

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE YENİ İNSAN KAYNAKLARI MODELİ
OLARAK YETENEK YÖNETİMİ: İSTANBUL’DA
KOBİ’LER ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Duygu YÜCESOY MANYASLI
2501121278

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR

İstanbul – 2015



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : DUYGU YÜCESOY MANYASLI Numarası : 2501121278

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : PROF. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR

Tez Savunma Tarihi : 04.09.2015 Saati : 16.00

Tez Başlığı : İŞLETMELERDE YENİ İNSAN KAYNAKLARI MODELİ OLARAK YETENEK YÖNETİMİ-
İSTANBUL'DA KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR		KABUL
2- DOÇ. DR. UMUT OMAV	—	—
3- YRD. DOÇ. DR. TOLGA ÖCAL		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. ZEKİ PARLAK	—	—
2- YRD. DOÇ. DR. HASAN ŞENOCAK		Kabul

ÖZ

İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi: İstanbul'da KOBİ'ler Üzerine Bir Alan Araştırması

Duygu Yücesoy Manyalı

2501121278

Bilgi çağında büyük işletmelerle her alanda rekabet etmek ve çağın gerekliliklerini yerine getirmek durumunda olan KOBİ'lerin yetenek yönetimi konusunda da başarılı olması işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. KOBİ'ler insan kaynakları alanında da sermaye yetersizliği nedeniyle çalışanlarına büyük işletmelere göre daha kısıtlı maddi kaynaklar sunma, tanıtım sorunu yaşama ve işveren markası oluşturma gibi sorunlar yaşamaktadırlar. Ancak KOBİ'ler esnek yapıları, üst yönetimin desteğini daha çabuk sağlayabilmeleri, bire bir uygulama yapabilme gibi özellikleri ile yetenek yönetimi konusunda avantajlı duruma gelmektedirler.

Bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak yetenek yönetimi ile ilgili kavramları incelenmiş, yetenek yönetiminin uygulama adımları, Türkiye ve KOBİ'ler açısından artan önemi ve güncel gelişmeler araştırılmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ne ölçüde yetenek yönetiminin bütünsel bakış açısına sahip oldukları, yetenek yönetiminin hangi alanlarında gelişmeye daha çok ihtiyaç duyulduğu incelenmiştir. Çalışma sonucunda KOBİ'lerin genel olarak yetenek yönetiminin performans odaklı adımlarında yeterli oldukları; ancak yedekleme yönetimi, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi, yetenekli çalışanların oryantasyonu ve yetenekli çalışanları geliştirme konularında önemli eksikliklerinin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, KOBİ'ler, KOBİ'ler için İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Talent Management as New Human Resources Model For Enterprises: A Field Study on SME's in Istanbul

Duygu Yücesoy Manyalı

2501121278

It is crucial to become successful in the field of talent management for the sustainability of SMEs which has to compete with big companies and comply with the requirements of information age. Due to lack of capital, SMEs have problems with promotion, creating employer brand and providing constricted material resources in human resources field. However, SMEs are advantageous in talent management due to their flexible structure, maintaining support of top management quicker and one to one application.

In this study, primarily literature research has been conducted to analyze concepts related to talent management, application steps of talent management, current developments and increasing importance of talent management for Turkey and SMEs. In the research section of the study, to what extent SMEs which operates in Istanbul possess holistic approach of talent management and which areas need development has been researched. Study results have revealed that SMEs are satisfactory in performance related fields of talent management in general but have essential problems in succession management, rewarding, developing talented employees and orientation of talented employees.

Key Words: Talent Management, SME's, Human Resources Management for SME's

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile işletme içindeki anahtar pozisyonların belirlenip, bu pozisyonlara yetenekli kişilerin yerleştirilmesi, bu yetenekli kişilerin gelişimi ve motivasyonun sağlanması ve bu yetenekli kişilerin işletmede kalmasının sağlanması olarak tanımlanabilen ve bütünsel bir bakış açısına sahip olan yetenek yönetimi alanın, konuyla ilgili güncel gelişmelerin, bu alanın KOBİ'ler ve Türkiye için etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması yapılarak birinci bölümde yetenek yönetimi kavramı ve bu kavrama ilişkin yetenek, entelektüel sermaye gibi kavramlara yer verilmiş ve yetenek yönetimi kavramının gelişimi ve uygulama alanları araştırılmıştır. İkinci bölümde yetenek yönetiminin adımları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde yetenek yönetimine ilişkin güncel tartışmalar, süreçler ve KOBİ'lere yönelik uluslararası ve ulusal uygulamalara yer verilmiştir.

Alan araştırması ile değişen insan kaynakları ihtiyaçlarına cevap verebilen yetenek yönetimi yaklaşımı konusunda İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ne ölçüde bütünsel bir bakış açısına sahip oldukları, bu yaklaşımı ne ölçüde benimsedikleri ve hangi alanlarda gelişmeleri gerektiği ölçülmek istenmektedir. Alan araştırması ayrıca KOBİ'lerde işletme sektörü, faaliyet süresi ve işletme sahibinin yaşı veya eğitimi gibi faktörlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin etkileri ölçülmesi planlanmıştır. Bu nedenle tezin dördüncü bölümünde İstanbul'da bulunan 120 KOBİ sahibi veya ortağının yetenek yönetimi alanına ilişkin bilinç düzeyini, hali hazırdaki uygulamaları ve bu uygulamaların sistematik olup olmadığını ölçen bir anket çalışması uygulanmıştır. Katılımcıların profili ve anket sonuçlarına ilişkin veri analizleri dördüncü bölümde sunulmuştur. Tezin sonuç bölümünde literatür taraması ve araştırma sonuçları göz önüne alınarak KOBİ'lerin gelişimine katkı sağlayacak öneriler sunulmaya ve konuya ilişkin değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

Yetenek yönetimi konusuna ilişkin yabancı dilde hazırlanmış çok sayıda kaynak bulunmasına karşın göreceli olarak az sayıda Türkçe kaynak ve tez çalışması bulunmaktadır, ayrıca Türkiye’de yetenek yönetimi konusunda KOBİ’ler özelinde yapılmış ve alan araştırması ile desteklenmiş herhangi bir tez çalışmasına rastlanmamıştır. Bu durum tez çalışmasının önemini ortaya koyarken beraberinde alan araştırmasının tasarlanmasındaki zorlukları getirmiştir. Ancak bu durum tez danışmanım Prof. Dr. Süleyman Özdemir’in katkıları ve anket ön uygulaması ile büyük ölçüde çözülmüştür.

Çalışmamı gerçekleştirme konusunda değerli katkıları nedeniyle öncelikle danışmanım Prof. Dr. Süleyman Özdemir’e ve tüm değerli hocalarıma teşekkür ederim. Alan araştırmasının uygulanması konusunda benden desteklerini esirgemeyen tüm KOSGEB Haliç Hizmet Merkezi Müdürlüğü personeline, ilk öğretmenlerim olan ve beni her zaman destekleyen annem ve babama, tez çalışması boyunca gösterdiği sabır ve verdiği grafik tasarım desteği nedeniyle eşim Alaittin Manyaslı’ ya teşekkür ederim.

Temmuz, 2015

Duygu YÜCESOY MANYASLI

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAVRAMLAR	4
1.1.1. Yetenek Kavramı.....	4
1.1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	9
1.1.3. Entelektüel Sermaye Kavramı	12
1.1.4. KOBİ Tanımı	13
1.2 YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	15
1.2.1. Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gelişimi ...	15
1.2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	16
1.2.3. Yetenek Savaşları Terimi ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı.....	17
1.2.4. Yetenek Konusuna Bakışın Yetenek Yönetimi Modeline Etkisi.....	18
1.2.5. Yetenek Yönetimi Modellerinin Gelişimi.....	20

İKİNCİ BÖLÜM
MODERN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR ARACI OLARAK
YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ADIMLARI

2.1.	Kilit Pozisyonları ve Yetenekli Çalışanları Belirleme ve Mevcut Durum Analizi	29
2.2.	Yetenekli Çalışanları İşe Alma.....	34
2.3.	Yetenekli Çalışanların Oryantasyonu	34
2.4.	Yetenekli Çalışanların Sınıflandırılması	41
2.5.	Yetenekli Çalışanları Geliştirme	47
	2.5.1. Mentorluk	50
	2.5.2. Koçluk.....	52
	2.5.3. Eğitimler	56
	2.5.4. İş Zenginleştirme ve Rotasyon	57
	2.5.5. Destekçilik ve Personel Güçlendirme.....	58
2.6.	Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	60
2.7.	Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	62
2.8.	Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi	66
	2.8.1. Maddi Ödüllendirme.....	69
	2.8.2. Maddi Olmayan Ödüllendirme	70
2.9.	Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması	70
2.10.	Yetenekli Çalışanlara İlişkin Yedekleme Yönetimi	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ, TÜRKİYE VE KOBİ'LER

3.1. KOBİ'LERİN YETENEK YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ DEZAVANTAJLARI.....	84
3.2. KOBİ'LERİN YETENEK YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ AVANTAJLARI....	85
3.3. YETENEK YÖNETİMİNİN KOBİ'LERE KATKILARI.....	86
3.4. KOBİLER İÇİN YETENEK YÖNETİMİ ALANINDA BAŞARILI OLMASI İÇİN GEREKLİ UNSURLAR	88
3.4.1. Üst Yönetimin Desteği	89
3.4.2. Şeffaf İletişim.....	90
3.4.3. Yeniliklere Açık Olmak.....	91
3.4.4. İşletme Stratejisi İle Uygunluk	91
3.5. YETENEK YÖNETİMİNİN TÜRKİYE VE KOBİ'LER AÇISINDA ARTAN ÖNEMİ	93
3.5.1. Yetenek Yönetimi, Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye	95
3.5.1.1. Yetenek Yönetimi ile Gelişmekte Olan Ülkelerin İnsan Kaynakları Kalitesinin Küresel Ölçeğe Taşınması	96
3.5.1.2. Gelişmekte Olan Ülkelerde Yetenek Yönetimi ve Maddi Olmayan Ödüllendirme	97
3.5.2. Yetenek Yönetimi ve KOBİ'ler	100
3.5.2.1. Yetenek Yönetimi, KOBİ'ler ve Hizmet Sektörünün Artan Önemi	100
3.5.2.2. Farklı Çalışan Gruplarının İş Hayatına Dahil Olması ile KOBİ'ler İçin Yetenek Yönetiminin Artan Önemi	102
3.5.2.3. Yetenek Yönetimi, KOBİ'ler ve Y Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentilerinin Yönetilmesi	105
3.5.2.4. Yedekleme Yönetiminin İşletme Devamlılığı Konusundaki Artan Önemi	109

3.5.2.5. Yetenek Yönetimi, KOBİ'ler ve İnovasyon.....	111
---	-----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	115
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	115
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	116
4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	117
4.4.1. Ana Kütle ve Örneklem	117
4.4.2. Veri Toplama Yöntemi	117
4.4.3. Araştırma Ön Uygulaması.....	118
4.4.4. Güvenilirlik Analizi.....	118
4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	119
4.5.1. Katılımcı ve İşletme Profili.....	119
4.5.2. Hipotezlerin Değerlendirilmesi	121
SONUÇ VE ÖNERİLER	138
KAYNAKLAR	145
EK-1 - ANKET.....	161

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş Hayatındaki Temel Yetenek Türleri ve Özellikleri	7
Tablo 2: Daha Önce Çalıştığı Ekonomik Faaliyete Göre İşsizler.....	104
Tablo 3: İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri.....	106
Tablo 4: Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	122
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumları.....	122
Tablo 6: İşletme Büyüklüklerine Göre Dağılım.....	123
Tablo 7: İşletmelerinin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımları.....	123
Tablo 8: Anket Sorularına Verilen Cevapların Ortalama Değerleri.....	124
Tablo 9: Yetenek Yönetimi Alanlarına Göre Ortalama Değerler.....	129
Tablo 10: İşletmede Çalışan Sayılarına Göre Çalışan Sınıflandırma ve Performans Değerlendirme Sorularına Verilen Cevapların Ortalama Değerleri.....	129
Tablo 11: İşletmede Çalışan Sayılarına Göre Çalışan Sınıflandırma ve Performans Değerlendirme Sorularına Verilen Cevapların Varyans Analizi.....	131
Tablo 12: Faaliyet Yılına Göre Yedekleme Yönetimi Ortalama Değerleri.....	131
Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Soruları Ortalama Değerleri.....	132
Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Sorularının Varyans Analiz Sonuçları.....	133
Tablo 15: Eğitim Düzeyine Göre “Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı üst yönetim stratejileri arasında önceliklidir.” Sorusu Ortalama Değerleri.....	134
Tablo 16: Eğitim Düzeyine Göre “Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı üst yönetim stratejileri arasında önceliklidir.” Sorusunun Varyans Analiz Sonuçları.....	135

Tablo 17: Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Motivasyonu ve Yetenekli Çalışanları İşe Alma Konularının Ortalama Değerleri.....	136
Tablo 18: Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Motivasyonu ve Yetenekli Çalışanları İşe Alma Konularında Varyans Analiz Sonuçları.....	138
Tablo 19: Sektör Ayrımına Göre Çalışanın Gelişimi Konusunda Ortalama Değerler.	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	17
Şekil 2:	Towers Perrin Yetenek Raporunun İşverenlere Tavsiyeleri.....	30
Şekil 3:	McKinsey Danışmanlık Firması Tarafından Yapılan Çalışan Sınıflandırılması	46
Şekil 4:	Volvo Firmasının Çalışan Sınıflandırması	47
Şekil 5:	Yetenekli Çalışanların Geliştirilmesi Konusunda En İyi Sekiz Uygulama.....	51
Şekil 6:	Personel Güçlendirmenin Dört Farklı Boyutu.....	61
Şekil 7:	Personel Değerlendirme Sistemleri.....	66
Şekil 8:	Çalışanın İşten Ayrılmasının Dolaylı Maliyetleri.....	77
Şekil 9:	Yetenekli Çalışanları Firmaya Çekmek İçin Verilen Mesajlar.....	80

KISALTMALAR

a.g.e	:	Adı Geçen Eser
a.g.m	:	Adı Geçen Makale
CIPD	:	Chartered Institute of Personnel and Development (Yetkili Personel ve Gelişim Enstitüsü)
Çev.	:	Çeviren
Der.	:	Derleyen
Ed.	:	Editör
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı
IQ	:	Intelligence Quotient (Zeka Katsayısı)
İŞKUR	:	Türkiye İş Kurumu
s./ss.	:	Sayfa / Sayfalar
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
v.b.	:	ve benzerleri
v.d.	:	ve diğerleri
Yay.	:	Yayınçılık

GİRİŞ

Her firma maliyet, kalite, hizmet ve inovasyon alanlarında verimli bir şekilde rekabet etmeyi amaçlar. Bu amacın başarıya uğraması yeterli sayıda doğru yeteneklere sahip doğru insanın doğru yerlerde istihdam edilmesine bağlıdır. Bu nedenle iş gücü piyasası sektör fark etmeksizin başarılı veya başarılı olmayı amaç edinmiş tüm işletmelerin mücadele ettikleri bir alandır. Kölelik sistemi dışında kişilerin emeği belli bir süre için kiralanabilir ama çalışanlara sahip olunamaz. Bu nedenle işletmeler çalışanlar istemezse insan kaynaklarını mülkiyetleri altında sürekli tutamazlar. Çalışanın firma ile birlikte olduğu dönemde çalışanın potansiyelini ortaya açığa çıkarmak ve verimli şekilde çalışmasını sağlamak için çalışanın bilgi, yetenek, beceri seviyesini doğru biçimde değerlendirebilmesi, geliştirmesi ve kişiyi elde tutması çok önemlidir. Bu durum insan faktörünün en kritik unsur olduğu bilgi çağında işletmeler için çok daha hayati bir noktaya gelmiştir ve McKinsey&Company firması tarafından işletmelerin yetenekli çalışanları firma bünyesinde almak için giriştikleri mücadeleyi tanımlamak için kullanılan yetenek savaşları olgusunu ortaya çıkarmıştır. İşletmedeki insan faktörünün bütüncül bir bakış açısıyla ele alan ve kısaca işletme içindeki anahtar pozisyonların belirlenip, bu pozisyonlara yetenekli kişilerin yerleştirilmesi, bu yetenekli kişilerin gelişimi ve motivasyonun sağlanması ve bu yetenekli kişilerin işletmede kalmasının sağlanması olarak tanımlanabilen “Yetenek Yönetimi” insan kaynakları alanının yeni vizyonu olarak ortaya çıkmıştır.

Türkiye’deki işletmelerin % 99,9’unu oluşturan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ’ler) ekonomimizin en önemli öğeleri konumundadır. Küreselleşen dünyanın getirdiği hızlı değişime ve bilgi toplumunun gereklerine ayak uydurmak KOBİ’ler için bir zorunluluk durumunu almıştır. İnsan kaynaklarının yeni vizyonu ile yeteneği yönetmek, özellikle doğru çalışanla doğru işi eşleştirmek insan kaynaklarının önemli

zorluklarından biridir. Bunun yanı sıra firmanın mevcut yeteneğini tespit etmek en önemli yetenek yönetimi sorunları arasındadır. Bu görev çoğu zaman kesin olmayan ve zorlu çok sayıda yönetsel karar gerektirir. İnsan kaynakları kararları kişisel deneyim, bilgi, tercih ve muhakeme gibi farklı faktörlere dayanır, bu faktörler özellikle yükselmelerde, kişisel gelişim gibi alanlarda tutarsız, net olmayan ve beklenmeyen kararlara yol açabilir. Ancak yetenek yönetimi sağladığı bütünsel bakış açısıyla klasik insan kaynakları alanının bu sorunlarına da çözüm üretmektedir.

Ülkemizdeki her dört çalışandan üçünün istihdamını sağlayan KOBİ'lerin insan kaynakları sorunlarına çözüm bulunması çalışan kalitesinin artmasını sağlayarak genç bir nüfusa sahip olan ülkemizin genç nüfusundan kaynaklanan fırsat penceresini doğru kullanabilmesine de önemli şekilde katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışmanın amacı İstanbul'da bulunan KOBİ'lerin yetenek yönetimi konusundaki bilinç düzeyleri ve bütünsel disipline ne ölçüde uygun hareket ettiklerini ölçmek ve bulgular doğrultusunda KOBİ'lerin gelişimine yönelik öneriler sunmaktır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde yetenek yönetimi kavramına, bu kavrama ilişkin yetenek, entelektüel sermaye gibi kavramlara, yetenek yönetimi kavramının gelişimine ve KOBİ tanımına yer verilmiştir.

İkinci bölümde yetenek yönetimini oluşturan uygulama adımları ayrıntılı biçimde açıklanmış ve incelenmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde KOBİ'lerin yetenek yönetimi konusunda avantaj ve dezavantajları, KOBİ'ler özelinde yetenek yönetiminin faydaları, küresel dünya ve bilgi toplumunda ön plana çıkan hizmet sektörü, kadın, genç ve yaşlı çalışanlar, yedekleme planlaması gibi konularda yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin KOBİ'ler ve ülkemiz için artan önemi konularına yer verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde İstanbul'da bulunan KOBİ'lerin yetenek yönetimi alanına ilişkin bilinç düzeyini, hali hazırda uygulamarı ve bu uygulamaların sistematik olup olmadığını ölçen bir anket çalışması uygulanması yapılmış ve bu anketin sonuçları paylaşılmıştır.

Tezin sonuç ve öneriler bölümünde literatür taraması ve araştırma sonuçları göz önüne alınarak KOBİ'lerin gelişimine katkı sağlayacak öneriler sunulması ve değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Birinci bölümde tezin konusunu oluşturan yetenek yönetimi ve KOBİ'lere ilişkin yetenek, yetenek yönetimi, entelektüel sermaye ve KOBİ gibi kavramlar açıklanmıştır.

1.1. Kavramlar

Bu bölümde tez içerisinde sıkça yer alan ve tezin konusunu oluşturan yetenek, yetenek yönetimi ve KOBİ'lere ilişkin kavramlar açıklanmıştır.

1.1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek birçok kişi tarafından bilinen ve herkes tarafından görüş birliğinin bulunduğu varsayılan bir kavramdır, örneğin Einstein'ın yetenekli olup olmadığı sorulsa birçok kişi yetenekli olduğu yönünde cevap verir. Ancak bu soru Einstein'a sorulduğunda şu şekilde cevap vermiştir, “Özel bir yeteneğim olmadığını kesin bir şekilde biliyorum, Özeleştirici ile harmanlanan merak, takıntı ve azim bana fikirlerimi veriyor.”¹ Bu cevaptan Einstein için yeteneğin tanımının çok daha farklı öğeler içerdiği anlaşılabilmektedir.

Yeteneğin tanımının çok farklı yorumları bulunmasına ve genel olarak kabul görmüş tek bir tanımla bulunmamasına karşın, literatürde sıkça kullanılan ve kabul edilen tanımları da mevcuttur. Yeteneğin en geniş şekilde kabul gören tanımları arasında:

“Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki

¹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York: McGraw-Hill, 2004, s. 339.

*bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir.”*² bulunmaktadır. Spor, eğitim, insan kaynakları gibi bir çok alana hitap eden bu tanımda hem bedensel hem zihinsel özellikler ön plana çıkarılmaktadır. Ancak yeteneğin farklı alanlara ilişkin tanımlarında farklı özelliklerin daha çok vurgulandığı görülmektedir. Örneğin yeteneğin insan kaynakları alanında geniş kabul gören tanımı bu alanda önemli çalışmaları bulunan profesör Dave Ulrich tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre “Yetenek bugünün ve yarının görevlerini yerine getirmek olan yetkinlik, firmanın başarılı olması için ekstra enerji sunabilmek olan bağlılık ve çalışanların işleri aracılığı ile yaptıkları katkıların çarpımı ile oluşmaktadır.”³ şeklindedir. Bu tanımda daha çok zihinsel özelliklerin sonuçları vurgulandığı görülmektedir.

Benzer durum iş dünyasında da bulunmaktadır, 2010 yılında yapılan bir araştırmaya katılan işletmelerin % 87’si yeteneği tanımlamıştır ancak bu tanımlardan hiç biri bire bir aynı değildir.⁴ Ancak tanımlarda ortak yönler de bulunmaktadır, yetenek çoğu zaman “yüksek performanslı” veya “yüksek potansiyelli” terimleri ile bağdaştırılmaktadır. “Yüksek potansiyelli” terimleri ile bağdaştırılan yetenek tanımları genellikle yetenekli kişinin sahip olduğu özel bir kabiliyetin bu özellikten yoksun bir kişiye göre daha iyi sonuçlar üretmesine neden olabileceği savunulmaktadır. Bu kabiliyetlere örnek olarak liderlik, yaratıcılık, inovatif düşünebilme verilebilir. Yüksek performans odaklı tanımlamalar güncel sorumlulukların kabiliyetliliğe göre doldurulmasıyla ilgilenmektedir. İki tanım birleştğinde yetenek ortalama üstü performans potansiyeli gösteren ve sorumluluklarını çok başarılı şekilde yerine getiren

² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5. bs., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No. 243, 1999, s. 87.

³ Ulrich Dave, “The Talent Trifecta”, **Workforce Management**, MediaTec Publishing Inc., Eylül 2007, Vol. 86, s. 32-33.

⁴ Denise Ewerlin, “The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study” , **German Journal of Research in Human Resource Management**, Ağustos 2013, 27 (3), s. 280.

Çalışanlar olarak tanımlanabilir.⁵Yetenek işletme başarısına ve çalışan performansına katkı sağlayan gözlemlenebilen ve ölçülebilen beceri, bilgi ve davranışlar olarak da tanımlanmaktadır.⁶

Yetenek Boyatzis tarafından “bir kişinin üstün performans göstermesinin altında yatan neden olarak tanımlanmıştır. Yetenekler yazar veya çalışma farkı gözetmeksizin üç grupta kümelenmektedir⁷:

- A) Kavrayış ve entelektüel kabiliyetler,
- B) Uyum gibi kişisel yönetim ve içsel kabiliyetler,
- C) Ağ kurmak gibi ilişki yönetimi ve kişiler arası kabiliyetler.

Yetenek performans ve potansiyelin stratejik bir dengesini yansıtmassı gerektiği yönünde görüşler bulunmaktadır. Bu görüşe göre performans şimdiyi ve geçmişini yansıtırken, potansiyel gelecekle ilgilidir.⁸ Yeteneğin stratejik ve işe özel olarak tanımlanabilecek iki temel türü mevcuttur. Stratejik yetenekler rekabet avantajı, amaç ve değerlerle bağlantılı davranış, beceri ve bilgilerdir. Örnek olarak liderlik, iletişim, verimlilik gibi yetenekler verilebilir. İşe özel yetenekler ise işle ilgili bilgi ve becerilerdir, çalışanların işlerinde verimli olmalarını sağlar.⁹ Tablo-1’de iş hayatında başarı sağlayan temel yetenekler ve bu yeteneklere sahip kişilerin gösterdiği özellikler listelenmiştir.

⁵ Paul Iles, Xin Chuai, David Preece, “Talent Management in HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers”, **Journal of World Business**, Nisan 2010, 45 (2), s. 182-186.

⁶ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 384.

⁷ **A.e.**, s. 339.

⁸ Chris Ashton, Lynne Morton, "Managing Talent For Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach To Talent Management", **Strategic HR Review**, Vol. 4, Sayı: 5, 2005, s. 28.

⁹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 385.

Tablo 1 : İş Hayatındaki Temel Yetenek Türleri ve Özellikleri

Ana Yetenek Türü	İcraat Odaklılık	İletişim	Yaratıcılık/İnovasyon	Eleştirel Bakış Açısı
Özellikler	Sonuçları hedefler ve sonuçlara ulaşır, sonuç odaklı bir çevre oluşturur, sorumluluk ve engellerden kaçınmaz.	Yazılı ve sözlü olarak iyi bir iletişim kurar, diğer kişiler ile mesaj ve düşüncelerini etkili şekilde paylaşabilir, karşısındakini dinler ve anlar. Fikirlerini ne bir şekilde ortaya koyar ve sunulan bilgide ilgili detayları yakalar.	İnovasyon Yenilikçi fikirler üretir, mevcut sistemleri geliştirir, risk alır ve inovasyonu teşvik eder.	Sorunları tanımlama ve uygulanabilir sonuçlara odaklanma yetisine sahiptir. Tutarlı bir biçimde doğru olanı yapar.
Ana Yetenek Türü	Kişileri Etkileme	Liderlik	Ekip Çalışması	Teknik Uzmanlık
Özellikler	Başkaları ile kolayca ilişki kurar, güvenlerini ve desteklerini kazanır	Başkalarını motive eder, ilham verir, cesaretlendirir ve başkaları ile kolaylıkla işbirliği yapar. Çalışanların işlerini sahiplendikleri ve işlerini geliştirdikleri bir kültür oluşturur, takım üyelerinin hedeflere odaklanmalarını sağlar.	En iyi sonuçları elde etmek için ekip üyelerini nasıl ve ne zaman ödüllendireceğini, geliştireceğini, yönlendireceğini bilir. Güven verir ve heyecan yaratır. Sorunları çözmeye ve mutabakat oluşturmaya yardımcı olur.	Uzmanlık alanında teknik bilgi ve yeterliliği çok güçlüdür, bu bilgi ve yeterliliğini işe aktarabilir.

Kaynak: Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook-Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York:McGraw-Hill, 2004,s7-8.

Deloitte'un “Yıl 2008: Hangi Konuda Yetenekli Olduğunuzu Biliyor musunuz?” isimli raporunda kritik yetenek “Şirketin iş performansında çok yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ile hissedarlar için de ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyler” şeklinde tanımlanmaktadır. Kritik yetenekler örgüt stratejilerini hayata geçirmekte en önemli rolü üstlenmekte ve bu kişilerin sadece şirketin en tepesindeki yöneticilerden oluşmamakta aksine şirketin faaliyet raporlarında belirtilmeyen çok yetenekli mağaza satış görevlisi, halı üretim fabrikasında çalışan tasarımcı gibi çalışanlarda kritik yetenekler olabilmektedirler.¹⁰

Üstün yetenekli kişilerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır:¹¹

1. Sürekli değişim ve gelişim gösterirler.
2. Yetenekli kişiler yetenekli kişilerle çalışmak isteyeceği için yeni yetenekleri işletmeye çekme konusunda çok başarılıdırlar.
3. Olumsuz koşullara rağmen başarılı olabilirler.
4. Temsil kabiliyetleri çok yüksektir, birlikte çalışmaktan keyif alınmasını sağlarlar.
5. Kısıtlanmayı kabul edemezler ve sürekli öğrenme ve gelişim sürecinde olmak isterler.
6. Çevrelerindeki kişilerinde gelişimini sağlayarak iyi rol modeli oluştururlar.
7. Diğer çalışanların güvenlerini kazanmayı başarırlar ancak yöneticileri tarafından kıskanılabilirler ve bu nedenle bastırılmaya çalışılabilirler.
8. Takım çalışmasında başarılılardır ve başarısız projelere son verme gibi konularda cesaretlidirler.

Yetenek kavramı açıklanırken bu kavram ile birebir ilişkili olan yetkinlik kavramından da bahsedilmesi gerekmektedir, Yetkinlik kavramı ilk kez 1957 yılında bir

¹⁰ Nevin Ceylan, “İnsan Kaynakları Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 8.

¹¹ Nevin Ceylan, **a.g.e.**, s. 9.

işletmenin kilit konumdaki başarı faktörleri tanımlanırken ayırt edici yeteneklerden söz edilmesi ile yönetim literatürüne dahil olmuştur. Yetkinliklerin insan kaynakları alanına Robert White tarafından 1959 yılında insana özgü özellikler tanımlanması ile girmiştir. Kavramın yaygınlaşması 1973 yılında American Psychologist dergisinde David McClelland'ın “Zekâ Yerine Yetkinliğin Ölçülmesi” (Testing for Competence Rather Than for Intelligence) adlı makalesinde ilgili dönemde geniş kabul gören zeka testleri yerine üstün başarı sağlayan ayırt edici özellikler olarak tanımladığı yetkinliklerin ortaya konmasına yönelik bir yaklaşım geliştirmesi ile olmuştur.¹²

Yetkinlikler:

- Mevcut iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler,
- Gelecekte başarılı olmak için gerekli bilgi ve beceriler,
- Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarıları,
- Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler,
- Rekabet avantajı oluşturan yeni düşünme ve davranış biçimleri,

temsil etmektedir¹³.

1.1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

2000’li yıllarda ortaya çıkmış olan yetenek yönetimi motivasyon, işletme bağlılığı, devamlılık ve gelişim planlaması gibi eskiden de var olan uygulamaları barındırmaktadır ancak yetenek yönetimi alanını yeni ve önemli kılan nokta tüm bu süreçleri uyumlu bir bütün haline getirerek işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanı bulması ve işletmede kalmasını sağlayan bir araç olmayı amaçlamasıdır. Yetenek yönetiminin sadece işe alım, değerlendirme veya personel gelişiminden oluşmamakta, tüm bu

¹² Yasemin Pınar Altun, “İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 30.

¹³ Hale Öncel Demircioğlu, “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010,s.72.

süreçleri entegre ederek bu süreçlerin ötesine geçen ve tamamını kapsayan bir disiplin oluşturmaktadır.

Yetenek yönetiminde genellikle üstün başarılı veya üstün potansiyel gösteren çalışanlara yönelik bir vurgu vardır. Ancak bu noktada kilit konumdaki yeteneklerin önemi atlanmamalıdır. Kilit konumdaki yetenekli çalışanların üstün başarılı çalışanlardan farkı belirli bir pozisyonda uzun süredir görev yapması ve bu görevdeki teknik bilgi ve becerisinin yüksek veya müşteriler ile benzersiz bir ilişki kurmak gibi kabiliyete sahip olmasıdır. Bu nedenle kilit konumdaki yeteneklerin yönetilmesi en az üstün başarılı çalışanların yönetimi kadar önem arz etmektedir.¹⁴

Yetenek yönetimi işletmedeki yetenek akışının stratejik yönetimine odaklanan uzun vadeli bir yaklaşımdır. Yetenek yönetiminde amaç işletmenin stratejik amaçlarına uygun olarak doğru insanları doğru zamanda doğru işlere yerleştirecek şekilde yetenek arzını hazırlamaktır.¹⁵

Yetenek yönetimi üst kademe yöneticilerin stratejik politikaları uygulamak ve yerleştirmek için tüm çalışanların katkıları ile yeteneğin stratejilere bağlandığı bir karar verme sürecidir.¹⁶ Towers Perrin tarafından yapılan bir araştırmaya göre yetenek yönetimi ancak konu ile ilgili strateji şeffaf ve kurum içi ve dışında doğru şekilde anlatılırsa işverenin imajını yükseltmekte ve işyerinin tercih edilebilirliğini artırmaktadır.¹⁷ Bu durum yetenek yönetimi uygulamalarının iletişiminin ve stratejilerin kurgulanmasının önemini göstermektedir. Yetenek yönetimi kurumsal verimlilik için

¹⁴ Simon Brittain, “How To Manage Key Talent”, **People Management**, 12(12), Haziran 2007, s. 46.

¹⁵ Burcu Salıngan Çilingir, “The Role of Assessment Centers In Talent Management and an Implementation”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

¹⁶ Abdul Majeed, “Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study”, **Journal of Marketing and Management**, Kasım 2013, 4 (2), s. 50.

¹⁷ Pamela Bethke-Langenegger, Philippe Mahler, Bruno Staffelbach, “Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies”, **Lehrstuhl Human Resource Management**, Ağustos 2010(16), s. 6.

yeni bir yol veya iş ve insan kaynakları planlaması için bütüncül ve stratejik bir yol olarak görülmektedir.¹⁸

Chartered Institute of Personnel and Development (Yetkili Personel ve Gelişim Enstitüsü -CIPD) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin yetenek yönetimi tanımlarının işletmenin büyüklüğü ve karmaşıklığına göre değiştiği, ayrıca farklı dillerde yeteneğin bireysel ve grup ölçeğinde tanımlandığı ve tanımların zamanla değiştiği belirlenmiştir.¹⁹

Yetenek yönetiminin tanımına ilişkin üç farklı akım bulunmaktadır. İlk akımın odak noktası beşeri sermayedir ve yeteneğin tanımına önem verir. İkinci akım yetenek yönetimini işverenlerin insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılayan bir süreç olarak görür. Üçüncü akım ise yetenek yönetimini ekonomik hedeflere ulaşmak için bir araç olarak görür.²⁰

Yetenekli çalışanlar; “rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireyler” şeklinde tanımlanmaktadırlar.²¹ Güdü bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli bir davranışı ortaya çıkaran, sürekliliğini sağlayan ve davranışa yön veren herhangi bir güç veya dürtü olarak tanımlanmaktadır. Yetenek, verim ve güdü kavramları arasında fonksiyonel bir ilişki bulunmaktadır. Bir kişinin verimi o işteki

¹⁸ Chris Ashton, Lynne Morton, **a.g.m.**, s. 30.

¹⁹ Carole Tansley, Susan Kirk, Susanne Tietze, “The currency of talent management—A reply to talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach”, **Human Resource Management Review**, 2013(23), s. 337.

²⁰ Pamela Bethke-Langenegger, Philippe Mahler, Bruno Staffelbach, **a.g.e.**, s. 2.

²¹ Nevin Ceylan, **a.g.e.**, s. 9.

yeteneği ve çalışma arzusunu artıran güdülenmesi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu durum aşağıdaki şekilde formülize edilmektedir.²²

$$\text{Verim} = \text{Yetenek} \times \text{Güdülenme}$$

Bu formülden yetenek yönetimi konusunda yapacağımız çıkarım kişi işle ilgili istek, heyecan duyuyor veya ihtiyaç karşılanıyor yani gdleniyor ise yeteneğini tamamen işine yansıtılabilmekte ancak kişinin işle ilgili herhangi bir güdülenmesi yok ise yetenekli olsa bile yeteneğini işine yansıtamamaktadır.

Çalışanların işletmede göstereceği performans ile motivasyon arasında da çok yakın bir ilişkinin varlığı aşağıdaki formülle ifade edilebilir²³:

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

1.1.3. Entelektüel Sermaye Kavramı

Entelektüel sermaye yönetimi alanında ilk olarak bilinen Leif Edvinsson tarafından entelektüel sermaye “değere dönüştürülebilen bilgi” olarak tanımlamaktadır.²⁴

Entelektüel sermayeye ilişkin ölçümler pazardaki varlık, marka, patent gibi entelektüel mülkiyet varlıkları, insan kaynakları ve teknoloji, veri tabanı, süreçler gibi altyapı varlıklarına dayanmaktadır.²⁵ İşletmenin misyonu, vizyonu, temel değerleri, işletme stratejileri, iş yapma sistemleri ve işletme içi tüm süreçlerin toplamı olarak tanımlanabilecek yapısal sermaye öğrenen organizasyonlar için hayati önemdedir.

²² Hale ncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s.7.

²³ Hüseyin zgen, Azmi Yalçın, Azim ztrk, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Adana: Nobel Kitabevi, 2006, s. 172.

²⁴ Dicle ayan, **a.g.e.**, s. 30.

²⁵ Florinda Matos, Albino Lopes, “Intellectual Capital Management – SMEs Accreditation Methodology”, **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital Academic Conferences**, , 2009, s344-346.

İşletme yetenekli çalışanları bünyesinde barındırsa bile olsalar bile uyumsuz ve işlevsiz kural ve sistemlerden oluşan bir yapısal işletmenin yetenekli çalışanların performansından faydalanmasını engeller. İşleyen ve uyumlu kural ve sistemlerden oluşan bir yapısal sermaye ise çalışanlara destek olan ve hata yaptıkları zaman öğrenmelerine, sonrasında risk alıp başarılı olmalarına neden olmaktadır.²⁶

1.1.4. KOBİ Tanımı

Küçük ve orta büyüklükte işletmelerin (KOBİ) Türkiye’de olduğu gibi diğer ülkelerde de ülkedeki sayıları, sağladıkları istihdam, ticaret rakamları göz önünde bulundurulduğunda ülke ekonomisinde büyük paya sahip oldukları görülmektedir. Türkiye’de KOBİ’ler için 2005 yılına kadar net bir tanım bulunmamakta bu sebeple kurumlar kendi belirledikleri tanımları kabul ederek işlem yapmaktalardı. KOBİ’nin resmi tanımı ilk olarak 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete’de yapılmıştır. Daha sonra 4 Kasım 2012’de KOBİ tanımı tekrar revize edilerek günümüzde kullanılmaktadır.

Türkiye’de ilk KOBİ Tanımı 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 04 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazete’de yapılan yeni tanım ile bu rakamlar değişmiştir. Yönetmeliğin 4. maddesinin b bendinde:

*“Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri,”*²⁷

²⁶ F. Tunç Bozbura, Ayhan Toraman, “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi Mühendislik*, 3(1), 2004, s. 55–57.

²⁷ **Resmi Gazete**, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı, Md.4.b.

olarak tanımlanmıştır. KOBİ tanımı yapılırken Avrupa Birliği (AB) kriterleri baz alınmış fakat sermaye yapılarının ve ciroların AB'ye göre göreceli olarak düşük olmasından dolayı rakamlar daha düşük tutulmuştur.

04 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazete'de KOBİ statüsünde değişiklik yapılmıştır. Yönetmeliğin 3. Maddesi b bendinde:

*“Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri,”*²⁸

olarak yeniden tanımlanmıştır ve halen yürürlüktedir. Yapılan değişikliklerde çalışan sayısında bir değişiklik olmamakla birlikte daha önce 25.000.000 TL olan üst sınır 40.000.000 TL'ye çıkmıştır. Önemli değişikliklerden biri 2005 yılında yayımlanmış yönetmelikte net satış veya mali bilançodan herhangi birisinin üst sınırı geçmesi işletmenin KOBİ statüsünü kaybetmesine sebep olurken 2012 yılında çıkan ve şu an yürürlükte olan yönetmelikte net satış veya mali bilançonun her ikisinin birlikte üst sınırı geçmesi durumunda işletme KOBİ statüsünü kaybetmektedir.

Yönetmeliğe göre KOBİ'ler kendi içinde üç sınıfa ayrılmaktadır.²⁹

“Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

²⁸ **Resmi Gazete**, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” 04 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı, Md.3.b.

²⁹ **Resmi Gazete**, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” 04 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı, Md.4.

Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) iş kayıtları istatistik verilerine göre 2012 yılı sonu itibariyle Türkiye’deki işletme sayısı 3.474.992 adet olup bunların 4.272 adedi büyük işletme 3.470.720 adedi KOBİ statüsündedir.³⁰ KOBİ’ler işletmelerin % 99,9’unu, istihdamın % 76’sını, maaş ve ücretlerin % 53’ünü, toplam cironun % 63’ünü, ihracatın % 62,6’sını ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın % 53,7’sini oluşturmaktadır.³¹ TÜİK verilerinin de ortaya koyduğu gibi KOBİ’ler Türkiye ekonomisinde büyük önem arz etmektedirler.

1.2. Yetenek Yönetimi Kavramının Gelişimi

Bu bölümde kavramlar bölümünde açıklanan ve tezin konusunu oluşturan yetenek yönetimi kavramından önceki insan kaynakları uygulamaları hakkında özet bilgi ve yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı, bu kavramın oluşmasına yol açan etmenler ve yetenek yönetimi modelleri konusunda bilgi verilmiştir.

1.2.1. Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi daha çok 20.yüzyıl ve sonrası ile ilişkilendirilmektedir ancak Hammurabi, Eski Mısır ve Çin’de personel seçimi, ücret düzenlemeleri gibi insan kaynakları yönetiminin alanına giren konularda uygulamalar bulunmaktadır. Bu durum insan kaynakları konusunun çok daha uzun bir geçmişi bulunduğunu görülmektedir. Köleliğin getirdiği koşulsuz itaat nedeniyle Eski Yunan ve Mısır’da personel memnuniyetini düşünen uygulamalar bulunmamaktadır. Ancak zamanla bedel karşılığında çalışanların ortaya çıkmasıyla kişilerin verimliliğine verilen önemin artması

³⁰ KOSGEB, **İl Özet Bilgileri**, Haziran 2014.

³¹ TÜİK, **Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri**, 2013.

ile Adam Smith tarafından çalışmanın bölünmesine ilişkin görüşler ortaya çıkmıştır. Sanayileşmenin artmasıyla ortaya çıkan işçi sınıfının refah seviyesinin çok düşük olması nedeniyle personel yönetimi ilk olarak genel anlamda sadece parasal düzenlemelerle kısıtlanmıştır.³² Çalışanın bir maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi çalışanların ücretleri, izinleri, geç kalma gibi konularda kayıt tutma faaliyetlerinin ötesine geçememiştir³³.

1.2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

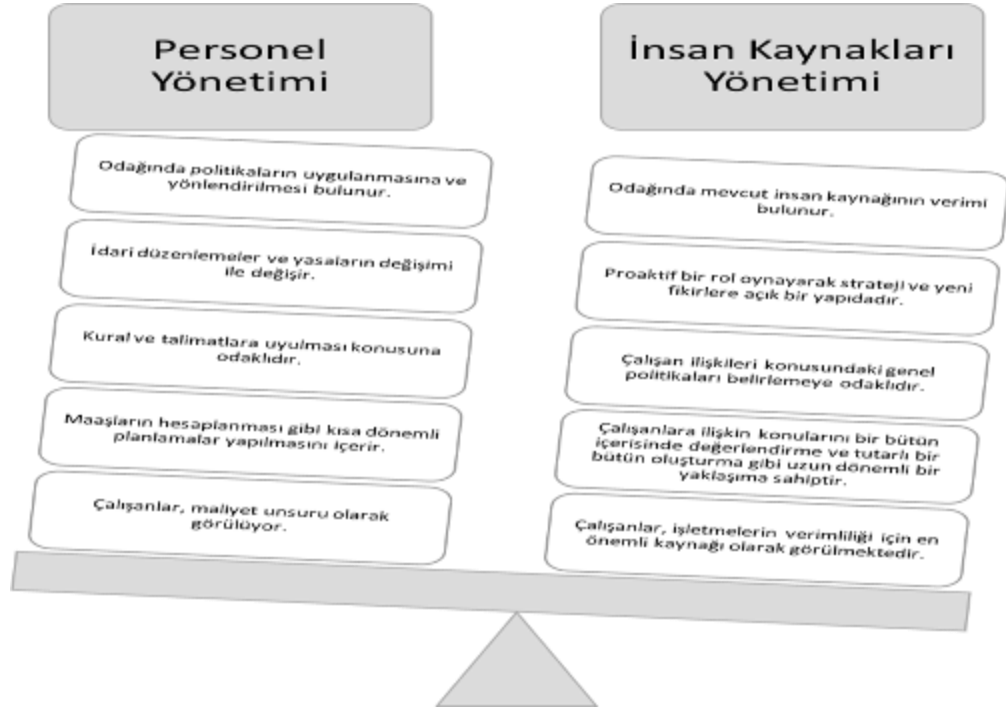
Yirminci yüzyılla birlikte verimlilik çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu duruma paralel olarak Elton Mayo ve Fritz J. Roethlisberger tarafından gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları sonucunda çalışanların verimliliğinin önemi konusundaki bulgular ile insan ilişkileri yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Ayrıca çalışanlar sadece maliyet unsuru olarak değil verimliliğin artırılması için geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.³⁴ Bu bakış açısı farklılığı personel yönetimi uygulamalarından insan kaynakları yönetimine geçişi sağlamıştır. İki yönetim biçimi arasında önemli farklar bulunmaktadır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar Şekil-1’de özetlenmiştir.

³² Kamil Orhan, “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?”, **Ege Akademik Bakış**, 2010, sayı 10, s. 275-282.

³³ Dicle Çayan, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011 , s. 43.

³⁴ Kamil Orhan, **a.g.m.**, s. 282.

Şekil-1 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar



Kaynak: Kamil Orhan, “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?”, *Ege Akademik Bakış*, 2010, sayı 10, s. 282.

1.2.3. Yetenek Savaşları Terimi ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Yetenek savaşları terimi 1997 yılında McKinsey danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırma sonucunda “firmaların yıllar boyunca rekabetçi ortamlarının belirleyici özelliği olacak yetenekli üst düzey yöneticiler için savaşa girmek üzere olduğu” yorumu ile ortaya çıkmıştır.³⁵ McKinsey danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre yetenek gelecek 20 yılın en önemli kaynağı ve aynı zamanda arzı en az kaynağı olacaktır. Dolayısı ile yeteneğin tespiti, yönetimi, elde tutulması işletmeler için en

³⁵ Burcu Salıngan Çilingir, *a.g.e.*, s. 11.

önemli zorluklardan biridir.³⁶ Yetenek savaşları bilgi ekonomisine dayanan günümüz dünyasında başarılı olmak isteyen işletmelerin en nitelikli insanları firma bünyesinde toplamasının işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracaklarını düşüncesine dayanmakta ve bu kişileri işletmeye çekip, onları işletmede tutamayan işletmelerin rekabette başarısız olacağını belirtmektedir. Yetenek savaşları, dünya genelinde artan işsizlik oranlarına rağmen rekabetçi koşullara uyum sağlayabilecek yetenekli çalışanların arzındaki azalmayı anlatmaktadır.

Yetenek Yönetiminin ortaya çıkma ve gelişmesinde rol oynayan önemli etmenler arasında küresel demografik değişimler bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde uzayan yaşam süresi, azalan doğum oranları nüfusun yaş dağılımını değişmesine neden olmuştur. Yapılan araştırmalar önümüzdeki yıllarda gelişmiş ülkelerde emekli olan çalışanların yerini alacak sayıda çalışan bulunamayacağını ortaya koymaktadır. Bu durum işletmelerin sahip oldukları yetenekli çalışanları elde tutmalarının önemini artırmakta ve savaşlarına zemin hazırlamaktadır.³⁷

1.2.4. Yetenek Konusuna Bakışın Yetenek Yönetimi Modeline Etkisi

Yeteneğin kaynağı konusunda farklı iki görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden ilki yeteneğin doğuştan geldiği, ikincisi ise yetiştirilme ile ortaya çıktığı yönündedir. Yeteneğin doğuştan olduğu görüşüne göre eşit miktardaki eğitim ile belirli kişiler her zaman diğerlerinden daha üstün performans gösterecektir. Francis Galton (1869) eğitimin bir kişinin fiziksel veya düşünsel performansını doğanın belirlediği belli bir noktaya taşıyabildiğini öne sürmüştür. Galton bu duruma örnek olarak üç yıl boyunca aynı eğitimi alan Cambridge matematikçilerini vermiştir, matematikçiler tamamen aynı

³⁶ McKinsey & Company, “The War for Talent”, **Organization and Leadership Practice. McKinsey Quarterly**, Vol .2, 2001, p.9-12.

³⁷ Onur Uysal, “Dünyanın Tüm Yetenekli Çalışanları Birleşin”, **Sabah Gazetesi-İşte İnsan Eki**, 21 Kasım 2010, s. 1.

eğitimi almasına rağmen üçüncü senenin sonundaki sınavda en başarılı matematikçi, en başarısız matematikçinin 30 katı kadar puan almıştır.³⁸

Yeteneğin yetiştirilme ile ortaya çıktığını düşünenler ise doğal olarak gelen yetenek eğilimlerini reddetmemekle beraber eğitim, pratik yapmanın yeteneği oluşturan esas noktalar olduğunu düşünmektedirler. Örneğin Mozart'ın babası iddialı bir müzisyendir ve iki çocuğunun müzik eğitimi için çok fazla enerji ve zaman harcamıştır. Bu durum, Mozart'a çok küçük yaşta birçok önemli eğitim deneyimi sunmuştur. Davranış bilimci John B. Watson eğer gerekli çevresel koşullar ve imkanlar sağlanırsa herhangi bir çocuğu herhangi bir alanda uzman olarak yetiştirebileceğini iddia etmiştir. Yetenek konusunda önemli çalışmaları bulunan McClelland 1973 yılında yayınladığı “Zeka Yerine Kabiliyetin Test Edilmesi” isimli makalesinde herhangi bir iş için ortalama ile üstün performansı ayıran özellikler bulunduğu bu özelliklerin tanımlanabilir, ölçülebilir olduğu ve dolayısı ile öğretilebileceğini öne sürmektedir. McClelland ve çalışma arkadaşları orduda başarılı ve ortalama subayları incelemiş ve bu alanda fark yaratan özelliğin liderlik vasfı olduğunu belirlemişlerdir. Bunun üzerine Amerikan ordusunun eğitim programı liderlik vasfını temel alarak dizayn edilmiştir. Benzer şekilde General Electric firması da farklı işlerle ilgili benzer bir araştırma yaptırmış ve bu araştırma sonuçlarına göre ünlü Edison Mühendislik ve Üretim Yönetimi Programlarını oluşturmuştur.³⁹

Birçok güncel teori yeteneğin çevresel ve doğuştan gelen faktörlerin birleşimi olduğunu belirtmektedir ancak bunların etkilerinin yüzdesel dağılımı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Csikszentmihalyi' yeteneği “*ya hep ya hiç bir armağandan*

³⁸ M. Christina Meyers , Marianne van Woerkom, Nicky Dries, “Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management”, **Human Resource Management Review**, 2013(23), s. 310.

³⁹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 55-56.

*ziyade meyve vermesi için emek verilmesi gereken bir potansiyel*⁴⁰ olarak tanımlamıştır. Bu tez çalışmasında da güncel görüşe paralel olarak yeteneğin çevresel ve doğuştan gelen faktörlerin birleşimi olduğu ve dolayısı ile yeteneğin geliştirilebilir olduğu kabul edilmiştir.

2004 yılında Gagné tarafından geliştirilen yetenek modeline göre doğuştan gelen özellikleri yeteneğe çevirmek için gelişim süreci gerekmektedir, bu süreç atlanırsa doğuştan gelen özellikler ziyan olur ve üstün performanslara dönüşemezler. Bu modele göre doğuştan müzik yeteneği olan ama hiçbir zaman enstrüman çalmamış bir kişi örneğinde olduğu gibi kişi bazı özelliklere sahip olup bunu yeteneğe çeviremeyebilir ancak bu durumun tam tersi yani doğuştan müziğe yatkınlığı olmayan birisi yetenekli bir müzisyene dönüştürülemez.⁴¹

Yetenek yönetimi yeteneğin doğuştan veya yetiştirilme ile oluşturulduğu görüşlerine göre önemli farklar sergilemektedir. Yeteneğin doğuştan olduğu kabul edilirse yetenek yönetiminin daha çok yetenekli personellerin tespit edilmesi ve firmada işe alınması konularına odaklanması gerekmektedir. Ancak yeteneğin geliştirilebilir olduğu kabul edilirse çalışanların eğitim ve gelişimleri önem kazanmaktadır.⁴²

1.2.5. Yetenek Yönetimi Modellerinin Gelişimi

Yetenek yönetimi kavramı geliştikçe farklı yetenek yönetimi modelleri gelişmiştir. Yetenek yönetimi modeli olarak kavramı da ilk kez kullanan McKinsey danışmanlık firmasının modeli sayılabilir. Bu modelde yetenek yönetiminin başarılı olması için beş temel adım bulunmaktadır.⁴³

⁴⁰ M. Christina Meyers , Marianne van Woerkom, Nicky Dries, **a.g.e.**, s. 311.

⁴¹ A.e., s. 312.

⁴² **A.e.** , s. 309.

⁴³ Burcu Salıngan Çilingir, **a.g.e.**, s. 37-38.

1. Üst yönetimden başlayarak yetenek anlayışı tüm firmaya yayılmalıdır: Yetenek anlayışı firmanın amaçlarına ulaşabilmesinde yetenek havuzunun başarılı şekilde yönetilmesinin kritik rolü olduğuna inanılmasıdır. Yetenek anlayışına sahip olan liderler yeteneği kendi işleri haline getirip sürekli olarak firmaya yetenekli kişileri dahil etmek, yeteneği desteklemek ve geliştirmek için yeni yollar arar. Yetenek anlayışının üç temel noktası:

- a) Yeteneğinin önemine inanmak: kritik işlerde yetenekli kişilerin olması ve güçlü bir yedek havuzunun varlığının firmanın rekabet avantajının önemli bir parçası olduğuna yönelik inanıştır.
- b) Yetenek konusunda sorumluluk almak: Yönetimin her seviyesindeki yöneticiler yetenek havuzu oluşturmadan sorumludurlar.
- c) Tarafsız ve titiz yetenek değerlendirmesi: Titiz yetenek değerlendirme süreci firmanın en başarılılarını ve uyumsuz kişileri ayırmayı ve kişileri potansiyellerine göre geliştirmeyi esas alır.

2. Yetenekli kişileri firmaya getiren ve firmada tutan başarılı bir “Çalışan Değer Teklifi” oluşturulmalıdır: Firmalar çalışan değer teklifini “Yetenekli bir kişi neden burada çalışmayı ister?” sorusuna cevap vererek oluşturmalı ve heyecan verici bir iş, gelişim fırsatları, iyi bir iş çevresi, ödül programları gibi etmenleri de teklifte göz önüne almalıdır.

3. Sürekli olarak yetenekli çalışan arayışı devam etmelidir: Yeteneği işletmenin her alanına yaymak çok önemlidir ve başarılı firmalar işe alımı maliyetten ziyade bir tanıtım fırsatı olarak görmekte ve adayları birer müşteri olarak kabul edip işleri pazarlanması gerekmektedir.

4. Başarılı liderler yetiştirilmelidir: Birçok firma çalışanlarının potansiyellerine ulaşmalarını desteklememektedir ancak yetenekli kişiler gelişim fırsatları aramakta ve

bunu bulamazlarsa işlerinden ayrılmaktadırlar. Başarılı liderler yetiştirmek için kişilere zorlu ancak fırsatlarla dolu işler vermek, yapabilecekleri konusunda kişileri yönlendirmek, tarafsız geri bildirim ve değerlendirmelerde bulunmak gerekmektedir. Bunun içinde mentorluğu firmaya kültürüne dahil etmek gerekmektedir.

5. Farklılaştır ve destekle: İşletmeler tüm çalışanlara aynı davranma tuzağına düşebilmektedir ancak en başarılı firmalar titiz değerlendirmeler ile çalışanlarını gruplandırmakta, başarılı ve başarısız çalışanlarına farklı şekilde yatırım yapmaktadırlar. Üstün başarılı çalışanlarına bolca iş ve gelişim fırsatları sunup onları heyecanlandıracak ve potansiyellerine uygun sorumluluklar vermekte ve ürettikleri değere göre maaşlarını farklılaştırmaktadırlar. İşletmenin büyük bölümünü oluşturan beklentileri veren ortalama çalışanlarında gelişimine önem verip bu kişilerin iş memnuniyeti ve performanslarını yükseltmektedirler. Başarısız çalışanların ise farklı bir işe yönlendirilmesi veya işletmeden gönderilmesi yönündeki zorlu kararları alabilmektedirler.

Duttagupta, McKinsey modelini geliştirip kendi modelini oluşturmuştur. Model dört esasa dayanmaktadır:⁴⁴

1. İşletmeyi başarılı kişilerden oluşturun: Başarılı kişilerden oluşan bir firma kurmak için işletmenin “Yetenekli bir kişi neden işletmemize katılmak ister?” ve “İşletmemize katılarak ne elde edebilir?” sorularının cevabını aramalıdır. Bu soruları en iyi şekilde cevaplamak için çalışanlara gelişim fırsatları, kişisel ve profesyonel gelişimlerini sağlayabilecek başarılı takım arkadaşları, etki yaratabilecekleri görevler, amaçlar ve başarılı bir ödül sistemi sunmanın yolları aranmalıdır.

⁴⁴ A.e., s. 39.

2. Yetenek yönetimi anlayışı yerleştirilmelidir: Koçluk, mentorluk, yetkilendirme ve destek olma yetenek yönetimi anlayışının yerleştirilmesinde destek olan dört temel alan arasındadır.

3. Yetenekli kişilerin tespit edilip firmaya dahil edilmesi için yeni yollar bulunmalıdır: Firmanın neye ihtiyacı olduğunu, yakın zamanda nelere ihtiyacı olacağını belirlemesi ve bu ihtiyacı karşılayacak kaynağı zamanında kullanması, bu kişilerin işletmeye dahil edilmesi sağlaması önemlidir.

4. Yeteneği işletmeye bağlamak ve geliştirmek amaçlanmalıdır: Yetenekli çalışanın işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda tüm potansiyelini kullanabilmek için doğru görevler verilip sürekli gelişim fırsatları sunulmalı ve yetenekli çalışanın bağlılığına önem verilmelidir.

Bu modellerin dışında yetenek yönetimi yaklaşımları değişmiş ve farklı bakış açılarından etkilenmiştir, yetenek yönetiminin farklı yaklaşımları şu şekilde listelenebilir:

- a) *Bütüncül Yaklaşım*⁴⁵: Bu yaklaşım yetenek yönetimi modelinde
- Tüm bölüm ve seviyelerdeki insan kaynağı ve sistemlerin entegrasyonu,
 - En üstten en alta kadar tüm yöneticilerin işbirliği içinde çalışması,
 - Kolaylaştırıcı bir yapıda olması,
 - Yetenek ve iş stratejisinin aynı çizgide buluşması,
 - Gelecekteki gelişim ve sürdürülebilirlik konularında proaktif çözümler sunması,
 - Yeteneği yönetmek ve geliştirmek için daha gelişmiş süreçler,
 - Çalışanlar ve yöneticiler arasında bağ oluşturan bir kültür,

⁴⁵ Ece Basmacı Karalar, “The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and an Application in a Multinational Company Operating in Turkey”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008,s.23.

gibi farklı bir çok noktayı modele dahil etmektedir.

b) *Uygulayıcı Odaklı Yaklaşım*⁴⁶: Bu yaklaşımda yetenek yönetimi her seviyedeki çalışanın potansiyellerinin en üst noktasına ulaşması ve verimli bir devamlılık planlaması için kilit bir öge ve bir anlayış olarak tanımlanır.

c) *İnsan Kaynakları Departmanı Odaklı Yaklaşım*⁴⁷: Bu yaklaşımda yetenek yönetimi insan kaynakları departmanının kariyer planlama, işe alma gibi tipik görevleri, uygulamaları ve aktiviteleri olarak tanımlanmaktadır.

c) *Yetenek havuzu odaklı yaklaşım*: Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi işletmedeki işlere yeterli kaynağın akışını sağlayan süreçler bütünüdür ve odak noktası yetenek havuzlarının oluşturulmasıdır.

d) *Yetenek odaklı yaklaşım*⁴⁸: Bu yaklaşımın odağında işletmenin sınırları veya belirli pozisyonlar gözetilmeden yetenek bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar A,B ve C sınıflarına ayrılır, a grubuna giren çalışanlar işe alınarak veya C grubundaki çalışanların işten ayrılması sağlanarak işletme başarısı artırılması hedeflenir.

Yetenek yönetimi tek bir uygulamadan yerine birden çok uygulamayı içine alan bir süreci belirtmektedir. Bu süreçte

- Kilit pozisyonların ve yedekleme sistemlerinin belirlenmesi,
- Üstün yetenekli çalışanlara hitap eden kariyer fırsatları ve ödüllendirme programlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi,

⁴⁶ Kristie Redford, "Shedding light on talent tactics", **Personnel Today**, No 22. 2005.

⁴⁷ William C. Byham, "Are leaders born or made." ,**Workspan** 44, no:12 ,2001, s. 56-60.

⁴⁸ Ece Basmacı Karalar, **a.g.e.**,s.23.

- Çalışanların kategorilere ayrılarak sınıflandırılması ve her kategorinin ihtiyaçları doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir.⁴⁹

Yetenek yönetimi günümüzdeki tek boyutlu ve sadece insan kaynakları uygulamaları ile sınırlı kalmamalıdır, yeteneğin ve yaptığı maddi veya maddi olmayan katkıları takdir edecek ve toplumsal boyutu da içerecek biçimde gelişmeye başlamıştır ve bu boyutu da içerecek şekilde gelişmeye devam etmelidir.⁵⁰ İnsan Kaynakları yöneticilerinin etki ve güvenilirlikleri son 10 yılda gerilemiş durumdadır, McKinsey danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre orta düzey yöneticilerin % 58'i İnsan Kaynaklarının firma hedefleri ile uyumlu yetenek stratejileri üretmediğini belirtmektedir. Procter & Gamble firmasında insan kaynakları yöneticisinin ürün yöneticisi ile veya firmanın bir fabrikasında çalışması beklenmektedir, benzer şekilde Coca-Cola firması da yükselmesi beklenen hat yöneticilerini üst düzey firma hedefleri ile daha uyumlu bir İnsan Kaynakları departmanı için iki üç yıl bu departmanda çalıştırmaktadır.⁵¹

Son zamanlarda yetenek yönetiminde yetenek ihtiyaçlarını tespit etmek ön plana çıkmaktadır. Veri madenciliği bu amaç ile kullanılan ve öngörü içeren analizler yapılabildiği bir bilgi aracı konumundadır.⁵²

Yetenek yönetiminin odağı konusunda iki farklı yetenek yönetimi yaklaşımı bulunmaktadır, bunlardan ilki yeteneği sadece üstün başarılı veya üstün potansiyeli

⁴⁹ Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 21.

⁵⁰ Thomas N. Garavan, David McGuire, "Human Resource Development and Society: Human Resource Development's role in Embedding Corporate Social Responsibility Sustainability and Ethics in Organisations", **Advances in Developing Human Resources**, 2010(12), s. 489–502.

⁵¹ Matthew Guthridge, Asmus Komm, Emily Lawson, "Making Talent a Strategic Priority", **McKinsey Quarterly**, No.1, 2008, s. 57.

⁵² Hamidah Jantan, Abdul Razak Hamdan, Zulaiha Ali Othman, "Intelligent DSS for Talent Management: a Proposed Architecture Using Knowledge Discovery Approach", **ICUIMC '12 Proceedings of the 6th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication**, No. 90, New York:ACM , 2012,s.1.

bulunan kişiler olarak tanımlarken ikinci görüş çok daha geniş bir çalışan grubunu yetenekli grubuna dahil etmektedir.⁵³ Malcolm Gladwell “Yetenek Miti” adlı makalesinde Enron örneğinden yola çıkarak işletmelerin yetenek yönetimi stratejisini sadece yıldız çalışanlar almak üzerine kurması, ölçsüzce ödüllendirmesi ve sürekli yetki ve güçlerinin artırılmasını eleştirmiştir. Yazar Yetenek Miti makalesinde çalışanların bir örgütü akıllı yaptığı inancı olduğu ancak genellikle tam tersi şekilde örgütün çalışanı akıllı veya başarılı yaptığı belirtilmektedir.⁵⁴

Firmanın performansına üst düzey yetenek sahiplerinin etkisi azalmamış olmakla birlikte bilgi çalışanlarının artışıyla firmanın diğer çalışanlarının katkılarını göz ardı edemeyeceği ortaya çıkmıştır. Son yıllarda birçok yazar yetenekli ve istikrarlı B sınıfı çalışanlarının önemine değinmektedir. Örneğin Aviva firması sadece çok yetenekli % 1’lik çalışanlarına odaklanmak yerine “hayati çoğunluk” olarak nitelendirdiği daha fazla sayıda çalışanına yatırım yapmaktadır.⁵⁵

Ayrıca yetenek yönetimi programına dahil edilmeyen kişiler kendi katkılarının küçümsendiği veya göz ardı edildiğini düşünebilmektedirler. Pricewaterhouse Coopers firması bu sorunu çözmek için tüm çalışanlarına öğrenme ve gelişim fırsatı sunan başarılı bir üniversite ile ortaklık gibi inovatif yöntemler üzerine çalışmaktadır. Ayrıca firmaya katkıları olan ancak yeterince yetenekli bulunmayan kişilere doğru bir geri bildirim yapılması için de bu durum önemlidir, çünkü çalışanı elde tutmak adına onun gelişimini tamamlaması adına doğru şekilde geri bildirim yapılmayabilmekte ve bu kişilerin potansiyelleri hiçbir zaman kullanılmayabilmektedir.⁵⁶

⁵³ Marion Festing, Lynn Schäfer, Hugh Scullion, “Talent Management in Medium-Sized German Companies: an Explorative Study and Agenda for Future Research”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9), 2013, s. 1874.

⁵⁴ Malcolm Gladwell, “The Talent Myth,” **The New Yorker**, 22 Temmuz 2002.

⁵⁵ Matthew Guthridge, Asmus Komm, Emily Lawson, **a.g.m.**, s. 55-56.

⁵⁶ Rebecca Clake, Victoria Winkler, “Reflections on Talent Management”, **Change Agenda**, Londra: Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD), 2006, s. 15.

Yetenek yönetimi alanında tartışılan önemli bir konu insanların güçsüz yönlerini geliştirmeye çalışmaktansa, güçlü yönlerine odaklanması gerektiği yönündeki görüştür. Uzun bir dönem boyunca performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların daha çok geliştirilmesi gereken başarısız yönleri üzerinde durulurken, son dönemde radikal bir anlayışla kişilerin güçlü yönlerini daha da geliştirmek üzerine çalışılması gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır. Bu anlayışın temelinde insanların ne kadar çaba harcanırsa harcanırsa çok fazla değişmeyeceği ve bir insanda olmayan bir şeyi ona katmaya çalışarak verimsiz bir yol seçildiği, kişide olanların öne çıkarılmasına odaklanması gerektiği yatmaktadır.⁵⁷

The Boston Consulting Group danışmanlık firması tarafından yapılan “Nurturing the EGG” isimli çalışmada işletmelerin insan kaynakları kimliği ve markalarının rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir kaynak olduğu ayrıca işletmelerin stratejilerini giderek etkisi artan üç trendi göz önüne alarak ayarlaması gerektiğini belirtilmiştir. İlk trend egonun yükselen rolü ve kurum sadakatindeki azalmadır. Daha az çalışan aynı kurumda hayatları boyunca çalışmayı talep etmekte ve daha az firma bu şekilde istihdam sağlamaktadır. Öne çıkan ikinci trend küreselleşmenin artan etkisinin insan kaynakları alanına da etki etmesidir. İşletmeler diğer ülkelerde faaliyet göstermeyi sadece maliyet avantajı değil yeni yetenekli çalışanlar bulmak için de istemektedirler. Üçüncü trend bebek patlaması kuşağının(baby boom) emekli olması ile bir çok firmanın bu kişilerin yerini dolduracak yetenekli çalışan ihtiyacının ortaya çıkacak olmasıdır.⁵⁸

⁵⁷ Marcus Buckingham, Curt Coffman, **Önce Bütün Kuralları Yıkın**, Çev. Aslı Kurtsoy Hısım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007, s. 59.

⁵⁸ Ece Basmacı Karalar, **a.g.e.**, s.53.

İKİNCİ BÖLÜM

MODERN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR ARACI OLARAK YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ADIMLARI

Bu bölümde bütüncül bir disiplin olan yetenek yönetimine ilişkin adımlar incelenmiştir. Yetenek yönetimi özetle yetenekli kişilerin tespiti süreci yetenekli kişilerin hangi kabiliyetlere sahip olması, nasıl bir özgeçmişi olması gerektiği ve şu andaki görevleri ile ilgilenir. Yetenekli kişilerin firmaya çekilmesi süreci işletmenin rakiplerden nasıl farklılaşıp çalışanların tercih edeceği bir işletme haline gelebileceği, nasıl ödül ve maaş teklifinin nasıl olması gerektiği gibi sorularla ilgilenir. Yetenekli kişilerin işe alınması süreci kişilere ne görevler verileceği, nasıl davranılması gerektiği ve nasıl motive edilmeleri gerektiği gibi alanları inceler. Yetenekli kişilerin gelişimi performans değerlendirmenin nasıl ve ne zaman yapılacağı, hangi eğitimlerin verilmesinin gerekli olduğu, yöneticilerin yeteneklerin gelişmesi için yapması gerekenlerle ilgilenir. Yetenekli kişilerin işletmede tutulması süreci uzun vadeli teşviklerin neler olacağı, bağlılığın nasıl oluşturulacağı, çalışanın başka bir firmaya geçmemesi için nasıl rekabetçi kalınacağı, uzun vadeli motivasyonun nasıl sağlanacağı gibi konuları inceler.

Yetenek yönetimi unsurlarını da içeren The Towers Perrin Yetenek Raporu işverenlere başarılı bir yetenek yönetimi için sekiz tavsiyede bulunmaktadır. Şekil-2’de bu tavsiyeler özetlenmiştir.

Şekil-2 Towers Perrin Yetenek Raporunun İşverenlere Tavsiyeleri



Kaynak: Towers Perrin, **Talent Report 2003: Working Today: What Drives Employee Engagement**, Towers Perrin, 2003.

2.1. Kilit Pozisyonları ve Yetenekli Çalışanları Belirleme ve Mevcut Durum Analizi

Mevcut insan kaynağının çok iyi bir şekilde analiz edilmesi, kilit pozisyonların ve yetenekli çalışanların belirlenmesi yetenek yönetiminin ilk ve en önemli adımlarında

arasında sıralanmaktadır.¹ Bu kritik analizin doğru bir şekilde yapılabilmesi için yetkinliklerin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Yetkinliklere dayalı sistemin yapılandırılması yetkinliklerin her biri için gereken yetkinlik düzeylerinin tanımlanması ile başlamakta ve tanımlama ile oluşan sistematik çerçevenin, personel seçimi, gelişimi, performans değerlendirmesi, ücretlendirme gibi tüm insan kaynakları yönetim programlarına uyumlu hale gelmesi sağlanmakta; bu şekilde süreçler arasında bir bütünlük elde edilmektedir.² Yetkinliklere dayalı sistemin yapılandırılması yetkinliklerin her biri için gereken yetkinlik düzeylerinin tanımlanması ile başlamakta ve tanımlama ile oluşan sistematik çerçevenin, personel seçimi, gelişimi, performans değerlendirmesi, ücretlendirme gibi tüm insan kaynakları yönetim programlarına uyumlu hale gelmesi sağlanmakta; bu şekilde süreçler arasında bir bütünlük elde edilmektedir.³ Profil oluşturmaya göre işleyiş prosedürleri ve buna ilişkin gereklilikler belirlenmeli ve bu profiller sadece mevcut durum için değil genişleme, inovasyon, dış kaynak kullanımı gibi konuları da kapsamalıdır. Sürekli gelişen ve değişen çevre nedeniyle oluşturulan profillerinin en fazla beş yılda bir gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Yetenek yönetiminde kilit iş ve süreçlere odaklanmak mevcut durumda ve gelecekte stratejik önemde kritik kadroları ve bunlar için gerekli yetkinlikleri belirlemek başlangıç noktası olmalıdır. İşletmede inceleme öncelikle organizasyona en çok katkı sağlayan pozisyonlardan başlamalıdır. Yetenek yönetiminde kilit pozisyonları belirlemek için aşağıdaki sorular değerlendirilmelidir⁴:

1. İşletmenin genel stratejisi nedir?

¹ Allan Schweyer, **Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**, Canada: John Wiley&Sons Ltd. 2004. s. 20.

² Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 61.

³ Hale Öncel Demircioğlu, “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010, s. 70.

⁴ Mark A. Hüselid, Richard W. Beatty, Brian E. Becker, “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?”, **Yetenek Yönetimi**, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2008, s. 32-34.

2. İşletmenin stratejik yeterlilikleri nelerdir?

3. Mevcut yeterlilikler genel stratejinin hayata geçirilmesinde kullanılırken hangi görevler önemli olacaktır?

Bu soruların cevaplarına göre kilit pozisyonlar belirlenmelidir. Burada önemli nokta işletme stratejisinin değişmesi durumunda bu soruların yeniden değerlendirilmesi gerektiğidir. Üstün yetenekli çalışanları tespit etme konusunda en önemli adım mevcut pozisyonun gereklilikleri ile örgüt kültürünü en iyi bağdaştıran profili bulmaktır, bu amaçla hem daha önce ilgili pozisyonda başarılı olmuş kişiler hem de rakip firmaların kültürleri ve başarılı çalışanları incelenebilir.⁵ Örgüt kültürünün özellikleri ve ilgili işin gereklilikleri belirlenerek adayların geçmişleri, önceki iş deneyimleri ve kişisel özellikleri bu özelliklerle eşleştirilerek seçim yapılabilir.

İşletmenin mevcut yeteneklerin doğru şekilde yönetimi için üç noktaya vurgu yapılmaktadır⁶:

1)*Yetenekli çalışanlarınızın işletme stratejinizi benimsemesini sağlamak*: İşletme olarak hangi hedeflere yöneldiğiniz, ne şekilde o hedefe ulaşmayı planladığınız, çalışanların bu konuya nasıl katkı sağlayabilecekleri, katkılarının sonucunda onları neler beklediği gibi konularda yetenekli çalışanların bilgilendirilmesi verimlerinin artırılması için önemlidir. Ayrıca bu iletişim çalışanlarınızın stratejinizi ve bunu ne şekilde uyguladığınızı öğrenmesine ve stratejiyi benimseyip ona göre hareket etmesini sağlayacaktır.

2)*Çalışanlarınızı başarmak istediklerinize dahil etmek*: Çalışanların stratejinizi benimsemesi ne yapmaları ve neden yapmaları gerektiğini açıklamaktadır. Bu durum çalışanların işlerine karşı daha heyecanlı olmalarını ve daha fazla çalışmalarını sağlamaktadır, işi için heyecan duyan çalışanlar yetenekli çalışanlar için firmanın cazibesini

⁵ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 170.

⁶ Edward L. Gubman, "Strategy Implementation Through People", **Talent Solution: Aligning Strategy&People to Achieve Extraordinary Results**, New York: McGraw-Hill, 1998, s. 20-22.

artırmakta ve firmada kalmalarını sağlamaktadır. Belli ölçüde inisiyatif ve yönetimde söz hakkı çalışanların firma bağlılığı için çok önemlidir. Çalışanlarla iletişimin az olduğu emir-komuta zinciri ile yönetilen firmalar yetenekli ve yaratıcı çalışanları firmada tutmakta zorlanmaktadır

3)*Çalışanların performanslarını ölçmek ve bu konuda onlara geri bildirim vermek:* Performans değerlendirmeleri çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını, katkı oranları ve nasıl daha iyi olabilecekleri konusunda bilgi vermektedir.

İşletmeler gerekli yetkinlikler ve yetenekli kişilerin tespiti için farklı birçok alandan faydalanabilir. Örneğin uzman panellerinde 10 ile 20 arasında insan kaynakları uzmanı, akademisyen veya bazen görevli kişilerin beyin fırtınası ile kabul edilebilir veya üstün yetenek özelliklerini belirlemesidir. Yapılan 20 yıllık araştırma bu yaklaşımın % 50 netlikte olduğu ve kabiliyetlerin genellikle yeterince belirli biçimde tanımlanmadığı görülmüştür.⁷

İşletmelerin faydalanabilecekleri diğer bir alan değerlendirme merkezleridir. Değerlendirme merkezlerinde yapılan değerlendirme çok net tanımlanmış yetkinlik, kriter farklı boyutları içermeli, birden fazla değerlendirme tekniği kullanılmalıdır. Değerlendirme merkezi ölçümlemenin güvenilirliğini artırmak amacıyla mülakat, anket, davranışsal testler gibi farklı yöntemler içermesi gerekmektedir. Ayrıca değerlendirmede birden gözlemcinin yer alması da objektifliği artırmak için önemlidir. Yetenek yönetiminde sorumlu yönetici veya uzmanların da gerekli eğitim alarak gözlemci olarak değerlendirmelere katılmaları fayda sağlayabilmektedir. Değerlendirme merkezleri gruplar için de kişiler arasındaki iletişimi de girdi olarak kabul ettiği için faydalı bir değerlendirme aracıdır. Çalışma sonucu

⁷ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 73.

elde edilen tüm veriler davranışsal göstergelerle desteklenerek değerlendirilmelidir.⁸ Değerlendirme merkezlerindeki uygulamalarda iş hayatına paralel hazırlanan simülasyonlar ile adayların performanslarını gözlemleme fırsatı yakalanmaktadır. Bu uygulamalar arasında:⁹

- a)İşle ilgili karşılaşılan veya karşılaşılmaması muhtemel bir problem ile katılımcının görüş ve çözüm önerilerinin alındığı iş vakası uygulamaları,
 - b)Adayların takım olarak çalışıp çözümlemeleri istenen problem ve vakaların bulunduğu rol oyunları,
 - c)Kişilik envanterleri,
 - d)Yetenek testleri,
 - e)Belirli pozisyonlar için tasarlanmış davranış ve yetkinliği ölçen mülakatlar,
- bulunmaktadır.

Değerlendirme merkezlerindeki uygulamalar deneyimli değerlendiriciler tarafından yapıldığında yetkinliklerin belirlenmesi ve stratejiler doğrultusunda yapılandırılması, gelecekteki üst düzey yönetici ve stratejik liderler adaylarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve mevcut yetenekli kişilerin doğru alanlara yönlendirilmesi gibi yetenek yönetiminin konusu olan alanlarda da başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıntılı geri bildirim sunulması, objektif olması nedeniyle değerlendirme merkezleri dünyadaki yetenek yönetimi uygulamalarında organizasyonel planlama, personel seçme ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etme alanlarında sıkça tercih edilen bir yöntemdir.

⁸ Saynur Yazıcıoğlu, “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006,s.71.

⁹ Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s. 26.

2.2. Yetenekli Çalışanları İşe Alma

Anahtar konumdaki yetenekli iç ve dış çalışanları keşfetmek ve onlara hitap edebilmeyi amaçlayan ikinci aşamada, ilk aşamada uygun profilleri belirlenen pozisyonlar için gerekli özelliklere sahip adaylar belirlenmekte ve çalışanlara objektif, kabiliyetlere göre değerlendirme yapıldığı aktarılmaktadır. Bu sayede hem uygun adaylarla doğru biçimde iletişime geçilebilmekte, onlarla gelişim fırsatları konuşulabilmekte hem de firmaya uyumsuz adaylar sürecin en başında elenmektedir.

Bu sürecin yukarıda belirtildiği gibi düzgün işleyebilmesi için işletmenin potansiyel adaylara doğru mesajları iletmesi çok önemlidir. İş arayan kişilerin firmalarla ilgili kısıtlı bilgiye sahip olması nedeniyle firmalar iş arayan kişilerin kararlarını gönderecekleri çeşitli sinyaller ile yönlendirebilirler. Sinyal verme teorisi olarak adlandırılan bu teori yönetim alanında son yıllarda önemi artan konular arasında yer almaktadır. Teori farklı bilgi kaynakları olan iki tarafın davranışlarını anlamada temel oluşturur. Amaç tarafların çeşitli sinyaller göndererek bilgi asimetrisini en aza indirmesidir. Sinyal verme teorisinin odağını sinyallerin güvenilirliği oluşturmaktadır. Güvenilirlik temel olarak alıcının sinyali yorumlamasına dayanmaktadır. Yetenekli bireylerin iş başvurularını etkilemek için hedefe yönelik sinyaller büyük önem taşımaktadır. Firmalar uygun sinyaller göndermek için yetenekli çalışanların beklentilerine göre hareket etmelidirler.¹⁰

İşletmelerin ilgili çalışanlara doğru sinyalleri iletebilmesi için etkilendikleri mesajları ve beklentilerini ön plana almaları önemlidir. McKinsey danışmanlık firmasında yönetici olarak çalışan Ed Michaels çalışanları etkileneceği dört temel mesaj çeşidini sıralayarak yetenekli çalışanlarda en çok ilgi uyandıracak işe alım kampanyaların bu mesajları içermesi gerektiğini belirtmektedir¹¹:

¹⁰ Denise Ewerlin, **a.g.m.**, s.282.

¹¹ Charles Fishman, "The War for Talent", **Fast Company**, Cilt 16, 1998, s.104-106.

“Kişilerin cevap verdiği dört çeşit mesaj vardır, bunlardan ilki “Kazanan takımda ol” mesajıdır, bu mesaj firmanın kendilerine birçok ilerleme fırsatı sunabileceği ve performansı yüksek firmalarda çalışmak isteyen kişileri etkilemektedir. İkinci mesaj “Büyük risk, büyük ödül” dür, Bu mesajın hitap ettiği kişiler kariyerlerini hızla geliştirebilecekleri, zorlandıkları ancak başarılı olurlarsa büyük ödüller sunan firmalarda çalışmak istemektedirler. Üçüncü mesaj “Dünyayı kurtar”dır. Bu mesaj ilham veren bir misyonu olan firmalarda çalışmak isteyen kişilere hitap etmektedir. Son grup “yaşam tarzı” mesajı ile ilgilenen kişilerden oluşur. Bu kişiler kendilerine daha çok esneklik sunan ve iyi bir lokasyon gibi yaşam tarzları ile faydalar sunan işletmeleri tercih etmektedirler.”

Ayrıca günümüz iş dünyasında, işletmenin üstün yetenekli firmaları işletmesine dahil etmesi için sadece doğru sinyaller göndermesi, işveren markası veya bilinirliği yeterli olmamakta firma içindeki yetenekli çalışanların ikna sürecinde desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Üstün yetenekli çalışanlar bağlantı kurabilecekleri ve birlikte çalışmaktan gurur duyabilecekleri özel bir kadroda bulunacaklarını hissetmek istemektedirler¹². Bu durumda firma bünyesinde bulunan başarılı çalışanlar işletmenin en önemli ikna aracı konumuna gelmektedirler. Yetenekli kişilerin yine yetenekli kişilerle ve itibarlı firmalarda çalışmak istemeleri itibarı yüksek olan firmaları bir adım öne geçirmekte ve personel aramaya ayrılan zaman ve enerjiyi azaltmaktadır. Ayrıca yetenekli ve eğitimli kişilerin işe alınması eğitim masraflarını da azaltmaktadır. Buna ek olarak cazip bir iş tanımı ve maaş teklifi de yapılmalıdır. Yetenekli elemanı işletmeye katmak için maaş politikalarının dışına çıkmak bulunması için yoğun çaba harcanılan adayın işletmenin maaş politikaları yüzünden kaybedilmemesini amaçlanmaktadır. Bu aşamada yetenekli kişinin firmaya yapacağı katkı, kişiyi bulmak için harcanılan çaba göz önüne alınarak karar verilmelidir.¹³

İşe alım adımıyla adaylara doğru mesajlarla ulaşılmasının ardından seçim ve yerleştirme aşamasında mevcut çalışanlar veya iş uygun adayların özellikleri ile işin gereklilikleri en uygun biçimde eşleştirilmesi amaçlanır. Bu süreç birçok adayın

¹² Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s.171.

¹³ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, **a.g.e.**, s.80-82.

karşılaştırılmasını gerektirir. Uygun bir işe yerleştirme hem düzgün bir iş akışı hem de iş tatminini sağlamalıdır.¹⁴ Firmalar yetenekli adayları tespit etmek için

- Kişilik, zeka testlerinden,
- Firmaya özel tasarlanan iş başvuru formları,
- Mülakat,
- Mesleki geçmiş ve referans araştırması,
- Değerlendirme Merkezi

gibi metodlar kullanılabilir.¹⁵ Standart bir mülakat genel olarak adayın özgeçmişinin incelenmesi ve iş tanımı başlıklarına odaklanır. Yetenek yönetiminde bu süreç adayın örgüt kültürüne uygunluğu, işletmenin misyon ve vizyonuna inanması, adayın işletmenin iş için önemli gördüğü özellikleri taşıyıp taşımadığı gibi özelliklerinde incelenmesi gerekmektedir. Tüm çalışmalar yapılandırılmamış mülakatların çok zayıf bir seçme metodu olduğunu doğrulamaktadır. İstenilen bilgiyi elde edebilmek için adaya önceden belirlenmiş ve ilgili sorular ile yapılandırılmış bir mülakat yapılmalıdır.¹⁶ Personel alımı konusunda danışmanlık hizmeti veren Bradford Smith tarafından yapılan araştırmada elli dört Amerikan şirketi incelenmiş ve eleman alımında yapılan idari hatalardan kaynaklanan ilave maliyetin, ilgili çalışana ödenen toplam ücretin ortalama yirmi dört katı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca doğru seçilmemiş bir çalışanın yıllar içinde yaptığı hatalar, kaçırılan iş

¹⁴ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s.62.

¹⁵ Burcu Salıngan Çilingir, “The Role of Assessment Centers In Talent Management and an Implementation”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.21.

¹⁶ David Creelman, **a.g.e.**, s.8.

fırsatları ve verdiği yanlış kararlardan ortaya çıkan ortalama maliyet 114 bin dolara ulaşmaktadır.¹⁷

Yetenekli adayların tespiti için yukarıda belirtilen yöntemlere ek olarak personel seçiminde çalışanlardan alınan referanslar önemli bir araç olarak görülebilmektedir. Bu yöntem özellikle firma bilinirliği ve işveren markası konularında sıkıntı yaşayan KOBİ'ler için uygun bir çözüm olarak görülmektedir. Örneğin KOBİ ölçeğinde uluslararası bir firma olan Deploy isimli yetenek yönetimi yazılımı firması yeni işe aldığı kişilerin %70'ini çalışanların daha önce beraber çalıştığı referanslarından belirlemektedir, firma tarafından referans ile gelen kişinin daha uzun süre firmada kaldığı, firmaya daha bağlı olduğu ve daha çok çalıştığı belirlenmiştir.¹⁸

Referansla işe almanın KOBİ'ler için önemini gösteren bir diğer örnek farklı firmalara yazılım çözümleri sunan WorkBrain firmasıdır. Genç bir firma olan ve sektöründeki büyük firmalarla rekabet durumundaki firma müşterilerine en iyi şekilde hizmet verebilmek için birbirine çok bağlı bir ekip oluşturması gerekmektedir. Bu nedenle firma insan kaynakları stratejisini büyük ölçüde referans yöntemi ile işe alım üzerine kurmuştur. Referansla belirlenen adaylar sözel, yazılı, matematik ve mantık alanlarını içeren testler ve 6 ile 8 kişi arasında değişen bir kurul ile mülakata alınmaktadır. Referansla alım yapılmasının nedenleri arasında çalışanların en iyi şekilde beraber çalışacakları kişileri belirlemesi ve kültürel uyumun önemi yer almaktadır. Ayrıca firma güçlü bir ekip kurabilmek için yatay hareketliliğe de büyük önem vermekte çalışanların farklı departmanlarda deneyim edinmesine fırsat vermektedir. Bu şekilde firma yetenek yönetiminin amaçları arasında yer alan

-Motivasyon sağlama,

¹⁷ Richard Luecke, *En İyi Elemanı İşe almak ve Elde Tutmak*, çev. Önder Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009, s.12.

¹⁸ David Creelman, *a.g.e.*, s.7.

-Gelişimlerine katkı sağlama,

-Ortak bir kültür oluşturma,

faidaları sağlamaktadır.¹⁹ Ancak KOBİ'lerde referans kontrol gibi prosedürlerin pozisyonun doldurulması konusundaki zaman baskısı nedeniyle yapılamaması, mülakat ve personel arama tecrübe ve araçlarının eksikliği, insan kaynakları konusunda uzman personel eksikliği gibi nedenlerle personel seçiminde iyi uygulamalardan uzaklaşabilmektedir. Bu noktada çözümün önemli bir bölümü KOBİ'lerde herhangi bir personel alımının ne kadar önemli olduğunun bilinmesine bağlıdır. KOBİ'lerde işe yeni alınan programcının yerel ağıın çalışmasından sorumlu tek kişi olması veya pazarlama personelinin müşterilerin %20'siyle iletişimde olması yeni işe alımın önemini belirtmektedir. Bu bakış açısıyla KOBİ'lerde aranılan personelin seçilmesi, aranması ve referans kontrolü, oryantasyon gibi prosedürlere zaman ayırmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu konuda bir diğer sorun iyi prosedürleri olsa bile firmaların bunları uygulayacak iç disipline sahip olmamasıdır. KOBİ'lerde işe alımların çok stratejik etkileri olabileceği unutulmamalı ve standartlara uygun olmayan seçimler yapılmamasına özen gösterilmelidir.

Yetenekli çalışan bulma konusunda bir diğer etkili yöntem yetenekli çalışanın rakip firmalardan transferidir. Bu stratejinin faidaları ve çıkarabilecekleri sorunlar bulunmaktadır. Kurum dışından çalışan almak özellikle üst düzey pozisyonlar için belli bir birikimi kuruma getirmek açısından çok hızlı ve etkili bir yöntemdir. Ancak mevcut çalışanların motivasyonlarını düşürebileceği için kurum içinde yeterli sayıda yeterli sayıda yönetici bulunmaması durumunda tercih edilmesi gereken bir stratejidir.²⁰ Ayrıca yetenekli çalışanın transfer çok kısa sürede çözüm sağlayan verimli bir yol olmakla birlikte mevcut çalışanın geliştirme metodunun çarpan etkisi vardır. Mevcut çalışanlarına mesaj vermek,

¹⁹ A.e., s.9.

²⁰ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, a.g.e. , s.71-75.

gelecekte yönetimi devredecekleri kişileri zorluklara hazırlamak ve çalışanların iletişimde bulundukları firma çalışanlarının gelişimini sağlamak bu etkilerden bazılarıdır²¹.

Aday bulma konusunda işletmelerin yetenek havuzunda çeşitliliği artırmak stratejisi işletmenin sürekli benzer kişileri istihdam etmesini önler, bu durum özellikle yaratıcılık ve inovasyon odaklı işletmeler için çok önemlidir. Örneğin sürekli aynı okuldan mezun benzer geçmişlere sahip kişilerin işe alınması farklı görüşlerle ortaya çıkaracak yaratıcılığı engelleyebileceği için işletmeler daha geniş bakış açısına sahip olmalıdır. Farklı altyapılardan gelen kişilerin kuruma uyumu için başlangıçta daha fazla emek sarf etmek gerekir, ancak uzun vadede katkıları çok daha çeşitli ve zengin olacaktır.²²

Ayrıca geleneksel iş alım yöntemlerinin yanı sıra yetenekli çalışanlara ulaşmak için yeni yöntemler geliştirilmelidir. Bu nokta özellikle büyük firmalarla rekabet etmek durumunda olan ve esnek yapıya sahip KOBİ'lerin geleceği için çok önemlidir. Yeni ve yaratıcı işe alım kanalları geliştirmek işletmeleri yetenek savaşlarında bir adım öne geçirmektedir. İşletmenin yeni mezun yeteneklere ulaşmak için üniversitelerle ortak projeler hazırlaması, ödül törenleri gibi platformlarda bulunması işletmeyi rakiplerinin önüne geçirecek adımlardır. Yetenekli çalışanlara ulaşmak için geleneksel olmayan yollar oluşturmalarıdır. İnternet işverenler ve çalışanlar için giderek daha önemli bir rol üstlenmektedir. İnternet ile firmalar çok daha geniş bir iş arayan kitleye çok daha hızlı ve ucuz şekilde ulaşabilmektedir. Örneğin ülkemizde bilgisayar kullanım oranı %49,9, internet kullanım oranı %48,9'dur, bu oran lise ve dengi okul mezunlarında %75,9, yüksekokul, fakülte ve daha üstü okul mezunlarında %92,4'e çıkmaktadır.²³ İnternet aracılığı ile adaylara ulaşmak firmaların aday bulmaktan çok değerlendirme ve karar verme aşamalarına odaklanmalarını sağlayabilmektedir.

²¹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s.344.

²² Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, **a.g.e.**, s.75-77.

²³ TÜİK, *Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması*, 2013.

KOBİ ölçeğindeki firmalarda genellikle işe almak tek bir faaliyet gibi görülebilmektedir ancak bu faaliyet adaylara doğru mesajlarla ulaşma, aday çeşitliliğini artırma, yetenekli adayların tespiti ve seçimi gibi üç önemli aşamadan oluşmaktadır. Geleceğin yeteneklerinin firmaya kazandırılmasını sağlayan işe alım sürecine büyük önem verilmesi gerekmektedir. Kriz zamanlarında bile kilit pozisyonlar için bu uygulamadan vazgeçilmemeli, bu görev tamamıyla insan kaynakları firmalarına devredilmemelidir²⁴. İşletme sahibi mutlaka süreci sahiplenip içerisinde yer almalıdır.

2.3. Yetenekli Çalışanların Oryantasyonu

Yetenek yönetiminin üçüncü adımı olan yetenekli çalışanlar için oryantasyon programları çalışanların firmaya alışması ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için çok önemlidir, KOBİ’lerde bu önemli aşama büyük firmalarda uygulanan ve maliyetli bir prosedür olarak görülebilmekte ve atlanabilmektedir. Bu durum çalışanın motivasyonu ve firmaya bağlılığı konusunda kötü sonuçlara ulaşılmasına neden olmaktadır. KOBİ’lerin yalın bir oryantasyon programı ile başarılı sonuçlar alabileceğine ilişkin örnekler bulunmaktadır. Diğer departmanları, firma değerlerinin anlatılmasının ardından çalışanın müdürüyle beraber çalışandan ve departmanından beklentileri içeren bir performans gelişim planı hazırladığı oryantasyon programı yalın ve hedefe yönelik bir uygulama olabilmekte ve çalışan memnuniyet ve firma bağlılığını artırabilmektedir²⁵.

Oryantasyon programlarının çoğu üç aşamadan oluşur²⁶;

- İşletmede mevcutsa genellikle insan kaynakları departmanı tarafından verilen kurumun genel tanıtımı,

²⁴ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.e.**, s.4.

²⁵ David Creelman, **a.g.e.**, s. 9.

²⁶ Ece Basmacı Karalar, “The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and an Application in a Multinational Company Operating in Turkey”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008,s.125.

- Çalışanın amiri tarafından bölümün ve çalışanın görevini tanıtmak ve çalışanın sorularını cevaplayıcı şekilde detaylı bir tanıtım,
- Önemli noktalar ve çalışanın sorularının cevaplandığına ilişkin emin olmak için yapılan kapanış toplantısı.

Bu aşamaları içeren yalın bir oryantasyon programı KOBİ'lerin işe aldıkları çalışanlarının firma beklentilerini ve stratejisini çok daha hızlı anlamasına ve firmaya çok daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olabilmektedir.

2.4. Yetenekli Çalışanların Sınıflandırılması

Ünlü İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto, 1897 yılında yaptığı çalışmalar sonucu ülkesindeki servetin % 80'inin İtalya'daki nüfusun % 20'sine ait olduğu, benzer biçimde İngiltere'deki toprakların % 80'inin ülke nüfusunun % 20'sinin mülkiyetinde olduğunu belirlemiştir. Pareto servet dağılımına ilişkin incelemelerinde bu oranların genellikle benzer oranlarda olduğunu gözlemlemiş ve bahçesinde yetiştirdiği bezelye tohumlarının % 20'sinin mahsulün % 80'ini ürettiğini tespit ederek önemli azınlık ile önemsiz çoğunluğa ilişkin matematiksel bir modelin var olabileceğini ileri sürdü. Cours d'Economie Politique isimli eserinde ulusal servete ilişkin dağılım teorisini içeren modelini yayınladı.²⁷ Bu model servet dağılımlarından bahçede yetiştirilen bezelyelere kadar farklı alanlara uygulanabildiği gibi insan kaynakları alanında da gözlemlenebilmektedir. Yöneticiler zamanlarının çok büyük bir bölümünü çok fazla sorun çıkaran uyumsuz çalışanlara harcamakta veya az sayıda üstün başarılı çalışanlar firmanın ürettiği değer çok büyük bir bölümünü üretmektedirler. Yetenek yönetimi çalışanların sınıflandırılması ile sorun çıkaran uyumsuz personellere ayrılan vakti azaltmayı, firmanın başarısında en büyük paya sahip çalışanlara gereken ilginin gösterilmesi ve ödüllendirmenin bu esaslara göre yapılmasını sağlamayı

²⁷ Murat Yılmaz, "80/20 Kuralı", *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, 2005, s. 308-320.

amaçlamaktadır. Bu nedenle yetenek yönetiminde çalışanları sınıflandırmak önemlidir ve bu sınıflandırmaya göre çalışanlara yatırım yapılması gerekmektedir.

Sınıflandırma olmadan yöneticiler tüm çalışanlarına performansları, potansiyellerini göz ardı ederek aynı şekilde davranmaktadır. Bu durum işletmenin işe alma, eğitim, geliştirme ve maaş konusunda gereksiz şekilde yüksek maliyetlere katlanmasına neden olabilir. Sınıflandırma ile işletmenin kıt kaynakları en çok verimin alınacağı alanlara yönlendirilebilir. İnsan kaynağının en verimli şekilde kullanılması ve iyi biçimde yönetilmesi için işletmelerin, çalışanlarına ilişkin detaylı analizler yapması gerekmektedir. Ancak analiz işletmenin çalışanların isimleri, görevleri, maaş tutarları veya sosyal güvenlik sistemi numaralarını bilmekle sınırlı kalmamalı çalışanların iyi oldukları işler, gelişebilecekleri alanlar, doğru yerde görevlendirilip görevlendirilmedikleri, hedefleri ve performanslarının işletmenin performansına etkisi gibi alanları kapsamalıdır.²⁸

İşletmelerin bu şekilde sınıflandırma yapabilmeleri için farklı sınıflandırma çalışmaları yapılmıştır. İlk olarak Thomas Stewart çalışanları vasıflarına göre dört gruba ayırmaktadır.²⁹

a)Yeri kolay doldurulan düşük katma değerliler grubundaki çalışanlar vasıfsız veya yarı kalifiye emek sunarlar. İşletmeler için çalışanların birbirlerinden önemli bir farkları yoktur ve ayrılan kişi yerine çok kolay biçimde basit ilanlarla yenisi bulunabilir. Ekonomi veya işletmede herhangi bir kriz olması durumunda ilk vazgeçilen kişiler bu grupta yer almaktadırlar.

²⁸ Lars Dalgaard, “Winning the Talent Wars”, **Businessweek**, 07.02.2007, <http://www.businessweek.com/careers/content/feb2007/ca20070207_039145.htm>, (Erişim Tarihi: 29.04.2014).

²⁹ A. Thomas Stewart, **Entelektüel Sermaye**, Çev. N. El Hüseyini, İstanbul, Mess Yayınları, 1997, s. 90-99.

b) Yeri zor doldurulan düşük katma değerliler grubundaki çalışanlar tecrübelidirler ancak yeri kolay doldurulan düşük katma değerli çalışanlar gibi vasıfsız veya yarı kalifiye emek sunarlar. Bu çalışanlar tecrübeleri sayesinde işletmeye özgü uygulamaları bilirler ve işten ayrıldıklarında özellikle operasyonel işlerde karmaşa çıkabilir. Yerlerine benzer özellikte insan bulunması zordur. Bu gruba örnek olarak deneyimli sekreterler verilebilir.

c)Yeri kolay doldurulan, yüksek katma değerliler grubundaki çalışanlar vasıflı emek sunmaktadırlar, firmaya önemli katkılar sağlayabilirler. Ancak kilit konumda değildirler ve yaptıkları işi yapabilen birçok kişi bulunabilir. Birçok mühendis ve işletmeci bu kategoriye girmektedirler.

d)Yeri kolay doldurulamaz, yüksek katma değerli grubundaki çalışanlar vasıflı emek sunmakta ve alanında en başarılı kişilerden oluşmaktadırlar. Ayrıca bu kişiler birkaç yeteneklerini birleştirerek sorun çözmede de başarılıdırlar. Bu kategorideki kişiler firmaların en son vazgeçebilecekleri kişilerdir. Bu gruba örnek olarak firmanın en önemli ürünlerinin ortaya çıkmasında rol oynayan mühendisler, firmayı krizden çıkaran yöneticiler verilebilir.

Farklı bir sınıflandırma da yetenek savaşları kavramını öne süren McKinsey danışmanlık firması tarafından yapılmıştır. McKinsey danışmanlık firması tarafından çalışanlar A,B ve C sınıflarına ayrılmıştır. Bu ayrım İkinci Dünya Savaşı sırasında Hitler'in ilk stratejik yenilgisini almasına neden olan İngiliz RAF(Royal Air Force) savaş pilotlarının da benzer bir sınıflandırma ile görevlendirilmesine dayanmaktadır. Alman hava kuvvetlerinin saldırılarına karşı hazırlıksız olarak yakalanmış olan İngiltere'nin yeterli sayıda uçak ve pilotu bulunmaktadır ancak mevcut 900 pilot "A sınıf filo, B sınıf filo ve C sınıf filo" olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. A filosu, uçuşu yönetebilen, acemi pilotları

geliştirebilecek ve bölüğün dönüşünü sağlayabilecek en başarılı pilotlardan oluşmakta, B filosu A filosuna kıyasla daha az yetenekli ancak başarılı pilotlardan ve C filosu ise uçuş yetenekleri düşük pilotlardan oluşturulmuştur. A filusunda yer alan pilotların sayıca az olmasından dolayı B filosundaki pilotlar eğitilip, cesaretlendirilerek A filosu ile birlikte önemli görevlerde yer verilmiştir. Pilot ihtiyacı olmasına rağmen C filosu pilotlarına diğer pilotlara ve kendilerine stratejik görevlerde zarar verebilecekleri düşüncesi ile daha çok yer hizmetleri ile görevlendirilmiştir.³⁰ Burada yer alan stratejiye göre oluşturulan sınıflandırma Şekil-3'te gösterilmiştir.

Şekil-3 McKinsey Danışmanlık Firması Tarafından Yapılan Çalışan Sınıflandırılması

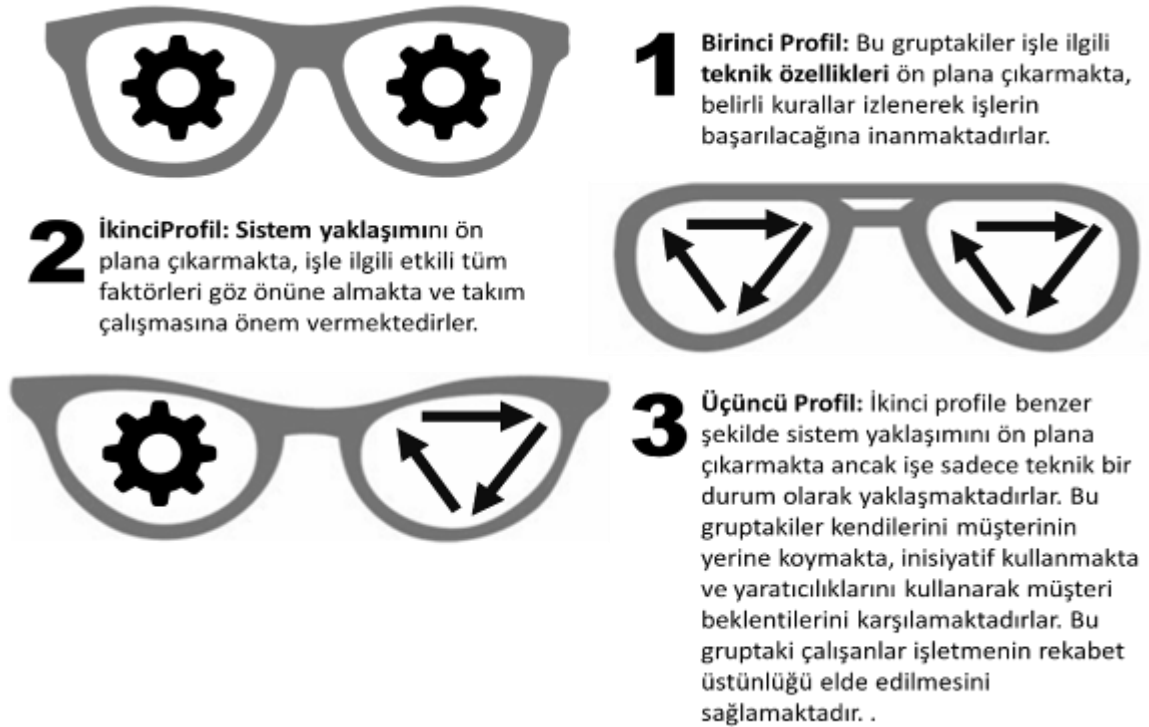


Kaynak: Nevin Ceylan, “İnsan Kaynakları Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

³⁰ Nevin Ceylan, “İnsan Kaynakları Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007,s.66.

Volvo firması için yapılan bir sınıflandırma da çalışanlarla yaptıkları işlerinin anlamı, iş tanımları ve işin bütünselliğine ilişkin yapılan bir araştırma sonucu çalışanlar üç gruba ayrılmıştır.³¹ Şekil-4'te Volvo firması tarafından yapılan sınıflandırma özetlenmiştir:

Şekil-4 Volvo Firmasının Çalışan Sınıflandırması



Kaynak: Jörgen Sandberg, Understanding Competence at Work, New York: Harvard Business Review, 2005, s.24-25.

³¹ Jörgen Sandberg, Understanding Competence at Work, New York: Harvard Business Review, 2005, s.24-25.

McKinsey danışmanlık firması tarafından geliştirilen sınıflandırmayı geliştirerek düzenlenen sınıflandırmaya göre çalışanlar bilgi, deneyim ve becerileri nedeniyle dört farklı performans grubuna ayrılmaktadır³²:

Süper Performans Grubu: Beklenenin çok daha üzerinde performans sergileyen, diğer çalışanlara rol model oluşturan, rekabet üstünlüğü ve yaratıcılık kaynağı olan bu çalışan grubunun tüm çalışanların % 3 ile % 5'i arasında bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir. Bu grup çok yüksek potansiyel taşıdığı için en fazla yatırım yapılması ve mutlaka elde tutulması gereken çalışanlardan oluşmaktadır.

Kilit Performans Grubu: Beklentilerin üstünde performans sergileyen, faaliyetlerin devamlılığı için kilit konumda olan ve işgücü içerisindeki büyüklüğü % 20-25 arasında olan gruptur. Bu grubun gelişimi için çokça yatırım yapılması, yedeklerinin yetiştirilmesi önem arz etmektedir.

Uyumlu Performans Grubu: Beklenen performansı sergileyen, işletmenin operasyonel devamlılığının garantisi konumunda olan bu grup çalışanların % 70'ini oluşturmaktadır. Bu grubun beklentinin üzerinde performans sergilemesi için yeterli düzeyde yatırım yapılması ve motive edilmesi önemlidir.

Uyumsuzlar Grubu: Beklentilerin altında performans sergileyen, az yatırım gerektiren bu grup tüm çalışanların yaklaşık % 5'ini oluşturmaktadır. Bu çalışan grubundakiler izlenerek uyumlu performans grubuna yükseltilememesi durumunda işine son verilmesi gerekmektedir.

³² Nevriye Altuntuğ, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3),2009, s. 451-452.

2.5. Yetenekli Çalışanları Geliştirme

Yetenekli çalışanlar için gelişim fırsatları büyük önem taşımaktadır. Monster firması tarafından iş arayanlarla yapılan araştırmada adayların pozisyonlarda maaş dışında aradıkları özellikler şu şekilde sıralanmıştır³³:

% 78 - Öğrenme ve Gelişim Fırsatları

% 77 - İlgi çekici iş tanımı

% 74 - Çalışmaktan gurur duyacağı bir kurum

% 73 - İlerleme Fırsatı

Bu araştırmada da görüldüğü gibi kişisel gelişim çalışanların tercihlerini en çok etkileyen konuların başında gelmektedir. Bu nedenle yetenek yönetiminin beşinci adımı olan yetenekli çalışanları geliştirme hem firmanın gelişimi hem de yetenekli çalışanların firmada devam etmesi için çok büyük önem arz etmektedir.

Çalışanlar için çok önemli olan gelişim fırsatları savaşlar gibi farklı alanlarda da gerekli yetkinliklerin edinilmesi için kullanılmış önemli bir yöntemdir. İkinci Dünya Savaşı'na katılan ülkeler üstünlük sağlamak için bombalama yöntemine sıkça başvurmuştur, bu durum dönüş yapan ülke savaş uçakları ile bombalama yapacak düşman savaş uçaklarını ayırt edip müdahale etmek hayati önem taşımaya neden olmuştur. İngiltere ordusu tarafından bu ayrımı yapmak için kusursuz birer gözcü oldukları belirlenen uçak meraklılarını görevlendirilmiştir.³⁴ Bu kişiler savaşta o kadar kilit bir konumda yer almaktaydılar ki, İngiltere hükümeti tarafından bu insanların sayısını artırmak için bu gözcülerin yeni gözcüler yetiştirmesine karar verilmiştir. İlk olarak bu gözcülerin yaptıkları işi yetiştirecek kişilere anlatarak eğitilmeleri denenmiş ancak başarısız olunmuştur. Bu

³³ Ece Basmacı Karalar, **a.g.e.**, s. 97.

³⁴ David Eagleman, **Incognito**, Çev. Zeynep Arık Tozar, İstanbul: BKZ Yayıncılık, 2013

başarısızlığın ardından yeni strateji olarak yetişmiş gözcünün iş başında eğitim alan kişinin tahminleri ile ilgili geri bildirim yapması ile eğitilmesi denenmiştir. Bu yöntem yeni gözcülerin yetiştirilmesinde başarılı olmuş ve çalışan yetiştirilmesinde gelişim modeli olarak yerini almıştır.

Kişisel gelişim aşaması çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaracakları şekilde firma tarafından eğitim, proje gibi unsurlarla desteklenmesidir. Bu noktada da sürekli bir gözden geçirme ve çalışanlardan geri dönüş ve taleplerini almak önemlidir. Personel seçiminde hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, aday ve işin bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak oldukça güçtür. Bu eşleştirme sorunu kullanılan metodunun yetersizliğinden ziyade adayları kısa sürede doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşe alınan kişilerdeki eksiklikleri gidermenin en ideal çözümü eğitimidir. Ayrıca mevcut durum için birebir istenilen aday bulunsa ve ideal seçim gerçekleşse bile ekonomik, toplumsal ve teknolojik değişim ve gelişim hem işletmeler hem çalışanlar açısından değişime uyum ve dolayısıyla eğitim zorunlu hale gelmektedir.³⁵

İş ve yönetim dünyasındaki hızlı değişimler yetenekli çalışanın gelişimi konusunda geçerlidir. Gelişim alanındaki önemli bir değişim sınıf içi eğitimlerinin gelişim alanında yetersiz kalmasıdır. Bu durum firmaları daha yaratıcı yöntemler bulmaya itmektedir. Farklı departmanlara ilişkin sorunlar için projeler hazırlama, çalışanın tecrübe kazanması için yatay rotasyonlar bu çözümlerden bazılarıdır. Büyük firmalar gibi farklı alanlarda eğitim programları hazırlayamayan KOBİ'ler için iş başı gelişim araçları çok önemlidir.

Gelişim alanında önemli bir diğer değişim zayıflıklara odaklanmak yerine güçlü yönleri daha da güçlendirmek oluşturmaktadır. Yetenek yönetiminde felsefesinde yer alan bu gelişim metodu sorunlar veya zorlukların değil güçlü yönlerle odaklanılarak performans

³⁵ Tuğray Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay v.d, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s. 125.

artırılması hedeflenmektedir. Sorunlu alanlara doğal olarak da sorunlu personellere ilişkin sorunları çözmek için daha çok zaman ve enerji harcanması normaldir, ancak iyi çalışanlara odaklanılması başarıya büyük katkı sağlamaktadır.³⁶

Amerikan Prodüktivite Kalite Merkezi ile Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından yayınlanan araştırmada işletmedeki yetenekli çalışanların geliştirilmesini amaçlayan en iyi sekiz uygulama belirtilmiştir.³⁷ Bu uygulamalar Şekil-5'te gösterilmiştir.

Şekil-5 Yetenekli Çalışanların Geliştirilmesi Konusunda En İyi Sekiz Uygulama



Kaynak: Cindy McCauley, Michael Wakefield, “The Management in the 21st Century”, **The Journal of Quality & Participation**, 29(4), 2006, s.5.

Başarılı işletmelerin yetenekleri firmaya çekmek ve elde tutmak amacıyla yaptıkları ortak uygulamalar belirlenmiş ve bu uygulamalar şeklinde özetlenmiştir.³⁸

³⁶ David Creelman, **a.g.e.**, s. 11.

³⁷ Cindy McCauley, Michael Wakefield, “The Management in the 21st Century”, **The Journal of Quality & Participation**, 29(4), 2006, s. 5.

³⁸ Hay Group, “Liderler için En İyi Şirketler Araştırması”, **Platin-World Business Dergisi**, Sayı: Ocak 2007.

- Liderlerin birlikte etkili şekilde çalışabilmeleri için ayrı ayrı ve birlikte eğitim ve koçluk sağlanmaktadır.
- Yöneticilerin gelişimi astlarının en iyi performansı sergilemelerine yönelik ortam oluşturacak biçimde desteklenmekte ve yönlendirilmektedir.
- Üst düzey yöneticilerin öncelikleri arasında liderlik gelişimi bulunmaktadır.
- Yetenekli çalışanların farklı departmanlara tecrübe kazanmasına olanak sağlanmaktadır.
- Yöneticilerin kurum dışındaki gelişim programlarına katılmalarına fırsat verilmektedir.
- Orta seviyedeki yöneticilerin gelişimi için web tabanlı liderlik geliştirme modülleri sunulmaktadır.

Yetenekli personeli geliştirmek için:

- Oryantasyon Programları,
- Değerlendirme,
- İş rotasyonu,
- Koçluk ve Mentorluk
- Personel Güçlendirme ve Destekçilik

gibi unsurlar kullanılabilir. Devam eden bölümlerde bu yöntemlere ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilmiştir.

2.5.1. Mentorluk

Mentorluk uzun vadeli bir öğrenme, gelişim metodudur. Kıdemli ve deneyimsiz çalışanların arasında resmi ilişkiler kurulmasıyla oluşur. Bu ilişkiler rol model oluşturma,

danışmanlık, çalışanın kabul görmesini sağlama, çalışanı önemli kişilere takdim etme gibi birçok kariyer fonksiyonuna katkı sağlar.³⁹

Mentorluğun işletmeye katkıları aşağıdaki şekildedir⁴⁰:

- Çalışanın firmada kalmasına önemli şekilde etki etmesi,
- Verimli yedekleme planlaması, ,
- Değişime adaptasyonu sağlaması,
- Artan iş tatmini ve bağlılıkla üretkenliğin artması.

Mentorluk alan kişiye katkıları⁴¹:

- Teknik, davranışsal ve bilgi yönünden gelişim,
- Daha iyi kariyer hedefleri belirleme,
- Etki ağını geliştirme,
- Farkındalığın, kendine güvenin artması,

şeklindedir.

Mentorluk veren kişiler ise kendi bilgilerini ve uzmanlıklarını aktarma ve iş arkadaşlarını geliştirmenin tatmini yaşamakta ve daha odaklı ve kurum bağlılığı yüksek kişilerle çalışılmasına katkı sağlamaktadırlar. Mentorluk daha az deneyime sahip çalışanın kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere genellikle bir üst düzey çalışanın deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşması ve deneyimsiz çalışanın belirli bilgi ve becerileri kazanması ile verimlilik ve başarısının artırılması üzerine kurulu bir

³⁹ H. John Bernardin, **Human Resource Management**, Irwin Professional Publications, 2006, s. 132-136.

⁴⁰ David Megginson, **Mentoring in Action: a Practical Guide**, Kogan PagePublishers, 2006, s. 39-41.

⁴¹ David Megginson, **a.g.e.**, s. 43-45.

anlaşmadır.⁴² Mentor fikirleri ve deneyimleri ile aktif olarak yardım alan çalışanın kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirmesine yardımcı olur.

Mentorluk bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanacak olan koçlukla sıklıkla karşılaştırılan bir kavramdır. Koçluk bugüne ilişkin kısa vadeli mentorluk olarak da tanımlanabilmektedir. Mentorluk koçluğa benzer biçimde bire bir eğitime ağırlık vermektedir. Mentorluk akıl hocalığı şeklinde de tanımlanabilmektedir.⁴³

Mentorluk ve koçluğun bu benzer özelliklerinin yanı sıra farklı yönleri bulunmaktadır. Temel farkları mentorluğun birebir kariyer, koçluğun ise iş ile ilgili olmasıdır. Koçluk kısa vadeli, mentorluk ise daha uzun vadeli olarak kişinin potansiyeli ve yakın gelecekte nasıl gerçekleştirilebileceği üzerinedir. Mentorluk ve koçluk gelişim programlarının amaçları şöyle sıralanabilir⁴⁴:

- Çalışanlara gelecekteki görevlerine hazırlanması ve gerekli beceri ve deneyimi kazanmalarının sağlanması,
- Yetenekli çalışanların önündeki engellerin kaldırılması ve verimliliğin artırılması,
- İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetici adaylarını belirlemek ve geliştirmek,
- Hedef ve ilkelerin belirlenmesi ve benimsenmesinin sağlanması.

2.5.2. Koçluk

Yetenek yönetiminde farklı aktivitelerin kullanımı firma büyüklüğüne göre değişmektedir. Yapılan araştırmada 250'den az çalışanı bulunan firmalarda en çok kullanılan yetenek geliştirme metodunun % 44 oranıyla koçluk olduğu görülmüştür.⁴⁵

⁴² Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.** ,s.82.

⁴³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006, s. 260.

⁴⁴ Dicle Çayan, **a.g.e.**, s. 76.

⁴⁵ Rebecca Clake, Victoria Winkler, **a.g.e.**, s. 5.

Büyük firmalarda ise şirket içi gelişim programlarının en sık kullanılan metot olduğu görülmüştür.

Koçluk, çalışanları mevcut durumlarından olmak istedikleri yere doğru yönelmelerini yardımcı olan ve bireyleri veya takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, gelişmeleri ve cesaretlendiren uygun koşulları oluşturan bir gelişim yöntemidir. Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarına farklı yetenek ve deneyimlere sahip kişilerin birlikte çalışmalarını hedeflemektedir. Koçlukta çalışan cezalandırılmaz ve tehdit edilmez, koçlar metot olarak cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirmeyi kullanırlar.⁴⁶

Koçluk tarımıyla ilgili bir metafor kullanılarak şu şekilde tanımlanabilir: koçluk başarılı çalışanları yani tohumu iyi bir şekilde seçmek, yetiyeceği çevreyi anlamak, ilk yetiştirme dönemini anlayarak daha fazla gelişebilmesi için gerekli besinleri sunmak, gelişimini ölçmek ve çevredeki zorluk ve engelleri tespit etmektir.⁴⁷

Koçluk insan kaynakları alanında en hızlı büyüyen gelişim teknikleri arasındadır. İngiltere'deki CIPD kurumunun 2005 yılında yaptırdığı ankete göre işletmelerin % 88'i koçluğu çalışanlarını geliştirmek için bir teknik olarak kullanmaktadır. Koçluk kişileri kendilerini geliştirmeleri ve daha verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, fırsat ve araçlarla donatma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte amaç interaktif öğrenme ve rehberlik ile verimliliği artırmaktır.⁴⁸

Koçluk belirli temel anlayışlara dayanmaktadır.⁴⁹

⁴⁶ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 82.

⁴⁷ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 307.

⁴⁸ H. John Bernardin, **a.g.e.**, 2006, s. 110-121.

⁴⁹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 311.

Mevcut Durum Analizi: Koçlar işletmenin çevresi, kültürü, taleplerini doğru şekilde anlayarak uygun şekilde destek sağlamalıdır.

Açıklık: Koçluk sürecinin ne şekilde uygulanması gerektiği ve süreçten neler beklendiği açıkça belirtilmelidir.

Bağlılık: İşletme gelişimi desteklenen kişiye ve desteklenen kişide değişim konusunda bağlı olmalıdır

Uygulanabilirlik: Kimi durumlarda koçluk en iyi çözümken bazı durumlarda koçluk uygulanamaz, böyle bir durumda koç işletmeyi bilgilendirip uygulamadan vazgeçmelidir.

Birlikte Planlama: Çok ve koçluk yapılacak kişi amaçların ve stratejilerin açıkça belirtildiği bir gelişim planı hazırlamalıdır

Gizlilik: Güven oluşturulması için mutlaka gizlilik kurallarına uyulmalıdır.

Uyum: Koçluk ilişkisinde taraflar arasında belirli bir uyumun olması ilişkinin düzgün devam etmesi için çok önemlidir.

Diyalog kurmak koçluğun temelinde yer almaktadır. Diyalog ile konular tartışılabilir ve konulara değişimi sağlayacak farklı bakış açıları geliştirilebilir. Akıllı örgütler liderlik koçluğu uygulamaları ile yeterli sayıda çalışanın doğru şekilde yeteneklerini geliştirdiklerini bilirler ve ayrıca bu yöntem ile güçlü noktalarını geliştirip zayıflıklarını düzeltme imkanı bulurlar.

Koçluk bir defaya özgü bir gelişim stratejisi değildir. Firmanın geleceğinin emanet edileceği başarılı çalışanların kariyerleri süresince koçlar, eğitmenler ve rehberlere ihtiyacı olacaktır. Bu ihtiyaç zaman içinde firma içi veya dışında farklı görevlerdeki kişiler tarafından doldurulabilir. Burada koçun mutlaka çalışanın üst düzeyinde yer alması

gerekmemektedir, çalışan ile eşit düzeyde olan ve bir konuda daha bilgili bir çalışandan koçluk alması çok faydalı bir yöntemdir.⁵⁰

Koçluk çarpan etkisi olan sistematik müdahale olarak tanımlanabilir. Koçluk alan kişinin gelişimi takımını, bire bir çalıştığı kişileri ve diğer departmanları etkiler. Doğru bir şekilde uygulanan koçluğun ilk etkisi yetenek ve davranışlardaki iyileştirme, daha uzun vadedeki etkisi ise daha geniş bakış açısı ve sağlıklı değerlendirme sistemi kazanılmasıdır. Üstün yetenekli çalışanlara verilecek koçlukta çalışan, patronu, var ise insan kaynakları yöneticisi ve koçun ortak çalışması önemlidir. Bu konuda başarı sağlanması bütüncül bir yaklaşım yakalanması, tepe yöneticilerin aktif geri bildirim ve katkıları, koçun işletme ile yakın ilişki kurmasına bağlıdır.⁵¹ Koçlar üstün yetenekli çalışanların sadece işteki başarısına odaklanmamalı iş ile kişisel önceliklerin kesiştiği noktalarda da çalışana yardımcı olmalıdır. Bu şekilde daha sağlıklı ve anlamlı bir koçluk süreci yürütülebilir.

Koçluğun bu etkilerinin yanı sıra performans koçluğunda yönetici çalışanların gelişimlerini takdir eder, yetersiz performans gösteren çalışanları yönlendirir. Yönlendirmeler ve hedeflerin açık ve net bir biçimde çalışanlara aktarılması çok önemlidir. Performans koçluğu doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilir ise yılsonundaki performans değerlendirmesi yılın içerisine yayılmış süreklilik arz eden bir süreç haline gelir.⁵² Bu durum çalışanların gelişimi için daha çok fırsat yakalanması ve yapılan hatalardan daha hızlı dönülmesini sağlayabilmektedir.

⁵⁰ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 297.

⁵¹ **A.e.**, s. 319.

⁵² Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 72.

2.5.3. Eğitimler

Eğitim son derece önemli ve yaygın bir eğitim metodu olmasına rağmen sadece teorik bilginin verilmesi ve uygulama imkanının sunulmaması istenilen gelişimin sağlanması konusunda son derece yetersiz kalmaktadır. Bu sorunu aşmak için farklı eğitim metodolojilerinin kullanılması çözüm olabilmektedir. Örnek olay çalışmaları, öğrenme projeleri, sunumlar, teknolojiye dayalı öğrenme gibi metodlar hem eğitime katılanların ilgisini artırabilmek hem de katılımcıların farklı öğrenme tarzlarına hitap edebilmek amacıyla kullanılabilir. Buna paralel olarak çok uluslu şirketlerin yetenek yönetimi programlarındaki eğitim gruplarında koçluk ve mentorluk gibi yöntemlerle de desteklenerek farklı ortamlarda sorun çözümlerini içeren proje çalışmaları ile çalışanlarına teorik bilgilerini uyarlama ve yeni deneyimler edinme imkanı verildiği görülmektedir.⁵³

Eğitimlerde kullanılabilecek diğer bir metot simülasyondur. Simülasyon iş ortamı ile benzer özellikler taşıyan öğrenme ortamını gelişim metodu olarak kullanan bir yaklaşımdır. Burada çalışanların gerçekçi koşullarda öğrenmesi sağlanabilir ve vardiya baskısından uzak olmaları sağlanır. Simülatörler gerçek dünyayı çeşitli ölçülerde yansıtan kağıt modellerden, bilgisayarlı simülasyonlara kadar uzanan öğrenme araçlarıdır. Simülasyonun başarılı olması için gerçekçiliği önemlidir. Katılımcıların durumu analiz edip en iyi davranış biçimini seçmeleri gerekmektedir.⁵⁴ Özel üretilmiş bazı interaktif bilgisayar oyunları da gelişim amacıyla kullanılabilir. Örneğin pazarlama planlaması için takımlardan kaynakları dağıtmaları, reklam pazarlama bütçelerini ayarlayarak diğer takımlarla rekabet etmeleri istenebilmektedir.

İnternet üzerinden veya kurumun intranetinden eğitim almak e-öğrenme olarak tanımlanmaktadır. E-öğrenmenin en önemli üç özelliği:

⁵³ A.e., s. 78.

⁵⁴ Ece Basmacı Karalar, a.g.e.,s.124.

- Bilgi ve talimatları paylaşma, yenileme ve ulaştırmayı sağlayan elektronik ağların varlığı gerekmektedir.
- E-öğrenme internet erişimine sahip bilgisayarlar aracılığı ile sağlanmaktadır
- Sunduğu araçlar ve bilgi miktarı ile geleneksel eğitim araçlarının ötesine geçebilmektedir.

2007 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde e-öğrenme pazarı 17,5 trilyon büyüklüğine ulaşmıştır, işletmelere yönelik hazırlanan eğitimler toplam pazarın % 60'ını oluşturmaktadır ancak Avrupa'da bu oran % 15 civarında olduğu belirtilmektedir.⁵⁵ Avrupa'ya benzer biçimde Türkiye'de de e-eğitimin payı düşüktür ancak Türkiye'deki işletmelerin % 90,8'inin internet erişimine sahip olması ve bilgisayar kullanım oranı % 92 seviyelerinde bulunması⁵⁶ ve bu yöntemin maliyet avantajı, farklı firmaların çözümler sunması gibi nedenlerle payı giderek büyümeaktadır.

2.5.4. İş Zenginleştirme ve Rotasyon

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, iş dünyasındaki değişimler çalışanlarda aranan niteliklerin değişmesine neden olmaktadır, bu durum deneyimli çalışanların kariyerlerinin duraklamasına, kariyer platosuna girmesine neden olabilmektedir. İşletmelerin bu durum karşından yetenekli çalışanların gelişimi aşağıdaki yollara başvurulabilir⁵⁷:

- Yetenekli çalışana yeni görevler vermek,
- İşletme içinde kariyer değişikliği yapmak,
- Yetenekli çalışana, rehberlik, eğitimlik ve bilgi paylaşımı sorumluluğu vermek,
- Tazeleyici eğitimler organize etmek,
- Uzun süreli ve ücretli izinler vermek,
- Liderlik geliştirme programları düzenlemek.

⁵⁵ A.e., s. 131.

⁵⁶ TÜİK, **Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı**, 2013.

⁵⁷ Dicle Çayan, **a.g.e.** , s. 76-77.

İş zenginleştirme çalışanların görevlerinin düzey ve karmaşıklık seviyesini artırarak daha fazla sorumluluk ve otoriteye sahip olmalarının sağlanmasıdır. İş zenginleştirme özellikle yetenekli çalışanlar için yeteneklerini tamamen kullanma fırsatı verdiği için motivasyonlarını artırmaktadır. İş zenginleştirmenin motivasyon sağlayabilmesi ve çalışan performansında gözle görülür artış sağlayabilmesi için farklı yetenek seviyeleri için bir dizi görev ve fırsatlar içermesi gerekmektedir.⁵⁸

Rotasyon gelişimi desteklenen çalışanın farklı bölümlerde görevler verilerek tüm işleyişi kavrayacak biçimde deneyim kazanmasını amaçlamaktadır. Bazı işletmelerde rotasyon planlama olmaksızın yapılmasına karşın genellikle belirli bir takvim veya program izlenerek düzenlenmektedir. Rotasyonun amaçları arasında çalışanları farklı deneyimler ve beceriler ile donatarak çalışan memnuniyetini artırmak ve farklı görevlere hazırlamak bulunmaktadır.⁵⁹

Potansiyel gösteren çalışanların belirli süreler dahilinde başarılı yöneticilerin veya özel kurulların asistanlığını yapması, çalışanların farklı yönetim aktivitelerine dahil olmaları ve geleceğe yönelik görevlerine hazırlanmaları için önemlidir.

2.5.5. Destekçilik ve Personel Güçlendirme

“Personel güçlendirme” kavramı çalışanları güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması araçları ile karar verme yetilerini, yetkilerini artırma ve sonuçta çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir.⁶⁰ Personel güçlendirme çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek işletme faaliyetleri ile ilgili görüşlerini iletme,

⁵⁸ Mehmet Marangoz, Levent Biber, “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(2), s. 205.

⁵⁹ Ece Basmacı Karalar, **a.g.e.**, s. 125.

⁶⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2007.s.316.

karar alma sürecine imkanı tanıyan ve işletmenin performansını artırmayı amaçlamaktadır.⁶¹ Personel güçlendirmenin dört farklı boyutu Şekil-6’da açıklanmıştır:

Şekil-6 Personel Güçlendirmenin Dört Farklı Boyutu



Kaynak: Tracey H. Sigler, Christine M. Pearson, “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, **Journal of Quality Management**, 5(1), 2000, s. 28.

Personel güçlendirme süreci sonucu verimli sonuçlara ulaşmak ve başarılı olmak ve için aşağıda sıralanan belirli bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir.⁶²

- Organizasyon piramidinin çok basamaklı olmaması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığın önünü açacak şekilde tasarlanması,

⁶¹ Hüseyin Özgen, Murat Türk, “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30(4), 1997, s. 75–77.

⁶² İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s. 401.

- İşletme misyon ve vizyonun açık ve net olarak paylaşılması,
- Destekleyici bir ödüllendirme sisteminin olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin kurulması,
- Çalışanların eğitim ve öğretimlerine önem verilmesi,
- Çalışanın kişiliğinin de dikkate alınması,
- Çalışanın değişime ayak uydurabilmesi ve değişime açık olması,
- Çalışanın kendine güvenli olması,
- Çalışanın değerlendirmeye açık olması.

Destekçilik yetenekli çalışanın işletmeye daha kolay ve kısa süre içerisinde katkı sağlayabilmesi için çalışan lehine gereksiz bürokrasiyi azaltma, bariyerleri kaldırma sürecidir. İdeal destekçi işletmenin başarısı ile birebir ilgilenen, firmayı tanıyan üst düzey yöneticilerdir.

2.6. Yetenekli Çalışanların Motivasyonu

Yetenek yönetiminin altıncı adımı yetenekli çalışanların motivasyonu konusuna odaklanmaktadır. Bu adımın ortaya çıkmasında yönetim alanında başarılı kabul edilen insan kaynakları göstergelerindeki önemli değişimler etkili olmuştur. Bu değişimlerin en önemlileri arasında Gallup'un savunuculuğunu yaptığı memnuniyetin yerini alan iş yeri bağlılığı oluşturma yer almaktadır.⁶³

2003 yılında Towers Perrin tarafından yapılan araştırma işyerine bağlılığın hem duygusal hem rasyonel faktörlerin etkisi ile oluştuğunu belirlemiştir. Araştırma sonucuna göre motivasyonu sağlayan duygusal faktörler amaç hissi ve gurur, rasyonel faktörler ise

⁶³ David Creelman, **a.g.e.**, s. 11.

destekleyici kaynak ve araçlardır.⁶⁴ Aynı araştırmada işyeri bağlılığını oluşturan en önemli beş faktörün⁶⁵

- Üst yönetimin çalışanların mutluluğu konusundaki duyarlılığı,
- Zorlu ancak fırsatlarla dolu ilginç bir iş,
- Karar verme otoritesi,
- Müşteri odaklılık,
- Kariyer fırsatları,

olduğu belirtilmiştir. Holbeche tarafından yetenekli çalışanların motivasyon ve işte kalmalarını sağlayan faktörler arasında mentorler, gerçekçi performans değerlendirme ve geri bildirim süreçleri, kendilerini kanıtlama fırsatları sunan zorlayıcı görevler vermek sayılmaktadır.⁶⁶

Çalışanların performansları ve elde tutulmaları konusunda kurum kültürü önemli bir faktördür. Çalışanların özgürce fikirlerini iletebildikleri bir kurum kültürü çalışanın önerilerde bulunmasını ve sürekli gelişim için çaba harcamasını sağlamaktadır.⁶⁷

Çalışan bağlılığını sağlamak, çalışan verimliliğini artırmak isteyen işletmeler yüksek, orta ve düşük performanslı çalışanlarını belirlemeli ve her grup için farklı terfi, ücret ve gelişim fırsatları sunmalıdır.⁶⁸

⁶⁴ Towers Perrin, **Talent Report 2003: Working Today: What Drives Employee Engagement**, Towers Perrin, 2003.

⁶⁵ A.e., 2003.

⁶⁶ Büşra Erçokses, “Training and Development of Employees in Talent Management Process and an Application”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2009,s.38.

⁶⁷ Burcu Salıngan Çilingir, **a.g.e.**, s. 31.

⁶⁸ Nevin Ceylan, **a.g.e.**, s. 60.

2.7. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi

Yetenek yönetiminde performans ve potansiyelin doğru ölçülmesi çok önemli bir noktadır. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli ayırt edici nokta performansın mevcut durumdaki görevlerde gösterilen başarı ile, potansiyelin ise gelecekte üst düzeyde gerektiren beceri gerektiren işlerde gösterilecek başarı ile ilgili olmasıdır.⁶⁹ Performans, doğuştan var olan ve daha sonra eğitim ve deneyim sonucu geliştirilmiş yetenekler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Performans ve performansın sonucunda ortaya çıkan verimlilik, yeteneğin doğrusal bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir.⁷⁰ Performans değerlendirme çalışanın işini ne kadar verimli ve etkili biçimde yaptığını belirlemek için yapılan belirli kurallara uygun ve firmaya özgü şekilde değerlendirmesidir. Performansa açıkça etki eden yetenek özellikleri bilgi, davranışsal yetenekleri, IQ, kişisel özellikler, değerler, motivasyon kaynakları, kavrayışsal veya duyu motor özellikleridir. Yüzlerce yetkinlik belirlenmiş olup bunlardan sadece % 20-25'i iş performansına etki ettiği belirlenmiştir.⁷¹

Adaletli bir performans yönetim sistemi çalışanların firmaya bağlılığı için kritik olabilir. İyi bir performans yönetiminin sistemi çalışanları kamçılayıcı rolü vardır ve iş memnuniyeti gibi iç kaynaklı ödüller de sunmaktadır.⁷² Yetkinlik ve bilgi temelli ücret sistemlerinde bulunması gereken dört unsur belirli becerileri tanımlayan ve çalışanın maaşı ve becerilerini bağlayan bir sistem, çalışanların gelişmesini sağlayan bir eğitim sistemi, yetkinliklerin ölçüldüğü kurallara dayalı bir sistem ve çalışanların görevlendirme konusunda esneklik tanıyan bir iş tasarımı olarak belirtilmektedir.⁷³

⁶⁹ A.e., s. 60.

⁷⁰ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:223, 1990, s. 152.

⁷¹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 67.

⁷² William H. Macey, Benjamin Schneider, "The meaning of employee engagement", **Industrial and Organizational Psychology**, Vol:1, 3–30, Mart 2008, s. 5-15.

⁷³ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s.89.

Çok az firma yetenekli kişileri doğru bir şekilde kullanarak çalışanların kendilerini geliştireceği deneyimler sunmaktadır. Birçok yetenekli çalışan pozisyonlarında sıkıştıkları ve hiçbir zaman gelişecek deneyimler ve görevler alamadıklarını düşündüklerini için işlerinden ayrılmaktadırlar. Birçok firma yeteneğin önemini anlayıp işe alımda bu konuya öncelik vermekte ancak başarısız performans sistemleri ile yetenekli çalışanlarını firmadan uzaklaştırmaktadırlar.⁷⁴

Endüstriyel örgüt psikoloğu olan Dr. Mason Haire “Ölçülebilen işler yapılmaktadır ve bir işletmenin davranış şeklini değiştirmek istiyorsanız ölçme sistemini değiştirmelisiniz.” demiştir. Microsoft’un yönetim kurulu başkanı Bill Gates de benzer biçimde “ Kişiler ölçüldükleri şekilde davranırlar” demiştir.⁷⁵ Performans yönetim sistemi temel olarak iki bölümden oluşur bunlar performans ölçüm süreci olan performans değerlendirme ve performans ölçülen çalışanın sonuçlarının değerlendirmesi olan performans gözden geçirmedir.

Performans yönetim sistemi altı temel faaliyetten oluşmakta ve başarılı bir sistem için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir⁷⁶:

- Her dönem ast ile üst arasında hedef belirleme toplantıları ile bireysel performansı planlanması,
- Performans değerlendirmesi için ilgili kriterlerin belirlenmesi,
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi,
- Değerlendirilen çalışanın performansına ilişkin geribildirim sağlanması,

⁷⁴ Walter G. Tynon, Stephen A. Stumpf, Jonathan P. Doh, “Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards”, **Journal of World Business**, 2010, 45, s. 112.

⁷⁵ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 86.

⁷⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2008, s. 1.

- Çalışanın performansını geliştirilmesi için performans değerlendirmesine göre yönlendirilmesi, koçluk verilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana ilişkin ücretlendirme, terfi, ödüllendirme gibi kararların alınmasında temel oluşturması.

Değerlendirme sistemleri odaklarına göre Şekil-7'deki şekilde kategorize edilebilmektedir.

Şekil-7 Personel Değerlendirme Sistemleri

	Kişisel Özellik Temelli: Kişisel bazı özelliklerin performansı etkilediği düşünülür ve çalışanın kişisel özellikleri değerlendirilmektedir.
	Davranış Temelli: Belirli davranış kalıplarının performansı yükselttiği düşünülür ve çalışanın işteki davranışları ölçülür.
	Bilgi/Kabiliyet Temelli: Belirli bilgi ve kabiliyetlerin performansı etkilediği düşünülür ve çalışanın ne bildiği veya uyguladığı ölçülür.
	Sonuç Temelli: Hedeflerin başarılmasının performansı oluşturduğu görüşü benimsenmekte ve çalışan başardıkları üzerinden değerlendirilmektedir.

Kaynak: Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook-Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York:McGraw-Hill, 2004,s.86.

Performans değerlendirme sistemleri özellik, davranış, bilgi-beceri ve sonuç odaklı dört kategoride değerlendirilebilir. Özellik odaklı sistem kişisel özellikleri performansın temel kaynağı olarak görür ve değerlendirmede kişisel özellikleri temel alır. Davranış odaklı sistemde davranışlar performans için kilit roldedir. Bilgi-beceri odaklı sistemde belli bilgi ve becerilerin performansı etkilediğini ve çalışanın bilgi-becerinin ne kadar bildiği ve işe uygulandığı ölçülür. Sonuç odaklı sistemde odak noktası sonuçlardır ve çalışanın neler

başardığı esastır.⁷⁷ Burada dikkat edilmesi gereken bir unsur tüm değerlendirme sistemleri her çalışanı verimli biçimde değerlendirememesidir. Kişisel özellik temelli yöntem tüm çalışanlar için kullanılabilirken, davranış temelli yöntem ara kademe yönetici ve altı için, bilgi/kabiliyet temelli yöntem üretim ve büro yönetimi çalışanları, sonuç temelli yöntem ise yöneticiler için etkili değerlendirme yöntemi olabilmektedir.⁷⁸

Çalışanların gelişimlerini planlamak için değerlendirme sistemi çok önemlidir, kişisel gelişim planında çalışanın güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları, hedeflenen davranışlar, eğitimler ve beklenen gelişim sonuçlarının yer alması ve bu bölümün çalışanın yöneticisi ile birlikte detaylandırılarak oluşturulması önemlidir. Bu şekilde oluşturulan planlar firma geneli için etkili fırsatlar çıkarılabilir örneğin iletişim konusunda çok başarılı bir çalışan teknik konularsa çok başarılı ancak iletişim alanında zorluklar yaşayan bir çalışana mentorluk yapabilir.

Buna ek olarak, performans değerlendirme firmanın personel seçme ve işe alım prosedürlerinin de ne kadar uygun aday istihdam edildiğini ortaya koyarak gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirme insan kaynakları planlama sürecine de sundukları bilgiler ile büyük katkı sağlamakta, çalışanların gelecekteki performansları konusunda tahmin yürütülmesini sağlamaktadır.

Son dönemde giderek önemi ve kullanımı artan çalışanın astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden oluşan bir grup tarafından değerlendirildiği 360 derece performans değerlendirmesinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki şekildedir:⁷⁹

⁷⁷ Burcu Salıngan Çilingir, **a.g.e.**, s. 32.

⁷⁸ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 86.

⁷⁹ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 73-74.

- Değerlendirme aşamasında çalışanı değerlendirenlerin kim olduğunun değerlendirilen tarafından bilinmemesi gerekir. Özellikle yöneticilerini değerlendirecek olan astların tespit edilme endişelerini gidermek ve objektif bir değerlendirme yapmalarının sağlanması için bu konu kritik önemdedir. Bu amaçla kendisine bağlı çalışan sayısı beşi geçen yöneticilerin astlarından geri bildirim alabildiği uygulamalar bulunmaktadır.
- Değerlendirme sonuçlarının hangi amaçla kullanılacağı da önemli bir noktadır. Sistemin sadece kişilerin performans gelişimlerine yönelik olarak kullanılması değerlendiricilerin yüksek puanlarla yönelmesini önlerken, ödüllendirme, terfi gibi ek faydalar sağlanması durumunda objektif değerlendirme sonucu olmayan yüksek puanlar verilebildiği gözlenebilmektedir.
- Eşit düzeydeki değerlendiricilerin seçiminde iş süreçlerindeki etkileşim gibi net kriterlere göre belirlenmesi değerlendirmenin objektifliğini etkileyen bir diğer noktadır.
- Değerlendirme sonuçları çalışanlara hem yazılı olarak hem de bire bir görüşülerek aktarılması oluşabilecek soruların yanıtlanması ve değerlendirmenin daha kolay benimsenmesini açısından önem taşımaktadır.

2.8. Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi

Yetenek yönetiminde verimli sonuçlara ulaşılabilmesi için ödüllerin çalışanlar için anlamlı olması, strateji ile bağlantılı olmalıdır. Ödüllerin anlamlı ve stratejik olabilmesi için işletmeler çalışanlarını sınıflandırıp onları motive edebilecek ödüller sunmalıdır. Bunu işletmelerin müşterilerine ulaşabilmek için yaptıkları “kitlesel özel üretim”(mass customization) yönteminin ödüllere uygulanması olarak görülebilir⁸⁰. Zaten ödüllendirme

⁸⁰ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 353.

sistemlerinin daha verimli hale getirilmesi konusunda son yıllarda ortaya çıkan iki önemli eğilim de bu yöndedir. Bu eğilimler⁸¹:

- Ödülleri Özelleştirmek: Farklı çalışan ve yetenek gruplarına farklı ödüller daha cazip gelebilmektedir, ödüllerin buna göre tasarlanması gerekmektedir.
- Ödül Sorumluluğunu Delege Etmek: Ödüllerin sadece tepe yöneticiler tarafından değil çalışanlarla bire bir çalışan şeflerin, yöneticilerin de sorumluluk alanlarındaki ödüllendirme sisteminde görev alması gerekmektedir.

Ödüller çalışanları firmaya çeken ve orada motivasyonları, katkıları yüksek biçimde kalmalarını sağlayan mıknaş kültür etkisinin yaratılmasını desteklemesi gerekmektedir. Mıknaş kültürü çalışanları işletmelerinden gurur duymakta, onun hizmetlerini veya ürünlerini tavsiye etmekte ve çalışılacak en iyi işyeri olarak görmektedirler. Bu şekilde bir kültürün yaratılmasında hem maddi hem maddi olmayan ödüllerin doğru kullanımının büyük etkisi vardır.

Ödüllendirme sistemi başarılı çalışanları işletmeye çekmek için:

- Maaş ve diğer sabit yan ödemeler,
- Prim gibi firma başarılarına bağlı değişken ödemeler,
- Hisse senedi opsiyonları gibi firmanın uzun dönemli büyümesine ve geleceğine ilişkin ödüllendirmeler,
- Kişinin gelişmesi için yapılan yatırımlar,
- Kişiyi geliştirecek zorlukta ve anlamlı işler projeler sunmak,
- Kişinin firmaya katkılarını takdir etmek,
- Kişinin işi ve kariyeri ile ilgili söz hakkı olması,
- Belirli ölçülerde kararlar ve kaynak kullanımı gibi alanlarda inisiyatif sunma,
- İşletmenin misyonu, lideri ve yaptığı işlere karşı güven duyma,

⁸¹ A.e., s. 354.

- Başarılı bir işletmenin bir parçası olmanın verdiği gurur, gibi ögeler içermelidir.⁸²

Ödüllendirmenin çalışanın işte kalmasını sağlama konusunda da önemli etkisi bulunmaktadır. 2006 yılında çalışan bağlılığını araştırmak için yapılan bir araştırmada çalışan bağlılığında kilit noktanın çalışanın başka bir iş aramasından ziyade mevcut durumdaki bağlılık seviyesi olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre çalışanların % 30'u kişisel veya profesyonel nedenlerden işini değiştirmeyi düşünmeyen sabit sadık çalışan grubuna, % 11'i aktif olarak iş aramayan ancak iş değiştirme konusunda daha az engeli olan temkinli sadık çalışan grubuna, kalan % 59'unun ise çalışırken internetten iş arayan temkinli fırsatçılardan oluştuğu belirlenmiştir. Çalışanların toplam % 70'ini oluşturan temkinli çalışanlar işlerini değerli zaman, enerji ve yeteneklerini para, prestij gibi maddi ve maddi olmayan faydalar sağladıkları bir anlaşma olarak görmektedirler.⁸³ Anlaşma kendilerine yeterli faydayı sağlaması durumunda görevlerine devam etmektedirler.

Ödüllendirme sistemlerinin en zorlu yanı kişilerin isteklerinin, çevrenin ve başarının tanımının sürekli değiştiği bir ortama sürekli uyum sağlanması gerekliliğidir. Bunun için işletmeler kısıtlı maddi imkanları ile sürekli olarak çalışanları ile bağ kurabilecekleri inovatif yollar bulmaları gerekmektedir.

Çalışanlar tarafından yapılan her başarılı iş ilgiyi hak etmektedir ve bu ilgi içten ve tutarlı olursa, çalışanların çoğu hedeflere ulaşmak için daha çok çaba harcayacak, firma ile daha güçlü bir bağ kuracak ve çalışanların işle ilgili moral ve motivasyonu artacaktır. Takdir uygun ve adil olmalı, verilen ödüllere ilişkin açıklayıcı ve net sınırlamalar koyulmalı ve bu kurallar verilen tüm ödüllere uygulanmalıdır. Ödüller gelişim ile paralel

⁸² A.e., s. 354.

⁸³ Steve Pogorzelski, Jesse Harriott, Doug Hardy, **Finding Keepers: The Monster Guide to Hiring and Holding the World's Best Employees**, McGraw-Hill, 2008,s.23.

olmalı ve vaktinde işe gelmek gibi zaten işin bir parçası olarak kabul edilen ve beklenen davranışlar ödüllendirilmesi gerekmemektedir.⁸⁴

2.8.1. Maddi Ödüllendirme

Yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmak, motivasyonu artırma için çalışan maaşları çok önemli bir konumdur. İşletmeler finansal yeterlilikleri, insan kaynakları politikaları, sektör ortalamalarını gözeterek farklı ücretler sunmaktadırlar. Son yıllarda sadece kıdeme dayalı ücretlendirme yerine performansa dayalı ücretlendirme yaygınlaşmaktadır. Yetenekli çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi gereklidir. Aksi takdirde, gelecekte işletmede stratejik yere sahip olabilecek yetenekli bir çalışan, başka işletmelerin tekliflerini değerlendirmek durumunda kalabilecektir. Bu durum yetenekli çalışanın elde tutulmasını da güçleştirecektir. Beklentilerin üzerinde performans gösteren takım ve çalışanlara kar ortalığı, yan ödemeler, primler gibi ödüllerle işletmeye katkılarının farkında olduğu hissettirilmelidir.⁸⁵

Bir çalışan iş seçimi maddi beklentilerin yanı sıra birçok nedene dayanmaktadır. Aon's Loyalty Enstitüsü tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırma sonucu katılımcıların % 52'si bulundukları işi seçmelerindeki en önemli nedenin “yeni beceriler öğrenme ve alanında gelişme fırsatı bulma” olduğunu belirtmişlerdir, bu nedenin ardından % 49 ile “maaş ve diğer ödemelerin diğer firmalar kadar veya daha iyi olması” gelmektedir. Çoğu kişi tarafından bir işin maaş ve sunulan fırsatların çokluğu nedeniyle seçildiği ve işletmeden katkılarının göz ardı edilmesi ve yöneticilerinin davranışları nedeniyle ayrıldıkları görüşü paylaşılmaktadır.⁸⁶ Bu durumda başarılı bir yetenek yönetimi için yetenekli çalışanlara sunulan maddi olanaklar rekabetçi olmalı, çalışanı memnun etmelidir ancak sadece maddi ödüllendirmenin yeterli olmadığı ve yetenekli çalışanın işletmede

⁸⁴ Burcu Salıngan Çilingir, **a.g.e.**,s.32.

⁸⁵ Mehmet Altınöz, **Yetenek Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s. 82.

⁸⁶ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 354.

devam etmesi için takdir, çalışana saygı, gelişim fırsatları sunulması gibi maddi olmayan konularında önemi unutulmamalıdır.

2.8.2. Maddi Olmayan Ödüllendirme

Ödüller konusundaki klasik görüşte işletmelerin sundukları ödüller maaş, prim ve hisse senedi opsiyonları şeklindedir. Bunlar zaten ödül sistemlerinde dahil olması gereken öğelerdir ve finansal yatırım gerektirmektedir. Ancak bunlara ek olarak firmayı klasik ödüller kadar finansal yük altına sokmayacak çalışan önerilerini dikkate alma, iş özel hayat dengesi için esneklik tanıma, çalışanı önemli bir proje grubuna dahil etme ve geliştirme gibi yöntemlere başvurulmaktadır ve bu ödüller klasik ödüller kadar etkili olabilmektedir.

Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri gibi batı ülkeleri ile karşılaştırıldığında Çin, Hindistan gibi doğuda yer alan ülkelerin daha kolektivist ve toplumdaki güç ve etkilerin farklı olmasını daha rahat kabullenebilen toplumlar olduğu ve bu nedenle işyerlerindeki ödül ve teşvik mekanizmaları da farklı şekillendirilmesi gerekebildiği belirtilmektedir.⁸⁷ Bireyselliğin en ayırt edici özellikleri arasında kişisel bağımsızlık ve rekabetçilik yer almaktadır. Kolektivizm ise ait olunan gruba duyulan güçlü görev duygusu, diğerlerine bağlılık, grup içi uyumla ilgilidir. Bireysel kişiler kendi ihtiyaçlarını ön plana alır ve kendilerini ancak çıkarlarına hizmet etmesi durumunda bir gruba ait hissederler. Kolektivist insanlar ise ait oldukları grubun veya ağin çıkarlarını kişisel ilgilerinin önüne koyarlar. Yapılan çeşitli ampirik çalışmalar bireysel kişilerin kişisel ve performans temelli maaş sistemini tercih ettiğini ve maaşı çalıştıkları ağa göre daha önemli bulduklarını ortaya koymaktadır. Kolektivist kişiler ise grup içi eşitlik ve uyumu sağladığı için grup performansına göre ödemeyi tercih etmekte ve grubun iyiliği için daha az maaşla çalışabilmekte yani maaşı ikinci planda değerlendirmektedir.⁸⁸ Buna paralel biçimde

⁸⁷ Walter G. Tymon, Stephen A. Stumpf, Jonathan P. Doh, *a.g.e.*, s. 110.

⁸⁸ Paul Iles, Xin Chuai, David Preece, "Talent Management in HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers", *Journal of World Business*, Nisan 2010,45(2), s179-189.

Asya’da küresel firmalar çalışan bağlılığını çalışanın ailesi ve firma arasında ilişki kurarak artırmaya çalışmaktadır. Örneğin Nestle ve Motorola firmaları çalışanlarının firmaya bağlılığını aile ziyaretleri ve aile günü organizasyonları düzenlemektedirler.⁸⁹

Yetenekli çalışanın elde tutulması için maaş, kariyer geliştirme gibi konuların yanı sıra çalışma saatlerinde esneklik, iş özel hayat dengesi, sorumluluk ve görevlerin paylaşımı, gibi konularda önemlidir. Aile ve İş Enstitüsü tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde 3.400 çalışan ile yapılan araştırmada çalışanlara şu andaki işlerini kabul ederken önemli gördükleri etkenlerin ne olduğu sorulmuş, ilk üç sırada %65’lik bir yüzde ile açık iletişim kurabilme, %60 ile iş özel hayat dengesi , %59 ile işin anlamlı bulunması yer almıştır.⁹⁰ Ancak bireysel kişilerde esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar çalışanların performanslarını yöneticilerine gösteremeyecekleri gibi endişeler nedeniyle tercih edilmeyebilmektedir. Bireysel kişiler ayrıca aile ve özel hayatları arasında keskin ayrım bulunmasını isterler, ancak kolektivist kişiler iş ve özel hayatları arasında bu kadar bariz bir ayrım olmasını istememektedirler.⁹¹ Bu durum kolektivist kültürlerde kişilerin iş arkadaşlarını kendileri için önemli olan gruplarının bir parçası olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Yönetimden gelen destek de özellikle kolektivist kültürlerde çalışanlar için önemli bir kriter olabilmektedir. Gallup’un çalışmasında çalışanın elde tutma konusundaki en önemli ifadeler arasında “İş yerinde gelişimimi destekleyen birileri bulunmaktadır.” ve organizasyonel yönetimi yansıtabilecek biçimde “İş yerinde benden ne beklendiğini biliyorum.” ifadeleri yer almaktadır. Çalışılan işyerinden gurur duymak da çok önemli bir kriter olabilmektedir. Kolektif kültürlerde motivasyon araçlarının bireyler arası, sosyal ve

⁸⁹ Matthew Pettigrew, Ramesh Srinivasan, **a.g.e.**, s.71.

⁹⁰ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s.37.

⁹¹ Denise Ewerlin, **a.g.e.**, s.284.

manevi yönünün bulunması gerektiği yönünde görüşler bulunmaktadır.⁹² İnsanlar hayatlarında anlam aramaktadırlar ve yapılan araştırmalarda anlamlı bir amaç için çalışmanın yeteneklerin işyeri tercihiinde çok önemli bir ayırt edici faktör olduğu görülmüştür.⁹³ Aynı şekilde bu kişiler gelişmek için fırsatlar, heyecan duyabilecekleri görevler istemektedir.

Özellikle kollektif kültürlerde öne çıkan bu eğilimleri incelemek için 28 Hintli firmadaki 4.811 profesyonel ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda sosyal sorumluluk sahibi bir firmada çalışmak, destekleyici yöneticilere sahip olmak, yapılan işlerde belirli bir ölçüde özgürlüğe sahip olmak çalışanlar açısından verimliliği artıran maddi olmayan ödüller olarak görülmektedir. Bu ödüller hem firma verimliliğine hem çalışanın iş yaşamına, iş tatminine önemli katkılar sunmaktadır. Performans yönetim sistemlerinin işyeri ve kariyer tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. İş yeri deneyiminin kalitesi kendini daha çok maddi olmayan ödüllerle göstermekte ve bu ödüller maaş gibi hijyen faktörlerinin eksikliğini doldurabilmektedir. Hijyen faktörlerinin pozitif olduğu bir durumda ancak maddi olmayan ödüllerde belirli bir seviyede olunması durumunda iş tatmini sağlanabilir ve eğer maddi olmayan ödüllerde pozitif noktaya getirilirse işyeri tatmini normal seviyeden çok yüksek noktalara yükseldiği görülmüştür.⁹⁴ Hijyen faktörlerine ilişkin bir çıta bulunduğu ve bunun altında hijyen faktörü bulunması durumunda maddi olmayan ödüllerin çok az çalışan tatmini oluşturduğu ancak bu çıtaya ulaşıldığında maddi olmayan ödüllerin tatmin seviyesine büyük katkı sağladığı görülmektedir. Özetle hijyen faktörlerinin önemli ancak maddi olmayan ödüller olmadan yüksek seviyede bir iş tatminini sağlamak için yetersiz olduğu görülmektedir.

⁹² Sankar Sen, Daniel Korschun, C. B.Bhattacharya, “Using corporate social responsibility to win the war for talent”, **MIT Sloan Management Review**, 2008, 49(2), s.42–44.

⁹³ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.m.**, s.6.

⁹⁴ Walter G. Tymon, Stephen A. Stumpf, Jonathan P. Doh, **a.g.m.**, s. 117-118.

Araştırma sonuçlarına paralel biçimde 120 ülkede faaliyet gösteren Hewitt Associates isimli insan kaynakları ve danışmanlık şirketinin sahibi Ray Baumruk çalışanlarla sadece maddi temelli olmayan bir ilişki kurulması gerektiğine dikkat çekmekte ve işverenlere maddi olmayan ödüllendirme konusunda aşağıda yer alan tavsiyelerde bulunmaktadır⁹⁵:

“Çalışanların işlerinde paradan daha fazla şeyler kazanmak istediğini unutmayın. Bunlar profesyonel ve kişisel kazanımlardır. Onlarla direkt iletişim kurun, önemli kararların parçası yapın ve yeni gelişmelerden ve değişimlerden haberdar edin. Çalışanların amaçlarından ve isteklerinden haberdar olun ki, onlarla beraber gelişim yolu çizebilesiniz. Güçlü Çalışan-Yönetici ilişkisi kurun, unutmayın çalışanlar işi terk ettiklerinde aslında yöneticilerini terk ederler. Yeni ve deneyimli çalışanlar için yeterli ve sürekli devam eden gelişim programları ve ödüller sağlayın. Çalışanları dinleyin ve önerilerini dikkate alın. Sadece dinlemek, bağlılığı zedeler, zedelememesi için aksiyon alın. Çalışan bağlılığını öncelikli hedef olarak koyun ve çalışma hayatı dengesinde bunu koruyun. Sonuç olarak belli sıklıklarla bağlılık çalışmaları yapın; çalışanların amaçları, istekleri hakkında bilgi sahibi olun.”

Bu tavsiyelere uygun biçimde günümüzde firmaların çalışanlara önem vermeleri, onları dinlemeleri ve sosyal bir misyona sahip olmaları hem müşteriler hem de çalışanlar nezdinde giderek önemini artırmaktadır. Bhattacharya, Sen, and Korschun tarafından 2008 yılında yapılan araştırmaya göre sosyal sorumluluk aktiviteleri başarılı çalışanları firmaya çekmek ve elde tutmak için ilgi uyandıran ve önemi artan bir yol olarak görülmektedir. Ayrıca araştırma çalışanların sosyal sorumluluğa önem veren firmalarla kendilerini daha kolay özdeşleştirdikleri görüşünü desteklemektedir.⁹⁶ Örneğin International Finance Corporation ve Unilever gibi firmalar ayırt edici özellikleri olarak sosyal bir misyona sahip işveren vurgusu yapmaktadır.⁹⁷

⁹⁵ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s.88.

⁹⁶ Sankar Sen, Daniel Korschun, C. B.Bhattacharya, **a.g.m.**, s.38–42.

⁹⁷ Walter G. Tymon, Stephen A. Stumpf, Jonathan P. Doh, **a.g.m.**, s.110.

Yetenek yönetimini başarı ile uygulayan firmalar çalışanların gelişimine saygı duymakta ve çalışanları tarafından güçlü bir kurumsal gurur ile desteklenmektedir.⁹⁸ KOBİ'ler de geleneksel ve geleneksel olmayan iletişim yöntemleri ve gelişim metodları aracılığı ile yüksek ek maliyetlere katlanmadan sosyal sorumluluğa önem vermeyi, çalışanların firmalarından gurur duymalarını sağlamayı, adil bir performans sistemi kurmayı başarabilir. Zaten ahilik kültürü ile geçmişinde sosyal misyon konusunda bilgi ve deneyime sahip ülkemiz işletmelerinin bu alana yeterli önemi vermesi ve bilinçlendirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

2.9. Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması

Başarılı çalışanları belirleme, seçme, geliştirme ve elde tutma yetenek yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Başarılı çalışanların kaybedilmesi firmanın bugün ve gelecekteki başarılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum en büyük ve köklü firmalar için bile geçerlidir, Microsoft firmasının kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Bill Gates “ En iyi yirmi çalışanımızı bizden alırsanız, Microsoft önemsiz bir firma olur.” demiştir.⁹⁹

Towers Perrin tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanların işi tercih etme ve işte kalmalarını sağlayan nedenler farklıdır. Çalışanın işi kabul etmesini sağlayan nedenler¹⁰⁰:

1. Rekabetçi maaş teklifi
2. Gelişim fırsatları
3. İş/Aile Dengesi
4. Rekabetçi emeklilik ve sağlık paketleri
5. Kişisel performansa göre maaş artışı
6. Yapılan İşin Takdir Edilmesi.

⁹⁸ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.m.**, s.7.

⁹⁹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 2.

¹⁰⁰ The Towers Perrin, **Talent Report 2001: New Realities in Today's Workforce**, Towers Perrin, 2001, s. 7.

Çalışanın işte kalmasını sağlayan nedenler¹⁰¹:

1. Gelişim fırsatları
2. Başarılı çalışanların katkılarının ve ihtiyaçlarının anlaşılması
3. Rekabetçi Maaş
4. Uyumlu İnsan Kaynakları ve İşletme Politikaları
5. Çalışandan beklentilerin net olması.

Towers Perrin tarafından 2002 yılında yapılan ‘TP Track’ araştırmasında katılımcıların % 75’i en önemli İnsan Kaynakları sorunu olarak başarılı çalışanları işletmede tutmak olarak belirtmiştir.¹⁰² Çalışanlar işyerlerinden gurur duydukları, saygı duydukları yöneticilere sahip oldukları, adil bir ücret aldıklarına inandıkları ve işlerini anlamlı bulduklarında işverenleri ile uzun süreli bir ilişki kurabilmektedirler. Ancak yöneticileri işle sorun yaşadıkları, anlamlı buldukları görevlerinin alındığı, üst yönetimin zaaflarını gördükleri ve yakın iş arkadaşlarını kaybettikleri durumlarda başka işe geçmeyi düşünmeye başlamaktadırlar.¹⁰³

İşletme ile güçlü bir bağ kurmuş olan çalışanların işletmeden ayrılması olasılığı en az olan kişiler oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle önemi giderek artan örgütsel bağlılık çalışan ve işletme arasındaki ilişkiyi güçlendirerek çalışanın işletmede çalışmaya devam etme kararının almasını sağlamaya yardımcı psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁴. Yetenekli çalışanın işletme içinde tutulmasının yetenek yönetiminin en önemli konuları arasında olması nedeniyle örgütsel bağlılığın oluşturulması önemlidir.

¹⁰¹ The Towers Perrin, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁰² Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 35.

¹⁰³ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 88.

¹⁰⁴ Karin Wieselsberger, **The Psychological Contract Is Dead, Long Live The Psychological Contract: Issues of Talent Management and Retention in The Context of The New Employment Relationship**, London: London School of Economics, 2004, s.17.

Literatürde örgütsel bağlılığın üç farklı türü bulunduğu belirtilmektedir. Bu türler duygusal, sürekli ve normatif bağlılık türleridir. Bağlılık türlerinden ilki olan duygusal bağlılık çalışanların işletmenin bir parçası olmaktan mutluluk duyduğu, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olduğu çalışanın duygusal olarak işletmeye bağlandığı bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık işe ilişkin çalışanın tutumu ile bağlantılı ve çalışanın işletmenin vizyonunu destekleme konusunda gönüllüğüne bağlıdır. Normatif bağlılık daha çok kurum kültürü ile ilgilidir, kurum kültürü çalışanlara kurumsal sadakati ve kendilerini kuruma adamayı teşvik ederek sosyalleşme imkanı sağlar. Çalışan ve örgüt değerleri arasındaki uyum çok önemlidir, çalışanlar doğru ve etik olduğuna inandıkları için normatif bağlılık sergilemektedirler. Sürekli bağlılık türü çalışanın kıdem, emeklilik hakları, işletmede edindiği pozisyon gibi işletmeye yaptığı uzun süreli yatırımlar sonucu elde ettikleri nedeniyle işletmede kalma isteğiyle bağlantılıdır. Bu isteğe farklı işyerlerinde benzer ayrıcalıklar veya faydaları sağlama konusundaki belirsizlikler de etki etmektedir. Üç bağlılık türü de çalışanları örgüte bağlama ve işyerinde kalma kararını etkileyen unsurlardır.¹⁰⁵

Çalışanların uzun vadede bağlılıklarını sağlamak ve kriz dönemlerinde yetenekli insan kaynağını işletmede tutmak için önemli kritik noktalar bulunmaktadır. Bu kritik noktalardan ilki iletişimdir, özellikle üst yönetim tarafından iletilen mesajların yeterince açıklayıcı olmaması kurum içindeki güven ortamına zarar vermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde çalışanların endişelerini engelleyebilmek için gelişmeler ve işletmeye olası etkilerine ilişkin net mesajlar verilmelidir. Diğer bir kritik nokta verilen mesajların tutarlı ve uyumlu olmasıdır. Farklı birimlerin birbiriyle çelişen mesajları dedikodu ve kargaşa

¹⁰⁵ Ufuk Durna, Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 2005, s. 211-212.

ortamının oluşumuna temel hazırlar. Özellikle kriz dönemlerinde bu durum sorunların çok daha büyümesine neden olmaktadır.¹⁰⁶

Yöneticilerin rol model oluşturması da kurum için güven ortamının yaratılması ve çalışan bağlılığının sağlanması için önemlidir. Çalışanlar liderlerinin sadece uyarı yapmasını ve bir şeyin nasıl olması gerektiğini söylemesini değil kendisinin de bu konuda aksiyon almasına ve kendilerine örnek olmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Örneğin mali krizde çalışanlarından sıkıntılı dönem bitene kadar zam talep etmemelerini isteyen bir yöneticinin öncelikle kendisi bu fedakarlığı göstermesi beklenmektedir.

Çalışanların işten ayrılma sorununa neden olan en önemli nokta başarısız çalışan seçimleri olarak gösterilmektedir. Personel seçimi, eğitimi ve gelişimi çok işletmenin geleceği için çok önemli ve maliyetli yatırımlardır. Çalışanın çeşitli nedenlerle işten ayrılması durumunda bu yatırımlar kaybedilmektedir. Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association) tarafından yapılan bir araştırmaya göre pozisyon yükseldikçe artacak biçimde işten ayrılan bir çalışan yıllık brüt ücretinin yüzde 30'u ile yüzde 200'ü arasında maliyeti bulunmaktadır¹⁰⁷. İşletmenin gelişimine önemli ölçüde katkı sağlayan işletmenin bölümleri arasında bağlantı kurulmasını sağlayan anahtar konumda olan çalışanlar vardır, bu çalışanların ayrılmaları yatırım kaybı, hedeflerden sapma ve işletmenin misyon ve vizyonunun başarılammaması sonucunu doğurmaktadır. Çalışanların gelişiminin maliyeti maaşlarına oranı % 150 olarak hesaplanmıştır.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 86-87.

¹⁰⁷ Dicle Çayan, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁰⁸ Abdul Majeed, "Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study", **Journal of Marketing and Management**, Kasım 2013,4 (2), 52-53.

Çalışana yapılan yatırımların kaybedilmesi sonucu oluşan maliyetin dışında işletmeden ayrılan yetenekli bir çalışanın işletmeye aşağıdaki şekilde dolaylı maliyetleri bulunmaktadır. Çalışanın işten ayrılmasının dolaylı maliyetleri Şekil-8’de verilmiştir.

Şekil-8 Çalışanın İşten Ayrılmasının Dolaylı Maliyetleri



- Yeni çalışanı yetiştirme ve benimsetme maliyeti
- Yeni personel seçme ve yerleştirme süreç maliyeti
- Satış ve takım çalışmalarında yaşanabilecek performans azalması
- Kurum imajının olumsuz etkilenmesi ve işletmedeki mevcut çalışanların moral kaybı
- İşletmeye özel ürün veya hizmetin kalitesine ve müşteri ilişkilerine dayalı bilgilerin rakip işletmelere gitme riski

Kaynak: Dicle Çayan, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011,s.84.

İşyerindeki kişilerin işten ayrılmalarına neden olan işten ayrılma hızlarını etkileyen önemli unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:¹⁰⁹

a)İşyerinde rahatsız edici boyutta çekişmeler olmaması huzurlu bir ortam oluşması önemlidir. Bunun için kurum kültürüne uygun birbirleriyle uyumlu kişilerin işe alınması çalışanların işletmede uzun süre çalışmasını sağlar. Ancak burada birbirleri ile çok benzer özelliklere sahip kişilerin işe alınmasından bahsedilmediği uyumlu çalışabilecek kişilerin işe alınmasından bahsedildiği belirtilmelidir, çok benzer kişilerin işe alınması özellikle yaratıcılığın önemli olduğu işlerde önemli sorunlara neden olabilmektedir.

b)Çalışanın motivasyonu için psikolojik tatmini de önemli bir noktadır. Özellikle yetenekli çalışanlar işlerinin zorlayıcı ama gelişim fırsatları ile dolu olmasını talep ederler, çalışanın işinden sıkılması, işini çok monoton bulması tatminsizliğine, veriminin düşmesine

¹⁰⁹ Richard Luecke, a.g.e., 2009.

ve zamanla işletmeye olan bağlılığının yok olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle çalışanlarda oluşan sıkıntı ve bıkkınlık belirtileri yakından takip edilmeli ve buna neden olan sorunlara dikkatle yaklaşılmalıdır.

c)İş-Özel hayat dengesi çalışanın verimliliğini oluşturan temel etmenlerdendir. Çalışanların işteki ve özel hayatlarındaki sorumluluklarını uyumlu şekilde yerine getirebilmeleri için olanak sağlanması çalışanın işletmeye bağlılığını artırmaktadır. Özellikle toplumsal rollerine bağlı olarak yükümlülüklerinin baskısını daha fazla hisseden kadın veya ileri yaştaki çalışanlar için bu denge iş tercihinin en temel unsuru konumuna gelebilmektedir. Bu konumdaki yetenekli çalışanların firmayı uzun vadeli bir işyeri olarak görebilmeleri için işletme yöneticilerinin bu dengeyi kurmaları esastır.

d)Kâr paylaşımı çalışanın işletmenin belli bir dönemde elde ettiği kârdan belirli bir oranda pay almasını sağlamaktadır. Çalışanların işletmenin hedeflerini ve misyonunu daha çok sahiplenmelerini ve verimliliklerini artıran bu yöntem ayrıca çalışanları işletmenin başarısının bir parçası yaparak kurumsal aidiyeti artırmaktadır.

e)Yan ödemeler ve parasal olmayan ödüller işletmenin önem verdiği çalışanlarını veya ekiplerini katkılarından dolayı takdir etmek ve başarılarını teşvik etmek ve şirket kültürü ve değerlerine güçlü bir bağlılık sağlamak hedefiyle, bazı yan ödeme ve parasal olmayan tatil, ekstra izin, spor kulübü üyeliği gibi ödül uygulamaları kapsamaktadır.

McKinsey firması tarafından yapılan araştırma sonucu firmaların işten ayrılma düzeyi göreceli olarak düşük olan üst düzey yöneticilere odaklandıkları ancak deneyimleri 3 ile 8

yıl arasında değişen işe yeni başlayan veya orta düzey yöneticilere odaklanmanın firmanın geleceğine ilişkin yatırımı temsil etmesi nedeniyle daha önemli olduğu vurgulanmıştır.¹¹⁰

McKinsey firmasının raporuna göre üst seviyede bir çalışan değer önerisi oluşturmak insanları iş yerinde kalmaya ikna eden en önemli araçtır. Yetenekli çalışanlara aidiyet hissi vermek, değerli olduklarına ilişkin net mesajlar iletmek ve başarılı bir yönetici ile çalışmalarını sağlamak bu kişileri firmada tutmak için büyük önem arz etmektedir.¹¹¹ Çalışan değer önerisi belirli yetenek segmentlerini firmaya çekmek için farklılaşsa da aşağıdaki ortak noktaları paylaşmaktadırlar. Bu ortak noktalar Şekil-9’te belirtilmiştir.

Şekil-9 Yetenekli Çalışanları Firmaya Çekmek İçin Verilen Mesajlar



Kaynak: Ece Basmacı Karalar, “The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and an Application in a Multinational Company Operating in Turkey”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.37.

Değişen iş yaşamının ihtiyaçları, yönetim ve organizasyon anlayışındaki yeni yaklaşımlar ve örgütsel yapılardaki değişimler farklı kariyer yaklaşımlarının ortaya

¹¹⁰ McKinsey & Company, “The War for Talent”, **Organization and Leadership Practice**, McKinsey Quarterly. Vol .2, 2001, s. .9-12.

¹¹¹ A.e., s. 9-12.

çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanlar kariyerlerini sadece bir örgüt ile sınırlı olmadığını düşündükleri için istihdam olanaklarını sürekli arttıracak bilgi ve becerileri kazanmayı amaçlamakta ve işletmede kıdemleri artan başarılı teknik çalışanları yönetici pozisyonlarına getirmeden olmadan bu çalışanları örgütte tutmak ve motivasyonlarını korumak mevcut kariyer yaklaşımları ile önemli bir sorun oluşturmaktadır. Teknik kabiliyetleri yüksek çalışanların mevcut alanlarında uzmanlaşmaları sağlanan, yönetim ve yönetici seviyesinde maddi ve kişisel gelişim olanağı sunulan iki basamaklı kariyer yolu farklı bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak mesleğe bağlılık ve profesyonellik ön plana alınarak farklı işverenlerle çalışma fırsatı yaratılan sınırsız kariyer anlayışı da çalışanlar için bir seçenek oluşturmaktadır¹¹². Değişen iş yaşamının sunduğu bir diğer kariyer seçeneği ilerlemenin sadece daha üst bir pozisyona ulaşmak değil çalışan ve işletmenin karşılıklı faydalanması durumunda çapraz fonksiyonlarda ilerlemenin esas olduğu esnek kariyer anlayışıdır. Son olarak sözleşmeli olarak bir işletmeye bağlanan ve aynı anda farklı işleri herhangi bir işletmeye bağlı olmadan yapabilen çalışanlar için portföy kariyer anlayışı mevcuttur.

2.10. Yetenekli Çalışanlara İlişkin Yedekleme Yönetimi

İşletmenin kilit pozisyonları belirleme, bu pozisyonlar için yedek adayları geliştirme ve bu şekilde işletme devamlılığı sağlamak olarak özetlenebilecek yedekleme yönetimi işletmenin şimdiki ve gelecekteki başarısını çok yakından ilgilendirmektedir. 1980’li yıllarda Dr. Laurence J. Peter tarafından geliştirilen “Peter İlkesi” çalışanların başarılı oldukça yükseltilmesi nedeniyle kişilerin başarılı oldukları pozisyonlarda bırakılmadığı ve yetenezsizlik gösterecekleri bir seviyeye kadar yükseltilecekleri görüşünü savunmaktadır.¹¹³ Bu görüşe paralel olarak Peter Drucker yaptığı araştırma ve çalışmalar sonucu üst pozisyona yükseltilen her üç çalışandan yalnızca birinin ilgili pozisyonda başarılı olduğunu, çoğunlukla çalışanların başarısız olacakları pozisyona kadar yükseltildiği

¹¹² Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 27.

¹¹³ İbrahim Yalçın, **Yönetemeyenler**, Ankara: Mikro Yayınları, 2006, s.118.

ve bilgi işçilerinin üretkenliğini arttırmanın anahtarının onları gerçek görevlere yoğunlaştırmak olduğunu ifade etmiştir.¹¹⁴ Doğru kişilerin doğru pozisyonlara getirilmesi ve bunun devamlılığının sağlanması işletmelerin ayakta kalması için çok önemlidir. Herhangi bir kilit pozisyonun boş kalmasının işletme için çok maliyetli ve işletmenin devamlılığı için yıkıcı etkileri olabilir. Birçok kişi tarafından yetenek yönetimi statik devamlılık planlaması yerine sonuç eylem odaklı bir aktivite olarak görülmektedir.¹¹⁵

Hangi çalışanların yükseltileceğini belirlemek için üç farklı metot bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde cevabı aranacak soru “Çalışan iş gündemini nasıl oluşturuyor?” şeklindedir ve ideal aday için verilecek cevap iş yerindeki hayal kırıklıkları veya başarı hırslarını engellere aldırmandan uygulanabilir iş projelerine aktarıyor ve çeşitli alanlarda iyileştirmeler yapmak için kendini motive ediyor olmalıdır. İkinci metotta sorulacak soru “Çalışan diğer kişileri nasıl etkiliyor?” şeklindedir, bir çok lider ikna edici olmasına rağmen kişiler yükseldikçe bire bir ikna edicilikten çok dolaylı olarak diğer kişileri etkileme, empati ve örgütsel farkındalık özellikleri önem kazanmaktadır. Son metoda ilişkin soru “Çalışan kendini bir lider olarak nasıl sunuyor?” şeklindedir, bu noktada çalışanın zorluklarla başa çıkma, güçlü ve zayıf noktaları konusunda kendine güven ve farkındalığı önemlidir, ayrıca üçüncü olarak duygusal dayanıklılık başarılı adayın vazgeçilmez özelliklerindendir.¹¹⁶ Çalışanın mevcut görevinde performans değerlendirmesi gibi başarılı olduğunu ortaya koyabilecek pek çok veri mevcutken bir üst pozisyonda da başarılı olup olmayacağı belirsizdir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için hangi yeteneklere sahip olduğunun önceden belirlenebilmesi, bir üst pozisyonda başarılı olmak için hangi becerilerin gerektiği konusunda bir ön hazırlık yapılarak çalışan için bir eğitim ve gelişim programı hazırlanmalıdır.

¹¹⁴ Peter F. Drucker, **Büyük Değişimler Çağında Yönetim**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Optimist Yayınları, 2009, s. 19.

¹¹⁵ Rebecca Clake, Victoria Winkler, **a.g.e.**, s. 1.

¹¹⁶ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 135-137.

İşletmenin özellikle kilit pozisyonlar için uygulayacağı yedekleme yönetimi işletmenin sürekliliği açısından büyük önem taşımakta ve çalışanların performansına olumlu yansiyarak rekabet avantajı yaratmaktadır. Yedekleme yönetimi yaklaşımı yetenekli çalışanların bağlılıklarını artırıcı önemli bir araçtır.¹¹⁷

Kıdemli yöneticiler için uluslararası deneyimin kilit bir rol oynaması uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren firmalarda etkinlik ve tutarlılığı sağlamaktadır. Uluslararası firmalar kariyer planlamalarına çalışanlarının uluslararası ve küresel iş deneyimlerini geliştirmeyi dahil etmektedirler. Üst yönetim pozisyonları veya bu pozisyonlara yardımcı düzeydeki görevler için uygun kişiler değerlendirilirken, işletmedeki olabilecek kişilerin geçici proje görevlendirmeleriyle farklı ülkelere gönderilmesi ve buralardaki başarılarının saptanması ilgili kişilerin geri dönüşlerinde geleceklerine yönelik planlama yapılması yetenek yönetiminde kanıtlanmış etkili yaklaşımlar arasındadır¹¹⁸.

¹¹⁷ John Beeson, “Succession Planning”, **Accross the Board**, Sayı 2, 2000, s. 37.

¹¹⁸ Peter Christie, Tom McMullen, “The Reward Practices of Great Global Organizations”, **Benefits & Compensation Digest**, 45(1), Ocak 2008, s. 23.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ, TÜRKİYE VE KOBİLER

Bu bölümde KOBİ'lerin yetenek yönetimi konusunda avantaj ve dezavantajları, KOBİ'ler özelinde yetenek yönetiminin faydaları, küresel dünya ve bilgi toplumunda ön plana çıkan hizmet sektörü, kadın, genç ve yaşlı çalışanlar, yedekleme planlaması gibi konularda yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin KOBİ'ler ve ülkemiz için artan önemi konularına yer verilmiştir.

3.1. KOBİ'lerin Yetenek Yönetimi Konusundaki Dezavantajları

KOBİ'lerdeki yetenek yönetimi ile büyük firmalardaki yetenek yönetimi farklı şekilde işlemektedir. KOBİ'ler büyük firmaların aksine uzmanlaşmış personel ve yetenekli kişileri firmaya katmak konusunda sıkıntılar çekmektedir ancak yetenekli kişilerle bire bir ilgilenebilmek çok önemli bir avantajdır. Yetenekli kişileri elde tutmak ve geliştirmek bu kişileri seçmek ve işe almaktan çok daha zordur. KOBİ'lerin markaları çok daha küçük bir gruba duyurulabildiği için yetenek sıkıntısı çekildiği dönemler KOBİ'ler için büyük bir sıkıntıya neden olmaktadır.

KOBİ'lerin Yetenek Yönetimi konusundaki karşılaştığı sorunlar¹:

- a) *Uzmanlaşmış Personel Eksikliği*: Büyük firmaların yetenek yönetiminin değerlendirme metodolojileri gibi özellikli alanlarında uzmanları bulunmaktadır ancak KOBİ'lerin birçok konuda bu şekilde bir kaynak ayırması çok zordur.

¹ David Creelman, "Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises", **Human Capital Institute**, Eylül 2013, s. 2.

- b) *Ölçek Ekonomisinin Yokluğu:* Büyük firmalar hangi psikometrik test veya hangi yetenek yönetimi yazılımına yatırım yapması gerektiğini araştırıp, firmaya özgü düzeltmeler, düzenlemeler yaptırabilir, pazarlık gücünü elinde bulundurur ancak KOBİ'lerin bu şekilde pazarlık gücü yoktur ve derinlemesine değerlendirme yapmayı finansal olarak gücü yetmeyebilmektedir.
- c) *Her İşe Alımın Kritikliği:* Çok sayıda personeli olan bir firma herhangi bir işe alımdan çok fazla etkilenmemektedir. Ancak çok az sayıda çalışanı olan bir firmada her işe alım çok önemlidir, örneğin 5 müşteri danışmanı olan bir firmada her çalışan müşterilerin % 20'sine ulaşmaktadır.
- d) *İşten ayrılmaların kritikliği:* Firma ne kadar küçükse işten ayrılan anahtar konumda personelin işlerin devamlılığına ilişkin sorun yaratma ihtimali o kadar büyüktür. Örneğin bir KOBİ'de kaybedilen bir pazarlama uzmanı o güne kadar yapılan çalışmaların, müşteriler ile kurulan ilişkilerin kaybolması anlamına gelebilmektedir.

3.2. KOBİ'lerin Yetenek Yönetimi Konusundaki Avantajları

KOBİ'lerin bu dezavantajların yanı sıra yetenek yönetimi konusunda önemli avantajları da bulunmaktadır²:

- a) *Birebir değerlendirme imkanı:* Bir KOBİ'de yetenek yönetimi uygulamalarında kategorilerle değil gerçek kişilerle birebir değerlendirme imkanı bulunur. KOBİ yöneticilerinin başarılı çalışanları tanıma ve onların gelişim ve istekleri ile bire bir ilgilenme imkanı bulunmaktadır.
- b) *Bürokrasi Azlığı:* KOBİ'lerde iki veya üç kariyer katmanı bulunmaktadır, birebir iletişim ve bürokrasinin olmadığı böyle bir ortamda yetenek yönetimi anlayışını daha kolay yerleştirme imkanı bulunmaktadır.

² A.e., s.4.

- c) *Firmaya Bağlılık*: Yetenekli kişilerin katkıları çok daha net biçimde görebilecekleri KOBİ’lerde firmaya aidiyet hissi geliştirmeleri çok daha kolaydır. *Gelişen ve Ucuzlayan Teknoloji*: Bu maddelerin dışında KOBİ’leri yetenek yönetimi alanında başarılı konuma getiren bir diğer konu gelişen, daha kullanıcı dostu haline gelen ve ucuzlayan bilgisayar teknolojileridir. Yetenek yönetimi uygulamalarında veri toplama, analiz etme ve yorumlamada mutlaka konuya özel yazılımlar kullanılmak zorunda değildir. Zaten bu tip yazılımlar KOBİ’ler için çok karmaşık olabilmekte ve KOBİ’lerin finansal güçlerini zorlayabilmektedir. Microsoft Access gibi pahalı olmayan ve kullanımı kolay yazılımlar KOBİ’lerin yetenek yönetimine ilişkin birçok amacı karşılayabilecek yapıdadır.³

3.3. Yetenek Yönetiminin KOBİ’lere Katkıları

Yetenek yönetimi uygulamaları işletmelere hem kurumsallaşma, hem yedekleme yönetimi gibi eksiklik duydukları konularda önemli faydalar sunmaktadır. Yetenek yönetiminin sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁴

- a) Kurum stratejisini destekler: Yetenek yönetimi işletme stratejisine göre dizayn edilerek işletmenin ulaşmak istediği hedefleri destekleyecek kişilerin işe alınmasını, çalışanların kurum stratejisini gerçekleştirecek şekilde geliştirilmesini sağlar.
- b) Yedekleme planı yapılmasını sağlar: Yetenek yönetimi liderler ve uzmanların işe alınma süresini azaltmayı amaçlar. Bu odak nedeniyle iç veya dış kaynaklarla doğru yeteneklere sahip kişilerin doğru zamanda işe alınması sağlanır.
- c) Değişim yönetimini kolaylaştırır: Sürekli değişen çevre ve rekabet koşulları, şirket birleşmeleri gibi konular kurumsal değişimleri sürekli hale getirmektedir. Yetenek

³ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **The Talent Management Handbook-Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, New York:McGraw-Hill, 2004,s.18.

⁴ Pamela Bethke-Langenegger, Philippe Mahler, Bruno Staffelbach, “Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies”, **Lehrstuhl Human Resource Management**, Ağustos 2010(16), s. 3.

yönetimi bu değişimlerin kurumun tüm katmanlarına yayılması ve kurumun doğru biçimde reaksiyon vermesi için sürükleyici gücü oluşturur.

- d) Bilgi paylaşımını hızlandırır: Yetenek yönetimi işbirliği ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Bu sayede iş akışının devamlılığı ve kurumsal başarıyı garanti altına almaya çalışır.
- e) İşverenin tercih edilebilirliğini artırır: Yetenek yönetimi ayırt edici bir firma imajı yaratılması ve çalışan değer önerisi oluşturulması için önemli bir araçtır. Bu şekilde de çalışanların firma tercih edilebilirliği artmaktadır.
- f) Yetenekli çalışanları kurum bünyesine kazandırma ve elde tutma: Yetenek yönetimi doğru kişilerin firmaya katılmasını ve bu kişilerin yeni yetenekli kişileri firmaya kazandırmasını sağlar. Ayrıca, yetenekli kişilere değer verilmesi, sunulan imkanlar ve programlar bu kişilerin firmada kalmasını sağlar.
- g) Yetenekli kişileri motive eder ve geliştirir: Yeteneğin gelişim ihtiyaçları belirlenir ve kariyer fırsatları göz önüne alınarak uygun şekilde karşılanır. Böylelikle yetenekli kişilerin firmaya özel kabiliyetler geliştirmesi sağlanır.
- h) Yeteneği yayar ve yönetir: Yetenek aktif bir şekilde farklı departmanlara yayılır ve yönetilir. Yetenekli kişiler karar vericilerin kişilerin kabiliyet ve sorumluluk seviyelerine göre en büyük etkiyi yapabilecekleri doğru yerlere yerleştirilir.

Yetenek yönetiminin tüm işletmeye katkı sağladığı yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir. CIPD kurumu tarafından 630 firma yetkilisi ile düzenlenen ankete göre katılımcıların % 94'ü iyi dizayn edilmiş yetenek yönetiminin şirketin alt kademesine kadar pozitif etki ettiğini belirtmektedirler.⁵

Başarılı yetenek yönetimi stratejileri dört sorunu dengelemeyi amaçlamaktadır, stratejiler hem operasyonel hem stratejik üstünlüğü desteklemekte, küresel olarak

⁵ Rebecca Clake, Victoria Winkler, "Reflections on Talent Management", **Change Agenda**, Londra: Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD), 2006, s. 4.

tasarlansalar da yerel hassasiyetlere önem vermekte, işbirliği kültürünü geliştirirken bireysel başarıları da desteklemekte ve ilkeleri bulunmakta beraber bu ilkeler değişime açık olmaktadır.⁶

3.4. KOBİ'ler İçin Yetenek Yönetimi Alanında Başarılı Olması İçin Gerekli Unsurlar

Yetenek yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmeler, insan kaynakları uygulamalarının tamamını gözden geçirmek ve işletme olarak yetenekli çalışanların gözünde cazip bir konuma ulaşmak zorundadırlar. Bunun için “Müşteri Değer Teklifi” kavramındaki pazarlama mantığına benzer biçimde “Çalışan Değer Teklifi” alanına yoğunlaşılmalıdır. Çalışan değeri teklifi oluşturulmasının ilk adımı “Yetenekli ve potansiyel bir çalışan neden bu işletmeyi tercih etmeli?” sorusunun cevabını aramak ve çalışanların isteklerinin, beklentilerinin nasıl karşılandığının araştırılması ile başlamaktadır. Değer oluşturma süreci çalışanların ücretlendirmesinden, edindiği tecrübe, sunulan fırsatlara kadar geniş bir toplamdan oluşmakta ve işletmenin belirli unsurlara sahip olmasını gerektirmektedir. Bu unsurlar bu bölümün devamında açıklanmıştır.

⁶ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, “Building A Game Changing Talent Strategy”, **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 2014, s. 5.

3.4.1. Üst Yönetimin Desteği

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yetenek yönetimi önemini artırmaktadır. Yetenek savaşları olgusu ülkemizin gelişmiş işletmelerinin gündeminin üst sıralarında bulunmaktadır. Özellikle uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi vizyonu daha gelişmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi yetenek yönetimi konunun önemini kavramış üst yönetimin varlığı durumunda gerçek anlamda uygulanabilmektedir.⁷

Başarılı yetenek yönetimi uygulamalarını ayırt edici özellikler arasında öne çıkan noktalar firma stratejisi ile uyumlu olmaları, tepe yöneticilerin uygulamaları üstlenmeleridir. Bu firmalarda tepe yöneticiler diğer yöneticilerden geleceğin yöneticilerini bulmalarını, geliştirmelerini ve elde tutmalarını beklerler.⁸ Bir işletme içerisinde yetenek yönetimi anlayışının yerleşmesi için üst düzey yönetim tarafından sahiplenilmesi ve en alt tabana kadar yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Yetenek açığına neden olan önemli bir problem üst yönetimin kısa vadeli bakış açısı ile uzun vadede getiri sağlayacak bir gider türü olan çalışanlarına yatırım bütçesini kısımasıdır. Bu durum uzun vadede firmanın büyümesini ve yetenek açığı oluşmasına neden olan kısır bir döngüdür.⁹

Başarılı yetenek yönetimi firmaları performans odaklı, amaçlarına göre hareket eden ve kurallara göre yönetilen firmalardır. Yetenek yönetimindeki başarının gizli silahı olarak

⁷ Erkan Erdemir, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı**, c.1, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2006, s. 29-39.

⁸ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.e.**, s. 4.

⁹ Matthew Guthridge, Asmus Komm, Emily Lawson, “Making Talent a Strategic Priority”, **McKinsey Quarterly**, No.1, 2008, s. 53.

üst yönetimin konuya gereken önem ve bağlılığı göstermesi ve liderlerin liderleri yetiştirdiği bir kültürün firmaya yerleşmesi gösterilmektedir.¹⁰

KOBİ'lerin misyonlarını da yetenek yönetimi ilkelerini dahil ederek belirlemesi bu alanda başarı sağlamaları için önemlidir. Örneğin S.A. Armstrong firmasının “müşterilerimiz ve çalışanlarımız ile yeni kabiliyetler geliştirmek” şeklindeki misyonu hem iç hem dış müşterilere mesaj içermekte ve yönetim kararları için prensip belirlemektedir.¹¹

Yetenekli çalışan ve lider yetiştirmede başarılı olan şirketlerde, planlama ve geliştirmenin temel sorumluluğu üst yönetimin desteği ile insan kaynakları departmanı yerine yöneticilere verilmiştir. Hat yöneticilerin görevleri arasında kendilerine bağlı çalışanların gelişim ihtiyaçlarını fark etmek, onlara yeni yetenekler geliştirmeleri konusunda yardımcı olmak ve gelişim olanakları sağlamak hat yöneticisinin görevlerinin bir parçasıdır.¹²

3.4.2. Şeffaf İletişim

Çalışanların gelişmek, başarılı olmak, firmaya katkı sağlamak için ne yapmaları gerektiği şeffaf ve açık bir şekilde iletilirse çalışanların firmaya ve kurum içi liyakat sistemine inançları artmaktadır.¹³ Firmanın şeffaf ve güvenilir politikalara sahip olması, post modern çağın farklılıklarını anlayıp yönetebilmesi, çalışanlarına amaç ve gurur duyabilecekleri bir işyeri sunması da yetenek yönetiminin başarısı için çok önemlidir.¹⁴

Çalışanlarla şeffaf bir iletişim kurulması ve doğru mesajlar verilmesi yetenek yönetiminden önem arz etmektedir. Bu mesajların mutlaka yazılı olarak veya bir toplantı da

¹⁰ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.e.**, s. 8.

¹¹ David Creelman, **a.g.e.**, s. 4.

¹² Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana, Laura Reeves, “Growing Talent as if Your Business Depended on It”, **Harvard Business Review**, Ekim 2005, 83(10), s. 62-70.

¹³ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.m.**, s.4.

¹⁴ **A.e.**, s.8.

verilmesi gerekmemektedir, hatta yazılı veya sözlü mesajların çeşitli yollarla desteklenmesi gücünü artırmaktadır. Örneğin proje bazlı takım çalışmasının çok önemli olduğu SEI firmasının ofislerinde duvarlar bulunmamakta, her birkaç metrede bilgisayarların bağlanabileceği kablolar ve ekipman bulunmaktadır. Bu şekilde bir mimari ile firma çalışanlarına takım kültürüne ne kadar önem verdiğini göstermekte ve farklı projeler için farklı gruplarla çalışmalarını desteklediği mesajlarını iletmektedir.¹⁵

Yetenek yönetiminde temel amaç ve felsefe belirlendikten sonra gereklilik tespit edilirse birim bazında hedeflere göre birime özel uygulamalar yer alabilir.

3.4.3. Yeniliklere açık olmak

Yeniliğe açık olmak ve yerel önceliklere önem vermek başarının anahtarları arasında bulunmaktadır.¹⁶ Firmalar başarılı bir yetenek yönetiminden uzak iseler uzun vadeli bir bakış açısı geliştirip, kişisel çabaların meyve vermesinin uzun zaman alabileceğini öngörmelidirler.

Ayrıca sadece belirli faaliyetlerine odaklanmak yerine amaç yetenek anlayışını yerleştirmek olmalıdır. Bu anlayışın yerleştirilmesinin en kolay yolu hali hazırda bu anlayışa sahip insanları işe almaktır, bu kişiler firma genelinde önemli bir etki yaratabilirler.¹⁷

3.4.4. İşletme stratejisi ile uygunluk

Yüksek performansa ve potansiyele sahip olan çalışanların firmaya dahil edilmesi, geliştirilmesi ve bu kişileri elde tutmak amacıyla gerçekleştirilen sistematik yaklaşımların tamamı olarak nitelendirilen Yetenek Yönetimi uygulamalarının temelinde, şirketin sistemi, uygulamalarını ve sonrasında çalışanlarını iyi tanıması ve tanımlaması, insan kaynakları

¹⁵ David Creelman, **a.g.m.**, s.13.

¹⁶ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.e.**, s.8.

¹⁷ David Creelman, **a.g.e.**, s. 5.

tercih ve ihtiyaçlarının şirket amaçları ile paralel biçimde değerlendirmesi bulunmaktadır¹⁸. Yetenek yönetimi firmanın stratejisi ile birebir bağlantılıdır. Yetenek yönetimi insan kaynakları stratejisi ile bağlantılı olduğu gibi firma stratejisinin de önemli bir parçasını oluşturmakta ve mutlaka iki stratejinin uyumlu olması gerekmektedir.

Yetenek yönetiminin odak noktası çalışanların potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak ve performanslarını geliştirmektir. En başarılı yetenek yönetimi uygulamaları işletmeye özgü kurgulanmış uygulamalardır. Bu nedenle başarılı bir yetenek yönetim için ilk yapılması gerekenler arasında işletmenin stratejisinin çok iyi analiz edilmesi ve buna uygun bir yetenek stratejisi belirlenmesidir.¹⁹

Birçok KOBİ için yetenek yönetiminin ilk adımı işyerindeki boş bir pozisyonu yetenekli bir çalışan ile doldurmakla başlar. Ancak ilk adımın yetenek konusuna stratejik olarak eğilmek olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Konuya stratejik olarak eğilirken sorulabilecek sorular arasında

-“İşe bugün başlıyor olsam ne tür insanları işe alırdım?”

-“Stratejimizi uygulayabilmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyarız?”

-“Başarılı bir işletme olmak için ne yapabiliriz, ne gerekiyor?”

-“Hedeflerimize ulaşmak için doğru kişilere, doğru amaçlarla ve doğru işler için insan kaynağımızda yer veriyor muyuz?”

bulunmaktadır.²⁰

¹⁸ Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana, Laura Reeves, **a.g.e.**, ss.62-65.

¹⁹ Dicle ayan, “Yetenek Yönetiminin alışanların Performansı zerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011,s.56.

²⁰ David Creelman, **a.g.m.** , s. 6.

Bu stratejik düşünmenin yerleşmesindeki en önemli engel iş dünyasının yoğun temposu nedeniyle kimsenin zamanı olmaması olarak görülmektedir. Bu engel ancak üst yöneticilerin konuya önem vermesi ile çözülebilmektedir.

İşletmeler yetenek yönetimi yatırımlarının geri dönüş sürelerini proaktif biçimde iş stratejisini uygulamak için gerekli olan yetenekli çalışan sayısı, tipi ve kalitesi belirleyerek, yetenek performans süreçleri ve ilişkileri ile yetenekli kişileri geliştirip, elde tutarak, azaltabilirler. Bunun için öncelikle iş stratejisi, iş modeli ve kritik pozisyonlar belirlenmelidir.²¹

3.5. Yetenek Yönetiminin Türkiye ve KOBİ’ler Açısında Artan Önemi

2010 yılında yapılmış olan bir araştırma sonucunda on şirket liderinden yedisinin zamanlarının % 20’sinden fazlasını yetenek yönetimine ilişkin etkinliklerine ayırdıklarını ortaya çıkarmıştır.²² İnsan kaynağı kıt, taklit edilemez ve değerli stratejik bir kaynak olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde önemli bir faktördür. Yapılan uluslararası bir araştırma yetenek yönetimi uygulamaları ile kurumsal başarı arasında Alman yöneticilerin % 83’ünün, Hollandalı yöneticilerin ise % 95’i doğrudan bir etki gözlemlediklerinin belirtmişlerdir. Buna ek olarak, McKinsey danışmanlık firması tarafından 2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında güçlü bir pozitif bağ bulunmaktadır.²³ KOBİ’lerin yükselişi ve mikro ölçekli uluslararası firmaların ortaya çıkması KOBİ’lerde de yetenek yönetiminin önemini

²¹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.** , s. 232.

²² Hugh Scullion, David G. Collings, Paula Caligiuri, “Global Talent Management”, **Journal of World Business**, 45(2), 2010, s. 105.

²³ Pamela Bethke-Langenegger, Philippe Mahler, Bruno Staffelbach, **a.g.m.**, s. 4.

artırmaktadır.²⁴ Yetenek yönetimi sadece dev holdingler veya uluslararası kuruluşların değil özellikle rekabet konusunda farkındalığı yüksek KOBİ'lerin ve gelişmekte olan ülkemizin de gündeminde yer alması gereken önemli bir konudur.

McKinsey danışmanlık firmasının 'War for Talent' isimli araştırmasında belirtildiği üzere üstün yetenekli yazılımcılar sıradan bir yazılımcıya göre on kat daha fazla kod yazabilmekte, en iyi yazılımcıların yazdığı kodlar sıradan yazılımcının ürettikleri kodlara göre çok daha fazla tercih edilip 5 kat daha fazla kar üretebilmektedir.²⁵ Benzer şekilde yetenek alanında çalışan Bradford Smart yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin orta yöneticilerden iki kat daha üretken olduklarını, en başarılı % 3'lük dilimde yer alan programcıların ortalama bilgisayar programcılarının 12 katından daha fazla kod yazabildiklerini belirlemiştir.²⁶

Ancak sadece yetenekli çalışanları işe almak yetersiz ve çok maliyetli bir süreçtir. Kurum içinden yapılan atamalar ile işletmeye bağlılık duygusu artmakta, işletmeyi tanıyan ve işletme kültürü ile yetişmiş bir yöneticiyle çalışmak müşteri ve işletmenin adaptasyon sürecini kısaltmaktadır. Ayrıca yöneticinin işletme ve işleyiş konularında eğitilmesine gerek olmaması da bir avantajdır. Türkiye'de köklü ve kurumsal işletmelerin yönetici transfer oranlarının % 10, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu oranın % 50 civarında olduğu tahmin edilmektedir²⁷. Kurum içi atamanın dezavantajlı noktası ise sadece bu yöntemin kullanılması durumunda işletme yöneticilerinin tamamı benzer deneyimlere sahip olacakları ve aynı kültürle yetiştikleri için işletme körlüğüne yol açabilmesidir. İşletmelerin doğru kararlar alabilmek için farklı bakış açılarına ve farklı deneyimlere sahip kişilere

²⁴ Marion Festing, Lynn Schäfer, Hugh Scullion, "Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research", **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9), 2013, s. 1875.

²⁵ Nevin Ceylan, **a.g.e.**, s. 24.

²⁶ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 7.

²⁷ Dicle Çayan, **a.g.e.**, s. 62.

ihtiyaç duyulması nedeniyle yetenek yönetimi süreçlerinin düzgün işlediği işletmelerde dahi kilit pozisyonlara % 10–20 oranında kurum dışı atama yapılmasının sağlıklı olduğu belirtilmektedir.

McKinsey danışmanlık firmasında yönetici olarak çalışan Ed Michaels yeteneğin işletmeler için sermayeden, stratejiden ve araştırma geliştirmeden daha önemli bir kaynak olduğunu iddia etmekte ve argümanını günümüzde iyi projeler veya fikirler için yeterli sermayenin bulunduğu, rekabet stratejilerinin şeffaflaştığı ve teknolojilerin yaşam süresinin sürekli olarak kısalmasına dayandırmaktadır. Rekabet avantajının temel kaynağını insanların oluşturduğu belirtilmektedir.²⁸

Whirpol işletmesi yönetim kurulu başkanı ve CEO'su David Whitman, “Gecenin bir yarısında beni uykumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı ya da rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere sahip olup olmadığımızdır”²⁹ açıklaması ile yeteneğin ve yeteneğin strateji geliştirmesindeki önemine dikkat çekmiştir.

3.5.1. Yetenek Yönetimi, Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye

Birçok alanda olduğu gibi yetenek yönetimi de özellikli gruplar veya ülkeler için farklı uygulamaları öne çıkarmakta veya farklı sorunların çözümünde çok daha önemli rol oynayabilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler hem yapıları ile hem sorunları ile gelişmiş ülkelere farklıdır ve farklı çözümler arayışındadırlar. Yetenek yönetimi geliştirmekte ülkelerin yapıların sosyolojik yapılarına uygun olarak farklı uygulamalar sunabilmektedir. Bu bölümde yetenek yönetiminin geliştirmekte olan ülkeler için önemini artıran geliştirmekte olan ülkelerin insan kaynakları kalitesinin küresel ölçeğe taşınması konusundaki önemi ve daha çok geliştirmekte olan kolektivist toplumlarda önemi bulunan maddi olmayan

²⁸ Charles Fishman, **a.g.m.**, s. 104-106.

²⁹ Hale Öncel Demircioğlu, **a.g.e.**, s. 49.

ödüllendirme ile insan kaynakları yönetiminde başarı sağlanması konularına odaklanmıştır. Bu konular geliştirmekte olan ülkemiz Türkiye ve Türkiye'nin işletmelerinin doğru insan kaynakları politikaları üretebilmeleri için büyük önem taşımaktadır.

3.5.1.1. Yetenek Yönetimi ile Geliştirmekte Olan Ülkelerin İnsan Kaynakları Kalitesinin Küresel Ölçeğe Taşınması

Gelişmiş ülkelere kıyasla geliştirmekte olan veya gelişmemiş ülkelerde doğum oranları yüksektir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeyle coğrafi ve kültürel engellerin azalması ve gelişmiş ülkelerde artan yetenek açığı işgücü hareketliliğini geliştirmekte olan ülkelere doğru artmıştır. Ancak bu artış tüm çalışan grupları için benzer seviyede artmamıştır, emek yoğun olarak çalışan mavi yakalı çalışanlarda hareketliliğin, altın veya platin yakalı olarak adlandırılan yetenekli ve vasıflı çalışanlara göre çok daha az olduğu ifade edilmektedir.³⁰ Gelişmiş dünya düşen doğum oranları, yükselen emeklilik oranları ile uğraşırken, geliştirmekte olan ülkeler genç yetenek fazlası bulundurmaktadır ve bu ülkelerde gelişmiş ülkelerin iki katından daha fazla sayıda kişi üniversiteden mezun olmaktadır. Ancak McKinsey firması tarafından yapılan araştırma sonuçlarında belirtildiği biçimde geliştirmekte olan ülke mezunları kötü İngilizce kabiliyeti, yetersiz eğitim nitelikleri, takım çalışması tecrübesi eksikliği, inisiyatif alamama gibi belli ölçülerde kültürel sorunlara da dayanan nedenlerden yetenek açığı sorununu çözememektedirler.³¹ Geliştirmekte olan ülkelerde yüksek nüfus nedeniyle birçok yetenekli çalışan bulunmasına karşın bu yeteneklerin yalnızca % 13'ü uluslararası işletmelerde çalışmaya uygun durumda olduğu belirtilmiştir.³² McKinsey danışmanlık firması tarafından yapılan araştırma sonucunda uluslararası firmaların gerekli iş başı eğitim, dil ve kültürel farkındalıkla ilgili sorunlar nedeniyle Hindistan'ın 14 milyon üniversite mezunundan sadece % 10-25'i arasında

³⁰ Songül Aktürk, "İşgücünün Küreselleşmesi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 3(2), 2001.

³¹ Matthew Guthridge, Asmus Komm, Emily Lawson, **a.g.m.**, s. 50-51.

³² Songül Aktürk, **a.g.m.**, 2001.

değişen bir bölümünü istihdam etmeyi değerlendirebileceğini belirtmiştir. Gelişmekte olan başka bir ülke olan Çin’de de benzer bir durum mevcut olduğu görülmüştür.³³ İnsan kaynağına gerekli yatırım yapılmaması durumunda bu durumun ülkemiz için de geçerli olduğu ve olmaya devam edeceği öne sürülebilir. Bu durum 2023 yılında en büyük on ekonomi arasına girmeyi hedefleyen ülkemizin rekabet gücünü azaltacak bir sorun olarak görülmektedir.

2008 ve 2009 yıllarında yaşanan küresel ekonomik durgunluk dönemlerinde dahi yetenekli kişilerin istihdamı için rekabet devam etmiştir. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda yetenekli çalışanların arzı yetersiz kalmıştır. Gelişmiş birçok ülkenin rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için yetenekli ve vasıflı çalışanların ülkelerini tercih etmesi için özel kolaylıklar sağlamaktadır. Gelişmekte olan Çin ve Hindistan gibi ülkeler mevcut yetenekleri ülkelerinde tutmak ve yurtdışında çalışan yetenekli vatandaşlarının ülkelerine dönmelerini sağlamak yani beyin göçünü tersine çevirmek için iyi olanaklar sağlama sözü vermektedirler.³⁴ Bu şekilde devlet politikalarının hem ülkede faaliyet gösteren işletmelerin başarısı hem de ülkenin geleceği ve gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmesinde önemli yeri vardır. İnsan kaynakları politikalarının hem işletme ölçeğinde hem devlet politikası olarak bu şekilde evrilmesinin gelişmekte olan ülkemiz için de büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

3.5.1.2. Gelişmekte Olan Ülkelerde Yetenek Yönetimi ve Maddi Olmayan Ödüllendirme

Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri gibi batı ülkeleri ile karşılaştırıldığında Çin, Hindistan gibi doğuda yer alan gelişmekte olan ülkelerin daha kolektivist ve toplumdaki güç ve etkilerin farklı olmasını daha rahat kabullenebilen toplumlar olduğu ve bu nedenle

³³ Kelley Holland, “Working all corners in a global talent hunt”, **The New York Times**, 24 Şubat 2008, <http://www.nytimes.com/2008/02/24/jobs/24mgmt.html?_r=0> (28.05.2014).

³⁴ Songül Aktürk, **a.g.m.**, 2001.

işyerlerindeki ödöl ve teşvik mekanizmaları da farklı şekillendirilmesi gerekebildiği belirtilmektedir.³⁵ Bireyselliğin en ayırt edici özellikleri arasında kişisel bağımsızlık ve rekabetçilik yer almaktadır. Kolektivizm ise ait olunan gruba duyulan güçlü görev duygusu, diğerlerine bağlılık, grup içi uyumla ilgilidir. Bireysel kişiler kendi ihtiyaçlarını ön plana alır ve kendilerini ancak çıkarlarına hizmet etmesi durumunda bir gruba ait hissederler. Kolektivist insanlar ise ait oldukları grubun veya ağin çıkarlarını kişisel ilgilerinin önüne koyarlar. Yapılan çeşitli ampirik çalışmalar bireysel kişilerin kişisel ve performans temelli maaş sistemini tercih ettiğini ve maaşı çalıştıkları ağa göre daha önemli bulduklarını ortaya koymaktadır. Kolektivist kişiler ise grup içi eşitlik ve uyumu sağladığı için grup performansına göre ödemeyi tercih etmekte ve grubun iyiliği için daha az maaşla çalışabilmekte yani maaşı ikinci planda değerlendirmektedir.³⁶ Buna paralel biçimde Asya’da küresel firmalar çalışan bağlılığını çalışanın ailesi ve firma arasında ilişki kurarak artırmaya çalışmaktadır. Örneğin Nestle ve Motorola firmaları çalışanlarının firmaya bağlılığını aile ziyaretleri ve aile günü organizasyonları düzenlemektedirler.³⁷

Yetenekli çalışanın elde tutulması için maaş, kariyer geliştirme gibi konuların yanı sıra çalışma saatlerinde esneklik, iş özel hayat dengesi, sorumluluk ve görevlerin paylaşımı, gibi konularda önemlidir. Aile ve İş Enstitüsü tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde 3.400 çalışan ile yapılan araştırmada çalışanlara şu andaki işlerini kabul ederken önemli gördükleri etkenlerin ne olduğu sorulmuş, ilk üç sırada % 65’lik bir yüzde ile açık iletişim kurabilme, % 60 ile iş özel hayat dengesi , % 59 ile işin anlamlı bulunması yer almıştır.³⁸ Ancak bireysel kişilerde esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar çalışanların performanslarını yöneticilerine gösteremeyecekleri gibi endişeler nedeniyle tercih edilmeyebilmektedir. Bireysel kişiler ayrıca aile ve özel hayatları arasında keskin ayrım

³⁵ Walter G. Tymon, Stephen A. Stumpf, Jonathan P. Doh, **a.g.m.**, s. 110.

³⁶ Paul Iles, Xin Chuai, David Preece, “Talent Management in HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers”, **Journal of World Business**, Nisan 2010,45(2), s179-189.

³⁷ Matthew Pettigrew, Ramesh Srinivasan, **a.g.m.**, s. 71.

³⁸ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 37.

bulunmasını isterler, ancak kolektivist kişiler iş ve özel hayatları arasında bu kadar bariz bir ayırım olmasını istememektedirler. Bu durum kolektivist kültürlerde kişilerin iş arkadaşlarını kendileri için önemli olan gruplarının bir parçası olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır.³⁹

Yönetimden gelen destek de özellikle kolektivist kültüre sahip gelişmekte olan ülkelerin çalışanları için önemli bir kriter olabilmektedir. Gallup firması tarafından yapılan çalışmada çalışanı elde tutma konusundaki en önemli ifadeler arasında “İş yerinde gelişimimi destekleyen birileri bulunmaktadır.” ve organizasyonel yönetimi yansıtacak biçimde “İş yerinde benden ne beklendiğini biliyorum.” ifadeleri yer almaktadır. Çalışılan işyerinden gurur duymak da çok önemli bir kriter olabilmektedir. Kolektif kültürlerde motivasyon araçlarının bireyler arası, sosyal ve manevi yönünün bulunması gerektiği yönünde görüşler bulunmaktadır.⁴⁰ İnsanlar hayatlarında anlam aramaktadırlar ve yapılan araştırmalarda anlamlı bir amaç için çalışmanın yeteneklerin işyeri tercihinde çok önemli bir ayırt edici faktör olduğu görülmüştür. Aynı şekilde bu kişiler gelişmek için fırsatlar, heyecan duyabilecekleri görevler istemektedir.⁴¹

Bu durumu incelemek için 28 Hintli firmadaki 4.811 profesyonel ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda sosyal sorumluluk sahibi bir firmada çalışmak, destekleyici yöneticilere sahip olmak, yapılan işlerde belirli bir ölçüde özgürlüğe sahip olmak çalışanlar açısından verimliliği artıran maddi olmayan ödüller olarak görülmektedir. Bu ödüller hem firma verimliliğine hem çalışanın iş yaşamına, iş tatminine önemli katkılar sunmaktadır. Performans yönetim sistemlerinin işyeri ve kariyer tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. İş yeri deneyiminin kalitesi kendini daha çok maddi olmayan ödüllerle

³⁹ Denise Ewerlin, **a.g.m.**, s. 284.

⁴⁰ Sankar Sen, Daniel Korschun, C. B.Bhattacharya, “Using corporate social responsibility to win the war for talent”, **MIT Sloan Management Review**, 2008, 49(2), s. 42–44.

⁴¹ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.m.**, s. 6.

göstermekte ve bu ödüller maaş gibi hijyen faktörlerinin eksikliğini doldurabilmektedir. Hijyen faktörlerinin pozitif olduğu bir durumda ancak maddi olmayan ödüllerde belirli bir seviyede olunması durumunda iş tatmini sağlanabilir ve eğer maddi olmayan ödüllerde pozitif noktaya getirilirse işyeri tatmini normal seviyeden çok yüksek noktalara yükseldiği görülmüştür. Hijyen faktörlerine ilişkin bir çıta bulunduğu ve bunun altında hijyen faktörü bulunması durumunda maddi olmayan ödüllerin çok az çalışan tatmini oluşturduğu ancak bu çıtaya ulaşıldığında maddi olmayan ödüllerin tatmin seviyesine büyük katkı sağladığı görülmektedir. Özetle hijyen faktörlerinin önemli ancak maddi olmayan ödüller olmadan yüksek seviyede bir iş tatminini sağlamak için yetersiz olduğu görülmektedir.⁴² Bu durum ülkemizdeki işletmelerin ödüllendirme sistemlerini oluştururken göz önüne almaları gerekmektedir. İşletme sahiplerine bu bilgilerin aktarılması ve rekabetçi bir yetenek yönetimi konusunda ülke yöneticilerine ve KOBİ'lerle ilişkili kuruluşlara da önemli görevler düşmektedir.

3.5.2. Yetenek Yönetimi ve KOBİ'ler

Dünyada öne çıkan trendler hem yetenek yönetimi modellerini hem de KOBİ'lerin önem vermesi gereken alanları değiştirmektedir. Bu bölümde KOBİ'ler için öne çıkan alanlar ve yetenek yönetimi bağlantısı incelenmiştir.

3.5.2.1. Yetenek Yönetimi, KOBİ'ler ve Hizmet Sektörünün Artan Önemi

Bilgi temelli ekonominin hızlı bir şekilde büyümesi firmaları düşünsel kabiliyeti yüksek başarılı çalışanları firmalarına dahil etmeye zorlamıştır. Günümüzde hizmet sektörünün iş piyasasındaki payı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde giderek artmaktadır. Türkiye'de de çalışanların % 50,9'u hizmet sektöründe istihdam edilmektedir⁴³. Gelişmekte olan tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde hizmet sektörünün payı hızlı bir şekilde

⁴² Walter G. Tymon, Stephen A. Stumpf, Jonathan P. Doh, **a.g.m.**, s. 117-118.

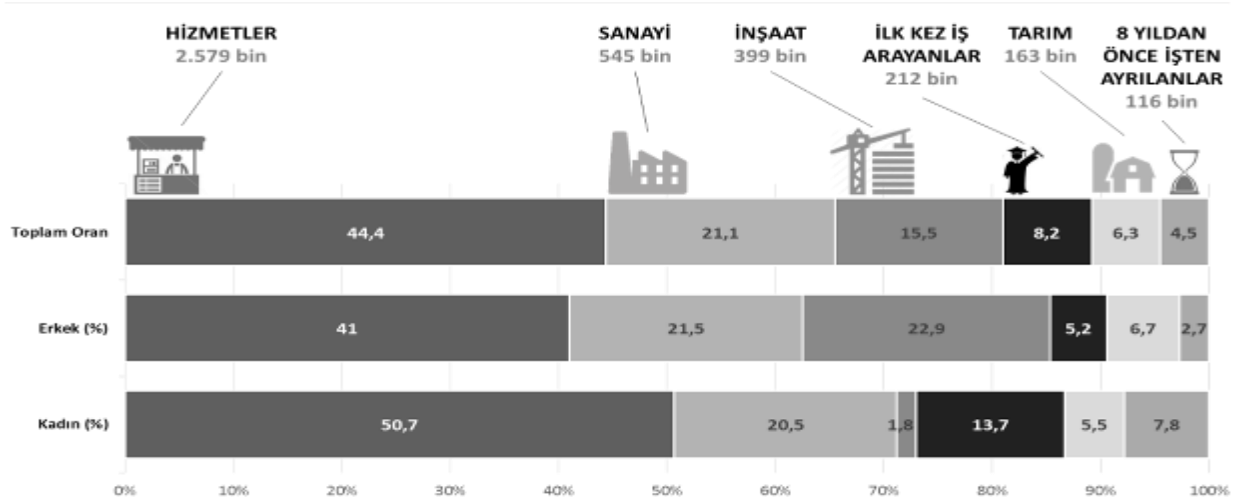
⁴³ TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Araştırması**, Nisan 2014.

artmaktadır. 2012 yılında % 49,4 olan oran 2013 yılında % 50'ye, 2014 yılında ise % 50,9'a çıkmıştır.⁴⁴

Hizmet sektörü çok farklı endüstriler ve iş fonksiyonlarında yer almasına karşın, temel özelliği makinalardan çok çalışanların bilgi ve davranışlarına bağlı olmasıdır. Kişilerin bilgi ve davranışlarının esas olduğu hizmet sektöründe rekabet edebilmek için işletmelerin yetenek yönetiminin önemini anlamaları ve yetenek anlayışını firmaya yaymaları hayati bir önem taşımaktadır. Çalışan açısından da benzer bir durum söz konusudur, hizmet sektöründe çalışan kişilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri ve yenilemeleri çok önemlidir. Aksi takdirde hizmet sektöründeki kişilerin vasıfları çok kısa süre içerisinde değersiz konuma gelebilmekte ve işsiz kalabilmektedirler. Türkiye'de hizmet sektöründeki büyümeye karşın daha önce çalıştıkları ekonomik faaliyetlere göre işsizler verisinde de en son hizmet sektöründe çalışmış kişilerin işsizler arasında en yüksek payı oluşturduğu ve kadınlarda bu oranın daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo-2'de daha önce çalıştığı ekonomik faaliyetlere göre işsizler belirtilmiştir.

⁴⁴ TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Araştırması**, 2013.

Tablo-2 Daha Önce Çalıştığı Ekonomik Faaliyete Göre İşsizler



Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, Nisan 2014

Hizmet sektörünün payının sürekli arttığı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu önem daha da ön plana çıkmakta ve firmaların ayakta kalmaları için temel teşkil etmektedir. Benzer biçimde hizmet sektöründe yer alan KOBİ'lerinde yetenek yönetiminin önemini anlamaları rekabet edebilmelerinde temel unsurlar arasındadır.

3.5.2.2. Farklı Çalışan Gruplarının İş Hayatına Dahil Olması ile KOBİ'ler için Yetenek Yönetiminin Artan Önemi

CIPD kurumu tarafından 630 firma yetkilisi ile düzenlenen ankete göre katılımcıların sadece % 29'u yetenek yönetimi uygulamalarının sadece en başarılı çalışanlara yönelik olması gerektiğini söylemiştir. Bu durum da yetenek yönetimi uygulamalarının şirkete doğru şekilde anlatılması ve tüm çalışanlara şans verilmesinin önemini anlatmaktadır. Katılımcıların % 52'si kadınlar, yaşlı çalışanlar gibi gruplara yetenek tanımlarken ve

yönetirken özel bir önem gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir.⁴⁵ Bu grupların iş hayatındaki önemi arttıkça bu durum daha da önemli bir duruma gelmekte ve yetenek yönetimi dizaynlarında ele alınması gereken konular arasında yer almaktadır.

Robert Half International firması tarafından yapılan bir araştırma Amerikalıların üçte ikisinin ortalama olarak maaşlarının % 21'inden aileleri ile daha çok ilgilenmek veya kişisel hobilerine zaman ayırmak için vazgeçebileceğini göstermektedir.⁴⁶ Bu durum iş-özel hayat dengesi konusunda beklentileri net bir biçimde ortaya koymaktadır. İş-Özel hayat dengesinin kurulmamasının en çok etkilediği gruplar arasında kadınlar ve yaşlı çalışanlar bulunmaktadır. Birçok kadın çalışan iş hayatı ve özel hayat dengesi nedeniyle iş yerinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde 2004 yılında yapılan bir araştırma yüksek yetenekli çalışan on kadından yaklaşık dördünün (% 34) kariyerlerinin belirli bir döneminde kendi istekleriyle işi bırakmış olduğunu belirtmektedir. Araştırma bu oranın çocuk sahibi kadınlar arasında % 43'e yükseldiğini göstermektedir. Ayrıca kadınları iş hayatından uzaklaştıran diğer etkenler arasında, aile bireylerinin bakıma muhtaç olması (% 24) ve bireysel sağlık sorunları (% 9) yer almaktadır.⁴⁷ TÜİK tarafından yapılan araştırmalarda Türkiye'de de benzer bir durum olduğu görülmektedir. İşgücüne dahil olmama nedeni tablosu incelendiğinde Türkiye'de işgücüne dahil olmayanların nedenlere göre dağılımı incelendiğinde en yüksek oranının % 40,4 ile ev işleriyle meşgul olma seçeneği olduğu görülmektedir. Bu oran cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde % 56,8 oranına ulaşıldığı görülmektedir. İş- özel hayat dengesini sağlayan esnek çalışma koşulları sunulması kadınların işgücüne katılmaları ve işlerini sürdürmelerini kolaylaştırmaktadır.

⁴⁸Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranının % 30,7⁴⁹ gibi düşük bir rakam olmasının

⁴⁵ Rebecca Clake, Victoria Winkler, **a.g.m.**, s. 6.

⁴⁶ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 36.

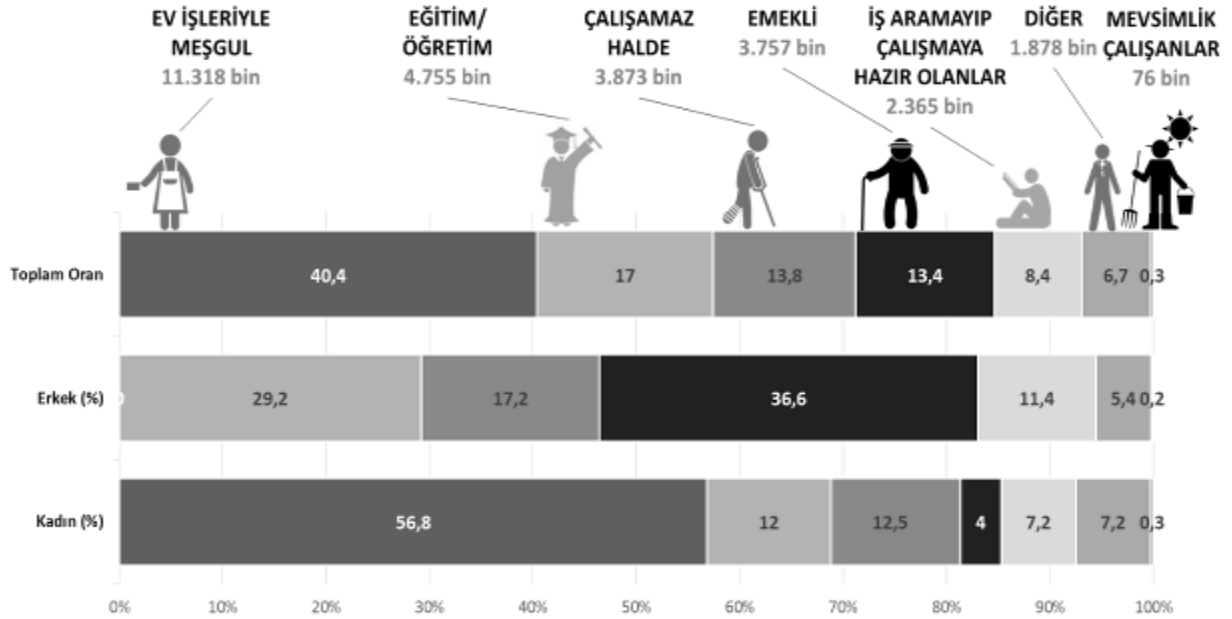
⁴⁷ Sylvia Ann Hewlett, Carolyn B. Luce, "Yetenekli Kadınları Başarı Yolunda Tutmak", **Yetenek Yönetimi**, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2008, s. 140-141.

⁴⁸ Süleyman Özdemir, Zeki Parlak, **KOBİ'lerde Esnek Çalışma**, İTO Yayınları, 2011, s. 209.

⁴⁹ TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Araştırması**, Nisan 2014

altında yatan en önemli nedenler arasında iş özel hayat dengesinin kuran seçeneklerin bulunmaması sonucu kadınların ev işleriyle meşgul olarak iş hayatından çekilmek durumunda kalması bulunmaktadır. Tablo-3'te işgücüne dahil olmama nedenleri listelenmiştir.

Tablo-3 İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri(Toplam 2.58 milyon kişi)



Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Araştırması**, Nisan 2014

Esnek olmayan çalışma koşulları kadınların aile ile ilgili görevlerini yerine getirmelerini engellemektedir. Bu durum bazı kadınlar için işyeri dışında yaşamın olmasına izin verilmediği mesajını iletmekte ve işyerinde motivasyonlarının kaybolmasına neden olmaktadır. Esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı işler, evden çalışma gibi seçenekler giderek daha çok talep edilmektedir. Özellikle yetenekli kadın çalışanlar, ileri yaştaki çalışanların KOBİ'lerin bünyesine katılmasında bu seçeneklerin sunulması KOBİ'leri tercih sebebi yapabilecektir. Ancak maalesef ülkemizde esnek çalışma konusunda yapılan

araştırmalar KOBİ yöneticilerinin büyük kısmının bu durumu henüz esnek çalışma talep edilme nedenleri arasında öncelikli olarak görmediklerini ve esnek çalışma talebinin daha çok işin doğası gereği veya tam zamanlı iş bulamama nedeninden kaynaklandığını düşündüklerini ortaya koymaktadır.⁵⁰

Toplumun yüzde ellisini oluşturan kadınlar dahil edilmeden bir işletmenin yetenek yönetiminden faydalanması çok zordur. Buna ek olarak kadınların yeteneklerinden faydalanılması bakış açısı, perspektif, yönetim stili çeşitliliği getirerek işletmenin daha iyi kararlar alması ve iç ve dış müşterilerine daha kolay hitap etmesini sağlamaktadır. Michigan Üniversitesi İşletme Bölümünde çalışan Theresa Welbourne tarafından 1.400 işletmenin analiz edilmesi sonucu üst düzey pozisyonlarda kadınları da dahil eden işletmeler daha sağlıklı ve finansal olarak güçlü işletmeler olmaktadır. İncelemede işletmelerin üç yıllık hisse senedi fiyatları incelenmiş ve kadınlara yönetimde yer veren firmaların hisse senetlerindeki artış çok daha yüksektir.⁵¹ Welbourne araştırma sonuçlarına ilişkin yorumunda sadece kadınların değil yönetimde farklılıklara yer verilmesinin pozitif sonuçlara neden olduğunu düşündüğünü belirtmiştir. Bu durum farklı görüşlerin daha iyi iş kararlara neden olduğunu, homojen yönetici gruplarının ise çok daha kısıtlı bir görüş açısı geliştirerek, yaratıcı kararlar veremediği veya çözümü tespit edemediği göstermektedir.

3.5.2.3. Yetenek Yönetimi, KOBİ'ler ve Y Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentilerinin Yönetilmesi

Kuşaklar arasındaki farklı tutum ve iş yapış şekilleri yöneticileri zorlayan konular arasında yer almaktadır. Farklı yaş gruplarından ve kariyerinin farklı aşamalarında olan kişileri beraber çalışma konusunda motive etmek yöneticileri zorlayan bir konu olmuştur. Ancak kuşaklar arasındaki bilgi transferini sağlamak işletmelerin başarısını sağlayan temel konulardandır. Bu konuda başarılı olmak için farklı kuşakları neyin motive ettiğini, neler

⁵⁰ Süleyman Özdemir, Zeki Parlak, **a.g.e**, s. 211.

⁵¹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e**, s. 280.

düşündüklerini, değerlerini bilmek önemlidir. Günümüzde iş dünyasının büyük bir kısmını oluşturan X ve Y kuşakları arasındaki iletişimi sağlayabilmek işletmeleri bir adım öne taşıyacak alanlardandır. Literatürdeki genel kanıya göre 1964-1980 yılları arasında doğmuş X kuşağına mensup kişiler idealist, işine önem veren ve sadık kişiler olarak tanımlanmaktadır. 1980 yılından sonra doğan kişilerden oluşan Y kuşağı çalışanları ise iş ve özel hayat dengesine çok daha fazla önem veren ve daha çok yaşamak için çalışma görüşüne sahip kişiler olarak değerlendirilmektedirler.⁵² İşlerinde anlam arayan, klasik emir-komuta zincirine uyum konusunda zorlanan, merak ve sorgulayıcı özellikleri ön planda olan sayıları yaklaşık 70 milyon olan bu nesil iş hayatının önemli bir parçası olmaya başlamıştır. Y kuşağı büyürken sürekli anne ve babalarını sorguladıkları gibi otoritenin bir parçası olarak gördükleri işveren ve amirlerini de sorgulamakta ve kariyerlerini değiştirme konusunda çok daha cesur ve sabırsız davranabilmektedirler. Bu durumda bu çalışanları işletmede tutmayı zorlaştırmaktadır.⁵³

İnsan kaynaklarının bir diğer problemi geleceğin üniversite mezunlarının değişen beklentileridir. Gelişmiş ülkelerde üniversite mezunlarının sadece üçte biri aktif bir şekilde iş aramakta diğerleri eğitime devam etmekte veya farklı ülkelere seyahat etmektedirler.⁵⁴ Yeni mezunlar işlerinden ve kariyerlerinden farklı deneyimler, seyahat, kişisel gelişim ve öğrenme gibi fırsatlar beklemektedirler. Ayrıca kişisel olmayan süreçler bu çalışanları kararlarını sorgulamaya itebilmektedir.

Finansal kaynak konusunda büyük işletmelerle rekabet etmek konusunda zorlanan KOBİ'ler insan kaynakları alanında da yetenekli çalışanların yüksek maliyetlerini karşılamakta sıkıntı yaşayabilmektedir. Bu nedenle öğrenme sürecindeki yeni mezun

⁵² Sena Erden Ayhün, "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(1), Haziran 2013, s. 97-106.

⁵³ Ece Basmacı Karalar, **a.g.e.**, s. 53.

⁵⁴ Rebecca Clake, Victoria Winkler, **a.g.m.**, s. 16.

yetenekleri tespit edip işletmeye dahil etmek KOBİ'leri büyük işletmelerle rekabet edebilir seviyeye getirmektedir. Ancak KOBİ'lerin tercih edilebilir olması için büyük işletmelerinde büyük önem verdiği yeni mezun yeteneklere farklı fırsatlar sunması gerekmektedir. Bu alanda öne çıkan bir uygulama yeni mezun gelişim programlarıdır.

İngiltere'de sağlık sigortası kuruluşu alanında faaliyet gösteren bir KOBİ olan BHSF Limited firması yeni mezun gelişim programı uygulayan işletmelerden biridir. Programda yeni mezunlara günlük işlerin yanı sıra kendilerini gösterebilecekleri süreli projelerde görev verilmekte veya mezunların önerileri projeleştirilmekte ve mezunların çalışma programları bu projeler için zaman ayırmaları sağlanmaktadır. Bu şekilde firmada uzun süredir bekletilen müşteri ilişkileri sistemi geliştirme, çalışan performans sisteminin gözden geçirilmesi gibi birçok proje tamamlanmış ve bankacılık sistemi projesinde olduğu gibi proje sonucundaki öneriler ile büyük maliyet düşüşleri sağlanmıştır. Firma yetkilileri tarafından KOBİ'lerinde benzer bir program ile yeni mezunların işletmeye getireceği heyecan ve yetenekten büyük fayda sağlayabileceğine inanıldığı belirtilmektedir.⁵⁵

Yeni mezun programlarının yeni mezunlara firma tanıtılırken ve mülakat sürecinde aktarılması KOBİ'leri öne çıkaracak bir avantaj olacaktır. BHSF işletmesinin yeni mezun programında yer alan çalışanlarından Katie Hall işletmeyi tercih etmesinde mülakat sürecinde anlatılan ve küçük havuzda büyük balık olmasını sağlayacak programın çok etkili olduğunu ve işletmeye etkisini gözlemlediği projenin parçası olmaktan da memnuniyet duyduğunu belirtmiştir. KOBİ'lerin yeni mezunları işe almasında sorun teşkil edebilecek nokta öğrenme sürecini tamamlayan çalışanın işletmeden ayrılmasıdır ancak bu noktada KOBİ'ler rekabetçi bir maaş, ilgi çekici projeler, sürekli gelişim ve eğitim imkanı sağarlarsa bu sorunu ortadan kaldırır ve yetenek havuzlarına ve yedekleme planlamalarına

⁵⁵ Michael Chapman, "BHSF taps into the graduate talent-bank: SME learns the secret of recruiting, training and retaining the best.", **Human Resource Management International Digest**, 15(2), s. 30.

çok değerli bir yatırım yapmış olurlar. Bu politikayı başarı ile uygulayabilen bir KOBİ olan BHSF limited firması yeni mezun programı ile işe başlayıp firmaya devam eden çalışan oranı % 83'tür.⁵⁶

Birçok farklı çalışma insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin çalışan gözündeki cazibenin artırılabilceği gösterilmiştir. Örneğin farklı çalışan tercih veya isteklerine saygı gösteren işletmelerin bu şekilde daha çok çalışan tarafından tercih edildiği belirlenmiştir.⁵⁷

1980'den sonra doğan kişilerin oluşturduğu Y kuşağı da yetenek açığı sorununa katkı da bulunmaktadır. Y kuşağı çalışanları daha çok esneklik, işlerinde anlam, profesyonel özgürlük, daha yüksek ödüller ve iş ve özel hayat dengesi talep etmektedirler.⁵⁸ Türkiye'de Y kuşağına ait 19.044.025 kişi bulunmaktadır, toplam nüfustaki oranı % 24,8'dir.⁵⁹ 15-64 arası kabul edilen çalışma çağındaki kişilerin arasında Y kuşağının oranı % 36,6'dır ve bu oran iş hayatındaki etkileri daha net ortaya koymaktadır.⁶⁰ İşletmelerin Y kuşağını anlayıp, iş tatminlerini artırıcı uygulamaları devreye almaları çalışanlarının üçte birinden fazlasını memnun etmeleri ve işletme bağlılıklarını artırmalarına neden olacaktır. Ayrıca Y kuşağı çalışanlarının yaş olarak iş hayatlarının çok verimli bir döneminde oldukları ve farklı bakış açılarıyla genç çalışanların işletmeye yapacakları katkı unutulmamalıdır.

Z Kuşağı 2003 yılı ve sonrası doğanlardan oluşmakta ve mevcut durumda en genç kuşağı temsil etmektedir. Teknolojiyle iç içe büyümekte olan bu yeni kuşak için coğrafi sınırlamalar çok anlamlı olmayacağı ve bireysellikleri nedeniyle yalnız bir yaşamı tercih edecekleri öngörülmektedir. Bu kuşağın ön plana çıkan olumlu yönleri iyi eğitimleri, gelişmiş yaratıcılıkları, iletişime açık ve kendilerine güvenli olmaları olacağı tahmin

⁵⁶ Michael Chapman, **a.g.m.** , s. 31.

⁵⁷ Denise Ewerlin, **a.g.m.** s. 280.

⁵⁸ Matthew Guthridge, Asmus Komm, Emily Lawson, **a.g.m.**, s. 51.

⁵⁹ TÜİK, **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi**, 2013.

⁶⁰ TÜİK, **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi**, 2013.

edilmektedir. Bu kuşakta öne çıkacak ve işletmeleri zor durumda bırakabilecek olumsuz özellikler ise azimli ve hırslı olmamaları, çabuk vazgeçebilmeleri, standart işleri beğenmemeleri ve bağlılık duygularının olmaması olarak öngörülmektedir.⁶¹ İşletmelerin gelecek yıllarda X ve Y kuşaklarının yanı sıra Z kuşağı ve daha sonra gelecek kuşakları da anlayıp işyerinde uyum içinde çalışmalarını sağlamaları, farklı bakış açılarından faydalanmaları ve kendilerini sürekli gelişime açık tutmaları gereklidir.

3.5.2.4. Yedekleme Yönetiminin İşletme Devamlılığı Konusundaki Artan Önemi

Fortune dergisinin yayınladığı en büyük 500 firma arasında yer alan 150 firma ile yapılan görüşmelerde firmaların büyük çoğunluğu gelecek beş yılda yönetim seviyesinde % 33 oranında işten ayrılma beklemekte ve üçte biri bu boş pozisyonları dolduramayacaklarına inandıklarını belirtmişlerdir.⁶² Büyük firmalarda yaşanan bu sorun KOBİ'lerin devamlılığı açısından daha büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Ankara Ticaret Odası tarafından üyeleri arasında yapılan araştırmaya göre 1923-2005 tarihleri arasında Türkiye'de işletmelerin yaklaşık üçte biri 5 yıl içinde kapanmış, işletmelerin ortalama ömrü 12 yıl gibi kısa bir süre olmuştur.⁶³

KOBİ'lerdeki çalışanların % 77'si yükselmek için uygun özellikleri taşıdığını düşünmekle birlikte KOBİ'lerdeki yöneticilerin % 80'inin firma içinden seçilmediği belirlenmiştir.⁶⁴ Bu durum devamlılık planlamasında yetenek yönetimi bakış açısının yer almasının gerekliliğini göstermektedir. Küçük bir işletmede yetenek yönetimi firma sahibinin en önemli görevleri arasındadır ve doğru uygulanırsa firmanın dönüşümü ve geleceği için en önemli araçlardan biri konumundadır.

⁶¹ Neşe Mesutoğlu, "Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!", <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2858>, (Erişim Tarihi: 30.05.2014).

⁶² Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 41.

⁶³ Ankara Ticaret Odası, **05.11.2005 Tarihli Basın Açıklaması** <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=331&l=1>, Erişimi Tarihi 11.06.2014.

⁶⁴ Alison Coleman, "The CEO as Talent Scout", **Director**, 60(12), Temmuz 2007, s. 36.

Aile işletmelerinde devamlılık planlarının başarılı olabilmesi için aile üyeleri, işletme sahipleri ve işletme yöneticilerinin anlaşması gerekmektedir. Burada esas zorluk bu üç farklı grubun birbirinden farklı ihtiyaç ve ilgilerinin bulunmasıdır. Devamlılık planının işleme için kilit nokta doğru davranış kalıplarının yerleşmesi için çalışmalara çok erken başlamalı ve bu davranışları destekleyici yapılar oluşturulmalıdır. Doğru davranış kalıplarının başında aile bireylerinin kendilerini mal sahibinden çok hizmetkar olarak görmeleri vardır. Uzun soluklu başarılı aile işletmelerinde işletmenin kişisel mülkleri değil himayelerine verilmiş saygı duydukları emanetler olarak görmektedirler. Aile değerleri, işletmenin vizyonu, aile misyonu ve ailenin işe katılımı konusundaki kuralların belirlendiği aile katılım planı aile işletmelerinin kurumsallığı ve devamlılığı için önemli dökümanlardır. Bu plan oluşturulurken aile bireylerinin büyük bölümünün katılımının sağlanması, toplantı öncesi planın amacının anlatıldığı ve görüşülecek konuların yer aldığı bir yazı iletilmesi, toplantının tüm üyelerin fikirlerini önerilerini sunabileceği şekilde organize edilmesi ve toplantı sonucu çalışanlar ve aile üyelerine sunulabilecek bir doküman oluşturulması önemlidir⁶⁵.

Varis gelişim planı işletmenin gelecekteki liderlik planı olarak tanımlanabilir. Plan varisin belirli özellikleri ve yeteneklerin gelişimi için gelişim alanlarını belirler, bu özellikler için zamanlama çıkarır, nasıl ölçüleceklerini ve performans bazında gelişim noktalarını belirler.

Bu gelişim planında dikkat edilmesi gereken noktalar⁶⁶:

- İşletmenin teknik, uluslararası ticaret, pazarlama, problem çözme gibi geliştirilmesi gereken bilgi ve yetenekleri belirlenmelidir
- Aile üyelerinin geçebileceği kilit pozisyonlar için eğitim gereksinimleri tespit edilir
- Kurullar tarafından endüstri içi veya dışında gerekli tecrübeler belirlenir

⁶⁵ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, **a.g.e.**, s. 266.

⁶⁶ **A.e.**, s. 267.

- Varis adayları belirlendiğinde, adaylara özel kariyer gelişim planı hazırlanır.

Aile işletmelerinin devamlılığı için hisse payı sahiplerinin emekli olmaları, ölümleri, boşanmaları veya evlenmeleri gibi durumlarda hisselerin neler olacağı belirlenmelidir.

İşletme devamlılığı ile ilgili bir diğer konu başarısız çalışanlarla ilgili çözüm üretilmesidir. En başarısız çalışan grubunu temsil eden C grubu çalışanlara yönelik karar alma konusunda işletmeler zorlanmakla birlikte bu gruba yönelik aksiyon almak firmanın geleceği ve mevcut başarısı için çok önemlidir. McKinsey danışmanlık firması tarafından 112 firmadaki 13.000 yönetici ile yapılan araştırma sonucunda başarılı işletmelerin ortalama işletmelere göre % 33 oranında daha fazla C grubu çalışanlara yönelik planlı bir şekilde harekete geçtiği ortaya çıkmıştır. İşletmelerde C grubu çalışanlara yönelik harekete geçmeyi önleyen duygusal, uygulama ile ilgili engeller bulunabilmektedir ancak işletmeler burada tek bir çalışan için harekete geçmemelerinin işletmenin geri kalan çalışanlarına, ortaklarına yönelik sorumluluklarını yerine getirmemeleri ve işletmenin geleceğini tehlikeye atmalarına neden olabildiğini hatırlamaları gerekmektedir.⁶⁷ İşletmelerin C grubu çalışanlar için uygulayabileceği en iyi uygulamalar arasında çalışan ile görüşüp bir 6 ay ile 12 ay arasında sürecek bir gelişim planı oluşturmak, bu süre içerisinde çalışanı izlemek ve işe devam edip etmeyeceğine bu süredeki istek ve başarısına göre karar vermektir.

3.5.2.5. Yetenek Yönetimi, KOBİ'ler ve İnovasyon

KOBİ'ler yetenekli çalışanları firmalarına dahil etmek için büyük işletmelere karşı büyük bir mücadele içindedirler. Günümüzde işletmenin yarattığı izlenim çok önemli bir durumdadır. Maaş çok önemli bir araç olmakla beraber tatiller, emeklilik yatırımı, mülakat esnasında çalışana yönelik davranışlar ve hatta spor salonu üyelikleri gibi yan faydalar önemli bir konumdadır. KOBİ'ler büyük işletmeler kadar reklam ve tanıtıma bütçe ayıramadıkları bir gerçektir ancak hedef kitlenin doğru seçildiği durumlarda inovatif

⁶⁷ Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, Ed Michaels, "A new game plan for C players", **Harvard Business Review**, 2002, s. 79-88.

çözümlerle hedef kitleye ulaşmak kolaylaşmaktadır. Örneğin araştırma geliştirme üzerine uzmanlaşmış bir işletmenin yeni mezun olacak çalışanlara ulaşmak için üniversitede misafir olarak ders vermek firmayı tanıtmak ve yetenekli öğrencileri ikna etmek için verimli bir yoldur.⁶⁸

Yetenekli işgücü mevcut stratejilerinde veya işleyişlerini inovasyon ile geliştirmek isteyen işletmelerin temel varlığıdır.⁶⁹Bu konuda örnek olarak gösterilebilecek Envision firmasının sahibi Zhang enerji sektörünü kökten değiştirmek amacıyla 2007 yılında firmasını kurmuştur. Diğer Çinli firmaların aksine Envision firması maliyet konusunda değil teknoloji konusunda yarışmak amacı üzerine stratejisini inşa etmiştir. Bu amaç için Zhang yetenek bulma ve geliştirme konusuna farklı yaklaşması gerektiğini düşünmüştür. Birçok başarılı yöneticinin işinde anlam aradığını fark eden Zhang yetenekli çalışanlara enerji sektörünü değiştirmek gibi anlamlı bir amaç sunmaktadır. Firmanın amacına ulaşması için açık fikirli, farklı kültürlerle çalışabilen kişilerle çalışması gerekmektedir. Bu kişilerin firma bünyesinde olması için çalışanlar çok zor teknik problemleri çözdüğü vaka analizi,³⁶ farklı davranışsal göstergeyi ölçen kişilik testi ve 360 derece geri bildirim sisteminden oluşan aşamalar ile değerlendirilmektedir. Envision kurulduğundan bu yana her yıl gelirlerini iki katına çıkarmayı başarmıştır.⁷⁰

Benzer şekilde yönetim konusunda önemli şirketlere danışmanlık yapan ve konuyla ilgili birçok kitabı bulunan Subir Chowdhury işletmelerin şimdi ve gelecekte liderlik edebilmesi için yetenek ve iş ortamı konusuna eğilmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşletmeler inovasyon yapabilmek için en başarılı, en yetenekli ve en çeşitli insan kaynağına sahip olmaya çalışması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca işletmelerin bu kişilere inovasyon

⁶⁸ Rebecca Thomson, “Change your culture to lure IT talent, SMEs told.”, **Computer Weekly**, Şubat 2008 , s. 32.

⁶⁹ Abdul Majeed, **a.g.m.**, s. 49.

⁷⁰ Douglas A. Ready, Linda A. Hill, Robert J. Thomas, **a.g.m.**,s.4.

için gerekli kaynakları sağlaması ve yeteneğin öne çıktığı, insanların farklı düşüncelerini korku duymadan açıklayabildiği ve bu düşüncelerin saygı gördüğü çok çeşitli çalışanlardan oluşan, işbirliğini ve iletişimi teşvik eden bir iş ortamı oluşturmaları gerektiğini düşünmektedir.⁷¹

Eğer inovasyonu entelektüel sermayenin gelişimine ilişkin değişken olarak kabul edersek bunun kolayca bireysel yeteneklerin yönetimine ilişkin olduğu sonucuna varabilmekte ve sadece yetenekleri saygı gören yetenekli bireylerin inovasyon yaptıklarını görebilmektedir. Ünlü Fransız filozof Henry Bergson'a göre bireysel farklılıkları önemsemeyen, baskıcı bir kapalı ahlak anlayışı yerine bireysel özgürlüklere hoşgörü, farklı görüşlere hoşgörü ile yaklaşan ve değişime uyum sağlayabilen açık ahlak anlayışı tercih edilmelidir.⁷² Benzer durum yetenek yönetiminde de geçerlidir. Bir işletmenin cazibe merkezi haline gelebilmesi ve yaratıcı kişileri çekebilmesi için bireysel farklılıkları önemsemeyen, kapalı ahlak anlayışını dayatan ve baskıcı bir kurumsal yapı yerine bireysel özgürlüklere hoşgörü ile yaklaşan, farklı görüşlere hoşgörü ile yaklaşan ve değişime uyum sağlayabilen açık ahlak anlayışının önemsendiği bir kurumsal yapıya sahip olmasına bağlıdır. Bu şekilde kurgulanmış bir kurumsal yapıda çalışanlar dışlanma ve aşağılanma korkularından sıyrılıp farklı ve yaratıcı fikirlerini açıklayabilmekte ve yeteneklerini ve yaratıcılıklarını işyerlerine yansıtabilmektedirler. İşletmelerdeki kurumsal yapı ve örgütsel iklimin, kişisel yetenekleri açığa çıkaran bir dinamiğe sahip olması işletmelerde yaratıcılığın devamlılığı açısından hayati bir öneme sahiptir.⁷³ Bu şekilde yaratıcılığı destekleyen bir yönetim anlayışına sahip olduğu bilinen işletmeler yetenekli ve inovatif düşünebilen çalışanların tercih ettiği bir kurum haline dönüşecektir.

⁷¹ Subir Chowdhury, "Toward the Future of Organization", **Organization 21 C: Someday All Organizations Will Lead This Way**, New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2003, s. 1-16.

⁷² Server Tanilli, **Yaratıcı Aklın Sentezi**, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2006, s. 251.

⁷³ Nevriye Altuntuğ, **a.g.m.**, s. 453-460.

İnovasyon konusuna önem veren firmaların dikkat etmesi gereken bir diğer konu çalışanların farklı öğrenme araçlarını tercih edebilmesi veya bunları bir arada kullanabilmesidir. Ancak hangi araç kullanılırsa kullanılsın örgüt kültürü, yaratıcılık ve hayal gücü öğrenmenin gelişimi için çok önemlidir. Öğrenen örgütler için inovasyonun teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, bireysel farklılıkların ve farklı bakış açılarının desteklenmesi gerekmektedir. İşletmenin verimliliğini artırmayı ve performans düzeyleri arasındaki farklılıkları azaltmayı amaçlayan işletmeler en iyi uygulamaların ve bilginin transferini destekleyecek ve ödüllendirecek bilinçli bir stratejiler oluşturmak durumundadırlar.⁷⁴

⁷⁴ Carla O'dell, C. Jackson Grayson ,Jr. Nilly Essaides, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, çev.Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, 2003, s. 47.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde, KOSGEB İstanbul Haliç Hizmet Merkezi Müdürlüğüne kayıtlı KOBİ'leri kapsayan ve anket çalışmasına dayalı gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin veriler yer almaktadır. Bu bölüm içerisinde, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, hipotezleri, araştırmanın yöntemi açıklanacak ve araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların değerlendirmesi yapılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Yeteneğin çok daha önem kazandığı günümüz bilgi toplumunda işletmelerin rekabet edebilirlik için en önemli silahları arasında insan kaynakları bulunmaktadır. Benzer şekilde KOBİ'ler de günümüz koşullarında rekabet edebilmek için insan kaynakları uygulamalarına önem vermek durumundadır. Alan araştırması özetle işletme içindeki anahtar pozisyonların belirlenip, bu pozisyonlara yetenekli kişilerin yerleştirilmesi, bu yetenekli kişilerin gelişimi ve motivasyonun sağlanması, yetenekli kişilerin işletmede kalmasının sağlanması ve yedekleme yönetimi olarak tanımlanabilen “Yetenek Yönetimi” konusunda İstanbul'da bulunan KOBİ'lerin bilinç düzeyini, hali hazırdaki uygulamalarını belirlemek ve bu bütünsel disipline ne ölçüde uygun hareket ettiklerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Alan araştırması 15.06.2014-15.10.2014 tarihleri arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu nedenle söz konusu dönemdeki olguyu açıklayabilmektedir. Ayrıca örneklem sayısındaki sınırlama ve anket yönteminin bünyesinde var olabilen eksiklikler sonucu etkileyebilmektedir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez	1:	KOBİ'ler yetenek yönetimi uygulamalarının kısıtlı bir bölümünü uygulamalarına karşın bütünsel bakış açısına sahip değillerdir.
Hipotez	2:	KOBİ'lerin işletmede çalışan kişi sayısı arttıkça çalışan sınıflandırma ve performans değerlendirme alanındaki yetenek yönetimi uygulamalarına daha çok önem verilmektedir.
Hipotez	3:	Daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerin yedekleme yönetimine daha çok önem vermektedir.
Hipotez	4:	İşletme sahibi X kuşağına ait ise diğer kuşaklara oranla daha iş ve verimlilik odaklı olması nedeniyle performans değerlendirme konusuna ilişkin yetenek yönetimi uygulamalarına daha çok önem vermektedir.
Hipotez	5:	İşletme sahibinin eğitim durumu yükseldikçe işletme yönetiminin yetenekli çalışanlarla çalışma konusuna verdiği önem artmaktadır.
Hipotez	6:	İşletme sahibinin eğitim durumu yükseldikçe çalışanın motivasyonu, yetenekli çalışanları işe alma konularına verdiği önem artmaktadır.
Hipotez	7:	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çalışanların gelişimine daha çok önem vermektedirler.

4.4. Araştırma Yöntemi

Elde edilen verilerin standardize olması ve istatistiksel olarak incelenmesinin kolay olması nedeniyle araştırma yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir.

4.4.1. Ana Kütlev ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul Haliç Hizmet Merkezi Müdürlüğüne kayıtlı KOBİ'ler oluşturmaktadır. 15.06.2014 tarihi itibarıyla İstanbul Haliç Hizmet Merkezine kayıtlı 28.475 KOBİ bulunmaktadır. Haliç Hizmet Merkezine bağlı tüm KOBİ'lere ulaşılması zaman ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle mümkün olamayacağı için bir örneklem grubu belirlenmiştir.

Örneklem kütlesi oluşturulurken güven düzeyi % 95, güven aralığı 9 olarak belirlenerek örneklem kütlesi 119 olarak hesaplanmıştır. Ankete katılacak kişiler basit tesadüfi örnekleme yöntemine dayanılarak belirlenmiştir.

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılacak veriler toplam 30 sorudan oluşan yapılandırılmış anket kullanılarak toplanmıştır. Anket işletme sahip veya ortaklarına uygulanmak amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çoktan seçmeli altı soru ile işletmenin hangi alanda faaliyet gösterdiği, işletmede kaç kişi çalıştığı, işletme sahibi veya ortağının yaşı, eğitim durumu gibi sorular yer almaktadır. Bu sorular hazırlanırken araştırma hipotezlerinin ölçülebileceği veya literatür taramasında karşılaşılan tanımlamalar göz önüne alınarak şıklar hazırlanmıştır. Örneğin işletmenizde kaç kişi çalışmaktadır sorusunun şıkları KOBİ tanımında yer alan mikro, küçük ve orta boy işletme tanımları göz önüne alınarak hazırlanmıştır. İşletme sahibinin yaşı sorusunun şıkları belirlenirken kuşak teorisi incelenmiş ve anket uygulama yılı hesaplanarak yaş aralıkları belirlenmiştir. İşletmenin sektörüne ilişkin soru hazırlanırken Colin Clark ve Jean Fourastie' nin üç sektör teorisi göz önüne alınmıştır. Ayrıca ekonomimizdeki payı giderek artan ve sektörel

dinamikler gereği insan kaynağına ve insan kaynağının gelişimine önem verilmesi gereken hizmet sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarına ne ölçüde yer verildiğinin de izlenmesi amaçlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde 24 adet beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış soru bulunmaktadır. Katılımcılar yetenek yönetimi uygulamalarının işletmeleri için hangi ölçüde geçerli olduğunu “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Genellikle”, “ Her Zaman” şıklarından birini işaretleyerek belirtmektedirler. 24 adet soru yetenek yönetiminin temel uygulamalarını ölçecek şekilde hazırlanmıştır. Katılımcıların vakit darlığı göz önüne alınarak ve tekrara yer vermemek adına sorular 24 ile sınırlandırılmıştır. Anket katılımcılara yüz yüze ve e-mail aracılığı ile uygulanmıştır. Anket e-mail aracılığı ile KOSGEB Haliç Hizmet Merkezine kayıtlı rastgele seçilmiş 50 işletmeye iletilmiş, 20’sinden geri dönüş sağlanmıştır. 100 işletme sahibi ankete KOSGEB İstanbul Haliç Hizmet Merkezi ziyaretleri esnasında katılmışlardır. Toplamda 120 işletme sahibi veya ortağı ankete katılmıştır.

4.4.3. Araştırma Ön Uygulaması

Anket taslağı hazırlandıktan sonra anket uygulaması yapılmadan önce soruların anlaşılabilirliğini görmek, yanlış anlaşılmaya neden olabilecek ifadeleri tespit etmek amacıyla beş KOBİ sahibine anket ön uygulaması yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda yetenek yönetimi tanımının “İşletmenizde yetenek yönetimi uygulanmakta mıdır?” sorusunun altına eklenmesine ve “İşletmenizin faaliyetleri hangi alanda yoğunlaşmaktadır?” sorusunun şıklarına kısaca sektörde yer alan temel alanların belirtilmesine karar verilmiştir.

4.4.4. Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach’s alpha katsayısının 0,9057 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde bu değerin 0,7’ den yüksek olması kabul edilebilir

düzeştir, anketin güvenilirlik düzeyinin 0,9'un üzerinde olması anketin yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmada öncelikle her bir soru için sıklık tabloları oluşturulmuş ve sorulara verilen yanıtların ortalamaları belirtilerek genel bilgiler verilmiştir. Ardından ikinci bölümde yer alan 24 soru birinci bölümde yer alan ölçeğe yönelik çalışan sayısı, işletme yaşı, işletme sektörü gibi değişkenleri açısından ANOVA analizi uygulanmıştır. Veri analizi için SPSS 11.5 paket programı kullanılmış olup, bütün istatistiksel testlerde anlam düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

4.5.1. Katılımcı ve İşletme Profili

Ankete toplam 120 işletme sahibi ve ortağı katılmıştır. Bu kişilerin yaşlarının dağılımı Tablo-4'te verilmiştir.

Tablo-4 Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)	Grafiksel Gösterim
20-34	44	36,7	
35-49	53	44,2	
50-68	23	19,2	
Toplam	120	100	

Katılımcıların büyük bölümünün 35-49 ve 20-34 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların kuşak teorisine göre % 44,2'sinin X, % 36,7'sinin Y, % 19,2'sinin ise bebek patlaması(baby boom) kuşağına ait oldukları söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumu sorusuna verdikleri cevaplar Tablo-5'teki şekilde dağılmaktadırlar.

Tablo-5 Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)	Grafiksel Gösterim
İlkokul	7	5,8	
Ortaokul	9	7,5	
Lise	22	18,3	
Üniversite	65	54,2	
Lisansüstü ve Doktora	17	14,2	
Toplam	120	100,0	

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde büyük bölümünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Ankete katılan işletme sahiplerinin işletmelerinin yapısına yönelik sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde ankete katılan işletmelerin % 55' inin hizmet, % 45'inin imalat sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

İşletmede çalışan kişi sayısı incelendiğinde Türkiye'deki mikro, küçük ve orta boy işletme sayılarına paralel olarak en büyük yüzdenin mikro işletmelerden oluştuğu görülmektedir. İşletme büyüklüklerine göre dağılım Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo-6 İşletme Büyüklüklerine Göre Dağılım

İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)	Grafiksel Gösterim
1-9 (Mikro)	70	58,3	
10-49 (Küçük)	37	30,8	
49-249(Orta)	13	10,8	
Toplam	120	100	

Katılımcıların işletmelerinin kaç yıldır faaliyette olduğu sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo-7'de belirtilmektedir.

Tablo-7 İşletmelerinin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımları

İşletmenin Faaliyet Yılı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Grafiksel Gösterim
0-2	33	27,5	
2-5	22	18,3	
5-10	18	15	
10 ve üzeri	47	39,2	
Toplam	120	100	

4.5.2. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

***Hipotez 1:** KOBİ'ler yetenek yönetimi uygulamalarının kısıtlı bir bölümünü uygulamalarına karşın bütünsel bakış açısına sahip değillerdir.*

Sorulara verilen cevaplardan 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genellikle, 5-Her zaman'ı temsil etmektedir. Hipotezi değerlendirmek için sorulara verilen cevapların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Tablo-8'de anket sorularına verilen cevapların ortalama değerleri verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi kimi sorulara verilen cevapların ortalama değerleri oldukça düşükken kimi sorulara verilen cevap ortalamaları 3'ün üzerindedir. Tablo-8 incelendiğinde en sorunlu alanların

- Mentorluk-Koçluk Uygulamaları,
- Yedekleme Yönetimi
- Farklı Çalışan Grupları için İş-Özel hayat dengesinin gözetilmesi,
- Sosyal sorumluluk projeleri, yetkilendirme uygulamaları,
- İş rotasyonu ve özel proje yetkilendirilme uygulamaları,

olduğu görülmüştür.

Ortalamaları en yüksek olan alanlar ise

- Çalışanların önerilerinin desteklenmesi,
- Çalışanların hedeflerinin ve onlardan beklentilerin net olarak iletilmesi,
- Yüksek performansa sahip kişilerle çalışma anlayışına sahip olunması,
- Büyüme paralelinde iş gücü planlaması yapılması,
- Çalışan performansına göre ücret farklılaştırılması,

şeklindedir.

Tablo-8 Anket Sorularına Verilen Cevapların Ortalama Değerleri

Soru	Alanı	Ortalama Değer	Standart Sapma
İşletmemizde koçluk ve mentorluk ile çalışanların gelişimi desteklenmektedir.	Yetenekli Çalışanları Geliştirme-Mentorluk, Koçluk	1,77	0,83
İşletmemizde özellikle kilit pozisyonlar için sistematik bir yedekleme planlaması yapılmakta ve yedek havuzu bulunmaktadır.	Yedekleme Yönetimi	1,78	0,75
İşletmemizde kadınlar, yaşlı çalışanlar gibi farklı çalışan grupları ihtiyaçları gözetilerek iş-özel hayat dengesi konusunda özelleştirilmiş uygulamaları sunulmaktadır.	Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi-Maddi Olmayan Ödüllendirme	1,84	0,86
İşletmemizde başarılı çalışanlara sosyal sorumluluk projeleri, yetkilendirme gibi maddi olmayan ödüller de sunulur.	Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi-Maddi Olmayan Ödüllendirme	1,96	0,95

Soru	Alanı	Ortalama Değer	Standart Sapma
İşletmemizde başarılı çalışanların farklı alanlarda deneyim kazanarak üst pozisyonlara hazırlanması amacıyla farklı bölümlerde çalışması (iş rotasyonu) ve özel projelerde görevlendirilmesi desteklenmektedir.	Yetenekli Çalışanları Geliştirme-İş Zenginleştirme ve Rotasyon	1,97	0,86
İşletmemizden ayrılan çalışanlarla neden ayrıldıklarına ilişkin çıkış mülakatı yapılmaktadır.	Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması	2,07	0,91
İşletmemiz yetenekli çalışanları bulmak için sadece ilan vermemekte, bu konuda başarıyı artıracak proaktif ve yenilikçi uygulamalara yer verilmektedir.	Yetenekli Çalışanları İşe Alma	2,23	0,88
İşe yeni alınan kişinin işe uyum sağlaması için eğitim veya rehberlik programı uygulanmaktadır.	Yetenekli Çalışanların Oryantasyonu	2,26	0,86
İşletmemizde belirli periyotlarda çalışan memnuniyeti ölçülmektedir.	Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	2,33	0,91
İşletmemizin başarılı bir şekilde işleyen bir takdir ve ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.	Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi	2,34	0,98

Soru	Alanı	Ortalama Değer	Standart Sapma
İşletmemizde başarılı çalışanlara prim,kar payı ve ortaklık gibi ödüller sunulmaktadır.	Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi-Maddi Ödüllendirme	2,50	1,08
Adaylarda aranan özellikler yazılı politika ve prosedürlere göre işe alım öncesinde belirlenmektedir.	Yetenekli Çalışanları İşe Alma	2,53	0,80
İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.	Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	2,53	0,95
İşletmemizde çalışan bağlılığı yüksek, katılımcı ve destekleyici bir işletme kültürü oluşturulması için özel bir çaba harcanmaktadır.	Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	2,64	1,04
İşletmemizde yönetici pozisyonlarda kurum içinde yetişen çalışanların görevlendirilmesi tercih edilmektedir.	Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması	2,73	1,02
Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.	Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	2,78	1,06
İşletmemizde çalışanların ihtiyaçlarına ve performanslarına göre gelişim fırsatları sunulmaktadır.	Yetenekli Çalışanları Geliştirme	2,84	0,94

Soru	Alanı	Ortalama Değer	Standart Sapma
İşletmemizde sağladıkları katkılara göre çalışanlar sınıflandırılmaktadır.	Çalışanların Sınıflandırılması	2,92	1,14
İşletmemizde yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanların gelişimi ve rehberliğinden sorumludurlar.	Yetenekli Çalışanları Geliştirme- Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	2,93	1,06
İşletmemizde çalışan ücretleri çalışan performansına göre farklılaşmaktadır.	Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	2,99	1,13
İşletmemizin büyümesine paralel olarak sistematik olarak iş gücü ihtiyacı planlanmaktadır.	Kilit Pozisyonları ve Yetenekli Çalışanları Belirleme ve Sınıflandırma	3,21	1,02
Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı üst yönetim stratejileri arasında önceliklidir.	Kilit Pozisyonları ve Yetenekli Çalışanları Belirleme ve Sınıflandırma	3,28	0,87
İşletmemizde çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve hedeflerini net olarak bilmektedirler.	Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	3,34	1,13
İşletmemizde çalışanların önerileri ve yeni fikirler geliştirmesi desteklenmektedir.	Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	3,48	1,00

Hipotezi test etmek için ikinci aşama olarak soruların yetenek yönetimi alanlarına göre ortalama değerleri hesaplanmıştır (Tablo-9). Tablo incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamaları alanlarından

- Yedekleme Yönetimi,
- Maddi Olmayan Ödüllendirme,
- Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi,
- Yetenekli Çalışanların Oryantasyonu,
- Yetenekli Çalışanları Geliştirme,
- Yetenekli Çalışanları İşe Alma,
- Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması,

alanlarında önemli ölçüde yetersizlikler olduğu görülmüştür. Ortalama değerlerin tamamı incelendiğinde hipotezin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo-9 Yetenek Yönetimi Alanlarına Göre Ortalama Değerler

Alanı	Ortalama Değer
Yedekleme Yönetimi	1,78
Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi-Maddi Olmayan Ödüllendirme	1,90
Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi	2,16
Yetenekli Çalışanların Oryantasyonu	2,26
Yetenekli Çalışanları Geliştirme	2,37
Yetenekli Çalışanları İşe Alma	2,38
Yetenekli Çalışanların İşletmede Kalmasının Sağlanması	2,40
Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	2,80
Çalışanların Sınıflandırılması Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	2,92

Alanı	Ortalama Değer
Çalış Yetenekli Çalışanların Motivasyonu	2,94
Kilit Pozisyonları ve Yetenekli Çalışanları Belirleme ve Sınıflandırma	3,24

Hipotez 2: *KOBİ'lerin işletmede çalışan kişi sayısı arttıkça çalışan sınıflandırma ve performans değerlendirme alanındaki yetenek yönetimi uygulamalarına daha çok önem verilmektedir.*

İkinci hipotezin test edilmesi amacıyla firmaların işletmede çalışan sayısı sorularına verdikleri cevaba göre çalışan sınıflandırma ve performans değerlendirme konusundaki sorulara verilen cevapların ortalaması alınmıştır (Tablo-10).

Tablo-10 İşletmede Çalışan Sayılarına Göre Çalışan Sınıflandırma ve Performans Değerlendirme Sorularına Verilen Cevapların Ortalama Değerleri

Soru	Çalışan Sayısı	Firma Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.	1-9	70	2,42	0,91
	10-49	37	2,67	1,05
	50-249	13	2,69	0,85
	Toplam	120	2,53	0,95
Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.	1-9	70	2,72	1,03
	10-49	37	2,81	1,10
	50-249	13	3	1,15
	Toplam	120	2,78	1,06
İşletmemizde çalışanların ihtiyaçlarına ve performanslarına	1-9	70	2,82	0,97
	10-49	37	2,86	1,03

Soru	Çalışan Sayısı	Firma Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
göre gelişim fırsatları sunulmaktadır.	50-249	13	2,84	0,37
	Toplam	120	2,84	0,94
İşletmemizde sağladıkları katkılara göre çalışanlar sınıflandırılmaktadır.	1-9	70	2,84	1,08
	10-49	37	2,91	1,23
	50-249	13	3,30	1,18
	Toplam	120	2,91	1,14
İşletmemizde çalışan ücretleri çalışan performansına göre farklılaşmaktadır.	1-9	70	2,98	1,12
	10-49	37	2,81	1,19
	50-249	13	3,53	0,77
	Toplam	120	2,99	1,12

Tablo-10 incelendiğinde “İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.”, “Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.” ve “İşletmemizde sağladıkları katkılara göre çalışanlar sınıflandırılmaktadır.” sorularında şirket büyüklüğü arttıkça cevap ortalamaların arttığı görülmektedir. Ancak bu sorular için Anova analizi yapıldığında bu artışın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, grupların homojen dağıldığı sonucuna varılmıştır (Tablo-11). Hipotezin geçersiz olduğu görülmüştür.

Tablo-11 İşletmede Çalışan Sayılarına Göre Çalışan Sınıflandırma ve Performans Değerlendirme Sorularına Verilen Cevapların Varyans Analizi

Soru		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.	Gruplar arası	1,84	0,92	1,01	0,36
	Grup İçi	106,02	0,90		
Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.	Gruplar arası	0,848	0,42	0,37	0,69
	Grup İçi	133,51	1,14		
İşletmemizde sağladıkları katkılara göre çalışanlar sınıflandırılmaktadır.	Gruplar arası	2,36	1,18	0,90	0,40
	Grup İçi	152,79	1,30		

Hipotez 3: Daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerin yedekleme yönetimine daha çok önem vermektedir.

Bu hipotezi yedekleme yönetimi sorusuna işletmelerin faaliyet yıllarına göre verdikleri cevapları incelediğimizde faaliyet yılı ile yedekleme yönetimi arasında herhangi bir bağ bulunmadığı(Tablo-12) ve hipotezin geçerli olmadığı görülmüştür.

Tablo-12 Faaliyet Yılına Göre Yedekleme Yönetimi Ortalama Değerleri

Soru	Faaliyet Yılı	Firma Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde özellikle kilit pozisyonlar için sistematik bir yedekleme planlaması yapılmakta ve yedek havuzu bulunmaktadır.	0-2	33	1,72	0,76
	2-5	22	2,00	0,75
	5-10	18	1,72	0,66
	10 ve üzeri	47	1,72	0,77
	Genel	120	1,77	0,77

Hipotez 4: İşletme sahibi X kuşağına ait ise diğer kuşaklara oranla daha iş ve verimlilik odaklı olması nedeniyle performans değerlendirme konusuna ilişkin yetenek yönetimi uygulamalarına daha çok önem vermektedir.

Hipotezin doğruluğunu ölçmek için performans değerlendirmeye ilişkin sorulan dört sorunun cevapları yaş gruplarına göre değerlendirilmiştir. Tüm sorularda X kuşağını temsil eden 34-49 yaş grubunun verdikleri cevapların ortalamalarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür (Tablo-13).

Tablo-13 Yaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Soruları Ortalama Değerleri

Soru	Yaş Grubu	Sayı	Ortalama	Standard Sapma
İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.	20-34	44	2,22	0,91
	35-49	53	2,83	0,81
	50-68	23	2,65	1,91
	Genel	120	2,53	0,95
İşletmemizde yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanların gelişimi ve rehberliğinden sorumludurlar.	20-34	44	2,63	0,96
	35-49	53	3,24	1,03
	50-68	23	2,73	1,13
	Genel	120	2,92	1,06
İşletmemizde çalışan ücretleri çalışan performansına göre farklılaşmaktadır.	20-34	44	2,61	1,22
	35-49	53	3,30	0,86
	50-68	23	3,00	1,27
	Genel	120	2,99	1,12
Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.	20-34	44	2,61	1,06
	35-49	53	3,00	1,05
	50-68	23	2,60	1,03
	Genel	120	2,78	1,06

Farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını ölçmek için varyans analizi uygulandığında “İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.”, “İşletmemizde yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanların gelişimi ve rehberliğinden sorumludurlar.” ve “İşletmemizde çalışan ücretleri çalışan performansına göre farklılaşmaktadır.” sorularına X kuşağının verdiği cevapların diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde yüksek olduğu görülmüştür(Tablo-14). Sadece “Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.” sorusunda significance değerini olan 0.139’un 0.05’den büyük olması nedeniyle X kuşağına ait cevapların diğer gruplardan % 5 güven düzeyinde anlamlı biçimde yüksek olmadığı görülmektedir.

Tablo-14 Yaş Gruplarına Göre Performans Değerlendirme Sorularının Varyans Analiz Sonuçları

Soru		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.	Gruplar Arası	6,620	3,310	3,825	0,025
	Grup İçi	101,247	0,865		
İşletmemizde yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanların gelişimi ve rehberliğinden sorumludurlar.	Gruplar Arası	9,897	4,949	4,653	0,011
	Grup İçi	124,428	1,063		
İşletmemizde çalışan ücretleri çalışan performansına göre farklılaşmaktadır.	Gruplar Arası	11,390	5,695	4,773	0,010
	Grup İçi	139,602	1,193		
Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.	Gruplar Arası	4,457	2,228	2,007	0,139
	Grup İçi	129,910	1,110		

Performans değerlendirme konusunda X kuşağının diğer gruplardan yüksek ortalamalara sahip olması ve dört soruya ait yüksek ortalamalardan nn % 5 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksek olduğunun ortaya konulması hipotezimizin büyük ölçüde geçerli olduğunu göstermektedir.

Hipotez 5: İşletme sahibinin eğitim durumu yükseldikçe işletme yönetiminin yetenekli çalışanlarla çalışma konusuna ver diği önem artmaktadır.

Bu hipotezi test etmek için katılımcılara yöneltilen “Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı üst yönetim stratejileri arasında önceliklidir.” sorusuna eğitim düzeyine göre verilen cevaplar analiz edilmiştir. İlkokul ve ortaokul mezunları arasında önemli bir fark bulunmamakla birlikte eğitim düzeyi arttıkça soruya verilen cevap ortalamalarının arttığı görülmüştür(Tablo-15).

Tablo-15 Eğitim Düzeyine Göre “Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı üst yönetim stratejileri arasında önceliklidir.” Sorusu Ortalama Değerleri

Eğitim Düzeyi	Adet	Ortalama	Standart Sapma
İlkokul	7	2,55	0,75
Ortaokul	9	2,71	0,72
Lise	22	2,86	0,71
Üniversite	65	3,44	0,79
Lisansüstü ve doktora	17	3,82	0,95
Genel	120	3,28	0,87

Eğitim düzeyi yükseldikçe yetenekli çalışanlarla çalışmaya verilen önemin artışının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının ölçülmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi gruplar arası farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durumda hipotez doğru kabul edilebileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo-16 Eğitim Düzeyine Göre “Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı üst yönetim stratejileri arasında önceliklidir.” sorusunun Varyans Analiz Sonucu

	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	17,59	4,39	6, 95	0,0001
Grup İçi	72,774	0,63		

***Hipotez 6:** İşletme sahibinin eğitim durumu yükseldikçe çalışanın motivasyonu, yetenekli çalışanları işe alma konularına verdiği önem artmaktadır.*

İşletme sahibi veya ortağının eğitim düzeyine göre çalışanın motivasyonu ve yetenekli çalışanları işe alma konularına verdikleri cevaplar incelenmiştir. “Adaylarda aranan özellikler yazılı politika ve prosedürlere göre işe alım öncesinde belirlenmektedir.” ve “İşletmemizde belirli periyodlarda çalışan memnuniyeti ölçülmektedir.” sorularında tüm eğitim düzeylerinde geçerli olacak şekilde eğitim düzeyi arttıkça ortalamaların arttığı görülmüştür.

“İşletmemizde çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini ve hedeflerini net olarak bilmektedirler.” ve “İşletmemizde çalışan bağlılığı yüksek, katılımcı ve destekleyici bir işletme kültürü oluşturulması için özel bir çaba harcanmaktadır.” sorularında ortaokul düzeyi dışında eğitim arttıkça ortalamaların arttığı görülmüştür. “İşletmemizde çalışanların önerileri ve yeni fikirler geliştirmesi desteklenmektedir.” ve “İşletmemiz yetenekli çalışanları bulmak için sadece ilan vermemekte, bu konuda başarıyı artıracak proaktif ve

yenilikçi uygulamalara yer verilmektedir.” sorularına verilen cevap ortalamaları ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki gözlenmemiştir.

Tablo-17 Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Motivasyonu ve Yetenekli Çalışanları İşe Alma Konularının Ortalama Değerleri

Soru	Eğitim Düzeyi	Firma Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde belirli periyotlarda çalışan memnuniyeti ölçülmektedir.	İlkokul	7	1,42	0,53
	Ortaokul	9	1,55	0,72
	Lise	22	2,09	0,61
	Üniversite	65	2,49	0,97
	Lisansüstü ve doktora	17	2,76	0,66
	Genel	120	2,32	0,90
İşletmemizde çalışan bağlılığı yüksek, katılımcı ve destekleyici bir işletme kültürü oluşturulması için özel bir çaba harcanmaktadır.	İlkokul	7	2,71	0,75
	Ortaokul	9	2,11	0,78
	Lise	22	2,45	1,10
	Üniversite	65	2,73	1,04
	Lisansüstü ve doktora	17	2,76	1,09
	Genel	120	2,64	1,03
İşletmemizde çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve hedeflerini net olarak bilmektedirler.	İlkokul	7	2,85	1,06
	Ortaokul	9	2,77	0,83
	Lise	22	3,09	1,01
	Üniversite	65	3,40	1,24
	Lisansüstü ve doktora	17	3,94	0,65
	Genel	120	3,34	1,13
İşletmemizde çalışanların önerileri ve yeni fikirler geliştirmesi desteklenmektedir.	İlkokul	7	3,42	0,53
	Ortaokul	9	3,11	1,05
	Lise	22	2,95	1,25
	Üniversite	65	3,69	0,91

	Lisansüstü ve doktora	17	3,52	0,87
	Genel	120	3,47	1,00
İşletmemiz yetenekli çalışanları bulmak için sadece ilan vermemekte, bu konuda başarıyı artıracak proaktif ve yenilikçi uygulamalara yer verilmektedir	İlkokul	7	1,85	0,89
	Ortaokul	9	2,11	0,78
	Lise	22	2,18	1,13
	Üniversite	65	2,36	0,80
	Lisansüstü ve doktora	17	2,00	0,79
	Genel	120	2,23	0,87
Adaylarda aranan özellikler yazılı politika ve prosedürlere göre işe alım öncesinde belirlenmektedir.	İlkokul	7	1,57	0,53
	Ortaokul	9	1,88	0,33
	Lise	22	2,36	0,58
	Üniversite	65	2,63	0,83
	Lisansüstü ve doktora	17	3,05	0,55
	Genel	120	2,52	0,79

Yukarıda pozitif ilişki gözlemlenen sorularda gruplar arasında % 5 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığının ölçülmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda “İşletmemizde belirli periyotlarda çalışan memnuniyeti ölçülmektedir.”, “İşletmemizde çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini ve hedeflerini net olarak bilmektedirler.” ve “Adaylarda aranan özellikler yazılı politika ve prosedürlere göre işe alım öncesinde belirlenmektedir.” sorularında gruplar arasında fark bulunduğu, eğitim düzeyi arttıkça ilgili konulara verilen önemin arttığı görülmektedir (Tablo-18). “İşletmemizde çalışan bağlılığı yüksek, katılımcı ve destekleyici bir işletme kültürü oluşturulması için özel bir çaba harcanmaktadır.” sorusu için bu şekilde bu şekilde bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Hipotez kısmen geçerli kabul edilebileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo-18 Eğitim Düzeyine Göre Çalışan Motivasyonu ve Yetenekli Çalışanları İşe Alma Konularında Varyans Analiz Sonuçları

Soru		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
İşletmemizde belirli periyotlarda çalışan memnuniyeti ölçülmektedir.	Gruplar Arası	17,265	4,316	6,12	0,001
	Grup İçi	81,06	0,705		
İşletmemizde çalışan bağlılığı yüksek, katılımcı ve destekleyici bir işletme kültürü oluşturulması için özel bir çaba harcanmaktadır.	Gruplar Arası	4,20	1,05	0,98	0,421
	Grup İçi	123,38	1,07		
İşletmemizde çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini ve hedeflerini net olarak bilmektedirler.	Gruplar Arası	12,20	3,05	2,49	0,047
	Grup İçi	140,77	1,22		
Adaylarda aranan özellikler yazılı politika ve prosedürlere göre işe alım öncesinde belirlenmektedir.	Gruplar Arası	16,151	4,038	7,76	0,001
	Grup İçi	59,774	0,52		

***Hipotez 7:** Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çalışanların gelişimine daha çok önem vermektedirler.*

Çalışanları geliştirmeye ilişkin dört soru sektör bazında incelenmiş ve “İşletmemizde yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanların gelişimi ve rehberliğinden sorumludurlar.” sorusu dışında hizmet sektörünün sanayi sektöründen daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmüştür(Tablo-19). Hipotezin geçerli olmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışan geliştirme konusunda düşük olan ortalamaların hizmet sektöründe daha da düşük olması bu sektörün yapısı gereği çalışanların sürekli gelişiminin sağlanmasına ters

düşmektedir. Bu durum uzun vadede yetenek açığını daha da artıracak bir sorun olarak görülmektedir.

Tablo-19 Sektör Ayrımına Göre Çalışanın Gelişimi Konusunda Ortalama Değerler

Soru	Sektör	Firma Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde koçluk ve mentorluk ile çalışanların gelişimi desteklenmektedir.	Hizmet	66	1,69	0,92
	Sanayi	54	1,85	0,68
	Genel	120	1,76	0,82
İşletmemizde başarılı çalışanların farklı alanlarda deneyim kazanarak üst pozisyonlara hazırlanması amacıyla farklı bölümlerde çalışması (iş rotasyonu) ve özel projelerde görevlendirilmesi desteklenmektedir.	Hizmet	66	1,87	0,88
	Sanayi	54	2,07	0,82
	Genel	120	1,96	0,85
İşletmemizde çalışanların ihtiyaçlarına ve performanslarına göre gelişim fırsatları sunulmaktadır.	Hizmet	66	2,68	1,04
	Sanayi	54	3,03	0,77
	Genel	120	2,84	0,94
İşletmemizde yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanların gelişimi ve rehberliğinden sorumludurlar.	Hizmet	66	2,96	1,17
	Sanayi	54	2,87	0,91
	Genel	120	2,92	1,06

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve bilgi çağının getirdiği gereklilikler tüm işletmeleri daha da büyük bir rekabetin içine dahil etmektedir. Bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için tüm işletmelerin ve dolayısıyla KOBİ'lerin değişimleri doğru şekilde izlemesi, bu değişimlere inovatif çözümler üretmesi çok önemlidir. İnsan kaynakları alanında da çağın gerekliliklerine uygun bütünsel bakış açısına sahip yetenek yönetimi anlayışının KOBİ'lerde yerleşmesi gereklidir.

İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde bu anlayışın ne ölçüde yerleştiğinin incelenmesi amacıyla 120 işletme sahibi veya ortağı ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışması sonucunda;

- Çalışanların önerilerinin desteklenmesi,
- Çalışanların hedeflerinin ve onlardan beklentilerin net olarak iletilmesi,
- Yüksek performansa sahip kişilerle çalışma anlayışına sahip olunması,
- Büyüme planlaması dahilinde iş gücü planlaması yapılması,
- Çalışan performansına göre ücret farklılaştırılması,

gibi daha çok performans yönetimi odaklı konularda KOBİ'lerin farkındalıklarının yeterli düzeyde olduğu, ancak

- Mentorluk-koçluk uygulamaları,
- Yedekleme yönetimi
- Farklı çalışan grupları için gruplara özel uygulamalar geliştirilmesi,
- İş-özel hayat dengesinin gözetilmesi,
- Sosyal sorumluluk projeleri, yetkilendirme uygulamaları,

- Kurum içi iş rotasyonu ve özel proje yetkilendirilme uygulamaları,

gibi yetenek yönetiminin çeşitli alanlarında önemli eksiklikler bulunduğu görülmüştür. Türkiye'deki işletmelerin büyük bölümünün faaliyete başladıktan kısa süre sonra kapanması, kadınların iş hayatına katılım oranının düşük olması, KOBİ'lerde personel devir hızının yüksek olması bu bulguları destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin göreceli olarak daha çok önemsedikleri yetenekli kişilerin işletmeye dahil edilmesi çok önemli bir konu olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Yetenekli çalışanları işe almanın yanı sıra uzun vadeli başarı için yetenekli kişilerin işletmede kalmasının ve kurumsal aidiyetlerinin sağlanması da eşit derece önemlidir. Bu amaçla çalışanlara etkin geliştirme ve rehberlik programları sunulmalı, gelişim alanlarına uygun biçimde yönlendirmelerde yapılmalı ve kurum içinde önerilerini sunup katma değer yaratabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Çalışanların başarısı ve performansı yaptıkları katkı ve potansiyellerine göre adil bir sistemde değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yüksek performans gösteren yetenekli çalışanların ortalama ve altı performans gösteren çalışanlardan farklı değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeye uygun biçimde esnek ve yaratıcı ödüllendirme programlarının uygulanması, yetenek yönetimi modelinin başarısı için çok önemli noktadır.

İşletmelerin üst yönetimlerinin yetenek yönetimi anlayışını benimseyip, bu anlayışı sahiplendiği durumlarda anlayış işletme geneline yayılmakta ve benimsenebilmektedir. Bu anlamda KOBİ'lere yönelik yetenek yönetimi konusunda farkındalık yaratılması konusunda önceliğin işletme sahip ve ortaklarına verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca işletmenin mevcut insan kaynağının analiz edilmesi, stratejileri, hedefleri doğrultusunda kilit iş ve yönetim süreçlerini, kritik görevleri belirlenmelidir. Bu pozisyonlara ilişkin beklentilerin kapsamlı olarak ortaya koyulması önemlidir. Yetenek yönetimi anlayışında sadece mevcut duruma ilişkin yapılacak çalışmalar yetersiz kalacaktır.

Gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik kadrolar belirlenmeli ve bu kadroların ihtiyaç duyduğu gelişim fırsatları belirlenmelidir. KOBİ'ler ancak bu bütünsel bakış açısına sahip olduklarında başarıya ulaşabileceklerdir. Ancak bu tez çalışmasında ortaya konulan araştırma sonuçları KOBİ'lerin genelinin şu anda bu bütünsel bakış açısından uzak olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulama alanları incelendiğinde;

- Yedekleme yönetimi (İşletmenin kilit pozisyonları için yedek adaylar belirleme, bu adayları geliştirme ve bu şekilde işletme devamlılığı sağlama),
- Yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi ve özellikle maddi olmayan ödüllendirme,
- Yetenekli çalışanların oryantasyonu,
- Yetenekli çalışanları geliştirme,
- Yetenekli çalışanların işletmede kalmasının sağlanması

alanlarında ciddi yetersizlikler olduğu görülmüştür. Yetenekli çalışanlar takdir görmek ve katkıları nedeniyle ödüllendirilmek istemektedirler. Yetenekli çalışanların işletmeden beklentileri ve motivasyonlarını sağlayan faktörler farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar önceliği ücret belirlerken diğer çalışanlar için gelişim fırsatları, yaratıcı çalışma ortamı ya da esnek çalışma saatleri iş tatmini konusunda en belirleyici faktör olabilmektedir. Yetenekli çalışanların firmaya kazandırılması ve elde tutulması konusunda fark yaratılması, yeteneğe özel uygulamalar sunulması durumunda mümkün olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre önemli yetersizlikler görülen alanlardan yedekleme yönetiminde, daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerin de yeni kurulmuş işletmeler gibi konuya gerekli önemi vermedikleri, benzer biçimde sektörel ayırım yapıldığında yetenekli çalışanların gelişimi konusunda daha fazla farkındalığa sahip olması beklenen hizmet sektörünün imalat sektöründen farklı davranmadığı görülmüştür. Bu durum

yetersizliğin yüksek olduğu alanlarda KOBİ'lerin genel olarak benzer biçimde hareket ettiklerine işaret etmektedir.

Ancak bununla birlikte araştırmada ortaya çıkan çok önemli bir diğ er bulgu işletme sahiplerinin eğitim düzeyi yükseldikçe işletme yönetiminin yetenekli çalışanlarla çalışma konusuna verdiği önemin artmasıdır. Bunun yanı sıra benzer biçimde eğitim durumu yükseldikçe çalışanın motivasyonu, yetenekli çalışanları iş e alma konularına verilen önem artmaktadır. Bu durumun eğitim düzeyi arttıkça yetenek yönetimi alanının önemi konusunda daha önce bilgi sahibi olma ihtimalinin artmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak eğitim düzeyi ve yetenek yönetimi ilişkisinin KOBİ sahipleri veya ortakları nezdindeki farkındalığının artırılması için yetenek yönetimi konusunda düzenlenecek eğitim ve etkinliklerin pozitif etkisi konusunda umut verici bir bulgu olarak nitelendirilmektedir. Bu bulgu ış ığında sürekli eğitim merkezlerinin, belediyelerin veya KOBİ'lere yönelik hizmet veren kuruluşların eğitim konularına KOBİ'lere göre özelleştirilmiş yetenek yönetimi eğitimi eklemesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Yetenek yönetimi eğitiminde araçlardan çok yetenek anlayış ının firmaya yerleşmesinin vurgulanması, yalın olarak dizayn edilmiş ve düzgün şekilde uygulanan uygulamaların yüksek bütçeli kaynaklar ayrılmış ancak karmaş ık prosedürleri bulunan uygulamalardan çok daha başarılı olacağ ının vurgulanması önemlidir. Yalın çözümlere örnek olarak Excel veya Access gibi birçok KOBİ'nin sahip olduğu bilgisayar programlarının eğitimde bulunan basit ş ablonlarla sonuç odaklı araçlar haline getirilebilecekleri, maddi olmayan ödüllendirmenin önemi veya 15 dakikalık yapılandırılmış çıkış mülakatlarının firmaya ne kadar önemli bir bilgi kaynağı sağlayacak olması verilebilir. Basit çözüm önerileri sunan bu eğitimin, kaynak ayırma konusunda sıkıntı yaşayan KOBİ'leri yetenek yönetimi prosedürleri uygulama konusunda motive edici olması beklenmektedir.

KOBİ'lerin bir diğer sorunu olan büyük şirketlere göre çok daha az kaynağa sahip olmaları nedeniyle insan kaynakları alanına da daha az kaynak ayırabilmeleri konusunda atılabilecek bir diğer adım da KOBİ'lerin insan kaynakları konusunda farklı ağlara katılarak kaynaklarını birleştirip, sinerji ve ölçek ekonomisi yaratabilmesidir. Bu ağların kuruluş aşamasında KOSGEB, İŞKUR, Çalışma Bakanlığı gibi devlet kurumları, üniversite veya eğitim kuruluşları ve KOBİ'lere özel hizmet veren odalar, meslek kuruluşları bir arada çalışmalıdır. Bu ağın amacı KOBİ'lerin yetenekli elemanlara ulaşmasını, bu çalışanları geliştirmesini ve işletmede uzun vadeli çalışmasını sağlamak olmalıdır. Ayrıca KOBİ'lere ait çalışan geliştirme programları gibi çalışabilecek bu ağların çalışanın nitelikleri konusunda piyasa veya sektörel istekleri eğitim kurumlarına etkin bir şekilde iletme ,potansiyel adaylara staj imkanı sağlama konularında da başarı sağlayabileceği, bu konuda aracı bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Bu şekilde genç nüfus oranı yüksek olan ülkemizin bu özelliğinden kaynaklanan fırsat penceresinden en iyi şekilde faydalanabileceği düşünülmektedir.

KOBİ'lerimizde çalışan insan kalitesini artırmak, KOBİ'lerin uluslararası firmalarla beraber çalışmasını veya ortaklık kurmasını kolaylaştırmak ve küresel firmalarda istihdam edilebilecek yetkinliklere sahip çalışan sayısının artırılması ile ülkemizin diğer genç nüfusa sahip olan ülkelere göre yatırım konusunda tercih edilmesine katkı sağlamak amacıyla KOBİ'lerde çalışanların eğitim konusunda seçeneklerinin artırılması gerektiği düşünülmektedir. Mobil teknolojilerin yarattığı fırsatlar, iş zenginleştirme ile çalışana farklı yetenekler kazandırma veya elektronik eğitimler konusunda işverenler ve KOBİ'lerde çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Ayrıca yabancı dil eğitimi konusunda KOBİ çalışanlarına yönelik uygun fiyatlı dil eğitimi kitap, elektronik eğitim gibi araçlar hazırlanarak KOBİ'lere sunulabilir. Ayrıca bilgi teknolojileri alanında CompTIA A+, denetim alanında CIA (Sertifikalı İç Denetçi-Certified Internal Auditor) gibi uluslararası geçerliliği olan sertifikalarla sonuçlanan uluslararası geçerliliği sertifikalarla sonuçlanan eğitimler veya sınav ücretlerinde KOBİ'lerin teşvik kapsamına alınabileceği veya KOBİ'lerin insan

kaynakları gelişimi için kurulması önerilen platform gibi yapıların KOBİ'lerin indirimli fiyat almalarını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda KOBİ sahiplerinin en az önem verdikleri üçüncü alanın kadınlar, yaşlı çalışanlar gibi farklı çalışan grupları ihtiyaçları gözetilerek iş-özel hayat dengesi yönünde çalışma yapılması konusu olduğu görülmüştür. Ülkemiz 2023 hedefleri arasında bulunan kadınların istihdam oranının % 38'e çıkarılmasına katkı sağlanması amacıyla Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın ve KOBİ'lere yönelik hizmet veren devlet kurumlarının ortak bir çalışma yapılabileceği düşünülmektedir. Kadın ve yaşlı çalışanlar gibi farklı grupların ihtiyaçları gözetilerek bu çalışanlardan en üst düzey verim alınabileceğini KOBİ'lere önemli faydalar sağlayacağını anlatan, konuyla ilgili KOBİ'lerin bilincini artıracak eğitimlerin verilmesinin ve yarı-zamanlı çalışanlara ilişkin çeşitli vergi muafiyetleri getirilmesinin veya teşvik kapsamına alınmasının fayda sağlayabilecek adımlar olduğu düşünülmektedir. KOBİ'lerin yoğunlaştığı bölgelerde bulunan veya açılacak olan kreşlerin veya gündüz bakım evlerinin desteklenmesi veya KOBİ'lerin sigortalı hizmet listesinde bulunan kadın çalışanların çocuklarını kreşlere, gündüz bakım evlerine göndermelerinin desteklenmesinin kadın istihdamının artırılması konusunda fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu konuda yatırım yapılabilmesi için gerekli ek kaynak Hindistan'da uygulanmakta olan belirli bir oranın üzerinde kar eden işletmelerden sosyal fayda sağlamak için karlarının % 2'sini talep eden bir yasanın yürürlüğe girmesi ile sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerde çalışanlar için işyeri stresi ile başa çıkmak, ev özel hayat dengesinin sağlanması, değişen iş hayatına ayak uydurmak gibi konularda danışmanlık almaları veya bu sorunları tartışabilecekleri platformları oluşturmaları sağlanmalıdır.

Yetenek yönetimi alanında tüm firmalara uyan tek bir reçete bulunmamaktadır, bu nedenle farklı kaynaklara ve ihtiyaçlara sahip firmalar kendilerini ve çevrelerini analiz edip şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirleyip bunları en iyi şekilde karşılaması

gerekmektedir. Bu yeti KOBİ'lere proje hazırlama ve firmalarını analiz etme yeteneği kazandırılarak verilebilir. Proje hazırlanma aşamasında, KOBİ'lerin yetenek yönetiminin başarısının temelinde işletmenin strateji ve hedefleriyle uyumlu olması ve üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gerektiği konusu vurgulanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, İbrahim: İbrahim Acar, “İyi hükümdarlarla kötü hükümet bile başarır.”, **Sabah Gazetesi**, 16 Mayıs 2014, s.8.
- Aktürk, Songül: “İşgücünün Küreselleşmesi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 3(2), 2001.
- Altınöz, Mehmet: **Yetenek Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Altun, Yasemin Pınar: “İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2006, s.30.
- Altuntuğ, Nevriye: “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(3),2009, s.453–460.
- Ashton, Chris, Lynne Morton: "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management.", **Strategic HR Review**, vol. 4 sayı:5, 2005, s.28-31.
- Atlı, Dinçer: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Doktora

Tezi), **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**,
İstanbul, 2010.

Axelrod, Beth, Helen
Handfield-Jones, Ed
Michaels: “A new game plan for C players”, **Harvard Business Review**,
2002, s.79-88.

Ayhün, Sena Erden: “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”,
Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), Haziran
2013, s.97-106.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer
Yayınları, 2004.

Beeson, John: “Succession Planning”, **Accross the Board**, Sayı 2, 2000,
s.37–38.

Berger, Lance A.,
Dorothy R. Berger: **The Talent Management Handbook-Creating
Organizational Excellence by Identifying, Developing, and
Promoting Your Best People**, New York:McGraw-Hill, 2004.

Bernardin, H. John: **Human Resource Management**, Irwin Professional
Publications, 2006.

Bethke-Langenegger,
Pamela,Philippe “Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss
Companies”, **Lehrstuhl Human Resource Management**,

- Mahler, Bruno
Staffelbach: Ağustos 2010(16), s.1-20
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006.
- Boudreau John W.: “Appreciating and ‘retooling’ diversity in talent management conceptual models: A commentary on “The psychology of talent management: A review and research agenda”, **Human Resource Management Review**, 2013(23), s.286–289.
- Bozbura, F. Tunç,
Ayhan Toraman: “Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi Mühendislik**,3(1), 2004, s.55–66.
- Brittain, Simon: “How to manage key talent”, **People Management**, 12(12), Haziran 2007.
- Buckingham,
Marcus,Curt Coffman: **Önce Bütün Kuralları Yıkın**, çev. Aslı Kurtsoy Hısım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007.
- Cavaş, Bülent, Jale
Çakıroğlu, Pınar
Cavaş,Hamide
Ertepinar: "Turkish students' career choices in engineering: Experiences from Turkey.", **Science Education International**, 22(4), s. 274-281.

- Ceylan, Nevin: “İnsan Kaynakları Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2007.
- Chapman, Michael: "BHSF taps into the graduate talent-bank: SME learns the secret of recruiting, training and retaining the best.", **Human Resource Management International Digest**, 15(2), s.30-32.
- Charney, Dan: “Five Tips to Winning the Future Talent War”, **Material Handling Management**, 65(7), 2010, s.31.
- Chowdhury, Subir: “Toward the Future of Organization”,**Organization 21 C: Someday All Organizations Will Lead This Way**, New Jersey: Financial Times Prentice Hall. 2003, s.1-16.
- Christie,Peter, Tom McMullen: “The Reward Practices of Great Global Organizations”, **Benefits& Compensation Digest**, 45(1), Ocak 2008, s.23.
- Clake,Rebecca,Victoria Winkler: “Reflections on Talent Management”, **Change Agenda**, Londra: Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD), 2006.
- Cohn, Jeffrey M., Rakesh Khurana, Laura Reeves: “Growing Talent as if Your Business Depended on It”, **Harvard Business Review**, Ekim 2005, 83(10), s.62-70.

- Coleman, Alison: “The CEO as talent scout”, **Director**, 60(12), Temmuz 2007, s. 36.
- Creelman, David: “Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises”, **Human Capital Institute**, Eylül 2013.
- Çayan, Dicle: “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde, 2011.
- Çırpan, Hüseyin, Aykut Şen: “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, 17(52), 2009, s.110–117.
- Çilingir, Burcu S.: “The Role of Assessment Centers In Talent Management and an Implementation”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2008.
- Dave, Ulrich: “The talent trifecta”, **Workforce Management**, MediaTec Publishing Inc., Eylül, 2007, vol. 86, s. 32-33.
- Demircioğlu, Hale Ö.: “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Kocaeli**

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010

- Doğan, Selen, Özge Demiral: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,17(3), 2008, s.145–166.
- Drucker, Peter F.: **Büyük Değişimler Çağında Yönetim**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Optimist Yayınları, 2009.
- Durna, Ufuk, Veysel Eren: "Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 2005, s.210-219.
- Eagleman, David: **Incognito**, Çev. Zeynep Arık Tozar, İstanbul: BKZ Yayıncılık, 2013.
- Erçokses, Büşra: “Training and Development of Employees in Talent Management Process and an Application”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2009.
- Erdemir, Erkan: “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı**, c.1, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2006, s.29-39.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5.bs.,İstanbul:

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No. 243, 1999.

- Ewerlin, Denise: “The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study” , **German Journal of Research in Human Resource Management**, Ağustos 2013, 27(3), s.279-304.
- Festing, Marion, Lynn
Schäfer, Hugh Scullion: “Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24(9), 2013, s.1872–1893.
- Fishman, Charles: “The War for Talent”, **Fast Company**, Cilt 16, 1998, s.104-106.
- Fransen, Jan: “Innovation in SMEs”, **IHS Working Papers**, No:27, Rotterdam, 2013, s.1-45.
- Garavan, Thomas N.,
David McGuire: “Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility sustainability and ethics in organisations”, **Advances in Developing Human Resources**, 2010(12), s.487–507.
- Gladwell, Malcolm: “The Talent Myth,” , **The New Yorker**, 22 Temmuz 2002, s.28-33.

- Gubman, Edward L.: “Strategy Implementation Through People”, **Talent Solution: Aligning Strategy&People to Achieve Extraordinary Results**, New York: McGraw-Hill, 1998, s.20-22.
- Guthridge, Matthew, Asmus Komm, Emily Lawson: “Making Talent a Strategic Priority”, **McKinsey Quarterly**, No.1, 2008, s.46-59.
- Hangül, Hamide: “Fukuyama Türkiye’ye model önerdi.”, **Yeni Şafak Gazetesi**, 15 Mayıs 2014, s.21.
- Hewlett, Sylvia Ann, Carolyn B. Luce: “Yetenekli Kadınları Başarı Yolunda Tutmak”, **Yetenek Yönetimi**, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2008, s.137–162.
- Holland, Kelley: “Working all corners in a global talent hunt”, **The New York Times**, 24 Şubat 2008,
<http://www.nytimes.com/2008/02/24/jobs/24mgmt.html?_r=0> (28.05.2014).
- Hüselid, Mark A., Richard W. Beatty, Brian E. Becker: “Birinci sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?” **Yetenek Yönetimi**, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2008, s.31–49.
- Iles, Paul,Xin “Talent management in HRM in multinational companies in

- Chuai,,David Preece: Beijing: Definitions, differences and drivers”, **Journal of World Business**, Nisan 2010,45(2), s.179-189.
- Jantan, Hamidah, Abdul Razak Hamdan, Zulaiha Ali Othman: “Intelligent DSS for talent management: a proposed architecture using knowledge discovery approach”, **ICUIMC '12 Proceedings of the 6th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication**, No. 90, New York:ACM , 2012
- Karalar, Ece B. : “The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and an Application in a Multinational Company Operating in Turkey”,(Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi),**Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2008.
- Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Atay v.d: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:223, 1990.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2007.
- KOSGEB, İl Özet Bilgileri, Haziran 2013.
- KOSGEB, **İl Özet Bilgileri**, Haziran 2013.

- Luecke, Richard: **En İyi Elemanı İşe almak ve Elde Tutmak**, çev. Önder Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009.
- Macey, William H., Benjamin Schneider: “The meaning of employee engagement”, **Industrial and Organizational Psychology**, Vol:1, 3–30, Mart 2008, s.3-30.
- Majeed, Abdul: “Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study”, **Journal of Marketing and Management**, Kasım 2013,4 (2), 48-60.
- Marangoz, Mehmet, Levent Biber: “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(2), s. 202–207.
- Matos, Florinda, Albino Lopes: “Intellectual Capital Management – SMEs Accreditation Methodology”, **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital Academic Conferences**, , 2009, s.344-352
- McCauley, Cindy, Michael Wakefield: “The Management in the 21st Century”, **The Journal of Quality & Participation**, 29(4), 2006, s.4-12.
- McKinsey & Company: “The War for Talent”, **Organization and Leadership Practice**, McKinsey Quarterly, Vol .2, 2001, s.9-12.
- Megginson, David: **Mentoring in action: a practical guide**, Kogan

PagePublishers, 2006.

- Meyers, M. Christina ,
Marianne van
Woerkom, Nicky Dries: “Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management”, **Human Resource Management Review**, 2013(23), s.305–321.
- Michaels, Ed, Helen
Handfield-Jones, Beth
Axelrod: **The War For Talent**, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- O’dell, Carla, C.
Jackson Grayson ,Jr.
Nilly Essaides: **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, çev.Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, 2003.
- Orhan, Kamil: “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?”, **Ege Akademik Bakış**, 2010, sayı 10, s. 271-301.
- Özdemir, Süleyman,
Zeki Parlak: **KOBİ’lerde Esnek Çalışma**, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2011.
- Özgen, Hüseyin, Azmi
Yalçın, Azim Öztürk: **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Adana: Nobel Kitabevi, 2006.
- Özgen, Hüseyin, Murat “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel

- Türk: Güçlendirme(Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30(4), 1997, s. 75–86.
- Pettigrew, Matthew, Ramesh Srinivasan: “Winning the Talent War in Local Markets by Staying Global”, **Perspectives on Global Talent**, McKinsey&Company, Mayıs 2012, s.67-73.
- Pogorzelski, Steve, Jesse Harriott, Doug Hardy: **The Monster Guide to Hiring and Holding the World's Best Employees**, McGraw-Hill, 2008.
- Ready,Douglas A., Linda A. Hill, Robert J. Thomas: “Building A Game Changing Talent Strategy”, **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 2014.
- Redford, Kristie: “Shedding light on talent tactics”, **Personnel Today**, No 22. 2005.
- Sandberg, Jörgen: **Understanding Competence at Work**, New York: Harvard Business Review, 2005.
- Scullion, Hugh, David G. Collings, Paula Caligiuri: “Global Talent Management”, **Journal of World Business**, 45(2), 2010, s.105–108.
- Sen, Sankar, Daniel: “Using corporate social responsibility to win the war for

- Korschun, C.
B.Bhattacharya: talent”, **MIT Sloan Management Review**, 2008, 49(2), s.37–44.
- Sigler, Tracey H.,
Christine M. Pearson: “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, **Journal of Quality Management**, 5(1), 2000, s. 27–52.
- Stewart, A. Thomas: **Entelektüel Sermaye**, Çev. Nuretin Elhüseyni, İstanbul: Mess Yayınları, 1997.
- Tak, Burçin, Yücel
Sayılar, Kurtuluş
Kaymaz: “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme,” **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 8(2), 2007, s.233–266.
- Tanilli, Server: **Yaratıcı Aklın Sentezi**, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2006.
- Tansley, Carole Tansley
, Susan Kirk , Susanne
Tietze: “The currency of talent management—A reply to talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach”, **Human Resource Management Review**, 2013(23), s.337–340
- Thomson, Rebecca: “Change your culture to lure IT talent, SMEs told.”, **Computer Weekly**, Şubat 2008, s.32.
- Towers Perrin: **Talent Report 2001: New Realities in Today’s Workforce**,

Towers Perrin, 2001.

Towers Perrin: **Talent Report 2003: Working Today: What Drives Employee Engagement**, Towers Perrin, 2003.

TÜİK: **Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri**, 2013.

TÜİK: **Hanehalkı İşgücü Araştırması**, Nisan 2014.

TÜİK: **Hanehalkı İşgücü Araştırması**, 2013.

TÜİK: **Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı**, 2013.

TÜİK: **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi**, 2013.

Tymon, Walter G.,
Stephen A. Stumpf,
Jonathan P. Doh: “Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards”, **Journal of World Business**, 2010, 45, s. 109-121.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2008.

Uysal, Onur: “Dünyanın Tüm Yetenekli Çalışanları Birleşin”, **Sabah Gazetesi-İşte İnsan Eki**, 21 Kasım 2010, s.1.

Wieselsberger, Karin: **The Psychological Contract Is Dead, Long Live The Psychological Contract: Issues of Talent Management and Retention in The Context of The New Employment Relationship**, London: London School of Economics, 2004.

Yalçın, İbrahim: **Yönetemeyenler**, Ankara: Mikro Yayınları, 2006.

Yalım, Deniz: **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.

Yazıcıoğlu, Saynur: “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Yılmaz, Murat: “80/20 Kuralı”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, 2005, s. 308-320.

Elektronik Kaynaklar

Dalgaard, Lars: “Winning the Talent Wars”, **Businessweek**, 07.02.2007, <http://www.businessweek.com/careers/content/feb2007/ca20070207_039145.htm>, (Erişim Tarihi: 29.04.2014).

Mesutoğlu, Neşe: “Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor!”, <<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2858>>, (Erişim Tarihi: 30.05.2014).

Roebuck, Chris: “UBS Case Study”,
<<http://chrisroebuck.co/files/2011/10/UBS-Case-study-final-Nov-2011-v2.pdf>>(Erişim Tarihi: 06.06.2014)

EK-1 ANKET

Anket KOBİ’lerde yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır ve anketin cevaplama süresi yaklaşık 10 dakikadır. Ankete lütfen işletmenizin veya sizin kimliğinizi belirten herhangi bir şey eklemeyin.

Desteğiniz ve işbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR

Tez Hazırlayan: Duygu YÜCESOY MANYASLI

I.BÖLÜM

1)İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

- a) 1- 9
- b) 10-49
- c) 49-249
- d) 250 ve üzeri

2)İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- a) 0-2 yıl
- b) 2-5 yıl
- c) 5-10

d) 10 ve üzeri

3) Yaşınız

a) 19 ve altı

b) 20- 34

c) 35-49

d) 50-68

e) 68 ve üstü

4) Eğitim Durumunuz

a) İlkokul

b) Ortaokul

c) Lise

d) Üniversite

e) Lisansüstü ve Doktora

5)İşletmenizin faaliyetleri hangi alanda yoğunlaşmaktadır?

a) Hizmet (Toptan veya Perakende Ticaret, Konaklama, Programlama, Danışmanlık Hizmetleri gibi)

b) Sanayi (İmalat)

c) Tarım ve Hayvancılık

6)İşletmenizde Yetenek Yönetimi* uygulanmakta mıdır?

a) Evet

b) Hayır

**Yetenek yönetimi işletme içindeki anahtar pozisyonların belirlenip, bu pozisyonlara yetenekli kişilerin yerleştirilmesi, bu yetenekli kişilerin gelişimi ve motivasyonun sağlanması ve bu yetenekli kişilerin elde tutulması olarak tanımlanmaktadır.*

II.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki önermelerin işletmeniz için hangi ölçüde geçerli olduğunu belirtin.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerle çalışma anlayışı üst yönetim stratejileri arasında önceliklidir.					
2	Adaylarda aranan özellikler yazılı politika ve prosedürlere göre işe alım öncesinde belirlenmektedir.					
3	İşe yeni alınan kişinin işe uyum sağlaması için eğitim veya rehberlik programı uygulanmaktadır.					
4	İşletmemiz yetenekli çalışanları bulmak için sadece ilan vermemekte, bu konuda başarıyı artıracak proaktif ve yenilikçi uygulamalara yer verilmektedir.					
5	İşletmemizin büyümesine paralel olarak sistematik olarak iş gücü ihtiyacı planlanmaktadır.					
6	İşletmemizde sağladıkları katkılara göre çalışanlar sınıflandırılmaktadır.					

7	İşletmemizde çalışanların ihtiyaçlarına ve performanslarına göre gelişim fırsatları sunulmaktadır.					
8	İşletmemizde koçluk ve mentorluk ile çalışanların gelişimi desteklenmektedir.					
9	İşletmemizde çalışanların önerileri ve yeni fikirler geliştirmesi desteklenmektedir.					
10	İşletmemizde çalışanlara katkılarına ve pozisyonlarına göre farklılaştırılmış kariyer imkanları sunulmaktadır.					
11	İşletmemizde özellikle kilit pozisyonlar için sistematik bir yedekleme planlaması yapılmakta ve yedek havuzu bulunmaktadır.					
12	İşletmemizde başarılı çalışanların farklı alanlarda deneyim kazanarak üst pozisyonlara hazırlanması amacıyla farklı bölümlerde çalışması (iş rotasyonu) ve özel projelerde görevlendirilmesi desteklenmektedir.					
13	Yöneticiler çalışanları performanslarına göre değerlendirmekte ve ödüllendirmektedir.					
14	İşletmemizde çalışan ücretleri çalışan performansına göre farklılaşmaktadır.					

15	İşletmemizde başarılı çalışanlara prim, kar payı ve ortaklık gibi ödüller sunulmaktadır.					
16	İşletmemizin başarılı bir şekilde işleyen bir takdir ve ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.					
17	İşletmemizde kadınlar, yaşlı çalışanlar gibi farklı çalışan grupları ihtiyaçları gözetilerek iş-özel hayat dengesi konusunda özelleştirilmiş uygulamaları sunulmaktadır.					
18	İşletmemizde çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve hedeflerini net olarak bilmektedirler.					
19	İşletmemizde yöneticiler yüksek performans gösteren çalışanların gelişimi ve rehberliğinden sorumludurlar.					
20	İşletmemizde başarılı çalışanlara sosyal sorumluluk projeleri, yetkilendirme gibi maddi olmayan ödüller de sunulur.					
21	İşletmemizde çalışan bağlılığı yüksek, katılımcı ve destekleyici bir işletme kültürü oluşturulması için özel bir çaba harcanmaktadır.					

22	İşletmemizde belirli periyotlarda çalışan memnuniyeti ölçülmektedir.					
23	İşletmemizde yönetici pozisyonlarda kurum içinde yetişen çalışanların görevlendirilmesi tercih edilmektedir.					
24	İşletmemizden ayrılan çalışanlarla neden ayrıldıklarına ilişkin çıkış mülakatı yapılmaktadır.					