

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ŞİRKET AKADEMİLERİ UYGULAMALARI VE YETENEK
YÖNETİMİNE ETKİSİ: ALLIANZ AKADEMİ VE İNCİ
AKADEMİ**

Yeşim BAHADIR

**Danışman
Prof. Dr. Meltem ONAY**

MANİSA-2019

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ŞİRKET AKADEMİLERİ UYGULAMALARI VE YETENEK
YÖNETİMİNE ETKİSİ: ALLIANZ AKADEMİ VE İNCİ
AKADEMİ**

Yeşim BAHADIR

**Danışman
Prof. Dr. Meltem ONAY**

MANİSA-2019

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Doküman Kodu	FRYL-031
		Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 06/08/2019 tarih ve 27/12 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yeşim BAHADIR'ın "Şirket Akademileri Uygulamaları ve Yetenek Yönetimine Etkisi: Allianz Akademi ve İnci Akademi" konulu tezi incelenmiş ve aday 06/08/2019 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına *

OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine **

ile karar verilmiştir.

BAŞKAN

Prof. Dr. Meltem ONAY

Prof. Dr. İpek DEVECİ KARAKOÇ

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Aysun KAHRAMAN

ÜYE

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ Şirket Akademileri Uygulamaları ve Yetenek Yönetimine Etkisi: Allianz Akademi ve İnci Akademi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2019

Adı Soyadı

İmza

ÖZET
ŞİRKET AKADEMİLERİ UYGULAMALARI VE YETENEK YÖNETİMİNE
ETKİSİ: ALLIANZ AKADEMİ VE İNCİ AKADEMİ

Koşulların ve kuralların her geçen gün değiştiği günümüz şartlarında, bilgili olma, teknolojik gelişmeleri takip etme, kurumsal ve bireysel başarı için son derece önemli bir duruma gelmiştir. Bilginin sürekli olarak yenilenmesi hızlanarak değişen dünyaya ayak uydurmak için kritik bir konuya dönüşmüştür. Şirketler, bilginin devamlılığının sağlanması, bilgi ve becerileri en etkin şekilde kazandırabilmesi için bir çok yöntemi denediği görülmekle birlikte bu konuda farklı arayışlara da devam etmektedirler. Son dönemde şirketler bu anlamdaki sorunlarının çözümlerini şirket akademilerine yönelerek aramışlardır.

Bu tezin amacı, şirket akademilerinin Türkiye’de algılanma biçimlerini, hangi aşamalarda olduklarını, aksiyon alma durumlarını, akademi amaçlarını ve bu amaçlar kapsamında uyguladıkları yöntemleri ve planlamaları değerlendirmektedir. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeveyi oluşturan ilk iki bölümde şirket akademileri ve yetenek yönetimi olguları anlatılmıştır. Üçüncü bölüm tezin uygulama bölümüdür. Bu bölümde Allianz Akademi ve İnci Akademi ele alınarak, şirket akademilerinin vizyonları, eğitim ve gelişim için yapmış oldukları çalışmalar ve yetenek yönetimi incelenmiştir. Çalışma kapsamında Türkiye’de bulunan iki şirket akademisi incelenmiş ve yetenek yönetimine olan etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada her bir çalışana yetenek yönetimi süreci için fırsat tanıyan Allianz Akademi, süreçleri verimli ve etkin değerlendirebildiği ve faaliyet alanı nedeniyle bütün çalışanlar için yetenek sürecinin gözlenmesinin zor olduğu bir organizasyon yapısını vurgulayan İnci Akademi’nin ise bu süreçler ile ilgili yeni eğitim programları üzerinde çalıştıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Şirket Akademileri, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları

ABSTRACT
CORPORATE ACADEMIES APPLICATIONS AND THE EFFECT ON
TALENT MANAGEMENT : ALLIANZ ACADEMY AND İNCİ ACADEMY

Nowadays, having knowledge of current affairs and following the technological developments becomes significant for corporate and individual achievement with ever changing rules and circumstances. In fact, staying with up-to-date information is of the essence to adapt changing world. Although companies develop many methods for skill getting activities enabling the flow of information, they also keep searching for different paths. Recently, company academies equipped with trainings rise as a solution.

There are some points that will be deeply evaluated in this study: conception of company academies in Turkey, analysis of in which stage they are, to what extent they take actions, the goal of academies and applied practices for their goals. The thesis consists of three chapters. In the first two chapters that form the conceptual framework, the concepts of company academies and talent management are explained. The third part is the application part of the thesis. This research also includes the vision of company academies, studies for education & training and talent management. Concordantly, two academies in Turkey (Allianz Academy and Inci Academy) and their influences on talent management have been evaluated.

Keywords: Corporate Academies, Talent Management, Human Resources

TEŞEKKÜR

Şirket akademileri uygulamaları ve yetenek yÖnetimine etkisinin incelendiği bu çalışmada, bilimsel bakış açısı ve yapıcı yÖnlendirmeleriyle tezin yazımına bÜyÜk katkı sağlayan ve bana olan gÜvenini her zaman hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Meltem ONAY'a, eğitim hayatım ve tez çalışma sÜresince, hayatımın her dÖneminde bana destek olan değerli aileme ve çalıŐmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim değerli arkadaŐıma yÜrekten teşekkür ederim.

Zorluklarla mÜcadelemde yanımda olan dost ve arkadaŐlarıma, sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Yeşim BAHADIR

Manisa, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ŞİRKET AKADEMİLERİ.....	3
1.1 ŞİRKET AKADEMİLERİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3
1.2 DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE ŞİRKET AKADEMİLERİ.....	7
1.2.1. Dünyada Şirket Akademileri	7
1.2.2. Türkiye'de Şirket Akademileri	9
1.3 ŞİRKET AKADEMİLERİNİN KURULUŞ AŞAMALARI.....	11
1.3 ŞİRKET AKADEMİLERİNİN KURULMA NEDENLERİ VE İŞLEYİŞİ ...	16
1.3.1. Şirket Akademilerinin Kurulma Nedenleri.....	16
1.3.2. Şirket Akademilerinin İşleyişi	18
1.4 ŞİRKET AKADEMİLERİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI.....	19
1.5 ŞİRKET AKADEMİLERİ EĞİTİM VE GELİŞİM STRATEJİLERİ	22
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
YETENEK YÖNETİMİ	24
2.1 YETENEK KAVRAMI	24
2.2 YETENEK KAVRAMININ İŞ YAŞAMINA GİRMESİ	27
2.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı	28
2.2.2. Yetenek Yönetiminin Özellikleri.....	28
2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi	30
2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ROLÜ	34
2.3.1. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Süreci	39
2.3.2. Çalışanların Sınıflandırılması ve Yeteneklerin Belirlenmesi	43
2.3.3. Performans, Yetkinlik Değerlendirme ve Potansiyel.....	45
2.3.4. Yetenek Matrisi Oluşumu	46

2.4 YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ	48
2.4.1. Yedekleme ve Lider Geliştirme Programları	48
2.4.2. Koçluk ve Mentorluk	50
2.4.3. Oryantasyon	51
2.4.4. Şirket Akademileri	52
2.4.4.1. Yetenek Yönetimi Kapsamında İşletme Uygulamaları	52
2.4.4.2. Şirket Akademileri Uygulamalarının Yetenek Yönetimi Sürecine Etkileri	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	58
ŞİRKET AKADEMİLERİ UYGULAMALARININ YETENEK YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	58
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	58
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	58
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	59
3.4. ÖRNEKLEM	60
3.4.1. Allianz Türkiye	60
3.4.2. İnci Holding	61
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	61
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	62
3.7. BULGULAR	62
3.7.1. Allianz Akademiye İlişkin Bulgular	63
3.7.2. Derinlemesine Görüşme Bulguları	63
3.7.2.1. Akademi Genel Sorular	63
3.7.2.2. Yetenek Yönetimi	66
3.7.3. İnci Akademiye İlişkin Bulgular	68
3.7.4. Derinlemesine Görüşme Bulguları	69
3.7.4.1. Akademi Genel Sorular	69
3.7.4.2 Yetenek Yönetimi	72
SONUÇ ve ÖNERİLER	74
KAYNAKÇA	79
EKLER	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Şirket Akademilerdeki Eğitimin, Geleneksel Eğitime Göre Kıyaslaması	5
Tablo 2: Şirket Akademilerinin Kurum İçindeki Yeri	7
Tablo 3: Türkiye’de Bulunan İşletmelerin Sektörleri ve Kurumsal Akademileri.....	10
Tablo 4: İş Hayatındaki Temel Yetenek Türleri ve Özellikleri.....	29
Tablo 5: Yetenek Yönetimi’nin Evrimi	31
Tablo 6: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası Karşılaştırması.....	35
Tablo 7: Yetenek Yönetimi Bakış Açıları Doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetiminin İşleyişindeki Farklılıklar	38
Tablo 8: Yetenek Yönetiminde İş Sınıflarına Göre Roller.....	42
Tablo 9: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması	44
Tablo 10: Performansa Dayalı Sınıflandırma	44
Tablo 11: İşgören Değerlendirme Matrisi	47

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri 37



GİRİŞ

Yeni eğitim yöntemlerinden biri de son zamanlarda Türkiye’de fazla gündemde olan ve hızlı bir şekilde kurumların yöneldikleri şirket akademileridir. Çalışanların tüm eğitim ihtiyaçlarının karşılanması esasına dayanarak oluşturulan şirket akademileri, yeni bir eğitim tekniği olmamakla birlikte tüm eğitim tekniklerinin kullanıldığı yeni bir eğitim yöntemidir.

Günümüzde şirket akademileri, kurumsal bilginin işgörenlere yayılması ve bilgiye anlık ulaşımın desteklenmesinin yanında yeni çalışanların bağlılığını arttırabilmek, meslek lisesi, meslek yüksekokulu, lisans ve yüksek lisans tüm düzeylerde teknik bilginin oluşturulmasını sağlamak, aynı zamanda hem iç hem dış müşterilerin aidiyetlerini arttırabilmek gibi konularda şirketlere hizmet etmektedir. Bununla beraber Türkiye’deki şirket akademileri sayısı ile ilgili herhangi bir akademik araştırmaya rastlamak pek mümkün değildir. Bu nedenle kurumsal akademilerin sayılarının da tam olarak bilinmediği görülmektedir.

Günümüzde ciddi anlamda rekabet baskısı ve bilinçli müşteri oluşumu ile karşı karşıya olan işletmeler; yüksek kalite, düşük maliyet, teknolojik gelişim ve sermaye yeterliliğinin yanı sıra üstün performans kapasitesi olan yetenekli çalışanlara da ihtiyaç olduğunun farkına varmaktadır. Bu bağlamda yetenekli çalışanlar ön plana çıkmaktadır ve her işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekler birbirinden farklı olabilmektedir.

İnsan kaynaklarının temeli, çalışanların yetenek ve niteliklerini öne çıkararak, bunları şirketlerin yararına ve ihtiyaçlarına uyacak biçimde geliştirmektir. Bu süreç içinde, çalışanların istek ve beklentilerini karşılayabilecek önlemleri almak gerekir. Şirketler, yüksek potansiyeli olan çalışanları kazanması, eğitmesi, elde tutması ve şirkete değer katacak biçimde performans gösterebilmeleri için, yetenek yönetimi uygulamalarına gereksinim duymaktadırlar. Şirket çalışanlarının bireysel yetenekleri kuşkusuz, şirketi başarıya götürecektir.

Kurumsal yetenek, çalışanların kişisel yetenekleri ve kişisel yeteneklerin koordinasyonu neticesinde ortaya çıkar. Kurumsal yeteneği olan şirketlerin bulunduğu sektörde öne çıkma durumları, kişisel anlamda yetenekli çalışanlara bağlıdır. Bu sebeple yetenek yönetiminde yetenek havuzunun doğru tespit edilmesi önemlidir. Şirketler yetenek havuzuna giren çalışanlara zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylara, yöneticilik potansiyellerinin belirlenmesi için bazı mülakatlar, çeşitli psikanalitik analizler, potansiyellerin saptanmasına yönelik değerlendirme merkezi uygulamalar yapılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk iki bölümünde literatür taramasına yer verilmiştir. Birinci bölümde şirket akademileri konusu, Dünyada ve Türkiye’de şirket akademileri, şirket akademilerinin kurulma nedenleri ve işleyişi şirket akademileri eğitim ve gelişim stratejileri başlıkları altında incelenmiştir. İkinci bölümde yetenek yönetimi, yetenek kavramının iş yaşamına girmesi, insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin rolü, yetenekli çalışanların eğitimi ve gelişimi konuları değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölüm tezin uygulama kısmıdır. Bu bölümde Allianz Akademi ve İnci Akademi için örnek olay incelemesi yapılmış, gerekli bilgiler yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz tekniği ile irdelenmiştir. Araştırma bulguları Türkiye’deki şirket akademileri, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada tarihsel sıralamada geç kalmış bir ülke ve kurumsal anlamda örgüt kültürünü akademi organizasyon yapısına entegre ederek kendi dilini oluşturmaya çalışan genç yapılanmalar olduğunu göstermektedir. Bu noktada çalışmada önerilere de yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET AKADEMİLERİ

Koşulların ve kuralların her gün değiştiği bir zamanda, bilgili olmak, teknolojik gelişmelerden haberdar olmak hem bireysel hem de kurumsal başarı için son derece önemli hale gelmiştir. Bilginin devamlı yenilenmesi hızlanarak farklılaşan dünyaya ayak uydurmak için kritik bir konuya dönüşmüştür. Kurumlar, bilginin sürekliliğinin sağlanması, beceri ve bilgileri en etkin biçimde kazandırabilmek için bir çok yöntem denemekle beraber bu konudaki farklı arayışlara devam etmektedirler. Son dönemlerde şirketler bu anlamdaki sorunlarının çözümleri şirket akademilerine yönelerek aramışlardır. Bu bölümde şirket akademileri hakkında genel bilgiler paylaşılmıştır. Konuya geçmeden önce şirket akademileri kavramının alanyazında kurumsal akademi ve kurumsal üniversite şeklinde ifade edildiğini belirtmek gerekir (Ünal, 2012: 83; Selamet, 2006: 31; Kuzu, 2010: 77; Güldamlaşı, 2016: 2; İlyas, 2017: 87; Bayrakgil, 2018: 28).

1.1 ŞİRKET AKADEMİLERİYLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Şirket akademilerinin iyi anlaşılabilmesi bazı kavramların açıklanmasıyla mümkündür. Bu kavramları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Selamet, 2006: 31; Kuzu, 2010: 77; Güldamlaşı, 2016: 2):

- a) “Eğitim”: Çalışanların iş ile ilgili yetkinlikleri öğrenmesini kolaylaştırma hususunda kurum tarafından planlanan çaba şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yetkinliklerin başarılı çalışma performansı için çözüm odaklı beceri, bilgi ve davranışları kapsadığı görülmektedir. Eğitimdeki temel amaç, eğitim programlarının temelini oluşturan bilgi, davranış ve becerilere çalışanın sahip olması ve onların gün içindeki faaliyetlerinde bunlara başvurmalarının sağlanmasıdır (Noe, 2009: 4).

Eğitim konusundaki bütün planlı faaliyetlerin, belli bir amaca ulaşma ve işlevleri gerçekleştirmek için olduğunu belirtmek gerekir. Eğitim sistemleri, belli bir eğitim felsefesi ve bu felsefeye dayalı teorik anlamda yetiştirilmesi planlanan bir insan tarzı ile oluşturulmak istenilen toplum modelini ifade etmektedir. Çeşitli eğitim

felsefelerinin, eğitimde içerik, amaç, süreç, yöntem ve ortam gibi hususlarda farklı noktaları vurguladığı görülmektedir. Eğitimin işlev ve amaçları da bu felsefesinin içerisinde yer almaktadır (Şişman, 2007: 19).

- b) “Geliştirme”: Kişinin yetenek ve potansiyellerini; öğrenme tecrübeleri ya da kendi kendini yönetip öğrenmeyi gerçekleştirme yöntemiyle sağlamasını kapsayan kavramdır. Çalışanları geliştirme; birçok kurum için kurum kültürünün temel bileşenlerindedir ve kurum misyonunun önemli bir parçasıdır. Kurumun başarısı için de son derece önem arz etmektedir (Noe, 2009: 309).
- c) “Okul”: Eğitim ve öğretimin toplu bir şekilde yapıldığı yer ve mektep olarak ifade edilmektedir (TDK, 2019). Eğitim kavramı, eğitimi üreten ve farklı isimlerle anılan bütün sistemleri kapsamaktadır. Üniversite, enstitü, fakülte, yüksekokul, anaokulu, ilköğretim ve eğitim merkezi gibi bütün sistemlerin okul kavramıyla anılabildiğini belirtmek gerekir (Başaran, 1994: 11).
- d) “Akademi”: Yüksekokul, yazarlar, bilginler ve sanatçılar kurulu şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019).
- e) “Üniversite”: Yüksek seviyede eğitim veren, bilimsel araştırmalar yapan, yayımlar yapan enstitü, fakülte ve yüksekokul gibi aynı rektörlüğe bağlı olan birimlerden oluşturulan öğretim kurumu ya da bu tarz eğitim, öğretim ve araştırma yapılan üniversitelere bağlı diğer bölümlerin olduğu yapı yada yapıların tümünü ifade etmektedir (Kuzu, 2010: 78).
- f) “Şirket Akademileri”: “Corporate University Xchange” işletmesinin başkanı Jeanne Menster, The Technology Source’ta yayımlanan röportajda şirket akademilerinin nasıl kurulduklarını ve ne olduğunu açıklamaktadır. Bu işletmenin görevi Fortune ilk 100 sıralamasında bulunan işletmelere ve orta ve küçük ölçekli şirketlere de şirket akademisi kurmaları için araştırma ve danışmanlık hizmeti vermektedir. Ayrıca işletmelere verilen ileri seviyede araştırma ve iş ile eğitim arasında bağlantının kurulması konusundaki profesyonelliğiyle de otorite sahibidir (Morrison, 2001).

Kurumlardaki geleneksel eğitim yaklaşımları, çalışanın performansının artırılması için özel olarak tanımlanmıştır. Performans sorunlarına odaklanarak, ürün ve konu

uzmanlarının bulunduğu yalnızca çalışanların yararlanabildiği, çoğunlukla sınıf eğitimlerine yer veren organizasyonlar olarak ifade edilmektedir. Bu organizasyonlar, zorunlu eğitimlerin düzenlenmesi ve birimlerin eğitim taleplerinin karşılanması amacıyla, insan kaynaklarına bağlı küçük bir birim ya da bir kişiden oluşabilmektedir (Güldamlaşı, 2016: 5).

Kurumsal şirketlerin; örgüt kültürünü, hafıza ve kuruma özgü değerlerini geleceğe taşımak için kendi bünyelerinde “Kurumsal Akademi” oluşturduklarını söylemek mümkündür (www.aagelisim.com.tr, 2019). Özet olarak şirket akademileri eğitim programlarını uygulamaya koymakta olan ve verimli bilgi aktarımı sağlayan bilgi sistemleridir. Şirket merkezleri, şirket üniversitesi olarak, tüm işletme fonksiyonlarına ortak hizmetler sunmaktadır (Howard, 2006: 5). Tablo 1’de şirket akademilerindeki eğitim, geleneksel eğitime göre kıyaslanmıştır:

Tablo 1: Şirket Akademilerdeki Eğitimin, Geleneksel Eğitime Göre Kıyaslaması

Karşılaştırma kriterleri	Geleneksel eğitim	Kurumsal Akademi Eğitim
Odak	Birey üzerinde; tanımlı performans problemlerine karşı bireysel çaba	Örgüt üzerinde işletme stratejilerine ulaşmaya yardım etmeyi amaçlayan proaktif yapılanma ile ilgili sürekli gelişim
Yararlananlar	Çalışanlar	Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve bayiler
Geliştirilen yetkinlikler	İşe özel	Örgütsel gelişim ve değişimi Destekleyen
Amaçlar	Bireysel performans arttırmak	Bireysel ve örgütsel performansı arttırmak, planlamaya yardım etmek, çalışanları çekmek ve elde tutmak, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki paylaşım kültürünü geliştirmek.
Sorumlu	İnsan kaynakları departmanı	Üst yönetim dahil, tüm yönetim Ekibi

Yapı	Birimlerin birbirinden bağımsız bir şekilde kendi eğitim sorumluları bulunabilir.	Merkezi faaliyetler küresel öğrenme stratejileri ile bütünleşmiştir.
Sunuş	Sade yaklaşım; çoğu sınıf eğitimi aracılığıyla yapılır.	Farklılaştırılmış yaklaşım; öğrenme faaliyetleri ve diğer tüm aktif metotları temel alır.
Eğitici	Konu veya ürün uzmanları, içsel veya dışsal.	İçsel yönetim ekibi ve dışsal uzmanlar, formal kolej veya üniversiteler ile işbirlikleri oldukça yaygındır.

Kaynak: Morin ve Renaud S., 2004: 300

Şirket akademileri, bağlı olduğu işletmenin müşteri, çalışan, tedarikçi ve bayilerinin bütün eğitim ve gelişme faaliyetlerini kapsayan stratejik bir şemsiye görevi görmektedir. Şirket akademisi fonksiyon ve çalışanların yetkinliklerinin gelişimini sağlarken aynı zamanda liderlik, öğrenme, yaratıcı düşünmek ve problem çözme kültürü gibi örgüt becerilerinin geliştirilmesi için kullanılabilir önemli bir araçtır (Allen, 2004: 9).

Yapıları bakımından şirket akademileri dört gruba ayrılmaktadır:

- Yalnızca eğitim veren bir birim
- Eğitim ve yönetici geliştirme programları düzenleyen birim
- Akademik anlamda kredi veren yapılanmalar,
- Akademik ünvan veren yapılanmalar

Şirket akademileri, insan kaynaklarına bağlı olarak eğitim veren birimler olmasının yanında orta ve üst kademedeki yöneticilerin yetiştirildiği yapıya dönüşebilmektedir. Eğitim programlarıyla çalışanların nitelik ve yetkinlikleri geliştirilirken yönetici adaylarıyla ilgili özel eğitim programlarının sisteme dahil edildiği görülmektedir. Düzenlenen eğitim programlarının üniversitelerle kurulan ilişkiler sayesinde akademik kredi sağlayan programlar haline gelmesi sağlanmaktadır. Şirket akademilerinin bazıları ayrı tüzel kişilik kazanıp; bir vakıf üniversitesine dönüşebilmektedir. Northrop Üniversitesi, havacılık sektörüne insan gücünün karşılanması için 1940'larda kurulan ilk kurum akademilerinden biridir. Çalışma alanı daha sonra genişlemiş, bağımsız bir

vakıf üniversitesi olmuştur (www.aktifegitim.com, 2019). Tablo 2’de şirket akademilerinin kurum içindeki yeri gösterilmiştir.

Tablo 2: Şirket Akademilerinin Kurum İçindeki Yeri

Özellik	Operasyonel Faz	Taktiksel faz	Stratejik Faz
Kurumsal Akademinin Tipi	Gelişim ve eğitim departmanı	Bilginin belkemiği	Bilgi fabrikası
Amaç/hedef	Etkinlik	Şirket hedefleriyle ilişkisi	Rekabet üstünlüğü yaratmak
Şirket stratejisiyle ilişkisi	Endirek ve reaktif	Direk ve reaktif	Direk ve proaktif
Ana faaliyet alanı	Şirket içindeki eğitim faaliyetlerinin merkezileştirilmesi	Şirket stratejisine yönelik faaliyetlerini gerçekleştirmek	Gelişim faaliyetleri ve araştırma ile şirket stratejilerinin belirlenmesine katkı sağlamak

Kaynak: Jansink vd. 2005: 45

Şirket akademileri, örgüt kültürüyle beraber örgütsel öğrenme kültürlerinin devamlılığının yanında kurum çalışanlarının profesyonel, örgütsel ve kişisel gelişimlerinin yönetilmesi ve kurumun rekabet avantajını elde edebilmek için gereken entelektüel sermayenin sağlanmasından sorumlu organizasyonlardır. Kurumsal akademisyenlerin, bu sorumlulukları doğru içeriklerle bir araya getirip, doğru öğrenme yöntemleri ve doğru katılımcılarla, geniş bir araştırma kaynağı sağlamakta, liderlik kültürü oluşturup, potansiyel havuz oluşturarak, kurum kültürünü devamlı güçlendirerek teşvik etmektedir. Var olan liderlerin, değişim yönetiminde en önemli genişleme noktası olarak devamlı yenilik ve girişimciliği geliştirmekte ve desteklemektedirler (Bayrakgil, 2018: 28)

1.2 DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE ŞİRKET AKADEMİLERİ

1.2.1. Dünyada Şirket Akademileri

1950 yılına kadar şirket akademisi örneklerine az rastlanmaktadır. İlk olarak 1927’de General Motors kurmuştur. Daha sonra Disney University’nin faaliyete geçtiği

görülmektedir. Disney, 1984 yılında eğitimciler için gelişim programına başlamıştır. 1986'da iş ve yönetime "Disney yaklaşım" programının sunulduğu görülmektedir.

1980'li yılların sonunda ve 1990'ların başlarında Amerika'daki işletmeler yaşam boyu öğrenmeye dahil olmuşlardır. Rekabet ortamı içinde önemli kaldıraç etkisi oluşacağına inanılmaya başlanmıştır. Bu anlayışın temelinde kalkınma, var olan insan kaynakları ve eğitim süreçleri içinde stratejik insan kaynaklarına, entegre uygulamalar, sürekli kalkınma desteği ile hareket etmek kastedilmiştir. Kurum stratejilerinin doğrudan desteklenecek kalkınma faaliyetlerine önem vermeye yine bu dönem başladıkları görülmektedir (Güldamlaşı, 2016).

1989 ile 1999 yıllarında Almanya'da da şirket üniversitelerinin kurulmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle de geleneksel anlamda verilen eğitim ve gelişimin yeterli gelmemesi bu düşüncenin doğmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte kuruma özgü eğitimler geleneksel veya başka bir yerden karşılanmaması ve eğitimin ne kadar önemli olduğunun zaman geçtikçe daha çok hissedilmesi bir çok işletmenin şirket üniversiteleri kurması için teşvik etmiştir. Bu işletmelerin yarısının "Bertelsmann AG, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG, Messer Group, Lufthansa AG ve MG AG" uluslararası ölçekte çalışan şirketler olduğu görülmektedir (Mark, 2004: 81).

1994'de "St. Thomas University (STU) Micro-electronics"de bilgi ihtiyacındaki artış, sektörün eğitim yapısını değişmesi ve toplam kalite çalışmalarıyla eğitim hususunda kendini geliştirme gereksinimi ortaya çıkması amacıyla St. Thomas University kurulmuştur. Özellikle 1995 ile 1996 dönemlerinde "St. Thomas University" prosedürleri oluşturulmuştur. Bu prosedürlerin yerel uygulamalar ile uyumu sağlanmıştır. 1997 yılının Eylül ayında taleplerin yoğun olması ve teknoloji hususunda bilgi almayı isteyen müşterilerdeki çokluk sebebiyle NCR'ın küresel eğitim bölümü "NCR University Online Campus"ü tanıtmıştır. "NCR Corporation", 80 ülkede 32.000 üyesi olan küresel teknolojik çözüm ve hizmetler veren merkezi Dayton Ohio'daki bir işletmedir. "NCR University", işletmelerin eğitimlerine odaklanıp, çalışanlara dersler vermektedir (Selamet, 2005: 35).

1.2.2. Türkiye’de Şirket Akademileri

Türkiye’de 1999 yılında ilk şirket akademisini Mudo kurmuştur. 2005’ten sonra akademiler hızla artmıştır. 2008 yılı itibari ile Türkiye’de otuz üç şirket akademisinin faaliyet gösterdiği bilinmektedir (Özevren ve Yıldız, 2008: 445-463). Bu sayının bugün daha fazla olduğu görülmektedir. Şirket akademilerinin yarısının bankacılık ile iletişim ve teknoloji alanlarında faaliyet gösteren işletmelere ait olduğunu belirtmek gerekir. Ancak şirket akademilerinin bağlı olduğu bir üst kurum olmadığından bunların gerçek sayılarını tespit etmek pek mümkün değildir (Ünal, 2012: 71).

Türkiye’de Amerika ve Avrupa’dan daha farklı bir durum seyretmiştir. Şirket akademileri, Türkiye’de 1999 ile 2001 krizlerinin ardından ilk olarak kurumların eğitim harcamalarına kısıtlama getirmesi kapsamında bankacılık ile finans sektörü işletmelerinin uzaktan eğitimle iç eğitimlik süreçlerinin geliştirmeyi istemesiyle gündeme gelmiştir. Bu süreç 2000’lerin ortalarında telekomünikasyon işletmelerinin de dönüşüme girmesi ve rekabetin desteklenmesi için şirket akademileriyle devam etmiştir (Güldamlaşı, 2016: 8).

Türkiye’de bulunan şirket akademilerinin hedef kitlesinin farklı olduğunu belirtmek gerekir. Örneğin Borusan Akademi ile TAV akademi işgörenlerin tümünü hedef kitle olarak kabul etmiştir. Burger King Akademi ile Mudo Akademi de tamamen yönetici yetiştirmek için kurulan işletmeler olmuştur. Yalnızca müşterilerin bilgilendirilmesi, know-how paylaşma, onlara daha iyi servis verme ve aynı dili konuşmak için Orta Anadolu Grubu’nun Denim Akademi’yi kurduğu görülmektedir. Siemens Akademi yalnızca kendi çalışanları ve müşterilerine değil aynı zamanda sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları, özel sektör ve bireylere özellikle sağlık alanında eğitimler vermektedir (Selamet, 2006: 89).

Türkiye’de dünya tecrübesine uygun bir şekilde insan kaynaklarına olan önemin artması, örgüt kültürünün oluşturulma bilincinin artması, kurumsal öğrenmeyle nitelikli iş gücü eksikliği gibi durumlar şirket akademilerine olan ihtiyacı arttırmış ve dolayısıyla sayılarının da artmasına neden olmuştur (www.ikyworld.com, 2019). Tablo 3’te Türkiye’de bulunan işletmelerin sektörleri ve kurumsal akademileri verilmiştir:

Tablo 3: Türkiye’de Bulunan İşletmelerin Sektörleri ve Kurumsal Akademileri

Şirket Bazlı Dağılım	Sektör	Kurumsal Akademisi
Akbank	Bankacılık	Akbank Akademi
Garanti Bankası	Bankacılık	Garanti Yönetim Akademisi, Öğretmen Akademisi Vakfı
Rafineleri A.Ş.		
Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	Telekomünikasyon	Turkcell Akademi
Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.	Holding	Sabancı Akademi
Koç Holding A.Ş.	Holding	Koç Akademi
Ereğli Demir Çelik Fabrikaları A.Ş.	Demir Çelik	Erdemir Grup Akademi
Türkiye İş Bankası A.Ş.	Bankacılık	Bankacılık Akademisi
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Bankacılık	Halk Akademi
Türk Hava Yolları A.O.	Ulaştırma	Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Bankacılık	Yapı Kredi Bankacılık Akademisi
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	Telekomünikasyon	Türk Telekom Akademi
Vakıflar Bankası A.Ş.	Bankacılık	Vakıfbank Akademi
Ülker Bisküvi	Gıda	Ülker Akademi
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	Otomotiv	Tofaş Akademi
TAV Havalimanları Holding A.Ş.	Ulaştırma	TAV Akademi
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	Holding	Şişecam Akademi
Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	Petrokimya	Petkim Akademi
Ford Otosan	Otomotiv	Ford Gelişim Akademisi (Bayilere Özel)
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	Ulaştırma	Pegasus Flight Akademi

Kaynak: Güldamlaş, 2016: 26

Türkiye’deki bulunan şirket akademilerin sayısı ile ilgili net bir rakam veya araştırma olmamakla beraber özel sektörde yüze yakın işletmenin kurumsal akademisinin

halihazırda hizmet verdiği veya kurulum aşamasında olduğu kabul edilmektedir. Bununla beraber yukarıdaki tabloda BİST 30'daki kurumların sektörleri ve kurumsal akademileri incelenmiş, otuz işletmenin ondokuzu'nun kurumsal akademisi olduğu, bankacılık sektöründe altı şirket, ulaştırma sektöründe üç işletme ve telekomünikasyon sektöründe iki işletmenin tümünün kurumsal akademi bulunduğu gözlemlenmiştir.

1.3 ŞİRKET AKADEMİLERİNİN KURULUŞ AŞAMALARI

Meister, yönetiminin şirket akademilerinin kurulmasına karar vermesinin ardından kurulmak için on aşamanın gerektiğini belirtmiştir (Meister, 1998: 38-43):

Yönetim organını oluşturma: Yönetim süreci, başkalarının aracılığıyla belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşma ya da başkalarına iş yaptırma faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir (Efil, 2010: 31). Bu anlamda üst yönetime ciddi görevler düşmektedir. Üst yönetimin görünür ve güçlü desteğini almak şirket akademilerinin genel başarıları için önemlidir. Bunun yanı sıra kıdemli bölüm yöneticilerinin desteğinin de ilk aşamalarda olması gerekmektedir. Üst yönetici ve kıdemli bölüm yöneticileri, şirket akademileri için paylaşılan vizyonu için belirleyecekleri bir yönetim sistemi gerekmektedir.

Vizyon oluşturma: İleride istenilen bir durumu ifade eden vizyon aynı zamanda, işletme stratejilerinde bir pusula görevi görmektedir. İşletmelerin vizyonu, gelecekte olmasını istedikleri durumun ifadesi olarak tarif edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 69). Vizyonun belirlenmesi yönetim organının sorumluluğu altındadır. Başarılı bir şirket akademisinin tüm önemli paydaşların üzerinde devamlı bir etki oluşturacak şekilde gelecekle ilgili planlama yapmaktadır.

Finansman stratejisini belirleme: İşletmelerin yönetimiyle ilgili kararların bilimsel olarak alınabilmesi için finansal bilgilere önemli ölçüde ihtiyaç vardır. Finansal bilgilerin üretilmesi için finans karar destek sisteminin kurulması gerekir. Finans karar destek sistemlerinin üreteceği bilgilerin finansal planlama, finansal durum analizi, fon yönetimi ve denetim gibi bilgileri kapsadığı görülmektedir. Finans karar destek sistemlerinin üreteceği bilgilerden, finansal yönetim kararlarının yanı sıra stratejik yönetim ve pazarlama yönetimi, insan kaynakları ve üretim gibi işlevsel yönetim alanlarıyla ilgili kararların desteklenmesi için yararlanılmaktadır (Yılmaz, 2007: 52).

Şirket akademileri de bu faaliyetlerin örgütün genel bütçesinden ya da iş birimlerinin arasında bölüştürüleceğine karar verme görevini üstlenmektedir.

Kapsamı belirleme: Her kademedeki çalışanlar için gelişime paralel bir şekilde gereksinim duyulan dönemlerde eğitim verilir. Bu sebeple eğitimin dış dünyada yaşanan değişimlere karşı çalışanlara özellikle yeni teknolojiler ile çalışma uyumu kazandırmaktadır. Ayrıca örgütsel rekabet şartlarında yüksek teknolojinin işletme tarafından kullanılabilmesine imkan tanımak için çalışanları ilerideki üstlenecekleri yeni görevlere hazırlama konusunda önemli bir fonksiyonu vardır (Mathis ve Jackson, 1997). Eğitim faaliyetlerinin tek bir çatı altında mı toplanacak sorusunun cevaplanması gerekir. Bazı eğitim fonksiyonlarının etkinlik ve maliyet bakımından merkezileştirilebileceği gibi bazı fonksiyonların da müşteriye yakın olma konusunda adem-i merkezileştirilir.

Paydaşları ve paydaşların ihtiyaçlarını belirleme: Paydaşlar ile devamlı iletişim kurmak, yöneticilere önemli şanslar sunmaktadır. Yöneticilerin örgütsel hedefleri değerlendirilebiliyor olmasıyla birlikte, hem paydaşların hem de işletme için beklenmedik fırsatlar sağlayabilmektedir. Kritik aşamalara gelmeden önce muhtemel çatışmayı önleyebilmektedir. Ancak paydaşlar ile iletişim bütün bunların dışında ahlaki bir sorumluluktur (Phillips, 2004: 3).

Şirket akademilerinin geleneksel eğitim bölümlerinden ayrılmasını sağlayan önemli farklardan biri hizmet verdiği hedef kitledir. Şirket akademilerinin hedef kitlesi müşteriler, çalışanlar ve tedarikçileri içine alan tüm değer zincirini kapsar. Şirket akademileri müşterileri de kapsayan tüm paydaşların ihtiyaçlarını belirlemesi gerekir. İş performansının artırılması için öğrenmeyle ilgili kritik iş konularının belirlenmesi ve sonrasında spesifik öğrenme amaçlarına ve hedef olan kitleye odaklanmak gerekir.

Ürün ve hizmet geliştirme: Rekabet koşullarında işletmelerin çoğunun diğer işletmelere göre daha çok yaratıcı ürün ve hizmete sahip olduklarında pazarı ellerinde tutabilirler. Bu işletmeler sıradanlaşan ürün ve hizmetlerden ziyade yeni ürün ve hizmetler ile pazarı yönlendirmektedir. Yenilik yaratma hususunda işletmeler değişen pazara kolaylıkla uyum sağlamaktadır. Tüketicilere özel ürünlerin ortaya çıkarma konusunda rakiplerine göre öncelik sağlamaktadır (Bayındır, 2007: 245).

Yeni ürünlerin pazara giriş süreçlerinin piyasadaki mevcut ürünlerden farklı olması gerekir. İşletmeler yalnızca mevcut olan ürünleri üzerinde geliştirmeler yapmakta ve o şekilde piyasaya sürmektedir. Bu sebeple yeni ürünle kastedilen işletme için yeni olan ürünlerdir (Altuğ, 2017: 21). Şirket akademiler de bu noktada bilgi, yetkinlik ve yeteneklerinin belirlenmesinin ardından öğrenme çözümleri geliştirmektedirler.

Öğrenme ortağını seçme: Eğitim ve geliştirme kararları, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu beceri ve bilgileri elde etmesi ve çalışanlarının en üst düzey potansiyellerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olabilecek eğitim ve kariyer geliştirme etkinliklerine ilişkin kararları ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 61). Öğrenme modellerinin belirlenmesinin ardından öğrenme ortakları belirlenir. Bunlar danışmanlar, eğitim şirketleri ve yüksek öğretim kurumları olabilmektedir (Ünal, 2012: 84).

Son dönemlerde bir çok uygulayıcı ve akademisyen, öğrenen işletmeler, yönetimsel öğrenme ve iş ortamında öğrenme gibi kavramlarla atağa geçmişlerdir. İş ortamında öğrenme yönetimsel bilgi ve teorilerin işyerinde uygulanmasını kapsamaktadır. Uygulama bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde iş ile ilgili sürekli öğrenme yönetim proseslerinden biridir (Bayraç, 2008: 105).

Teknoloji stratejisinin tasarlanması: Teknolojik değerlendirmelerde esas önemli olan metot ve süreçlerden ziyade bu sürecin nasıl yönetileceğidir. Süreçler ne kadar iyi yürütülür ve yönetilir ise teknolojik değerlendirmelerin anahtar faktörleri olan uygulamaya katkı ve sonuçlara etkisinin aynı oranda iyi olacağını söylemek mümkündür (Özel ve Öztemel, 2018: 412).

Daha çok çalışımı sıklıkla daha az maliyet ile eğitebilmek için teknoloji kullanımı, hangi teknolojilerin kullanılacağı teknoloji ve geleneksel öğrenme modellerinden hangi kombinasyonda kullanılacağı sorularına cevap verebilmelidir.

Ölçme sistemini kurma: Şirket akademisi kurmanın temel hedeflerinden biri performans iyileştirilmesi kapsamında öğrenme çıktılarının ölçülmesidir. Performans ölçümleri performans göstergeleri ve performansın değerlendirmesine dayanır (Özer, 2013: 46). Performans değerlendirmeyle ilgili araçlar, değerlendirilecek performansın özelliklerine göre çeitlilik göstermektedir. Değerlendirilen işin somut öğelerden

oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilir (Helvacı, 2002: 160).

Örgütlerde performansın yüksek düzeylere ulaşabilmesi için bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesi gerekir. Yönetici ve işgörenlerin yüksek başarı düzeylerine ulaşma isteğinde olmaları önemlidir. Ancak yüksek başarıya ulaşma amaçlarının astlara empoze edilmesinin yerine amaçların oluşturulması sürecine çalışanların katılabileceği bir mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir(Efil, 1999:287).

İletişim: İletişim, birçok nesne ya da kişiye ait olan ve ortak bir şekilde yapılan kavramlardan hareketle, yalın ileti alışverişinden ziyade toplumsal nitelikli etkileşimleri, değiş tokuş ve paylaşımı kapsamaktadır (Zıllıoğlu, 2007: 22). İşletmenin devamlılığı için, kurumda nelerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılması gerektiğini doğru bilmeleri gerekmektedir. İşletmede görevlerin iyi düzenlenmesi, görev tanımlarının açık ve net olarak yapılması, görevi yapacak çalışanlar arasındaki iletişim için kilit bir rol oynar. Eşgüdüm ve hedeflere yönelik etkileşimlerin gerçekleşmesi etkin bir iletişimle sağlanabilmektedir. Yöneticilerin işletmede etkili iletişim sağlayabildiği ve çalıştırabildiği ortamlarda işletmede neler yapıldığını anlayabilmekte ve bu bilgilere dayalı olarak geçerli ve sağlam kararlar verebilmektedir (Gürgen, 1997: 33).

İşletmedeki her birim ve birey için dış ve iç müşterilerin ve kendi ihtiyaçlarını saptama ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını analiz edilmesi ve belirlenmesi önemlidir. Bu durum, bir departman içerisinde devam eden faaliyet ve süreçleri analiz edip; performansın iyileştirilmesi için departmanlar arası var olan duvarların yıkılması ve iletişimin artırılması konusuna yardım etmektedir (Halis, 2000: 220). Şirket akademilerinin kurulmasının ardındaki amaç ve nedenler başarılı iletişim programlarıyla çalışanlara anlatması gerekmektedir.

Bunun yanında, şirket akademileri için dört gelişim aşamasının belirlendiği görülmektedir. Her bir aşamanın bir önceki aşamayı kapsadığını da belirtmek gerekir.

Aşama 1: Rasyonelleştirme

Bu aşamada şirket akademilerinin ilk hedefi kurumun operasyonel verimliliğe ulaşmasını sağlamaktır. Bu konuda operasyonel verimliliğin arttıracak beceri, bilgi merkezi rolünü üstlenmektedir. Kuruma özel programlar akademide plan, yayılım ve

tedarik sağlamaktadır. Bilginin yayıldığı tek merkez olarak görev yapmaktadır. Hangi programların geliştirileceği ve hangi programların dış kaynaklardan sağlanacağı konusunda bütçe, aciliyet ve insan kaynaklarının yeterliliğine göre kararlar verilmektedir. Bu aşamada programların büyük bir yüzdesi dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Akademi yalnızca doğru bilgi kaynaklarına ulaşabilmek için kurumu yönlendirmektedir (www.ikademi.org, 2019).

Aşama 2: Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız bir şekilde standartlara, kurallara, rasyonel yönetim ilkelerine, prosedürlerin olması, farklılaşan çevre şartlarını izleyen sistemleri kurması, gelişimlere uygun kurumsal yapının oluşturulması, iş yapma usul ve yöntemlerin kurum kültürüne getirilmesi ve böylece diğer işletmelerden ayırt edici ve farklı bir kimliğe bürünmesi, işletmenin bir sistem getirip; verimli bir iş ortamının oluşturulmasıdır (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 219).

Şirket akademileri kurumun iş birimlerini destekleyecek biçimde kuruma özel eğitim programları ve simülasyonlar için eğitim gereksinimlerini analiz etmektedir. Diğer departmanların da saygınlığını kazanmayı hedeflemektedir. Akademi diğer birimlerin iş ortağı olduğu fikrini taktiksel olarak pazarlar. Geliştirilen gelişim programlarıyla profesyonel destek uygulamalarının arasında sinerjinin oluşması kuruma yaratacağı büyük katma değerdir.

Aşama 3: Şirket Stratejisi Uygulama

Gelişimin bu aşaması, şirket akademisi stratejisini belirleyen üst yönetim ile doğrudan iletişim kurmaktadır. Kurumun işlerini destekleyebilecek biçimde akademi ve insan kaynakları çalışanlarının arasında stratejik etkinlik ve işbirliği temel amaçtır. Şirket akademisinin geliştirdiği programlar ile kurumun stratejilerini anlaşılır hale getirmesinin yanı sıra yaşama geçirilmesi için öncülük etmektedir. Kurumu istediği sonuçlara ulaştırabilmek için kurumun stratejik konularının etrafında uygulama gruplarına pratik yapma imkanı geliştirmektedir.

İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirebilmelerini sağlayacak bir çok alternatif bulunmaktadır. İşletmeler yapısına uygun olan stratejiyi, dış ve iç çevre analizleri yaparak seçerek; başarıyla uygulamaya koymalıdır. Her kurum, sahip olduğu farklı

yetenek ve varlıkları dikkate alıp, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme ve yoğun rekabet ortamlarında bir adım önde olmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde etmek için; kalite, fiyat, zaman ve çeşitlilik gibi farklı hususlarda strateji geliştirebilmektedir. İşletmeler, yetenek ve kaynaklarını optimum kullanabilecekleri, sahip oldukları yapılarıyla uyumlu olan stratejilerini, devamlı iyileşme ve yenilik yapma mantığıyla başarılı olarak uygulamaya koyabilmelidir. İyileşme ve yeniliklerle taklit edilebilmelerini de zorlaştırmalıdır (Çubukcu, 2018: 142). Şirket akademileri de bu konuda şirketlere yardımcı olmaktadır.

Aşama 4: Geleceğin Merkezi

Şirket akademileri genel olarak geleceğe yönelmiştir. İşletmenin pazardaki tehdit ve fırsatları anlaması ve onlara uygun cevap vermesi konularında yardım etmektedir. (Ünal, 2012: 72). Şirket akademileri yeni iş konseptinin geliştirilme aşamasında değişim ajanı şeklinde aktif olarak yer almaktadır. Buradaki amaç stratejik yenilenmenin sağlanmasıdır. İnsan kaynakları stratejik anlamda yenilikçi bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, yenilikçi yöntemler kapsayan stratejiler oluşturmak amacıyla araştırma projeleri içerisinde yer almaktadır.

1.3 ŞİRKET AKADEMİLERİNİN KURULMA NEDENLERİ VE İŞLEYİŞİ

1.3.1. Şirket Akademilerinin Kurulma Nedenleri

İşletmelerin şirket akademilerini kurmasının altında yatan temel sebep organizasyonun eğitim gereksinimlerinin üniversiteler tarafından karşılanamamasıdır. Bu eksikliğin ortadan kaldırılması ve bazı amaçlara ulaşabilmek için işletmeler şirket akademisi kurma yolunu izlemiştir. İşletmelerin şirket akademisi kurarak ulaşmak istedikleri amaçlar şu şekildedir (Ünal, 2012: 73):

- a) Organizasyonun pazar değerini artırmak: İşletmenin pazar değeriyle entelektüel sermayesinin arasındaki ilişki açıkça görülmüştür (Dealtry, 2000: 171-175). İşletmeler şirket akademileri kurup; entelektüel sermayelerini kısaca pazar değerlerini arttırmayı amaçlamaktadırlar.
- b) Eğitim faaliyetini merkezileştirme ve temel stratejiyle uyumlu duruma getirme: Eğitim bölümlerinin organize ettiği eğitimler ile öğrenmenin işlere transferinin yeterli düzeylerde gerçekleştirilememesi ve stratejiyle bağlantısının

kurulamaması nedenleriyle organizasyonlar işgörenlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini merkezileştirme; eğitimi etkinleştirmek, maliyetleri kontrol etmek ve performansı izlemek istemektedirler. (El-Tannir, 2002: 76-81).

- đ) Sürekli öğrenme ve öğrenmenin önemini vurgulamak: Öğrenmenin ödüllendirilmesi kurumlara yarar sağlamaktadır. Özellikle paradigma yükselmeleri, yeniden yapılandırmalar veya birleşmeler eğitim ve geliştirme ihtiyaçları öğrenmenin önemini arttırmıştır. Bu anlamda gelişim konsepti yönetsel ve sembolik olarak üst yönetimin sahipliliği ve sorumluluğu alınarak işgörelere gelişim konsepti ve faaliyetlerin yönetim kurulu üyeleri tarafından yönlendirileceği ve üst yönetimin desteklediği mesajlar verilmek istenmektedir (Dealtry, 2001: 215-222).
- đ) Bilgi yönetimi ve transferi sürecini kolaylaştırmak: Şirket akademilerinin kurulması bilgi yönetimi sistemi; kurumun farklı katmanlarında bilgilerin yönetilmesi ve transferi süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Şirket akademilerinin yapısı öğrenmeye imkan tanımaktadır. Bu konsept altında görevli olan eğitimciler işgörenlerin ne yapmaları gerektiğini söylemek zorunda değildir. Eğitimcilerin bu anlamda aktif öğrenme ve çevreden öğrenme konularına teşvik ettikleri ve öğrenme süreci içinde koçluk yaptıkları görülmektedir (Lenderman ve Sandelands, 2002: 382-384). Bunun yanında farklı zamanlarda farklı yerlerde ve farklı öğrenme şekillerinde öğrenmek isteyenlerin gereksinimlerini karşılayacak destekleyici öğrenme altyapısı kurulmakta sağlıklı, sürekli ve güvenli öğrenme ortamları oluşturmaktadır (Dealtry, 2001: 215-222).

Bir genelleme yaparsak; şirket akademilerinin bazı amaçları karşılayabilmek için kurulduklarını söylemek mümkündür (Allen ve McGee, 2004: 81). Şirketlerin değerlendirme ihtiyaçlarını karşılamak, yürütme ve yönetim alanlarında gelişimini sağlamak, e-öğrenme programlarıyla ilgili düzenleme, yürütme ve geliştirme sağlama hususunda işletmelere yardım etmek ve şirketle ilgili programların dışsal ve içsel pazarlama konusunda yardımcı olmak temel amaçlardandır. Bunların yanında üniversiteler ile çözüm ortaklığı gerektiren durumlarda da şirket akademilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca stratejik amaçlarla verimi arttırmak, yeni işe başlayanların işyerine uyumlarını sağlamak, kariyer planlaması yaparken yardımcı olmak, başarılı projelere destek olmak, etkin bilgi yönetimi oluşturmak, araştırma ve geliştirme

ihtiyaçlarını karşılamak, kültürel değişim durumlarını yönetebilmek, stratejik değişim ihtiyaçlarının doğduğu, ölçme ve değerlendirme gereken her çeşit konum ve durumlarda yol gösterici olmak konularında şirket akademilerine ihtiyaç bulunmaktadır.

1.3.2. Şirket Akademilerinin İşleyişi

Günümüzde şirket akademilerinin; eğitim departmanları, markalaşmış ayrı bir bölüm ya da akredite programlar sunabilen bir birim olarak farklı uygulama türleri sunmaktadırlar. Kimi zaman dış kaynaklardan temin edilen eğitimler ile oluşturulmaktadır. En yaygın uygulama ise kurum içinde yetiştirilen eğitimciler aracılığıyla kurumsal eğitimlerin gelişimi ve uygulanmasıdır. Bu anlamda şirket akademileri çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri için güçlü bir model olarak görülmektedir (Yetimoğlu, 2015). Şirket akademileri çalışmalarında ideal üç seviyenin söz konusu olduğu görülmektedir (Selamet, 2006: 39-40):

SEVİYE 1: Yetenek Planlaması ve Strateji: Şirket akademileri insanları geliştirmek ve işletmenin büyümesinden sorumlu organizasyonlardır (Mark, 2004: 1). Kapsamlı ve etkili öğrenme programlarını, şirketler için vakıf düzeyinde bilgi ve geleneksel üniversitelerin uyguladığı programları da kapsamaktadır. İşletmenin endüstrisini rekabet edilebilir olarak uyarlamalı ve pratik uygulama bilgilerini teorik olarak dengeleyebiliyor olması gerekmektedir (McGee, 2006: 30).

Büyük işletmeler için, çalışanlardan potansiyel olarak iyi olanların belirlenmesi, bu çalışanların ödüllendirilmesi ve elde tutulması zor bir süreçtir. Küçük şirketlerdeyse genellikle çalışanlara eğitim verme ya da dışarıdan eğitim almış çalışan bulabilme seçenekleri arasında karar vermektedirler. Küresel işgücü pazarlarındaki karar verme süreçlerinde mümkün olan ve olmayan yetenekleriyle eldeki insan kaynağını ve bu kaynaktaki eksikliği fark edebilmek hayati öneme sahiptir. Etkisiz çalışanlara para ödemenin yerine, kapasitesini kullanan çalışanların açık pazarda, kar ve piyasa oranları düşünülmesi ve çalışanları o şekilde tercih etmesi gerekmektedir. Şirket akademileri, piyasa beklentisiyle ürün eğilimi kapsamında ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip çalışanları sağlamakla yükümlüdür (Selamet, 2006: 39).

SEVİYE 2: Araştırma: Uygun pazarlama sistemlerinin ortaya koyulması ve pazarlarda başarılı ticari işlemler yapılması açısından bilginin önemli fonksiyonu bulunmaktadır (Fidan, 2009: 2154). Pazar bilgileri, pazarlama sistemi konusundaki bütün teknik ve ekonomik bilgileri kapsayacak biçimde oldukça geniş kapsamlıdır. Bu bilgilerin arasında üreticilerin yatırım ve gelirleri, üretim ve dağıtım etkileyen faktörler, iklim faktörleri, verim, stok ve pazarlar, çeşitli fiyatlarda ya da çeşitli gelir düzeylerinde tüketilen kalite ve miktar gibi talep ve tüketici davranışlarını ortaya koyan istatistiklerle fiyat dalgalanmaları bulunmaktadır (Direk ve Paksoy, 1996).

Şirket akademileri, potansiyel tehditlerle; fırsatları, müşteri beklentileri, küresel eğilim ve tehlikelerini takip ettikleri görülmektedir. Bu araştırma çalışmaları genel olarak stratejik geliştirme ve pazarlama departmanlarına bırakılır. Bununla birlikte şirket akademilerinin bu aşamalara daha ziyade dahil olması gerekir. Böylece hedefe ulaşabilmek için doğru araçların olup olmadığı ve ihtiyacın ne derecede olduğu takip edilmektedir (Selamet, 2006: 40).

SEVİYE 3: Gelişim Aktivitelerini Ortaya Koyma: Çalışanlara genel olarak bilgi hizmeti sunan şirket akademilerinin yarı kamu yararı özellikleri sergilediği görülmektedir. Örneğin, uzmanlaşmış eğitim modüllerinin geliştirilerek; uygulanması, genel olarak seçkin üniversitelerin tanınmış şirket akademileri ve onların güvenilir tedarik ve profesyonel danışmanlıkları gibi dış bilgi kuruluşlarıyla ortaklaşa yürütüldüğü görülmektedir. Sonuç olarak, şirket akademilerinin temel işlevlerinden biri de paydaşları kendi aralarında gayri resmi iletişim ve bilgi paylaşımına teşvik etmektir. Dış taraflar ile karmaşık katılımlar dikkate alındığında, günümüzde aynı değer zinciri ve topluma ait geniş bir aktör ağına aracı bulunan örgütsel sınırlar içerisindeki ve dışındaki bilgi aktarımı ve birikimini teşvik edebilmek için işletmeler, stratejik bir platform olarak görmektedirler (Chin vd., 2019: 12).

1.4 ŞİRKET AKADEMİLERİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI

Şirket akademilerinin avantajları şu şekilde sıralanmaktadır:

Kurum personeli tarafından sahiplenen güçlü bir modelin oluşturulması gerekir: Çalışanların geleneksel eğitim modelleri olan bir eğitim sisteminde yetişmeleri önemlidir. Mesleki ve kişisel gelişim için ilk adım okul hayatında atılmaktadır. Okul

hayatı geleneksel bir basmakalıp düşünme yeteneğini kazandırdığını belirtmek gerekir. Şirket akademileri uygulamaları kapsamında kişilerin basmakalıp düşünme şekli dışına çıkmak, öğrenme şekillerine uygun bir şekilde kişisel gelişimlerini hızlandırma, bunları kurum hedeflerine uyumlu duruma getirme ve anlamlı hale dönüştürme öğrenilmektedir. Bunun neticesinde öğrenme bir yaşam biçimine dönüşmektedir (www.aktifegitim.com, 2019).

Markalaşma ve fark yaratmak için etkin bir araç: Markalaşma farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejisinin unsuru olarak görülmektedir. Farklılaşma bütün sektör içinde farklı ve özel bir şey yaratmayı gerektirir. Çeşitli şekillerde farklılaşma yaklaşımları olabilmektedir; marka ve tasarım, özellikler, teknoloji, müşteri hizmetleri, pazarlama, ürün farklılıkları ya da pazara ilk giren işletme olma farklılaşmayı ve müşterilerin sadakatini kazanmayı sağlamaktadır. Farklılaşma sonucunda müşterilerin fiyatlara karşı duyarlılıkları azalacağı için bu durum işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca, farklılaşan bir işletmenin bulunduğu bir pazara girebilmek için yeni işletmenin daha yüksek maliyetlere katlanması gerekeceği için bu durum pazarlara girişte engel olabilmektedir. Markalaşma yatırımları, yatırımın başarılı olamaması durumunda bu yatırımın büyük ölçüde batık maliyet yaratacağı dikkate alındığı zaman özellikle riskli olduğu görülmektedir. Bunun yanında markalaşma yatırımının dikkatle planlanması gerekir (Gemci vd., 2009: 108).

Markalaşma konusunda ciddi katkılar sunan şirket akademileri; isim, logo, yayınlar, web siteleri, eğitim programları ve sertifikalarla şirketin marka imajına destek sağlamaktadır.

Üst Düzey Yöneticilerin sürece dahil edilmesi: Yöneticilerin kendilerinden beklenen rolleri etkin olarak sergilemeleri ve eğitimlerin amaçlarını tam anlamıyla gerçekleştirmeleriye yeterli olmalarıyla yakından ilgilidir. İyi bir yöneticinin kötü bir modeli geliştirebildiği görülür ancak en iyi model dahi yetersiz yönetici tarafından uygulanmayabilmektedir (Bursalıoğlu, 1991).

Üst düzey yöneticiler, deneyim ve bilgilerini rahatça aktarabilmesi için güçlü bir araç olarak görülmektedir. Yöneticilerin yeterli olması, görevleri ile ilgili rollerini kurumsal amaçlara uygun olarak yerine getirebilmesi için gereken beceri, bilgi ve tutumlara sahip olması anlamına gelmektedir. Bu durum da eğitim yöneticisinin

yönetim alanında, uygulama ve kurama dönük olarak yetiştirilmesiyle sağlanabilmektedir (Kayıkçı, 2001).

Personel kaybının azaltılması: Bir kurumda çalışan kişilerin, bu kurumun kadrosunda istihdam edilmesinin ardından, emeklilik, işten uzaklaştırma, ölüm ve işi terk etme gibi nedenlerle ayrılmaları işgören devri şeklinde ifade edilmektedir (Eroğlu, 2010: 505). Bir işletmedeki belli bir dönemde çalışanların giriş-çıkış hareketleridir (Şimşek vd., 2014: 317).

Bir işletmede çalışan devri yüksekse, iyi bir seçme ve yerleştirme sistemi ve tatminkar bir ücret, terfi sisteminin bulunmadığı veya bu hususlarda uygulama hatalarının olduğu sonucu çıkarılabilmektedir (Eren, 2015: 275). Bu anlamda şirket akademileri uygulamaları yapan işletmelerdeyse bu oranın düştüğü görülmektedir. Çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı veren kurumlarda daha fazla bağlılık sağlanmaktadır.

Şirket akademilerinin zayıf yönlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Yalnızca isimden oluşan şirket akademileri: Şirket stratejileriyle paralel olarak ve katkı sağlayacak bir modelin tasarlanmasıyla uygulamaya geçtiği görülmektedir. Örneğin oluşturulan bir logonun eğitimlerde ancak gereken standartların sağlanması durumunda kullanımına izin verilmelidir (www.aktifegitim.com, 2019).

Eğitimle gerçek dünya arasındaki çelişkiler: Çalışmaların akademik veya üniversite çalışmalarıyla kıyaslanması en önemli sorunlardan birisi olarak görülmektedir. Eğitimlerde iş tecrübesi az olan akademik anlamda çalışanın eğitimci olarak kullanılması eğitimlerin uygulamalara dönük yapılmasına engel oluşturur. Yapılacak olan eğitimler kurumsal gereksinimlere göre tasarlanmalıdır. Özellikle dışardan sağlanan eğitimlerde bu gereksinimlerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi güçtür ve geniş bir bilgi birikimi gerektirmektedir (Yetimoğlu, 2015).

Maliyet ve bütçe: Şirket akademilerinin yalnızca eğitim maliyetlerini düşürebilmek için yapılacak bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bazen düşünüldüğünden daha pahalıya mal olabilmektedir. Bu maliyetin ne şekilde ölçüldüğü ve nelerle kıyasladığına bağlıdır. Yapılan çalışmalarda mutlaka bir bütçe dahilinde yapılması gerekmektedir. Olumsuz olasılıklardan bir diğerinin de şirket akademilerindeki ortamın gerçek yaşama bire bir uymama ihtimalidir. Okullarda verilen eğitimlerin

ideal yaklaşımlar kapsamında olmaması, iş yaşamını yansıtmaması gibi bazı durumlarında şirket akademilerine yöneltilen eleştiriler arasındadır (Selamet, 2006: 42).

1.5 ŞİRKET AKADEMİLERİ EĞİTİM VE GELİŞİM STRATEJİLERİ

Şirket akademilerinin faaliyetlerinde üç farklı eğitim ihtiyaç analizi gerekmektedir (www.aagelisim.com.tr, 2019):

1. Kurumun ihtiyaç analizi: Gerçekçi ihtiyaçların belirlenebilmesi için yapılan ihtiyaç analizi, programların planlanabilmesi konusunda bir araçtır. Programları planlanma süreçleri konusunda ihtiyaç analizinin önemi giderek artmıştır. Toplumsal değişim süreci içinde ortaya çıkan sorunlar sebebiyle farklı toplumsal ve bireysel ihtiyaçların karşılanması konusunda farkındalığın artması ihtiyaç analizini zorunlu duruma getirmiştir (Karacaoğlu, 2006: 2).
 - Kurum stratejik hedeflerine göre iş hedeflerinin belirlenmesi
 - İnsan kaynakları analizi (süreç, yol ve yöntem)
 - Verimlilik endeksi değerlendirmesi
 - Organizasyon ikliminin değerlendirilmesi
2. Mesleki (iş) ihtiyaç analizi
 - Görev tanımlarının belirlenmesi
 - Görevi yerine getirmek için gereken minimum standartların belirlenmesi
 - Görevi yerine getirmek için gerekli becerilerin belirlenmesi
3. Çalışanın ihtiyaç analizi:
 - Performans sonuçlarının değerlendirilmesi
 - Davranış temelli yetkinlik ölçümlerinin değerlendirilmesi
 - Çalışanın görevindeki yeterliliğinin belirlenmesi

Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının şirket akademisi bünyesinde belirlenerek ilgili analizlerin tamamlanmasının ardından eğitim tasarımı ve uygulama aşamasına geçilmektedir. Şirket akademilerinin faaliyet stratejisini, kurumun tüm değer zincirlerini kapsayacak biçimde genişletmeleri gerekmektedir. Bu akademilerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (www.ikademi.org, 2019):

Stratejik Odak: Stratejiler organizasyonun başarıya ulaşmaları için temeli teşkil ederler. Daha dar anlamda strateji, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır (Kutvan, 2016: 39). Şirket akademileri, kurumun öğrenme fonksiyonlarının merkezi olarak kabul edilmektedir. Genel olarak ayrı bir iş birimi şeklinde yönetilir. Kurumsal akademiyle geleneksel eğitim departmanının arasındaki fark, kurum içerisinde; yaratıcılık, liderlik ve sorun çözme potansiyeli için fırsatlar oluşturan stratejik odak sahibi olmasından kaynaklanmaktadır.

Vizyoner Çalışanlar: Vizyon sahibi çalışanların diğer çalışanlardan farklı özellikleri olduğu görülmektedir. Vizyoner çalışanlar, olayları diğerlerinden farklı algılamaktadırlar. Onların diğerlerinden farklı inançları vardır. Her zaman kendilerini geliştirebilmek için bir sebep olduğunu düşünmektedirler. Başarısızlık korkusuna kapılmazlar. Kişisel, çevresel ve örgütsel zorluklar ve direnmelerin karşısında hep ileriye doğru hareket etmektedirler (Snyder,1999:75). Şirket akademileri çalışanların iş süreçlerini kurumun vizyonuna katkı sağlayacak biçimde anlaşılır kılmaya çalışmaktadır.

Şirket özel: Şirket akademileri kurumun işleyişi için gereken bilgi ve becerileri hedeflemektedir. Artan rekabetçi ortamlara karşı geleneksel üniversiteler bir kurumun özel gereksinimlerine adapte olacak derecede yeterince hızlı olmadığı görülmektedir. Üstelik kurumlar bilgi güvenliğini her geçen zamanda daha çok korumaya odaklanmaktadır. Bilgi güvenliği, bilgilere izinsiz erişimlerden, kullanımı, ifşa edilmesinden, değiştirilmesinden, yok edilmesinden veya hasar verilmesinden korunma işlemini ifade etmektedir. Bu alanlar birbirleriyle ilgilidir. Kurumsal veya kişisel mahremiyetin, bilginin ve bütünlüğün ulaşılabilirliğinin korunması konusunda ortak amaçları bulunmaktadır (Baykara, vd., 2013: 231).

Bilgi güvenliği, bilgileri yetkisiz erişimlerden koruyarak gizliliğini sağlamak, bilginin bozulmadan tamlığını ve doğruluğunu sağlamak ve istenildiği zaman erişilebilirliğini garanti etmeyi tarif etmektedir (Isaca, 2009). Şirket akademilerinin odak alanı kurum stratejileri ve eğitim faaliyetleri arasında doğrudan bağ kurmaktadır. Akademi faaliyetleri kurumun stratejik yönetimini elde edilen iş sonuçlarına göre tutarlı programlarla doğrudan katkı sağlamakta ve etkilemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte, farklılaşan rekabet şartları, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim, insan kaynakları yönetimi çalışanlarına olan bakış açısını değiştirmesini sağlamıştır. İnsan kaynakları, insan sermayesi ve yeteneğe daha çok önem verilen bir alan olmuştur. Çalışanların her birinin, işletmelere katma değer sağlayan birer yetenek şeklinde görülmeye başlandığını söylemek mümkündür. İnsan kaynaklarında yetenek konusunda artan önemin başarılı olması, çalışanların kişisel olarak başarılarının arttırılmasıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Terlemez, 2013: 45).

İşletmelerin dinamikliği özellikle rekabet avantajı için önemlidir. Gelişmelerin takip edildiği, uygun görülen teknikleri uygulamayı başaran işletmeler bir adım öne geçmektedirler. İnsan kaynakları işletmeler için kritik birimlerden birini oluşturmaktadır. İşletmeler her işi yapabilen personel değil bir işi en iyi yapan personele gereksinim duymaktadırlar. Bu ihtiyaç doğrultusunda insan kaynakları birimleri yetenek kavramıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Tarakcı ve Öneren, 218: 72). Bu bölümde yetenek kavramı ve kapsamı ele alınmaktadır.

2.1 YETENEK KAVRAMI

Yetenek kavramı insanla özdeşleşen bir kavramdır. Kişinin beceri, bilgi, tecrübe ve aklını kullanıp bir işi yapma veya geliştirme özelliğini ifade etmektedir (Tatlı ve Üstün, 2018: 895). Kişinin kendisine içsel aktiviteleri yerine getirebilme, bilgi, beceri, deneyim, yargı, istihbarat, tutum, dürtü ve karakterlerini kapsayan kişisel becerilerin toplamı yetenek olarak tanımlanmaktadır (Klifman, 2009: 8).

Başka bir ifadeyle yetenek, bireyin potansiyel yapabilme becerileridir. Kişinin bedensel ve zihinsel kapasitesini belirtmektedir. Yetenekli ifadesi gözlemlenebilen performansla ortaya çıkabilmektedir. Bu performansın ortalamasının üstünde olması

beklenmektedir. Yanılma, deneme, eğitim ve uygulamalarla yetenek geliştirilebilmektedir (Güner, 2016: 6).

Yetenek kavramının Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde; “bir kimsenin bir şeyi algılama, tanımlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Eğitim bilimi bakımından yetenek bireysel kalıtıma dayalı ve öğrenmesini kapsayan sınır veya dışarıdaki etkiyi alma gücü olarak değerlendirilmektedir (TDK, 2019).

Buradan hareketle yetenek kavramı, kalıtsal olmanın yanında zamanla geliştirilmesi mümkün olan potansiyel kabiliyetler şeklinde tarif edilmektedir. Bu tanımlarda önemli olan temel durum, bir duruma uymak veya bir işi yapma ve öğrenmede ihtiyaç duyulan unsurların bünyede bulunmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Yetenek olgusu aslında içinde birden çok kavramı barındırmaktadır. Yeteneğin kapsamını ingilizcede yetenek sözcüğünün karşılığı olan “talent” kelimesinin baş harflerinden yola çıkarak açıklamışlardır. Buna göre Triumph-Başarı, Ability-Kabiliyet, Leadership-Liderlik, Easiness-Pratiklik, New-fangled-Yaratıcılık ve Time-Zaman anlamlarını ifade etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Yeteneğin tanımı yapılırken kullanılan altı temel bileşenin olduğu görülmektedir (Yiğit ve Kaplan, 2015: 286).

1. Yetenek havuzunun boyutu: Genel olarak işletmelerde personellerin yüzde birinin yetenekli olarak belirlendiği tespit edilmiştir. Yetenek havuzu, işletmelerin başarısında ciddi değişiklikler yapabilen, kalite anlamında gelişim sağladığı görülen roller, işler ya da yetkinlikler şeklinde ifade edilmektedir. Yetenek bölümlendirmesi, işletme başarısı için önemlidir. Ancak işletmenin yetenekleri nasıl bölümlendireceği, ulaşmayı istedikleri amaçlara dayanmaktadır.
2. Giriş kriteri: Bir çok işletmenin, yetenek havuzunda bulunan ve bulunmayan çalışanları tanımlayabilmek için dokuzlu matris kullanmaktadır. Bu matriste bireylerin tatmin edici, zayıf ve performansta beklenti içine giren, düşük, orta, yüksek potansiyelli şeklinde kategorileştirildiği görülmektedir. Performans

yönetim sistemiyle yetenek yönetiminin arasında giriş kriterlerini oluşturmaktadır. Matris konusu bu bölüm içinde ayrı bir başlıkta daha ayrıntılı olarak aktarılmaktadır.

3. Karar süreçleri: Kararlar genellikle yöneticiler tarafından belirlenmektedir. İşletmeler, yetenek belirleme işlemlerinde karar vericilerin yanı sıra psikometrik araçlarla performans ölçeklerini de kullanmaktadırlar.
4. Tanımın devamlılığı: Yetenek yönetimindeki devamlılık için bir defa yetenekli görülen kişilerin her daim yeteneklidir anlayışını taşımamak gerektiği anlatılmaktadır. 9'lu matriste bulunan çalışanların potansiyelleri geliştiği sürece bir üst düzeye çıkarılmaktadır. Tam tersi bir durumda ise bir düzey aşağıya indirilmesi gerekmektedir. Yeteneğin sınıflandırılmasındaki temel neden, çalışan bağlantılarını oluşturmaktır.
5. Şeffaflık: Yetenek yönetimi sistemini başarılı olarak çalışmasını sağlamak için öncelikle sistemin nasıl çalıştığına şeffaflıkla gösterilmesi gerekir. Çalışanlara açıkça yaklaşılarak, güvenleri kazanılmalı ve kariyerlerine odaklanmaları sağlanmalı ve bağlılıkları geliştirilmelidir.
6. Yetenek kaynağı olarak işe alım: Bir çok işletme yüksek pozisyonlar için içerden işe alım yapmaktadır. Dışardan işe alımlarla yeni düşünceler, yeni çalışma şekilleri ve bazen yeni fikir ve kültürler edinilebilmektedir. Yaşanan değişim sürecinin başlamasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda eski kültür de yenilenecek yeni bir işletmeye dönüşmesi sağlanabilmektedir. Burada temel nokta olabildiği kadar işe alım yapma ve değişimi başlatabilmektir.

Yetenek, birey ve işletmeler bakımından iki boyutta değerlendirilebilir. Birey bakımından kariyer planlaması, bir kişiyi çalışma yaşamı süresince ulaşmayı istediği amaçlara doğru giderken izlediği yolu ifade etmektedir. Çalışma hayatında işletme içindeki yerini bilme ve ileride nerede olmayı istediğini belirlemelidir. Bu sebeple kariyer planlamasının öncesinde, bireylerin o andaki yetenekleri veri olarak alınmaktadır. Ancak süreç içerisinde özellikle geliştirilme durumu olan yeteneklerin, geçilecek olan pozisyonun fonksiyonel niteliklerine denk düşmemesi halinde zamanla geliştirilmesi mümkündür (Vardarlier, 2017: 632).

2.2 YETENEK KAVRAMININ İŞ YAŞAMINA GİRMESİ

İşletmelerin yaşadığı problemler küreselleşmenin etkisi ile farklılaşmaktadır. Devamlı rekabet, değişime uyum sağlamak, bilgi çağı ve yenileşme gibi demografik ve küresel etkiler işletmeleri olağanüstü koşullarda başarıya ulaşmak ve bu başarıyı devamlı hale getirmek zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu hususta yetenekli yönetici ve işgörenlerle çalışmak işletmelerin önceliği olmuştur. 1990'lı yıllardan bu yana işletmeler yönetim stratejilerinde, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, doğru pozisyonlarda çalıştırmak, geliştirmek, elde tutmak ve kilit yönetim pozisyonlarına hazırlamak gibi yöntemler kullanmışlardır (Kermally, 2004: 20).

Yetenek yönetimi kavramı 1997'de ABD'de de MCKinsey danışmalık şirketinin 77 büyük işletmenin yaptıkları araştırmaların ardından gündeme gelmiştir. Bu araştırmada başarılı işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar iyi bir yetenek için kavgaya değer yorumlamasını yapmışlar ve "yetenek savaşları" kavramını ortaya atmışlardır. İşletmelerde yetenek yönetimi konusunda yapılan başka bir araştırmada Hay Grup (2002)'un 50 ülke içinde 330 işletme üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin işten ayrılmalarına sebep olan iki etmen tespit edilmiştir. Bunlardan ilki yöneticilerin işgörenlerin yeteneklerini geliştirmeleri ve kullanmalarına fırsat vermemeleridir. Kısaca çalışanlar işletme içerisinde para ya da başka ödüller ile güdülenmekten öte yeteneklerini kullanıp üretken bireyler olmayı istemektedirler. Yöneticilerin bu durumu sağlayabilmelerinin yolu da etkili yetenek yönetimi sürecinden geçebilmektedir (Güneş ve Kara, 2016: 143).

Günümüzde işletmelerin başarılı olmaları için üç önemli noktanın olduğu görülmektedir (Mutlu, 2008: 330):

- a) İşletmeler için en uygun işgücünün seçilmesi,
- b) Seçilen işgücünün uygun pozisyonda çalıştırılması (kadrolama),
- c) Seçilen işgücünün hem kendini, hem de işletmenin ihtiyaçlarının karşılayacak biçimde eğitilerek, geliştirilmesidir.

Bunu sağlamak içinde yeteneğin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yetenek yönetimi kavramı ve kapsamı bir sonraki başlıkta aktarılmıştır.

2.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı

İşletmeler, çalışanlarının kurum kültürüne uygun olması ile beraber onların var olan kültüre de katkı sağlamasını istemektedirler. Bununla birlikte işletme içindeki yetenekli çalışanların, yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanmayı beklemektedirler. Mevcut yetenekli çalışanların yönetimi ve doğru yönlendirilmesi bu durumda önemli hale gelmektedir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2015: 178). İşletmelerin bu ihtiyaçlarını karşılayacak kavram da yetenek yönetimidir.

Yönetimin rolü, yetenekli, beceri sahibi, başarılı, istekli ve verimli çalışanlarla artmaktadır. Yönetimin gelişimlere açık olması, işgörenlerin işlerindeki performansı, yönetici veya liderin potansiyel çalışanları iyi yönetmesiyle işletme başarılı olmaktadır. Yönetici, çalışanların yeteneklerini devamlı geliştirme, çalışanları kalifiyeli duruma getirme ve iş tatminini sağlama sorumluluğuna sahiptir. Bununla birlikte işletmedeki bölümlerin birbirleriyle işbirliği halinde çalışmak durumunda olduklarını da belirtmek gerekmektedir. Yetenek yönetimi, işletmelerde çalışanların uzmanlaştığı faaliyetlere yöneltilerek, bu alanda yeteneklerin ortaya çıkarılması ve bu durumun düzenli bir hale getirilmesini kapsamaktadır. Pozitif anlamda devam ettirilen yetenek yönetimi rekabet gücünü ve verimliliği arttırırken işletmelerde zaman kaybını engellemektedir (Vural vd., 2012: 345).

2.2.2. Yetenek Yönetiminin Özellikleri

Yetenek yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yetenekli kişileri cezbederek işletmeye çekmesi, işletmede kalmalarını sağlayacak faaliyetlerini sürdürmesi, yetenekli olan kişilerin gelişimleri ve devamlılıklarını sağlayacak stratejilerin üretilmesidir (Luecke, 2009: 26).

Yetenekli çalışanların kişisel anlamda kendilerini geliştirme ve değişim eğilimi içinde olmaları en önemli yetenek özelliklerinden biridir. Yetenekli olan çalışanların önemli özellikleri; beraber çalıştığı takım arkadaşlarıyla etkin bir iletişim içerisinde olmaları, devamlı yenilikçi düşünceyle hareket etmeleri ve düşüncelerini sistematik bir şekilde paylaşmaya hazır olmalarıdır (Şahin, 2015: 12). İş hayatındaki temel yetenek türleri ve özellikleri konusunda yapılan genel değerlendirme Tablo 4’de verilmiştir:

Tablo 4: 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 vd., 2004: 7-8'den akt. Manyalı, 2015: 7.

Yetenek yönetimi mükemmel işletmeler oluşturabilmek için kullanılan entegre ve kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Yetenek konseptine dayanan işletme yapısının oluşturulması ve bunun başarıyla yönetilmesi için öncelikle yönetim düzeyinde yapılanları sahiplenmesi gerekmektedir. Ardından kurum kültürü, hedefleri, amaçları ve stratejileriyle bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturulmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı kapsamında, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, etkili geliştirme programlarının sayesinde işletmede kalmaları katma değer sağlayacak ortamın hazırlanması gerekmektedir. Yüksek performans sergileyen kişilerin yetkinlik ve performans sistemleriyle değerlendirilmesi söz konusudur. Farklı performans sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlardan farklılaştırılıp inovatif açıdan tanımak ve

ödüllendirme sistemi yöntemlerinden başarılı sonuçlar elde edebilmektedir. Bu durumlar da işletmelerin yüksek performans ile sonuç odaklı yaklaşım geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir (Çelik, 2011: 4).

Yetenek yönetiminin genel özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Economist Intelligence Unit 2006, 5):

- Yetenek yönetiminin etkin olması işgücü verimliliğini ve bağlantılı kazanımları arttırmaktadır.
- Yetenek yönetimi stratejilerini üst yönetim oluşturmakta ve kontrol etmektedir. İnsan kaynakları bu stratejinin yürütülmesinden sorumlu departmandır.
- Yetenek yönetimi bütün stratejilerdeki gibi işletmenin genel stratejisiyle uyum halinde olmasının yanında işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için liderlerin beceri ve yetkinliklerini de ortaya çıkarmalıdır.
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme isteminin etkin olabilmesi başarılı bir yetenek yönetimiyle mümkündür.
- Yetenek geliştirme programları mentörlük ve koçluk gibi uygulamalar ile desteklenen, pratik ve teoriyi bir araya getiren programlardır.

Burada yetenekli çalışanların çalıştıkları işletmelerden beklentileri olduğunu belirtmek gerekir. Gelecekte kendisini yenilemeyen ve beklentileri karşılamayan işletmeler, yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir. Bu nedenle yetenek yönetimi hem çalışanlar hem de işletmeler için önemlidir.

2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi

İşletmelerde insan kaynağının bulunması, yerleştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili stratejilerin oluşturulması, planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetim faaliyetlerini içine alan disipline insan kaynakları yönetimi denilmektedir (Yüksel, 2004: 341). İnsan kaynaklarının gelişim evreleri incelendiği zaman “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” yla oluşturulan “Personel Yönetimi” anlayışından “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımına çevrilen bir süreci kapsadığı görülmektedir (Keser, 2002: 1). Tablo 5’de bu belirtilen evrimleşme süreci gösterilmiştir.

Tablo 5: Yetenek Yönetimi'nin Evrimi

Boyut	Yenileme Planlaması	Başarı Planlaması	Hüner Yönetimi
Amaç	Risk Yönetimi	Stratejik personel ve gelişme	Geniş kaynak ve gelişme
Hedef	Anahtar yönetsel görevler	Potansiyeli yüksek çalışma Grubu	Geniş örgütsel yenilikler
Değerlendirme	Özel iş potansiyeli ve performans	Performans trendi ve rekabette liderlik	Bütün yetenekler ve sonuçlara odaklı
Kariyer Yolu	Doğrusal ve esas olarak fonksiyonlar altında	Çapraz fonksiyonlar, bazı coğrafi ve bölgesel hareketler	Coğrafi olarak ve iş yönünden fırsatçı ve çapraz fonksiyonlar
Uygulama	Yıllık incelemeler	Gelişme planlarını içeren yıllık incelemeler	İnsan kaynakları süreçlerine göre düzenlenmiş devam eden aktiviteler
Sahiplik	İdareciler	Ortaklar	Paylaşılmış;; çalışanlar, personel uzmanları, liderler ve CEO
Katılım	Zorunlu	Kabule göre	İlgi

Kaynak: Forley, 2005'den akt. Çırak, 2014: 10

Yetenek yönetimi stratejik bir olgudur. Yetenek yönetim sürecinde, iş gücü planlaması, yetenek çatışma analizi, işe alma süreci, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, elde tutma faaliyetleri, yetenek özetleri ve yedekleme planları bulunmaktadır (McCauley, 2009'dan akt. Geniş ve Usta, 2008: 3). Bütün bu bilgilerden hareketle performansın yönetilmesi bugünün koşullarında oldukça hızlı bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. İşletmeler stratejilerini gerçekleştirebilmek için hızlı değişimle ve ifade edilen bu faktörlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Rekabetin bu kadar ileri boyutta olması, işletmeler ancak en iyi performans alacakları doğru kişilerin doğru yerlerde istihdamını sağlayıp; ayakta kalabilmektedirler.

Yapılan araştırmalara bakıldığında yetenek yönetiminin farklı bakış açılarından ifade edildiği görülmektedir. Bu farklı bakış açıları Ashridge danışmanlık şirketi tarafından bir araya getirilerek şöyle özetlenmiştir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 143);

- Süreç perspektifi: Eğitim örgütü içinde bulunan bireylerin yeteneklerini optimize edebilmek için gereken bütün süreçler yetenek yönetimi kapsamında

değerlendirilmektedir. İşletmelerin yetenekli çalışanlara kariyer gelişim imkanı sunacak sistemler geliştirmeleri önemlidir.

- b) Kültürel perspektif; Etkinlikler bütününden ziyade zihinsel bir yapılanma yetenek yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşım girişimci ve yaratıcı kişilere kendi imkanlarını yaratma şansı vermektedir.
- c) Rekabetçi perspektif; Yetenekli bireylerin tanımlanması ve onların ne istediğinin belirlenerek, istediklerini yetenekli kişilere sunulması gerekmektedir. İşletmede en değerli yatırımın birey merkezli yatırım olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bireyin işletmede tutulamaması deneyim, bilgi, müşteri ve yetenek kayıplarına yol açabilmektedir.
- d) Gelişim perspektifi; Yalnızca en yüksek potansiyeli olan çalışanlar için kariyer imkanları verilmektedir. İşletmeler çalışanları işe alarak; kariyerlerini geliştirmelerine imkan sunan en iyi koşulları sağlamalarına yatırım yapmakta ve yeteneği bulmaya çalışmaktadırlar. Bu yaklaşım kişilerin kariyer hedefleri kapsamında çalışmaktadır.
- e) İnsan kaynakları planlama perspektifi; Doğru insanları, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru işler yapmak için konumlandırmakla ilişkilendirmektedir.

Bu beş bakış açısının yanında değişim yönetimi bakış açısında yetenek yönetiminin doğası da dikkate alınması gerekmektedir. Değişim yönetimi perspektifinin yetenek yönetimi, kurumsal değişim konusunda stratejik insan kaynaklarının parçası olarak sayılabileceği gibi değişimin tetikleyicisi şeklinde de değerlendirilebilmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 143).

Yetenek yönetimi programlarının uygulama öncesinde yetenekli personele yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefler kapsamında yetenek planlamasının yapılması gerekmektedir. Yetenek yönetimi anahtar yönlerinden biri yetenek planlaması, işletmenin gelecekte yeteneğinin sayısal ve nitelikli taleplerinin planlanmasıdır. Yetenek planı çoğunlukla finansal kaynakları, çalışmaları ve koordiasyon planı ve vardiya çizelgesi şeklinde sıralanmaktadır (Aytaç, 2014: 1207).

Levis ve Heckman (2006) alanyazında yetenek yönetiminin üç anlamda kullanıldığını belirtmişlerdir. Yetenek yönetimi (Yigit ve Kaplan, 2015: 287):

- a) İnsan kaynakları yönetimi departmanının kavramsallaşmasıdır,

- b) İnsan kaynaklarını planlamak, çalışanların istek ve beklentilerinin ortaya çıkarılmasıdır,
- c) Yüksek potansiyelle yüksek performansa odaklı bir kavramdır.

Bununla birlikte teorisyenler ve uygulamacılar tarafından farklı boyutlarla değerlendirilen yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu ya da ondan bağımsız bir disiplin olup olmadığı konusu şeklinde mi ele alınması gerektiği tartışma konusu olmuştur (Alayoğlu, 2010: 71). Yetenek yönetimi konusunda orta atılan görüşleri şu şekilde özetlemek mümkündür (İles vd., 2010:181):

1. Yetenek yönetimi, temelde insan kaynakları yönetiminden farklı değildir. Doğru zamanda doğru işlerin elde edilmesi ve insanların işletme içindeki arz talebiyle hareketlerinin yönetilmesini her iki yönetimi de içermektedir. Bu anlamda yetenek yönetiminin, klasik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, eylemleri, işlevleri veya işe alma, seçme, geliştirme, kariyer ve yedekleme planlaması gibi çeşitli uzmanlık alanlarının bir toplamı olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kelimesini yetenekle değiştirmek, yalnızca insan kaynaklarının kredibilitesi veya statüsünü arttırabilmekte ve daha çağdaş bir yaklaşım gibi gösterebilmektedir.
2. Yetenek yönetimi, seçilen bir gruba odaklanan insan kaynağı yönetimidir. Bu görüşü savunanlar, yetenek yönetimini insan kaynakları yönetimiyle aynı araçları kullanmasını; ancak odağında işgücünün küçük bir kısmını oluşturan üstün özelliklere sahip çalışanların olduğunu belirtmektedir. Bu çalışan grubu, mevcut olan veya gelecekteki performanslar bağlamında yetenekli olarak tanımlanan bireylerdir. Dolayısıyla yetenek yönetimi birbirlerini destekleyen süreçlerle işe almak, geliştirmek, görevlendirmek ve elde tutmak gibi hepsi yetenekli kişilere odaklanan ve seçilen kritik değerdeki çalışanlara yönelik dikkat çeken bir dizi eylemi kapsamaktadır. Buradaki temel konu, işletme içerisindeki ve dışarısındaki yetenek havuzlarıdır. Bu yaklaşımı gündeme getiren teorik çalışmaların, kilit konumdaki çalışanları cezbetmek ve işletmeye olan bağlılıklarını sağlamak için kullanılan işveren markası ve işgücü bölümlenmesi gibi kavramları pazarlama teoriğinden aldıkları görülmektedir.

3. Yetenek yönetimi, yeteneğin işletme içinde sergilediği hareketlerin yönetilmesi yoluyla kurumsal odaklı yetkinlik geliştirilmesini ifade etmektedir. Buradaki temel nokta da yetenek havuzlarından öte yeteneklerin hareket yöntemleridir. Kullanılan kavramlar operasyonel araştırma ile lojistik teorilerden alınmıştır. Yedekleme planlaması ve insan kaynakları planlamasıyla yakından ilgilendiği görülen bu yaklaşımda, yeteneğin devamlılığına odaklanılmıştır. Bu anlamda yetenek yönetimi, yetenekli çalışanları bir işletmede çeşitli işler ve görevler yönünde hareketlerinin stratejik yönetimi olarak görülmüştür. Bu anlayışa göre yetenek yönetimi uygulamaları, belirli iş kategorilerini besleyebilecek yetenek havuzları oluşturmak için tasarlanmalıdır. Çalışanların gelecekte başarılı olacakları yetkinlikleri, becerileri, davranışları edindirme ve geliştirmeye odaklanması gerekmektedir. Esas olan, bütün örgüte yayılan bütüncül bir yetenek anlayışının geliştirilmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde kaynakların etkin ve verimli kullanımı denildiğinde ilk akla gelen anahtar bir kavramdır. İnsan Kaynakları: işletmelerde işlere uygun yeterlilik/yetenek ve beceri/bilgiye sahip olan çalışanların; işletmeye alınması, işletmede tutulması, yeteneklerinin etkin olarak kullanımıyla geliştirilmesi ve planlanarak yedeklenmesi, çalışma isteği yaratacak araçların geliştirilmesi ve böylece performansın artırılması, işgören beklentileriyle işletme beklentilerinin dengelenmesi, gereken kayıtların tutulması ve ücret ödemeleriyle politikaların tespit edilmesi gibi misyonları üstlenen bir alana dönüşmüştür (Yıldırım vd., 2019).

2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN

ROLÜ

İşletmelerin insan boyutuna odaklandığı görülen insan kaynakları yönetiminin kar amacı gütsün veya gütmesin, işletmenin sektöre bağlı olmadan her çeşit işletme için önemlidir. İşletmeler insan kaynağını etkin olarak yönetmezlerse uzun vadede başarısızlığa uğrayacaklarını söylemek mümkündür. İşletme içerisinde yetenekli insanların istihdamı, kendi bünyesinde uzun yıllar tatmin edilerek, etkin olarak yönetimi her kurum açısından önem arz etmektedir (Eren, 2015: 21).

Bir işlemenin en değerli hazinesi “insan kaynağı”dır. Genç jenerasyon kendini tatmin edecek (gerek mesleki gerekse ekonomik) iş ortamlarında çalışmayı tercih etmektedir. Yeni neslin bilgi birikimden, enerjisinden, yaratıcılığında yararlanmak durumunda olduğunu keşfeden şirketler, geleceğin rekabetçi ortamında yerlerini alacaklardır (Onay vd., 2006: 93-94). Bu noktada, yetenek yönetimi; insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi anlamına gelmektedir (Altınöz vd., 2014: 103).

Tablo 6: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Yetenek Yönetimi Öncesi ve Sonrası Karşılaştırması

	Eski yol	Yeni yol
Yetenek bakış açısı	Birtakım iyi çalışanlara sahip olmak iyi performans için kalırdır.	İşletme için doğru yetenekteki insanlara sahip olmak, rekabet avantajı sağlamak için kritik bir kaynaktır.
	İnsan kaynakları çalışan yönetimi ile ilgili işe alım, ücret, performans yönetimi ve yedekleme planları gibi hizmetleri yürütür.	Genel müdürden başlayarak her yönetici yetenekli insanları şirkete kazandırmak, geliştirmek, ilgi çekici bir iş sağlamak, elde tutmak gibi sorumluluklara sahiptir. Bir başka deyişle her yönetici yetenek havuzunu güçlendirmek için çalışmalıdır.
Çalışan değer teklifi	Çalışandan üst düzey pozisyonları ve önemli sorumlulukları almadan önce yapılması gerekeni yapması ve yaptıklarıyla işlevini yükseltilmesi beklenir.	Çalışan işini yapan gönüllüdür. Çalışanları elde tutmak için istedikleri ortam yaratılmaya çalışılır.
	Müşterileri çekmek için güçlü değer Teklifleri	Yetenekleri çekmek ve elde tutmak için ayırt edici değer teklifleri
İşe alım	İşe alım bir çok aday arasında en iyilerin satın alınması gibidir.	İşe alım pazarlama ve satış gibidir. Sorumluluk tüm yöneticilerindir.
	Sadece başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için eleman alınır ve belirli 6-7 okuldan mezuniyet şartı aranır.	Tüm pozisyonlar için uygun olan her okul ya da şirketten eleman alınabilir.
Lider geliştirme	Gelişim, eğitim demektir.	Gelişim bir dizi zorlayıcı iş tecrübesi, içten ve destekleyici koçluk gibi öğeleri içerir.
	Gelişim iyi bir patrona sahip olacak kadar şanslıysanız mümkündür.	Gelişim, performans ve çalışanların elde tutulması için çok önemlidir. Gelişim kurumsal bir anlayışa sahip olabilir.
Farklılaşma	Farklılaşma takım çalışmasını baltalar.	En iyi performans gösteren çalışanlara farklılaştırılmış fırsat ve destekler bolca sunulur. Orta düzey performans gösterenler geliştirilir. Düşük performans gösterenlere iyileştirmeleri için yardım edilir ya da işten çıkarılır.

Kaynak: Kasap, 2013: 9.

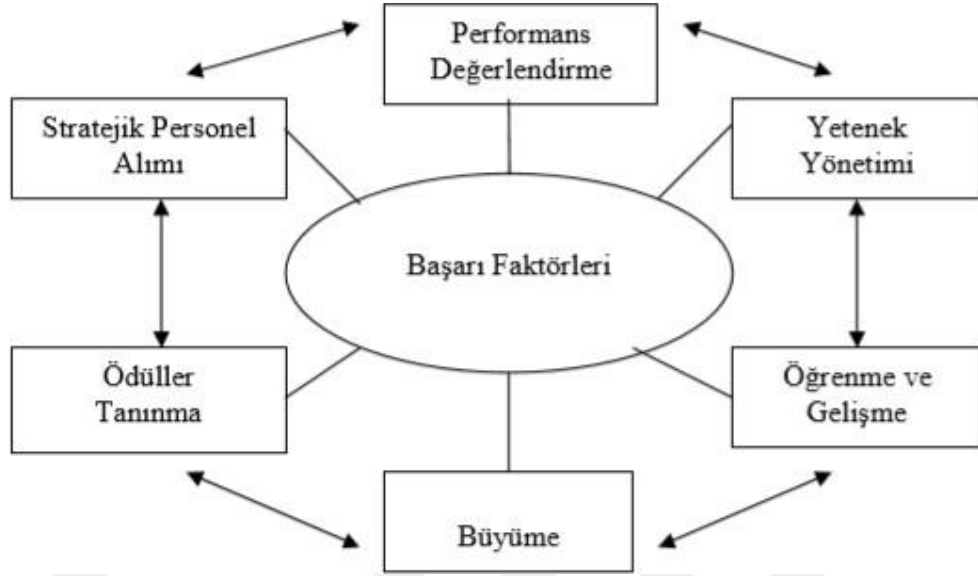
İnsan kaynakları yönetiminin, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamak için gereken insan kaynağının sağlanması, istihdam edilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili politikaların oluşturulması, planlama, örgütlenme, denetleme ve yönlendirme faaliyetlerini kapsayan bir disiplindir. Küreselleşme, rekabetin artması, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki

ilerlemelerle beraber sürekli değişen ve gelişen bir alan olmuştur. Öncelikli olarak geleneksel personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. Günümüzde de insan kaynakları yönetiminde yeteneğin yönetilmesi önemli bir hal almıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 146-147).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirme açısından çalışanların işletmeye çekilmeleri, işe alınmaları, iş memnuniyetlerinin sağlanması, her çalışanın ayrı ayrı yeteneklerinin belirlenerek geliştirilmesi işlevini görmektedirler. Etkin bir insan kaynakları yönetimi sürecinde yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerde uygulanması gerektiğini ifade eden uygulamacı ve araştırmacılar bulunmaktadır (Güneş ve Kara, 2017: 143).

Yetenek yönetiminin ortaya çıkışının ardından çalışanların ne kadar yetkin olduğu konusu gündeme gelmiştir (Altıntaş, 2018: 26). Bir işletme aracı olan insan kaynakları yönetimi dünyadaki kültürler anlama, büyük düşünme ve dünya genelinde iş üretmek durumundadır. İnsan kaynakları, küreselleşme nedeniyle büyüyen, gelişen ve sınırları ortadan kaldıran rekabet alanlarına bir düşünce olarak entegrasyon temin etme konusunda bir görev üstlenmiştir. Bu anlamda yetenek yönetim sürecinin hızlanmasına da yardımcı olmuştur (Demirkaya, 2006: 15).

Geçmiş dönemlerde maliyet gibi görülen çalışanların, daha sonra işletmelerin en değerli varlıklarına dönüşmesi, günümüzde her çalışanın işletmeye katma değer katan birer yetenek ekinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Çalışanların kaynak gibi kullanılma anlayışının yerine yeteneklerin yönetilmesi gündeme gelmiştir. Günümüz işletmeleri için bireyler başarıya ulaşmak için odak nokta olmuşlardır. Ayrıca yönetim uygulamalarında yaşanan gelişmeler bireye yönelmenin gerektiğini ortaya koymuştur. Bu sebeple işletmeler başarılı olabilmek için yetenekli çalışanları kendilerine çekebilmek ve mevcut çalışanlardan etkin olarak faydalanabilmek için onlara bazı fırsatlar sunmaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2008:148). Şekil 1’de insan kaynaklarında temel başarı faktörleri yer almaktadır:



Şekil 1: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

Kaynak: Altınöz, 2009: 40.

Şekil 1’de görüldüğü gibi insan kaynakları bölümlerinin başarısında en önemli sorumluluğun yetenekli çalışanların çekilmesi ve bu çalışanlardan etkin olarak faydalanılmasına yardım eden yetenek yönetimi anlayışına sahip olmaktır. İşe alma öncelikli olmak şartıyla insan kaynakları sürecinde yetenek yönetimi, son dönemlerde en fazla tartışılan kavramlardan biri olmuştur (Muslu, 2013: 56). Tablo 7’de yetenek yönetimi bakış açıları doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin işleyişindeki farklılıklar verilmiştir.

Tablo 7: Yetenek Yönetimi Bakış Açuları Doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetiminin İşleyişindeki Farklılıklar

Bakış açısı	Temel inanç	İşe alım&Seçim	Muhafaza etme	Yedekleme Planlaması	Gelişim Yaklaşımı
Süreç	İnsanları optimize etmek için bütün süreçleri içerir	Yetkinlik temelli, tutarlı yaklaşım	İnsanların aidiyet hissetmesi için içsel faktörlerin kullanımı	Performans değerlendirme döngüsüne dayalı rutin değerlendirme Süreci	Performans yönetiminin bir parçası olarak değişim değerlendirmeleri
Kültürel	Yeteneğin başarı için gerekli olduğu inancı	Deneyimsiz yetenek arayışı	İnsanlara kendi yeteneklerini ve başarılarını ispatlamaları için fırsat sunmak	Mümkünse ev içinde geliştirilir eğer değilse dışarıdan aranır	Bireyler kendi gelişim alanlarını konuşurlar. Koçluk ve danışmanlık standarttır
Rekabetçi	Rekabetten yetenek uzak tutulmalı inancı.	En iyisini yatırım yaparak en iyisini etkilemek Rakiplerden en iyileri avlamak	Kaybetmemeye karşı yönelmek- insanlara kendi yetenek mesleklerinin ne olduğunu sunmak.	İnsanlar iyi insanlarla çalışmak isterler. Amaç çalışanın tercihidir.	Planlı ve fırsatçı yaklaşımlar adapte edilmiştir.Danışmanlıklar genellikle sadakati yaratma amaçlı kullanılmaktadır.
Gelişimsel	Yüksek potansiyellilerin gelişimini hızlandırma inancı	Sadece giriş noktasında işe alınır daha sonra geliştirilir	Açık gelişim alanları ve yüksek potansiyellileri kariyer yoluna yerleştirmek için Projeler	İşletmenin her seviyesi için tanımlanmış gruplar geliştirilir.	Hem planlı hem fırsatçı gelişim.
İK Planlama	Doğru yer ve doğru zamanda doğru insanlar inancı	İşletme içindeki eksik olan alanlar hedeflenir. Numara ve kota yaklaşımı	Ciro beklenir, gözlemlenir ve planlar için hesaplanır	Bireyler için ev haritalandırmada detaylandırılır.	İşletme ihtiyaçları doğrultusunda döngülerde planlanır.
Değişim Yönetimi	İşletmedeki değişimi kıskırtmak için yetenek yönetiminin kullanılması	Başına buyrukları araştırmak ve temsilcileri organizasyona katılmak için değiştirmek	Projeler ve görevler değişimi temsilcilerini devam ettirirler	Değişim sağlanana kadar fırsatçı olunabilir.	Değişim temsilcileri onlara katılanları geliştirir ve gelişimi bir sonraki jenerasyon olur.

Kaynak: Blass, 2007:5'den akt. Yigit ve Kaplan, 2015: 303.

Kermally (2004) işletmelerde yetenek yönetiminin geliştirilmesindeki ilk sebebin küreselleşmeyle farklılaşan iş yapma biçimi, işgücü yapısı ve yaşlanma karşıtı tedbirler alma olduğunu belirtmiştir. İkinci sebep olarak işletmeyi bilgi odaklı yapma, üçüncü sebebin de yenilikçi işletme oluşturmak olduğunu söylemiştir (Akar, 2019: 516).

Bir işletmede yetenek yönetiminin uygulanabilmesindeki temel koşul yetenek zihniyetinin olmasıdır. Bu da güçlendirilmiş personelle mümkündür. Çünkü güçlendirilmiş bir personel yaptığı işin farkındadır ve hür iradesiyle düşüncelerini söyleyebilir, yetenek ve yeterlilik konusunda bilgisi vardır. Kendini geliştirme isteği

süreklilik arz eder. (Doğan, 2006: 68). İşletmelerin çalışanlarına bakış açısını değiştiren güçlendirilmiş personel anlayışı; farklı yetenekleri olan çalışanlardan temel amaçlar kapsamında nasıl faydalanılabileceği sorusunu cevaplamaktadır. Bu durum da yeteneklerin etkin olarak yönetilmesini vurgulamaktadır.

Yetenek yönetimine bakıldığında orta seviye yöneticilerin bir anlamda köprü görevi gördüklerini belirtmek gerekir. Öyle ki yetenek yönetimi işletmelerin her pozisyonunda uygulanırsa ancak başarılı olabilmektedir. Orta seviyede yöneticiler, tepe yönetimle insan kaynakları departmanıya eşgüdümlü bir şekilde işlerini yaparak yetenek yönetiminin kabul edilme süre zarfında yönetimi temsil etmektedir. Orta düzey yöneticiler, bir işletmede potansiyel yetenekleri fark edebilen ilk insanlardır (Atlı, 2012: 58).

Özetle, yetenekli kişilerin örgüte çekilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda yetenekli kimselerin istenen en üst düzeyde katkı sağlayabilmesi için yetenek yönetimi süreçlerin, ilke ve uygulamalarını etkin olarak hayata geçirmek önemlidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Bu nedenle işletmelerde yetenek yönetim sürecini daha detaylı olarak ele almak gerekmektedir.

2.3.1. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi sürecinin en yararlı biçimde yürütülmesi ve devamlılığının sağlanması için, şüphesiz yalnızca çalışanların bağlı oldukları yöneticilere sorumluluk yüklememek gerekir. Bunun bütünsel bir yaklaşım olduğunu ve en başta da yönetim kurulu üyelerinin ve bir yapı olarak yönetim kurulunun bizzat kendisinin işletmenin gelecek zamanda kazanabilmesi için nelerin yapılacağını öngörmeleri gerekmektedir. Kurullar, vaatlerin ne derece yerine getirildiği ve işletmenin fonksiyonlarının ne denli etkili ve verimli çalıştığı izlenmeli; mevcut olan çalışan tutum ve morali izleyerek yetenek akışı sağlanmalıdır (Gündüzalp ve Özan, 2018: 28).

Yetenek yönetim sürecinde, iş gücü planlaması, yetenek analizi, işe alma süreci, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, elde tutma çalışmaları ve yedekleme planları yapılmaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006: 5). Yetenek yönetimi, işletmeye bütünsel anlamda bakma ve disiplinli olarak uygulanması gereken çalışmalardır. Bu çalışmalarda istenilen sonuçlara ulaşabilmek atılması gereken adımları şu şekilde açıklamak

mümkündür (Çırpan ve Şen, 2009: 113-114, Örnek vd., 2018: 25; Gündüzalp ve Özan, 2018: 28-31; Altınöz vd., 2014: 104):

- a) Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi: Stratejilerin belirlenmesi için hedeflere ihtiyaç duyulmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarında hedefler temel kaynaktır. İşletme olarak nerede olmayı istedikleri ve bunun için izlenecek yolların belirlenmediği bir sistem işleyemeyecektir. Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamalarının kurgulanmasında öncelikli olarak hedef ve stratejiler değerlendirilmeli ve netleştirilmelidir.
- b) Kilit Pozisyonların Tespiti: Stratejilerin belirlenmesinin ardından hayata geçirilmesi gerekir. Hayata geçirmek için de teknik ve yönetsel pozisyonların belirlenmesi önemlidir. Bu pozisyonlar belirlenirken, yaşanabilecek olan bir başarısızlığın, istenen hedeflere ulaşmayı etkilemesi söz konusudur. Aksi durumda bütün pozisyonlarda yetenek yönetimine odaklanması gerekmektedir. Öyle ki; bu durum maliyetli bir çalışmaya da neden olacaktır.
- c) Yetenek Profilinin Belirlenmesi: Kilit pozisyonlar ve beklenen performansı gösteren uygun çalışanların tanımlanmasını ifade etmektedir. Uygun bir çalışandan beklenen özellikleri; beceri, bilgi, deneyim, eğitim ve ilgi gibi ayrıntılı olarak ortaya net bir şekilde konulması gerekir.
- d) Yetenek havuzu oluşturmak: Yetenek havuzları, en temel girdinin sağlandığı iç kaynaklardan faydalanma bakımından kullanılan işe alma yöntemlerinden biridir. İşletme dışından veya içinden gelecekte stratejik pozisyonlarda çalışması için hedeflenen adaylar için bir anlamda bekleme salonu niteliğindedir. Yetenek havuzu yaklaşımı, çalışanların sistematik bir şekilde tespiti, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve gereksinim olan pozisyonun niteliklerin uygun biçimde yerleştirilmesi ve yerleştirmek için uygun zaman planlaması yapılmaktadır (Muslu, 2013: 29).
- e) Potansiyellerin Belirlenmesi: Özellikle kilit pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşmak ve işi başarıyla yerine getirme potansiyeline sahip olan adaylar bu aşamada belirlenmektedir. Bu aşamada doğru olarak yapılan çalışmaların yetenek yönetiminde bir düğüm noktasını oluşturduğunu belirtmek gerekmektedir.

- f) Yetenek Açığının Analizi: Kilit pozisyonlar için aday olarak belirlenen potansiyele sahip olan özelliklerin, ideal profille ne denli örtüştüğünün analizi yapılmakta ve açıklar ortaya konmaktadır. Bu analiz işletmeye potansiyel adayların gelişim sürecini nasıl olacağı ve hangi yetkinliklerin olması gerektiğini göstermektedir.
- g) Gelişim Planlarını Hazırlamak ve Uygulamak: Çalışanlar için, yetenek açığının analizlerinden hareketle gelişim faaliyetleri oluşturulmaktadır. Bunlar; koçluk, eğitim, mentörlük ve rotasyon gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Adayların gelişimlerinin sağlanması için bunlar önemlidir. Her adayın, bireysel anlamda gelişimleri farklı olacaktır. Bu açıdan çalışanların gereksinimlerinin farklı olması kuruma da güç katacaktır. Burada en önemli sorunun, günlük uğraşlarda yetenek gelişim sürecinin engellenmesidir (Altınöz vd., 2014: 104).
- h) Adayın Performansının Değerlendirilmesi: Gelişim planları çerçevesinde çalışana yapılan yatırımlarda ideal profille olan açığın ne kadar kapandığı değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, adayların hazırlık sürecinde gösterdiği performans incelenmektedir. Yapılan değerlendirmeler, adayın terfi kararı için, potansiyellerin havuzda kalmayı sürdürmesi veya havuzdan çıkarılmasıyla ilgili kararı etkilemektedir.
- i) Durum Değerlendirmesi ve Terfi: Havuzda bulunan adayların, bir ihtiyaç halinde yetiştirildikleri pozisyona atanmaları için değerlendirmeye alınmaktadırlar. Bu değerlendirmelerde, adayın eksikliklerinin geleceği pozisyondaki başarısına etkileme olasılığı, bu açığın kapanmasında geçecek süre gibi faktörler değerlendirilmektedir.

Yetenek yönetimi süreciyle ilgili tüm uygulamalar, işletmenin stratejileri de dikkate alınarak, belirlenen hedeflere ulaşmada katkı sağlayacak ve entegre bir şekilde yürütülmesini kapsamaktadır. Bu kapsamda yetenek yönetimi; işletmenin rekabet stratejilerini destekleyen işgücü planlarının yapılması, mevcut yeteneklerin analiz edilip ihtiyaç olan diğer yeteneklerin belirlenmesi, ihtiyaçları karşılayacak nitelikli çalışan adayları cezbetmek için uygun iş ortamının oluşturulması, doğru olan adayların istihdamı, mevcut yeteneklerinin gelişimi ve işletmede tutundurulmasına yönelik stratejik temelinin insan kaynakları yönetim faaliyetlerini kapsayan süreci ifade etmektedir (Alayoğlu, 2010: 71).

Huselid vd., işlerin sınıflandırılması konusunda ikiden çok ölçüt kullanılmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Bu ölçütleri: değer yaratma biçimi, yetki seviyesi, bir hata olduğunda ortaya çıkacak kayıp ile pozisyon için uygun olmayan bir kişi istihdam edildiğinde yaşanacak sonuçlar olarak sıralamışlardır. Yetki seviyesi bakımından işler üçe ayrılmaktadır. A sınıfı işlerin bağımsız kararlar vermeyi gerektirdiği belirtilirken, B sınıfı işlerin belli prosedürleri takip edilip; karar verilmesini gerektirmektedir. Karar verme durumlarının düşük olduğu işler de C sınıfının özelliğini ifade etmektedir. İkinci ölçüt; işlerin işletme için yaratmış olduğu değerdir. İşletme için iki temel değerden bahsetmek mümkündür. İlki işletmeye gelir sağlama, ikincisi de işletmenin maliyetlerini azaltmaktır. Bir işletmedeki işlerin değeri üreten, birimlere destek sağlayan ve bu iki sınıfın dışında ve ekonomik etkileri düşük olan işler şeklinde üçe ayrılmaktadır. A, B, C sınıfı işlerin sırayla bu niteliklere karşılık geldiği görülmektedir. İşlerin sınıfının belirlenmesinde, değer katmanın yanı sıra değeri azaltma riskleri de önem taşımaktadır (Polat, 2011: 30).

Huselid vd. ise 2005’de yetenek yönetimi bakımından iş sınıflandırması yapmışlardır. Bu sınıflandırma Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Yetenek Yönetiminde İş Sınıflarına Göre Roller

İşleri Sınıflandırma Ölçütleri	İşleri Sınıflandırma Ölçütleri	B Sınıfı İşler (Destek İşler)	C Sınıfı İşler
Yetki Seviye	Bağımsız karar verme	Belirli süreçler takip edilerek karar verme.	İnisiyatif düşüktür.
Değer Yaratma Biçimi	Önemli derecede gelir yaratır veya maliyeti azaltır.	Değer yaratan birimleri destekler.	Ekonomik etkisi düşüktür.
Hatanın Sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir; fakat gelir kaybı daha önemlidir.	Yüksek maliyete yol açabilir ve değeri azaltır.	Maliyetli olması gerekli değildir.
Yanlış İstihdamın Sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları	Göreceli olarak kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur	Yeni kişinin bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır.

Kaynak: Polat, 2011: 31.

Huselid vd.’nin yaptığı sınıflandırmada A sınıfı yetki seviyesi, değer yaratma biçimleri, yapılan hatanın neticeleri, istihdamın yanlış yapılmasından doğan sonuçlarına göre stratejik önemi olan işleri kapsamaktadır. B sınıfı işletme için destek grubundaki işler ile C sınıfı diğer işler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu

sınıflandırmaya bakıldığında işletmenin stratejik hedefi ile yakın ilgisi olan pozisyondaki işler kısaca A sınıfının üzerinde durulmasının gerektiği vurgulanmıştır. Bu kapsamda şu aşamalar önemlidir:

Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma: Burada yetenekli olan çalışanların zihninde değer yaratılmakta ve işletmeyi tercih etmeleri sağlanmaktadır.

Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Değerlendirilmesi: Çalışanlar uygun pozisyonda görevlendirilmediğinde beklenen performans alınamayacaktır (Demircioğlu, 2010: 66). Dolayısıyla işletme yönetimi gereken yetenekleri ya kendi içerisinde üretecektir ya da dışardan temin edebilecektir (Altuntuğ, 2009: 455).

Çalışanların Sınıflandırılması ve Yeteneklerin Belirlenmesi: Çalışanların bilgi, yetenek ve birikimleri birbirlerinden farklı olduğu gibi performanslarının da birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir. Bu nedenle belirlenen iş tanımlarıyla gerekliliklerine uygun olan, kilit pozisyonlarda istenen performansı sergileyebilecek ideal çalışan özellikleri tanımlanmalıdır ve bu özellikler de ona göre sınıflandırılmalıdır (Alayoğlu, 2010: 80).

Alanyazında iş sınıflandırılmasının yanında çalışan sınıflandırmalarının da yapıldığı görülmektedir (Polat, 2011: 31). Bir sonraki başlıkta bu sınıflandırmalara yer verilmiştir.

2.3.2. Çalışanların Sınıflandırılması ve Yeteneklerin Belirlenmesi

Yetenekli çalışanlar, rekabet üstünlüğünün yaratılmasında kritik öneme sahiptir. Çağın ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede nitelik ve bilgi sahibi, potansiyeli yüksek ortalamanın üzerinde, hatta üst düzeylerde verim alabileceklerini öngörülen, uyum kabiliyetleri yüksek kişilerdir. Günümüz şartlarında bir işletmenin yarattığı fark, ağırlıklı olarak insan gücündeki farklılık ve yenilikçilik anlayışlarından kaynaklanmaktadır (Eren, 2015: 49).

Yetenekli çalışanları, işletmeye çekmek isteyen yöneticiler arasında yaşanan rekabet, giderek artmaktadır. Günümüzde işletmelerin başarılarının devamlılığı için, analitik ve donanımlı özellikleri olan yetenekli çalışanların istihdamı için çabaladıkları görülmektedir. Ancak, bu özellikleri olan becerili çalışanların bulunması oldukça zor

olmaktadır. Konuya yönelik çabaların, hem kamu hem de özel sektörün gündeminde olduğu görülmektedir (Altınöz vd., 2014: 105). İşletmede hangi çalışanların işletmeye ne denli değer kattığını belirlemek ve çalışanların bu saptamaya göre sınıflandırılması işletme içinde çok iyi yönetilmesi gerekmektedir (Terlemez, 2013: 85). Tablo 9’da Yetenek yönetimi kapsamında yapılan çalışan sınıflandırılması gösterilmiştir.

Tablo 9: Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması

		Çalışanın Potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışanın Performansı	Düşük	(C) İlişki Sorgulanmalıdır	(D)Soru İşaretleri (Durum analiz edilmeli, Tedbir alınmalı)
	Yüksek	(B)Mevcut Durumu Korumalıdır	(A) (Yıldız Çalışanlar Kilit pozisyon) Yetenek Havuzuna

Kaynak: Polat, 2011: 31.

Bu sınıflandırmadaki A grubu çalışanların; işletme için önemli olduğu, üzerinde durulması gereken ve kilit pozisyondaki çalışanlar oldukları görülmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan başka bir sınıflandırmada Berger tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırma Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Performansa Dayalı Sınıflandırma

Süper Performans Grubu %3-5’lik grubu oluşturur. En fazla yatırımın yapılması gerekenler.	Kilit Performans Grubu %20-25’lik kısmı oluşturur. Önemli görevlerde yer alan yatırım yapılması gerekenler.
Uyumlu Performans Grubu %70’lik grubu oluşturur. Normal düzeyde yatırım yapılan desteklenmesi ve motive edilmesi gerekenler.	Uyumsuz Performans Grubu % 5’ten az grubu oluşturur. Az yatırım gerektiren ve uyumlu grubuna çıkamayanların işine son verilmesi gerekenler

Kaynak: Altıntuğ,, 2009: 445-460.

Bu sınıflandırmada önemli pozisyondaki kilit çalışanlar kilit performans grubunda, üstün yetenekli potansiyeli olan ve yatırım yapılması gereken çalışanlar da süper performans grubunda değerlendirilmektedir. Sonuçta; çalışanların bilgi, yetenek ve yetkinliklerine göre sergilemiş oldukları performans sonuçlarının, işletme için değerini

ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin burada yapması gereken bu çalışanların yeteneklerini sınıflandırmak, farkına varmak ve onları değerlendirmektir.

2.3.3. Performans, Yetkinlik Değerlendirme ve Potansiyel

Performans kelimesi belli bir zaman birimi içinde üretilen ürün, mal veya hizmet miktarı şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca etkinlik, çıktı ve verim kavramlarının yanında bireyin motivasyon ve yeteneği arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu da belirtilmiştir (Kalkandelen, 1997: 154). Performans, planlanmış ve amaçlı bir etkinliğin sonucunda kazanılan şeyin, nicelik ya da nitelik olarak belirlenme durumudur (Akal, 2005: 17).

Performans değerlendirme, belli iş tanımı içinde çalışanların bu iş tanımını hangi düzeylerde gerçekleştirdiğinin belirlenme çabası ve çalışanların tanımlanan görevlerini belli bir zaman diliminde gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Kara, 2009: 54). Performans yönetimi ise, ulaşılan hedeflerle ilişkili bir şekilde performansın incelenmesinin, hedef belirleme ve geri bildirim önemini belirten, yönetim biliminin belirli bir alanıdır. Çalışanların çalışma davranışları ve ürünlerinin tanımlanması, değerlendirilmesi ve güçlendirilmesi konusunda bütünleştirilmiş bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Performans yönetimi, çalışanların kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlayacak biçimde motive edip; işletmeler, çalışan ve takımlardan daha etkili sonuçlar alabilmek için üzerinde anlaşmaya varılan amaçlar, hedefler, performans standartları, ölçüm, ödüllendirme ve geri bildirim gibi aşamalardan oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Performans yönetiminin iyi olması için; kesin, yazılı, ölçülebilir, ulaşılabilir, zamanı belli, esnek ve yetki ile uyumlu performans standartlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Akçakaya, 2012: 172). Bu noktada yetkinlik kavramının da tanımlanması gerekmektedir.

Yetkinlik, bir işletmede performansın üstün olması için; beceri, bilgi ve kişilik özelliklerini içine alan gözlemlenebilir davranışlardır (Ünsar, 2009: 44). Çalışanlarla yapmış oldukları işler arasında karmaşık ilişkiler bulunmaktadır. İşverenler, işleri genel olarak bir roldeki performansın üstün olmasını sağlayan davranışlar bileşimi,

kısaca yetkinlikler şeklinde ifade etmektedir. Temel yetkinlikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Biçer ve Düztepe, 2003: 14):

- a) Beceri, bilgi ve deneyim,
- b) Yetenek (çalışanların neleri yapabilecek kapasitede olduğu),
- c) Stil (çalışanların takımları, iş arkadaşları ve işletmenin tamamıyla nasıl bir ilişki içerisinde oldukları),
- d) Motivasyon (çalışanların işi yaparken harcadıkları enerjileri, onları motive eden veya etmeyen unsurlar)

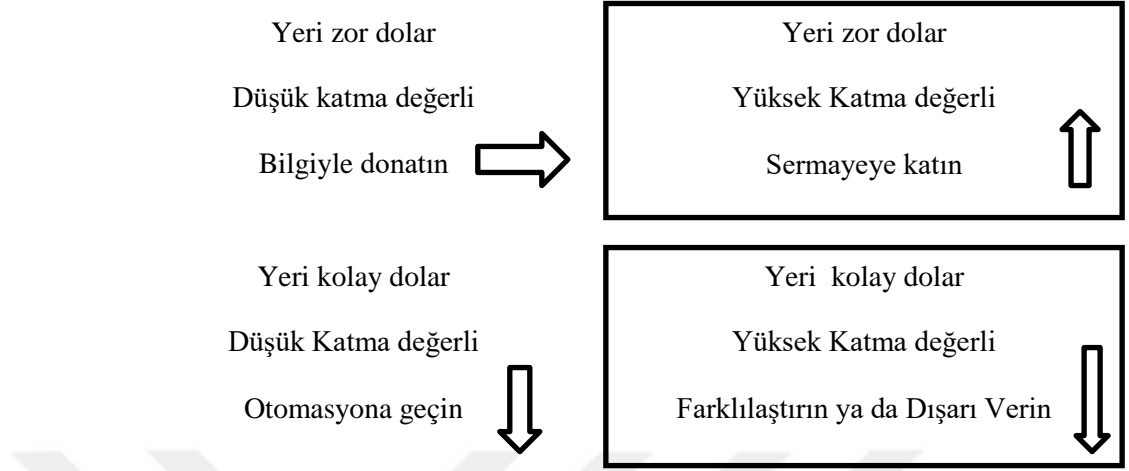
Yetkinlik bazlı yönetim bütün temel insan kaynakları alanlarını kapsamaktadır. İnsan kaynaklarında, iş tanımları ve yetkinlikler olarak bütün fonksiyonlar özette şu şekilde yürütülmektedir (Özdiller, 2005)

- a) Performans yönetimi, işletme çalışanların performanslarının izlendiği ve değerlendirildiği sistemlerdir.
- b) Ödül ve ücret yönetimi, özellikle pazar araştırmalarına bakılıp; çalışanların ikramiye, prim, maaş ve sosyal haklarının belirlendiği sistemlerdir.
- c) Seçme-yerleştirme boş olan pozisyonların doldurulabilmesi için aday bulmak, çeşitli yöntemler ile seçildiği ve yerleştirildiği sistemleri kapsamaktadır.
- d) Eğitim planlaması, iş yerindeki durum ve performans değerlendirmeye bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği ve organize edildiği sistemlerdir.
- e) Kariyer planlama, çalışanların kariyerindeki yönleri ve adımlarını belirlemeye yarayan sistemleri kapsamaktadır. Yedekleme, yöneticileri ve liderleri geliştirebilmek için adayların belirlenmesi, izlenmesi ve gelişmelerinin yönetilmesini ifade etmektedir.

2.3.4. Yetenek Matrisi Oluşumu

Yetenek matrisi, bir işletmenin çalışan performansının sınıflandırdığı tabloyu ifade etmektedir. Çalışanların potansiyel ve performans ölçümünün çıktıları, yetenek matrisindeki uygun olan bölüme yerleştirerek çalışanın işletme için ne ifade ettiğini gösteren bir tablo oluşturulmaktadır.

Tablo 11: İşgören Değerlendirme Matrisi



Kaynak: Stewart, 1997: 100.

İşletmeler çalışanları yaptıkları işe ve kendi niteliklere göre dört ayrı kategoride değerlendirilebilmektedir (Stewart, 1997: 99 - 101):

a) Matrisin sol alt karesinde, düşük katma değerli ve yeri kolay doldurulabilen çalışanlar bulunmaktadır. İşletme bu tarzdaki çalışanlara gerek duyabilmekte; ancak başarısı doğrudan onlara dayanmamaktadır. Bu tür işler için işletmeler, otomasyona geçebilmektedir.

b) Sol üst karede, kalifiye üretim işçileri, tecrübeli yönetici asistanları veya kalite güvencesi, kurum içi iletişim, iç denetim gibi büro işlerini görenlerle karmaşık bir işin bir kısmını öğrenen, ancak bulunduğu pozisyonda işini iyi yapan çalışanlar yer almaktadır. Nitelikleri açısından düşük katma değer üretebilen bir konumda bile olsa, deneyim ve uzmanlık gerektiren işleri yapan çalışanların yerlerinin doldurulması güçtür. Dolayısıyla da işin işleyişi bakımından önemli olan bu çalışan grubu işletmede tutulmalıdır. Ancak beceri ve bilgilerini geliştirmeleri için teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.

c) Sağ alt karedeki çalışanlar, tüketicilerin yüksek değer biçtiği işleri yapmaktadırlar; fakat nitelikle yaptıkları iş olarak yeri kolay doldurulabilmektedirler. Dolayısıyla da

bu gruptaki çalışanlar ya becerilerini geliştirilerek farklılaştırmakta ya da işten çıkarılmaktadırlar. Bunun nedeni de bu hizmetlerin dış kaynaklardan tedarik edilebilmesidir.

d) Sağ üst karede, yıldızlar yani yetenekler bulunmaktadır. Bu kişiler, mevcut yetenek anlamında yeri neredeyse doldurulamaz konumda olan çalışanlardır. Bu çalışan grubunun, işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı ve taklit edilmesi zor insan sermayesini oluşturduğunu belirtmek gerekmektedir. Dolayısıyla, üretimi yapılan ve pazara sunulan çeşitli hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi konusunda tecrübe ve yetenekleriyle kritik rolü olan bu çalışmalar sayesinde işletmeler, rakiplerinin önüne geçebilmektedirler. Bununla beraber rekabet avantajı da elde etmiş olacaklardır. Bu değerlendirmeden hareketle, sağ üst karedeki yıldızlar şeklinde ifade edilen çalışan grubu, işletmelerdeki en değerli çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Kısaca işletmelerin onlara yatırım yaptıklarını söylemek mümkündür. Diğerleri, ya ikame edilebilir çalışan grubunu oluşturmakta yada işletme bakımından daha fazla emek maliyeti niteliği taşımaktadır (Alayoğlu, 2010: 80-81).

2.4 YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ

2.4.1. Yedekleme ve Lider Geliştirme Programları

insan kaynakları departmanı tarafından yapılan işgücü planlamasının temel amacı ileriki dönemlerde ihtiyaç duyulacak personeli öngörerek işletmeye çekmektir. Özellikle yetenekli çalışanların işletmeye alınabilmesi için özel çabalar gerekmektedir (Ceylan, 2007: 93). Kritik işlerde çalışanların üst rol modellerinin gelişimi konusunda özenli davranan işletmeler, yetenek ve yedekleme havuzu oluşturma sistemlerinden faydalanmaktadırlar. Oluşturulan yetenek ve yedekleme havuzu sistemiyle boş pozisyonlar için uyumlu ve uygun çalışanlara en hızlı şekilde ulaşılabacaktır (Altınöz ve Çöp, 2010: 11).

Kariyer yönetiminin işlevi, sürekli ve döngüselidir. Buradaki en önemli konu da yönetsel gelişme ve örgütsel yedekleme planlamasıdır. Yönetsel gelişim, yeni yönetsel kapasite ihtiyacını, hızlı teknolojik ve örgütsel değişimi, yönetim ve finansal gücü konumunda tecrübe ve test edilmiş uygun yöneticileri arttırır. Örgütsel yedekleme planlaması, uzun vadeli anahtar yönetim pozisyonunda olan potansiyel

adayların yetiştirilerek, geliştirilmesi ve bir kimlik kazandırılması yöntemleriyle kurumsal liderliği oluşturmak olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 1997:107-120).

Liderlik ise, en genel haliyle lider sıfatı taşıyan kişilerin çevresindeki kişileri belirlenen amaçlara ulaşabilmek için ikna etme yeteneğidir (Erdoğan, 2007: 486–487). Lider, işletme çalışanlarının benimsediği düşünceler, fikirler ve ilkeler etrafında bütünleştiği ve birleştiği; bir hedefe doğru insanları peşinden sürükleyen veya başkalarını belli amaçlar kapsamında davranışlara sevk eden kişidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Cohn vd.(2005: 64) etkin yedekleme planları ve liderlik geliştirme programlarının güçlü bir şekilde yaratılmasının üzerinde durmuşlardır. Doğru yetenekleri doğru rollerde değerlendirmenin işletmelerin başarılı olmasında önemli olduğunu altını çizmişlerdir. Başka önemli bir konu da yetenek yönetimi programları kapsamında etkin liderlerin gelişimi hususuna öncelik vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra işletmelerin yedekleme planlamayla yöneticilerin eğitim ve geliştirme programlarının bütünleşmesi işletmelerin genel olarak takdir edilen ve başarılı olanlar olduğunu savunmuşlardır.

İşletme içindeki liderlik geliştirme, havuzlama ve yedekleme yönetimi işletmelerin performansı ve uzun süreli ayakta kalabilmeleri konusunda önemli belirleyicileridir. Yetenek yönetimi programlarının uygulama hususunda en fazla yedekleme yapma, çalışanların motivasyonunu yükseltme ve işletmede kalmayı kolaylaştırmaktan bahsedilir. Bunun yanı sıra işletmeye para kazandırma, işletme hedeflerini gerçekleştirme, çalışanlarda farkındalık oluşturma, net bakış açısı kazandırma, işletme stratejisinin gerektirdiklerine uygun kişiler yetiştirme, bağlılığı arttırma, doğru kişileri doğru işlerde ve doğru pozisyonda yerleştirme, eğitim gelişim kaynaklarını dağıtma ve çalışan devir oranını azaltma da yetenek yönetimi programlarının amaçları arasında sıralanmaktadır (Keçecioğlu vd., 2017:11-12).

Kariyer planlaması, kişinin sahip olduğu ilgi, beceri, fırsat ve değerlerin daha çok farkında olması ile bireysel çabaları içermektedir. Kariyer planlama bu hedeflere ve kariyer ile ilgili amaçlara ulaşabilmek için kariyerle ilgili hedefleri ve gelişme planlarını tanımlamayı kapsamaktadır. İnsan kaynakları uzmanları günümüzde, işe alım ihtiyaçlarını kariyer planlaması yoluyla gidermektedirler. İdeal olan bütün çalışanların kariyer planlama teşviklerini kabul etmesidir. Özellikle yöneticiler,

kariyer planlamaya teşvik ettikleri zaman çalışanları yönlendirmesi neticesinde kariyer amaç ve çalışmaların düzenlemesi daha olanaklı bir hale gelmektedir. Yöneticiler, daha çok eğitim ya da kariyer geliştirme etkinliklerine fırsat tanıyarak çalışanı motive edebilmektedirler (Ata, 2006: 42).

2.4.2. Koçluk ve Mentorluk

Günlük yaşamda ve iş hayatında çalışanların kalıtsal, çevresel ve yaşadıkları tecrübelerin etkisiyle belli mutluluk seviyeleri yaşadıkları görülmektedir. Bu mutluluk seviyelerinin kişinin kontrolü ile biçimlenmesine yardımcı bir çalışma ve etkinlik olarak görülen koçluk hizmeti, kişinin olumlu yaklaşımlar geliştirmesini sağlamaktadır (Kışlalı, 2019: 108).

Mentorluk, bir meslekte yeni olan kişilerin o mesleği daha iyi yapabilmeleri için gereken beceri ve bilgiye sahip olan daha deneyimli bir başka kişinin ona yardımcı olması ve yol göstermesi olarak kabul edilen bir süreci ifade etmektedir (Çelik, 2011: 300; Searby ve Tripses, 2012: 1). Eğitim süreciyle gerçek yaşam tecrübesi arasında köprü kurmanın bir süreci olarak da ifade edilmektedir. Mentorluk kavramı kişinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkaran, zayıf ve güçlü yönlerini keşfetmesine yardımcı olan, performans ve motivasyonlarını yükselten, kişisel gelişim süreçlerini hızlandıran, liderlik yeteneklerini geliştiren, zorluklarla başa çıkmayı öğreten ve gereksiz risklerden koruyan yönetim anlayışını kapsamaktadır (Şen ve Alan, 2014: 99).

Mentor ve mentorluk uygulamasından faydalanan kişi veya kişiler arasında her çeşit etkileşim tam güven içinde yürütülmelidir. Mentor, sormuş olduğu sorular ile danışan bireyin, hedefine ulaşımını sağlamaya yardımcı olmaktadır (Çelik, 2011: 300).

Mentorlukla yakın ilişkili olan koçluk kavramı, yetiştirmek anlamında kullanılmaktadır. Daha ziyade sonucunda beceri öğreniminin amaçlandığı eğitimlerde eğitim tekniği şeklinde kullanılmaktadır (Aslan ve Odabaşı, 2013: 46). Koçluk sürecinin işleyişi şu şekildedir (Aydoğdu, 2004: 4):

- a) Koç işi göstermektedir,
- b) Danışan işin nasıl yapacağı üzerine çalışmaktadır,
- c) Koç geri bildirim vermekte ve tekrar gözden geçirmektedir.

İşletmelerde sıklıkla gündeme gelen performans koçluğu, işletme içerisinde çalışan performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Genel olarak işletme içinde özel eğitim alan koçlar, kendi astları veya başka departmanlardaki çalışanlara koçluk yapmaktadırlar. Koçların çalışanları değerlendirdiği, performansları hakkında geri bildirimde bulunduğu bu uygulamada kurum performansındaki sorunlar, kişiler arası anlaşmazlıklar, çalışanların karşılaştıkları problemler gibi sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapmaktadır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 44).

2.4.3. Oryantasyon

İşletmelerin artan rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri ve insan kaynağının gelişmesi bakımından eğitimin önemli olduğu görülmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri insan kaynakları yönetiminin görevlerindedir. İnsan kaynakları değişen ve gelişen şartları izleyerek çalışanların bu koşullara hazırlanmaları (Yenilmez vd., 2016: 133).

Bu kapsamda oryantasyon, bir işletmede işe yeni giren veya farklı bir göreve geçen çalışanın iş yaşamında ihtiyaç duyacağı beceri, bilgi ve tutumu kazanmasına, istenen verimlilik ve etkinlik düzeyine en kısa vadede ulaşması ve gelişmesine fırsat sağlayan uyumlaşma sürecidir. Oryantasyonun temel amacı, çalışanın yaptığı görevin gerektirdiği beceri, bilgi ve tutumun kazanımını sağlayarak hizmetin niteliğini geliştirme ve maliyetin düşmesine yol açmaktadır (Kaya, 2007: 27).

Oryantasyon eğitimi sürecinin genel anlamda dört temel faaliyeti kapsadığı görülmektedir. Bunları, yeni çalışanın iş arkadaşları ve yöneticileri ile kişiler arası ilişkiler geliştirmesini sağlama (benimsetme); kendisine verilen işi başarması için görevlerini öğretme (yeterlilik); işletmedeki rolünü ve bu rol ile ilgili olarak informal ya da formal gruplarda rolleri belirginleştirmek (rol tanımı); yeni çalışanın rol ve görevlerinin gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etmek ve değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu) olarak sırlamak mümkündür (Kocabacak, 2006: 23).

2.4.4. Şirket Akademileri

Şirket akademilerinde eğitimlerin planlanması, verilmesi, ölçme ve değerlendirme süreçleriyle operasyonel plan gibi bir çok süreç içinde görevli olacak kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan akademilerin çeşitli sektörler, uzmanlık alanlar ve kademelerde çalışanlar için istihdam fırsatları da yaratmaktadır. Şirket akademileri yönetimi, diğer iş kollarındaki gibi önemli bir alan olduğu görülmektedir. Yetkilerin sınırları net bir şekilde çizilmesi ve sorumlulukları dağıtılması gerekmektedir. Kilit görevlerde yer alan kişilerin yedeklenmesine özellikle önem verilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetim bölümü, bu inisiyatifin liderliğini yürütebilecek birimler haline gelmişlerdir (Nâsırlı, 2015: 17).

Şirket akademileri bir anlamda kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli olarak yeniden şekillendirme becerisinin kazandırılması ve işyerinde eğitimin ötesinde, yetenekli ve kurumsal bir üniversite modelinin oluşturulmasını kapsamaktadır. Kurumsal bir üniversite, çalışanlara, kendi değerlerine değer katma fırsatı sunmasının yanında beceri, bilgi ve verimliliklerini inovasyon ve verimlilik yoluyla geri verme misyonunu üstlenmektedir (Ilyas, 2017: 87).

2.4.4.1. Yetenek Yönetimi Kapsamında İşletme Uygulamaları

Şirket akademileri eğitim ve geliştirme bölümlerinin tekrardan yapılandırılmasından ziyade insanları, işi öğrenme ve süreçleri kapsayan bir entegrasyon sürecini ifade etmektedir. Bu süreç içinde Hayat Boyu Öğrenme'yle alınacak olan akademik ve profesyonel bir desteğin, güçlü bir akademi kurulmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda kurumlardan gelen talepler kapsamında kurumlar ile yapılan ortak çalışmaların neticesinde mevcut durum tespiti yapıp; kurumun eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim check-up hizmetlerinin de verilmesi önemlidir. Şirket akademileri çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri için güçlü bir modeldir. Şirket akademileri bir anlamda bilgi sermayesi ve marka stratejisi olarak görülmektedir. Şirket akademisi kurumların stratejileriyle hedef olan kitlesinin öğrenme amaçlarını birbirlerine bağlamaktadır (hbo.ticaret.edu.tr, 2018).

Yetenek yönetiminin öncelikle insan kaynaklarının konusu olduğu belirtilmiştir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde yöneticilerin kendi yedeklerinin de yetiştirilmesi, onların performanslarını etkilemesi beklenmektedir. Günümüzde

başarılı bir şekilde yetenek yönetimi yapan şirket sayısı çok çok azdır. Türk Telekom İnsan Kaynakları'nda dönemin Genel Müdür Yardımcısı olan Bahattin Aydın'ın yaptığı açıklama kurumun yetenek anlayışını ortaya koymaktadır:

“Bize göre yetenek, duygusal olgunluk, öğrenme ve adaptasyon hızı, iç motivasyon ve liderlik konusunda yüksek potansiyel anlamına geliyor. Bu perspektifte yapılan potansiyel değerlendirmelerini, işe yapılan somut katkıyı ortaya koyan performans sonuçları ile entegre ederek çalışan matrislerini oluşturuyoruz. Üst yönetiminin de katıldığı komite toplantılarında, netleşen yetenekler için her gruba özel gelişim çözümleri ile yeteneklerin gelişim planlamalarını çiziyoruz” (<http://www.hurriyet.com.tr>, 2015).

Bir çok şirket yetenek yönetiminin de sadece yeteneği çekmek şeklinde algıladığı görülmektedir. Hatta bazı üniversitelerden öğrencileri işletme bünyesine katmak gibi görenler de olmuştur. Oysa yeteneği işe alma durumu bir başlangıçtır. Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Danışmanı İ. Yelkenci'nin konuyla ilgili olarak yaptığı açıklama önemlidir:

“Yetenekleri şirkete çekince iş bitmiyor, sadece başlıyor. O bireyin yetkinliklerini güçlü ve zayıf yanlarını iyi anlamak, güçlü yanlarını kullanarak zayıf yanlarını geliştirmek, performansını yakından takip edip doğru değerlendirmek gerekiyor. Özellikle genç jenerasyonda iyi davranışı anında ödüllendirmek ya da başarıyı kutlamak, sürekli gelişime yönelik geribildirim vermek ve gelişim olanakları sağlamak gerekiyor. Yöneticilerin, çalışanlarının kariyer hedeflerinden haberdar olmaları, bazen iş tanımlarını bu hedefler doğrultusunda esnetebilmeleri ve hedeflenen kariyer yolunda ona destek olmak gerekiyor. Ne yazık ki şirketlerin büyük çoğunluğu bu beklentilerin karşılanması konusunda sınıfta kalıyor ve yetenekli çalışanları elde tutmakta zorlanıyor” (Sözer, 2015).

Yeteneklerin işletmelere bağlılığının artırılmasıyla ilgili sürekli öğrenme ortamının desteklenmesi, kariyer danışmanlığı, koçluk/mentorluk uygulaması, yurtiçi ve yurtdışı

gelişim programları gibi gelişim aksiyonlarına yer vermek gerekir. Yetenek havuzunda bulunan her çalışanın muhakkak bir rolü yedekliyor olması önemlidir. *Vodafone* Türkiye'deki yetenek yönetimi, işletme kültürüne uygun yüksek potansiyelli çalışanların şirkete katılmasına önem vermekte ve onların eğitimleri, farklı roller ve sorumluluklarla kariyerlerini desteklenmiştir. *Vodafone*'nun gündeme getirdiği *Red Experience* uygulamasıyla yüksek performansa dayalı kültürü destekleyen, çalışanların orta ve uzun vadeli kariyer hedeflerini gerçekleştirebildikleri bir kültür oluşturmak hedeflenmiştir. Bu yaklaşımın sayesinde sürekli artık bir yetenek havuzunun olması belirtilmiştir. Çalışanlarının tümünün, kariyer planlarını yöneticilerinin yanında insan kaynakları iş ortaklarıyla da açıkça gelişim planları oluşturulmuştur. Böylece, hem daha dinamik bir kurum yapısına teşvik edilmiş, hem de var olan işlerin haricinde farklı görev ve sorumluluk fırsatları oluşturarak çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlanmaktadır (www.kariyer.net, 2014).

Şirket akademisine önem veren kurumlardan biri de *Efes*'dir. 2010 yılından bu yana *Academia Efes* kapsamında gelişim faaliyetleri düzenlendiği görülmektedir. *Efes Yetenek Yönetimi Müdürü İ. Gökgöz*, *Efes*'li olan liderler yetiştirme, ortak bir yönetim dili oluşturma ve sürekli öğrenmeye teşvik eden kültürü güçlendirebilmek için böyle bir yapı oluşturduklarını belirtmiştir. Ayrıca, "*Academia Efes'i altı farklı ülkedeki Efes çalışanlarını farklı platformlarda bir araya getirmek, işbirliklerini kuvvetlendirmek ve kurumsal hafızamızı canlı tutmak için bir fırsat olarak*" tanımlamıştır. *Academia Efes* kapsamında gelişim programları, uzman kişi ve kurumlar ile birlikte hazırlanmaktadır. Bu süreç içinde yönetim kademelerinden gelen görüşleri ve farklı seslerin de dinlendiği ifade edilmiştir (www.myfikirler.org, 2013). Burada *Turkcell Akademi*'den de bahsetmek gerekir. 2006'da *Turkcell Grup* çalışanlarına eğitim vermek için kurulmuştur. Günümüzde her büyük şirketin bir akademisi olduğu görülse de o dönemlerde şirket akademileri yeni yeni kurulmaktaydı. 2008 yılında *Turkcell Türkiye*'nin dört bir yanına yayılan bayi ağına, bugün neredeyse 60 bin çalışanı olan, hızlı ve ortak eğitim sunmak için eğitimleri online ortama taşımıştır. 60 bin kişinin cep telefonundan, bilgisayarından, ve ipadinden internete bağlanarak eğitim almaya başladığı görülmektedir (Sözer, 2015).

Turkcell Akademi'yi kullanan işletmelerden biri *Boyner Grup*'tur. Sınıf içi eğitimleri verdikleri *BANG* isminde bir akademileri olduğu görülse de *Turkcell Akademi*

işbirliğiyle BANG'ın e-learning tarafını oluşturmuştur. Boyner Grup İnsan Kaynakları, Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik'ten Sorumlu Başkan Yardımcısı, “*Bir senede 250’den fazla iç eğitim yarattık. Biz ayrıca bunu iç iletişim için de kullanıyoruz. Mesela Cem Boyner’in mesajlarını da çekip yolluyoruz. En çok CEO mesajları seyrediliyor. Genel olarak izlenme oranları yüzde 70’in üzerinde*” demiştir (www.hurriyet.com.tr, 2018).

Teknosa Akademi ise, 2005’de kurulan ve elektronik perakendeciliğinde ilk ve tek MEB onaylı sertifika veren kurumdur. Bilimsel perakendecilik anlayışı kapsamında Teknosa standartlarına uygun olan, alanında yetkin, hizmet anlayışı gelişmiş, başarılı çalışanlar yetiştirmek üzere faaliyet göstermektedir. Akademiyle hem işletme çalışanlara eğitim verilmekte hem de adaylar yetiştirilmektedir. Bunun yanında İŞKUR iş birliğiyle açılan MEB onaylı Teknosa Aday Satış Danışmanı Eğitim Programı, ürün bilgisi, Teknosa satış servis standartları, iş sağlığı ve iş güvenliğiyle mağazada kullanılan programlara yönelik verilen sistem eğitimlerden oluşmaktadır. Teknosa, sektöre nitelikli çalışanlar yetiştirmek için yaptığı yatırımlar ile başarılarına imza atmıştır. 2012’den bu yana Teknosa Akademi platformundan çalışanlara *Intel Retail Edge* eğitimlerini veren Teknosa, 2017’de eğitimlerin tamamlanma oranlarına göre Avrupa’da ve Türkiye’de birinci sıraya yerleşirken, dünyada da ikinci olmuştur. Teknosa Akademi dışında Marks & Spencer, YKM ve Turkcell’in de bu kategoride aday gösterildiği *En Başarılı İnsan Kaynakları Uygulaması Ödülü*, *Perakende de Her Şey İnsan* ilkesinden hareket ederek, sektörde insan kaynakları yönetiminde sürekli, etkili, memnuniyet verici ve yenilikçi özellikleri barındıran en başarılı insan kaynakları uygulamasına verilmiştir (www.teknosaakademi.com, 2017).

2.4.4.2. Şirket Akademileri Uygulamalarının Yetenek Yönetimi Sürecine Etkileri

Teknolojideki gelişmelerin hızlandığı, endüstri 4.0 ve yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz işletmeleri, amaçladıkları verimliliğe ve hedeflerine ulaşabilmek için nitelikli çalışan gücünün önemli olduğunu ve bu çalışanları elde tutmak gerektiğini fark etmişler ve gereken iş gücünü elinde tutmanın yolunu aramaya başlamışlardır. Burada da yetenekli çalışanlara ulaşmanın önemli olduğu görülmektedir.

Son zamanlarda gündemden düşmeyen şirket akademilerinin yetenek yönetimi konusunda işletmelere sağladığı yararlar önemli hale gelmiştir. Şirket akademileri uygulamalarının yetenek sürecine etkilerinin incelendiği çalışma sayısının kısıtlı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Konunun güncel olması ve yapılan araştırma ve çalışmaların kısıtlılığı bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

2011 yılında Global Assessment Trends'in yaptığı bir çalışmada Yetenek Yönetiminin ölçüm faaliyetleri ve konuyla ilgili trendler incelenmiştir. Yapılan çalışmada yedekleme planlamasının artarak önem kazandığı ve işletmelerdeki performans yönetimini, insan kaynakları stratejilerinde öncelikleri arasına aldıkları ortaya konmuştur (Yiğit ve Kaplan, 2015: 290).

Bayrakgil (2018: 48)'in yaptığı öğrenme, eğitim ve gelişim olanaklarının duygusal bağlılığa güçlü olumlu etkileri olduğu, şirket akademileri kapsamında yapılan gelişim uygulamalarının da bu bağlılığı arttırdığı görülmüştür. Bu çerçevede şirket akademi yapılarının kurulması öğrenmeyi destekleyici önemli kazanımlardandır. Eğitim ve gelişim şirket akademi çözümlerinde önemlidir (Bayrakgil, 2018: 48).

Allen şirket akademilerinin öncelikli eğitim vermek veya kurum kültürünü ileri taşıma konusuyla ilgilenmediklerini belirtmiştir (Allen, 2002: 9). Kurumun başarılı olmasında kilit bir faktör şeklinde ortaya çıktığı görülen çok boyutlu bakış açısına sahiptirler. Stratejileri desteklemek için görev yapan bir birim olarak görev yapmaktadırlar. Üst düzey yöneticinin bir çoğu, “öğrenen bir organizasyona” sahip olmanın değerli olduğunu düşünmektedir. Araştırmalar, en iyi yetenek, yenilikçilik ve verimliliğin, öğretimin anlamını derin bir şekilde kavramış organizasyonlarda görüldüğünü göstermektedir (Nonaka, 1991: 97).

Maryland, Bethesda'da Knowledge Asset Management'ta sırası ile başkanlık ve araştırma şubesi müdürlüğü görevlerine gelen L. Bassi ve D. McMurrer, üç yıl süresince, diğer işletmelere göre çalışan gelişmelere en az iki kat para harcayan işletmelerin performanslarını izlemiştir. İnsana en fazla yatırım yapan işletmelerin, söz konusu sürede Standard & Poor (S&P) endeksine göre %17 ila %35 daha iyi performans sergilediğini gözlemlemişlerdir. Bunun yanında bunu destekleyecek biçimde, eğitimin işletmenin finansal durumuna etkisinin üzerine yapılan

araştırmalarda, eğitime daha çok yatırım yapan şİletmelerin, daha az yapanlara nazaran borsada daha iyi performans gösterdiği belirtilmiştir (Bassi vd., 2000: 2).

Jansik vd. (2005: 40), yetkinlik açıklarına odaklanan geleneksel eğitim ve gelişim programlarına ek olarak kurumsal akademiler şirketin kısa-orta-uzun vadeli stratejilerini destekleyen faaliyetlerini de yürütmesi gerektiğini ve şİletmenin stratejik karar alma mekanizmalarında etkili olarak yer almalılardır. Buna ek olarak Jansik, Kwakman ve Streumer araştırmaları sonucunda tüm şirket akademilerin şirket içinde konumlandırılması, amaç ve hedefleri, şirket stratejileri ile ilişkileri ve ana faaliyet alanları doğrultusunda üç faz (Operasyonel Faz, Taktiksel Faz, Stratejik Faz) içinde yer aldığını gözlemlemişlerdir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET AKADEMİLERİ UYGULAMALARININ YETENEK YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu tezin amacı 2000’li yıllarda adımları atılan şirket akademisi oluşumunu incelemek, şirket akademisi uygulamalarının yetenek yönetimi uygulamalarındaki rolünü ortaya koymaktadır. Gerçek işletmelerde nasıl yapıldığını incelemek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda şu araştırma soruları geliştirilmiştir:

- Şirket akademisi organizasyon yapısı ve vizyonu nasıldır?
- Eğitim-gelişim programları ve yöntemleri nelerdir?
- Eğitim ihtiyaç analizleri ve planlamaları nasıl yapılmaktadır?
- Akademideki eğitmen kadrosu nasıl belirlenmektedir?
- Akademinin yetenek yönetimi ile ilgili hedefleri nelerdir?
- Yetenek yönetimi için uygulanan yöntemler ve bunların sonuçları nelerdir?
- Diğer akademilerden farklı olarak yapmış oldukları faaliyetler nelerdir?

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Şirket akademilerinin rolü giderek artmaktadır. Buna karşın şirket akademisi uygulamalarıyla ilgili yapılan akademik çalışmalar sınırlı kalmıştır. Özellikle ülkemizde konuyla ilgili çok az sayıda tez bulunmaktadır. Özellikle gerçek işletmelerde uygulamaların nasıl yapıldığının ortaya koyulduğu bu çalışma önem taşımaktadır.

Çalışmada, şirket akademilerinin Türkiye’de nasıl algılandığı, hangi aşamada oldukları, nasıl aksiyon aldıkları, akademi amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda uyguladıkları yöntemler ve planlamalar ele alınmıştır. Araştırma, şirket akademilerinin vizyonlarını, eğitim ve gelişim için yapmış oldukları çalışmaları ve yetenek yönetimini kapsamaktadır. Yapılan bu araştırma, gelecek çalışmalar için destek sağlayacak ve gelişim süreçleri hakkında veri toplamak için yol gösterici olacaktır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada örnek olay incelemesi yapılmıştır. Örnek olay karmaşık, özel ve ilginç bir olgunun, durumun kendi koşulları içerisinde incelenmesi olarak tanımlanabilir. Bu yöntemde güncel bir olgu, olay, durum, birey ya da grupların derinlemesine incelenmesi gerekmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2018:104)

Örnek olay analizi çalışmalarında, seçilen örneklem ünitesinin kompleks davranış şekillerine ve çevre faktörlerinin etkisine bakılarak olay içerisindeki etkisi bulunan tüm faktörlerin etki değerleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örnek olay analizi çalışmalarında tüm süreç, süreçte yer alan örneklemin geçmişi, sosyolojik etkiler, enformasyon etkileri, ortamın makro ve mikro değişkenlerinin etki kuvvetleri göz önüne alınarak araştırma sonucuna ulaştırılmaktadır. Örnek olay analizi çalışmalarında süreçsel amaç, günlük yaşam içerisinde karşılaşılan sorunun içinde olmak ve sorunu örneklemin katılımı ile çözmektir. Örnek olay analizi çalışmalarının metodolojisi, sorunun yaşandığı olayın içerisindeki değişkenleri anlama odaklı bir metodolojidir. Örnek olay analiz çalışmaları, işletmelerin, departmanların, çalışanların, konuların, sorunların ya da programların yakından incelenmesini içerebilir (Yanık, 2015: 247).

Nitel araştırmalarda örneklemin amacı, bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli olgu ya da olayı elde etmektir. Bütün dikkatler incelenecek konunun süreçleri hakkında bilgi toplamaya elverişli örneği bulmaya odaklanır. Dolayısıyla temsil gücünden çok, örneğin araştırma konusu ile olan ilgisi dikkate alınmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016:220).

Şirket akademilerinin Türkiye’de gelişme sürecinde olan yeni bir kavram olduğu görülmektedir. Bu nedenle alt yapısında çok fazla veri bulunmadığı için, konuyla bire bir çok fazla kaynağa ulaşamamıştır. Bu çalışma, yabancı kaynaklardan faydalandığı gibi şirket akademilerinin özellikle web sitelerinden, dergi arşivlerinden, gazete yayınlarından ve diğer basılı kaynaklardan, röpotajlardan faydalanarak söz konusu akademiler konusunda bilgilerin geliştirilmesi ve sağlanması yoluyla yapılmıştır.

Bu araştırmada edinilen bilgiler üç farklı şekilde toplanmıştır. Bunlar, çalışılan konu ile ilgili literatür araştırması yapmak, şirket ve şirket akademilerinin araştırılması ve yetkili kişilerle birebir çoklu derinlemesine görüşme ve röportaj yapmak. Literatür araştırması, çalışılan konu için alt yapı oluşturmayı ve konu için bilgilerin toplanmasını sağlar. şirket ve şirket akademilerinin araştırma bölümü ise, işletmelerle ilgili bilgiler, işletmelerin web sitelerinden, dergi ve gazete için yapılan röportajlarından elde edinilmiştir.

Araştırmada derinlemesine görüşme metodu kullanılmıştır. Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler yapılmıştır. Görüşme kişilerden belli bir konuda duygu ve düşüncelerini alma etkinliği olarak tanımlanabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırmacı tarafından hazırlanan sorular üzerinde yanıtlayıcının kısmen düzeltme, düzenleme hakkı vardır. Sorgulayan ve yanıtlayan, bazı soruları birlikte yeniden düzenleyebilir. Böyle olunca da bu teknik genellikle nitel araştırmalarda kullanılabilir (Sönmez ve Alacapınar, 2018:185).

Yapılandırılmış görüşmeler için önceden hazırlanan sorular sorulmuştur. Bu sorular, Ek-1' de bulunmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler ise görüşme esnasında spontane olarak konuşulmuş olup, ses kayıtları alınmıştır. Fakat işletmeler, ses kayıtlarının, kayıt olarak kullanılmasına izin vermemiştir. Sadece bilgi toplama amaçlı kullanılmıştır.

3.4. ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın örneklemi, Allianz Türkiye ve İnci Holding şirketlerini kapsamaktadır. Bunun en büyük nedeni alanında uzman ve başarılı şirketler olmasıdır.

3.4.1. Allianz Türkiye

Dünyanın en büyük ve en prestijli sigorta şirketlerinden biri olan Allianz, Yapı Kredi Sigorta'nın yüzde 80,07 hissesini satın alarak 12 Temmuz 2013 tarihinden itibaren kurumun ana ortağı oldu. Alman sigorta şirketi Allianz, Yapı Kredi ile olan uzun vadeli stratejik ortaklığına imza atmış olup, çalışmalarını sürdürmektedir. 70 ülkede faaliyet yürüten Allianz, genç ve dinamik çalışan kadrosu ile dikkat çekmektedir.

Yapı Kredi ilk sigorta akademisini Boğaziçi Üniversitesi iş birliği ile kurmuştur. Daha sonra şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, sürekli öğrenmeyi kültür olarak benimsemiş çeviklik ve dinamiklik ilkelerine sahip, tüm değişim ve gelişimlere ortak olmak vizyonu ile 2015 yılında Allianz Türkiye Akademi (ATA) kurulmuştur.

Allianz İnsan Kaynakları Grup Başkanı, “Allianz Türkiye İnsan Kaynakları olarak, mevcut ve potansiyel çalışma arkadaşlarımızın gelişime, iyiliğe, geleceğe, yeniliğe tutkuyla yürüyecekleri yolu inşa etme vizyonuyla hareket ediyoruz.” Bu vizyonun savunucusu olduklarını söylemektedir (www.allianz.com.tr, 2019).

3.4.2. İnci Holding

Türkiye’de 67 yıl önce kurulan ve otomotiv sektörüne etkili ve başarılı şekilde giriş yapan “İnci Holding” , bugün 2.800 adet çalışanı ve 9 grup şirketi bulunmaktadır. Faaliyet alanı başta otomotiv olmak üzere, lojistik ve otel ekipmanlarıdır. İnci Holding, Türkiye ekonomisine katkıları ile büyümeyi desteklemektedir. 100’den fazla ülkeye ihracat yapmaktadırlar. “*Geleceğin iş alanlarında, uluslararası yatırımlarla şirket değerini katlayarak yeni nesillere aktarmak*” vizyonları ile sürekli gelişimi ve sonuç odaklı çalışmayı değerleri haline getirmişlerdir.

3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Nitel araştırmalar için ver toplamanın değişik yollarından söz edilmektedir. Bu yolların farkı yazılarda farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır (İslamoğlu ve Alıncaık, 2016:221). Bu çalışmada, bilgi toplama yöntemlerinden derinlemesine görüşme yönteminden yararlanılmıştır.

Yapılandırılmış görüşme soruları için neredeyse tamamı açık uçlu sorular olarak hazırlanmıştır. İki farklı sektörde, iki büyük şirket akademisi incelenmiştir. Bu neden ile görüşmeler detaylı olarak gerçekleştirilmiştir.

Şirketlerin, akademi müdürleri, insan kaynakları müdürleri ve eğitim program gelişim tasarlama uzmanları ile görüşülmüştür. Tüm görüşmeler, 2 ile 3 saat süre içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Allianz Akademi için Akademi Müdürü ile 1 saat, Akademi Eğitim Program Tasarım ve Geliştirme Yöneticisi ile 1 saat görüşme sağlanmıştır.

İnci Akademi için Akademi Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdürü ile toplamda 2.5 saat süren bir görüşme sağlanmıştır.

Gerçekleşen görüşmelerde,

- Genel olarak şirket akademisi organizasyon yapısı ve vizyonu
- Eğitim-gelişim programları ve yöntemleri
- Eğitim ihtiyaç analizleri ve planlamaları
- Çalışanlar ve eğitimciler hakkında genel bilgiler
- Yetenek yönetimi ile ilgili akademinin hedefleri
- Yetenek yönetimi için uygulanan yöntemler ve bunların sonuçları
- Diğer akademilerden farklı olarak yapmış oldukları faaliyetler

Bu görüşme soruları, şirket akademisi yapısını anlayabilmek ve akademilerin yetenek yönetimine olan etkisini keşfedebilmek için hazırlanmıştır. Yapılan tüm görüşmeler, bu araştırmanın amacına uygun bir şekilde yapıp, desteklenmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada sadece iki işletme incelenmiştir. Bu nedenle sonuçlar gerek sektör gerekse şirket akademi uygulamaları için genellememektedir. Öte yandan Nitel araştırmalarda çalışma grubundan elde edilen sonuçlar evrene genellenemez. Çünkü, nitel olgular sanal, yerel, her saniye değişen, her seferinde yeniden yapılandırılan, yenilenemeyen, olunca nitel araştırmalardan elde edilen sonuçlar, benzer olay ve olgulara aktarılabilmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2018:169).

Literatürde belirlenen bilgiler dikkate alınarak şirket akademileri arasında alanında uzmanlaştığı görülen ve başarılı olan iki işletme “Allianz Akademi” ve “İnci Akademi” bu çalışma için tercih edilmiştir.

3.7. BULGULAR

Her iki şirket akademisi ile yapılan görüşmeler kapsamında aşağıda belirlenen sorular sorulmuştur. Sorulan sorular ve elden edilen bilgiler sonucunda değerlendirmeleri yapılmıştır.

3.7.1. Allianz Akademiye İlişkin Bulgular

Akademinin kurulduğu tarihten bu yana, tüm çalışanları ve iş ortakları performansına değer katacak, her zaman ileriye taşıyacak hedefler belirleyen ve gelişim ihtiyaç analizine önem veren Allianz Türkiye Akademi, sürdürülebilir bilgi birikimi ve sürekli öğrenme ilkeleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Allianz akademi, faaliyet alanı olan sigorta eğitimleri, temel sigortacılık eğitimleri dışında bir çok kişisel alanda da eğitim-gelişim programlarını destekleyen bir kurumdur. Özellikle organizasyon yapısı içerisinde ortak liderlik kavramına ve yetenek yönetimine odaklı faaliyet planları bulunmaktadır (www.allianz.com.tr, 2019).

3.7.2. Derinlemesine Görüşme Bulguları

3.7.2.1. Akademi Genel Sorular

1. Kurumunuz için şirket akademisi kurulmasındaki temel amaç nedir?

Allianz Türkiye Akademi, şirket stratejileri ve amaçları doğrultusunda çalışanlarının ve tüm iş ortaklarının iş performansına değer katacak her türlü gelişim ihtiyacını belirlemek ve tüm gelişim faaliyetlerini sürdürebilmek için kurulmuştur.

2. Akademi herhangi bir üniversite ile anlaşmalı olarak eğitim ya da faaliyet çalışmaları düzenlemekte midir?

İstanbul Bahçeşehir Üniversitesinde Risk Yönetimi üzerine Allianz Risk Yönetimi grup başkanı ve ekibi tarafından lisans ve yüksek lisans dersleri vermektedir. İzmir Ekonomi Üniversitesinde ise akademi iç eğitmenleri temel sigortacılık lisans derslerine destek olmaktadır. Türk Alman üniversitesinde “Deneyimsel Öğrenme” Laboratuvarları bulunmaktadır. Risk mühendisleri burada uygulamalı eğitimler vermektedir. Bunların dışında Allianz Akademi çalışanları için Kadir Has üniversitesi sertifika programları ile birlikte yürüttükleri projeleri her dönem bulunmaktadır.

3. Akademi eğitim faaliyetleri için kamu ya da özel kuruluşlardan destek almakta mıdır?

Akademi eğitim faaliyetleri için herhangi bir destek almamaktadır. 2 yıl öncesinde İzmir’de kurulan Allianz Kampüs için İŞKUR ile çalışılmış olup, istihdam sağlamışlardır. İşkur için adayları kendileri belirlemiş ve İşkur’ a çalışacakları

adayları bildirmişlerdir. Fakat devletin şirket akademilerini eğitim ve proje konusunda destekleyici teşviklerinin olmasını istemektedirler.

4. Akademi eğitim faaliyetleri için bütçe planlamalarını hangi kriterlere göre belirlemektedir?

Her yıl başında eğitim ihtiyaç analizi, verimlilik ve zaman yönetimi kriterlerine göre bütçe planlaması yapılmaktadır. Fakat her zaman bütçeyi fazla marj ile çalışmaktadırlar. Eğitim takvimlerinde, yıl içerisinde olası bir değişiklik olması ya da ekstra eğitimler oluşabilme durumunda bütçe planlamasında problem yaşamamak için yıl başında bunu göze alarak planlamaları gerçekleştirmektedirler. Aynı zamanda, bütçe ile ilgili bir modelleme çalışması yapılmaktadır. Fonksiyonların niceliğine ve niteliğine göre eğitim maliyetlerinin piyasadaki rayiç bedellerine göre bütçeleme yapılmaktadır. Ortalama katılımcı sayısı, ortalama eğitim sayısı, eğitimci sayısı bu kriterlerde önem arz etmektedir.

Akademi Eğitim Soruları:

5. Akademi yıllık eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirlemektedir ve bu süreç nasıl organize edilmektedir?

Öncelikle yapılandırılmış bir şekilde ihtiyaç analizi yapılmaktadır. Her bölümde akademi eğitim elçileri bulunmaktadır. Her departman için çalıştaylar oluşturulmaktadır. Tüm bu süreçlerin sonunda ihtiyaçlar belirlenmektedir. Fonksiyonel eğitim programları düzenlenmektedir. Bu eğitimlerin lansmanları çalışanlara duyurulmaktadır. Tüm çalışanların alması gereken kurum eğitimleri dışında çalışanların isteğine bağlı olarak, seçim şansı sunulan eğitimler de her yıl planlanmaktadır. Yıl başında belirlenen eğitim programını yıl içerisinde değişen dinamikler nedeni ile değiştirebilmektedirler.

6. Akademi eğitim uygulama yöntemleriniz nelerdir?

Akademide teknik eğitimler (mesleki fonksiyonel eğitimler), uygulamalı eğitimler, sınıf içi eğitimler ve online eğitimler düzenlenmektedir. Bunların dışında Allianz Akademi'ye özel KAP (kendime ait programlar) eğitimleri bulunmaktadır. Tüm çalışanların bu eğitimlerden iki adet her yıl seçme hakkı bulunmaktadır. Bu eğitimler ağırlıklı olarak kişisel gelişim eğitimleridir.

7. Akademi eğitim kadrosu hangi kriterlere göre belirlenmektedir?

Alanında uzman, etkin ve verimli olabilecek kişiler ile çalışmayı tercih etmektedirler. Belirlenecek eğitimciler ile ilgili önce referans araştırması yapılmaktadır. Sonra ilk eğitimleri gözlemlenmektedir. Aynı zamanda eğitim sonunda yapılan çalışan geri bildirimleri de dikkate alınmaktadır. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda eğitimleri belirlemektedirler.

8. Akademi eğitim kadronuz için dışarıdan eğitim danışmanlık şirketleri ile mi çalışmaktasınız? Aynı zamanda kurum içi alanında uzman eğitimler ile de çalışmalarınız bulunmakta mıdır?

Çalıştıkları ve süreklilik sağladıkları eğitim danışmanlık şirketleri bulunmaktadır. Fakat aynı zamanda şirket içerisinde iç eğitim yetiştirme konusuna oldukça önem vermektedirler. Alanında uzman ve eğitimlik kriterlerini karşılayabilen çalışanlar ile eğitim süreçlerine devam etmektedirler.

9. Akademi eğitim kadrosu için iç eğitim programlarınız mevcut mudur? Cevabınız evet ise kurum içi eğitimler için ne gibi eğitimler düzenlemektesiniz?

İç eğitimlerin eğitimleri ve gelişimleri için her yıl düzenlenen “Eğitimci’nin Eğitimi” programları bulunmaktadır. Eğitim anket sonuçlarına göre belirlenen durum analizlerine göre de eğitimler düzenlenmektedir.

10. Akademi eğitim kadrosu için eğitim yetiştirme sağladığı pozitif kazanımlar nelerdir?

İç eğitim olan çalışanlar kendi alanlarında teknik anlamda daha çok uzmanlaşarak gelişim sağlayabilme fırsatlarını elde etmektedir. Elbette çalışan motivasyonunu artırma olasılığında bahsedilmektedir. En önemlisi çalışanlara yeni kariyer fırsatları sunmaktadır. Bu şekilde çalışanların hem performansı hem şirkete olan bağlılığı hem de çalışanların farkındalığı artmış olmaktadır.

11. Akademi eğitim kadrosu ve çalışanlar ile ilgili yaşadığınız problemler nelerdir?

Nadirde olsa problemler yaşanabilmektedir. Örneğin, bir eğitim planlanıyor. Bu eğitim için zaman ve maliyet söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Eğer eğitime yeterli katılım sağlanmaz ise akademi açısından verimli sonuçlar elde edilmemektedir. Aynı

şekilde eğitmenin programının yoğunluğu nedeni ile değişebilen eğitim tarihleri ya da gerçekleşemeyen eğitim tarihleri az da olsa olabilmektedir. Yaşanan bu tarz durumların pozitif kazanımları olamamaktadır.

12. Akademi için planlanan eğitimler çalışanların beklentilerini karşılamakta mıdır?

Düzenlenen eğitimlerin olumlu geri bildirim oranları oldukça yüksek bir akademi olduğu söylenebilmektedir. Genel olarak çalışanlar, kurumda eğitim almak konusunda istekli ve talepkar bir davranış sergilemektedirler.

13. Akademi online eğitimler sağlanmakta mıdır? Cevabınız evet ise bu yöntem çalışanlar için verimli olmaktadır mıdır?

Online eğitim yoğunlukları her zaman için bulunmaktadır. Fakat daha çok mevzuat, güvenlik gibi süresi kısa eğitimlerde kullanılmaktadır. Her online eğitim sonucunda değerlendirme sınavları bulunmaktadır. Sonuçları değerlendirdiklerinde başarı oranlarının verimli olduğunu söylemektedirler.

14. Akademi eğitimlerinde hangi eğitim yöntemleri daha verimli olmaktadır?

Planlanan eğitimler her çalışan için farklılık gösterebilmektedir. Bazı çalışanlar, zaman yönetimi bakımından online eğitim talep etmektedir. Fakat çoğunlukla akademi uygulamalı eğitimler gerçekleştirilmektedir. Her iki yöntemde de şu ana kadar verim sağladıkları bilgisini vermişlerdir.

3.7.2.2. Yetenek Yönetimi

1. Şirket akademizin için “Yetenek Yönetimi” kavramını nasıl tanımlarsınız?

Akademi bir ekosistem modellemesi ile çalışmaktadır. Öncelikle çalışanlar sonra iş ortakları sonra üniversite gençliğini kapsamaktadır. Hem Allianz Akademi marka bilinirliğini arttırmak hem de potansiyel fırsatları somut başarıya çevirmek için yetenek yönetimi kurum için oldukça önemli bir kavramdır. Yetenek yönetimi ve liderlik eğitim ve faaliyetleri için her yıl planlama yapmaktadırlar.

2. Akademi eğitim ve gelişim faaliyetlerinde yetenek yönetimi için belirlediğiniz süreçleriniz nelerdir?

Her yıl çalışanlar ve iş ortakları için ADP sistemi açılmaktadır. ADP sistemi, kapsamlı bir yetenek havuzu adayları oluşturabilmek için oluşturulmuş bir sistemdir. Bu sisteme her seviyede çalışan başvuru yapabilmektedir. Yapılan başvuru sonrası, gereken nitelikler için mülakatlar yapılmaktadır. Bu mülakatları başarı ile tamamlayan adaylar yetenek havuzuna alınmaktadır. ADP açılımı ise, İngilizce olarak A: Allianz, D: Development, P: Program, olarak tanımlanmaktadır.

3. Kurumunuzda her bir çalışan için yetenek gözlemi yapılmakta mıdır?

Tüm çalışanlar için 360 derece performans sistemi uygulanmaktadır. Bu sistemden alınan puanlar, pozisyonunda göstermiş olduğu performans puanı ile birlikte çalışanlar yetenek havuzu için başvurabilmektedir.

4. Yetenek yönetimi için belirlediğiniz adaylarda hangi nitelikler akademi için önemlidir?

Her kademedeki tüm çalışanlara değer veren bir kurum olduğu bilinmektedir. Tüm organizasyon yapısında her fonksiyondan her seviyeden çalışana bu fırsat tanınmaktadır. Sonrasında yetenek havuzu için oluşturulan sistemde başarılı olan adaylar ile yola devam edilmektedir. Bunun için belirledikleri bir kriter bulunmamaktadır. İnsana değer veren bir kurum olduğunu öncelikle belirtmektedirler. Başarılı olan adayların yetenek ve niteliklerine göre hem çalışana hem kuruma pozitif kazanımlar sağlamaya çalışmaktadırlar.

5. Akademi yetenek havuzunda değerlendirilen adayların eğitim ve gelişim faaliyetlerinde hangi yöntemler ya da sistem kullanılmaktadır?

Genelde anlaşmalı üniversiteler ile sertifikalı programlarda eğitimler desteklenmektedir. Sonrasında çalışanlar kendi gelişim yolculukları için proje oluşturma ve yürütme şansına sahiptir. Yetenek havuzunda olan adaylar için şirket geleceğin liderleri olarak baktığı için talep edilen her eğitimi desteklemeye çalışmaktadırlar.

6. Yetenek yönetimi için yetenek havuzunda değerlendirilen adaylar şirkete pozitif kazanım sağlamakta mıdır?

Değerlendirilen adayların eğitim ve gelişim yolcuğu sonrasında proje ve iş üretme açısından fırsatlar sağlanmaktadır. Bu fırsatları üniversiteler ile iş birliği içerisinde sağlanarak, etkin programlar düzenlemektedir. Çalışanlar için başarılı sonuçlar elde ettikleri bu süreçte çalışan bağlılığı ve çalışma verimliliği açısından pozitif kazanım sağlamaktadırlar.

7. Şirket için oluşturulan yetenek havuzu çalışanlar arası rekabet ortamında akademiye nasıl etkilemektedir?

Kurum içerisinde bu anlamda çok rekabet ortamı yaşamamaktadırlar. Çünkü bu fırsatı her seviyeden her bir çalışan için sunmaktadırlar. Adil ve şeffaf bir sistem üzerinden aşamalar ilerlemektedir.

8. Akademiye planlanan eğitim ve gelişim programları sonrasında ödüllendirme ve terfi sistemi bulunmakta mıdır?

Yapılan her eğitim sonrasında çalışanlar için sertifikalar düzenlenmektedir. Bazı zamanlar ödüllü projeler düzenlenmektedir. Gerçekleşen projeler sonrasında başarılı olan çalışanlar için ayrıca bir ödüllendirme sistemi bulunmaktadır.

9. Kurumunuz şirket akademisi için Türkiye ya da Dünya da almış olduğunuz ödülleriniz bulunmakta mıdır?

Allianz Türkiye Akademi, Türkiye Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği (TEGEP) den alınan ödülleri bulunmaktadır. Son olarak 2018 yılında Amerika merkezli Association for Talent Development (ATD) BEST Awards'da 'The Best' (En İyi) ödülüne layık görülmüştür.

3.7.3. İnci Akademiye İlişkin Bulgular

2012 yılında kurulan İnci Akademi, çalışanlarının yaratıcılığına, kişisel ve potansiyel gelişimlerine destek olma ilkesi ile kurulmuştur. İnci Akademi, bildiğimiz bir çok akademiden farklı bir yapılanması bulunmaktadır. Stratejileri sadece İnci Akademi olarak kendi çalışanlarına gelişim sağlamak değil, sektörde bulunan diğer şirketlerin

gelişimlerine de katkıda bulunmak, iş dünyasına değer kazandıran bir akademi vizyonları bulunmaktadır (www.inciakademi.com 2019).

3.7.4. Derinlemesine Görüşme Bulguları

3.7.4.1. Akademi Genel Sorular

1. Kurumunuz için şirket akademisi kurulmasındaki temel amaç nedir?

Eğitimi ve gelişimi iş dünyasının en önemli temel taşlarından biri olarak gören İnci Akademi , sadece kendi çalışanları için değil, iş çevresinin gelişimine, ve büyümesine katkı sağlamak vizyonu ile kurulmuştur.

2. Akademi herhangi bir üniversite ile anlaşmalı olarak eğitim ya da faaliyet çalışmaları düzenlemekte midir?

Herhangi bir üniversite ile çalışılmamaktadır. Fakat kariyer fuarlarında yeni mezunlar için kurum tanıtımı, kariyer planı gibi faaliyetler düzenlemektedir.

3. Akademi eğitim faaliyetleri için kamu ya da özel kuruluşlardan destek almakta mıdır?

Herhangi bir devlet ya da kurumdan destek almamaktadırlar. Fakat devletin şirket akademilerini destekleyecek teşviklerinin olmasını dilemektedirler.

4. Akademi eğitim faaliyetleri için bütçe planlamalarını hangi kriterlere göre belirlemektedir?

Sektör olarak üretim ağırlıklı bir işletme oldukları için, bütçe planlamasını verimlilik esasına dayanarak belirlemektedirler.

5. Akademi yıllık eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirlemektedir ve bu süreç nasıl organize edilmektedir?

Her yıl tüm departmanların yöneticileri ile görüşülmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları ile toplantılar yapılmaktadır. Tüm bu görüşmeler sonucunda fonksiyonlar arası ortak bir toplantı gerçekleştirilmektedir ve eğitim ihtiyaç analizleri

belirlenmektedir. Sonrasında eğitim takvimleri çalışanlara iletilmektedir ve eğitim programları başlamaktadır.

6. Akademi eğitim uygulama yöntemleriniz nelerdir?

Genellikle iş başında teknik eğitimler düzenlenmektedir. Çünkü üretim ağırlıklı bir kurum olmasını neden olarak söylemek mümkündür. Tüm beyaz ve mavi yaka çalışanlarının almak zorunda olduğu kurum kültürü ve iletişim eğitimleri dışında, her departmanın teknik eğitimlerine oldukça önem verilmektedir. Online eğitimler de çoğu zaman kullanılmaktadır. Zaman ve verimlilik açısından faydalı bulmaktadırlar. Bunların yöntemlerin dışında aynı sektörde eğitim ile ilgili trendleri takip etmektedirler. Ağırlıklı olarak farklı gruplarla çalışmayı istemektedirler. İnci Holding'in sahip olduğu Cevdet İnci Vakfı için dış gruplara açık eğitimler sürekli olarak düzenlenmektedir. Bu dış gruplara verilen eğitimler için Ege İhracatçı Birlikleri ve Kolder ile iş birliği sağlanmaktadır.

7. Akademi eğitmen kadrosu hangi kriterlere göre belirlenmektedir?

Çalışmış oldukları eğitim danışman şirketleri bulunmaktadır. Bu eğitmenleri sektörde araştırarak, referans yöntemi ile belirlemektedirler. Sonrasında eğitimler gözlemlenmektedir. Çalışanlardan gelen geri bildirimler ve uzman kişilerin değerlendirmesi ile eğitim ve eğitmen için karar verilmektedir. Özellikle eğitimde dikkate aldıkları kriter, kurum kültürüne adapte olabilen ve buna uygun olarak eğitim sürecini tamamlayabilecek eğitmenler ile çalışmak istemektedirler.

8. Akademi eğitmen kadronuz için dışarıdan eğitim danışmanlık şirketleri ile mi çalışmaktasınız? Aynı zamanda kurum içi alanında uzman eğitmenler ile de çalışmalarınız bulunmakta mıdır?

Genelde dışardan eğitimciler ile çalışmaktadırlar. Şirket içi uzman çalışanlardan da destek almaktadırlar. Özellikle işbaşı eğitimlerinde iç eğitimciler görevlendirilmektedir. Bu hem üretim kaybını engelliyor hem de daha etkili sonuçlara neden olmaktadır.

9. Akademi eğitmen kadrosu için iç eğitmen programlarınız mevcut mudur?

Cevabınız evet ise kurum içi eğitmenler için nasıl eğitimler düzenlemektesiniz?

Kurum içi şu ana kadar iç eğitmenler için eğitim programları düzenlenmemiştir. Fakat bu yıl Eylül ayında Ege İhracatçılar Birliği ile iç eğitmenler için eğitim faaliyetleri düzenleneceği bilgisi verilmiştir.

10. Akademi içi eğitmen yetiştirilmesinin sağladığı pozitif kazanımlar nelerdir?

Daha öncesinde şirket içi eğitmen yetiştirmek ve bunu geliştirmek konusunda çok fazla amaçları bulunmamaktadır. Fakat bu yıl Eylül ayı itibari ile iç eğitmenler için programlar düzenleyeceklerini ve buradan iç eğitmen kadrosu oluşturacaklarının bilgisini vermektedirler. Çalışanları sadece eğitim ile değil farklı ödüllendirmeler ile de motive edeceklerine inanmaktadırlar.

11. Akademi eğitmenler ve çalışanlar ile ilgili yaşadığınız problemler nelerdir?

Bu sorunlar az dahi olsa, bazı zamanlar yaşanabilmektedir. Eğitmenin kuruma adapte sağlayamaması ve eğitimin verimli sonuçlanmaması başlıca nedenleri oluşturmaktadır. Çalışanların ise bazı dönemler eğitimlere , zaman ve iş yönetim kaybına uğramasından dolayı katılmamak istememe durumları bulunmaktadır.

12. Akademi için planlanan eğitimler çalışanların beklentilerini karşılamakta mıdır?

Genelde planlanan eğitimlerin verimlilik ve zaman yönetimi açısından önemli olduğu için hedef odaklı, ihtiyaca yönelik olarak düzenlenmektedirler. Düzenlenen çoğu eğitim çalışan beklentileri karşılamaktadır.

13. Akademi online eğitimler sağlanmakta mıdır? Cevabınız evet ise bu yöntem çalışanlar için verimli olmaktadır mıdır?

Online eğitimler yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışanlar tarafından ise zaman ve iş süreçlerini planlama konusunda avantaj yaratmaktadır.

14. Akademi eğitimlerinde hangi eğitim yöntemleri daha verimli olmaktadır?

Uygulamalı eğitimler daha verimli olmaktadır. Fakat online eğitimler içinde çalışanlardan olumlu geri dönüşler alınmakta olup, iş süreçlerine kazanım sağlamaktadırlar.

3.7.4.2 Yetenek Yönetimi

1. Şirket akademiniz için “Yetenek Yönetimi” kavramını nasıl tanımlarsınız?

“Farkı yaratan bir tek insan.” düşüncesini benimsemiş olan İnci Akademi , doğru insanı bulmanın çok değerli olduğunu ve tutundurmanın ayrıca çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada, benimsedikleri düşüncelerini yetenek yönetimi kavramı ile bütünleştirmektedirler.

2. Akademi eğitim ve gelişim faaliyetlerinde yetenek yönetimi için belirlediğiniz süreçleriniz nelerdir?

İnci akademi yetenek sürecini parçalı model olarak tanımlamaktadır. Öncelikle kurum kültürüne uygun adayların seçilmesi, sonrasında istikrarlı ve iyi çalışma potansiyeline sahip adaylar takip edilerek çalışmaya devam edilmektedir. Hedef odaklı işbaşı eğitimleri ve departman değişim programları planlanmaktadır. İnci Akademi için, yetenek yönetimi kavramı aynı zamanda geleceğin yöneticisini yetiştiriyor olmak demektir. Adaylar, bağlı buldukları tüm departman yöneticileri ve çalışma arkadaşları dahil tüm organizasyon yapısında değerlendirilmektedir.

3. Kurumunuzda her bir çalışan için yetenek gözlemi yapılmakta mıdır?

Holding organizasyon yapısında beyaz yaka çalışanlarını takip etmek daha gözlemlenebilir olmaktadır. Fakat mavi yaka çalışanları üretim departmanında ve kalabalık bir ortamda çalıştığı için yeteneği keşfetmek ve doğru gözlemlenmek bazı zamanlar zor olabilmektedir.

4. Yetenek yönetimi için belirlediğiniz adaylarda hangi nitelikler akademi için önemlidir?

İstekli, sonuç odaklı, farkındalığı yüksek, sosyal okur yazarlığı olan çalışanları tercih etmektedirler.

5. Akademinizde yetenek havuzunda değerlendirilen adayların eğitim ve gelişim faaliyetlerinde hangi yöntemler ya da sistem kullanılmaktadır?

Yetenek havuzları için şu an belirli bir sistem ya da programları bulunmamaktadır. Liderlik ve yetenek yönetimine yönelik etkin olabilecek programlar üzerinde çalışmaktadırlar. Yetenekli gördükleri adayları işbaşı verimlilik ve etkinlik kriterlerine göre seçmektedirler.

6. Yetenek yönetimi için yetenek havuzunda değerlendirilen adaylar şirkete pozitif kazanım sağlamakta mıdır?

Yetenekli çalışan kavramı, İnci Akademi için geleceğin lideri olarak tanımlanmaktadır. Sürece dahil edilen adaylar için kişisel eğitimler ve işbaşı eğitim takipleri ile ilerlemektedirler. Bu noktada çalışan bağlılığı pozitif anlamda etkilenmektedir.

7. Şirket için oluşturulan yetenek havuzu çalışanlar arası rekabet ortamında akademiye nasıl etkilemektedir?

Yetenek havuzu adayları için iş başı dışında destekleyici sistemleri bulunmamaktadır. Başarılı, talepkar, etkin ve verimli çalışan adayları değerlendirmeye almaktadırlar. Rekabet ortamının henüz oluşmadığını söylemek mümkündür.

8. Akademide planlanan eğitim ve gelişim programları sonrasında ödüllendirme ve terfi sistemi bulunmakta mıdır?

Gerçekleştirilen tüm eğitim programları sonunda sertifikalar düzenlenmektedir. Ödül ve terfi uygulanacak çalışanlar, daha çok işbaşı çalışma süreçlerinde keşfedilmektedir. Bu süreçlerde başarılı bulunan adaylar için terfi ve ödül kriterleri uygulanmaktadır.

9. Kurumunuz şirket akademisi için Türkiye ya da Dünya’da almış olduğunuz ödülleriniz bulunmakta mıdır?

2017 yılında alınan Türkiye Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği (TEGEP) ödülü alınmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde bir çok işletme tüm eğitim ve gelişim gereksinimlerini aynı çatı altında toplamak, bütünsel anlamda yönetmek, gelişim ihtiyaçlarına stratejiler doğrultusunda odaklanabilmek ve yönetebilmek için şirket akademilerini hayata geçirmektedir. Şirket akademileri birden çok yönetsel yetkinliğin bir arada olduğu, paralel gelişimlerin sağlandığı farklı konu başlıklarıyla farklı kademeler için oluşturulabildiği gibi tamamen hedef odaklı ve yetkinlik bazlı yapılarda tasarlanabilmektedir.

Şirket akademilerinde başarılı bir eğitim faaliyeti için planlama ve yönetim oldukça önemli süreçler olarak görülmektedir. Özellikle, modern yönetim sistemlerinin bir sonucu olduğu görülen şirket akademilerinin, geleneksel eğitim metotlarını daha ileriye taşıdığı, akademilerin başarısına önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Şirketlerin kurumsal hayatlarındaki tecrübeleri ve uzmanlıklarını hem iç ve dış müşterilerine, hem çalışanlarına gerek aktarma, gerekse tanıtmak, marka değerini için büyük bir rol üstlenmektedir.

Şirketlerin yetenekli çalışanları organizasyon yapısına dahil etmek istediği günümüz dünyasında öğrenme bir alternatiften çok stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Şirket akademileri, kurumların nitelikli iş gücünü ve entelektüel sermayelerini günün gerekliliklerine cevap verebilen yeteneklerle oluşturabilmek için kurdukları ve faaliyetlerini kendi stratejik planlarına entegre ettikleri operasyonel birimler haline gelmiştir. Şirket akademileri aynı zamanda rekabet avantajı sağlamak için de yetenek eğitim ve geliştirme faaliyetlerine stratejik yatırımlar yapmaktadırlar. Şirketlerin, doğru insanları, doğru yer ve zamanda, doğru işler için yönlendirdiklerinde amaçlanan hedefleri gerçekleştirme süreçlerini hızlandırmaktadır. Bunun sonucu olarak şirketler, yetenek ihtiyacını analiz etmesi ve bu ihtiyacı karşılayacak planlamaları yapmasını sağlamaktadır. Başarılı şirket akademileri tüm çalışanlarını ayrı bir yetenek olarak görerek, her bir çalışanın verimini maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Aynı şekilde yaşanabilecek çalışan kayıplarının olumsuz etkilerinden minimum seviyede etkilenecek şekilde bir sistem oluşturmayı hedeflemektedirler.

Dünyada global başarı olarak görülen yetenek yönetimi kavramı, Türkiye’de son yıllarda şirket akademileri eğitim faaliyet planlamalarında önceliklendirmeye başlanmış ve yetenekli çalışanlar için program tasarlama yoluna gidilmiştir. Fakat akademilerin gündeminde olan yetenek kavramı, gerçekçi olarak şirketler tarafından nasıl algılanıyor ve doğru uygulanıyor mu, planlanan eğitim faaliyetlerinin pozitif kazanımları ve uygulamaların doğrulukları konusu ise tartışılmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de bulunan şirket akademileri uygulamaları ve yetenek yönetimine etkisi araştırılmıştır. İki farklı sektörde, iki büyük şirket akademisi için derinlemesine görüşmeler yapıp, akademi eğitim faaliyetleri ve akademilerin yetenek yönetimi algısı incelenmiştir.

Genç, dinamik ve çevik bir organizasyon yapısına sahip olan Allianz Türkiye, eğitim ve sürekli öğrenme savunucusu olan bir kurum. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı için teknik eğitimlerin yanı sıra kişisel eğitim tarafında da oldukça fazla faaliyetler düzenlemektedirler. Yetenek yönetimi ve liderlik eğitimleri için sistemler oluşturan Allianz Akademi bu konuda gelişim faaliyetlerini sürdürmektedir. Allianz Akademi sadece çalışanları ve iş ortakları için değil, müşterilerine de eğitim düzenlemeyi planlamaktadır. Sektörde ilk olacak bu proje, Allianz marka değerine de katkı sağlamış olacaktır.

İnci Akademinin bildiğimiz bir çok akademiden farklı bir yapılanması bulunmaktadır. Stratejileri sadece İnci Akademi olarak kendi çalışanlarına gelişim sağlamak değil, sektörde bulunan diğer şirketlerin gelişimlerine de katkıda bulunmak, aynı zamanda tam anlamıyla bir eğitim kurumu olarak çalışmaktadır. İnci Akademi’nin farklı bir yapıya sahip olmasının nedeni ise dış gruplara verilen eğitimler karşılığında elde edilen gelirler, Cevdet İnci vakfına bağışlanmaktadır. Vakıfta bir çok öğrencinin eğitimi için burs sağlanmaktadır. Yetenek yönetimi ve liderlik üzerine eğitim programları tasarlayan İnci Akademi, bu alanda daha çok yoğunlaşmaya başlamış ve etkin programlar üzerinde çalıştıkları gözlenmektedir.

Allianz akademi için yetenek yönetimi ve süreçleri ile ilgili ciddi atılımlarının olduğu ve uygulanabilir sistemlere sahip olduğu çıkarımı yapılabilir. İnci akademide ise eğitim ve gelişime önem veren, sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş fakat çalışan

yeteneğinden daha çok kaliteli ve sürdürülebilir bir iş modeli için süreçleri sonuç odaklı yapılandırmaya çalışan bir akademi olduğu çıkarımı yapılabilir.

Yetenek yönetimi, şirketlerin ihtiyaçları ve stratejileri doğrultusunda, yeteneklerin kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve tutundurma süreçlerini içerir. Bu bağlamda tüm bu süreçlerin insan kaynaklarına bağlı olan süreçler ile organizasyon yapısında birlikte yürütülmesi gerekir. Allianz akademinin organizasyon yapısının dinamik oluşu bu süreçleri kolaylaştırmaktadır. İnci Akademi ise bu süreçler daha ağır ilerlemektedir. Çünkü içinde bulunduğu üretim sektörü nedeni ile öncelikle sonuç odaklı aksiyon almayı tercih etmektedirler.

Her iki akademi de “İnsan en önemli yetenek” anlayışına sahiptir. Fakat yapılan görüşmelerde, eğitim- gelişim faaliyetlerinin çeşitliliği, kullanılan yöntemler , performans sistemleri ve çalışan pozitif kazanımları Allianz Akademi yapısında İnci Akademiye göre daha etkin ilerlediği sonucunu çıkarabilmek olasıdır. Allianz akademi çalışanları ve iş ortakları için eğitim faaliyetleri planlamaktadır. İnci akademi ise, kurumun zorunlu eğitimleri dışında ağırlıklı olarak dış gruplara eğitim danışmanlık hizmeti vermektedir. Fakat aynı zamanda elde etmiş olduğu gelirleri, öğrencilere burs olarak kazandırmaktadır. Yapılan görüşmeler sonrasında Allianz Akademi kurum içi eğitimlere yoğunlaşmış İnci Akademinin ise kurum dışı eğitim faaliyetlerini destekleme konusunda ve bir eğitim danışmanlık şirketi olarak yoğunlaşmış olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Her bir çalışana yetenek yönetimi süreci için fırsat tanıyan Allianz Akademi, süreçleri verimli ve etkin değerlendirebilmektedir. Tüm çalışanlar için yetenek sürecinin gözlenmesinin zor olduğunu vurgulayan İnci Akademinin ise bu süreçler ile ilgili program ya da belirlenmiş süreçleri bulunmamaktadır. Ancak bu süreçlerin yetenek yönetimi ve liderlik üzerine çalışmalarının olduğu gözlemlenebilmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye’deki şirket akademileri, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada tarihsel sıralamada geç kalmış bir ülkedir. Kurumsal anlamda örgüt kültürünü akademi organizasyon yapısına entegre ederek kendi dilini

oluşturmaya çalışan genç yapılanmalardır. Fakat aynı zamanda sayıları az dahi olsa başarılı şirket akademilerine sahiptir.

Türk liderlik ve yönetim anlayışına uygun tasarlanmış bu genç yapılanmaların, batıdaki şirket akademilerinden farklı olmasının nedeni ise kültürel, toplumsal ve ekonomik farklılıklardır. Bu farklılıkları incelediğimizde beklenen bir sonuçtur. Aslında Türkiye’de şirket akademileri iş bitirme süreçlerine daha fazla önem veren ve bu nedenle teknik ve işbaşı eğitimlere daha fazla kaynak sağlayan bir yapıdadır. Şirket akademilerinin toplumsal ve ekonomik dinamiklerden kaynaklı farklılık göstermesi, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’de bu sonuçların görülmesi olasıdır.

Şirket akademileri için öneriler:

Akademiler, sürdürülebilir öğrenme ve gelişim için çalışanlarının sadece mesleki açıdan eğitimini sağlamakla değil, daha fazla kişisel eğitim alanlarına yönelmelidirler. Böylelikle, çalışan bağlılığı artacak ve iş süreçlerine pozitif kazanımları daha fazla olacaktır.

Akademiler, öğrenme yöntemlerinde deneyimleyerek öğrenme stratejisine ağırlık verirse daha etkin ve verimli olabilme olasılığını söylemek mümkün olabilmektedir.

Akademiler çalışanlarını yetenek havuzu için almış olduğu değerlendirme süreçlerinde sadece şirket stratejileri için değil, kişiye önem verdiğini gösterecek faaliyetlerde de bulunmalıdır. Bunun sonucu olarak, yetenekli bir çalışanı şirket içerisinde tutundurmak ve sürekliliğini sağlamak daha kolay olacaktır. Ben değil, biz olarak hareket etmek organizasyon yapısını güçlendirecektir.

Şirket akademileri sadece kendi çalışanları için değil, aynı sektörde ya da farklı sektörde bulunan şirket ya da kişiler için de eğitim-gelişim faaliyetleri düzenlemelidir. Bu hem şirket akademi marka bilinirliği için hem de gelecekte oluşabilecek rekabet ortamı için önemli hale gelmesi olasıdır.

Karar vericiler için öneriler:

Türkiye’de potansiyeli olan akademi kurmak isteyen işletmeler için belirli prosedürler karşılığında teşvikler verilebilir.

Şirket akademilerinin ulusal ya da uluslararası yapacağı önemli projeler için daha fazla teşvik edici olunabilir. Bunun sonucu olarak, Türkiye de başarılı olan şirket akademilerinin bilinirliği uluslararası boyuta taşınacak, hem ülke hem şirket açısından prestij kazanacaktır. Aynı zamanda gelecekte oluşabilecek uluslararası rekabet ortamında şirket akademilerini destekleyici bir vizyona sahip olabilecektir.

Devletin özel okullar için sağlamış olduğu teşvikler gibi, şirket akademilerinin de vergi indirimi ve diğer mali teşviklerden yararlanabilmesi için girişimlerde bulunabilir.

Üniversite öğrencileri için şirket akademilerinin düzenlediği projelerde destekleyici ve teşvik edici olunabilir. Bununla birlikte geleceğin potansiyel yetenekleri keşfedilecek ve aynı zamanda istihdam sağlanabilecektir.

Devlet’in YÖK’e bağlı üniversiteleri ile şirket akademilerinin ortak olabilmesi önündeki bürokratik süreç kaldırılmalı ve şirket akademileri kamu için hizmet eden eğitim ve gelişim kuruluşları olarak benimsemeli, bu yönde destekleyici yasalar çıkartılmalıdır.

Tüm bu önerilerin yakın gelecekte gerçekleştirilmesi için yapılacak çalışmalar, Türkiye’deki şirket akademilerinin daha etkin ve verimli çalışmasına neden olacağı gibi aynı zamanda şirket akademilerinin küresel anlamda da bilinirlikleri için kazanım sağlama konusunda olası ihtimalleri bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akar, F. (2019). Üniversitede Akademisyen Ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 514-541
- Akçakaya, M., (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları*, 32 (1): 171-202.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(5): 68-97.
- Allen, M. (2004). Measurement And Evaluation İn Corporate Universities, *New Directions For Institutional Research*, 81 (23).
- Allen, M. Ve Mcgee, P. (2004). Measurement And Evaluation İn Corporate Universities, *New Directions For Institutional Research*, 124, 2004.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Electronic Journal Of Vocational Colleges Bürokon Özel Sayısı*, 101-111.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2010). Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimleri Üzerine Bir İnceleme, *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(2): 9-18.
- Altıntaş, M. (2018). İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma, *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 24-43.
- Altuğ, N. (2017). İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları Ve Başarı Faktörleri, *Balkan Ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 03 (02): 20-28.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3): 445-460.

- Aslan, D. ve Odabaşı, O. (2013). Tıp Eğitiminde “Mentorluk” Ve “Rol Modelliği” Kavramları, *Tıp Eğitimi Dünyası*, 38: 43-49.
- Ata, N.(2006). Bilgi Çağında Kariyer Ve Liderlik, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Avcı, U. Ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Kmu İİBF Dergisi*, 11(16): 1-21.
- Aydoğdu F. Demirkan, (2004). *Koçluk*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Proje, Ankara.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39 (1): 1-24.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Bursa.
- Bassi, L., Ludwig, J., McMurrer, D. ve Van Buren, M., (2000). *Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?*, ASTD Whitepaper.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İibf Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*,: 241-250.
- Baykara, M., Daş, r. ve Karadoğan, İ. (2013). Bilgi Güvenliği Sistemlerinde Kullanılan Araçların İncelenmesi, *International Symposium On Digital Forensics And Security (Isdfs'13)*, 20-21 May 2013, Elazığ, Turkey.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayrakgil, A. O. (2018). Kurumsal Akademiler Kapsamında Öğrenme Ve Gelişim Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı Yaratmadaki Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2): 13-20.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayın.

- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chin, T., Yin Yang, Zhang, P., Xiaofen Yu ve Luying, C. (2019). Co-Creation Of Social Innovation: Corporate Universities As Innovative Strategies For Chinese Firms To Engage With Society, *Sustainability*, 11: 14-38.
- Cosh, J. M., Khurana, R. ve Reeves, L. (2005). Growing Talent As If Your Business Depended On It, *Harvard Business Review*, October: 63-70.
- Çelik, M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı Ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, S. (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği, *Bilgi Dünyası*, 12 (2): 295-318.
- Çırak, Nur Y. (2014). Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, Tasarım, *Ar-Ge Ve İnovasyon*, 110-116.
- Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri Ve Uygulamadan Örnekler, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2): 142-156.
- Dealtry, R. (2000). Strategic Directions In The Management Of The Corporate University *Paradigm*, 12 (4): 171-175.
- Dealtry, R. (2001) Managing The Transition To The Corporate University- A Synthesis Of Client Research, *Journal Of Workplace Learning*, 13(5): 215-222.
- Demircioğlu, H. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli,
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (10): 1-23.
- Direk, M. ve Paksoy, M., (1996). Tarımsal Pazarlamada Pazar Bilgilerinin Toplanması Ve Yayılmasında Yeni Yaklaşımlar, *Tarım Ekonomisi Kongresi (4-6 Eylül)*, Adana
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*, Ankara: Kare Yayınları.

- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145-166.
- Economist Intelligence Unit & Heidrick & Struggles. (2007). *Mapping Global Talent Essays And Insights*. [Http://Www.Heidrick.Com/ Publicationsreportspublications Reports /Mappingtalentglobal.Pdf](http://www.Heidrick.Com/Publicationsreportspublications/Reports/Mappingtalentglobal.Pdf), Erişim Tarihi: 20.07. 2016.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayınları.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- El-Tannır, A. A. (2002). The Corporate University Model For Continuous Learning, Training And Development, *Education Training*, 44(2): 76-81.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları.
- Eren, E., (2015). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Örnek Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2015). İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora : *Meritokrasi Ve Yetenek Yönetimi* , 172-186.
- Fidan, H. (2009). Pazarlama Bilgi Sistemi (Pbs) Ve Coğrafi Bilgi Sistemi (Cbs) Nin Pazarlamada Kullanımı, *Journal Of Yasar University*, 4(14): 2151-2171
- Gemci, R., Gülşen, G. ve Kabasakal, F. M. (2009). Markalar Ve Markalaşma Şartları, *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14(1): 105-114.
- Geniş N. ve Usta, M. (2008). *Yetenek Yönetimi Ve Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı*, [Www.Metinusta.Net/Events/Tahent%20management.Pdf](http://www.Metinusta.Net/Events/Tahent%20management.Pdf), (10.10.2009).
- Güldamlaşı, G. (2016) Türkiye'deki Kurumsal Akademilerin Süreçlerinin Ve Yapılarının Karşılaştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gümüştekin, E. ve Adsan, E. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, 2. *Aile İşletme Kongresi Kongre Kitabı*, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul, 14-15 Nisan.
- Gündüzalp, S. ve Boydak Özan, M. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine, *Journal Of Anatolian Education Research (Jaer)*, 2: 14-46.
- Güner, M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güneş, Zafer D. ve Keskin Kılıç Kara, S. B. (2017). Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *Sakarya University Journal Of Education*, 7(1): 142-154.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(1): 217-230.
- Hayat Boyu Öğrenme Koordinatörlüğü, Hbo.Ticaret.Edu.Tr, 2018
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36 (1-2): 155-169.
- Howard, C., (2006). Best Practices For The Corporate University Cognizant Academy Adds Strategic Value With A Rigorous Training And Development Program, Bersin & Associates. Casestudy.
- [Http://Www. İkyworld.Com/Egitim/Sirketlerde_Nitelik_Sorunu.Htm](http://www.ikyworld.com/egitim/sirketlerde_nitelik_sorunu.htm), (10.06.2019).
- [Http://Www.Aktifegitim.Com/Sirket_Akademileri_Kurulus_Tasarim_Ve_Danismanlik_Egitim_Hizmeti.Asp](http://www.aktifegitim.com/sirket_akademileri_kurulus_tasarim_ve_danismanlik_egitim_hizmeti.asp), (02.06.2019).
- [Https://Www.Aagelisim.Com.Tr/Danismanlik-Hizmetlerimiz/Kurumsal-Akademi-Yapilanmasi-Ve-Yonetimi](https://www.aagelisim.com.tr/danismanlik-hizmetlerimiz/kurumsal-akademi-yapilanmasi-ve-yonetimi), (05.05.2019).
- Ilyas M. (2017). Making Of A Corporate University Model: Transition From Traditional Training To Learning Management System, *Journal Of Education And Practice*, 8(15): 85-90.
- Isaca, Cisa (2009). *Review Manual*, Isaca Press, Rolling Meadows.
- İslamoğlu A. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jansink, F., Kwakman, K. Ve Streumer, J., (2005). The Knowledge- Productive Corporate University, *Journal Of European Industrial Training*, 29 (1): 45.
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma Ve Norm Kadro*. Ankara: Anı Yayınları.
- Kara, D. (2009). Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1): 53-64.
- Karacaoğlu, Ö. C. (2012). İhtiyaç Analizi Ve Dacum Tekniği: Yayın Editörlerinin Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme Örneği, *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(5): 206-216.

- Kasap, A. (2013). Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Algısı Ve Bir Araştırma *Bitirme Tezi*, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kaya H. (2007). Hemşirelikte Oryantasyon Eğitimi. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi* 15(58): 25-29
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, Martnisan-Mayıs :150
- Keçecioglu, T., Yılmaz, M. K., Erkal, H. ve Posta, S. (2017). Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi Ve Derinliği, Adnan Menderes Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1): 1-19.
- Kermally, S. (2004). *Developing And Managing Talent*. London: Thorogood Publishing.
- Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4(1).
- Kışlalı, İ. (2019). Koçluk Hizmeti Alan Çalışanların Mutluluk Düzeyleriyle İşten Ayrılma Niyeti Ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, *Int. Journal Of Management Economics And Business*, 15(1): 181-202.
- Klifman, S. (2009). Talent Management In A Multigenerational Workforce”, Tilburg, *Master Thesis*, Tilburg University.
- Kocabacak, A. (2006). İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kutvan A. (2016). Stratejik Yönetim Üzerine, *Ecovision*, 5(2): 38-41.
- Kuzu, D. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lenderman, H. ve Sandelands, E. (2002). Learning For A Purpose: Building A Corporate University”, *International Journal Of Contemporary Hospital Management*, 14(7): 382-384.
- Luecke, R., (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak Ve Elde Tutmak*, Ö. Sarıkaya (Çev), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

- Manyaslı, D. Yücesoy, (2015). İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi: İstanbul'da Kobi'ler Üzerine Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mark A. ve Mcgee, P. (2004). Measurement And Evaluation İn Corporate Universities, *New Directions For Institutional Research*, 124, 81.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J.H. (1997). *Human Resource Management*, West Publishing Company, Minneapolis.
- Mccauley, C., Wakefield M. (2006). Talent Management İn The 21st Century, *The Journal Of Quality & Participation*, 29(4): 4 -7.
- Mcgeev P. (2006). Corporate Universities: Competitors Or Collaborators?, Program Coordinator For The Masters İn Human Resource Development, Clemson University, South Carolina, *The Journal Of Human Resource And Adult Learning*, 28-32.
- Meister, J. C., (1998). Ten Steps To Creating A Corporate University, *Training & Development*, 2(5): 38-43.
- Morin L. ve Renaud S., (2004). Participation İn Corporate University Training: Its Effect On İndividual Job Performance, *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 21 (4): 300.
- Morrison, J. L. (2001). *E-Learning İn The Corporate University: An Interview With Jeanne Meister*, The Technology Source.
- Muslu, İ., (2013). Yetenek Yönetimi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslar Arası İşletmecilik Teori Ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Nâsırlı, S. (2015). Kurumsal Akademiler Öğrenme İçin Güçlü Modeller, Kurumsal Akademilere Bakış-1, *Tegep Bilgi Serisi*, 2(8): 16-20.
- Nonaka, I., (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, November - December, p. 97
- Noe, R., (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*, C. Çetin (Çev.), 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Onay, M., Kocakoç, İ. ve Kara, E., (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim Ve Ekonomi*, 13(2): 78-96.

- Örnek Z., Toker, K. ve Güney, A. (2018). İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi: Bankacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma, *Yönetim, Ekonomi Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(5): 23-38.
- Özdiler, İ. (2005). Stratejika İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı Seçme Yerleştirme Eğitim Notları, *Hr Dergi*, İstanbul.
- Özel, S. ve Öztemel, E. (2018). İşletmelerde Teknoloji Yönetimi Ve Yetkinlik Bazlı Değerlendirme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (31): 409-425.
- Özer, M. Akif, (2013). Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi, *Kamu-İş*; 13(19): 37-57.
- Özevren, M. ve Yıldız, S., (2008). Türkiye'deki Şirket Üniversitelerinin Durumuna Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 25(2): 2445-463.
- Phillips, R. (2004). Ethics And Manager's Obligations Under Stakeholder Theory, *Ivey Business Journal*, April, 5(2): 1-5.
- Polat, S. (2011). *Yetenek Yönetimi*, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 6(2): 27-38.
- Searby, L. ve Tripses, J. (2012). *Dünyada Mentorluk Uygulamaları, Etikili Mentorlar Olabilmeleri İçin Okul Liderlerini Hazırlama*, (Edit. Ramazan Yirci Ve İbrahim Kocabaş) İstanbul: Apagem Yayınları.
- Selamet L. S. (2006). Şirket Akademileri Ve Türkiye Uygulamaları, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Snyder, N. (1999). *Vision, Values And Courage Leadership For Quality Management*, The Tree Press, Usa.
- Sözer, B. (2015). *Yeteneği Yönetmek*, <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/yetenegi-yonetmek-40010895>, (06.11.2015).
- Stewart, T.A. (1997). *Entelektüel Sermaye*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Mess Yayın.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. (2018). Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi Ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Şen H. Tiryaki ve Alan, H. (2014). Mentorluk Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi, *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2 (1): 99-104.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 25(2): 139-156.
- Tarakcı, H. ve Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *İstanbul Journal Of Social Sciences*, 20 (5): 72-86.
- Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3): 892-918.
- Türk Dil Kurumu (TDK), [Http://sozluk.gov.tr](http://sozluk.gov.tr), (10.02.2019).
- Terlemez, B. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Uçkun, G. ve Kılıncı, İ. (2007). *Koçluk Ve Mentorluk Tarihsel Gelişimi, Yöntemleri Ve Uygulamalar*. Ankara: Ürün Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K., (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, Ö. F. (2012). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Farklı Bir Yaklaşım Olarak Kurum Üniversiteleri, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(19): 1-30.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 43-56.
- Vardarlıer, P. (2017). İşveren Markası Ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4): 529-548.
- Vural, Y., Vardarlıer, P. ve Aykır, A. (2012). The Effects Of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 58: 344.
- Yanık, A. (2015). *Turizmde Örnek Olay Analizinin Kullanımı içinde Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, Analizler, Araştırmalar* (Editörler: Atila Yüksek, Akan Yanık ve Reyhan A. Ayazlar), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yenilmez, K., Kaya, S., Balçık, P. Y. ve Dolgun, N. A. (2016). Hastanelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Değerlendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(2): 131-152.
- Yetimoğlu, S. (2015). Şirketin Geleceğine Yatırım Merkezi: Kurumsal Akademi, <https://selinyetimoglu.com/2015/01/12/sirketin-gelecegine-yatirim-merkezi-kurumsal-akademi/>, (12.01.2015).
- Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö. ve Püsküllü, R. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend: Yetenek/Yeterlilik Yönetimi, *İnsan Kaynağı Ve Yönetimi Dergisi*, <http://www.hrdergi.com/tr/haber/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trend-yetenek-yeterlilik-yonetimi/16>, (10.02.2019).
- Yılmaz, H. (2007). Turizm Sektörü Kobilerinin Finansman Sorunlarını Diğer Sektörlerle Karşılaştırmalı Analizi: Bodrum Örneği, *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (33)7.
- Yigit M. Kaytaz ve Kaplan, B., (2015). Yetkinlik Gelişim Sisteminin Yeni Anahtarı: Yetenek Yönetimi, *Journal Of Management, Marketing & Logistics - Jmml*, 2(4): 284-306.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Zıllıoğlu, M. (2007). *İletişim Nedir?*, İstanbul: Cem Yayınları.

EKLER

Görüşme Soruları

Akademi Genel Sorular

1. Kurumunuz için şirket akademisi kurulmasındaki temel amaç nedir?
2. Akademi herhangi bir üniversite ile anlaşmalı olarak eğitim ya da faaliyet çalışmaları düzenlemekte midir?
3. Akademi eğitim faaliyetleri için kamu ya da özel kuruluşlardan destek almakta mıdır?
4. Akademi eğitim faaliyetleri için bütçe planlamalarını hangi kriterlere göre belirlemektedir?
5. Akademi yıllık eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirlemektedir ve bu süreç nasıl organize edilmektedir?
6. Akademi eğitim uygulama yöntemleriniz nelerdir?
7. Akademi eğitmen kadrosu hangi kriterlere göre belirlenmektedir?
8. Akademi eğitmen kadronuz için dışarıdan eğitim danışmanlık şirketleri ile mi çalışmaktasınız? Aynı zamanda kurum içi alanında uzman eğitmenler ile de çalışmalarınız bulunmakta mıdır?
9. Akademi eğitmen kadrosu için iç eğitmen programlarınız mevcut mudur? Cevabınız evet ise kurum içi eğitmenler için ne gibi eğitimler düzenlemektesiniz?
10. Akademi içi eğitmen yetiştirmenin sağlamış olduğu pozitif kazanımlar nelerdir?
11. Akademi eğitmenler ve çalışanlar ile ilgili yaşadığınız problemler nelerdir?
12. Akademi için planlanan eğitimler çalışanların beklentilerini karşılamakta mıdır?
13. Akademi online eğitimler sağlanmakta mıdır? Cevabınız evet ise bu yöntem çalışanlar için verimli olmakta mıdır?
14. Akademi eğitimlerinde hangi eğitim yöntemleri daha verimli olmaktadır?

Yetenek Yönetimi

1. Şirket akademiniz için “Yetenek Yönetimi” kavramını nasıl tanımlarsınız?
2. Akademi eğitim ve gelişim faaliyetlerinde yetenek yönetimi için belirlediğiniz süreçleriniz nelerdir?
3. Kurumunuzda her bir çalışan için yetenek gözlemi yapılmakta mıdır?
4. Yetenek yönetimi için belirlediğiniz adaylarda hangi nitelikler akademi için önemlidir?
5. Akademi yetenek havuzunda değerlendirilen adayların eğitim ve gelişim faaliyetlerinde hangi yöntemler ya da sistem kullanılmaktadır?
6. Yetenek yönetimi için yetenek havuzunda değerlendirilen adaylar şirkete pozitif kazanım sağlamakta mıdır?
7. Şirket için oluşturulan yetenek havuzu çalışanlar arası rekabet ortamında akademiyi nasıl etkilemektedir?

8. Akademide planlanan eğitim ve gelişim programları sonrasında ödüllendirme ve terfi sistemi bulunmakta mıdır?
9. Kurumunuz şirket akademisi için Türkiye ya da Dünya'da almış olduğunuz ödülleriniz bulunmakta mıdır?

Teşekkürler.

