemesiyle bu sürece katkıda bulunabilir. Performans yönetiminden elde edilen sonuçlar, çalışanın eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili yapılan çalışmaları tamamlayıcı nitelikte olabilir. Bununla birlikte sistematik çalışmaların olmadığı organizasyonlarda eğitim ihtiyaç analizi performans yönetimi sonuçlarına göre belirlenir. Çalışanların eğitim ihtiyaç analizinin doğru bir şekilde belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme sonuçlarının yönetici ve çalışanın birlikte değerlendirmesi faydalı olacaktır (Uyargil, 2013:9).

Performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına göre çalışanın eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenebilir. Çalışanların hangi alanda eğitim ihtiyacı olduğunu belirlemek amacıyla çalışanın değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi, çalışanların eğitim ve geliştirme çalışmalarının etkili bir şekilde yapılması için yol gösterici olabilir (Bingöl, 2003:281).

3.5. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları

Performans yönetiminin, çalışan ve organizasyonun performansının geliştirilmesi, çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, çalışanlar ile ilgili sorunların belirlenmesi vb. birçok yararları bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyaçları ve potansiyelinin belirlenmesi ile ilgili yararları da vardır (Pehlivan, 2008:174).

Performans değerlendirme ile ilgili açıklanan yararların yanı sıra doğru uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışana ve örgüte çeşitli katkılar sağlayacaktır (Pehlivan, 2008:174).

Performans yönetimi sisteminin; değerlendirmeyi yapan yöneticiler, değerlendirilen çalışanlar ve organizasyon açısından yararları üç alt başlık altında özetlenebilir.

3.5.1. Performans Yönetimi Sisteminin Yöneticiler İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin yöneticiler açısından yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil, 2013:11):

1. Yöneticilerin, planlama ve kontrol çalışmalarında etkinliği artar ve bu durumda çalışanlar ile bölümün performansı gelişir.
2. Çalışanlar ile yöneticilerin arasındaki iletişim artar, ilişkiler olumlu yönde olur.
3. Çalışanların verimlilik seviyelerini artırır ve çalışanlar yüksek motivasyon ile daha yüksek performans sağlar.
4. Yöneticiler için kendini tanımasına katkı sağlar.
5. Çalışanları tanıyan yönetici için yetki devri yapar.
6. Yönetimsel yetkinlikleri gelişir ve bu yetkinlikleri uygulayabilecekleri ortamlara sahip olurlar.

Yöneticiler performans yönetimi uygulamaları ile çalışanlardan beklentilerini net bir şekilde ortaya koyar. Bu durumda çalışan nerede, ne zaman ve ne yapacağını bilerek hareket eder. Yönetici çalışanın performansına yönelik objektif bir geri bildirimde bulunabilir. Çalışanın yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılması ile ilgili yön gösterebilir. Çalışanın kişisel gelişimine yönelik eğitim ihtiyaçları belirlenebilir. Bu durumda çalışanın öğrenme süreci daha hızlı bir şekilde gerçekleşmiş olacaktır (Özer, 2013:41).

3.5.2. Performans Yönetimi Sisteminin Çalışanlar İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin çalışanlar açısından yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil vd, 2008:247; Barutçugil, 2002:128):

1. Çalışanlar üst yönetimin beklentilerini ve performans değerlendirmesi ile ilgili bilgi sahibidir.
2. Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini bilirler.
3. İş ile ilgili rol ve sorumlulukları anlaşılır.
4. Performans sonuçlarına göre olumlu geri bildirim ile iş tatmini, verimlilik ve kendine güven duygularını geliştirir.
5. Çalışanların kendilerini bireysel olarak değerlendirmesini sağlar.
6. Performans planlarının tasarım ve yönetimi ile ilgili çalışmalarda bulunurlar.
7. Çalışanın kariyer yolu belirlenir, iş tatmini artar, çalışan olumlu bir düşünce gücüne sahip olur.

8. Planlanan performansları ile gerçekleşme durumlarını karşılaştırarak değerlendirirler.
9. Sonuç ve yetkinliklerin önemini anlarlar.
10. Performans yönetimi görüşmelerini yöneticileriyle birlikte değerlendirirler.

3.5.3. Performans Yönetimi Sisteminin Organizasyon İçin Yararları

Performans yönetimi sisteminin organizasyon açısından yararlarını Mercanlioğlu (2012:47) şu şekilde sıralar:

1. Organizasyonun verimliliği, karlılığı ve etkinliği artar,
2. Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
3. Organizasyonun genel performansını iyileştirir ve çalışanların bağlılığını artırır,
4. Eğitim ihtiyacı ve bütçesi belirlenir,
5. Çalışanların bireysel gelişim planları organizasyon tarafından doğru bir şekilde belirlenir.

Performans yönetimi uygulamalarının insan kaynakları ile ilgili alt alanlarda başarılı bir şekilde yapılması, organizasyonun çalışmalarını daha başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için oldukça önemlidir. Örneğin; performansın doğru değerlendirilmesi ile birlikte performansı yüksek çalışanların daha fazla ücret almaları sağlanarak çalışanların moral ve motivasyonu artmaktadır. Bunun yanında başarı seviyesi düşük çalışanlara ücret zammının daha az yapılması ile birlikte organizasyonun maliyetlerini kontrol etmesi daha kolay hale gelmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılan kariyer çalışmaları daha objektif olacaktır (Uysal, 2014:26).

3.6. Performans Yönetimi Sisteminin Dezavantajları

Performans yönetim sistemi ile ilgili akademik çalışmalar incelendiğinde genellikle sistemin yararları açıklanmaktadır. Ancak bu durum bireyleri, performans yönetim sisteminin olumsuz yönlerinin olmadığı, yönetici ve çalışanlar tarafından dezavantajlarının bulunmadığı yönünde bir yanılgıya neden olmaktadır. Performans yönetim sisteminin dezavantajları şu şekilde açıklanabilir (Şahin ve Çalışkan, 2018:122):

1. Performans yönetim sisteminin objektif olmadığı durumlarda çalışanın motivasyonu azalır,
2. Eleştiriye kapalı çalışanların performanslarının değerlendirildiği durumlarda, çalışma düzeni ve ilişkilerinde sorun ortaya çıkabilir,
3. Çalışan, geçmişte iyi planlanmayan bir sistem ile ilgili olumsuz bir tecrübeye sahip ise değerlendirme işlemine şüpheli yaklaşabilir,
4. Performans değerlendirmesi yapan yöneticiler çoğunlukla düşük puan vermekten kaçınmakta ve bu durum ciddi sorunlar meydana getirmektedir,
5. Performans değerlendirme çalışmaları uzun süre devam etmekte ve yüksek maliyetli bir uygulamadır.

Performans yönetim sisteminin adaletli olmadığı durumlarda çalışan devir oranı artabilir. Değerlendirme tarafsız bir yaklaşım ile yapılmadığında çalışanlar işten ayrılabilir veya iş arama çalışmalarına başlayabilir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirmesi adaletli bir şekilde uygulanmadığında çalışanlarda artan tükenmişlik ve iş tatminsizliği ortaya çıkabilir. Standart bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmadığında çalışanın performansı doğru değerlendirilemez. Ayrıca değerlendirme sonrası çalışana doğru geribildirim verilmediğinde çalışanın özgüveni azalabilir. Bu durum çalışanın motivasyonunu azaltır. Ayrıca performans değerlendirme sonucunda yüksek performans sergileyen çalışanlara maddi ve maddi olmayan ödül verilmediği durumlarda da çalışanın motivasyonu azalmaktadır. Performans standartları ve bireysel değerlendirmeler organizasyonda bulunan bölümler arasında farklı uygulandığında adaletsiz bir değerlendirme yapılabilir. Değerlendirmeyi yapan yöneticinin değer ve önyargıları çalışanın performans sonuçlarını etkileyebilir. Ayrıca performans sisteminin çalışanlara yeterince açıklanmaması durumunda çalışanlar performans sonuçlarının nasıl hesaplandığını ve ortaya çıkan sonuca göre ne tür bir ödül sisteminin uygulanacağını bilemeyebilir (Aguinis, 2013:8-9).

3.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Tasarımı

Günümüz organizasyonlarında performans yönetim sistemlerinin tasarımı sürecinde benzer organizasyonların performans sistemlerinden yararlanma durumu gerçekleşmektedir. Bazı organizasyonlar performans sisteminin tasarımı aşamasında danışmanlık firmalarından destek almayı tercih ederler. Performans

sisteminin kurulma sürecinde önemli olan benimsenen yöntem değil, sürecin örgüt içi ve dışında bulunan birey ve takımların sistem ile ilgili beklentilerinin detaylı bir şekilde analizinin yapılması, sistemin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi ve amaçlanan sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır (Uyargil, 2013:21).

3.7.1. Performans Yönetimi Sisteminden Beklentiler

Bu bölümde performans yönetim sisteminden beklentiler; çalışan beklentileri ve yönetici beklentileri olarak açıklanacaktır.

3.7.1.1. Çalışanların Beklentileri

Günümüzde performans yönetimi sistemi hizmet sektörü başta olmak üzere birçok sektörde kullanılmaktadır. Ayrıca performans yönetimi sistemi, objektif bir şekilde uygulanmadığında çalışanlar tarafından sık sık eleştirilmektedir. Çalışanların çoğu, performans değerlendirme sonuçlarını öğrendiğinde, performans ölçümünün objektif olmadığını, yöneticilerin değerlendirme hataları yaptığını düşünmektedir. Performans yönetim sistemi ile ilgili sorunlar genellikle performans sonuçlarına göre yapılan ücret artışı, prim vb. ödemeler nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Selden vd., 2014:604).

Organizasyonlarda bulunan insan kaynakları birimleri, yönetici ve çalışanların performans yönetim sisteminden bazı beklentileri bulunmaktadır. Bakan ve Kelleroğlu (2003:124-125) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre çalışanların performans yönetim sisteminden beklentileri şu şekilde sıralanabilir:

- Yıl boyunca 2 defa yapılmalı
- Performans değerlendirmesi birinci ve ikinci derece yönetici tarafından yapılmaktadır. Ancak bu yöntemin yerine 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılması sistemin etkinliğini artıracaktır.
- Performans değerlendirmesi sürecinde çalışma verimi ve kişisel davranış seviyesine önem verilmektedir. Ancak kişisel davranış seviyesi yerine mesleki bilgi seviyeleri dikkate alınmalıdır.
- Performans değerlendirmede en yaygın kullanılan ve kullanılması gereken yöntem olarak “Puanlama Yöntemi” ilk sırada yer almıştır.

- Performans değerlendirmesinde bir çalışana bir saatten daha az zaman ayrılmaktadır. Bunun yerine bir çalışanın performansının değerlendirilmesi bir saati geçen bir süre içinde yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme öncesi veya değerlendirme sırasında çalışanın görüşlerinin alınması önemlidir.

Çalışanlar, performans değerlendirme sürecine destek vermeyi ve kişisel görüşlerini belirtmeyi arzu eder. Çalışanların diğer bir beklentisi yöneticileriyle değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varmaktır. alışan yöneticisinin görüşüne katılmadığı durumlarda kendi görüşlerini, katılmama nedenlerini belirterek açıklayabilir. Çalışanlar, performans yönetimi sürecinde kendilerini geliştirmesi gereken alanlarda yöneticinin desteğini ve değerlendirme sonuçlarının organizasyonun ödül sistemine ne derece yansıdığını görmek isterler. Diğer yandan ücret sistemi kendi içinde yapısal sorunlar içeriyorsa, bu sorunların performans yönetimi sisteminin uygulanması sonucunda ortaya çıkması ile ilgili bir izlenimin oluşması organizasyona fayda sağlamayacaktır (Uyargil, 2013:23-25).

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesinde, çalışanların görüş ve önerilerine önem verilmelidir. Sistemin tasarımında çalışanların görüşlerinin alınmaması durumunda sisteme yönelik direnç oluşabilmektedir. Sistemin yararlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi için sistem ayrıntılı bir şekilde çalışanlara anlatılmalı ve uygulama aşamasına geçilmelidir. Performans yönetimi sisteminin tanıtımı, uygulanması ve geliştirilme süreci ile ilgili yapılan çalışmalar desteklenmeli ve performans yönetimi sistemi uygulanmadan önce çalışanlara bazı eğitimler verilmelidir (şeneldir, 2010:14).

Performans değerlendirmenin etkinliği ile ilgili Yumuşak (2008:44,59) tarafından İstanbul ilinde bulunan 230 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre; çalışan memnuniyetiyle oluşturulan performans yönetim sisteminin daha etkin olacağı belirlenmiştir. Performans değerlendirmesi sürecinde çalışan memnuniyetinin dikkate alınması, sistemin daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Performans değerleme sisteminde çalışanların görüşlerine başvurulması ve bu görüşlerin dikkate alınması ile sistemin belirlenmesi, performans sisteminin etkinliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlar, düşüncelerine göre

şekillenen performans sistemini daha adil değerlendirmektedir. Araştırma verileri, katılımın performans değerlemesinin etkinliğine pozitif yönde olumlu katkı sağladığı önerisini doğrulamıştır. Kısaca kişilerin beklentileri; katılımcı performans değerlendirme sistemi, değerlendirmenin objektif yapılması, çalışan-ış uyumunun olması ve geribildirim verilmesidir.

3.7.1.2. Yöneticilerin Beklentileri

Çalışanların işletme hedeflerine yönelik gayret göstermelerini sağlamak yöneticinin temel sorumluluğudur. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde performans yönetim sistemi yöneticiye göre oldukça faydalı bir araçtır. Performans yönetim sisteminin başarısı için yöneticinin beklentileri de oldukça önemlidir (Uyargil, 2013:21).

Yöneticiler, organizasyon içinde çalışanların bireysel hedefleri ile organizasyonun hedeflerinin bütünleştirilmesini ister ve bu durumda yönetici ile çalışanların birlikte performans hedeflerini planlamaktadır. Çalışan ile yönetici arasındaki hedeflerin değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Organizasyon içinde ortaya çıkması muhtemel sorunların tespit edilmesi ve bu sorunlar ile ilgili gereken önlemlerin alınması tüm yöneticilerin beklentisidir. Organizasyon içinde kariyer geliştirme, eğitim ve beceri geliştirme ihtiyaçları vb. belirlenerek bu konularda iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesi için performans yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin, performans değerlendirme çalışmalarını adil ve objektif bir şekilde yerine getirmesi için değerlendirme yönteminin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Değerlendirme sonuçlarının dikkate alınarak çalışanlara maddi ve manevi ödül verilmesi, yöneticinin sistemden diğer bir beklentisidir (Uyargil, 2013:22-23).

3.7.2. Performans Değerlendirme Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sisteminde kriterlerin belirlenmesinden önce iş analizlerinin yapılması ve iş tanımlarının belirlenmesi gerekmektedir. İş analizi çalışmalarından sonra değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi çalışmaları yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013:187). İş analizi işletmede yapılan işler ile ilgili bilgi toplamak amacıyla yapılan sistematik çalışmalardır. İş analizi organizasyon içerisinde bulunan veya olması muhtemel

olan işlerin ayrıntılı olarak incelenmesidir. İş analizi sonucunda iş tanımları, iş gerekleri, görev, yetki ve sorumluluklar ve çalışma koşulları ile ilgili bilgiler elde edilir. Ayrıca iş analizi çalışmalarına göre performans kriterleri ve üstün performans ortaya koyan çalışanların elde edeceği maddi sonuçlar da belirlenir (Saruhan ve Yıldız, 2012:133).

Organizasyon içinde performans değerlendirme sisteminin olması için iş tanımlarının oluşturulması, iş analizi çalışmaları sonucunda iş gereklerinin hazırlanarak örgütün hedeflerinin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Bu açıklamalara göre performans değerlendirme çalışmaları aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Bakan vd., 2011:5):

- Performans kriter ve standartların belirlenmesi
- Değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi
- Performans değerlendirmesini yapacak yöneticilerin belirlenmesi
- Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi
- Performans değerlendirmesini yapacak yöneticilerin eğitimi
- Değerlendirme görüşmesinin yapılması

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olması için iş analizi çalışmalarına göre çalışanların performansının ölçüleceği değerlendirme boyutları olan kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Performans kriteri, performansın en önemli unsurlarını ortaya koyar. Bu unsurlar, bireysel özellikler, yetkinlikler, davranışlar ve elde edilen sonuçlardır (Bakan vd., 2011:5).

3.7.2.1. Performans Kriterleri

Ergun Özler (2013:114), performans kriterlerini şu şekilde özetlemektedir:

- *Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler:* Çalışanın beklenen performans seviyesinin belirlenmesi ile ilgili bireysel özelliklerini ifade eder. Örneğin; doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, hız, dayanıklılık vb.
- *Davranışlara Dayalı Kriterler:* İyi veya kötü olarak nitelendirilen kritik insan davranışlarıdır. Bu kriterler; inisiyatif alma, birlikte çalışma, takım çalışmalarına katılma, iş birliği yapma vb. unsurlarla ilgilidir.

- *Yetkinliklere Dayalı Kriterler:* Çalışanın bilgi, beceri ve davranışlarını kapsayan özellikleridir. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan liderlik, inisiyatif alma, takım çalışması, karar verme ve sorun çözme, esneklik gibi yetkinlikler, organizasyonda mükemmelliği sağlayan kriterlerdir.
- *Çıktılara Dayalı Kriterler:* Gerçekleşen etkinliklerin miktarına göre belirlenen kriterlerdir. Örneğin; hizmet verilen müşteri sayısı, satış tutarı, üretilen ürün sayısı vb. kriterler

Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın performansı objektif olarak ölçülmelidir. Bu nedenle performans standartlarının doğru bir şekilde belirlenmesi oldukça önemlidir. Performans standartları, yapılan işin iyi bir şekilde yapılması için tanımlanan yazılı ifadelerdir. Performans standartları, çalışan ile birlikte geliştirilmeli, yeni işe başlayan çalışanlara işe başladıktan sonra açıklanması gerekmektedir (Barutçugil, 2002:141). Çalışanın performans standartlarının altında kalması, gereken başarı düzeyine ulaşamadığını, standardın üzerinde başarı düzeyinde ise yüksek başarıya ulaştığını göstermektedir. Ayrıca yöneticinin, çalışanın gösterdiği iş performansına yönelik beklentileri açık ve net olmalıdır. Bu durumda beklentileri çalışanlarına iletebilecek, özel bir işe ait performans ölçümlerini karşılıklı olarak kabul edebilecek ve belirlenen bu standartlara yönelik performansı değerlendirecektir (DeCenzo vd., 2017:213).

Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır (Özler, 2013:115):

- *S-Specific:* Hedefler, çalışanın yaptığı işe yönelik olması gerekmektedir. Hedefler somut olmalı ve çalışanlar kendilerinden beklenen çalışmaları bilmelidir.
- *M-Measurable:* Standartlar, “ölçülebilir” olmalıdır. Hedefin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- *A-Achievable:* Standartlar “ulaşılabilir” olmalıdır. Hedefler, çalışanın kolay ulaşabileceği veya ulaşamayacağı zorluk seviyesinde olmamalıdır.
- *R-Reasonable:* Hedefler, “gerçekleşebilir” olmalıdır.
- *T-Time-Bound:* Hedeflerin yerine getirilmesinde “zaman sınırı” (altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

3.7.2.2. Değerlendirme Periyodları

Performans değerlendirme çalışmaları çoğunlukla çalışanın işe başlama tarihine göre yöneticiler tarafından belirli aralıklarla gerçekleştirilir. Performans değerlendirmenin çok sık zamanlarda yapılması, çalışanlar açısından baskı oluşturabilir. Bu durumda uygun görülen değerlendirme periyodu altı aylık veya yıllık değerlendirmelerdir. Yapılan işe göre çalışanın performansı farklı sürelerde değerlendirilebilir. Bu nedenle değerlendirme periyodlarının yapılan işin özelliğine göre belirlenmesi gerekmektedir. İşletmeler faaliyet alanı, iç ve dış çevre koşulları gibi faktörleri dikkate alarak değerlendirme periyodlarını belirleyebilir (Bakan vd., 2011:7). Değerlendirme periyodları, çok sık veya uzun süre aralıklarda olmamalıdır. Performans değerlendirmesi çoğu zaman, zaman alan bir görev olması nedeniyle yöneticilerin zamanı sınırlı ve değerlidir. Bu nedenle en uygun görülen değerlendirme periyodu altı aylık veya yıllıktır (Sabuncuoğlu, 2013:189).

Günümüzde global işletmelerde performans değerlendirme sistemleri daha üst seviyededir ve değerlendirme çalışmalarında dijital uygulamalar daha fazla kullanılmaktadır. Örneğin; Türkiye’de Shaya, Starbucks, Topshop, The Body Shop, Bath & Body Works gibi 17 global markanın uygulamalarını yaklaşık 3.500 kişilik çalışan grubuyla yürütmektedir. Global işletmeler tarafından uygulanan online performans değerlendirme, zaman kaybını azaltır. Ayrıca online uygulamalar ile verilerin saklanması ve paylaşımı daha kolay hale gelmiştir. Online performans değerlendirme sistemine üst yönetimin erişim sağlaması ile birlikte üst yönetim takım performanslarının durumunu (çalışanların geçmiş notlarını, mağaza ortalamalarını vb.) anlık izleyebilmektedir (Sur, 2014:745).

3.7.3. Performans Değerlendirme Ekibinin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi önemli bir süreçtir. Değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi için öncelikle organizasyonun yönetim politikası ile bağlantılı olarak performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Burada önemli olan; değerlendirmeyi yapacak kişi veya kişilerin çalışanı değerlendirmek amacıyla yeterli gözlem yapabilme ve çalışanın performansına yönelik bilgileri elde edilebilme becerisine sahip olmasıdır. Ayrıca

belirlenen değerlendirme yöntemi de bu durumda oldukça önemlidir (Bakan vd., 2011:7).

Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin belirlenmesi, performans değerlendirmenin başarısı açısından oldukça önemlidir. Değerlendirme yöntemlerinin iyi belirlenmesine rağmen, değerlendirmeyi yapanların yetersiz olması durumunda süreç olumsuz sonuçlanabilir. Bu nedenle zayıf olan sistemler, değerlendirmeyi yapan kişilerin yeterli olması durumunda oldukça verimli sonuçlar sağlayabilir (Barutçugil, 2002:196-197).

3.7.3.1. Yöneticiler Tarafından Değerlendirme

Performans değerlendirme sisteminde yaygın olan uygulama çalışanın bağlı olduğu yönetici veya yöneticiler tarafından değerlendirilmesidir. Çalışanın özelliklerini en iyi bilen birlikte çalıştığı ilk kademe yöneticisidir. Ancak yönetici ile çalışan arasında sorun oluşması durumuna karşı değerlendirmenin objektif olması için değerlendirmenin birden fazla yönetici tarafından yapılması gerekmektedir. Değerlendirmeyi yapacak yönetici en fazla üç olmalıdır. Performans değerlendirmesi yapılırken ilk kademe yöneticisinin değerlendirme puan ağırlığının diğerlerine göre daha yüksek olması faydalı olacaktır (Sabuncuoğlu, 2013:191).

3.7.3.2. Öz-değerlendirme

İşletmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Ancak sadece öz değerlendirmenin yapıldığı sistemler organizasyonlarda uygulanmamaktadır. Performans değerlendirme sisteminde yöneticilerin çalışanı değerlendirmesi ile birlikte kişinin kendini değerlendirmesine fırsat vermek de oldukça önemlidir. Kişinin kendini değerlendirme durumunda elde edilen sonuçlara göre performanslarını yüksek derece/puanlara yönelerek puanladıkları belirlenmiştir (Uyargil, 2013:33).

Öz değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan puan ortalamalarının diğer değerlendirme yapanlara göre daha yüksek olmasının nedeni çalışanın kendi performansını yüksek gösterme düşüncesiyle bağlantılıdır. Çalışanın bu düşüncesi kendine pozitif bakış açısı sağlamasına, negatif düşüncenin azalmasına ve daha

yüksek başarı beklentisine neden olmaktadır. Çalışanların kendilerini yüksek puanla değerlendirmesi sonucunda eleştiriye kapalı olmaları, başarısızlığı önemsememeleri ve sonuç olarak gelecek yıllarda düşük performans sergilemelerine neden olur (Kubat, 2012:57).

Öz değerlendirmede birey, performansını değerlendirirken belirlenen hedeflere göre bir puan vermektedir. Bu durumda birey, performansını olumsuz yönde etkileyen veya destekleyen faktörleri belirlemektedir. Örneğin; çalışanın gerekli bir eğitime katılamaması, hedefine ulaşamamasına neden olabilir veya çalışanın başarısı, diğer çalışanlar ile uyumlu bir şekilde çalışmasından kaynaklanmıştır (Uysal, 2014:43).

3.7.3.3. İş Arkadaşları veya Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması

Çalışanların kendi seviyelerinde bulunan veya çalışma ilişkisi içinde oldukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, uygulamada çok fazla kullanılmamaktadır. Çalışanları en iyi tanıyan çalışma arkadaşları ve takım üyeleridir. Örgütsel ve bireysel başarı açısından çalışma arkadaşları ve astlar tarafından yapılan değerlendirmelere önem verilmesi gerekmektedir. Ancak bu tür değerlendirmede önemli bir sorun, değerlendirmelerin organizasyon yerine, değerlendirici açısından faydalı olacak başarıya göre yapılabilme tehlikesidir. Çünkü yönetici ve çalışanlar, amirlerinden farklı davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Değerlendirmenin daha sağlıklı olması için birbirini değerlendiren çalışanların karşılıklı etkileşim halinde bulunması ve birlikte çalışması gerekmektedir (Bingöl, 2003:287-288). Bu yaklaşımın faydalı tarafı; astların yöneticileriyle daha kolay iletişim içinde olmasıdır. Ayrıca değerlendirme sürecinde astların yer alması motivasyonlarını artırmaktadır. Değerlendirme sürecinde astların üstlerinden çekinmemesi ve yöneticilerin baskısını üzerinde hissetmemesi oldukça önemlidir. Bu tür değerlendirmeler demokratik olarak yönetilen organizasyonlarda uygulanabilir (Ergun Özler, 2013:118).

Çalışanların çalışma arkadaşları veya astları tarafından değerlendirilmesi durumunda, toplumsal ve örgüt kültürü değerlendirmenin objektif yapılmasına engel olabilir. Bu nedenle bu duruma dikkat edilmelidir. Toplulukçu kültür yapısına sahip çalışanlar, iş arkadaşlarını olumsuz değerlendirmekten kaçınmakta

ve aynı pozisyonda çalışanların değerlendirme yapması fikrini kabul etmekte zorlanmaktadır (Uyargil, 2013:34).

3.7.3.4. Müşteriler Tarafından Değerlendirme Yapılması

Organizasyon içinde müşteri ilişkileri yoğun olan çalışanların müşterilere yönelik tutum ve davranışları, performans kriteri olarak kabul edilebilir. Bazı işletmeler, bu değerlendirme şekliyle kendi performanslarını ve müşteri ilişkileri yoğun olan çalışanlar hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu yaklaşım, çalışanların müşteri memnuniyetinden sorumlu olması ve değişimin daha hızlı olması nedeniyle örgütler açısından oldukça önemlidir (Bingöl, 2003:289). Müşterilerden sağlanan geribildirimler; çalışanların terfi, transfer, eğitim gibi çalışanları ilgilendiren kararlarda önemli bir veri sağlamaktadır. Ayrıca bu değerlendirme sayesinde örgüt ile müşteriler arasındaki ilişkiler daha güçlü duruma gelmektedir. Ancak değerlendirmenin müşteriler ile iletişim halinde olan işler için uygun olması, değerlendirmeyi yapan müşterilerin bu konuda yeterince bilgi sahibi olmaması ve değerlendirme yapma ile ilgili istekli olmaması vb. durumlar, bu değerlendirmenin objektiflik seviyesini azaltmaktadır (Özler, 2013:118).

3.7.3.5. Danışman ve Uzmanlar Tarafından Değerlendirme

İşletme için maliyet unsurlarının önemsiz olduğu durumlarda, performans değerlendirme örgüt dışından danışman veya uzmanlardan tarafından yapılabilir. Örgüt dışındaki danışman veya uzmanların, değerlendirecekleri çalışanları tanımamaları daha objektif bir değerlendirme yapmalarını sağlayabilir. Ancak çalışanlar ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadan değerlendirme yapmak, yanlış performans değerlendirme yapılmasına neden olabilir. İşletme dışından danışman ve uzmanların bu süreçte yer alması nedeniyle organizasyon kültürünü ve çalışanları tanınması belli bir süre alabilmektedir. Kısa sürede ve daha az maliyetle performans değerlendirmesi yapılması istendiğinde, bu değerlendirme yaklaşımının uygulanması işletmeler açısından bazı sorunlara yol açabilecektir (Özler, 2013:118).

3.7.3.6. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

Günümüzde Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) uygulandığı, yöneticiler ile birlikte çalışanların da karar alma süreçlerinde yer aldığı organizasyonlarda, sadece yöneticinin çalışanı değerlendirdiği geleneksel değerlendirme yöntemleri işlevini yitirmiştir. Günümüzde “360 Derece Performans Değerlendirme” bazı organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990’lı yılların başından itibaren ABD ve Batı Avrupa’da bulunan büyük işletmelerde bu değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006:194).

360 derece geri bildirim yaklaşımı, çalışanın yetkinliklerinin; çalışma arkadaşları, astları, müşterileri ve yöneticisi tarafından değerlendirildiği, farklı kaynaklardan çok yönlü bilgi sağlayan örgütsel ve kişisel gelişime olanak sağlayan stratejik bir araçtır (Saruhan ve Yıldız, 2012:336). Diğer bir ifadeyle 360 derece geribildirim yaklaşımı, bir çalışanın davranışları ile ilgili o çalışanın yöneticisinden, aynı pozisyonda çalışanlardan, yer aldığı proje takımlarının diğer üyelerinden, organizasyon içinde veya dışında bulunan müşteri ve tedarikçilerden, kısaca organizasyonda sergilediği davranışları bilen ve görenlerden bilgi elde edildiği bir sistemdir (Özler, 2013:119).

360 derece performans değerlendirme ile çalışanların belirli dönemdeki davranışları değerlendirilmektedir. Bu yöntem performans değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayan ve verimlilik sağlayan bir sistemdir. Böylelikle adil, güvenilir ve objektif bir değerlendirme yapılabilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012:336).

360 derece performans değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik yapılan araştırma çalışmalarına göre genellikle daha doğru geri bildirimlerden elde edilen pozitif sonuçlar rapor edilmekte, çalışanlar yetkilendirilmekte, değerlendirme sürecindeki öznel faktörler azaltılarak bir örgütteki liderlik geliştirilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi doğru kullanılmadığında bazı sorunlara neden olabilir. Bunlar geliştirilmesi zor ve analiz edilmesi karmaşık sistemlerdir. Değerlendirme yapan kişiler, çalışma arkadaşlarının kendi sıralamalarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için bu kişileri yapay bir şekilde olduğundan

daha yüksek veya düşük değerlendirerek sübjektif bir değerlendirme yapabilirler. Bu nedenle değerlendirmeyi yapan kişinin ismi gizli olmalı ve bu kişilerin eğitimleri gerekmektedir (DeCenzo vd., 2017:230).

3.7.4. Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi

Bu süreçte değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin eğitilmesine önem verilir. Örgüt içinde uygulanması planlanan değerlendirme yöntemleri ile ilgili kriterler, dereceler, kullanılan kavramlar hakkında bilgi verilir, değerlendirme formlarının doğru bir şekilde doldurulması öğretilir ve yöneticilere bazı faydalı öğütler verilir. Bu nedenle eğitim faaliyetleri düzenlenir ve değerlendirmede objektif davranmaları, önyargılı ve duygusal nedenlerle sübjektif değerlendirmeler konusunda yöneticilere öneriler verilir. Yapılan değerlendirme ile çalışanın denetimi sağlanır ve kendileri için özdenetim (oto kontrol) niteliğinde olduğu belirtilir (Bakan vd., 2011:8).

Performans değerlendirmesi yapacak kişi ya da kişilerin, değerlendirmeye yönelik eğitim almak için istekli olması, eğitimden beklenen fayda açısından son derece önemlidir. Bazen değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişiler, değerlendirmeyi nasıl yapacaklarını bildiklerini ve bu nedenle eğitime ihtiyaç olmadığını düşünmekte ve bu nedenle eğitim programlarına katılmak istememektedir. Bu durumda değerlendirmeyi yapacak olan kişi ya da kişilerin değerlendirmeye yönelik düzenlenen eğitimlere katılım sağlaması konusunda ikna edilmesi son derece önemlidir (Özler, 2013:120).

3.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Organizasyonun büyüklüğü, yapılan işin türü, maliyet ve değerlendirme süreleri dikkate alınarak farklı yöntemler ile performans değerlendirmesi yapılabilir. Değerlendirme yöntemlerinin birbirlerine göre üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Değerlendirme yönteminin doğru belirlenmesi, performans değerlendirmesinin başarılı olması için oldukça önemlidir (Özler, 2013:120).

3.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu değerlendirme yöntemi, bireylerin birbiriyle karşılaştırılmasına göre yapılmaktadır. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, en uygun aday kimdir gibi

sorulara yanıt bulmak açısından bireyler başarı seviyelerine göre sıralanmaktadır. Bu değerlendirmede amaç, sıralamanın objektif ve doğru olmasını sağlamaktır (Uyargil, 2013:44).

3.8.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemine göre değerlendirmeyi yapan yönetici veya amir çalışanı ve başarı durumunu birlikte değerlendirmektedir. Sıralama yönteminde çalışanlar işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi nitelikler dikkate alınarak en iyi olan çalışandan başlayarak performansı en düşük olan çalışana doğru bir sıralama yapılmaktadır. Çalışan sayısına göre bir liste hazırlanır ve değerlendirme aşamasında kullanılması istenen kriterler belirlenir. Belirlenen kriterlere göre en başarılı çalışan çizelgenin 1. sırasına yazılır, çalışan listesi incelenerek en başarısız çalışan en sona yazılarak çizelge doldurulur (Bingöl, 2003:292).

Tablo 3.2: Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

Bölüm 1	Bölüm 2
1. Ahmet Yıldırım (En çok başarılı olan)	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10. Rıdvan Yılmaz (En az başarılı olan)

Kaynak: Dursun Bingöl, (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul s.292.

Bu değerlendirme yöntemine basit sıralama denir. Basit sıralama yöntemine göre daha doğru değerlendirme sonuçları elde edilen bir başka sıralama yöntemi de ikili karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntemde göre çalışanlar, diğer çalışanlar ile karşılaştırılır. Önceden belirlenen personel çiftleri birbirleriyle karşılaştırılarak başarılı olan çalışanın isminin yanına işaret konur ve işaret sayısı en fazla olandan en aza doğru bir sıralama yapılır (Uyargil, 2013:44).

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = n(n-1)/2$$

$$n = \text{karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Yukarıdaki formüle göre 20 çalışanı karşılaştırmak için 190, 30 çalışan için 435 karşılaştırma yapılması gerekmektedir. Sıralama yönteminin günümüzde

işletmelerde kullanımı oldukça azdır. Bu tür değerlendirme yöntemlerinde; çalışanın başarı seviyesi, organizasyona katkısı gibi tek bir kritere göre değerlendirme yapılmaktadır. Gözlenmesi zor ve çok genel kriterlerin bu tür yöntemler ile değerlendirilmesi zordur ve sayısal değer içermemesi nedeniyle çalışanlar arası performans farklılığı tam olarak anlaşılamaz. Bu nedenle bazı organizasyonlar diğer değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarını kontrol etmek veya desteklenmek amacıyla bu değerlendirme yöntemini kullanmaktadır (Uyargil, 2013:44).

3.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, kişilerarası karşılaştırmalara yönelik yaklaşım kapsamında yer almaktadır. Bu değerlendirme yöntemine göre değerlendirmeyi yapan yöneticilerin çalışanları değerlendirme sonuçlarının herhangi bir yerinde kümelenmeleri önlemek ve ortaya çıkması muhtemel tutarsızlıkları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılıma (çan eğrisine) göre dağılım göstermesi varsayımı dikkate alınarak çalışanlar dördü veya beşli ölçeğe göre değerlendirilir (Helvacı, 2002:162).

Zorunlu dağılım yönteminde yöneticilere veya değerlendiricilere önceden belirlenen oranlar dikkate alınarak çalışanları her bir boyutta bulunan bölümlere yerleştirmeleri gerekmektedir. En yaygın dağılım ölçeği;

<u>En Yüksek</u>	<u>Yüksek</u>	<u>Orta</u>	<u>Düşük</u>	<u>Çok düşük</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirme yapan bireyin iki veya daha fazla ifade arasından seçim yapmak zorunda olduğu bir kontrol listesi yöntemidir (DeCenzo vd., 2017:217). Zorunlu dağılım yönteminde sıralama yöntemine benzer şekilde tek ve genel bir değerlendirme kriteri dikkate alınmaktadır. Bu değerlendirme yöntemi birden fazla değerlendirici tarafından yapılması nedeniyle çalışanların fazla olduğu durumlarda aynı sonuçlar ortaya çıktığı için yöntemi faydalı bulan görüşler bulunmaktadır. Ancak sonuçların ücret artışına yönelik kararlarda kullanılması durumunda bu değerlendirme yöntemi sorun teşkil

edebilir. Bu yöntemde %30 oranında çalışanın yetersiz ve beklenen altı performans seviyesinde değerlendirilme zorunluluğu olması yönetime yönelik eleştiri konusudur. Çalışanların performans seviyesine yönelik olarak sürekli normal dağılım eğrisine uyulamayacağı görüşünden hareketle ABD kamu işletmelerinde 1978 yılında bu yöntem yasaklanmıştır. Bu değerlendirme yöntemi, insan kaynakları planlama ve çalışanın yükselme durumunda, diğer yöntemler ile birlikte sonuçların desteklenmesi için kullanılabilir (Bingöl, 2003:293; Uyargil, 2013:45-47).

3.8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriter ve standartlara dayalı değerlendirme yöntemlerinde, çalışanın performansı, iş tanımında yer alan görev ve sorumluluklar dikkate alınarak diğer çalışanlardan bağımsız olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme yöntemlerinde yapılan değerlendirmeler kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlardan farklı olarak kullanılan değerlendirme kriterleri daha fazla ve ortak olarak belirlenmiştir (Helvacı, 2002:163).

Grafik derecelendirme ölçeği, davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri, kritik olay yöntemi ve kontrol listesi yöntemi ortak performans kriter ve standartlara dayalı yöntemler bu bölümde açıklanacaktır.

3.8.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları-Grafik Dereceleme Ölçekleri

Grafik dereceleme ölçekleri olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalalarına göre bir bölümde veya küçük bir organizasyonda çalışanlar alt alta yazılarak her bir çalışanın karşılarında yer alan “çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok iyi” şeklinde beş ölçekli değerlendirme tablosuna işaretlenir (Tablo 3.3). Bu şekilde çalışanların performans durumları toplu olarak tek tabloda görülebilir ve diğer çalışanlar ile kıyaslama yapılabilir. Bu yöntem pratik olmasına rağmen, çalışanın bütünsel bir şekilde değerlendirilmesi nedeniyle doğru sonuçlar vermesi beklenemez (Sabuncuoğlu, 2013:201).

Grafik dereceleme ölçeği; iş niceliği ve niteliği, iş bilgisi, iş birliği, sadakat, güvenilirlik, işe devam, dürüstlük, doğruluk, tutumlar ve girişkenlik gibi etkenleri değerlendirmek amacıyla işletmelerde kullanılabilir. Bununla birlikte bu yöntem,

belirli davranış terimleriyle tanımlanamadığında bağlılık ve doğruluk gibi soyut özelliklerden uzaklaşılması durumunda geçerlidir (DeCenzo vd., 2017:217).

Tablo 3.3: Geleneksel Değerlendirme Ölçeği Tablosu

Bölüm:					
Değerlendirmeyi Yapan:	Değerlendirme Tarihi:				
Değerlendirilenin Adı Soyadı	ÖLÇEK (Yapılan İşin Kalitesi)				
	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Normal (3)	Yeterli (4)	Çok İyi (5)
1					
2					
3					
4					
5					
Dikkat: Bu ölçeğe göre çalışanlarınızı değerlendirirken her çalışanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2013); *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 7.Baskı İstanbul, s.202.

Geleneksel değerlendirme skalası ile çalışanların performansları çeşitli kriterler dikkate alınarak değerlendirilir. Değerlendirme kriterleri, çalışanın kişilik özelliklerini, işe yönelik davranışlarını ve yapılan işin sonuçlarını ölçmeyi sağlayan faktörlerdir. Ancak kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik faktörlerin soyut, gözlem yapılmasına uygun olmaması yöneticilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olabilir. Bu nedenle davranış ve sonuçları değerlendirmeye önem verilmesi gerekmektedir. Değerlendirme faktörlerinin iyi seçilmesi, değerlendirmeyi yapan yöneticiler tarafından aynı şekilde anlaşılması için tanımların yapılması durumunda tekdüze (uniform) değerlendirmelere ulaşılabilir. Skalada bulunan sayısal değerlerle çalışanlara puan verilebileceğinden, değerlendirme sonuçları yönetsel açıdan verilen kararlarda kullanılabilir. Bunun yanı sıra değerlendiricilerin skaladaki değerleri seçerken değerlendirme hataları yapmaması gerekmektedir (Uyargil, 2013:47-51).

3.8.2.2. Davranışsal Odaklı Dereceleme Ölçekleri

Davranışsal odaklı dereceleme ölçeği yöntemi, performansın davranışsal açıdan değerlendirilmesini amaçlayan bir yöntemdir. 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilen bu yöntem, Davranışsal Beklenti Ölçekleri (Behavioral Expectation Scales) olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde, çalışanların yapılan işe göre belirlenen performans boyutlarında olması gereken davranışları, hangi seviyede yerine getirdikleri değerlendirilir (Helvacı, 2002:164). Davranışsal odaklı dereceleme ölçekleri BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) ilk kez ABD’de kullanılmış ve çalışmaların başarıyla yapılması amacıyla gereken davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin kilit noktasında performans sonuçları yerine işin yapılması aşamasında sergilenen fonksiyonel davranışlar bulunmaktadır (Barutçugil, 2002:192).

Tablo 3.4: Davranışsal Odaklı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği

İŞ İLİŞKİLERİ		
Çalışma grubu ve diğer çalışanlar ile ilişkileri son derece iyidir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer çalışanlar ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer çalışanlar ile işin gerektirdiği işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer çalışanlar ile ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm çalışanlar ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer çalışanlar ile ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer çalışanlarla ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: Tahsin Akçakanat (2009); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.34.

Davranış odaklı dereceleme ölçekleri; kesin, gözlemlenebilen ve ölçülebilir iş davranışını belirtir. İş ile ilgili davranış ve performans boyutlarına yönelik örnekler, katılımcılardan her bir performans boyutuyla ilgili etkili ve etkisiz davranışa yönelik özel açıklamalar yapması istenerek oluşturulur. Söz konusu davranış örnekleri ise uygun performans boyutlarına dönüştürülür (DeCenzo vd., 2017:218). Davranışsal odaklı dereceleme ölçeklerinde çalışma ortamındaki

davranışlara yönelik farklı kritik olaylardan yararlanılmaktadır. Bu yöntemin davranışsal beklenti ölçeğinden farkı çalışanların beklenen davranışların yerine, somut gözlemlenen davranışlara göre değerlendirilmeleridir. Bu nedenle davranışsal gözlem ölçümlerinde sonuçların çalışanlara açıklanması durumunda kişisel gelişimlerine yönelik geri bildirim almaları daha kolay olacaktır. Ancak maliyetli ve uzun zaman alması bu yöntemin olumsuz yönleridir (Uyargil, 2013:52-53).

Tablo 3.5: Davranışsal Gözlem Skalası

1. Astlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.			
Asla			Her Zaman
1	2	3	4
2. Astlarının fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.			
Asla			Her Zaman
1	2	3	4
3. İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.			
Asla			Her Zaman
1	2	3	4

Kaynak: Cavide Uyargil (2013); *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s.53.

3.8.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi, çalışanların yaptığı işlere yönelik çalışmaların değerlendirilmesi yerine, çalışanın dikkat çeken olumlu veya olumsuz davranışları belirlenerek değerlendirmenin bu kritik olaylara göre yapılmasıdır. Öncelikle, kalite kontrolü, çalışan denetlemesi, organizasyon çalışmaları gibi çeşitli değerlendirme süreçleri ile her bir sürece yönelik olumlu ve olumsuz davranışlar belirlenir. Değerlendirme aşamasında, değerlendirmeyi yapan yönetici tarafından olumlu ve olumsuz davranışlar gözlemlenerek kaydedilir. Bu kayıtlara göre değerlendirme yapılır (Yüksel, 1998:170).

Kritik olay yöntemine göre yöneticilerden, değerlendirme yapılacağı zaman değerlendirilen her çalışanın başarı veya başarısızlık durumu ile ilgili kritik olayları bir forma not etmeleri istenir. Örneğin, bir çalışanın ihmali nedeniyle bir araç bozulmuşsa, bu çalışan için olumsuz bir olay, çalışan gayret göstermesi ile

maliyetlerde tasarruf etmişse, olumlu bir olay olarak çalışanın değerlendirme formuna not edilir. Kritik olay yönteminin başarılı olması için değerlendirmeyi yapan yöneticilerin çalışanların davranış ve hareketlerini yakından izlemeleri ve denetlemeleri gerekmektedir. İleri düzeyde yapılan denetimler sonucunda, çalışanlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin kritik olay formuna kaydedilmesi nedeniyle rahatsız olabilir. Bu nedenle çalışanların verimliliklerinde azalma meydana gelebilir (Bingöl, 2003:296-297).

3.8.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi değerlendirme yönteminde, değerlendirmeyi yapan yönetici davranış tanımları listesinden yararlanarak çalışan için uygun olan davranışın yanına işaret koymaktadır (DeCenzo vd., 2017:216). Ayrıca bu yöntemin uygulanması zor ve maliyetlidir. Bu değerlendirme yöntemine göre her bölüme yönelik farklı niteliklerin belirlenmesi, bu niteliklerin tanımlanarak kısa cümleler (ifadeler) haline getirilmesi ve ifadelerin ağırlıklarının belirlenmesi zaman isteyen ve maliyetli bir çalışmadır. Çalışanın niteliklerinin (davranış biçimleri) belirlenerek genel olarak tanımlanması ve bu genel tanımın ifadeler şekline dönüştürülerek kontrol listelerinin hazırlanmasından sonra performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticiden çalışanın durumu bu ifadelerden hangisine uygun ise onu işaretlemesi istenir. İşaretlenen bu ifadelerin değerleri toplanarak hesaplanır (Saruhan ve Yıldız, 2012:333).

3.8.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler ile yapılan performans değerlendirmelerinde, çalışanlar, davranışsal ve kişilik özellikleri ile ilgili önceden belirlenmiş olan standartlar kullanılmaktadır. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerde ise çalışanların hedeflerine ulaşma durumu, ortaya çıkan sonuçlara göre belirlenen bireysel standartlar kullanılmaktadır. Bir başka ifadeyle, bu yaklaşım çalışanların çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulunduğu koşullara göre belirlenen bireysel standartlar dikkate alınarak değerlendirme yapılan yöntemlerdir (Uyargil, 2013:55).

Doğrudan indeks yöntemi, standartlar yöntemi, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yönetimi bu bölümde açıklanacaktır.

3.8.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan indeks yönteminde performans standartları, yönetici veya yönetici ile çalışanın görüşmesi sonucu belirlenmektedir. Ayrıca bu yöntemde performans standartları, işin gerektirdiği sonuçlar dikkate alınarak objektif kriterlere göre belirlenmektedir. Bu yöntemin uygulanmasında verimlilik, devamsızlık ve çalışan devir hızı gibi nesnel ölçütler dikkate alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Yöneticiler açısından çalışanların işe devamlılığı veya işten ayrılma sonuçları değerlendirme kriteri olarak kabul edilebilir. Belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla performans seviyelerinin puanlar ile belirlenmesi nedeniyle, sayısal değerlerin toplamı ile birlikte performansın sayısal endeksi ortaya çıkacaktır (Helvacı, 2002:167).

3.8.3.2. Standartlar Yöntemi

Doğrudan indeks yöntemine benzer bir yöntemdir. Bu yöntemde sayısal standartlar yerine, somut sonuçlar detaylı performans standartlarıyla karşılaştırılır. Bu standartlar, yönetici ile çalışan veya çalışan grupları ile yöneticiler arasında karşılıklı görüşmeler sonucunda belirlenir. Standartlar yöntemi amaçlara göre yönetimin yönetici olmayan alt pozisyonlarda çalışanlara yönelik uygulanmasıdır. Standartlar yönteminin başarısı, performans değerlendirme süreci içerisinde bulunan çalışanların standartları benimsemesine bağlıdır. Farklı çalışmalar açısından standartların kıyaslanamaması bu değerlendirme yönteminin dezavantajları arasında yer alır (Uysal, 2014:53; Uyargil, 2013:56).

3.8.3.3. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, yönetici ve çalışanlar tarafından amaçların birlikte belirlendiği, sorumluluk alanlarını ve ulaşmayı hedefledikleri sonuçları birlikte ele aldıkları ve belirli zamanlarda belirlenen amaç ve hedeflenen sonuçların gerçekleşme durumunun analiz edildiği bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilme sürecinde yönetici ve çalışanlar ortak bir çalışma ile belirlenen bireysel amaçların gerçekleşme durumunu belirlemeye çalışırlar. Çalışanların performans ölçütü olarak amaçlar kullanılır. Değerlendirme sürecinde çalışanın belirlenen amaçları gerçekleştirme seviyesi dikkate alınır. Amaçlara göre yönetim tekniğinde bütün çalışanlar tek başına değerlendirilir (Helvacı, 2002:166-167).

Amaçlara göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun süreli hedefleri belirlenmelidir. Uzun süreli hedeflere göre bölüm ve bireysel hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen hedeflerin çalışan ve yöneticiler tarafından benimsenmesi ve tarafların işbirliği halinde olması durumunda gerçekleşmesi muhtemeldir. Hedefler, sayısal olarak belirlenmeli ve işe yönelik performansa yönelik konulardan belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2013:212).

Bu yöntemin avantajları; çalışanların değerlendirme sürecine katılması ve bireysel yönden değerlendirilmesi ve çalışanların geleceğe yönelik performanslarının dikkate alınmasıdır. Bu yöntemin dezavantajı ise, çalışanların hedeflerinin diğer çalışanların hedefleriyle ilişki içinde ve bağımlı olmasıdır. Örneğin; bir yönetici ile çalışan belli bir hedef belirlediğinde, bu hedefe ulaşmak için diğer çalışanların da yüksek performans göstermesi gerekmektedir (Palmer, 1993:50-52). Ayrıca amaçlara göre yönetimde geri bildirim çalışanın performansını olumlu yönde etkilemektedir. Geri bildirim bireyin çalışmalarının yeterli olup olmadığını öğrenmesini sağlamaktadır. Bireyin bir hedefe ulaşması sonucunda bireyi hedef seviyesini artırmaya teşvik edebilir veya bu bireye performansını artırma yollarını gösterebilir (DeCenzo vd., 2017:222).

3.8.3.4. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Değerlendirme merkezi yöntemi genellikle yöneticilere uygulanır. Değerlendirme merkezi, yöneticilerin belirli bir süre uzman gözetiminde bireysel veya grup olarak yapılan bir değerlendirme programına katılmaları şeklinde gerçekleştirilir. Değerlendirme merkezi programına katılım sağlayan yöneticiler, grup olarak yapılan işler, işletme sorunlarının kendi aralarında tartışılması, yönetim oyunları, bireysel değerlendirme ve grupta bulunan diğer bireylerin performansını değerlendirme gibi çalışmaları yerine getirirler. Ayrıca farklı yönetsel becerilerin belirlenmesi amacıyla geliştirilen testler yapılarak farklı olaylara yönelik verilerin değerlendirilmesi sonucunda bireylerin karar vermeleri beklenir. Bu tür çalışmalar sonucunda uzmanlar yöneticilerin performanslarını değerlendirerek geribildirimde bulunacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012:336).

Değerlendirme merkezi yönteminin bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Yöntemin avantajları ve dezavantajları şunlardır (Ferecov, 2011:114):

- a) Değerlendiriciler sıradan bir görüşmeden daha fazla bilgi elde ederler.
- b) Çalışanın stresle mücadele, ilişki kurma, iletişim becerilerinin değerlendirilmesi amacıyla uygun ortam sağlanır.
- c) Değerleme merkezi uygulaması çalışanlar için öğretici bir tecrübendir.
- d) Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine katkı sağlar.
- e) İnsan kaynaklarının kullanımı ve iletişim daha etkin bir şekilde sağlanır.

Yöntemin dezavantajları ise;

- a) Yöntemin çok zaman alması ve uygulama maliyetlerinin yüksek olması,
- b) Değerleme merkezi yöntemiyle araştırılan psikolojik kökenli kişilik özelliklerinin 3-4 günlük bir sürede tam olarak belirlenememesi,
- c) Değerlendiricilerin, başarılı olan adayların yapacağı işlerin detayını bilmediğinde, olması gerekenin dışında farklı özellikleri değerlendirmeleri,
- d) Yönetim tarafından yöntemin benimsenmemesi,
- e) Değerleme merkezleri yönteminin geçmişe yönelik iş performansından daha çok geleceğe yönelik iş performansına odaklanmasıdır.

3.8.4. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yöntemler

Performans yönetim sistemine göre işletme, çalışanlar ve yöneticilerin farklı amaç ve beklentilerinin bulunması ve bu beklentilerin bazı durumlarda birbiriyle çelişki içinde olması nedeniyle farklı değerlendirme yöntemlerinin olumlu yönlerinden yararlanılması amacıyla karma performans değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. Bu nedenle karma değerlendirme yaklaşımları ilk kez formel değerlendirme sistemi uygulayan organizasyonlarda karmaşık bir sistem olarak algılanabilir. Bu nedenle karma değerlendirme yöntemleri, iyi bir performans değerlendirme sistemi olan organizasyonlarda bazı olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla uygulaması tavsiye edilmektedir (Uyargil, 2013:58).

Performans değerlendirmesini uygulayan organizasyonlarda, kişilerarası karşılaştırma, bireysel ve ortak performans standartlarına dayalı değerlendirme

yöntemleri veya klasik ve modern değerlendirme yöntemleri kullanılabilir. Ancak işin ve organizasyonun şartlarına uygun değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi durumunda en etkili sonuç elde edilecektir. Organizasyonlar; yapılarına, çalışanların nitelik durumuna, amaçlarına ve performans yönetimine verilen öneme göre uygulamayı planladıkları yönetime karar vermektedir. Bazı durumlarda ise farklı değerlendirme yöntemlerini bir arada kullanmaktadır (Uysal, 2014:58).

3.8.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yaklaşımı; Ward (1995) tarafından “bir bireyin veya grubun performans verilerinin paydaşlarının bir kısmından sistemli bir şekilde toplanması ve geri bildirim yapılması” şeklinde tanımlanmıştır. Performans verileri, farklı performans boyutlarına yönelik derecelendirme formu ile elde edilir. 360 derece değerlendirme yöntemi, çoklu değerlendirme şeklinde ifade edilebilir (Armstrong, 2006:521).

360 derece değerlendirme yönteminde geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin dışında bir çalışanın performansının sadece yönetici tarafından değerlendirilmesi yerine, çalışanın üst pozisyonda çalışanlar, çalışma arkadaşları, üye olduğu proje ekip üyeleri, müşteriler ve tedarikçilerden gelen bilgiler sonucunda yapılan bir değerlendirmedir (Uygur ve Sarıgül, 2015:192).

ABD’de bulunan şirketlerin 1995 yılında %40’ı değerlendirme merkezi yöntemini uygularken, 2005 yılında bu oran %70 seviyesine yükselmiştir. Organizasyonda farklı performans değerlendirme yöntemi ile birlikte 360 derece değerlendirme yöntemi uygulanabilmektedir. 360 derece değerlendirme yöntemine göre çalışanlar, sadece yöneticileri tarafından değil, aynı pozisyonda bulunan çalışma arkadaşları, diğer bölüm yöneticileri, iç ve dış müşteriler ile çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:53).

360 derece performans değerlendirme, çalışanın davranışlarına yönelik olarak farklı kaynaklardan veri elde eden bir yöntemdir. Bu nedenle, 360 derece performans değerlendirme bir çalışanın davranışları ve yaptığı çalışmalar ile ilgili çalışanın yöneticileri, çalışma arkadaşları, proje takım üyeleri, müşteriler ve

tedarikçilerden bilgi toplamaya yönelik bir değerlendirme yöntemidir. Bütün bu unsurlar ile birlikte çalışanın kendisini de içeren bir yöntemdir (Murat ve Bağrıaçık, 2011:4).

360 derece değerlendirme yöntemi, çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik önemli katkılar sağlar. Bu yöntem organizasyon açısından hedeflerin çalışan ile bütünleşmesini sağlar. 360 derece değerlendirme yöntemini diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre en önemli özelliği, çalışanın performansı belirlenirken yaptığı işe göre etkileşim ve iletişimde bulunduğu çevresinden bilgi akışının sağlanmasıdır (Uygur ve Sarıgül, 2015:189).

360 derece değerlendirme yönteminin başarılı olması için öncelikle üst yönetimin aktif desteği olmalı ve üst yönetim geri bildirim sağlamalıdır. Organizasyon için olduğu kadar çalışanlar açısından da yararlarının olduğu anlaşılmalı, her seviyede bilgilendirme ve eğitime yönelik bir süreç olduğu belirtilmelidir. Kapsamlı olarak hazırlanmış iletişim ve eğitim programları gerçekleştirilmeli ve bürokratik uygulamalar azaltılmalıdır (Armstrong, 2006:528).

3.9. Performans Değerlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

İşletmelerde çalışanın performansını değerlendiren yöneticiler veya performansın değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen sistem veya süreçlerin, değerlendirmenin objektif ve adil olması açısından önem verilmesi gereken, değerlendirmeyi yapan bireyin etkilendiği veya etkilediği durumlarda değerlendirmenin güvenilirlik ve işlevselliğinin ortadan kalkmasına yol açan performans değerlendirme hataları bulunmaktadır. Değerlendirme yapılırken çalışanın performansı için belirlenen değerlendirme kriterleri veya değerlendirmeyi yapan bireyin kişilik özellikleri, performans değerlendirmesinin sonucunda etkili olmaktadır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015:24).

Performans değerlendirme anında ortaya çıkan hatalar veya kaçınılması gereken durumlar; Hale Etkisi, Yakın Zaman Etkisi, Ortalama Eğilim Hatası, Katılık veya Hoşgörü, Kontrast Hatası ve Kişisel önyargılar nedeniyle ortaya çıkan hatalar şeklinde literatürde tanımlanmıştır. Performans değerlendirme bir

karar verme çalışması olması nedeniyle, bireyin algıları verilecek olan kararları etkilemektedir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015:24).

Performans değerlendirme uygulamalarında en fazla karşılaşılan değerlendirme hataları aşağıda açıklanmıştır:

- *Hale Etkisi*; Çalışanın bir alanda yüksek performansa sahip olması durumunda diğer alanlardaki performansının olduğundan daha yüksek, daha olumlu değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bu durum hale etkisi olarak adlandırılır (Saruhan ve Yıldız, 212:347). Değerlendirmeyi yapan bireyin çalışanın performansı ile ilgili birbirinden bağımsız ve belirgin özellikleri ile ilgili farklılıkları görememesi nedeniyle hatalı değerlendirme yapmasıdır. Bir başka ifadeyle hale etkisi bireyin izlenimlerine göre hatalı değerlendirme yapmasıdır. Değerlendirmenin başında çalışan değerlendirmeyi yapan yöneticisini olumlu veya olumsuz yönden etkilemiş olabilir. Değerlendirmeyi yapan yönetici kısa sürede edindiği ilk izlenime göre değerlendirme çalışmasını gerçekleştirecektir. Hale etkisi bir başka tanıma göre bireyin performansının bir yönünün çok iyi veya kötü olması nedeniyle değerlendirmeyi yapan yöneticinin bu durumdan etkilenmesi ile değerlendirmenin tamamını etkilendiği yönde yapmasıdır (Uyargil, 2013:86-87).
- *Ortalama Eğilim Hatası*; Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanların çoğunluğunun ortalamaya yakın değerler ile değerlendirilmesine ortalama eğilim hatası denir. Değerlendirmeyi yapan yönetici değerlendirme ile ilgili yeterli bilgi seviyesine sahip olmaması, gelecek olan tepkilerden çekinmesi veya düşük değerler vermekten kaçınması durumunda değerlendirmede bu hata ortaya çıkabilir (Barutçugil, 2002:231). Ortalama eğilim hatası, değerlendirmeyi yapan yöneticinin değerlendirme aşamasında çalışanın çok düşük veya çok yüksek değerlendirme puanı almasını istememesi ve yüksek veya düşük puan vermek yerine ortalamaya yönelmesinden ortaya çıkmaktadır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015:24). Değerlendirmeyi yapan yöneticiler genellikle değerlendirme

ölçeğinin aşırı uçlarını kullanmak istemezler. Bu durum sıralamaların aralığını azaltır ve çalışanlar doğru değerlendirilemez. Grafik değerlendirme ölçekleri, ortalama eğilim hatalarına oldukça elverişlidir. Bu durum değerlendirmeyi yapan yöneticilerin eğitilmesi sonucunda önlenebilir (DeCenzo vd., 2017:224).

- *Katılık veya Hoşgörü*; katılık ve hoşgörü, performans değerlendirme sürecinde en fazla karşılaşılan hatalardan biridir. İnsan davranışlarını değerlendirme aşamasında bir insanın değerlendirmeyi yapması nedeniyle bu tür hatalar ortaya çıkabilir. Bu durumda, yüksek hoşgörlü veya yüksek katı tutum sergileme ile ortaya çıkan bazı hatalar nedeniyle çalışan, olması gerekenden daha az veya daha fazla puan ile değerlendirilebilir (Helvacı, 2002:161).
- *Yakın Zaman Etkisi*; Çalışanın son dönemlerde yaptığı çalışmalar dikkate alınarak performansının değerlendirilmesidir. Bu tür hataların önlenmesi amacıyla değerlendirme aşamasında çalışanın son dönem performansı ve geçmiş dönem performansları birlikte ele alınmalıdır (Barutçugil, 2002:231). Performans değerlendirmesi, çalışanın tüm değerlendirme dönemi boyunca performansı ile ilgili toplanan verilere dayanmalıdır. Bununla birlikte, yöneticilerin önceki dönemlerde meydana gelen performans davranışları yerine daha yeni performansı dikkate alması muhtemeldir. Bu duruma yakın zaman etkisi hatası denir. Çalışanın yıl boyunca sergilediği performans davranışlarının performans değerlendirmesine dahil edilmemesi, değerlendirmeyi önyargılı hale getirebilir. Performans değerlendirmede sonuç odaklı yaklaşımlar ve hedef belirleme bu tür hataların daha az ortaya çıkmasına neden olur (Lunenburg, 2012: 8). Performans değerlendirmede yakın zaman etkisi hatasını önlemek için yöneticilerin yıl boyunca çalışanların performansları ile ilgili not tutmaları gerekmektedir (Uyargil, 2013:90).
- *Kontrast Hataları*; Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin kısa bir sürede çalışanları değerlendirmesi sonucunda yönetici çalışanları birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirebilir. Değerlendirilen çalışan,

kendinden önceki değerlendirilen çalışana verilen değerlendirme sonucundan etkilenecektir. Örneğin, başarılı bir çalışan birkaç başarısız çalışanın ardından değerlendirildiğinde, gerçek performans seviyesinden daha düşük bir puan alabilir. Diğer yandan beklenen altı performans gösteren bir çalışan, oldukça başarılı performans gösteren çalışanların sonrasında değerlendirildiği zaman gerçek performans seviyesinin altında başarısız olarak değerlendirilebilir. Bu tür kontrast hatalarını önlemek için çalışanların başarılı veya başarısız bir şekilde gruplandırılmadan karma olarak değerlendirilmeleri önerilmektedir (Erbaş vd., 2012:166).

- *Kişisel Önyargılar;* Bazı yöneticiler, kişisel önyargılarını değerlendirme sürecine yansıtmaktadır. Bu durumda değerlendirilen ile yönetici arasındaki geçmiş ilişkileri, yaş, din, dil, ırk ve cinsiyete ilişkin farklılıklar değerlendirme aşamasında yöneticinin kişisel önyargılarının ön plana çıkmasına neden olur (Bingöl, 2003:304).

3.10. Yetenek Yönetiminde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

İşletmelerde organizasyon ile ilgili kararlar alınırken performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların verimliliği belirlenir. Ayrıca sürekli gelişim planlarıyla çalışanların desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Bu nedenle yetenekli çalışanların performanslarının değerlendirilmesi işletmenin verimliliğini artırmak amacıyla temel bir gerekliliktir. Çalışanların performans değerlendirme süreci ile ilgili tutum ve gösterdiği tepkiler, performans değerlendirme sisteminin faydası değerlendirilirken dikkate alınması gereken en önemli kriterlerden biridir. Performans değerlendirme uygulamasında çalışanların memnuniyet seviyesi, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir. Performans değerlendirme ve çalışana verilen geribildirim etkinliği, çalışanların performans değerlendirme sistemini benimsemesine bağlıdır. Ayrıca çalışanların performans değerlendirme sisteminden memnun olmadığı durumlarda organizasyonun başarısı için çalışanın etkinliği azalacaktır (Çakmak ve Biçer, 2006:3-5).

Yetenek yönetimi açısından performans değerlendirme ele alındığında, bu sürecin sonuçları; ücretlendirme, yan haklar, eğitim, ödüllendirme, kariyer ve yedekleme yönetimi vb. süreçlere veri sağlar. Performans değerlendirme sürecini yapılandırırken izlenmesi gereken temel aşamalar olmakla birlikte, organizasyonun nasıl bir değerlendirme yöntemi uygulayacağı işletmenin yapısına, büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre, örgütün kültür yapısına bağlı olarak değişebilir (Stahl vd., 2012:30).

Yapılan araştırmalara göre global şirketler küresel liderlik yetkinlik profilleri ve standartlaştırılmış performans değerlendirme araçları ve süreçleri ile desteklenen küresel performans standartları geliştirmiştir. Kurumun genel stratejisiyle daha az bağlantılı olarak görülen veya kurumsal ve kültürel konuların çok önemli olarak değerlendirildiği faaliyetler, şirketin bulunduğu ülkedeki yönetime bağlı bir şekilde uygulanmaktadır (Stahl vd., 2012:30).

Yetenek yönetimi çalışmalarında performans değerlendirme uygulamalarının düzenli ve sistemli yapılması sonucunda çalışanların bireysel gelişimine katkı sağlanır. Ayrıca performans değerlendirme sistemi yetenek havuzunda yer alacak yetenekli çalışanların belirlenmesinde oldukça etkili bir yöntemdir. Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir periyod içinde başarı durumları ile gelecek dönemlerde gerçekleşmesi planlanan gelişim potansiyellerini belirlemek amacıyla uygulanmaktadır (Geylan, 2004:156). Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performansı yüksek çalışanların başarılarının tanınması ve takdir edilmesi gerekmektedir.

Yetenek yönetimi kapsamında yetenek yönetimi sistemine entegre şekilde uygulanabilen çeşitli performans değerlendirme yöntemleri vardır. Bunlar; ikili karşılaştırma, sıralama, zorunlu dağılım ve değerlendirme merkezi yöntemi gibi yöntemler olsa da çoğunlukla hedef ve yetkinliklerin ön plana çıktığı performans değerlendirme ile 360 derece performans değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. 360 derece değerlendirme yöntemi daha çok yönetsel ve liderlik becerilerine yönelik yetkinliklerin değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. İşletmeler, performans değerlendirme yöntemleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre çalışan ile ilgili başarı beklentisinin gerçekleşme derecesini belirlemektedir. Bu bilgiler çalışanın terfi etmesi, kariyer planlaması, ücret artışı,

rotasyon ve işinin zenginleştirilmesi gibi uygulamalara temel teşkil etmektedir (Bahadınlı, 2013:97).

3.11. Yetenek Yönetimi Uygulamalarında Performans Değerlendirme

Günümüzde işletmelerin toplumsal ve ekonomik yaşamda önemleri giderek artmaktadır. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle organizasyonda bulunan çalışanların başarı seviyelerini artırmaları için bireysel gelişimlerine önem vermeleri gerekmektedir. Günümüzde işletmeler küresel rekabet ortamından daha fazla etkilenmekte, faaliyetlerini devam ettirmek ve başarılı olmak için insan kaynağının sürekli gelişimine önem verilmesi gerekmektedir. Organizasyonun başarısının devamı için çalışanların yüksek performans göstermesi ve performanslarının objektif değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetici tarafından çalışanların yeteneklerinin bilinmesi ve bu doğrultuda çalışanların geliştirilmesi, çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi performansı etkileyen unsurlar arasındadır. Çalışanların performansını sürekli değerlendirerek performansını geliştirmek suretiyle insan kaynaklarının performansını iyileştirme ile birlikte verimliliği artırabilen organizasyonlar gelecekte de başarılı olacaktır (Bingöl, 2003: 272).

Performans değerlendirme uygulamaları sonucunda çalışanların verimliliği artar ve sürekli gelişim planlarıyla bireylerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Bu nedenle yetenekli çalışanların performansının değerlendirilmesi işletmenin verimliliğini artırmada temel bir gerekliliktir. Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki tutum ve geri bildirimleri, performans değerlendirme sisteminin faydası değerlendirilirken göz önüne alınması gereken en önemli kriterlerden biridir. Bir performans değerlendirme yönteminde çalışanların memnuniyet seviyesinin yüksek olması ile değerlendirme sisteminin başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan değerlendirmelerin ve çalışana verilen geribildirimlerin etkinliği, çalışanların performans değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır. Çalışanların değerlendirme konusundaki bilgi seviyesinin artması ile birlikte memnuniyet seviyesi olumlu yönde gelişmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir uygulaması olan performans değerlendirme sistemi, çalışanların memnuniyet seviyesine ve işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır (Çakmak ve Biçer, 2006:12).

Performans değerlendirme çalışan açısından bireysel psikolojik, organizasyon açısından ise motivasyon ile ilgili bir ihtiyaçtır. alışanlarla yöneticileri arasında iletişimin geliştirilmesinde etkili olan performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasını sağladığı için kariyer yönetimine katkıda bulunur. Performans değerlendirme uygulamaları ile çalışan ve organizasyonun hedeflerine ne kadar ulaştığı ile ilgili bir kontrol sağlanmaktadır. Performans değerlemenin sonuçları, çalışanları yeni girişimler ve arayışlar için hazırlamaktadır. Çalışanlar iş başarılarını görür ve çalışanların iş tatmini artar. Çalışanların performans seviyeleri kurumun performansını belirlemesi nedeniyle kurumun performansının belirlenmesini sağlar. İş tatmini artan çalışanlar işletmenin etkinlik ve verimliliğini olumlu yönden etkileyecektir (Fındıkçı, 1999:300-301).

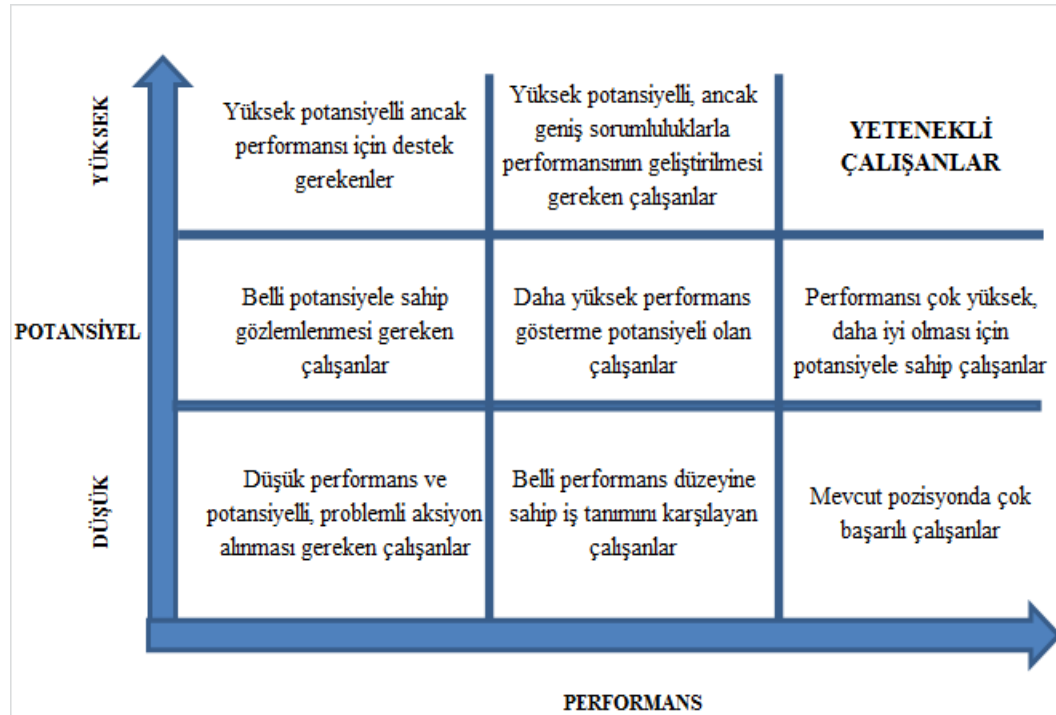
Performans değerlendirme sürecinin yetenek yönetimi kapsamında başarılı olması, çalışanların performans seviyesinin yüksek olmasına ve performanslarının doğru değerlendirilmesine bağlıdır. Yönetici tarafından çalışanların yeteneklerinin tanınması, geliştirilmesi gereken yönlerinin bilinmesi ve geliştirilmesi, çalışmaların doğru değerlendirilmesi performansı etkileyen unsurlardır. Çalışanların yüksek performans sergilemesi için yetenek yönetimi önemli bir adımdır. Doğru kişi, doğru zamanda ve doğru pozisyonda değerlendirerek işletmelerin rekabet ortamında avantaj kazanması sağlanacaktır. Çalışanın performansı ile ilgili bilgi sahibi olması, yaptığı işin işletmede hedeflere ulaşmadaki önemini kavraması sonucunda, motivasyon ve iş tatmini ile işletmeye karşı güven ve bağlılığı artacak ve gelecekte organizasyondaki yerini daha net görecektir (Bahadınlı, 2013:100).

Yetenek yönetimi uygulayan organizasyonlar, yetenek sahibi çalışanların belirlenmesinde performans ve potansiyel kriterlerini dikkate alırlar. Organizasyonun hedefleri ile uyumlu olarak tanımlanan potansiyel ve performans kriterlerine göre çalışanlar sınıflandırılmalı, potansiyeli olan ve performansı yüksek çalışanlar yetenek yönetimi kapsamında yetenek havuzunda yer almalıdır (Bahadınlı, 2013:100).

şekil 3.1’de yetenek yönetiminde iyi uygulamaların olduğu işletmelerde yetenekli çalışanların belirlenmesinde performans ve potansiyel parametrelerinin

nasıl kullanıldığı açıklanmaktadır. Bu sistem performans ve potansiyel parametrelerini göz önüne alarak çalışanları değerlendirmeyi, onlar arasından performansı yüksek ve yüksek potansiyele sahip çalışanların yetenekli çalışanlar olarak belirlenmesidir. Yazıcıoğlu tezinde nesnel performans ve potansiyel parametreleri ile yetenekli çalışanların belirlenmesini ve sınıflandırılmasını Jacob Fleming’e dayandırarak aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Yazıcıoğlu, 2006:6-7).

Şekil 3.1: Performans ve Potansiyel Parametrelerine Göre Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi



Kaynak: Saynur Yazıcıoğlu (2006); “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 7.

Değerli ve sınırlı kaynaklara sahip işletmeler, rekabet üstünlüğü ve kısa dönemli yüksek performans gösterebilir. Ancak, işletmelerin bu avantajlarının devam etmesi için kaynaklarının taklit edilemez olması gerekmektedir. Değerli kaynaklar/yetenekler işletmeler için rekabet avantajı sağlar ve bunun sonucu olarak işletmenin performansı artar. Değerli ve taklit edilmesi zor kaynaklar, yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve bunun sonucu olarak sürdürülebilir performansı sağlayacaktır. Bu nedenle yeteneklerin ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi işletmelerin devamlılığı ve yetenek yönetimini uygulamaya devam edebilmeleri için önemli bir gerekliliktir. Performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde uygulanmaması sonucu

yetenekli çalışanların hatalarının doğurduğu sonuçlar çok yüksek maliyetli olabilir. Bununla beraber mevcut hedef, strateji ve yetenekler ile uyumlandırılmayan bir performans değerlendirme süreci sonunda kaybedilen gelir fırsatları işletme için büyük kayıp olacaktır (Bahadınlı, 2013:102).

Performans değerlendirmesi, organizasyonda çalışanların sonuç ve başarılarının belirli dönemlerde yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir. Bir başka ifadeyle, çalışanın verimlilik ve üretim kapasitesinin kontrolü olarak görülebilir. Çalışanların organizasyondaki başarısı, bireysel özellikleri ve yetenekleri, işi başarma isteği ve sağlanan çalışma ortamını harekete geçirme yeteneği ile belirlenir. Performans değerlendirmesi için iki genel amaç vardır. Birincisi, çalışanın başarılı veya başarısız olduğu alanları belirleyerek mevcut performansının değerlendirilmesidir. İkincisi, organizasyonun yönetim potansiyelini belirlemektir. Bunun nedeni, üst yönetimde yer alabilecek çalışanların yetenek ve performansları ile belirlenmesini sağlamaktır. Sonuç olarak, performans değerlendirmesi, yeteneklerin geliştirilmesi ve çalışanların performansının iyileştirilmesinde önemli bir uygulamadır (Vural vd., 2012:344).

4. KARİYER MEMNUNİYETİ

Günümüzde insan kaynaklarının başarısında ve çalışanların örgüte bağlılığının sağlanmasında çok sayıda faktör etkilidir. Kariyer memnuniyeti önemli faktörler arasında yer almaktadır. Kariyer memnuniyeti bir çalışanın içsel ve dış yönleri ile ilgili unsurlardan meydana gelen tatmini açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle kariyer memnuniyeti, çalışanların kariyer, terfi, ücret ve gelişim olanakları gibi iş yaşamında yer alan bazı etkenler ile bağlantılıdır. Kariyer memnuniyetinin içsel ve dışsal boyutları objektif ve subjektif şeklinde açıklanabilir. Objektif kariyer memnuniyeti, bireylerin ücret ve terfi ile ilgili konularda ortaya çıkan algılamalarını ve tatmin düzeyini ifade eder. Subjektif kariyer memnuniyeti ise, bireyin kariyer gelişimi ve başarılarına yönelik öznel algılamaları ve değerlendirmeleri ifade eder. Sonuç olarak kariyer memnuniyeti çalışanların kendi kariyerleri ve kariyerlerine özgü değerlendirmeleri kapsamaktadır. Söz konusu değerlendirme kriterleri objektif ve subjektif kriterler şeklinde iki boyutta incelenebilir (Avcı ve Turunç, 2012:45).

Bu bölümde kariyer kavramı, kariyer boyutları, aşamaları, kariyer ile ilgili kavramlar, kariyer engelleri, kariyer memnuniyeti konusu açıklanacaktır.

4.1. Kariyer Kavramı

Günümüzde bireyler eğitim hayatı boyunca, çalışma hayatına yönelik bireysel hedeflerini belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmak için kendini geliştirmektedir. Bununla birlikte işletmeler de çalışanlarına yönelik kariyer planları yapmak ve bu planları uygulamak amacıyla çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Kariyer kişilere göre farklı anlamlar ifade edebilir. Bazı kişiler için kariyer üst makamlara gelmek anlamına gelirken, bazı kişiler için de kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermek anlamına gelebilir (Özgür, 2015:17). Geçmiş dönemlerde çalışanlar örgütte istihdam güvencesi olması nedeniyle çalıştığı örgüte bağlılıklarını sergilemekteydi. Çalışanlar örgüt içinde yüksek performans göstererek çalıştığı sürece örgüt onlara çalışma garantisi ve çalışma ortamında terfi olanağı sağlamaktaydı. Çalışma ortamında ücret artışları ve statü, dikey hareketlilik (terfi) ile doğrudan bağlantılıydı. Günümüzde çalışanlar iş piyasasında aranan kişi olabilmek için organizasyonda eğitim, öğretim ve gelişme olanakları

çerçevesinde bireysel performanslarını sürekli artırmaktadır. Ayrıca çalışma ortamında bireylerin çeşitli yetkinliklere sahip olması beklenmektedir. Günümüz çalışma koşullarında kariyer gelişimi sorumluluğu esneklik, küçülme, istihdam güvencesinin olmaması gibi nedenlerden dolayı örgütlerden bireylere geçmiştir (Aktaş, 2014:197).

Günümüzde kariyer, “çok yönlü kariyer” şeklinde açıklanabilir. Çok yönlü kariyer, çalışanların yetkinlik, beceri ve ilgilerindeki değişime bağlı olarak farklılaşan kariyer anlamına gelmektedir (Aktaş, 2014:197).

Kariyer kelimesi dilimize Fransızca “carriere” kelimesinden geçmiştir. Fransızca’da; çalışma hayatında izlenen yol, araba yarışları için çevrilmiş alan, çalışma hayatında ulaşılması gereken pozisyon gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Günümüz iş yaşamında kariyer, ilerlemeye ve örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru terfi etme imkanı olan işleri tanımlamak amacıyla kullanılır (Şimşek vd., 2007:10).

Genel anlamda kariyer, “bireyin çalışma yaşamında iş ile ilgili tecrübeler dizisi” olarak tanımlanabilir. Bu durum belli bir dönemde yapılan ücretli veya ücretsiz herhangi bir işi içerebilir (DeCenzo vd., 2017:196). Bir bireyin kariyeri, sadece çalışma yaşamında bulunduğu pozisyonlar değil, çalışma ortamında kendisine verilen iş rolüne yönelik beklenti, amaç ve isteklerini gerçekleştirebilmesi amacıyla eğitilmesidir. Bu durumda kariyer çalışanda bulunan bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği sonucunda organizasyonda ilerlemesini ifade eder (Aytaç ve Keser, 2017:7). Bir bakış açısına göre kariyer, bireysel ve örgütsel hedefler ile doğrudan bağlantılı bir şekilde çalışanın çalışma yaşamı süresince sahip olduğu iş deneyimlerini kapsayan bir süreçtir (Seymen, 2004:81).

4.1.1. Kariyerin Önemi

Kariyer bireyin çalışma yaşamı boyunca yaptığı işleri, gelişme ve ilerlemeleri, aynı zamanda çalışma hayatındaki iniş ve çıkışları kapsamaktadır. Kariyer, insan hayatı açısından anlam teşkil etmektedir. Kariyer aynı zamanda işe yönelik bir kavramdır. Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, gelecek ile ilgili planlar yaparak hiyerarşik yapıda terfi etmek, çalışma

hayatında ilerlemek ve başarılı olmayı arzu ederler. Bu nedenle bireyin çalışma hayatındaki başarısı; çalışma ortamında mutlu olmasına, bilgi ve yeteneklerini sergileyebileceği çalışma ortamlarının olmasına bağlıdır (Aytaç ve Keser, 2017:14).

Bireyin bir kariyer sahibi olma isteği Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile bağlantılıdır. Çalışma hayatında yükselme isteği olan birey maddi kazanç beklentisi ve kariyer sahibi olma isteği etkili bir güdülenme olarak kendini gösterebilir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireylerin yaşam tarzı, aile yapısı ve kültüre göre değişkenlik gösterebilir. Günümüzün çalışma yaşamında dikey olarak yükselme ile birlikte yatay ilerleme de görülmektedir. Bu nedenle kariyer sadece ilerleme ihtiyacı olarak görülmemelidir. Kariyer bazı bireyler için temel ekonomik ihtiyaçları karşılamak için bir araç, bazı bireyler için de sosyal statü olarak kabul edilebilir (Özgür, 2015:22).

4.1.2. Kariyer Boyutları

Bireylerin kariyerleri; gerçekçi ve objektif algılamaları içeren dışsal boyut ile subjektif algılamaları içeren içsel boyut olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

4.1.2.1. İçsel Boyut

Kariyerin içsel boyutu bireyin çalışma hayatındaki gelişme ve ilerlemeleri kendine özgü bir biçimde algılamasıdır. İçsel boyut subjektif bir olgudur. Bu durumda bireylerin davranış ve hareketlerini yönlendiren kariyerlerine yönelik algı ve beklentileridir. Bireyler kariyerlerine yönelik algı ve beklentilerini karşılamak için plan ve değerlendirmeler yapmaktadır (Şimşek vd. 2007:16).

Başarılı bir kariyer yönetimi uygulamayı amaçlayan işletmeler, çalışanların kariyerlerini algılama durumunu, bir anlamda kariyerin içsel boyutuna dikkat etmelidir (Şimşek vd. 2007:16).

Çalışan, iş hayatında ve örgütteki yerini anlama ve geleceğe yönelik çalışmak istediği pozisyonu belirlemek isteyecektir. Bu durumda, "Ben gerçekte ne istiyorum", "Nereye ulaşmak istiyorum", "Hedeflerime ulaşmak için nelere sahibim" şeklinde bireyin düşünmesini gerektirecek sorularla kendini sürekli

sorgulayacaktır. Bu sorgulama ile birey kişiliğini sorgulama, kendini tanıma ve bu doğrultuda geleceğe yönelik kariyer yolunu belirlemiş olacaktır (Acar ve Özdaşlı, 2017:472).

4.1.2.2. Dışsal Boyut

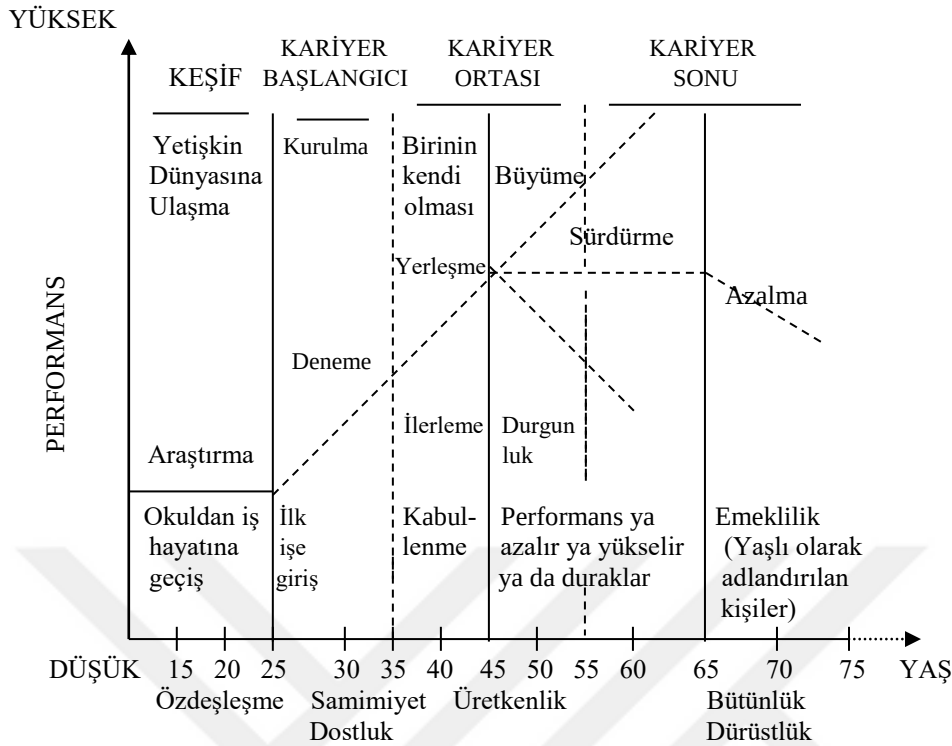
Dışsal boyut, kariyerin nesnel olan objektif boyutunu oluşturmaktadır (Şimşek vd. 2007:16). Kariyerin dışsal boyutunu, çalışanın içinde bulunduğu örgüt oluşturmaktadır. İşletmeler, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlu hale getirmelidir. Bu nedenle, işletmelerin çeşitli yönetsel uygulamalara önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların kariyer beklenti ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yönetimin desteği, örgütün verimliliğini etkileyecektir. Bu durumda işletmelerin kariyerin dışsal boyutuna önem ve özen göstermesi gerekmektedir (Kaynak vd. 2008:315-316).

4.1.3. Kariyer Aşamaları

Bireyin mesleki kariyerinde önemli sayılabilecek çeşitli aşamalar vardır. Bireylerin zaman içerisinde fiziksel özelliklerinin değişmesi ile birlikte ortaya çıkan olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilen birçok durum çalışanların kariyerlerini etkilemektedir. Kariyer aşamalarında bireysel ve örgütsel farklılıklar belirleyici olmaktadır (Aktaş, 2014:197).

Kariyer kuramcılarına göre bireyler kariyer deneyimlerini beş aşamada yaşamaktadır. Bunlar; keşif, kurulma, sürdürme, kariyer sonu ve emeklilik (çekilme) aşamalarıdır. Bireylerin yaş aralıkları kariyer aşamalarında etkili olmasına rağmen, kariyer çeşitliliği, bireysel faktörler ve yaşam koşulları bireylerin bir aşamadan diğer aşamaya geçme süresinde değişim sağlayabilir. Bu durumda görevler ve ihtiyaçlar her kariyer aşamasına göre değişmektedir (Cron, 1984:44).

Şekil 4.2: Kariyer Aşamaları Modeli



Kaynak: Serpil Aytaç (2005); *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, s.63

4.1.3.1. Keşif Aşaması

Bu aşama 20'li yaşlarda başlar ve 25 yaşına kadar devam etmektedir. Keşif aşaması genç yaşlarda başlar. Ayrıca bu aşamada birey iş hayatını tanır ve meslek seçimi yapar. Bireyin kariyeri ile ilgili karar verme dönemidir. Birey bu aşamada kariyeri ile ilgili bir arayış içerisinde. Bu aşamada birey genellikle öğrenim hayatını tamamlayarak iş hayatına atılmaktadır. Ancak işgücü piyasası ile ilgili yeterli bilgiye sahip değildir. Yeni işe giren birey ilk yıllarda mesleki açıdan ve işyeri olarak doğru seçim yapma durumunu değerlendirir. Bireyin mesleki bilgisinin eksik olması işi seçerken ve işe yerleşimde yaşanan sorulardan biridir. Bu aşamada bireyin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin farkında olması ile birlikte çalışma yaşamı ile ilgili bilgi sahibi olması oldukça önemlidir. Genellikle bireyin çalışma alanı değiştirme kararları bu aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamada yaşanan değişiklikler olumsuz bir durum değildir. Ayrıca bireyin meslek ve çalışma alanı seçimi açısından karar verdiği en önemli aşamadır (Karasoy, 2011:1).

Bu aşama bireyin kendini keşfettiği bir süreçtir. Bu süreçte bireyin ilk profesyonel öz-saygısının oluşması oldukça önemlidir. Bu süreçte oluşan öz-saygı, bireyin çalışmaya başladığı pozisyonda yeteneklerini geliştirilmesiyle ve üyesi olduğu kuruluştaki çalışma arkadaşları tarafından kabul görmesi ile gerçekleşmektedir. Bu aşamada çalışanın öğrenme, destek ve yol gösterme açısından üstüne bağlı olması nedeniyle üst pozisyonda çalışanlarla ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi bireyin keşif aşamasındaki gelişimi açısından oldukça önemlidir (Özgür, 2015:23).

4.1.3.2. Kurulma Aşaması

Kariyerde kurulma aşaması çeşitli kanallardan iş arama ile başlamaktadır. Çalışma hayatında başarı veya başarısızlıkların olduğu ilk işi bulma, işe yerleşme, beceri kazanma, işin öğrenilmesi ve diğer çalışanların benimsemesi süreçleri bulunmaktadır. Bu aşama en az 5 yıllık bir süreci kapsar. Birey bu aşamada güvenlik ihtiyacına önem vermektedir. Bu aşamada belirsizlik ve psikolojik sorunlar ortaya çıkar. Bu aşamada birey iki sorun ile karşılaşabilir. Bunlar; pozisyon bulma ve örgüt içinde kendini kanıtlamaktır (Aytaç ve Keser, 2017:33).

Çalışanlar organizasyonların politika, norm, gelenek ve değerlerini bu aşamada öğrenmektedir. Kurulma aşamasında, örgütlerin uyguladığı sosyalizasyon çalışmaları önem kazanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon, örgüte katılım sağlayan veya örgütte farklı bir pozisyona getirilen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme aşamasıdır. Çalışanı örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek, örgütsel sosyalizasyon etkinliklerinin temel amacıdır (Özen, 2011:87). Bu aşamada kariyer değerleri, bireyin seçtiği mesleğin doğru olma durumunu değerlendirmesini sağlar. Birey değerlerine uygun işte çalıştığında başarılı olacak, değerlerine uygun olmayan bir işte çalışırsa geri çekilecek ve başarısız olacaktır (Özgür, 2015:24).

Bu aşama 2 bölümden oluşmaktadır.

Deneme: Bu bölümde bireyin kendine uygun işi bulma amacıyla uyum sağlayıncaya kadar birkaç iş değişikliği yaşadığı dönemdir. Birey bulduğu işe başladığı zaman kendi beklentileri ile örgütün kendinden beklentilerini anlayarak

analiz eder ve en uygun işi buluncaya kadar iş değişiklikleri yapar (Aytaç, 2005:65).

Yerleşim ve Başarma: Bu bölümde çalışan işi öğrenme ve örgüte kendini kabul ettirmeye başlar. Bu bölüm, çalışanın iş çevresinde işlerin nasıl yürütüldüğünü anlama sürecidir. Çalışan seçmiş olduğu kariyer yolunda kendini geliştirir, başarılı olmak için mücadele eder ve terfi etmek için daha fazla sorumluluk alabileceğini gösterir. Bu aşamada çalışanlar, çalışma yaşamında kalıcı olmak için çalışmakta ve bireysel başarı ve terfi etmeyi istemektedir (Bingöl, 2003:256).

Bu aşamada bireyin karşılaşacağı en önemli durum, “Gerçek Şoku” dur. Bireyin beklentileri ile çalışmaya başladığı organizasyonun gerçekleri arasında uyum sorunu yaşaması en önemli sorunlardan biridir. Bir diğer ifadeyle, bireyler ilk işe başladıklarında gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedir. Bu aşamada birey hata yaparak öğrenir ve sorumluluk alarak kendini ispatlar. Bu dönem, bireyin kendini kanıtlamasıyla son bulur (Şimşek vd, 2007:19).

4.1.3.3. Kariyer Ortası Aşaması

Bireyin 36 ile 50 yaş aralığını kapsayan bu aşamada yaşamlarını yeniden değerlendirmeleri ile birlikte kariyer yollarında bir değişim meydana gelebilir. Birey için bu aşamada elde ettiği başarıları sürdürme ve elde tutma zamanı olarak görülebilir (Cron, 1984:44). Bu aşamada birey elde ettiği becerilerini korumak ister ve performansını geliştirmeye devam edebilir veya yeni beceriler geliştiremez ve kişisel gelişimini, becerilerini tamamladığını düşünerek mevcut statüde kalmasına neden olan kariyer platosu sorunu yaşayabilir. Bu nedenle birey kariyerinde yeni arayışlara yönelebilir (Aytaç, 2005:68). Kariyer plato aşamasında bulunan çalışanlar üretken ve yetkin olabilir. Ancak bu aşamada bulunan bireyler ilave sorumluluklar alma konusunda istekli olmayabilir. Kariyer ortası aşamasında bulunan çalışanın performansı azalmaya başlayabilir. Bu tür bir çalışan için bu aşama hem üretkenlik hem de ilgi kaybı ile ortaya çıkar. Organizasyonlar bu durumda olan çalışanları farklı pozisyonlara transfer edebilir veya onlara eğitim ve gelişim fırsatları sağlar. Bu durum onların moral ve üretkenliğini artırabilir (DeCenzo vd., 2017:201).

Kariyerinde bu aşamada bulunan birey, belli bir noktaya gelmiştir. Birey alanında oldukça tecrübelidir. Bireyin bu aşamada görev ve sorumlulukları artmış, daha fazla inisiyatif kullanmaya başlamış ve alanında uzmanlaşma sağlanmıştır. Mesleğinde ilerleme aşamasında olan birey, hedeflerini ve kariyer planlarını gözden geçirir. Birey bu aşamada başarılarını değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yapabilir. Ayrıca birey, yeniden belirlediği kariyer hedefleri ile farklı bir kuruluştaki çalışma hayatına devam edebilir (Tunçer, 2012:217).

Bu aşamada çalışanlar kariyer platosu ve kariyer değişimleriyle karşılaşabilir. Çalışanlar sadece performans artışı sağlayarak bu aşamada başarılı olamaz. Çalışanlar performans düzeyini aynı seviyede sürdürerek de kariyer durgunluğu (plato) oluşturabilirler. Kariyer platosunda bulunan çalışanlar daha az üretkendir ve verimleri azalmıştır (Aytaç ve Keser, 2017:36).

Bu aşamada bireyin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi orta yaş krizi ve tükenmişliktir. Orta yaş krizinde birey iş hayatıyla birlikte tüm hayatını gözden geçirir. Bu dönemde birey yaşam tarzında ve çalışma hayatında değişiklik yapabilir. Ayrıca, kariyer planlarını yeniden yapabileceği bir süreçtir. İş hayatında aşırı stres ve yoğunlukta çalışan birey zamanla tükenmişlik sendromuna yakalanabilir. Bu durumda birey kendini yorgun, isteksiz ve beklentisiz hisseder. Dolayısıyla bireyin performans trendinde düşme başlar (Özden, 2001:35-36).

4.1.3.4. Kariyer Sonu Aşaması

Geç kariyer düzeyi adı verilen bu aşamada birey genellikle tecrübeli bir çalışan gibi davranmaya başlar. Bu aşamada birey, geçmişte düşündüğü gibi dünyayı değiştiremeyeceği veya sürekli etkili bir şekilde kalamayacağı gerçeğini görmeye başlar (Tunçer, 2012:218). Bu aşama bireyin mesleğinin sonuna geldiği aşamadır. Bir diğer ifadeyle, bireyin kariyerinin en uzun aşamasıdır. Bu aşamada bireyin mesleğine ilgi azalmakta ve bireysel ilgi alanlarına yoğunlaşma başlamaktadır. Bu aşamada birey iş hayatının sonuna yaklaştığı için daha az iş yapmakta ve emeklilikte yapacaklarını planlamaya başlamaktadır. Bu aşamada bireyin öğrenmesi daha yavaş olması nedeniyle tecrübelerini diğer diğer çalışanlara öğretmeye çalışmaktadır (Aytaç, 2005:72).

Bu dönemde, bireyin emekliliği yaklaşmasına rağmen örgüt bireyin çalışma hayatındaki saygınlığını koruyarak onun mutlu bir şekilde çalışma hayatına son vermesini yani mutlu şekilde emekliliğe başlamasını sağlayarak bu son dönem sorunsuz bir şekilde geçilmiş olacaktır. Bireyin kariyer aşamalarına bakıldığında temel ihtiyaçların her aşamada farklılık gösterdiği görülmektedir (Aytaç, 2005:73). Bu ihtiyaçlar tablosu aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.3: Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Keşif	1.Çeşitli iş faaliyetleri 2.Kendini keşif	1.Ön iş seçenekleri arama 2.Yerleşme
Kurulma	1.Çalışma isteği 2.Spesifik bir alanda beceri geliştirme 3.Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4.3-5 yıl sonra yeni alana geçme	1.Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıkla yüz yüze gelme 2.İş/aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3.Destek 4.Bağımsızlık
Kariyer Ortası (Sürdürme)	1.Teknik yenileme 2.Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede beceri geliştirme 3.Yeni yetenek gerektiren bir işe geçme 4.Örgüt içindeki rolü ile ilgili daha geniş bir bakış açısı edinme	1.Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2.İş, aile ve topluma karşı kendini yeniden düzenleme 3.Kendini hoş görme ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	1.Emeklilik planları yapma 2.Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3.Başarılı olanları belirleme	1.Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek amacıyla destek ve danışmanlık

Kaynak: Serpil Aytaç (2005); *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, s.73

4.1.3.5. Emeklilik Aşaması

Emeklilik aşaması, 55-70 yaş aralığını kapsayan ve bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği bir aşamadır. Bu dönemde bireylerin aktif olarak çalışma yaşamını son verdikleri bir aşamadır. Ancak bu aşamada birey çok yönlü kariyer kapsamında yeni kariyer arayışlarına başlayabilir. Bu süreçte bireysel çalışma temposunda yavaşlama ortaya çıkabilir. Emeklilik bireyin kariyerinin son bulmasıdır. Bu aşamada bazı çalışanlar örgütte belli bir süre danışman pozisyonunda çalışmaya devam etmektedir. Bu durumda örgüt emekli olan bireyin tecrübelerinden yararlanır. Bu aşama birey açısından sosyal ve psikolojik sorunların ortaya çıktığı bir dönem olabilir. Bu dönemde bireyler kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissedebilir. Bu aşamada bireyler performans

ve iş değıştirme ihtimalinin azaldığını ve mevcut işlerinde kaldıkları duygusuna sahip olabilir (Aktaş, 2014:199).

Emeklilik, diğer yönden bireyin yaşamında yeni bir kariyer yolu ve yeni hedeflerin ortaya çıktığı, yeni rollerin geliştirilmesini kapsayan dönemdir. Emeklilik aşamasında çalışanın bireysel kimliğe sahip olması ile birlikte mesleki kimliğini kaybetmesi nedeniyle çalışan kendini verimsiz ve yararsız hissedebilir. Burada birey seçmiş olduğu kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin olma ihtiyacı içerisinde. Ancak tatmin olma duygusu yaş ilerledikçe değışim gösterebilir. Bu aşamada iş tatmini seviyesinin azaldığı görülmektedir (Şimşek vd, 2007:21).

Bireyler, yaşlandıkça kariyerlerinin yaştan etkilendiğini düşünmektedir. Yaşlanma bireyin fiziksel ve zihinsel beceri ve yeterliliğın azalmasıdır. Bu durum biyolojik gerçeklerden kaynaklanır. Yaşlanma fiziksel ve zihinsel yeterlilik kaybı ile birlikte birey açısından psikolojik olarak hissedilen bir statü kaybıdır (Aytaç, 2005:75).

4.1.4. Kariyer İle İlgili Kavramlar

Bu bölümde kariyer ile ilgili kariyer platosu, kariyer patikası, kariyer haritası ve kariyer hayat döngüsü konuları anlatılacaktır.

4.1.4.1. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, çalışan bireyin çalışma hayatındaki kariyer sürecinde bir duraklama veya durgunluk dönemidir. Bu dönemde birey mesleki açıdan durgun bir süreci yaşamaktadır. Çalışan bireyin kendi bireysel ihtiyaç ve istekleri ile örgütün beklentileri arasındaki gerekli uyum sağlanamadığı zaman kariyer açısından bir isteksizlik ortaya çıkar ve bu durumda birey bir durgunluk dönemine girmektedir. Bireyin kariyerinde yaşadığı durgunluk dönemi, genellikle orta yaş krizinin yaşandığı dönemde görülen bir durumdur (Berberoğlu, 1991:137).

Hiyerarşik kariyer platosu (durgunluk), bir bireyin organizasyon içinde dikey olarak daha fazla ilerleme imkanı olmadığında ortaya çıkar. Öte yandan, iş içeriğı kariyer platosu ise, bireyin iş sorumlulukları tarafından zorlanmadığı durumlarda ortaya çıkar. Organizasyonel kariyer platosu bireyin organizasyonun

daha yüksek yönetim pozisyonlarında çalışmadığında ortaya çıkar. İkincisi, kişisel kariyer platosu ise, bir çalışanın yetenekleri kariyer yolunda bulunan pozisyonun gereksinimlerini karşılamadığında ve bu durumda çalışanın daha fazla ilerleyemeyeceğine karar vermesi durumunda ortaya çıkar. Her iki durumda da, gelecekteki durumun belirsiz olması nedeniyle, çalışanın stresinin artmasına ve kendi imajını gözden geçirmesine neden olabilir (Drucker-Godard vd., 2017:3).

Kariyer platosu “bireyin üst düzeydeki pozisyonlara yükseltilme ihtimalinin düşük olduğu noktalar” olarak tanımlanabilir. Kariyer platosu, büyük organizasyonlarda oldukça önemlidir. Kariyer platosu dönemini yaşayan bireyin içinde bulunduğu durumu anlamak, organizasyonun etkinliği ve verimliliğinin artması açısından çok önemlidir. Çünkü bireylerin kariyerinde yaşadığı plato (durgunluk) döneminin uzun sürmesi durumunda birey ve dolaylı olarak organizasyon çalışmalarını yapamadığı bir duruma gelecektir (Uzunbacak, 2006:31).

Kariyer platosu döneminde bulunan çalışanlarda psikolojik ve sağlık sorunları, organizasyonda bulunan çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz düşünceler, stres artışı, performansın azalması ile ilgili sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bu dönemde çalışana işi, kariyer ve eğitim konularının yanı sıra kişisel ilişkiler, boş zamanlarını değerlendirme ile ilgili karşılaştığı sorunların çözümünde örgüt tarafından destek sağlanması gerekmektedir (Uzunbacak, 2006:32).

Bireyin durgunluk sürecine girmesine yani kariyer platosuna ulaşmasının farklı nedenleri vardır. Bunlar (Noe, 2009:433):

- Bilgi ve Beceri Yetersizliği
- Eğitim Yetersizliği
- Çalışanın başarıma isteğinin azalması
- Örgütte sorumluluk alanındaki dağılma
- Örgütün yavaş büyümesi nedeniyle sınırlı terfi imkanları
- Tatmin etmeyen adaletsiz maaş ve ödemeler

Kariyer platosu veya mesleki durgunluk olarak tanımlanan bu dönemde çalışanın üst pozisyonlara yükselme olasılığının kalmadığı veya azaldığı durumlar

olarak açıklanabilir. Günümüzde çalışanların genellikle orta yaş dönemlerinde yaşadıkları kariyer platosunun çözümü amacıyla örgüt rotasyon vb. farklı kariyer uygulamaları yapabilir veya kariyer danışmanlığı sistemi uygulanabilir (Eren Gümüştekin ve Gültekin, 2009:148). Kariyer platosu döneminde çalışanın motivasyon ve üretkenliği azalmaktadır. Çünkü çalışan gösterdiği performans ve çaba karşılığında bir ödül ve yükselme şansı görmemektedir. Bu dönemde çalışanlar, işlerini istenen seviyede yapmak amacıyla bilgi ve becerilerinin yetersiz olduğunu anlarlar. Bu nedenle kariyer platosu döneminde örgüt sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir (Barutçugil, 2004:329).

4.1.4.2. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, bireyin çalışma hayatında ulaşmak istediği pozisyona ulaşması amacıyla izleyeceği pozisyonlardır. Bireyin gelecekte belirlenen kariyer pozisyonlarına ulaşması amacıyla eğitim ve sorumluluklar için planlama yapma sürecidir (Şimşek vd., 2007:25). Bir diğer ifadeyle, kariyer patikası bireyin kariyer amacına izleyeceği yolları tanımlamaktadır. Organizasyonda çalışanın kariyer planlama çalışmaları içinde bulunan kariyer patikaları (kariyer yolu) ile ilgili insan kaynakları bölümleri yeni çalışmalar yapmaktadır (Eren Gümüştekin ve Gültekin, 2009:148).

Kariyer yolları, çalışma ortamında yapılan iş analizi çalışmaları sonucunda belirlenen çalışanların ilerleyebileceği pozisyonların mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bireysel açıdan ise kariyer yolu bireyin kişisel amaçlarına ulaşması amacıyla yükselebileceği pozisyonları gösterir. Kariyer yolu belirli bir meslekte ileri doğru ilerlemeyi ifade eder. Bir diğer ifadeyle, kariyer yolu bireyin organizasyon birimlerinde ilerlemesi için belirlenen rotalardır (Aytaç, 2005:175).

Günümüzde işletmeler kariyer yollarını çalışanlarının ilerlemesi ve gelişimi amacıyla kullanır. Çalışanlar çalıştığı kurumda kariyer fırsatlarını öğrenmek, kendi durumunu değerlendirmek ve kariyer yolunu belirlemek istemektedir. Günümüzde yöneticiler de boşalan pozisyonlara yetişmiş çalışanların gelmesi amacıyla kariyer yollarının belirlenmesini isterler (Aytaç, 2005:175).

4.1.4.3. Kariyer Haritası

Kariyer Haritası, bireyin organizasyon içerisinde bir pozisyondan diğerine yükselmesi amacıyla belirlenen teknik bir şemadır. Bu şemada, örgüt içindeki tüm pozisyonlar ve bu pozisyonlara yükselebilenin şartları ile pozisyonlar arasındaki geçiş yolları net olarak yer almaktadır (Tunçer, 2012:221). Ayrıca kariyer haritasında pozisyonlar arası kariyer yolları ve üst pozisyonlara yönelik gereken tecrübe ve yetkinlikler açık bir şekilde belirlenmelidir.

Kariyer haritaları, örgütün fonksiyonel özelliklerine göre tüm örgütü kapsayacak şekilde hazırlanır. Pozisyonların görev ve sorumlulukları, pozisyonlar için gerekli nitelikler, hangi pozisyona nasıl geçileceğine dair bilgiler ve iş tanımları yer almaktadır. Kariyer haritasında pozisyonlar arası yatay geçişler de olabilir. Bu nedenle kariyer haritasında belirli bir pozisyona yükselmek amacıyla çalışılması gereken farklı pozisyonlar olabilir (Özden, 2001:163).

Kariyer haritaları aşağıdaki bilgileri içermelidir (Farren, 2009:1):

1. Organizasyon içinde bulunan her pozisyonun amacı ve işlevi,
2. Bir pozisyonda başarılı olmak için gereken davranışsal güçlü yönler ve kişisel özellikler,
3. Belirli bir pozisyonda başarılı olmak için gerekli bilgiler ve mesleğe yönelik yeterlilikler,
4. Bir organizasyonda etkin biçimde çalışmak için gereken beceriler, bilgi ve yetenekleri içeren iş yetkinlikleri,
5. Bir organizasyonda lider olmak için gereken beceriler, bilgi ve yetenekleri içeren liderlik yetkinlikleri (mentorluk ve koçluk becerileri vb),
6. Akıllı bir kariyer yolu ve iş başında öğrenme konusunda uzmanlaşmaya yardımcı olabilecek gelişimsel deneyimler olarak sıralanabilir.

Kariyer Haritaları, bir organizasyondaki her pozisyon için bilgi, beceri ve yetenekleri tanımlamalıdır.

Günümüzde örgüt içinde kariyer fırsatları çalışanlar için sadece dikey pozisyonları kapsamamaktadır. Çalışanlar örgüt içinde yatay ve dikey pozisyonlarda çalışabilmektedir. Artan rekabet ile birlikte farklı organizasyon

yapılarına sahip olan örgütlerde, çalışanlar açısından kariyer fırsatları azalmaya başlamıştır (Şimşek vd., 2007:25).

4.1.4.4. Kariyer Hayat Döngüsü

Kariyer hayat döngüsü, bireyin büyüme dönemine girmesiyle başlayan ve yaşlanma dönemine kadar devam eden süreç ile ilgilidir. Bu sürecin ortasında, kişilerin doğuştan gelen yeteneklerini geliştirebilir ve değişen çevre koşulları ile etkileşim halinde ortaya çıkan olgunlaşma dönemlerinin önemli bir yeri bulunmaktadır (Şimşek vd., 2007:25).

4.1.5. Kariyer Engelleri

Kariyer engeli, bireyin içinde veya çevresinde bulunan ve kariyer gelişimini engelleyen olaylar ve şartlar şeklinde ifade edilebilir (Amil, 2015:10). Birey kariyerinin çeşitli aşamalarında karşılaşılabileceği kariyer engellerinin üstesinden gelmek zorundadır. Bu engeller bireyin çalışma hayatında verimliliğini, etkinliğini, üretkenliğini ve çalışma isteğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin bu engellerle karşılaşmaması için örgütün gerekli çalışmaları zamanında yapması gerekmektedir (Aytaç, 2005:262).

Kariyer engelleri bireyin mesleği ile ilgili ilgi alanları ve kariyer hedeflerinde önemli bir rol oynar ve kariyer gelişim süreçlerini anlamada faydalıdır. Kariyer engelleri, bireyin kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyen faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar bireyin çevresindeki tatmin edici olmayan olaylar ve koşullar arasında yer alan ilgi eksikliği ve iş ortamında motivasyon azalması gibi iç engellerini kapsayabilir. Çevresel etki ve kültürel koşulların kariyer hedefleri için bireyin seçimlerini sınırlandırma veya genişletme etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu faktörlerin dışında bireyler yaşamda kendi hedeflerini belirleme ve kendi tekniklerini ve engeller ile başa çıkma yollarını bulma özgürlüğüne sahiptir (Jayarathna and Vithana, 2018:37).

Günümüzün çalışma koşulları; çalışma ilişkileri ve biçimlerinde örgüt ve çalışan bireyler açısından önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Organizasyon yapıları, çalışma saatleri, iş güvencesi ve kariyer tercihleri vb. birçok alanda geleneksel yaklaşımların dışında yeni gelişmeler olmuştur. Bireysel açıdan

konuyu incelediğimizde bireylerin kariyerleri ile ilgili bazı kariyer engelleri ile karşılaştıkları görülmektedir (Kaynak vd., 2008:336).

Bireyler çalışma yaşamları süresince bireysel veya örgütsel faktörlerden kaynaklanan çeşitli kariyer engelleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu engellerden bir bölümü tüm çalışanlar için geçerli olabilir (stres, tükenmişlik, gözden düşme vb.), bir kısmı cinsiyetten kaynaklanmakta (cam tavan) ve diğer bir kısmı ise bireyin içinde yer aldığı kariyer aşaması (gerçek şoku, emeklilik gibi) sonucu ortaya çıkmaktadır (Özdemir ve Aras, 2015:113).

Kariyer engelleri; gözden düşme, işten çıkartılma, engellenme, cam tavan, stres ve tükenmişlik olarak sıralanabilir.

4.1.5.1. Gözden Düşme

Gözden düşme, bir örgütün üst pozisyonlarına yükselmeyi hedefleyen bir çalışanın çeşitli nedenlerden dolayı motivasyon ve performansının azalması sonucunda işten çıkartılması, bir alt pozisyonda çalışmaya başlaması veya orta kariyer aşamasında durağanlık yaşaması durumu olarak tanımlanabilir. Bireyin üst yönetimle yaşadığı fikir ayrılıkları, bireysel çatışmalar, aşırı rekabet hırsları, işyerinde uyumsuz davranışlar, terfi etmek için yetersiz olma gibi durumlar gözden düşmenin temel nedenleri olarak gösterilmektedir (Özden, 2001:197).

Kariyerinin son aşamasını yaşayan ve emekliliği yaklaşan bireyin artık eskisi kadar katkısının olmadığını düşünerek kendisinin örgüt için önemsiz olduğu psikolojisine kapılabilir. Bu psikolojiye sahip olan bireyin motivasyon ve performansının azalması sonucu örgüte katkısı azalmaktadır. Dolayısıyla bu psikoloji içinde olan bireylere değerli oldukları hissini verebilmek amacıyla örgütlerin çeşitli çalışmalar yapması çalışanın bu psikolojiden kurtulmasına katkı sağlar (Erdoğan, 2003:25).

4.1.5.2. Engellenme

Bireyin çalıştığı organizasyonda işi ve çevresi ile uyum sağlayamaz ve bazı nedenlerden dolayı kariyer beklentilerine karşılık bulamaz ve ilerleyememe durumunda bireyde engellenme duygusu ortaya çıkabilir. Bu durumda birey, ekonomik nedenlerle çalışmasını sürdürebilir veya çalıştığı örgütten ayrılabilir.

Çalışanın işten ayrılması sonucunda bir başka bireyin işe alınması uyum süresi nedeniyle istenen bir durum değildir. Bireyin memnun olmaması durumunda bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmesi bazı sorunlara neden olabilir. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için iyi bir iletişim ortamının oluşturulması ve çalışanların beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Tunçer, 2012:229).

Bireyin işi ve çevresi ile uyuşamaması, beklentilerine karşılık bulamaması ve ilerleyememesi nedeniyle olduğu pozisyonda kalması ile birlikte engellenme duygusuna kapılmasıdır (Özdemir ve Aras, 2015:114).

Engellenme kavramı, davranış bilimleri ile ilgili kaynaklarda bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde bazı engellerle karşılanması olarak tanımlanabilir. Engellenme sonucunda bireyin performans ve verimliliğinde azalma olabilir (Aytaç, 2005:296).

Bireyin beklentileri ile örgütün beklentilerinin uyuşmaması durumunda bireyin işten ayrılması, istenilen bir durum değildir. Bu nedenle başka bir bireyin işe alınması sonucunda bireyin eğitimi zaman ve maliyet kaybına neden olabilir. Bu nedenle üretimin düşürülmesi, küçülme, haklı nedene dayalı uygulamalar dışında bireyin işten ayrılması istenmeyen bir durumdur. Örgüt yönetimi bireyin beklenti ve ihtiyaçlarını öğrenebildiği ölçüde bireylerde engellenme duyguları ve engellenmenin olumsuz sonuçları azaltılmış olacaktır. Bireylerin kariyerlerinde ilerleyebilmesi için örgüt yönetimi bireylere farklı kariyer yolları ve seçenekleri sunmalıdır (Aytaç, 2005:297).

4.1.5.3. Cam Tavan

Cam tavan kavramı ilk kez, Hymowitz ve Schellhardt tarafından 1986 yılında yapılan “İş yaşamında kadın” çalışmasında kullanılmıştır. Cam tavan; şirketler, devlet, eğitim ve kar amacı olmayan kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara ilerleme gayreti içinde olan kadınların karşılaştığı engelleri ifade eden bir kavramdır. 1991 yılında, Beşinci Sivil Haklar Yasası'nın içinde bir Cam Tavan Komisyonu'nu kurulur. Bu komisyon, nitelikli kadınların örgüt içinde ilerlemelerini ve tam potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen görünmeyen engellerin ortadan kaldırıldığını kabul etmiştir (Sposito, 2013:489).

Cam tavan, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları çeşitli engelleri simgeleyen bir terimdir. Bu alanda yapılan çalışmalar cam tavan hipotezini doğrulamıştır. Kadınlar kariyer yolunda karar vermeleri süresince bazı engelleri yaşayarak tecrübe etmektedir. Ayrıca kadınların örgütlerde daha üst pozisyonlara ilerlemesini engelleyen görünmez engeller bulunmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin organizasyon içinde ilerleme durumları ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda kadınların daha büyük engellerle karşı karşıya olduğu ve başarılı olmak için erkeklerden daha farklı stratejilere ihtiyaçları olduğu belirlenmiştir. Kadınların başarılı olması için cinsiyet ve performans engellerini aşması gerekmektedir (Sposito, 2013:490).

Cotter ve arkadaşları, bir cam tavanın etkilerini ayırt etmek için üç kriteri incelemiştir. İlk olarak, görünmeyen engeller kadınların gelişimini engellediğinde cam bir tavan bulunmaktadır. Bu engeller; ayrımcılık, eğitim olanakları, iş tecrübesi, çalışma ve verimliliği etkileyen ailevi faktörlerdir. Cam tavan ile ilgili ikinci bir kriter, birinin zaman içindeki pozisyon değişikliklerini incelemek amacıyla uzun süreli veriler kullanması gerektiğidir. Bir cam tavanın varlığına ilişkin üçüncü kriter, yaşam boyunca eşitsizliğin artmasıdır. Bu durumda bir kariyerin başlarında mevcut olan hareketliliğin önündeki engellerin kariyerin ilerleyen aşamalarında daha şiddetli hale gelmesi anlamına gelir (Sposito, 2013:490).

Günümüzde çalışma hayatının önemli bir parçası olan kadınların istihdamı ve geliştirilmesi, örgütün başarılı olması açısından temel bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak kadın çalışanların aile hayatındaki rol ve sorumlulukları, meslek yaşamında ilerleme olanaklarını kısıtlamaktadır. Bu eğilim nedeniyle bugün birçok örgütte “cam tavan” ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifadeyle kadın çalışanların örgütte üst yönetim kademelerine ilerlemelerini engelleyen cam tavadır (Kulualp, 2015:101-102).

Kadınların üst pozisyonlarda görev alamaması ile ilgili çeşitli nedenler belirtilmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Tunçer, 2012:224):

- Kadın çalışanların belli nedenlerle kariyerlerine ara vermeleri veya kariyerlerini durdurmaları,

- Kadın çalışanların çalışma hayatı ve aile sorumluluklarını dengeleme istekleri,
- Kadın çalışanların geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerilerinin zayıf olması,
- Çalışma yaşamında başarılı olan kadın çalışanların bireysel olarak işlerini kurma ve bağımsız çalışma istekleri,
- Kadın çalışanların geleneksel açıdan insan kaynakları alanında çalışmak istemeleridir.

4.1.5.4. Stres ve Tükenmişlik

Stres, bireylerin mutlu olması amacıyla bir uyarı olarak algılanan ve yetersiz bir şekilde gerçekleşen olaylar karşısında gösterilen fizyolojik ve psikolojik bir etkidir. Bir anlamda bireylerin içinde bulundukları aşırı baskı karşısında gösterilen bir tepki olarak da ifade edilebilir. Genel anlamda stres insan bedeni üzerinde meydana getirdiği olumsuz sonuç ve etkileri ile tanımlanabilir. Stresin yaşam içinde kullanımı, daha çok olumsuzluk ve memnun olmama ile ilgili sonuçların belirlenmesi ile ilgilidir (Soysal, 2009:18).

Stres, çalışma hayatında birey üzerinde oluşturduğu baskı ile birlikte bireyin iş tatmininin ve performansının azalmasına neden olmaktadır. Organizasyon içinde bireylerin stres kaynakları farklı olabilir. Bireyler gerçekleştirdikleri davranış kalıplarına ve zihinsel düşünce yapısına göre stres ortamında psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar yaşayabilirler (Baltaş ve Baltaş, 2004:30).

Stres, çeşitli düzeylerde ortaya çıkmasına neden oldukları problemler ile bireyin verimliliğini ve hayattan aldığı zevki azaltır ve yakın çevrede oluşan duygusal ilişkilerine zarar vermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004:31).

İş stresi, çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığı ile ilgili ortaya çıkan olumsuz etkiler, işgücü devir, işe devamsızlık oranı, iş kazalarının artması ve örgütsel etkinliğin azalması nedeniyle kontrol altına alınması gereken önemli bir sorundur. Kariyer gelişim süreci içinde bireyin farklı kaynaklar nedeniyle stres oluşturması kariyer gelişimi ve kariyer planlamasını olumsuz etkileyecektir. Bu durumda birey, kariyerinin başında kariyer düzgünlüğüne (plato) girebilir. Bazı

durumlarda çalışanların yetenekleri yaptıkları işe uygun olsa da çeşitli faktörler nedeniyle stres ortaya çıkabilir (Aytaç ve Keser, 2017:267).

Stres en hafif etkisi ile bireyin performansında azalmaya neden olur. Stresin artması ile birlikte birey duyarsızlaşır, bireyin ilgisi azalır ve motivasyonu düşer. Stres kronik bir duruma gelirse, birey duygusal açıdan tükenmişlik sendromu olarak adlandırılan psikolojik sorunlar yaşamaya başlar. Bireyin çalışmak istememesi ve aşırı gerginlik ile birlikte birey işe gitmek istemez. Stres ile başa çıkabilmek için bireylerin çaba göstermesinin yanı sıra örgütlerin de yerine getirmesi gereken sorumluluklar vardır. Örgütler çalışma ortamını ve örgüt kültürünü en az stres olacak şekilde düzenlemelidir (Özden, 2001:199).

Tükenmişlik, birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları olan ve iş hayatını önemli ölçüde tehdit eden bir sorundur. Bir başka ifadeyle, bireyin yaşadığı fiziksel ve ruhsal enerji tükenmesi olarak belirtilen tükenmişlik, örgüt içinde stresli bir ortama sebep olmaktadır. Ayrıca tükenmişlik iş ve örgütsel etkenlerin uzun süreli etkisi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyin stres kaynaklarını ortadan kaldıramaması tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler işin gereklerini yerine getiremez duruma gelmiştir. Ayrıca tükenmişlik bireyler gibi organizasyonlar için olumsuz sonuçlara neden olan bir durumdur. Tükenmişlik içinde bulunan birey kariyerinde ilerleyemez ve kendisini geliştiremez. Tükenmişlik ile mücadele etmek için yöneticilerin, çalışanların tükenmişlik içinde olduğunu anlaması ve bu durumu ortadan kaldırmak için gerekli olan uygulama ve düzenlemeleri yerine getirmesi gerekmektedir (Arı ve Bal, 2008:132).

Örgütlerde stresi ve tükenmişlik duygusunu önlemek ya da ortadan aldirmek için yapılabilecekler şunlardır (Aytaç, 2005:294-295):

- Çalışanın stresli çalışma saatlerini azaltarak bireyin verimliliğini ve motivasyonunu artırmak
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Çalışma şartlarını iyileştirmek,
- Takdir ve ödül sistemini yeniden düzenlemek,
- Örgüt içi daha sağlıklı ve sağlam bir iletişim sağlamak,

- Çalışanların görev yerleri ile ilgili rotasyon yapmak,
- Çalışanların fikirlerini açıklamasını sağlayarak çözümlere ve kararlara katılımı gerçekleştirmek,
- İşlerin yoğun olduğu dönemlerde ek personel istihdam ederek iş yükünü hafifletmek,
- Meslek içi eğitim ve gelişim gruplarına katılım sağlamak.

4.1.5.5. İşten Çıkartılmak

İşten çıkartılma, bireyin kendi isteği olmadan çalışma ortamından ayrılmak zorunda kalması durumudur. Çalışanın işten çıkartılması; performans azalması, çalıştığı kurumun kapatılması, üretim şeklinin değişmesi, organizasyonun küçülmesi gibi bazı nedenlerden dolayı meydana gelebilir. Bu durumda yetenek ve beceri sahibi bireyler bu zor dönemleri kolaylıkla atlatabilir. Bu nedenle birey açısından yeni iş ve kariyer olanakları ortaya çıkabilir (Tunçer, 2012:229). Bireyin işten çıkarılması, performans düşüklüğü veya bireyin kusurlu davranışlarının dışında farklı nedenlerle olabilir. Bireyin çalıştığı kuruluşun faaliyetlerini sonlandırması, organizasyon değişikliği nedeniyle bireyin çalıştığı bölümün kapatılması veya işyerinde küçülme olması gibi nedenlerle birey işten çıkartılabilir (Aytaç, 2005:290).

İşten çıkartılan bireyin yeni iş bulmasında yardımcı olan danışmanlık firmaları (outplacement) bulunmaktadır. Söz konusu firmalar işten çıkartılan yetenekli bireylerin uygun işlere yerleştirilmesi çalışmalarında bireylere yardımcı olur (Aytaç, 2005:291).

4.2. Kariyer Memnuniyeti

Kariyer memnuniyeti, bireylerin çalışma yaşamında elde ettiği tecrübelerin sonucunda ortaya çıkan olumlu psikolojik veya iş ile ilgili sonuç veya başarılar şeklinde ifade edilebilir. Bireylerin çalışma hayatında bulunmasının temel nedeni gereksinimlerinin karşılanması ve tatmin edilmesidir (Aktaş, 2014:199). Yüksel'e göre "kariyerinin ilk aşamalarında zorunlu ve temel ihtiyaçlarını sağlayacak bir gelir için çalışan birey, zaman içinde farklı beklenti ve ihtiyaçların tatmini için çaba gösterebilmektedir." Kariyer, çalışanların elde etmek istediği üst düzey ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerinde

belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmanın derecesinden duyulan memnuniyet olarak değerlendirilebilir. Greenhaus ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanların kariyer tatmininin beş temel alandaki hedeflere ulaşmaya bağlı olduğunu belirtmiştir. Bunlar; meslek hayatında elde edilen başarılar, mesleğe yönelik hedefler, gelire ilişkin hedefler, meslek hayatında ilerlemeler ve yeni beceri kazanmadır. Bireyin bu temel hedeflere ulaşmadaki başarısı kariyer memnuniyetinde belirleyici rol oynamaktadır (Yüksel, 2005:305).

Judge ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalara göre kariyer memnuniyeti, çalışanların kariyerinin içsel ve dışsal yönlerini oluşturan unsurlar ile ilgili tatmini ifade etmektedir. Dışsal (objektif) kariyer memnuniyeti, çalışanların ücret ve terfi vb. konulardaki değerlendirmelerini ve bu unsurlara ilişkin tatmin düzeylerini açıklarken, içsel (subjektif) kariyer memnuniyeti ise çalışanların kariyer gelişimleri ile başarılarına yönelik öznel algılama ve değerlendirmeleri açıklamaktadır (Avcı ve Turunç, 2012:45).

Kariyer memnuniyeti, çalışan devir hızını etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Genellikle kariyer memnuniyeti, bireylerin kendi kariyer başarıları sonucunda ortaya çıkan bireysel memnuniyet olarak belirtilen subjektif kariyer başarılarının göstergesi olarak ölçülmektedir. Örgütte terfi olanakları yeterli olmaması durumunda ve çalışan memnuniyeti düşük olduğunda, çalışan devir hızı yükselebilir (Joo ve Park, 2010:488).

Çalışanların kariyer memnuniyeti, kariyer ile ilgili roller, başarılar ve becerileri hakkında ne hissettiklerini yansıtmaktadır. Kariyer memnuniyetinin önemli göstergeleri, bir çalışanın kişisel hedefleri için sosyal ve maddi destek sağlayan hedefe özgü çevresel destek ve kaynakları içermektedir. Kariyer memnuniyeti, bireylerin kariyer gelişimine ne ölçüde inandıklarını, kendi hedefleri, değerleri ve tercihleri ile tutarlı olarak değerlendirmektedir (Karavardar, 2014:99).

Bireylerin kariyer ile ilgili duygusal yönden kariyer memnuniyetinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kariyer memnuniyetinin performans, bağlılık, işten ayrılma isteği, değişimin desteklenmesi ve ücret vb. değişkenler ile ilişkisi

belirlenmiştir. Çalışanlar bulundukları pozisyonun gerekleri ile uyum içinde olması halinde daha çok tatmin olarak pozitif davranışlar sergilemektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması için yenilikçilik ve yeniliğe yönelik davranışlar çalışanlardan beklenen davranışlardır (Çelik vd., 2014:495). Kariyer memnuniyeti ile ilgili ortaya konulan çalışmaların önemli bir bölümü Vroom'un beklenti teorisi ve birey-çevre uyumu teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre işinden tatmin olan bireylerin kariyer memnuniyeti seviyesi yüksektir. Birey-çevre uyumu teorisi ise, çalışanların kültürleri, ihtiyaçları, yetenekleri ile organizasyon yapıları, kaynak ve rollerin uyumlu olmasına bağlıdır. Çalışanların örgüt ortamında bu uyumu hissetmeleri sonucunda kariyer memnuniyeti seviyesi yükselecektir (Çelik, 2012:104).

Schein, hiyerarşik ve finansal açıdan başarılı olan bireylerin kariyer memnuniyetinin belirlenmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Objektif başarı kriterleri dışında öznel ölçümler, çalışan kayıtları veya uzman değerlendiriciler tarafından değerlendirilemeyen önemli kariyer sonuçları belirlenebilir (Heslin, 2005:116).

Subjektif kariyer başarısı çoğunlukla iş veya kariyer memnuniyeti olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalara göre işlerinden memnun olmayan bireylerin kariyerlerinin başarılı olamayacağı belirlenmiştir. Ayrıca iş memnuniyeti subjektif kariyer başarısının en belirgin özelliğidir. Heslin'e göre iş hayatında oldukça başarılı bir kariyere sahip olan bireyler, memnun olmadıkları bir çalışma ortamında işe başladıklarında daha az başarılı olduklarını düşünmezler. Bazı durumlarda birey kariyer kazanımlarından memnun olmamasına rağmen, yaptığı işten memnun olabilir. Üçüncü olarak gelecekteki kariyer fırsatları için bireyi sınırlı tatmin eden bir iş, bireyin kariyer başarısını daha az hissetmesine neden olabilir (Heslin, 2005:116).

4.2.1. Kariyer Memnuniyeti ve Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanların bulundukları kariyer basamaklarından memnun olmaları, çalışma ortamından motivasyonlarının artmasına neden olur. Kariyer memnuniyeti ise bireyin bulunduğu kariyer basamaklarından beklentilerine bağlıdır. Çalışma ortamında çalışanların bir bölümü yüksek gelir, bir bölümü yeteneklerini geliştirmek, bir bölümü ise yükselme olanakları veya huzurlu bir

çalışma ortamı istemektedir. Ancak çalışanların bir bölümü ise çalışma ortamında örgütsel adaletin sağlanmasını isterler (Çelik, 2012:107).

Çalışma ortamında bazı hakların verilmesi, terfi uygulamaları, ödül dağıtımı vb. uygulamalar çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Olumlu adalet algısına sahip çalışanlar, örgütte çalışmak istedikleri pozisyonlara ulaşabileceğine inanmakta ve kariyer memnuniyeti artmaktadır. Çalışanlar örgüte sağladıkları katkıların karşılığını almak istemektedir. Bu durumda çalışanlar diğer çalışanlar ile kendi katkılarını kıyaslama sonucunda adaletsizlik algısına sahip olursa, bulunduğu pozisyon ve çalıştığı kurum ile ilgili memnuniyet seviyesi azalabilir. Çalışma ortamında yaşanan stres ve çalışanların stres ile mücadele etme becerileri, sosyal aktivitelere katılım ve ödül dağıtımındaki adalet, çalışanların kariyer memnuniyeti seviyesini artırmaktadır (Çelik, 2012:108).

4.2.2. Kariyer Memnuniyeti ve Yenilikçi Davranış İlişkisi

Çalışanların çalışma ortamında kendilerini huzurlu hissetmeleri ve beklentilerinin karşılanması durumunda yenilikçi davranışları sergileyebilmektedir. Kariyer memnuniyetine sahip olan çalışanların, beklentilerinin karşılandığı ve hedeflerine daha kolay ulaşabilme inançları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bulundukları pozisyondan memnun olan çalışanlar yeteneklerine göre yenilikçi davranışlar göstermektedir. Sanders ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yapılan araştırmaya göre çalışanların iş memnuniyetleri ile yenilikçi davranışları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Çelik, 2012:108).

4.2.3. Kariyer Memnuniyeti ve Kariyer Bağlılığı İlişki

Kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık kariyer başarısının belirleyicilerinden bazılarıdır. Ballout'un (2009) yaptığı çalışma, kariyer bağlılığının öznel kariyer başarısı tarafından öngörülmüş olduğunu göstermiştir. Hall (1971) yaptığı çalışmada kariyer bağlılığının bireyin kariyerinde kendisini yetkin ve başarılı hissettiği dereceye kadar etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca Aryee ve Tan (1992) yaptıkları çalışmada kariyer memnuniyetinin kariyer bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemiştir (Karavardar, 2014:100).

Carson, Roe, Birkenmeier ve Philips'in (1999) çalışması, yüksek kariyer bağlılığına sahip bireylerin daha düşük kariyer bağlılığına sahip olanlardan daha

yüksek bir kariyer memnuniyetine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Goulet ve Singh'in (2001) çalışmasına göre, memnuniyet seviyesi yüksek olan çalışanlar kariyerlerine daha fazla önem vermektedir. Day ve Allen'in çalışması (2004), kariyer bağlılığının kariyer memnuniyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Poon'un (2004) çalışmasına göre, öznel kariyer başarısı gibi iş sonuçları, kariyer memnuniyeti, kariyer danışmanlığı, kariyer bağlılığı ve kariyer başarısının algılamalarından etkilenmektedir (Karavardar, 2014:100).

Punnett tarafından kadınların kariyerleri ile ilgili çalışmada (2007), kariyer memnuniyeti kariyer başarısından etkilenmiştir. Ballout'un (2009) çalışması, kariyer bağlılığında, öz yeterliliğin aracı etkisi nedeniyle kariyer memnuniyetinin önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Jen Ruei Fu (2010)'un çalışmasına göre, kariyer memnuniyeti, araştırmasına katılan bireylerin kariyer bağlılığında en önemli belirleyicisi olarak bulunmuştur (Karavardar, 2014:100).

4.2.4. Kariyer Memnuniyeti ve Yaş İlişkisi

Bireyler, çalışma ortamında yaşlarına göre kariyerlerinin başlarında, ortasında ve sonunda olabilir. Çalışanın yaş dönemleri bedensel ve zihinsel performansı etkilemesi ile birlikte bireylerin çalışma hayatına bakışlarını, tutumlarını, istek ve beklentilerini de etkilemektedir. Çalışanlar ilerleyen yaşlara geldiklerinde yaptığı işlerden daha fazla memnun oldukları görülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalara göre kariyer memnuniyeti ile yaş arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni yaşı ilerlemesi sonucunda çalışanın deneyimli olması nedeniyle uyum seviyesinin artmasıdır. Ayrıca genç yaşlarda olan çalışanların yükselme ve çalışma şartlarına ilişkin beklentilerinin olması nedeniyle, çalışmaya yeni başladığı zaman tatmin seviyesinin düşük olması muhtemeldir (Toker, 2007:103).

1985 yılında 1707 kamu çalışanı üzerinde iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik Lee ve Wilbur tarafından yapılan araştırmaya göre ilerleyen yaşlarda iş tatmininde yükselme olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Hunt ve Saul tarafından 1975 yılında 690 çalışan ile yapılan araştırmada beyaz yakalı çalışanların iş tatmini seviyeleri ile yaş ve çalışma süresi arasında olumlu yönde ve doğrusal bir ilişki belirlenmiştir (Toker, 2007:103).

4.2.5. Kariyer Memnuniyeti ve Cinsiyet İlişkisi

Cinsiyete yönelik beklenti, tutum ve algılar erkek ve kadınların meslek seçimi ve kariyer yaşamında oldukça önemlidir (Özkişi, 2012:2109). Günümüzde yönetim pozisyonlarında yer almak amacıyla kadın çalışanlar bazı kazanımlar elde etmelerine rağmen, üst yönetim pozisyonlarına yükselmek durumunda ortaya çıkan ayrımcılık nedeniyle çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkması nedeniyle bayan çalışanların kariyerlerinde yükselmeleri gittikçe zor hale gelmiştir (Işık, 2009:70).

Hizmet sektöründe kadın yöneticilerin sayısının artmasına rağmen, kadın çalışanların yükselme durumunda bir takım engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Bu durum literatürde “kariyer engeli” olarak tanımlanmaktadır. Kariyer engeli, bireyin çalışma hayatında hedeflediği seviyeye ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselme sonucunda daha fazla güç, statü ve gelir kazanmak, kariyer gelişimini sağlama isteği ve ihtiyacının organizasyon tarafından karşılanamaması nedeniyle engellenmesidir. Bu nedenle terfi aşamasında cinsiyet ayrımcılığına uğrayan kadın çalışanların kariyerlerinin orta aşamasında kalmaktadır (Işık, 2009:71). Bu nedenle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre kariyerlerinde yatay ve dikey olarak daha hızlı ilerlemesi ile birlikte kariyer memnuniyetinin daha yüksek olması mümkün olabilmektedir.

Günümüzde erkek ve kadın çalışanların kariyer hedefleri bulunmaktadır. Bu nedenle kariyer yapma düşüncesinin önündeki cinsiyete yönelik engellerin ortadan kaldırılması bireyin kariyer memnuniyetine ulaşmasında etkili olacaktır. Erkek çalışanlar, bayan çalışanlara göre çalışma hayatına, mesleki başarıya ve kariyer yaşamına daha çok önem vermektedir. Bu nedenle erkek çalışanların kariyer yaşamlarında ulaşmayı istediği hedefler, kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir (Demirdelen ve Ulama, 2013:70).

4.2.6. Kariyer Memnuniyeti ve Eğitim İlişkisi

Eğitim seviyesi yüksek çalışanların iş hayatından beklenti ve ihtiyaçları diğer çalışanlara göre daha üst seviyede olduğu söylenebilir. Bu nedenle eğitim seviyesi yüksek çalışanların çalışma yaşamına bakışı, iş ve kariyer beklentileri, ücret ve çalışma koşullarına yönelik istekleri farklılık gösterebilir (Demirdelen ve

Ulama, 2013:70). Kariyeri beklentisinin farkında olan çalışanlar, bilgi ve beceri açısından kendilerini daha çok geliştirmeyi istemektedir. Bu nedenle bu çalışanlar daha hızlı bir şekilde kariyer memnuniyetine ulaşmaktadır.

Eğitim seviyesi yüksek bireylerin yönetici pozisyonlarına geçme ve alınan ücrete yönelik daha iyi konumda olması ile birlikte kariyerlerinden memnun olma duygusu ortaya çıkabilir. Bu nedenle eğitim, kariyer memnuniyeti sağlama açısından oldukça önemlidir (Özmutaf, 2007:53).

4.2.7. Kariyer Memnuniyeti ve Statü İlişkisi

Çalışanların örgüt hiyerarşisi içinde bulunduğu konumu ve yönetici olduğunda bulunduğu yönetim kademesi vb. özellikler ile kariyer memnuniyeti arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların bulundukları yönetim kademesi, kariyer memnuniyetinin elde edilmesi ile ilgili en önemli faktörlerden biridir. Çünkü çalışanların orta veya üst yönetim kademesinde bulunması sonucunda kariyer yaşamında bulundukları statü ile doğru orantılı olarak kariyer memnuniyeti seviyesi yüksektir. Üst yönetim kademesinde bulunan çalışanlar, kariyer yaşamında daha fazla memnuniyet seviyesine ulaşmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013:70).

4.2.8. Kariyer Memnuniyeti ve Çalışma Süresi İlişkisi

Çalışanın çalışma süresi ile memnuniyet duygusu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifade ile aynı alanda veya aynı işletmede uzun süre çalışan bireylerin kariyer memnuniyetinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle iş tecrübesinin kariyer memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir (Sevimli ve İşcan, 2005:57). Çalışanın aynı çalışma ortamında kalma süresi arttığı durumlarda kariyer memnuniyeti yükselmektedir. Sürekli iş değiştiren çalışanlar sürekli aynı çalışma ortamında çalışan bireylere göre yaptıkları işten daha az mutluluk duymaktadır. Bu nedenle bireyin aynı örgüt ortamında çalışma süresinin artması, örgüte bağlılık ve işten duyduğu tatmin seviyesini artıracığı için birey çalışma ortamında tatmin seviyesi yüksek ve mutlu bir şekilde çalışacaktır (Demirel ve Özçınar, 2009:133).

5. YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN KARIYER MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle yaşanan demografik, ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişmeler sonucunda geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaması nedeniyle yetenek yönetimi olarak adlandırılan yeni bir yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır. Bu yeni yönetim felsefesi, yetenekli bireylerin organizasyon tarafından önemli bir değer olarak kabul edildiği, işletme stratejisi içinde yetenek yönetimi stratejisinin yer aldığı, yetenekli bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlamayı amaçlayan değer odaklı bir yaklaşımdır (Atlı, 2012:99).

Bu bölümde yetenek yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Türkiye’de demir-çelik, otomotiv, inşaat ve enerji sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde yapılan araştırma detaylı bir şekilde aşağıda ele alınmıştır. Bu çalışmada, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyetine etkisinin olup olmadığı ve ne düzeyde bir etkinin olduğu sorgulanmıştır. Bu nedenle tezin bu bölümünde yetenek yönetimi ve kariyer memnuniyeti ile ilgili gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda ortaya çıkan bilgiler incelenmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı, konusu ve önemi değerlendirilerek, modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları ve benimsenen yöntem, evren ve örneklem kararı, araştırma süreci, ölçek güvenilirliği, verilerin elde edilmesi, verilerin analiz edilmesi, bulgular ve değerlendirme konuları ile ilgili açıklamalar yapılarak bilgiler verilmiştir.

5.1. Teorik Literatür

Yetenek yönetimi ile ilgili literatürde yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yetenek yönetiminin stratejik öneminin artması ile birlikte bu alanda yapılan çalışmaların sayısı artmıştır. Yetenek yönetiminin stratejik ve küresel boyutunu inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu bölümde konu ile yakından ilgili olduğu düşünülen bazı araştırmalar açıklanacaktır.

Iles, Chaui ve Preece yetenek yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları belirtmiş, yetenek yönetimini insan kaynakları yönetiminden hem farklı görenlerin hem de görmeyenlerin konuya yaklaşımını özetlemiştir (Iles vd., 2010:186).

Tarique ve Schuler ise yetenek yönetimini küresel boyutta incelemiş, küresel yetenek yönetimi kavramını tanımlayarak işletmeler açısından önemini ortaya koymuştur. Özellikle son yıllarda dünyada yaşanan ekonomik krizler sonucunda işletmelerin küçülme stratejisini benimsemelerinin çok sayıda yetenekli çalışanın çeşitli ülkelerde işsiz kalmasına neden olduğunu ve bu durumun küresel yetenek yönetimi anlayışını beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Küresel yetenek yönetimi için bir çerçeve oluşturma çabası içinde olmuşlar ve küresel ekonomik durgunlukların yetenek yönetimi açısından önemini ortaya koymuştur (Tarique ve Schuler, 2010:122-133).

Mellahi ve Collings küresel yetenek yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasının önündeki engelleri incelemiş ve sorunun temelinde sınırlı rasyonelliğin olduğunu belirtmiştir. Sınırlı rasyonellik karar vericilerin konu ile ilgili tüm bilgileri elde etmelerinin mümkün olmaması veya olası tüm seçeneklerin değerlendirilmesinin çok zor ve maliyetli olması durumunda sınırlı bilgilerin kullanılarak alternatifler arasından en uygun olanın seçilmesi sonucunda oluşan rasyonelliktir. Yöneticiler, karmaşık karar verme süreçlerinde mükemmel bir rasyonellik yerine sınırlı rasyonellik göstermektedir. Özellikle küresel işletmelerde yöneticilerin işletmelerinin küresel düzeyde sahip olduğu yeteneklerin hepsini göz önünde bulundurarak yeteneklere karar vermeleri zorlaşmaktadır (Mellahi ve Collings, 2010: 143-149).

Yetenek yönetimi ve cinsiyet ile ilgili Asya Pasifik bölgesinde yüksek büyüme potansiyeli olan ekonomiye sahip ülkeler üzerinde kapsamlı araştırma çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre cinsiyet kotası uygulamalarının yetenek kıtlığının olduğu ekonomilerde yetenek yönetimi stratejisi belirlenirken bir gereklilik olduğu belirtilmiştir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde yetenek kıtlığını ortadan kaldırmak amacıyla kadın işgücünün potansiyelinden yararlanılması gerektiğinin ifade edilmiştir (Tatli vd., 2013:539-553).

Yetenek yönetimi konusunda ulusal literatürde yapılan çalışmalarda öncelikle yetenek yönetiminin tanımı ve içeriğine yönelik tespitler yapılmış, özellikle insan kaynakları ile yetenek yönetimi arasındaki farklar incelenmiştir. Yetenek yönetimi ile ilgili rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneğin önemi belirtilmiş, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yetenek yönetimi önemli bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolünün yetenek yönetimi ve yetenek savaşları olgusu olduğu ifade edilmiş ve Türkiye'deki yansımaları anlatılmıştır (Erdemir, 2006:29-38). Yetenek yönetiminin çalışanların performansları üzerindeki etkisi incelenmiş, sağlık alanında yapılan bir uygulama çalışmasında yetenek yönetimi alt boyutlarının performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada yetenek yönetimi algısı ile motivasyon ve yetkinlik arasında ilişki belirlenmiştir (Çayan, 2011:174). Basın işletmelerinde yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmada, basın işletmelerinde yetenek yönetiminin uygulanmasının önemi vurgulanmış, basın işletmelerinde yetenek yönetimi sistemlerinin oluşturulması sonucunda işletme verimliliği ve çalışma hayatının kalitesini artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Atlı, 2012:77). Türkiye'de konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansına katkısı incelenmiştir (Şahin, 2017:110). İlaç firmalarında yapılan bir çalışmada yetenek yönetimi algılarının X ve Y kuşaklarının iş tatmin düzeylerini nasıl etkilediği belirlenmiştir (Yalçın, 2019: 135). Bir başka çalışmada Türkiye'de tekstil, otomotiv ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bahadınlı, 2013: 240).

5.2. Araştırmanın Amacı ve Konusu

Bu araştırmanın amacı; işletmelerde stratejik insan kaynakları sürecinde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemek, önerilerde bulunmak ve bu şekilde akademik literatür ve işletmelere bu alanda katkı sağlamaktır. Araştırmanın konusu ise, Türkiye'de işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde, dünyada yetenek yönetimi ile ilgili 2000 yılından itibaren yoğun

alışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise yetenek yönetimi ile ilgili teorik çalışmaların olduğu belirlenmiştir. Ayrıca eğitim kurumları ve üniversitelerde yetenek yönetimi ile ilgili araştırma çalışmaları bulunmaktadır. Ancak stratejik insan kaynakları sürecinde yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle çalışmamızın ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlaması da amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile işletmelerde yöneticilere yol göstermek araştırmanın bir diğer amacıdır.

Araştırma demir-elik, enerji ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde insan kaynaklarının rolünün ve öneminin artması sonucunda ön plana çıkan konulardan birisi de kariyer memnuniyeti olmuş ve kariyer memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir. Kariyer memnuniyetine yönelik yapılan araştırmalarda, kariyer memnuniyetinin önemi ve kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler analiz edilmiştir.

Günümüzde işletmeler, yönetim ve çalışanları ile olumlu sonuçlar elde etmek, rakip firmalar karşısında üstünlük sağlamak, teknolojiyen en yüksek seviyede yararlanmak ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla çalışanların ilgi alanlarını belirleyerek bu alanlarda uzmanlaşmasına imkan sağlamak durumundadır. Ayrıca işletmeler için yetenekleri bulmak ve bu yetenekleri yönetmek oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetimindeki değişim sonucunda işletmelerin yetenek yönetimine daha fazla önem vermeye başlamıştır. Ayrıca iş yaşamında çalışanların kariyer memnuniyetine etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine olan etkisi incelenmiştir.

Bu alışma, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisini ile ilgili yazılan önemli çalışmalardan birisidir. Ayrıca ortaya çıkacak sonuçlar işletmelere, yöneticilere ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Bilimsel araştırmalarda en önemli konulardan biri de araştırmanın kısıtlarının belirtilmesidir. Araştırmayı kısıtlama “araştırmanın kapsamını” belirlemedir. Araştırmanın kapsamı kısıt olarak değerlendirilemez. Kısıtlar, araştırmada incelenen soruna yaklaşım ve kullanılan yöntem ile ilgili kısıtları kapsamaktadır. Araştırmalarda kullanılan kuram ve yöntemin özellikleri, yetersizlikleri ve süreçlerde karşılaşılan sorunların incelenmesi gerekmektedir. Kısıtlar araştırmanın her aşamasında olabilir (Erdoğan, 2012:264).

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışanlardan elde edilen nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Araştırma için gerekli veriler tek kaynaktan (çalışanlardan) toplanmış ve değerlendirme yapılmıştır. Bu nedenle bu değerlendirme öznelidir. Ayrıca bazı işletmelerin anketlere yanıt verme konusunda isteksizliği de araştırmanın kısıtlarından birisidir. Araştırmanın yapılmasına isteksiz davranış gösteren işletme yöneticilerinin tutumlarının çalışmayı olumsuz etkileyeceği dikkate alınarak ısrarcı davranılmamış, çalışmaya ilgi gösteren ve destekleyen işletmeler seçilmiştir. Ancak buna rağmen bazı çalışanların bu tür uygulamalarda rahat hareket etmedikleri ve anket sonuçlarının yöneticilere iletebileceği kuşkusu taşıdıkları gözlemlenmiştir. Bu tür kuşkuları ortadan kaldırmak ve doğru sonuçlara ulaşmak için çalışanlardan anket üzerine isimlerini yazmamaları özellikle istenmiştir. Ayrıca ülkemizde 2016 yılında yürürlüğe giren 6698 sayılı “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” nedeniyle bazı işletmeler çalışanlarına yönelik bu tür anket çalışmalarının yapılmasını istememektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular sadece çalışmanın yapıldığı işletmelerdeki örneklem grubunu temsil etmektedir.

5.5. Araştırma Yöntemi

Ontoloji, epistemoloji ve insan doğası modelleri, farklı araştırma yöntemleri gerektirmektedir. Araştırmacı nesnel veya pozitivist bir yaklaşımı benimserse sosyal gerçeğe somut, gerçek ve dışsal olarak yaklaşarak geleneksel araştırma yöntemlerinden tarama ve deneyi benimseyecektir. Araştırmacı öznel (antipozitivist) bir yaklaşımı benimserse, sosyal olayı daha yumuşak, kişisel ve insan tarafından oluşturulan bir şey olarak değerlendirecek, sorumlu, katılımcı

gözlem ve kişisel yapılar gibi araştırma yöntemlerini benimseyecektir (Balcı, 2015:4).

Bu araştırmada kuramsal ve ampirik (görgül) olmak üzere iki temel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması sürecinde, ulusal ve uluslararası süreli yayınlar, bilimsel kitaplar ve makaleler, ulusal kongrelerde sunulan bildirilerden yararlanılmıştır.

Araştırma açıklayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla açıklayıcı araştırma modeli tercih edilmiştir. Veriler, ampirik bir araştırma yöntemi olan anket yönetimi ile toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır.

Araştırmada anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma anketinde; demografik sorulara, yetenek yönetiminin alt boyutlarına yönelik sorulara ve kariyer memnuniyetine yönelik sorulara yer verilmiştir. Çalışmayı gerçekleştirmek için anket formu likert ölçeği ile hazırlanmıştır. Ölçekle elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik programından yararlanılarak test edilmiş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

5.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bir araştırmada gözlem araçlarının seçimi sonrasında bu araçlar ile ana kütlenin tümü veya örneklem yöntemlerinden biri seçilerek uygulama gerçekleştirilir. Araştırma çalışmalarında ana kütlenin tümüne ulaşmak pratik ve kolay olmayacağı gibi imkanlar yetersiz olabilir. Bu durumda ana kütle yerine onu temsil eden ve örneklem olarak adlandırılan bir parça seçilir. Örneklemenin iki şartı taşınması gerekir; biri temsil yeteneği, diğeri ise yeterli büyüklüktür (Seyidoğlu, 2009:41). Örneklemenin temsil yeteneğinin örneklem büyüklüğünden önce dikkate alınması gerekmektedir. Büyük örneklem ile yapılan çalışmalarda yanılığın olduğu görülmüştür (Karasar, 2000:126). Araştırma için belirlenmiş olan evrenin doğru belirlenerek sınırlandırılması geçerlilik açısından oldukça önemlidir. Araştırma evreninin sınırlandırılmasında örneklem büyüklüğüne dikkat etmek gerekir. Araştırmada uygun büyüklükte örneklem ile çalışmak gerekir. Örneklem

büyükluğu temsil yeteneği olan zaman, maliyet ve verilerin analizlerinin yapılmasında kolaylık sağlamaktadır (Altunışık vd., 2010:134).

Bu çalışmada araştırmanın evreni İstanbul ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma, İstanbul ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin çoğunlukla İstanbul'da bulunması nedeniyle anket çalışması İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada araştırma evreninden örneklem belirlenirken, kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde evrenin içinde olan bir birey ile iletişim kurulur. Söz konusu bireyin yardımıyla bir başka birey ve daha sonra aynı şekilde bir başka birey ile iletişim kurulur. Kartopu etkisi ile zincirleme olarak örneklem büyütülür. Bu yöntemde önemli olan birinci birey ile teması gerçekleştirmektir. Bu durumda kartopu etkisiyle örneklemin büyümesi sağlanabilir (Altunışık vd., 2010:141).

Araştırma beş sektörde toplam 7 işletmede yapılmıştır. Toplamda 200 çalışana ulaşılmıştır. 160 kişi anketlere cevap vermiştir. Geri dönüş oranı %80'dir. Geri dönen anketlerin tümü araştırmanın analizinde kullanılmıştır.

5.5.2. Araştırma Süreci

Bu çalışmada işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının olup olmadığı ve yetenek yönetimi uygulamasının kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır. Bu sorgulama ile ilgili araştırma süreci kapsamında, çalışmada kullanılan anket sorularının hazırlanması, verilerin elde edilmesi ve anket uygulaması ile ilgili bilgiler açıklanacaktır.

5.5.2.1. Anket Sorularının Hazırlanması

İnsanların sahip olduğu kişilik özellikleri, davranışları, tutumları, eğilimleri ve görüşleri ile ilgili bilgi toplamanın en güvenilir yöntemi onlarla sözlü ve yazılı iletişim içinde olmaktır. Bu durumda tercih edilen en önemli araçlardan biri anket yöntemidir. Anketler bireylerin algılarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Anket sonuçları, çalışmaya katılan bireylerin görüşlerini belirlemek, durumu değerlendirmek ve karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılabilir. Burada önemli

olan ihtiyaç duyulan bilginin doğru bir şekilde ifade edilmesidir. İhtiyaç duyulan bilgi iyi tanımlanırsa, anket sorularının ifade edilmesi ve seçilmesi daha kolay olacaktır. Soruların yoğunlaşacağı konular veya hangi konuların kapsam dışında bırakılacağı araştırma soruları ile yakından ilişkilidir. Anket sorularının hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, soruları yanıtlayacak olan bireylerin araştırma konusu ile ilgili bilgi sahibi olmasıdır. Anket soruları, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak düzenlenerek uygulanabilir. Yapılandırılmış anket sorularının yanıt seçenekleri anket üzerinde verilmiştir. Araştırmaya katılanlar, kendisine en uygun seçeneği işaretleyebilir veya seçenekler arasında sıralama yapabilir. Yapılandırılmamış anket sorularında ise, bireyler için yanıt seçenekleri bulunmamaktadır. Bu durumda araştırmaya katılanlara görüşlerini özgür bir şekilde ifade edebilmesi için açık uçlu sorular sorulmaktadır. Bu tür sorular, bireylerin analiz ve sentez seviyesinde görüşlerini değerlendirmek için kullanılmaktadır (Doğanay vd., 2012:136).

Araştırmada uygulanan anketin işletme yöneticileri ve çalışanlarına uygulanması nedeniyle katılımcıların konu ile ilgili yeterince bilgiye sahip olduğu düşünülmüştür. Anket sorularının hazırlanmasında soruların sıralamasına da dikkat edilmiştir. Açıklama, demografik sorular, yetenek yönetimi ve kariyer memnuniyetini ölçmeye yönelik soru grupları şeklinde sıralanmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında literatür ve önceki çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunun başlangıcında gerekli açıklamaya yer verilmiştir. Ayrıca araştırma konusu ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi), ikinci bölümde ise yetenek yönetimi ve kariyer memnuniyeti ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi anketi, literatür taraması ile yetenek yönetimine ilişkin ölçeklerden (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015) ve teorik bilgi birikiminden yararlanılarak 25 sorudan oluşmaktadır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket soruları; “işe çekme, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin elde tutulması ve örgütsel yedekleme” olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Ölçekte yer alan yanıt seçenekleri “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen

Katılıyorum” şeklinde oluşmaktadır. Anket formu 5 boyuttan oluşan likert ölçeği türünde hazırlanmış ve araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak hazırlanan ölçek toplam 30 soru içermektedir. Araştırmaya katılan bireylerden ölçekte yer alan sorulara ne derece katıldıklarını 5’li likert türü ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte kariyer memnuniyeti ile ilgili 5 soru Greenhaus, Parasurman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Avcı ve Turunç tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten alınmıştır. Yetenek yönetimi alt boyutları ve kariyer memnuniyeti ölçeğinde yer alan sorular ve ölçtükleri alt boyutlar aşağıda verilmiştir;

- Yeteneğin Çekilmesi Boyutu : 1, 2, 3, 4 ve 5. sorular
- Yeteneğin Yerleştirilmesi Boyutu : 6, 7, 8, 9 ve 10. sorular
- Yeteneğin Geliştirilmesi Boyutu : 11, 12, 13, 14 ve 15. sorular
- Yeteneğin Tutulması Boyutu : 16, 17, 18, 19 ve 20. sorular
- Örgütsel Yedekleme Boyutu : 21, 22, 23, 24 ve 25. sorular
- Kariyer Memnuniyeti Boyutu : 26, 27, 28, 29 ve 30. sorular

5.5.2.2. Verilerin Toplanması ve Anket Uygulaması

Verileri farklı yöntemler ile toplanabilir. Bu yöntemler; yüz yüze görüşme, iletişim araçlarını kullanma, sözlü veya hazırlanmış yazılı belgeleri kullanma, anket uygulama, deney ve gözlem yapma ve ikincil kaynakları tarama şeklinde sıralanabilir (Şahin, 2017:129). Anket, verileri elde etmek amacıyla bireylerin direkt olarak okuyarak yanıtladıkları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir (Seyidoğlu, 2009:39).

Bu araştırmada nicel verilerin elde edilebilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanların anket sorularına verdiği yanıtlar üzerinden veriler elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları tablolarından yararlanılmıştır. Araştırma verileri üzerinde SPSS 22.0 programıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, regresyon ve geçerlilik analizi için açıklayıcı faktör analizi

uygulanması, doğrulayıcı faktör analizinin ise SPSS AMOS 21 paket programında yapılması planlanmıştır.

Anket formları 7 işletmeye e-posta yoluyla gönderilmiştir. Verilerin e-posta yoluyla toplanmasının amacı maliyet avantajı sağlaması ve zamanı verimli kullanmaktır. 7 işletmeden e-posta yoluyla 125 adet anket formuna dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapılan 1 form, yanıt verilmediği için analiz dışında tutulmuştur. E-posta yoluyla katılım oranı %77,5 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 36 adet anket formu yazılı olarak alınmıştır. Böylece 7 işletmeden 160 adet geçerli anket elde edilmiştir. Anketlerin sayılarının araştırma evrenini temsil açısından yeterli olduğu görülmüştür.

5.5.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırma çalışmalarında bağımsız ve bağımlı değişkenler bulunmaktadır. Bağımsız değişken, bir sonucu ortaya çıkaran veya etkileyen nedendir. Bağımlı değişken ise gözlenen, açıklanması ve tahmin edilmesi gereken değişkendir. Bağımlı değişken, oluşum ve değişimleri değişik etkenlere göre olduğu için bağımlı olarak nitelenmektedir. Bağımlı değişken, bağımsız değişkene göre tahmin edilir (Erdoğan, 2012:236).

Bu araştırmada çalışanların yetenek yönetimi algılarının çalışanların kariyer memnuniyetini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni kariyer memnuniyetidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise yetenek yönetimi uygulanan işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır. Araştırmada bireylerin yetenek yönetimini algılamalarına göre kariyer memnuniyeti seviyelerinin etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Ayrıca araştırmada kariyer mentoru ve kuşak değişkenlerinin etkisi incelenmiştir.

Kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetimi süreci arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide kariyer mentoru ve kuşak değişkenlerinin etkisinin araştırılmasına yönelik yürütülen araştırmanın şekilsel modeli aşağıda sunulmaktadır.

H_{1c}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin geliştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır

H_{1d}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin tutulması uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır

H_{1e}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki örgütsel yedekleme uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır

H₂: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları kuşaklar arası farklılaşmaktadır.

H₃: Kariyer mentorune sahip olmak çalışanların kariyer memnuniyetlerini etkilemektedir.

H_{3a}: Kariyer mentorune sahip olan çalışanların kariyer memnuniyetleri kuşaklar arası farklılaşmaktadır

5.6. Bulgular

Araştırmada ilk olarak araştırmanın modeli ve hipotezlerine yönelik bulgular, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyetine etkisi, araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili analizler değerlendirilmiştir.

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeğin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak yukarıda ifade edilen araştırmanın hipotezlerine ilişkin korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları değerlendirilecektir.

5.6.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

5.6.1.1. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, araştırmanın tasarım, analiz ve değerlendirme aşamalarında hata yapılmaması ile ilgili konulardır. Araştırmaların tasarımında geliştirilen standart ölçekler kullanılabileceği gibi araştırmacı kendi anket sorularını hazırlayabilir. Bu durumda geçerlilik ve güvenilirlik sorunları ortaya çıkmaktadır. Geçerlilik, tasarım yapılan ölçme aracının ölçmek istediğini ölçüp ölçmemesini ifade etmektedir. Güvenilirlik ise ölçme çalışması ile tutarlı ve

dengeli sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağı durumu ile ilgilidir (Erdoğan, 2012:258). Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir. Bir ölçeğin güvenilir olması, o ölçekten elde edilen verilerin de güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilir olmayan bir ölçek aracılığıyla elde edilen veriler faydalı olamaz. Çünkü ölçek aynı bireylere farklı zamanlarda uygulandığında farklı sonuçlar ortaya çıkıyorsa, elde edilen sonuçlara göre yorum yapmak mümkün değildir (Altunışık vd., 2010:122).

Ölçeğin güvenilirliğine yönelik analiz kapsamında ölçek ifadelerine katılımcılar tarafından verilen ifadeler doğrultusunda Sosyal Bilimler araştırmalarında sık kullanılan Cronbach Alpha (α) değeri hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı testte % 91,7 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilirlik seviyesinin “yüksek derecede güvenilir” olduğu görülmektedir.

Tablo 5.1: Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	Madde Sayısı
0,917	30

Hesaplanan Cronbach Alpha değeri (α) = 0,917 ölçeğin oldukça yüksek güvenilirliği olduğunu göstermektedir.

5.6.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Sosyal bilimlerde yapılan araştırma çalışmalarında değişken sayısının artmasıyla birlikte çok sayıda değişkenin yorumlanması amacıyla faktör analizi kullanılmaya başlamıştır. Bu nedenle faktör analizi çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin yapısını analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde araştırmayı yapan birey araştırmada kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birini açıklama derecesini belirleyebilir (Altunışık vd., 2010:262).

Faktör analizi, ölçüm aracının kalitesi ve geçerliliğine yönelik yürütülen önemli bir analiz olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi çerçevesinde öncelikle ölçekte yer alan otuz maddenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı tüm örneklem grubu (n=160) tarafından yanıtlanmıştır.

Tablo 5.2: Ölçek Maddelerinin Standart Sapma ve Ortalama Değerleri

Ölçek Maddesi	Ortalama	Standart Sapma
1	3,9750	,80837
2	3,8250	,82072
3	3,5813	,96786
4	3,1813	,79994
5	3,5313	,88255
6	3,2313	,91268
7	3,5813	,81242
8	3,2813	,86273
9	3,2875	,91382
10	3,1688	,93312
11	3,3313	,79084
12	3,8813	,82700
13	3,5750	,83591
14	3,5563	,90940
15	2,9125	,87873
16	3,4875	,83919
17	3,3625	,85036
18	3,3625	,79849
19	3,4688	,87539
20	3,2188	,82166
21	3,5063	,73542
22	3,5000	,83176
23	3,5688	,73221
24	3,5375	,75974
25	3,5250	,76848
26	3,7500	,69137
27	3,6688	,76661
28	3,5750	,69635
29	3,5938	,74645
30	3,6750	,64962

Araştırmada veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin testi KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ve Bartlett Küresellik testi ile ölçülmektedir. Bartlett küresellik testi ile evrende yer alan değişkenler arasında korelasyonun olmadığı hipotez (null hipotezi) test edilmektedir. KMO testi faktör analizinin uygun olup olmadığına karar vermek amacıyla araştırma çalışmalarında kullanılmaktadır. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilmesi için KMO değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2010:270).

Araştırmada faktör analizi çerçevesinde KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) testi uygulanmıştır. KMO testi, örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgili olan bir testtir ve KMO testi kapsamında hesaplanan örneklem yeterliği (*sampling*

adequacy) katsayısı aşağıdaki aralıklar kapsamında değerlendirilmektedir (Altunışık vd., 2010:266);

- 0,8 ve yukarısı katsayı yüksek
- 0,7 – 0,8 arasındaki katsayı iyi
- 0,6 – 0,7 arasındaki katsayı orta
- Katsayı en az 0,5 olmalı, 0,5 ise zayıf
- Katsayı 0,5’den az ise daha çok veri toplanmalı

Tablo 5.3: Örneklem Yeterlik Katsayısı (KMO ve Bartlett Küresellik Testi)

KMO Örneklem Yeterlilik Katsayısı		,879
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2165,859
	Df	435
	Sig.	,000

Tablo 5.3’de görüldüğü gibi örneklem yeterlilik katsayısı 0,879’dur. Katsayı kapsamında örneklem büyüklüğünün uygun olduğu görülmektedir. Tablo 5.3’de yer alan bir diğer hesaplama sonucu Bartlett Küresellik Testine ilişkindir. Bartlett Küresellik testi özgün korelasyon matrisi (*tüm korelasyon katsayılarının sıfır olduğu matris*) ile aynıdır ve null hipotez testi anlamına gelmektedir. Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında ilişki bulunmasıdır. Söz konusu testin anlamlı olarak sonuçlanması gerekmektedir. Bu testin anlamlılığı sig (p) değerine bakılarak değerlendirilmektedir. Tablo 5.3 kapsamında sig (p) değerinin <0,001 olduğu ve değişkenler arasında korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin sig (p) değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu için ($p < 0,001$), değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik testinin anlamlı sonuçlanmaması durumunda, araştırma değişkenleri arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Faktör analizi kapsamında öz değer hesaplaması (*eigen values*) da yapılmalıdır. Hesaplanan öz değerlerde 1 ve 1’den büyük olan faktörlere ilişkin değerlendirme yapılmaktadır. Öz değer hesaplamasına ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.4: Öz Değer Hesaplamaları

	İlk Öz Değerler			Kare Toplamının Çıkartılmış Durumu			Rotasyon Öz Değerler		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	9,199	30,663	30,663	9,199	30,663	30,663	4,425	14,748	14,748
2	2,762	9,208	39,871	2,762	9,208	39,871	3,267	10,891	25,639
3	1,808	6,027	45,898	1,808	6,027	45,898	2,764	9,215	34,854
4	1,450	4,832	50,730	1,450	4,832	50,730	2,618	8,726	43,579
5	1,283	4,276	55,006	1,283	4,276	55,006	2,038	6,794	50,373
6	1,164	3,879	58,886	1,164	3,879	58,886	1,670	5,568	55,941
7	1,061	3,536	62,421	1,061	3,536	62,421	1,595	5,318	61,259
8	1,003	3,343	65,764	1,003	3,343	65,764	1,351	4,505	65,764
9	,895	2,983	68,747						
10	,846	2,818	71,565						
11	,779	2,598	74,163						
12	,750	2,499	76,662						
13	,642	2,141	78,803						
14	,633	2,110	80,913						
15	,590	1,967	82,880						
16	,571	1,904	84,784						
17	,513	1,709	86,493						
18	,464	1,546	88,039						
19	,440	1,468	89,507						
20	,393	1,311	90,818						
21	,379	1,262	92,081						
22	,361	1,205	93,286						
23	,346	1,155	94,440						
24	,312	1,039	95,480						
25	,287	,957	96,437						
26	,282	,940	97,376						
27	,240	,799	98,176						
28	,214	,715	98,890						
29	,177	,589	99,479						
30	,156	,521	100,00						

Tablo 5.4’de görüldüğü gibi, Öz değer analizine göre öz değerleri 1’den büyük olan sekiz faktör bulunmaktadır. Ancak ölçek 6 faktörden (alt boyuttan) oluşmaktadır. Öz değerler 6 faktör için incelendiğinde söz konusu 6 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %58,89’dur. Ölçekte yer alan alt boyutlara ait güvenirlik sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.5: Ölçek Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi

Alt boyut	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Yeteneğin çekilmesi	0,728	5
Yeteneğin yerleştirilmesi	0,699	5
Yeteneğin geliştirilmesi	0,698	5
Yeteneğin tutulması	0,644	5
Örgütsel yedekleme	0,762	5
Kariyer memnuniyeti	0,906	5

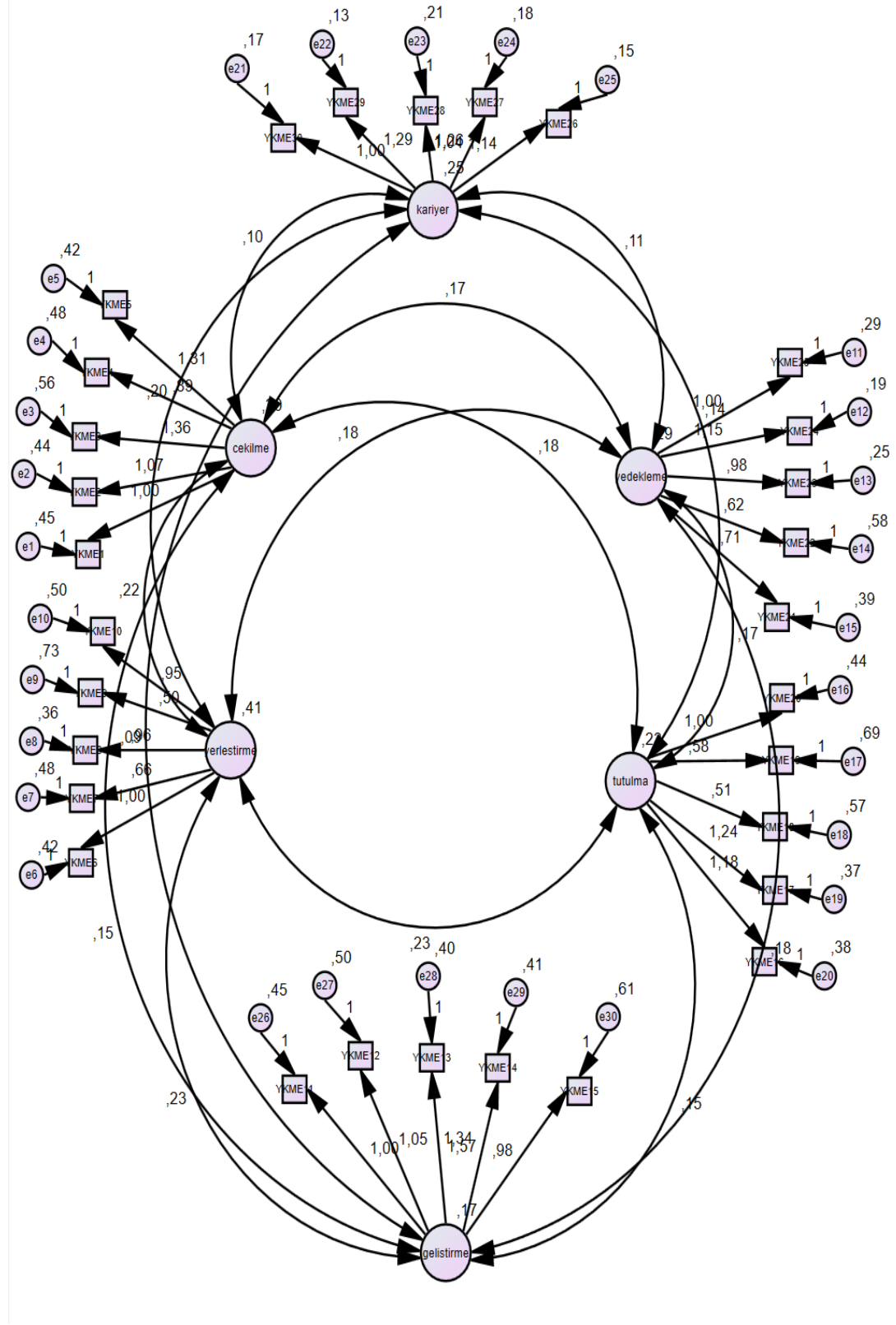
Ölçek alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri alt boyutların güvenilirliklerinin yeterli seviyelerde olduklarını göstermektedir.

5.6.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi faktör, faktör analizi üzerine kurulu hipotezlerin test edilmesi amacıyla kurulmuş bir yöntemdir. Açıklayıcı faktör analizi ile hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişkenin gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yönteminden yararlanılır.

Doğrulayıcı faktör analizi SPSS AMOS 21 paket programında yapılmıştır. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda öncelikle model uyumu değerlendirilmiştir.

Şekil 5.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Tablo 5.6: Doğrulayıcı Faktör Analizi**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	p	CMIN/DF
Default model	75	669,994	390	,000	1,718
Saturated model	465	,000	0	0	
Independence model	30	2324,217	435	,000	5,343

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,051	,782	,740	,656
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,192	,276	,226	,259

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,712	0,678	0,855	0,835	0,852
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO90	HI90	PCLOSE
Default model	,067	,058	,076	,001
Independence model	,165	,159	,172	,000

Model uyumu değerlendirilirken öncelikle “CMIN/DF” oranı değeri incelenir. Bu oran örneklem sayısına göre değişmekle birlikte büyük örneklemelerde 5’in altında, küçük örneklemelerde ise 3’ün altında olması tercih edilir. Bu çalışma için elde edilen değer 1,7182’dir. Bu değer modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. Bunun dışında bakılacak değerler GFI, CFI ve NFI değerleridir. Bu değerlerin 0,90’nın altında olmaması tercih edilir. Bu çalışma için bu değerler sırasıyla 0,782, 0,852 ve 0,712 bulunmuştur. Bu değerler 0,90 altında olsa da çok düşük olmaması sebebiyle modele uyumlu oldukları söylenebilir. Model uyumluluğunu kontrol edeceğimiz son değer RMSEA değeridir. Bu değer 0,08’in altında olması modelin uyumlu olduğunu bir göstergesidir. Bu çalışmada RMSEA değeri 0,067 bulunmuştur ve modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Analizin ikinci aşamasında ise tahmin edilen standardize edilmiş regresyon katsayılarını incelenir. Ölçek için elde edilen standardize regresyon katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.7: Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

	Standardize Regresyon Katsayısı		Standardize Regresyon Katsayısı		Standardize Regresyon Katsayısı
YKME1	0,558	YKME11	0,518	YKME21	0,523
YKME2	0,587	YKME12	0,519	YKME22	0,404*
YKME3	0,632	YKME13	0,656	YKME23	0,729
YKME4	0,502	YKME14	0,707	YKME24	0,818
YKME5	0,672	YKME15	0,457*	YKME25	0,705
YKME6	0,702	YKME16	0,673	YKME26	0,833
YKME7	0,522	YKME17	0,700	YKME27	0,829
YKME8	0,716	YKME18	0,307*	YKME28	0,751
YKME9	0,350*	YKME19	0,316*	YKME29	0,874
YKME10	0,654	YKME20	0,584	YKME30	0,776

Standardize regresyon katsayılarını incelediğimizde 9, 15, 18, 19 ve 22 nolu maddelerin modelden çıkartılması modelin uyumunu daha iyi hale getirecektir. Söz konusu maddeler çıkartılıp doğrulayıcı faktör analizi tekrar uygulandığında GFI, CFI ve NFI değerleri sırasıyla 0,819, 0,894 ve 0,780 değerlerine yükselirken, RMSEA değeri de 0,066'ya düşmüştür. Bu durum modelin daha iyi bir duruma geldiğini göstermektedir. Söz konusu 5 madde çıktıktan sonra elde edilen standardize regresyon katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.8: Düzeltilmiş Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

	Standardize Regresyon Katsayısı		Standardize Regresyon Katsayısı		Standardize Regresyon Katsayısı
YKME1	0,559	YKME11	0,503	YKME21	0,508
YKME2	0,588	YKME12	0,525	YKME22	-
YKME3	0,633	YKME13	0,674	YKME23	0,735
YKME4	0,495	YKME14	0,733	YKME24	0,823
YKME5	0,674	YKME15	-	YKME25	0,707
YKME6	0,725	YKME16	0,680	YKME26	0,831
YKME7	0,522	YKME17	0,712	YKME27	0,830
YKME8	0,740	YKME18	-	YKME28	0,750
YKME9	-	YKME19	-	YKME29	0,874
YKME10	0,652	YKME20	0,575	YKME30	0,778

Elde edilen standardize regresyon katsayılarına bakıldığında kurulan modelin anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

5.6.2. Normallik Analizi

Araştırmada öncelikle veri setine göre analizleri sınıflandırmak amacıyla normallik analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın

aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Öncelikle yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer memnuniyeti değişkenlerinin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi incelenmiştir. Ayrıca bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarının, bağımlı değişken kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya birden fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık vd., 2010:231).

Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan sorular kapsamında elde edilen veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak yürütülen normallik testinin amacı, veri setine uygulanacak analiz yöntemini; parametrik veya non-parametrik analizleri belirlemektir.

Araştırma ölçeğinde yer alan otuz soru ile ilgili normallik dağılımına ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.9: Normallik Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Df	Sig.	İstatistik	Df	Sig.
1	,312	160	,000	,811	160	,000
2	,291	160	,000	,850	160	,000
3	,230	160	,000	,876	160	,000
4	,271	160	,000	,865	160	,000
5	,240	160	,000	,883	160	,000
6	,219	160	,000	,862	160	,000
7	,316	160	,000	,836	160	,000
8	,223	160	,000	,865	160	,000
9	,282	160	,000	,826	160	,000
10	,216	160	,000	,890	160	,000
11	,232	160	,000	,856	160	,000
12	,313	160	,000	,825	160	,000
13	,263	160	,000	,871	160	,000
14	,262	160	,000	,878	160	,000
15	,254	160	,000	,870	160	,000
16	,292	160	,000	,844	160	,000
17	,248	160	,000	,871	160	,000
18	,314	160	,000	,829	160	,000
19	,266	160	,000	,873	160	,000
20	,255	160	,000	,873	160	,000
21	,254	160	,000	,842	160	,000
22	,239	160	,000	,875	160	,000
23	,322	160	,000	,814	160	,000
24	,304	160	,000	,831	160	,000
25	,288	160	,000	,842	160	,000
26	,354	160	,000	,785	160	,000
27	,311	160	,000	,836	160	,000
28	,304	160	,000	,814	160	,000
29	,319	160	,000	,814	160	,000
30	,329	160	,000	,796	160	,000

Araştırmada verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi yapılmıştır. Normallik testi kapsamında her iki test sonucuna göre hesaplanan sig (p)<0,001 anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olduğu için verilerin normal dağılmadığı ve araştırmanın hipotezleri ile verilerin normal dağılmayan örneklemden geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi

Yapılan bir araştırma çalışmasında elde edilen verilerin yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu nedenle tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir (Şahin, 2017:139). Tanımlayıcı istatistikler, nitel ve nicel verileri özetleyerek değişkenleri tanımlamak için yapılmaktadır. Tanımlayıcı istatistik analizleri ile frekans dağılımı, merkezi yönelim, merkezden uzaklaşma ve değişkenler arası ilişkiler açıklanır (Erdoğan, 2012:279). Tanımlayıcı analiz işlenmemiş verilerin okuyucuların anlayacağı ve isterlerse kullanabileceği bir şekil ile yorum yapılabilir duruma getirilmesidir (Altunışık vd., 2010:322). Örneğin, üniversiteyi kazanan gençlerin aldıkları puanlar ile ailelerinin sosyo-ekonomik durumları arasında ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma çalışması, tanımlayıcı araştırmadır (Erdoğan, 2012:281).

Araştırma katılımcılarına yöneltilen anket sorularının ilk bölümü, katılımcıların demografik dağılımlarının belirlenmesine yönelik soruları içermektedir. Bu sorular çerçevesinde örneklem grubunun tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır.

Tablo 5.10: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	59	36,9
Erkek	101	63,1
Toplam	160	100,0
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
22-28 Yaş	10	6,3
29-38 Yaş	66	41,3
39-45 Yaş	64	40,0
46 Yaş ve Üzeri	20	12,5
Toplam	160	100,0
Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	131	81,9
Bekar	29	18,1
Toplam	160	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	108	67,5
Lisans Üstü	52	32,5
Toplam	160	100,0
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	7	4,4
1-5 yıl arası	39	24,4
6-10 yıl arası	26	16,3
11-15 yıl arası	39	24,4
16-20 yıl arası	39	24,4
21 yıl ve üzeri	10	6,3
Toplam	160	100,0
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	1	0,6
1-5 yıl arası	13	8,1
6-10 yıl arası	31	19,4
11-15 yıl arası	43	26,9
16-20 yıl arası	42	26,3
21 yıl ve üzeri	30	18,8
Toplam	160	100,0
Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	68	42,5
Müdür	34	21,3
Uzman	34	21,3
Mühendis	16	10,0
Diğer	8	5,0
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun 59 tanesi (%36,9) kadın ve 101 tanesi (%63,1) erkektir. Araştırma örneklem grubunun yaşa göre dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Araştırmada katılımcıların 10'u (%6,3) 22-28 yaş aralığında, 66'sı (%41,30) 29-38 yaş aralığında, 64'ü (%40,0) 39-45 yaş aralığında ve 20'si (%12,5) 46 yaşın üzerindedir.

Araştırmada katılımcıların 131 tanesi evli (%81,9) ve 29 tanesi (%18,1) bekar olduğu tablo 5.6’de görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların 108’inin (%67,5) lisans mezunu ve 52’sinin ise (%32,5) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların 7’si (%4,4) bir yıldan az süre mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların 39’u (%24,2) 1-5 yıl arasında, 26’sı (%16,4) 6-10 yıl arasında, 39’u (%24,4) 11-15 yıl arasında, 39’u (%24,4) 16-20 yıl arasında mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Mevcut işyerlerinde 21 yıl ve üzeri çalışma süresi bulunan katılımcı sayısı 10 (%6,3)’dur.

Toplam çalışma süresi bir yıldan az olan katılımcı sayısı 1 (%0,6)’dir. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan katılımcı sayısı 13 (%8,1), 6-10 yıl arası olan katılımcı sayısı 31 (%19,4), 11-15 yıl arası olan katılımcı sayısı 43 (%26,9), 16-20 yıl arası olan katılımcı sayısı 42 (%26,3)’dir. 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcı sayısı ise 30 (%18,8)’dur.

Araştırmada katılımcıların 68’si (%42,5) yönetici, 34’ü (%21,3) müdür, 16’sı (%10,0) mühendis, 34’i (%21,3) uzman, ve 8’i diğer pozisyonlarda (%5,0) çalışmaktadır.

Katılımcıların kariyerlerine yönelik mentore sahip olup olmadıklarına ilişkin “*kariyer mentorunuz var mıdır?*” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 5.11: Kariyer Mentorune Sahip Olma Durumuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Kariyer Mentorum Var	29	18,1
Kariyer Mentorum Yok	131	81,9
Toplam	160	100,0

Katılımcıların 29 tanesinin (%18,1) kariyer mentoru bulunmakta iken, 131 katılımcısının (%81,9) kariyer mentoru bulunmamaktadır.

Örneklem grubunun tanımlayıcı istatistiklerine yönelik analizler çerçevesinde, katılımcıların ölçek alt boyutlarında yer alan ifadelerle yönelik

analizler yapılmıştır. Bu çerçevede ölçek alt boyutlarına verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda yer alan tabloda görülmektedir.

Tablo 5.12: Yeteneğin Çekilmesi Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler

Yeteneğin Çekilmesi	Ortalama $\pm$ Std Sapma	Medyan	Min - Maks
Kadın	3,65 $\pm$ 0,55	3,60	2,40 – 4,80
Erkek	3,60 $\pm$ 0,62	3,60	2,00 – 5,00
Evli	3,56 $\pm$ 0,68	3,60	2,00 – 5,00
Bekar	3,90 $\pm$ 0,63	4,00	2,80 – 5,00
Lisans	3,61 $\pm$ 0,60	3,60	2,00 – 5,00
Lisansüstü	3,64 $\pm$ 0,58	3,60	2,40 – 5,00
Kariyer Mentoru Var	3,72 $\pm$ 0,48	3,80	2,80 – 5,00
Kariyer Mentoru Yok	3,60 $\pm$ 0,62	3,60	2,00 – 5,00

Tablo 5.13: Yeteneğin Yerleştirilmesi Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler

Yeteneğin Yerleştirilmesi	Ortalama $\pm$ Std Sapma	Medyan	Min - Maks
Kadın	3,31 $\pm$ 0,60	3,40	2,00 – 4,60
Erkek	3,31 $\pm$ 0,60	3,20	2,00 – 4,60
Evli	3,25 $\pm$ 0,57	3,20	2,00 – 4,60
Bekar	3,59 $\pm$ 0,66	3,60	2,00 – 4,60
Lisans	3,32 $\pm$ 0,61	3,30	2,00 – 4,60
Lisansüstü	3,26 $\pm$ 0,58	3,20	2,00 – 4,40
Kariyer Mentoru Var	3,43 $\pm$ 0,49	3,40	2,40 – 4,40
Kariyer Mentoru Yok	3,28 $\pm$ 0,62	3,20	2,00 – 4,60

Tablo 5.14: Yeteneğin Geliştirilmesi Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler

Yeteneğin Geliştirilmesi	Ortalama $\pm$ Std	Medyan	Min - Maks
Kadın	3,65 $\pm$ 0,55	3,60	2,40 – 4,80
Erkek	3,60 $\pm$ 0,62	3,60	2,00 – 5,00
Evli	3,40 $\pm$ 0,55	3,40	2,00 – 4,60
Bekar	3,70 $\pm$ 0,61	3,80	2,80 – 4,60
Lisans	3,45 $\pm$ 0,54	3,40	2,00 – 4,60
Lisansüstü	3,46 $\pm$ 0,63	3,40	2,20 – 4,60
Kariyer Mentoru Var	3,57 $\pm$ 0,57	3,60	2,20 – 4,40
Kariyer Mentoru Yok	3,43 $\pm$ 0,57	3,40	2,00 – 4,60

Tablo 5.15: Yeteneğin Tutulması Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler

Yeteneğin Tutulması	Ortalama $\pm$ Std Sapma	Medyan	Min - Maks
Kadın	3,49 $\pm$ 0,52	3,40	2,40 – 5,00
Erkek	3,38 $\pm$ 0,55	3,40	2,00 – 4,60
Evli	3,36 $\pm$ 0,52	3,40	2,00 – 4,60
Bekar	3,70 $\pm$ 0,54	3,80	3,00 – 5,00
Lisans	3,41 $\pm$ 0,54	3,40	2,00 – 4,80
Lisansüstü	3,44 $\pm$ 0,53	3,20	2,20 – 5,00
Kariyer Mentoru Var	3,52 $\pm$ 0,53	3,40	2,20 – 4,60
Kariyer Mentoru Yok	3,40 $\pm$ 0,54	3,40	2,00 – 5,00

Tablo 5.16: Örgütsel Yedekleme Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Yedekleme	Ortalama $\pm$ Std Sapma	Medyan	Min - Maks
Kadın	3,59 $\pm$ 0,53	3,60	2,40 – 5,00
Erkek	3,49 $\pm$ 0,56	3,40	2,00 – 5,00
Evli	3,49 $\pm$ 0,55	3,60	2,00 – 5,00
Bekar	3,68 $\pm$ 0,51	3,60	2,80 – 4,60
Lisans	3,55 $\pm$ 0,52	3,60	2,00 – 5,00
Lisansüstü	3,48 $\pm$ 0,61	3,50	2,20 – 5,00
Kariyer Mentoru Var	3,66 $\pm$ 0,43	3,60	2,60 – 4,60
Kariyer Mentoru Yok	3,50 $\pm$ 0,57	3,60	2,00 – 5,00

Tablo 5.17: Kariyer Memnuniyeti Alt Boyutu – Tanımlayıcı İstatistikler

Kariyer Memnuniyeti	Ortalama $\pm$ Std Sapma	Medyan	Min - Maks
Kadın	3,75 $\pm$ 0,54	4,00	2,00 – 5,00
Erkek	3,59 $\pm$ 0,64	3,80	1,60 – 5,00
Evli	3,62 $\pm$ 0,61	3,80	1,60 – 5,00
Bekar	3,82 $\pm$ 0,57	4,00	2,60 – 5,00
Lisans	3,66 $\pm$ 0,60	3,80	1,60 – 5,00
Lisansüstü	3,63 $\pm$ 0,63	3,80	2,00 – 5,00
Kariyer Mentoru Var	3,58 $\pm$ 0,71	3,80	2,00 – 4,80
Kariyer Mentoru Yok	3,67 $\pm$ 0,58	3,80	1,60 – 5,00

5.6.4. Hipotez Testlerine Yönelik Analizler

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla ise korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezlerine yönelik testlerin yürütülmesi sürecinde öncelikle araştırma ölçeğinde yer alan ifadeler ilgili oldukları alt boyutlar kapsamında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın yapılmasından sonra alt boyutlar ile kariyer memnuniyeti değişkeni arasındaki ilişkinin varlığının ortaya konulmasına yönelik olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmek için kullanılan istatistik yöntemidir. Regresyon analizi ise bir bağımsız değişkenin bilinen değerinden, bilinmeyen bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek amacıyla yapılan bir analizdir. Analiz sonucunda elde edilen saptama katsayısı ile regresyon değeri belirlenir. Bu katsayıya R^2 denir. R^2 değeri bağımsız değişkeninin bağımlı değişkeni açıklamadaki yüzdesini ifade etmektedir (Erdoğan, 2012:317).

5.6.4.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Kariyer Memnuniyeti Değişkenlerinin Korelasyon Analizi

Yetenek yönetimi uygulaması algısı ile kariyer memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı +1 ve -1 değerleri arasında değerler alır ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel doğrusal ilişkinin olduğunu gösterir. Katsayının -1 olması ise değişkenler arasında ters yönlü mükemmel ilişkinin olduğunu gösterir. Kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50'nin altındaki korelasyon zayıf, 0,70 üzeri korelasyon ise değişkenler arasında kuvvetli ilişki olduğu kabul edilir (Altunışık vd., 2010:226).

Araştırmada öncelikle;

H_{1a}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin çekilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır

Hipotezine yönelik değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 5.17).

Tablo 5.18: Yeteneğin Çekilmesi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Yeteneğin Çekilmesi	3,61	0,59
Korelasyon Analizi		
	Kariyer Memnuniyeti	Yeteneğin Çekilmesi
Kariyer Memnuniyeti	1	0,366** 0,000 160
Pearson Korelasyon		
p (2-kuyruklu)		
N	160	160
Yeteneğin Çekilmesi	0,366** 0,000 160	1
Pearson Korelasyon		
p (2-kuyruklu)		
N	160	160

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Tablo 5.18 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin çekilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1b}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin yerleştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır

Hipotezine ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 5.18).

Tablo 5.19: Yeteneğin Yerleştirilmesi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Yeteneğin Yerleştirilmesi	3,31	0,60
Korelasyon Analizi		
	Kariyer Memnuniyeti	Yeteneğin Yerleştirilmesi
Kariyer Memnuniyeti	1	0,557** ,000 160
Pearson Korelasyon		
p (2-kuyruklu)		
N	160	160
Yeteneğin Yerleştirilmesi	0,557** 0,000 160	1
Pearson Korelasyon		
p (2-kuyruklu)		
N	160	160

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Tablo 5.19 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin yerleştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1c} : Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin geliştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır

Hipotezine ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 5.19).

Tablo 5.20: Yeteneğin Geliştirilmesi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Yeteneğin Geliştirilmesi	3,45	0,57
Korelasyon Analizi		
	Kariyer Memnuniyeti	Yeteneğin Geliştirilmesi
Kariyer Memnuniyeti	1	0,376**
Pearson Korelasyon		0,000
p (2-kuyruklu)		
N	160	160
Yeteneğin Geliştirilmesi	0,376**	1
Pearson Korelasyon		
p (2-kuyruklu)	0,000	
N	160	160

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Tablo 5.20 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin geliştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1d} : Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin tutulması uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır.

Hipotezine ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 5.20).

Tablo 5.21: Yeteneğin Tutulması-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Yeteneğin Tutulması	3,42	0,54
Korelasyon Analizi		
	Kariyer Memnuniyeti	Yeteneğin Tutulması
Kariyer Memnuniyeti	1	0,409**
Pearson Korelasyon		0,000
p (2-kuyruklu)		
N	160	160
Yeteneğin Tutulması	0,409**	1
Pearson Korelasyon		
p (2-kuyruklu)	0,000	
N	160	160

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Tablo 5.21 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin tutulması uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1e}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki örgütsel yedekleme uygulamalarına yönelik algıları arasında ilişki bulunmaktadır.

Hipotezine ilişkin değişkenler arasındaki korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 5.21).

Tablo 5.22: Örgütsel Yedekleme-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Örgütsel Yedekleme	3,53	0,55
Korelasyon Analizi		
	Kariyer Memnuniyeti	Örgütsel Yedekleme
Kariyer Memnuniyeti	1	0,339**
Pearson Korelasyon		0,000
p (2-kuyruklu)		
N	160	160
Örgütsel Yedekleme	0,339**	1
Pearson Korelasyon		
p (2-kuyruklu)	0,000	
N	160	160

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Tablo 5.22 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki örgütsel yedekleme uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir.

Kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçlerinin alt boyutlarının ayrı ayrı birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ilk ana hipotezi olan H₁ hipotezinin alt hipotezlerinin tamamı kabul edilmektedir. Araştırmanın ana hipotezine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizi kapsamındaki sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.23: Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Yetenek Yönetimi	3,47	0,46
Korelasyon Analizi		
	Kariyer Memnuniyeti	Yetenek Yönetimi
Kariyer Memnuniyeti		
Pearson Korelasyon	1	0,507**
p (2-kuyruklu)		,000
N	160	160
Yetenek Yönetimi		
Pearson Korelasyon	0,507**	1
p (2-kuyruklu)	,000	
N	160	160

Tablo 5.23 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.4.2. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Regresyon Analizi

Kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim uygulamaları arasında ilişki korelasyon analizi ile belirlendiği için regresyon analizi yapılabilir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında doğrusal ilişkinin olduğu analiz edildikten sonra, regresyon analizleri ile bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığı belirlenmektedir. Regresyon analizlerinde öncelikle modelin geçerliliğini gösteren anlamlılık düzeyi önemlidir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olursa model geçerlidir. Bu durumda bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü olduğu sonucuna ulaşılır. Regresyon analizi temel olarak bir veya birden çok bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile aralarında var olan ilişkiyi modelleyen matematiksel bir modeldir. Tek bir bağımsız değişken ile yapılan araştırmalarda *tek değişkenli regresyon*, birden fazla değişken ile yapılan araştırmalarda *çok değişkenli regresyon analizi* yapılır (Altunışık vd., 2010:231).

Bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile bağımlı değişken kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiler alt boyutlar bazında analiz edilecektir. Regresyon analizi yapılırken öncelikle bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile bağımlı değişken kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipoteze ilişkin regresyon analizi tablo 5.21'de görülmektedir.

Tablo 5.24: Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,507	0,257	0,252	0,39964
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	8,729	1	54,656	0,000
Artık	25,234	158		
Toplam	33,963	159		

Tablo 5.24 kapsamında sig (p) = 0,000 olduğu için regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 5.23’de yer alan R ve R² değerleri incelendiğinde modelin açıklama gücü anlaşılmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarını kariyer memnuniyeti p=0,05 anlamlılık seviyesinde %25,7 oranında açıkladığı bulunmuştur.

H₁ ana hipotezin alt hipotezlerine yönelik olarak yapılan Regresyon ve ANOVA analizleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 5.25: Yetenek Yönetimi Alt Boyutları-Kariyer Memnuniyeti Regresyon Analizi

Yeteneğin Çekilmesi – Kariyer Memnuniyeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,366	0,134	0,129	0,55429
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	7,519	1	24,474	0,000
Artık	48,544	158		
Toplam	56,064	159		
KATSAYILAR				
	Beta	t	Sig (p)	
SABİT		8,297	0,000	
Yeteneğin Çekilmesi	0,366	4,947	0,000	
Yeteneğin Yerleştirilmesi – Kariyer Memnuniyeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,557	0,310	0,306	0,49819
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	17,650	1	71,114	0,000
Artık	39,214	158		
Toplam	58,864	159		

	KATSAYILAR			
	Beta	t	Sig (p)	
SABİT		7,916	0,000	
Yeteneğin Yerleştirilmesi	0,557	8,433	0,000	
Yeteneğin Geliştirilmesi – Kariyer Memnuniyeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,376	0,142	0,136	0,53122
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	7,353	1	26,057	0,000
Artık	44,587	158		
Toplam	51,940	159		
KATSAYILAR				
	Beta	t	Sig (p)	
SABİT		8,319	0,000	
Yeteneğin Geliştirilmesi	0,376	5,105	0,000	
Yeteneğin Tutulması – Kariyer Memnuniyeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,409	0,167	0,162	0,49255
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	7,685	1	31,677	0,000
Artık	38,331	158		
Toplam	46,016	159		
KATSAYILAR				
	Beta	t	Sig (p)	
SABİT		7,334	0,000	
Yeteneğin Tutulması	0,409	5,628	0,000	
Örgütsel Yedekleme – Kariyer Memnuniyeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,339	0,115	0,109	0,51790
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	5,501	1	20,508	0,000
Artık	42,378	158		
Toplam	47,879	159		
KATSAYILAR				
	Beta	t	Sig (p)	
Sabit		7,899	0,000	
Örgütsel Yedekleme	0,339	4,529	0,000	

Tablo 5.25 kapsamında tüm alt boyutlara ilişkin sig (p) = 0,000 olduğu için alt boyutlar ile kariyer memnuniyeti arasındaki tüm regresyon modellerinin

anlamalı olduğu gör÷lmektedir. Bağımsız değişkenler olan yeteneğin çekilmesi beta değeri ($\beta = 0,366, p = 0,000$), yeteneğin yerleştirilmesi beta değeri ($\beta = 0,557, p = 0,000$), yeteneğin geliştirilmesi beta değeri ($\beta = 0,376, p = 0,000$), yeteneğin tutulması beta değeri ($\beta = 0,409, p = 0,000$) ve örgütsel yedekleme beta değeri ($\beta = 0,399, p = 0,000$) ile bağımlı değişken olan kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü anlamalı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Yeteneğin çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin tutulması ve örgütsel yedekleme düzeyleri arttıkça kariyer memnuniyeti düzeyi de artmaktadır. Yetenek yönetimi alt boyutları arasında kariyer memnuniyetini en açıklayıcı olan %31 oranı ile yeteneğin yerleştirilmesidir ($R^2 = 0,31$).

5.6.4.3. Kuşaklararası Farklılıklara Yönelik Analizler

Araştırmanın ikinci ana hipotezi;

H₂: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları kuşaklar arası farklılaşmaktadır.

şeklinde kurulmuştur. Bu hipotez kapsamında; öncelikle kuşaklar arası farklılaşma noktasında X, Y ve Z kuşaklarını tanımlamak ve araştırma kapsamındaki yaş gruplarını bu kuşaklar çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki yaş grupları aşağıdaki gibidir;

- 22 – 28 yaş aralığı
- 29 – 38 yaş aralığı
- 39 – 45 yaş aralığı
- 46 yaş ve üzeri

Bu yaş gruplarından 39 yaş ve üzeri olan; 39-45 yaş aralığı ve 46 yaş üzeri yaş aralığı “X kuşağı” olarak sınıflandırılmıştır. 29-38 yaş aralığı “Y kuşağı” ve 22-28 yaş aralığı “Z kuşağı” olarak sınıflandırılmıştır. Kuşaklar arası farklılaşmaya ilişkin analiz Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis testi üç veya daha fazla bağımsız grubu karşılaştırmak amacıyla kullanılır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.26: Kuşaklar Arası Farklılıklar-Tanımlayıcı İstatistikler

	Yetenek Yönetimi	Kariyer Memnuniyeti
Ki-Kare	7,086	6,365
Df	2	2
Sig	0,029	0,041

* 1990 yılı ve sonrası doğumlu olanlar Z kuşağı kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi için $\text{sig}(p) = 0,029 < 0,05$ ve kariyer memnuniyeti için $\text{sig}(p) = 0,041 < 0,05$ olarak hesaplanmıştır. P istatistiği anlamlıdır. Bu kapsamda, çalışanların kariyer memnuniyetleri ve yetenek yönetim süreçlerine yönelik algılarının kuşaklar arası farklılaştığı söylenmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna yönelik olarak aşağıdaki tablonun incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 5.27: Kariyer Memnuniyeti-Yetenek Yönetimi-Kuşak Farklılaşması

	Standart Hata	Düzeltilmiş Sig
Z Kuşağı-Y Kuşağı	7,617	0,563
Z Kuşağı-X Kuşağı	15,491	0,033
Y Kuşağı-X Kuşağı	15,714	0,185

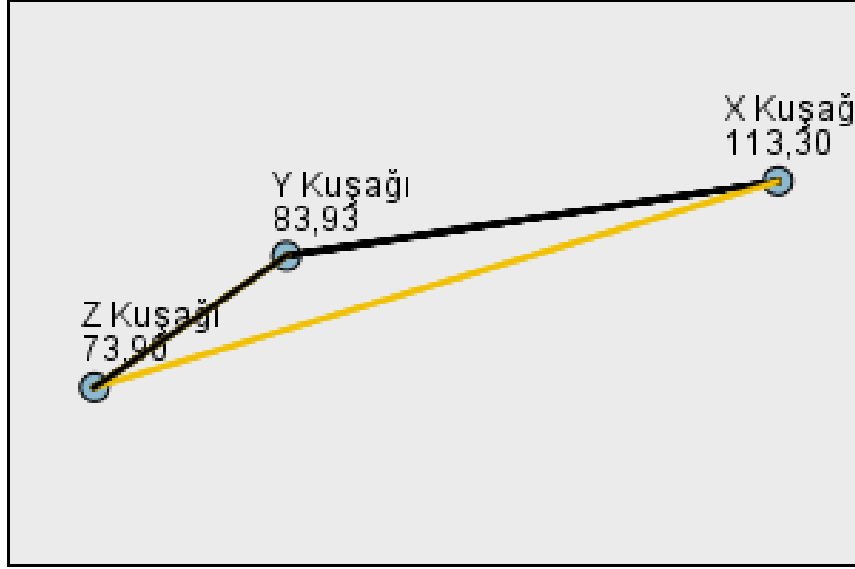
* 1990 yılı ve sonrası doğumlu olanlar Z kuşağı kabul edilmiştir.

Standart hata; ortalamaların standart hatası olarak bilinmektedir. Aynı büyüklük ve popülasyondan seçilen örneklemelerin dağılımıdır. Standart hata ne kadar küçük ise örneklem istatistiği ana kütle parametresine o derece yakın olur. Düzeltilmiş Sig. ise Kruskal-Wallis testinde kullanılan bir istatistiktir. Kruskal-Wallis gibi non-parametrik testlerde p veya sig değerini düzeltilmiş sig ile ifade edilir. Test sonuçlarında sig veya $p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır, $p > 0,05$ ise anlamlı bir fark yoktur şeklinde değerlendirilir. Tablo 5.24'e göre kuşaklar arasındaki 0,033 değerine sahip olan Z kuşağı ile X kuşağının tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu, Z kuşağı ile Y kuşağının tutumları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Diğer önerme olan X ve Y kuşağı arasında skewness değerinden dolayı aralıkta histogram sınırı içinde yer almaktadır. Bu durum kariyer memnuniyeti açısından şu şekilde açıklanabilir; en üst düzeyde kariyer memnuniyetine sahip X ve Z kuşağı, en az kariyer memnuniyetine sahip kuşak ise Y ve Z kuşağı olmaktadır.

Analizde düzeltilmiş p değeri ne kadar 0'a yakın ise serinin sapması o kadar düşüktür. Sapması düşük olan serinin tutarlılığı yüksek olduğu için kurulan model ve ölçeklerin doğruluğu ve geçerliliği yüksektir.

Tablo 5.27 incelendiğinde Y kuşağı ile Z kuşağı arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetiminin kuşaklar arası farklılaşmasına yönelik grafik gösterimi aşağıdaki gibidir;

Şekil 5.3: Kariyer Memnuniyeti-Yetenek Yönetimi-Kuşak Farklılaşması Grafiği



Araştırmada yapılan analizler kapsamında araştırmanın H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.4.4. Kariyer Mentorune Sahip Olma Durumuna Yönelik Analizler

Araştırmada hipotez testleri kapsamında son olarak araştırmanın

H₃: Kariyer mentorune sahip olmak çalışanların kariyer memnuniyetlerini etkilemektedir.

hipotezi ve bu ana hipotezin alt hipotezi olan;

H_{3a}: Kariyer mentorune sahip olan çalışanların kariyer memnuniyetleri kuşaklar arası farklılaşmaktadır.

hipotezi test edilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak öncelikle kariyer mentorune sahip olma durumu ve kariyer memnuniyeti arasında ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir.

Bu ilişkinin varlığı durumunda ilişkinin kuşaklar arası farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin alt hipotez değerlendirilmiştir.

Tablo 5.28: Mentor Sahipliği-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Korelasyon Analizi	
	Mentor Olma Durumu	Kariyer Memnuniyeti
Kariyer Memnuniyeti Pearson Korelasyon p (2-kuyruklu) N	1 160	0,057 0,474 160
Mentor Sahipliği Pearson Korelasyon p (2-kuyruklu) N	0,057 0,474 160	1 160

Mentora sahip olma durumu ve kariyer memnuniyeti arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda tablo 5.28'e göre p değeri $0,474 > 0,01$ olduğu için araştırmanın H_3 hipotezi ve alt hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5.29: Kuşaklara Göre Kariyer Memnuniyeti ve Yetenek Yönetimi Düzeylerinin Karşılaştırılması

	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı			
	(n) Ort.+SS	(n) Ort.+SS.)	(n) Ort.+SS	χ^2	Sd	p
Kariyer Memnuniyeti alt boyutu	(n=84) 3,59±0,63	(n=66) 3,68±0,56	(n=10) 4,02±0,58	6,365	2	0,041
Yeteneğin Çekilmesi alt boyutu	(n=84) 3,55±0,56	(n=66) 3,64±0,62	(n=10) 4,1±0,45	8,706	2	0,013
Yeteneğin Yerleştirilmesi alt boyutu	(n=84) 3,22±0,54	(n=66) 3,36±0,63	(n=10) 3,72±0,69	5,994	2	0,050
Yeteneğin Geliştirilmesi alt boyutu	(n=84) 3,41±0,56	(n=66) 3,47±0,59	(n=10) 3,7±0d,53	2,447	2	0,294
Yeteneğin Tutulması alt boyutu	(n=84) 3,29±0,5	(n=66) 3,54 ±0,55	(n=10) 3,72±0,49	9,512	2	0,009
Örgütsel Yedekleme alt boyutu	(n=84) 3,51±0,56	(n=66) 3,52±0,55	(n=10) 3,72±0,43	1,781	2	0,411

Kuşaklara göre kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçleri düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal Wallis H testi normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test etmek amacıyla kullanılır. Yapılan bu analiz sonucunda, kariyer memnuniyeti ($\chi^2=6,365$, $p=0,41$), yeteneğin

çekilmesi ($\chi^2=8,706$, $p=0,013$) ve yeteneğin tutulması ($\chi^2=9,512$, $p=0,009$) düzeylerinin kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 5.30: İkili Karşılaştırmalar

		Standart hata	Düzeltilmiş p
Kariyer Memnuniyeti	X kuşağı-Y kuşağı	7,470	1,000
	X kuşağı-Z kuşağı	15,192	0,035
	Y kuşağı-Z kuşağı	15,411	0,084
Yeteneğin Tutulması	X kuşağı-Y kuşağı	7,560	0,046
	X kuşağı-Z kuşağı	15,376	0,051
	Y kuşağı-Z kuşağı	15,597	0,711
Yeteneğin Çekilmesi	X kuşağı-Y kuşağı	7,570	1,000
	X kuşağı-Z kuşağı	15,396	0,010
	Y kuşağı-Z kuşağı	15,618	0,034

Bu anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Bonferroni Dunn Çoklu karşılaştırmaları testi uygulanmıştır. Bonferroni testi ikişerli karşılaştırmayı ifade eden post-hoc testidir. Bu test ikiden fazla grup arasında fark ortaya çıktığında farklılığı oluşturan grubu bulmak için yapılır (İstatistiksel Yazılımlar, 2017). Bonferroni testi ile yapılan bu ikili karşılaştırmalar sonucunda, Z kuşağının kariyer memnuniyeti düzeyi ortalaması ($\bar{X}=4,02$), X kuşağına göre ($\bar{X}=3,59$) daha yüksek düzeydedir ($p=0,035$). Bu durumda X kuşağında bulunan çalışanların kariyer memnuniyeti, Z kuşağı çalışanlarına göre daha düşüktür. Y kuşağının yeteneğin tutulması düzeyi ortalaması ($\bar{X}=3,54$), X kuşağına ($\bar{X}=3,29$) göre daha yüksek düzeydedir ($p=0,046$). Z kuşağının yeteneğin çekilmesi düzeyi ortalamasının ($\bar{X}=4,1$), Y kuşağı ($\bar{X}=3,64$, $p=0,34$) ve X kuşağına ($\bar{X}=3,55$, $p=0,010$) göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda işletmelerin genellikle yetenekli Z kuşağı çalışanları işe almayı tercih etmeleri sonucuna ulaşılabilir.

Yeteneğin Geliştirilmesi ($\chi^2=2,447$, $p=0,294$) ve Örgütsel Yedekleme ($\chi^2=1,781$, $p=0,411$) düzeylerinin kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 5.31: Kariyer Mentorune Sahip Olma Durumuna Göre Düzeylerin Karşılaştırılması

	Evet	Hayır			
	(n) Ort.+SS	(n) Ort.+SS	U	Z	p
Kariyer Memnuniyeti alt boyutu	(n=29) 3,58±0,71	(n=131) 3,67±0,58	1865,000	-0,156	0,876
Yeteneğin Çekilmesi alt boyutu	(n=29) 3,72±0,48	(n=131) 3,6±0,62	1638,000	-1,166	0,244
Yeteneğin Yerleştirilmesi alt boyutu	(n=29) 3,43±0,49	(n=131) 3,28±0,62	1624,000	-1,226	0,220
Yeteneğin Geliştirilmesi alt boyutu	(n=29) 3,57±0,57	(n=131) 3,43±0,57	1590,000	-1,378	0,168
Yeteneğin Tutulması alt boyutu	(n=29) 3,52±0,53	(n=131) 3,4±0,54	1607,500	-1,304	0,192
Örgütsel Yedekleme alt boyutu	(n=29) 3,66±0,43	(n=131) 3,5±0,57	1517,500	-1,704	0,088

Katılımcıların kariyer mentorune sahip olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Mann Whitney U testi ile normal dağılıma sahip olmayan bir dağılımda iki bağımsız grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan bir istatistik yöntemidir (Erdoğan, 2012:399).

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Kariyer Memnuniyeti (U=1865,00, z=-0,156, p=0,876), Yeteneğin Çekilmesi (U=1638,00, z=-1,166, p=0,244), Yeteneğin Yerleştirilmesi (U=1624,00, z=-1,226, p=0,220), Yeteneğin Geliştirilmesi (U=1590,00, z=-1,378, p=0,168), Yeteneğin Tutulması (U=1607,500, z=-1,304, p=0,192) ve Örgütsel Yedekleme (U=1517,00, z=-1,704, p=0,088) düzeylerinin kariyer mentorune sahip olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (p<0,05).

SONUÇ

Günümüzde yaşanan gelişim ve değişimler ile birlikte işletmelerin yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmesi gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve başarılı olması için gelişme ve değişimlere uyum sağlaması ve rekabet avantajı kazanarak başarılı olması için insan kaynakların önem vermeleri gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında insan kaynakları açısından yeteneklere yönelme gerekliliği gittikçe önemli hale gelmiştir. Yeteneklerden yararlanamayan işletmelerin, giderek artan rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybetmeleri olasıdır. Bu zihniyet değişimi ile birlikte insan kaynakları yönetimi, yeni rol ve sorumlulukları beraberinde getiren bir yaklaşım olan yetenek yönetimine dönüşmeye başlamıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan süreç, program ve altyapı gereksinimleri yetenek yönetimine sistematik bir yaklaşımı kaçınılmaz hale getirmiştir.

Yetenek yönetimi ile ilgili benzer kavramlarda içerik karmaşasını önlemek için öncelikle yetenek ve yetenek yönetiminin tanımı yapılmış ve benzer kavramlar ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Beceri, yetkinlik, potansiyel gibi kavramların yetenek ile ilgili benzer kavramlar olduğu bilinmektedir. Yetenek yönetiminin içeriğini net bir şekilde açıklayabilmek için bu kavramlar arasındaki farklar açıklanmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımlar dikkate alınarak yapılan araştırmalar sonucunda yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi, liderlik yönetimi, insan kaynakları ve yedekleme planlamasından daha fazlasını ifade etmekte, işletmelerin rekabet ortamındaki pazar koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla yeteneğin çekilmesi, elde tutulması (retention) ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır. Yetenek yönetiminin işletmeler için neden önemli olduğunu anlamak amacıyla yetenek yönetimini ortaya çıkaran nedenleri belirtmek gereklidir. Günümüzde değişen işgücü profili ve çalışanların demografik özellikleri, iş yaşam dengesinin ve bilginin artan önemi ile birlikte rekabet, örgütsel değişimler yetenek yönetimini ortaya çıkaran temel sebepler olmuştur.

Günümüzde işletmeler çalışanların mevcut yeteneklerinden ve sahip oldukları potansiyel yeteneklerinden daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır. Bu nedenle üst kademe yöneticiler yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalara daha fazla önem vermektedir. İşletmelerin çalışanlarına bakış açılarında ve çalışanları için yaptıkları uygulamalarda değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümün başarılı olması amacıyla insan kaynakları yönetimi çalışma alanında yer alan yetenek yönetimi, işletmeler açısından öncelikli ve kritik bir yönetim alanı olarak görülmeye başlanmıştır (Alayoğlu, 2010:77).

Günümüzde işletmelerdeki değişim ile birlikte yetenek yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması sonucunda yedekleme planlaması uygulamaları ile önemli stratejik pozisyonlarda çalışanların işten ayrılması durumunda oluşacak belirsizlikleri önleyecektir. Yetenek yönetiminde stratejik yaklaşım, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı ve yetenekli çalışanlardan nasıl yararlanacağını ve uzun dönemde bu yetenekleri nasıl ve nerede kullanılacağını planlanmasıdır. Bu nedenle hızlı değişim ve belirsizliğin olduğu günümüz çalışma ortamında, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olabilmeleri ve bu başarıyı sürdürebilmeleri için yeteneklerin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir.

Değişen dünyada insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile birlikte işletmeye değer katmaya yönelik bir vizyon geliştirmeye doğru kaymıştır. Bu durumda geleneksel insan kaynakları uygulamalarının, insan kaynaklarının yeni rol ve sorumlulukları yerine getirmekte yeterli olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının vizyon arayışı sonucunda yetenek yönetimi olarak tanımlanan yeni yönetim felsefesinde yetenekli çalışanlar üst yönetim tarafından en önemli kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları sonucunda yetenek stratejisi ile işletme stratejisini bütünleştirme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Değer odaklı olan yetenek yönetimi yaklaşımı yetenekli çalışanların bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanların yeteneklerini sergileyebileceği uygun çalışma ortamları sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşmak amacıyla önemli pozisyonların belirlenerek pozisyonun gerektirdiği yetenekli çalışanların belirlenmesi sonucunda bu çalışanların ilgili pozisyonlara

yerleştirilmesi sürecidir. Ancak yetenek yönetiminde amaç, gerekli eğitim ve gelişim programlarına katılım sağlayan çalışanların sahip oldukları gizli yetenekleri ortaya çıkararak, kariyerlerinin planlanması ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması için yeni çalışmaların yapılmasıdır. İşletme içerisinde yapılan bu tür uygulamaların kimin sorumluluğunda gerçekleşeceği de önemli bir konudur. Öncelikle üst kademe yönetimin yetenek yönetimi felsefesini kabul etmediği durumlarda uygulamanın başarılı olması mümkün değildir. Çünkü yetenek yönetimi üst yönetimden başlayarak insan kaynakları bölümü ve orta düzey yönetime yayılmaktadır. Burada önemli olan insan kaynakları bölümüdür. İnsan kaynakları yöneticisi aynı zamanda yetenek yönetimi yöneticisidir. Yetenek yönetiminin işletme içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanması insan kaynakları yöneticisine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerde insan kaynakları bölümleri operasyonel ve stratejik rolleri birlikte yerine getirmelidir. İşletmelerde üst yönetim ve insan kaynakları bölümlerinin yetenek yönetimini önemsemesi ile birlikte yetenek yönetimi uygulamalarına orta seviye yöneticilerin de dahil edilmesi gerekmektedir. İşletme içinde tüm seviyedeki hat yöneticileri yetenek yönetimi sürecine katılmalıdır. İşletmede yetenek yönetimi ile ilgili sorumlulukların dağılımından sonra yetenek yönetiminin uygulanma aşamalarının belirlemesi gereklidir. İşletmelerin kendilerine özgü bir yetenek yönetimi modeli geliştirmeleri mevcut ve potansiyel yetenekli çalışanlardan en verimli şekilde yararlanabilmesi için gereklidir.

Günümüz rekabet ortamında yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler açısından gerekli fakat yeterli değildir. Burada yetenekli çalışanların belirlenerek işletme içinde doğru pozisyonlarda çalışmasının yanı sıra en önemli yetenek yönetimi uygulaması yeteneklerin elde tutulmasıdır. Yetenekli çalışanların elde tutulması için çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar yapılmalıdır. İşletmeler yetenekli çalışanların bağlılıklarını artırmak için özellikle kariyer memnuniyetine yönelik çalışmalara önem vermelidir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve yeteneklerin elde tutulmasının (retention) önemi ile birlikte kariyer memnuniyeti incelenmiştir. Kariyer memnuniyeti bireyin bulunduğu pozisyondan veya kariyer aşamasından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Yetenek yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyeti üzerinde

pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmeden beklentilerinin karşılanması durumunda kariyer memnuniyeti artacaktır. İşletmelerin yetenek yönetimi uygulaması sonucunda çalışanların kariyer memnuniyeti artması ile birlikte çalışanların daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerini sağlayacaktır.

Yetenek yönetimi uygulamaları sonucunda yeteneklerine göre eğitilen ve geliştirilen çalışanlar, organizasyonun kendilerine yatırım yaptığı algısını geliştirecek ve kuruma bağlılığı artacaktır. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde yetenekli çalışanların örgüt desteğini algılamaları mümkün olacaktır. İşletme açısından ise bu durum işletmenin performansını, rekabet gücünü ve entelektüel sermayesini artıracaktır.

Bu çalışmanın amacı kapsamında; demir-çelik, enerji ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili algılarının kariyer memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Bununla beraber kariyer mentoruna sahip olanlar ile kuşaklararası farklılıkların yetenek yönetimi alt boyutları ve kariyer memnuniyetini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulguların, kariyer memnuniyeti hakkında araştırma yapmak isteyen akademisyenlere ve ulaşılan sonuçların işletme yöneticilerine yol göstereceğı düşünülmektedir. Bu çalışmada, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisi regresyon ve kolerasyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif düzeyde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre yöneticilere düşen önemli görevlerden birisinin yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermek ve çalışanların kariyer memnuniyetini sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak olduğu söylenebilir. Bunun yanında yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışanların kariyer memnuniyetini sağlamada insan kaynakları bölümüne önemli görevler düşmektedir. Çünkü kariyer memnuniyetinin objektif boyutunun insan kaynakları uygulamalarıyla doğrudan bağlantısı bulunmaktadır.

İşletmelere yönelik öneriler; işletmelerin yetenek yöneticisi ataması, lider geliştirme programlarının uygulanması, her seviyede çalışanlar için yetenek

havuzunun oluşturulması, çalışanların bağlılığını sağlayacak örgüt kültürünün oluşturulması, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek için gerekli bütçenin ayrılması, yetenekli bireyleri keşfetmek için üniversitelerde kariyer günlerine katılım sağlanması, performans değerlendirme çalışmalarının sistematik olarak yapılması ve Endüstri 4.0 kapsamında dijital yeteneklere yönelik gereken yatırımın yapılması şeklinde sıralanabilir. Ayrıca işletmelerin yetenek yönetimini uygularken her seviyeden yönetici sürece dahil olmalı ve yetenek yönetimi düşünce yapısı başta üst yönetim olmak üzere tüm organizasyonda hakim bir düşünce yapısı haline getirilmelidir. Yeteneklerinin farkında olan ve çalıştıkları işletme tarafından yetenekleri değerlendirilmediği düşüncesine sahip çalışanların, yeteneklerini farklı bir işletmede sergileme arayışına girmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle işletmelerin yetenek havuzu oluşturması ve örgütsel yedekleme konularına sistematik olarak yaklaşması önerilmektedir.

Özetle günümüzde işletmeler yetenek yönetimini bir felsefe olarak benimsemeli, organizasyonda bulunan tüm seviyelerde sistematik olarak yetenek yönetimi süreçlerini uygulamalıdır. İşletmelerin yetenek yönetimi süreçlerinin karmaşık bir yapıda olmaması önerilebilir. Böylece tüm yönetim seviyelerinde ve çalışanlar arasında yetenek yönetimi anlayışı daha kolay kabul edilebilir. Çalışma yaşamında sayısı az olan yetenekli çalışanların rekabet avantajı açısından önemi dikkate alındığında işletmelerin yetenekli adayları işe almak için yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler aktif işe alım politikası uygulamalıdır. Yetenekli çalışanları bulmak için üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanmalıdır. Ayrıca insan kaynakları bölümleri sosyal medya üzerinden yetenekli çalışanları belirleyerek işe alım yapılabilir.

Bu araştırmada kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçlerinin alt boyutlarının ayrı ayrı birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ana hipotezi ile alt hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmanın ana hipotezine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizi sonucunda çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulama açısından katkısının olması beklenmektedir. Çalışmanın kuramsal katkısı, yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi, bu ilişkilerde kariyer mentoru bulunması ve kuşaklararası farklılıkların incelenmesi ile ilgili bu alanda yapılan önemli bir çalışmadır. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, yetenek yönetimi uygulaması algısının kariyer memnuniyetine etkisinin demir-çelik, enerji ve otomotiv sektöründe Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır. Araştırmanın kısıtı sadece üç sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmış olmasıdır. Bu yüzden genelleme yapılamamaktadır. Ancak araştırmacılar bu tezi referans alarak bundan sonra farklı sektörlerde yapacakları çalışmalar ile genelleme yapabilirler.

Gelecek dönemlerde benzer konuda ve sahada araştırma yapmak isteyen akademisyenlere bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Benzer konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenlere kariyer memnuniyetinin artırılmasında örgüt kültürünün etkilerini araştırmaları ve yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü incelemeleri farklı bir çalışma konusu olarak önerilebilir. Ayrıca akademisyenler işletmelerde kariyer memnuniyetinin çalışanların örgüte bağlılığına etkisi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Raşit ve Kürşat Özdaşlı (2017); “Bireysel Kariyer Planlama Yapmanın Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi: SBMYO Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *4.Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi*, 11-13 Mayıs, Burdur, s. 301-314.
- Aguinis Herman (2013); *Performance Management*, Pearson Education, Third Edition, New Jersey.
- Ağca, Veysel, Özlem Yaşar Uğurlu ve Mustafa Hotamışlı (2007); “Stratejik Eğilimin, Strateji Oluşturma Yeteneği ve Performans İlişkisine Etkisi Gaziantep İşletmelerinde Bir Uygulama,” *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, s. 644-654.
- Ağraş, Süleyman ve İzzet Kılınç (2014); "Örgütsel Yeteneklerin Türkiye'deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, s. 1-35.
- Akal, Zuhul (2000); *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No. 473, Ankara.
- Akar, Filiz (2015); *Yetenek Yönetimi*, İmge Yayınları, Ankara.
- Akar, Sanem (2006); “Yetenek Yönetilir mi?”, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=2276 (Erişim Tarihi: 01.11.2013).
- Akben, İbrahim ve İlker İbrahim Avşar (2018); “Endüstri 4.0 ve Karanlık Üretim: Genel Bir Bakış”, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 26-37.
- Akçakanat, Tahsin (2009); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akdemir, Bünyamin (2005); “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 49, s. 427-455.
- Akdoğan, Asuman ve Özgür Demirtaş (2009); “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 49-71.
- Akın, Adnan (2002); “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 97-113.

- Aktan, Coşkun Can (2008); “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” *Çimento İşveren Dergisi*, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.04.2012).
- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural (2005); *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Aktaş, Hakkı (2014); “Kariyer Safhaları ile Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Mesleki Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma” *International Journal of Social Science*, Number: 26, Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2236>, s. 195-212.
- Alayoğlu, Nihat (2010); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, s. 68-97.
- Alçın, Sinan (2016); “Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları”, *Popüler Yönetim Dergisi*, Sayı 63, s. 46-47.
- Altınöz, Mehmet (2009); *Yetenek Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Altınöz, Mehmet (2018); “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 39, s. 82-95.
- Altıntaş, Füsün Çınar (2003); “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi” <http://euspk. ege. edu. tr/docz/paword4. Doc>, (Erişim Tarihi: 03.05.2014).
- Altıntaş, Nilsen (2003); “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp>, (Erişim Tarihi: 12.08.2013).
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2010); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya.
- Altuntuğ, Nevriye (2007), “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altuntuğ, Nevriye (2009); “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3, s. 453-460.
- Amil, Osman (2015); “Çalışanların Algılanan Kariyer Engelleri İle Algılanan Performansları Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 9, s. 7-26.

- Arı, Güler Sağlam ve Emine Çına Bal (2008); “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 131-148.
- Armstrong, Michael (2006); *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Arslan, Mehmet Lütfi (2012); “İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, *Öneri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 37, s.89-101.
- Asiltürk, Ayşe (2018); “İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0”, *Journal of Awareness*, Cilt 3, Özel Sayı, s. 527-544.
- Atlı, Dinçer (2012); *Yetenek Yönetimi (Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*, Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Avcı, Umut ve Ömer Turunç (2012); “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 45-55.
- Aydın, Aydan Çağ (2012); “Yetenekli Çalışanların Özellikleri”, <https://aydancag.com/yetenekli-calisanlarin-ozellikleri/>, (Erişim Tarihi: 20.03.2016).
- Aydın, Bahattin (2016); “Dijital Yetenek Dünyasına Hoş Geldiniz”, <http://www.bahattinaydin.com/2016/09/02/dijital-yetenek-dunyasına-hos-geldiniz.html>, (Erişim Tarihi: 17.05.2017).
- Aydoğan, Enver ve Mehmet Altuğ (2006); “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 87–110.
- Aytaç, Serpil (2005); *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aytaç, Serpil ve Aşkın Keser (2017); *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Umuttepe Yayınları, 3. Baskı, Kocaeli.
- Bahadınlı, Hande Serim (2013); “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İsmail ve Hakan Kelleroğlu (2003); “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 103-127.

- Bakan, İsmail, Ahmet Melih Eyitmiş ve Bircan Demir (2011); “Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16, s. 1-32.
- Balcı, Ali (2015); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Akademi, 11. Baskı, Ankara.
- Baltaş, Acar ve Zuhal Baltaş (2004); *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 22. Basım, İstanbul.
- Baltaş, Zuhal (2011); “Kurum Felsefesi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” *Kaynak Dergisi*, Sayı 48, s. 22-28.
- Barutçugil, İsmet (2002); *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2004); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayat, Bülent (2008); “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, s.67-91.
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Erhan Atay (2016); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Berberoğlu, Güneş (1991); “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, s. 135-153.
- Biçer, Gülkibar ve Şerafettin Düztepe (2003); “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 13-20.
- Bilgin, Mehmet Hüseyin (1999); “Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye”, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 6, Sayı 13, s. 3-9.
- Bingöl, Dursun (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.
- Buckingham, Marcus and Richard M. Vosburgh (2001); The 21st Century Human Resources Function: It’s the Talent, Stupid!”, *Human Resources Planning*, Volume 24, No. 4, s. 17-23.
- Camgöz, Selin Metin ve İnci Nurdan Alperten (2006); “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 191-212.

- Celep, Hatice (2010); “*Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü, Mesleki Yeterlilik Tezi*”, Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- Ceylan, Nevin (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cingöz, Ayşe (2011); “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Colley, Aslı (2005); “Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımlar” (Der.: Deniz Yalım), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, s. 25-30.
- Cron William L. (1984); “Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective”, *Journal of Marketing*, Volume 48, Issue 4, s. 41-52.
- Çakmak, Ahmet Ferda ve İsmail Hakkı Biçer (2006); “Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 3-14.
- Çelik, Mazlum (2012); “Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 99-122.
- Çelik, Mazlum, Ömer Turunç ve Necdet Bilgin (2014); “Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 25, s. 491-508.
- Çetin, Canan (2013); *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Çetintürk, İbrahim (2017); “Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Journal of Yasar University*, Cilt 12, Sayı 45, s. 48-59.
- Çıkrıkçı, Mustafa ve Abdülkerim Daştan (2002); “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 43, s.18-32.
- Çırpan, Hüseyin ve Aykut Şen (2009); “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, Yıl 17, Sayı 52, s.110-116.
- Çıta, Koray ve Tamer Keçecioğlu (2015); “Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 19-36.

- Çiftçi, Yasemin Acar (2008); “Stratejik Yönetim Uygulamaları Süreklilik Gerekir”, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=86>, (Erişim Tarihi: 25.08.2012).
- Çolak, Cengiz (2008); “Yetenek Yönetimi”, <http://www.kaynakakademi.com/article.aspx?ID=162>, (Erişim Tarihi: 01.06.2012).
- DeCenzo, David A., Stephen Robbins ve Susan Verhulst (2017); *Fundamentals of Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri)*, (Çev.: Canan Çetin ve M.Lütfi Arslan), Nobel Yayınları, 17. Basım, Ankara.
- Dedehayır, Handan (2002); “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?” *Kaynak Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı 12, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=12&sira=86>, (Erişim Tarihi: 20.06.2014).
- Demirdelen, Derya ve Şevki Ulama (2013); “Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 65-89.
- Demirel, Yavuz ve M.Faruk Özçınar (2009); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 129-145.
- Demirkasımoğlu, Nihan ve Pelin Taşkın (2015); “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik İle İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği” *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, s. 268-285.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral (2008); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s.145-166.
- Doğanay, Ahmet, Murat Ataizi, Ali Şimşek, Jale Balaban Sarı ve Yavuz Akbulut (2012); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 2653, 1. Baskı, Eskişehir.
- Enz, Jac Fitz ve Jack J. Philips (2001); *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erbaş, Ali, Tugay Arat ve Semih Büyükipekci (2012); “The Effect of Performance Appraisal Errors on Employee Performances: An Examination in Industrial Cooling Managements in Turkey in Terms of Employee Perceptions”, *European Scientific Journal*, Volume 8, No. 19, s. 164-190.
- Erdemir, Erkan (2006); “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 03-05 Kasım, Kocaeli, s. 29-38.
- Erdil, Oya, Lütfi Hak Alpkan ve Levent Biber (2004); “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya

Yönelik Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 101-122.

Erdoğan, İrfan (2012); *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatiksel Yöntemler*, Erk Yayınları, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.

Erdoğan, Nihat (2003); *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara.

Eren Gümüştekin, Gülten ve Fikret Gültekin (2009); “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 23, s. 147-158.

Eren, Erol (2010); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ertan, Rabia (2017); “Endüstri 4.0’ın Sihirli Anahtarı: Yetenek Yönetimi, *Ekovitrin Dergisi*, s. 102-103.

Ertürk, Mümin (2011); *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.

Farren, Caela (2009); “The Importance of Career Mapping”, http://www.masteryworks.com/newsite/clientimpact/impact_archives_june_09.htm, (Erişim Tarihi: 22.03.2017).

Ferecov, Rakif (2011); *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü.

Fettahlıoğlu, Ömer Okan ve Sevda Demir (2014); “İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s. 175-186.

Fındıkçı, İlhami (1999); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

Geniş, Nihan ve Metin Usta (2008); “Yetenek Yönetimi, Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.06.2016).

Geylan, Ramazan (2004); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 7. Basım, Eskişehir.

Godard Carole Drucker, Thierry Fouque, Mathilde Gollety ve Alice Le Flanchec (2017); “Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities” <https://hal-univ-paris10.archives-ouvertes.fr/hal-01625213>, (Erişim Tarihi: 15.05.2017).

Göksel, Aykut (2013); *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.

- Görmüş, Alparslan Şahin (2009); “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 57-75.
- Gündüzalp, Seda ve Mukadder Boydak Özcan (2018); “Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine”, *Journal of Anatolian Education Research (JAER)*, Volume 2, s. 14-46.
- Gürbüz, Sait (2011); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 397-418.
- Gürbüz, Sait (2013); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar” *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 1-35.
- Helvacı, M.Akif (2002); “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, s. 155-169.
- Heslin, Peter A. (2005); “Conceptualizing and Evaluating Career Success”, *Journal of Organizational Behavior*, www.interscience.wiley.com DOI: 10.1002/job.270, s. 113-136.
- Iles, Paul, Xin Chuai ve David Preece (2010); “Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and drivers”, *Journal of World Business*, Volume 45, No. 2, s. 179-189.
- Işık, Volkan (2009); “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları”, *Kamu’da Sosyal Politika Dergisi*, Yıl 3, Sayı 11, s. 67-72.
- İleri, Hüseyin ve Afra Horasan (2010); “Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve Ar-Ge Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2, s.171-189.
- İstatiksel Yazılımlar (2017); “Bonferroni testi nedir? Spss’de bonferroni testi nasıl yapılır?”, <https://yorumkalemi.com/threads/bonferroni-testi-nedir-spssde-bonferroni-testi-nasil-yapilir.4805>, (Erişim Tarihi: 20.09.2019).
- Jayarathna, Yasodara ve Nimesh Charuka Vithana (2018); “Perceived Career Barriers for Human Resources Professionals’ Career Development to Climb the Top of the Corporate Ladder”, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 18, Issue 3, s. 34-46.

- Joo, Baek-Kyoo ve Park Sunyoung (2010); “Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback”, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 31, No. 6, s. 482-500.
- Kanten, Selahattin ve Pelin Kanten, (2009); “Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı ile İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” *Yönetim Dergisi*, Yıl 20, Sayı 63, s. 119-140.
- Karaçay, Gaye (2017); “Talent Development for Industry 4.0” (Chapter 7), *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*, (Der.: Alp Üstündağ ve Emre Çevikcan), Springer Series in Advanced Manufacturing, s. 123-136.
- Karasar, Niyazi (2000); *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, 10. Baskı, Ankara.
- Karasoy, Onur (2011); “Kariyer Aşamaları”, <http://www.birlikteik.com/index.php?p=as&b=d00000000008>, (Erişim Tarihi: 14.06.2017).
- Karavardar, Gülşah (2014); “Career Commitment, Subjective Career Success and Career Satisfaction in the Context of Hazelnut Processing Industry in Giresun/Turkey”, *International Journal of Business and Management*, Volume 9, No. 6, s. 98-105.
- Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, A.Cevat Acar, Oya Özçelik ve Gönen Dünder (2008); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 3. Baskı, İstanbul.
- Keçecioglu, Tamer (2003); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioglu, Tamer ve Gözde Gülen Aydın (2015); *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi*, Hümanist Yayıncılık, İstanbul.
- Kılıç, Mustafa ve Volkan Erkan (2006); “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s. 77-93.
- Kişioğlu, İpek Aral (2009); “Kariyer Yönetimi Teknikleri” <http://www.kaynagiminsan.com/2009/10/07/kariyer-yonetimi-teknikleri>, (Erişim Tarihi: 14.06.2015).
- Koç, Hakan (2009); “Entelektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, s.201-217.
- Kubat, Gözde (2012); “Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 5, Sayı 1, s. 51-65.

- Kulualp, Halime Göktaş (2015); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s.99-123.
- Lewis, Robert ve Robert J. Heckman (2006); “Talent Management: A Critical Review”, *Human Resource Management Review*, No. 16, s. 140.
- Lunenburg Fred C. (2012); “Performance Appraisal: Methods and Rating Errors”, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Volume 14, No. 1, s. 1-9.
- McCauley, Cindy ve Michael Wakefield (2006); “The Management in the 21st Century”, *The Journal of Quality & Participation*, Winter, Volume 29, No. 4, s. 2-10.
- Mellahi, Kamel and Collings David (2010); “The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Elites in MNEs”, *Journal of World Business*, Volume 45, No. 2, s. 143-149.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012); “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, s. 41-52.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod (2001); *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Murat, Güven ve İsmail Bağrıaçık (2011); “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s. 1-24.
- Okeke, M.N., N.P. Onyekwelu, J. Akpua ve Dunkwu C. (2019); “Performance Management and Employee Productivity in Selected Large Organizations in South-East, Nigeria”, *Journal of Business Management*, Volume 5, Issue 3, s. 57-69.
- Öğüt, Adem (2012); *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci ve Tahir Demirsel (2004); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, s. 277-290.
- Özdemir, Yasemin ve Mustafa Aras (2015); “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, s. 107-121.
- Özden, M.Cemil (2001); *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Der Yayınları, Ankara.
- Özen, Yener (2011); “Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s. 81-96.

- Özer, Akif (2013); “Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 37-57.
- Özgür, Ayşenur Öktem (2015); *Kariyer Değerleri ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik*, Kitapana Basım Yayın, İzmir.
- Özkişi, Zeynep Gülçin (2012); “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiye’de Kadınların Bestecilik Eğitime Erişimi ve Bestecilik Kariyeri”, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, Cilt 7, Sayı 3, s. 2105-2114.
- Özler, Derya Ergun (2013); Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi, (Der.: Ramazan Geylan ve H. Z. Tonus), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No:2900, Eskişehir, s. 111-154.
- Özmutaf, Nezih Metin (2007); “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 41-60.
- Öztürk, Ümit (2010); *Performans Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Palmer, Margaret (1993); *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Pehlivan, Bülent (2008); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Maliye Dergisi*, Sayı 154, s. 171-187.
- PERYÖN (2011); “Türk Şirketleri Yetenek Açığı Nedeniyle Zorlanıyor”, <http://www.towerswatson.com/tr-TR/Press/2011/11/Turk-sirketleri-yetenek-acigi-nedeniyle-zorlaniyor>, (Erişim Tarihi: 15.08.2016).
- Polat, Seçkin (2011); “Yetenek Yönetimi”, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.12.2012).
- Prahalad, C.K. ve Gary Hamel (1990); “The Core Competence Of The Corporation”, *Harvard Business Review*, Volume 68, Issue 3, s. 79–90.
- Redford, Kirstie (2005); “Shedding Light On Talent Tactics”, *Personnel Today*, UK 26, s. 20.
- Reed, Richard and Robert J. Defillippi (1990); “Causal Ambiguity, Barriers To Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Volume 15, Issue 1, s. 88–102.
- Roe, Raymond A. (2009); *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, (Çev.: Canan Çetin), Beta Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2013); *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul.

- Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2012); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- Selden, Coleman Sally, Patricia Wallace Ingraham and Willow Jacobson (2001); “Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey”, *Public Administration Review*, Volume 61, No. 5, s. 598-607.
- Seviçin, Ahmet (2006); “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s. 183-197.
- Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan (2005); “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 55-64.
- Seyidoğlu, Halil (2009); *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Güzem Can Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- Seymen, Oya Aytemiz (2004); “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 79-114.
- Smita, Swati (2007); “Talent Management, Career Development & Succession Planning (CDSP)” Presentation, s. 2, <http://www.slideshare.net/gideonakpebeleodije/talent20-management-2>, (Erişim Tarihi: 19.05. 2015).
- Soysal, Abdullah (2009); “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren Dergisi*, s.17-40.
- Sposito, Cansu Akpınar (2013); “Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 75, s. 488-497.
- Stahl, Günter K., Ingmar Björkman, Elaine Farndale, Shad S. Morris, Jaap Paauwe, Philip Stiles, Jonathan Trevor and Patrick Wright (2012); “Six Principles of Effective Global Talent Management”, *MIT Sloan Management Review*, Volume 53, No. 2, s. 24-33.
- Sur, Tankut (2014); “İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijital Çözümler”, *Kaynak Dergisi*, Sayı 58, Sıra 745 <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=58&sira=745>, (Erişim Tarihi: 15.06.2015).
- Şahin, Ali ve Sibel Çalışkan (2018); “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği,” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 18, Sayı 36, s. 114–130.
- Şahin, Levent (2010); “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s. 129-164.
- Şahin, Özer (2017); *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Şeneldir, Okan (2010); “Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl 13, Sayı 150, s. 1-14.
- Şerbetçi, Derya (2001), “*Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şerbetçi, Derya (2003); “21. yy İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 8, s. 155-173.
- Şimşek, M.Şerif, Adnan Çelik ve Ayten Akatay (2007); *Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara.
- Tabancalı, Erkan ve Mithat Korumaz (2014); “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi” *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number: 25-I, Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2336>, s. 139-156.
- Tak, Bilçin, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz (2007); “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme,” *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 233-266.
- Tarique, Ibraiz ve Randall Schuler (2010); “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research”, *Journal of World Business*, Volume 45, No. 2, s. 122–133.
- Taştan, Seçil (2002); “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler ile İlişkisi”, www.insankaynaklari.gokceada.com, (Erişim Tarihi: 28.08.2011).
- Tatli, Ahu, Joana Vassilopoulou ve Mustafa Özbilgin (2013); “An Unrequited Affinity Between Talent Shortages And Untapped Female Potential: The Relevance of Gender Quotas for Talent Management in High Growth Potential Economies of The Asia Pacific Region”, *International Business Review*, Volume 22, No. 3, s. 539-553.
- Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek (2005); “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım, İstanbul, s. 63-68.
- Toker, Ayşegül, Alev Özer ve Ecmel Ayrıl (2015); “Türkiye’de Stratejik Yetenek Yönetiminin Başlıca Esasları”, *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 14-16 Mayıs, Muğla, s. 446-449.
- Toker, Boran (2007); “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 92-107.

- Toraman, Cengiz, Hasan Abdioğlu ve Burcu İşgüden (2009); “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 91-120.
- Tunçer, Polat (2012); “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, s. 203-233.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2016), <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 05.07.2016).
- Uslu, Yeter Demir (2014); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Yetenek Yönetimi” *Kooperatif Postası Karınca Dergisi*, Yıl 80, Sayı 929, s. 18-27.
- Uyargil, Cavide (2013); *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Uygur, Akyay ve Sevgi Sümerli Sarıgül (2015); “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 33, s. 189-201.
- Uysal, Şener (2014); “*Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Uzunbacak, Hüseyin (2006); “Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatı’nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3-4, s. 29-48.
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze (2004); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ünnü, Nazlı Ayşe Ayyıldız ve Tamer Keçecioğlu (2009); “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 9, Sayı 4, s. 1171-1192.
- Ünsar, Sinan (2009); “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 43-56.
- Vural, Yalçın, Pelin Vardarlier ve Abdullah Aykır (2012); “The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment”, *Social and Behavioral Sciences*, No. 58, s. 340-349.
- Yavan, Öznur (2012); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı”, *Akademik Bakış Dergisi (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi)*, Sayı 32, s. 1-20.

- Yazıcıoğlu, Saynur (2006); “*Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yıldız, Ebru (2014); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 11, Sayı 41, s. 215-236.
- Yumurtacı, Aynur (2014); “Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 8, s. 187-212.
- Yumuşak, Sedat (2008); “Performans Değerlendirmenin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması”, *Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Akademik Fener)*, Sayı 10, s. 44-62.
- Yüksel, İlhan (2005); İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 301-314.
- Yüksel, Öznur (1998); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Yüksel, Taha (2017); “Teknoloji Nedir? Faydaları ve Zararları Nelerdir?”, <http://www.makaleler.com/teknoloji-nedir--faydalar%C4%B1-ve-zararlar%C4%B1-nelerdir>, (Erişim Tarihi: 20.01.2018).
- Zerenler, Muammer (2005); “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, s. 1-36.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora programında yürütülen “**Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi**” adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket formunda çalıştığınız kurumla ve işinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz, ikinci bölümde ise yetenek yönetimi ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki soruları yer almaktadır. Anketteki tüm ifadeleri dikkatle okuyup sizin için en uygun olanı işaretlemenizi ve yanıtsız soru bırakmamanızı rica ederim.

Anket sonucunda elde edilen veriler sadece akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Sinan BAYRAKTAR
sinanbayraktar@outlook.com

Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU
gofluoglu@hotmail.com

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız

21-28 () 29-38 () 39-45 () 46 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz

Evli () Bekar ()

4. Öğrenim Durumunuz

Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()

5. Bu İşyerinde Çalışma Süreniz

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl ()
21 ve üzeri ()

6. Toplam Çalışma Süreniz

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()
16-20 yıl () 21 ve üzeri ()

7. İşletmedeki Göreviniz:

8. Kariyer Mentorunuz var mı?

Evet () Hayır ()

B. YETENEK YÖNETİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÖLÇEĞİ		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumda açık pozisyonlar ile ilgili ilan verme, işe alma ve yerleştirme aşamalarında iletişim teknolojileri etkili bir şekilde kullanılır.					
2	İşe alım sürecinde, adayların performans ve potansiyelinin kurumun ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliliklere uygunluğu detaylı olarak incelenir.					
3	Mezun olmayan veya yeni mezun yüksek potansiyelli adaylar belirlenerek kurumda istihdam etmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.					
4	Diğer kurumlarda yetenekli çalışan ve yöneticiler belirlenerek, şirketinizde istihdam etmeye yönelik gerekli çalışmalar yapılmaktadır.					
5	Şirketinizin başarılı olması için yönetici ve çalışan davranış göstergelerinin hangi yetenek ve yetkinlikleri gerektireceği düzenli olarak belirlenmektedir.					
6	Çalışanlar bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı rol ve görevlerde çalışma olanağına sahiptir.					
7	Her bölümde işinin uzmanı olan, yetenek ve yeterlilikleri doğrultusunda çalışan bireyler istihdam edilir.					
8	Çalışanlara bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı görevler verilir.					
9	Çalışanların mesleki gelişim ve potansiyelleri için koçluk ve kariyer danışmanları (mentor) vb. destekler sağlanır.					
10	Performansı ve potansiyeli yüksek olan çalışanlara kurum içinde farklı kariyer seçenekleri sunulur.					
11	Çalışanların sahip olmaları gereken yetkinlikler sosyal ve teknolojik eğilimler dikkate alınarak belirlenir.					
12	Şirketinizde çalışanlara yönelik geliştirme programları uygulanırken e-öğrenme ve bilişim teknolojileri kullanılır.					
13	Şirketinizde çalışanların ihtiyaçlarına uygun kişisel ve mesleki gelişme olanakları yeterince sunulur.					
14	Şirketinizde çalışanlar için gelecekte yönetim pozisyonlarına yönelik geliştirme ve liderlik programları uygulaması yapılır.					
15	Kurum içinde farklı bölümlere rotasyon olanakları yeterince sağlanır.					
16	Yüksek performans gösteren yetenekli çalışanların şirketinizde devamlılığını sağlamak için maaş artışı, prim vb. teşvikler yapılır.					
17	Şirketinizde performans değerlendirme sonucunda uygun çalışanların yöneticilik pozisyonlarına terfi etmesi sağlanır.					
18	Şirketinizde çalışanların kişisel ve kurumsal başarılarının yer aldığı iletişim sistemleri bulunmaktadır.					
19	Şirketinizde esnek çalışma saatleri ve çalışan sağlık hizmetleri vb. uygulamalar çalışanların organizasyonda çalışmaya devam etmesine katkıda bulunur.					
20	Çalışanların memnuniyeti sistematik olarak değerlendirilerek gerekli yönetsel düzenlemeler yapılır.					
21	Üst yönetim kuruma katılması planlanan çalışan ve yöneticilerin sayı ve yetkinliklerini belirleme çalışmalarını destekler.					
22	Emeklilik veya diğer nedenlerle gelecekte hangi birimlerde ne kadar çalışanın kurumdan ayrılacağını belirleyen çalışmalar yapılır.					
23	İnsan Kaynakları yüksek potansiyelli çalışan ve yöneticilerin yetkinliklerini tanımlar ve yönetici pozisyonları için çalışını geliştirir.					
24	Lider ve yönetici ihtiyacını karşılamak amacıyla yüksek performans ve potansiyele sahip çalışanlar kurum içinden seçilir ve bu çalışanlara yönelik geliştirme programları yürütülür.					
25	Kurum içinde yetenekli çalışanları ileride boşalacak yönetici pozisyonlarına hazırlayan yönetici geliştirme programları yürütülür.					
26	Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.					
27	Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
28	Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
29	Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
30	Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					

EK 2: Mercer 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması

(<https://www.mercer.com.tr/basin-odasi-haberler/mercer-2019-kuresel-yetenek-trendleri-arastirmasinin-sonuclari-aciklandi.html>)

Mercer 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'nın Sonuçları Açıklandı

Araştırma iş dünyasının geleceğini şekillendiren 4 eğilimi tanımlıyor. Geleceğe hazırlanırken en büyük risk çalışandaki değişim yorgunluğu

Lider insan kaynakları yönetim danışmanlığı firması Mercer'ın, insan kaynakları dünyasının geleceğine dair yeni etkenleri araştırdığı ve değerlendirdiği 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'nın sonuçları açıklandı. Dünya genelindeki 16 coğrafyadan ve 9 kilit sektörden 7 bin 300'den fazla üst düzey yönetici, İK lideri ve çalışanın katıldığı araştırma; iş dünyasının geleceğini şekillendiren ilk dört eğilimi ortaya çıkardı. Mercer'ın Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'nda, 2019'un 4 ana işgücü trendi, "İşi gelecekteki değerle uyumlu hale getirmek", "Güçlü marka etkisi oluşturmak", "İş deneyimini düzenlemek" ve "Yeteneğin yönlendirdiği değişimi sağlamak" olarak sıralanıyor.

İş dünyasının geleceğini şekillendiren eğilimleri ortaya çıkaran araştırmaya göre, yöneticilerin yaklaşık yüzde 73'ü önümüzdeki üç yıl içinde çalışma hayatında önemli bir karmaşa beklerken, şirketler "geleceğe hazır" olmak için yeni stratejiler belirlemeyi ve değişim yorgunluğunun yarattığı riskleri ortadan kaldırmayı gündemlerinin ilk sırasında tutuyor. Çalışanların şirket tercihlerinde ise istikrar ve iş güvencesi ilk sırada yer alıyor.

Her yıl dünya genelinde yaklaşık 700 araştırma gerçekleştiren, lider insan kaynakları yönetim danışmanlığı firması Mercer'ın "2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması" tamamlandı. İş hayatına dair yeni etkenlerin değerlendirildiği, değişimle ilgili kritik kopuklukların tanımlandığı ve 2019'da büyümeyi yakalamak için önerilerin yer aldığı araştırmaya, dünya genelindeki 16 coğrafyadan ve 9 kilit sektörden 7.300'den fazla üst düzey yönetici, İK lideri ve çalışan katıldı.

Mercer'ın 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması, öncü şirketlerin 2019'da izlediği ilk dört İK trendinin "İşi gelecekteki değerle uyumlu hale getirmek", "Güçlü marka etkisi oluşturmak", "İş deneyimini düzenlemek" ve "Yeteneğin yönlendirdiği değişimi sağlamak" olduğunu ortaya koyuyor.

2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'na göre, 2018 yılındaki yüzde 26'lık orana kıyasla yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü (%73) önümüzdeki üç yıl içinde önemli bir karmaşa bekliyor. Yöneticiler kuruluşlarını 'geleceğe hazır' hale getirmeye odaklanırken, beceri açığını kapatmak ve çalışanlarda değişim yorgunluğunun üstesinden gelmek bu dönüşümün hızını kesebilecek faktörler arasında gösteriliyor. Her üç yöneticiden biri, şirketlerinin insan sermayesi risklerini azaltma konusunda endişelerini ifade ediyor.

Geçtiğimiz son birkaç yıl içinde, şirketlerin işin geleceği ile ilgili hazırlıklarında, öngörü aşamasından eyleme geçtiğini ortaya koyan araştırma, değişim adına hayata geçirilen uygulamaların, insanların önemsendiği değerleri görmezden gelerek ve onları sayısız değişim programlarıyla sersemletme riskini de taşıdığına dikkat çekiyor.

Çalışanlar istikrar ve iş güvencesi istiyor.

Günümüzün bu belirsizlik ikliminde çalışanlar ise önce istikrar arıyor. Mercer'ın 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması, iş güvenliğinin, çalışanların şirketlerine katılmasının en önemli üç nedeninden biri olduğunu ve bunun şirkette temel kalış nedeni olduğunu ortaya koyuyor. Ancak her üç çalışandan biri, yapay zekanın ve otomasyonun kendilerini işlerinden edeceği endişesini taşıyor. Çalışanların kendilerini güvende hissetmesine yardımcı olmanın yolu, insani bağlarını geliştirmek olarak gösteriliyor. Başarılı çalışanlar şirketteki rollerini “ilişki odaklı” ve çalışma ortamlarını “iş birliğine dayalı” olarak tanımlıyor. Pozisyonlarını bu şekilde tanımlayanların oranı diğer çalışanlara göre iki kat daha fazla.

İŞİ GELECEKTEKİ DEĞERLE UYUMLU HALE GETİRMEK

Yapay zeka ve otomasyon sistemleri, iş hayatında rekabetçi ortamı dönüştürmeye devam ederken, şirketlerin yüzde 60'ı önümüzdeki bir yıl içinde daha fazla işi otomasyona geçirmeyi planlıyor. Şirket yöneticileri, işin yeniden tasarımını, yatırım getirisi en yüksek potansiyele sahip olan yetenek yatırımı alanı olarak tanımlıyor. Çalışanların yüzde 65'i ise sorumluluk alanlarının daha net bir şekilde tanımlanmasını talep ediyor.

İK açısından zorluklar, “entegre bir insan stratejisi oluşturmak” (yüksek büyümeye sahip şirketler tarafından dört kat daha fazla kullanılan bir yaklaşım), “şirketin gelecekteki büyüklüğü ve yapısıyla ilgili kararları etkilemek için doğru yetenek tahlillerini geliştirmek” şeklinde sıralanıyor. Bununla birlikte, şirketlerin yalnızca üçte biri yatırım, satın alma, borçlanma ve otomasyon stratejilerinin iş üzerinde olumlu bir etkisi olacağına inanıyor.

GÜÇLÜ MARKA ETKİSİ OLUŞTURMAK

Çalışanlar ve iş arayanlar, öncelikle bir şirketin iş süreçlerini nasıl yürüttüğüne ve markasının değerini nasıl koruduğuna önem veriyor. Bununla birlikte daha sosyal, şeffaf iletişimin esas alındığı yeni iş dünyasında, bir şirketin tüketici markası ile yetenek değer önerisi (talent value proposition) arasındaki çizgiler belirsizleşiyor. Başarılı şirketlerin öne çıkan özelliği ise markalarının tüm işgücü segmentlerinde etki uyandırdığından emin olmaları. Yetenek değer önerisini, taşeron işçiler gibi farklı gruplara yayma oranı, orta düzeyde büyüme gösteren şirketlerde yüzde 47 iken, büyümesi yüksek şirketlerde bu oran yüzde 68. Bir kuruluşun toplam ödül felsefesi, marka değerlerinin parlayabileceği alan olarak görülüyor. Çünkü

araştırmaya göre, başarılı çalışanların ücret ve terfi kararlarında adil davranan bir şirkette çalışma olasılığı dört kat daha fazla.

İŞ DENEYİMİNİ DÜZENLEMEK

Şirketlerin en iyi yetenekleri elde tutmak için pratikte etkili ve yararlı bir deneyim sunmaları büyük önem taşıyor. Mercer'ın 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'na göre, başarılı çalışanların, hızlı karar vermeye imkan sunan (%26'ya karşılık %81) ve işlerini etkili bir şekilde yapmaları için araç ve kaynak sağlayan (%30'a karşılık %82) şirketlerde çalışma olasılıkları üç kat daha fazla. Çalışanlar, şirketlerinden kişiselleştirilmiş ve basitleştirilmiş profesyonel gelişim planları sunulmasını talep ediyor. Çalışanların yarısından fazlası (%56) becerilerini geliştirmek ve gelecekteki işlere hazırlanmak için planlanmış öğrenme programları istiyor. Bu noktada teknoloji her zaman kritik bir role sahiptir. Yüksek büyüme gösteren şirketlerin çalışanlarına tam dijital bir deneyim sağlama olasılıkları, orta ölçekte büyüme gösteren şirketlerin iki katı olarak gözüküyor.

YETENEĞİN YÖNLENDİRDİĞİ DEĞİŞİMİ SAĞLAMAK

Yeteneğin değişimin merkezinde olduğundan emin olmak için insan kaynaklarının iş dönüşümünde söz hakkının olması gerekiyor. Mercer'ın 2019 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'na göre, insan kaynakları liderlerinin yüzde 61'inin büyük değişim projelerinin hayata geçirilmesinin planlanmasında ve yüzde 54'ünün bu planların uygulamaya geçirilmesinde aktif rol aldığı görülüyor. Ancak, her 5 insan kaynakları liderinden sadece 2'si dönüşüm girişimlerinin fikir oluşturma adımında rol alıyor. İnsan kaynakları departmanları, çalışan moralini, değişiklikleri kalıcı hale getirmenin önündeki önemli bir engel olarak görüyor: “Çalışanın değişimden yıpranması” ve “çalışanlarının güven hislerindeki düşüş” önümüzdeki yılın en önemli iki zorluğu olarak ortaya çıkıyor. Bu bulgular, dönüşüm çabalarının insan merkezli tasarıma odaklanması gerektiğine ve ayrıca insanların değişimi nasıl deneyimlediğini ve kucakladığını anlamak için yeni yetenek ölçütlerine duyulan ihtiyaca işaret ediyor.

Araştırma hakkında değerlendirmelerini paylaşan Mercer Türkiye Genel Müdürü Dinçer Güleyn, “2019 Küresel Yetenek Trendleri çalışması gösteriyor ki şirketler, çalışanların bağlılığına daha fazla yatırım yapmak durumunda. İş dünyasının geleceği, tutarlı bir kimlik algısı oluşturarak, bağlantılar kurarak ve deneyimleri kişiselleştirmek için verileri kullanarak günümüz işgücüne hitap eden bir iş ortamı oluşturmaya dayanıyor. Geleceğe hazır olmanın anahtarı, işleri ve insanları değer oluşturulduğu noktada buluşturmak ve geleceğe hazır çalışanların becerileri ve davranışlarını ödüllendirmek için etkin mekanizmalar kurmaktan geçiyor” dedi.

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. Uludağ Üniversitesi İşletme bölümünden 2000 yılında mezun oldu. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programını 2004 yılında tamamladı.

Ahmet Sinan Bayraktar, 2002-2003 yılları arasında Anadolu Finans İstanbul'daki Genel Merkezinde İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı olarak çalıştı. 2004 yılında askerlik öncesi Danone Firması Lüleburgaz Fabrikasında Dönemsel İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görev yapan Bayraktar, 2004 yılı Kasım ayından bu yana Ereğli Demir ve Çelik Fabrikalarında (ERDEMİR) insan kaynakları, işgücü verimliliği ile ilgili çalışmalarda bulunmuştur. Halen aynı firmada muhasebe uzmanı olarak çalışmaya devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.