

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YETENEK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÜNİVERSİTE
YÖNETİCİ VE AKADEMİK PERSONELİNİN GÖRÜŞLERİ

Melike GÜNBEY

BOLU - 2016

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YETENEK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÜNİVERSİTE
YÖNETİCİ VE AKADEMİK PERSONELİNİN GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Melike GÜNBEY

Danışman
Doç. Dr. Bahri AYDIN

BOLU, KASIM –2016

Melike GÜNBEY' e ait "Yetenek Yönetimi ile İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Görüşleri" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 10./11./2016

Jüri Üyeleri

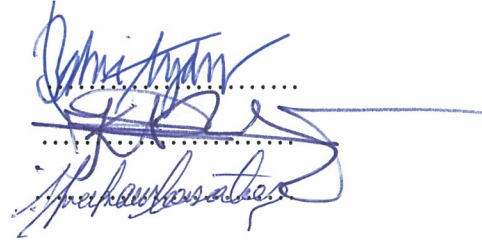
Akademik Unvan, Adı ve Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye : Doç. Dr. Kaya YILDIZ

Üye :Yrd. Doç. Dr. İ. Hakan KARATAŞ



Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Prof. Dr. Türkan ARGON

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Melike GÜNBEY'e ait "Yetenek Yönetimi ile İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Görüşleri" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Bilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir./....../2016**

Jüri Üyeleri

Akademik Unvan, Adı ve Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye :

Üye :

.....

.....

.....

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Prof. Dr. Türkan ARGON

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “**Yetenek Yönetimi ile İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Görüşleri**” başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim...../.../2016

Melike GÜNBEY

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, panik yaptırmadan ama büyük bir titizlikle bu çalışmanın gerçekleşmesinde emeği geçen saygıdeğer danışman hocam; Doç. Dr. Bahri AYDIN'a, yüksek lisans eğitimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen ve fikirleri ile destek veren değerli hocalarım Prof. Dr. Türkan ARGON'a, Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN'e ve Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN'e, ve diğer hocalarıma, benden kıdem ve yaşça küçük olmasına rağmen büyük kalbi ve desteği ile beni her zaman motive eden arkadaşım Eray KARA'ya, çalışmam süresince bir an önce bitirmem için bana fırsat yaratan ve bu süre içerisinde her zaman benimle gurur duyduğunu hissettiğim sevgili eşim Hakan GÜNBEY'e, varlıkları ile beni hayata bağlayan ve sevgi sözcükleri ile beni mutlu eden oğlum Çağan Gürhan GÜNBEY'e ve kızım Başak Zeren GÜNBEY'e sonsuz teşekkür ederim.

Melike GÜNBEY

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT.....	xiii
ÖNSÖZ	xv
I. BÖLÜM.....	1
1. Giriş	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıtlılar	6
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar	6
II. BÖLÜM	7
2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür	7
2.1. Yetenek Kavramı ve İlgili Kavramlar	7
2.2. Yetenek Yönetimi Tanımı.....	10
2.3. Yetenek Yönetiminin Örgütler ve Çalışanlar Açısından Önemi.....	12
2.4. Yetenek Yönetimine Zemin Hazırlayan Faktörler	13
2.4.1. Bilgi toplumuna geçiş	13
2.4.2. Küreselleşme ve rekabet	14
2.4.3. Demografik değişimler	14
2.4.4. Yetenekli çalışanların kıtlığı.....	15
2.4.5. İşe bakıştaki ve işgücündeki değişimler	16
2.4.6. Psikolojik sözleşme.....	16
2.5. Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş.....	17

2.6. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	20
2.6.1. McKinsey araştırmaları.....	20
2.6.2. Yetenek savaşları olgusu	22
2.6.3. Kaynak temelli yaklaşım	24
2.7. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Paylaşımı.....	25
2.7.1. Üst yönetimin sorumluluğu	25
2.7.2. Orta kademe yönetiminin sorumluluğu	26
2.7.3. İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu	27
2.8. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	27
2.8.1. Gerekli yetkinliklerin belirlenmesi	29
2.8.2. Yeteneklerin tanımlanması	30
2.8.3. Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması.....	31
2.9. Yetenek Yönetiminin Boyutları	33
2.9.1. Yeteneği çekme.....	33
2.9.1.1. İşveren markası	36
2.9.1.2. Çalışan değer önermesi	37
2.9.2. Yeteneği seçme ve yerleştirme	39
2.9.2.1. Değerlendirme merkezleri	41
2.9.3. Yeteneği geliştirme	42
2.9.4. Yeteneği elde tutma	44
2.10. İlgili Araştırmalar.....	46
III. BÖLÜM	51
3. Yöntem.....	51
3.1. Araştırmanın Modeli	51
3.2. Çalışma Grubu	53
3.3. Araştırmacının Rolü	55
3. 4.Verilerin Toplanması	56
3.4.1. Veri toplama aracı.....	56
3.5. Verilerin Analizi.....	57
3.5.1. Betimsel analiz.....	58
3.6. Geçerlik ve güvenirlik.....	59
3.6.1. Geçerlik.....	59

3.6.2. Güvenirlilik	59
IV. BÖLÜM.....	61
4. Bulgular	61
4.1. Yeteneği Çekme ile İlgili Bulgular	61
4.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Bulgular	67
4.3. Yeteneği Geliştirme ile İlgili Bulgular.....	70
4.4. Yeteneği Tutma ile İlgili Bulgular	72
V. BÖLÜM	74
5. Tartışma	74
5.1. Tartışma.....	74
5.1.1. Yeteneği Çekme ile İlgili tartışma	74
5.1.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Tartışma.....	77
5.1.3. Yeteneği Geliştirme ile İlgili Tartışma	79
5.1.4. Yeteneği Tutma ile İlgili Tartışma.....	81
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	82
5.2.1. Yeteneği Çekme ile İlgili Sonuçlar.....	82
5.2.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Sonuçlar.....	82
5.2.3. Yeteneği Geliştirme ile İlgili Sonuçlar	83
5.2.4. Yeteneği Tutma ile İlgili Sonuçlar.....	84
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	103
EK-1. Yönetici Görüşme Formu	103
EK-2. Akademik personel görüşme formu	106
EK-3. Araştırma İzin Onayı	108
EK-4. Etik Kurul Raporu	109
ÖZGEÇMİŞ	110

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Yetenek yönetimi tanımları	11
Tablo 2.2. Eski ve yeni iş koşulları arasındaki farklılıklar	23
Tablo 2.3. Deloitte işgücü sınıflandırma matrisi.....	33
Tablo 2.4. Çekme kanalları ve tanımları	34
Tablo 3.1. Çalışma grubu	54
Tablo 4.1. Yetenekli akademisyenleri çekmek için kullanılan çekme yöntemleri	62
Tablo 4.2. Potansiyel yetenekli öğrencileri çekme yöntemleri	63
Tablo 4.3. Yetenekli çalışanların kurumda çalışmak istemesinin olası nedenleri	64
Tablo 4.4. Açık pozisyonları duyurma yöntemleri	66
Tablo 4.5. Yeteneği seçme yöntemleri.....	67
Tablo 4.6. Yeteneği yerleştirme yöntemleri.....	69
Tablo 4.7. Yeteneği geliştirme yöntemleri.....	70
Tablo 4.8. Yeteneği tutma yöntemleri	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. İnsan kaynakları işlevlerinin gelişimi	19
Şekil 2.2. İşgücü katma değer matrisi.....	32
Şekil 2.3. Yetenek havuzları seçim kriterleri örneği birinci adım: doğru yetenekleri seçme	40



KISALTMALAR DİZİNİ

BYYM: Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli

CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development.

İK: İnsan Kaynakları.



ÖZET

YETENEK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ VE AKADEMİK PERSONELİNİN GÖRÜŞLERİ

Günbey, Melike
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bahri AYDIN
Kasım 2016; xv +110 Sayfa

Bu araştırma, Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personelinin yetenek yönetimi boyutları olan yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada nitel yöntem tercih edilmiştir. Araştırma grubu maksimum çeşitlilik tekniği ile seçilmiş sekiz akademik personel ve üç yöneticiden oluşmaktadır. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile katılımcılarla yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşme verileri araştırmacı tarafından not alınmış ve literatür taranarak oluşturulan temalar altında betimsel analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın bulguları yönetici ve akademik personelin görüşlerine göre yeteneği çekmek için kurumun kongre, konferans ve sempozyum gibi yolları kullandığını ortaya koymuştur. Potansiyel yetenekli öğrencileri çekme açısından bakıldığında kariyer günleri düzenlediği ve burs imkânı sağladığı görülmüştür. Yetenekli akademisyenleri seçme ve yerleştirme sürecinde ise bilimsel yeterliklere önem verilmektedir. Yeteneği geliştirmek için üniversitenin yönetsel bir politikasının olmadığı araştırmanın diğer bir sonucudur. Katılımcıların yeteneği tutma ile ilgili üniversitenin ortak bir politikasının olmadığı konusunda görüş birliğine vardıkları görülmüştür. Araştırma üniversitenin ortak

bir yetenek yönetimi politikası olmadığından yetenek yönetimi uygulamalarının etkili bir biçimde uygulanmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, yetenek, yetenek yönetimi.



ABSTRACT**MANAGERS AND ACADEMIC PERSONNELS' OPINIONS ON TALENT
MANAGEMENT**

Günbey, Melike

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Thesis Supervisor: Assoc. Dr. Bahri AYDIN

November 2016; xv+110 Pages

This study aims to examine the managers and academic personnel's opinions on the talent management practices which are attracting, recruiting and deploying, developing and retaining talent at Giresun University.

In order to have a deeper understanding, qualitative data were collected through semi-structured interviews to find answers for the research questions. The sample of the study comprised of eight academic personnel and three managers. The responds to the questions were written down by the researcher, and subjected to descriptive analysis under the four themes defined in accordance with the literature view in the field.

The results of the study revealed that the university uses the congress, conference and symposium to attract talented academicians. In terms of attracting potential talented students, they organize career days and provide scholarship opportunity. During the process of recruitment and selection, they give importance to scientific competence of talented academicians mostly. With regard to developing talented academicians, the university has no managerial policy. The study also showed that the managers stated they have no systematic policy to assess the satisfaction or commitment of academic personnel. From this point, both the managers and the academic personnel have a consensus that the university has no retention policy of talented academicians. The overall

conclusion of the study revealed that the university does not implement talent management practices effectively due to the lack of managerial policy about it.

Keywords: University, talent, talent management.



ÖNSÖZ

Başarılı örgütlerin öykülerini okuduğumuzda karşımıza hep başarılı bir yönetici çıkmaktadır. Başarılı yöneticilerin hayat hikâyelerini incelediğimizde ise yöneticisi olduğu örgütü nasıl başarılı bir örgüt haline dönüştürdüğü hikâyelerini okurken kendimizi buluruz. Her iki açıdan bakıldığında da bu hikâyelerde arka planda hep kenetlenmiş ve belli bir amaca hizmet etmeye çalışan insanlardan bahsedilir. Çünkü örgüt kavramı içinde ele alındığında başarı, tek başına kazanılmış bir zafer değildir. Bu zafer hikâyesinin kahramanları örgütün çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerdir. İşte her çalışanın sahip olduğu yetenek ve yöneticilerin başarılı uygulamaları bir araya geldiğinde örgütler başarıya ulaşmaktadır.

Günümüzde yetenek iş yaşamında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bunun gerçekleşme sebeplerinden biri küreselleşmenin getirdiği sürekli değişimlerdir. Bu değişimlere ayak uydurmak isteyen örgütler, örgüte katacakları yetenekli çalışanlarla bunu başarabileceklerinin farkına varmışlardır. Ancak yetenekli çalışanları bulmanın kolay olmadığını, onlara ulaşmak ve örgüte katmak için bir yarış içine girmesi gerektiğini anlaması, örgütlerin mevcut yönetim biçimlerinde değişiklik yapmalarını gerektirmiştir. Bu arayışlar yetenek yönetimi olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yetenek yönetimi anlayışının odak noktasında yetenekli çalışan vardır. Örgüt, başarısının çalışanların yeteneklerine ve bu yeteneklerin nasıl kullanıldığına bağlı olduğunu anlamıştır. Yetenekli çalışanlara sahip olmak için örgütler yetenekli çalışanı çekme, yerleştirme, geliştirme ve tutma uygulamalarını daha fonksiyonel hale getirmişlerdir.

Yetenek yönetimi ile ilgili okuduğum ilk makaleden itibaren bu konunun kapsadığı her şey dikkatimi çekmiştir. Bunun sebebini yetenekli bir çalışanın bir örgütün kaderini değiştirebileceğini tecrübe etmemle açıklayabilirim. Ancak yapılacak şey o insanın yeteneğini yüksek performansa dönüştürebilme olanağı veren ve yeteneğinin örgüt için önemini sürekli hissettiren bir yönetim anlayışıdır.

I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar ele alınmıştır.

1.1. Problem Durumu

Bilgi toplumu diye adlandırılan 21. yüzyıl başta teknolojik olmak üzere ekonomik ve demografik alanlarda yaşanan önemli değişimlere sahne olmuştur. Yaşanan bu değişimlerle birlikte ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurma ve çağın gerisinde kalmama çabası örgütler arasında bir rekabet ortamı doğurmuştur. Örgütler, bu rekabet ortamında başarılı olmanın anahtarının ise elinde bulunan en değerli kaynak yani insan kaynağı ile olabileceğinin farkına varmışlardır. Çünkü örgütler, rakipleri karşısında üstünlük sağlayacak, yeni düşünceler üreterek başarıya ulaştıracak ve amaçladığı hedefleri gerçekleştirebilecek en önemli faktörün en yetenekli çalışanları işe almak ve onlardan amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmak olduğunu anlamışlardır (Doğan ve Demiral, 2008).

Her alanda yaşanan hızlı değişim insan kaynakları yönetimi anlayışını da farklılaştırmaya başlamıştır. Her örgüt kendi amacına ve hedeflerine uygun yetenekli çalışanlardan oluşan insan kaynağına sahip olma çabası içine girmiştir. İnsan kaynakları yönetimindeki bu yeni anlayış, insan kaynağını seçerken örgütleri yeni yöntemler bulmak zorunda bırakmıştır. Yetenekli çalışanlara sahip olmanın, onları geliştirmenin ve tutmanın eski yöntemleri ile mümkün olmadığı örgütler tarafından anlaşılmıştır. Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yeterli olmaması “yetenek yönetimi” olarak adlandırılan yeni bir yaklaşımı ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2013). Bu yaklaşım, birçok insan kaynakları araştırmacısı tarafından benimsenmiş ve çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ceylan'a (2007) göre

yetenek yönetimi, yüksek potansiyelli ve örgütün amaçlarına uygun yeterliliğe sahip yetenekli çalışanlara sahip olmak için örgütün ortaya koyduğu rekabet olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 2007).

Yetenek yönetimi, örgütlerin yüksek potansiyele sahip olduklarına ya da işin kritik noktalarını başarabileceklerine inandıkları bireyleri, sistematik olarak örgüte çekme, tanıma, geliştirme, alıştırma ve örgütte tutma işidir (McCartney ve Garrow, 2006). Yetenekli çalışanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için uygun bir ortam sağlama amacı taşıyan yetenek yönetimi yaklaşımı, örgütlerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Yetenekli çalışanların örgütün başarısı için en önemli faktör olduğunun yöneticiler tarafından anlaşılmaya başlanması, örgütlerin yetenekli insanların gözünde cazip olabilmek için birbirleri ile yarış haline girmesi sonucunu doğurmuştur. Bu yarış bir “savaş” olarak nitelendirilebilir. Bunun sebebi, literatürde 1990’larda McKinsey araştırmaları sonucu “The War for Talent” yani “Yetenek Savaşı” olarak konuşulmaya başlanan bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Micheals, Hansfield- Jones ve Axelrod, 2001). Bu kavramla birlikte yetenekli çalışanlara ulaşma gayreti insan kaynakları yönetiminde yeni bir aşama olan yetenek yönetimi kavramının da konuşulmaya başlanmasına neden olmuştur. Böylece yetenek yönetimi anlayışı stratejik iş mücadelesindeki önemi,örgütsel performansa ve başarıya katkıları açısından araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Nitelikli kişiyi örgüte çekme, geliştirme ve tutma yüksek rekabet zamanlarında örgütün başarısı için son derece önemlidir (Lavania, Sharma ve Gupta, 2012). Dolayısıyla her geçen gün örgütler mevcut başarılarını sürdürmek ve gelecekteki başarılarını artırmak için önemli olan bu anahtar yeteneği çekebilmek ve örgütlerinde tutmak için yetenek yönetimini uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni yönetim biçimi stratejileri; doğru işe doğru insanı seçme, örgüte katma ve bu insanı örgüt içinde geliştirme ve tutma bakış açısını yansıtmaktadır (Karalar, 2008).

Yetenek yönetimi, personel yönetimi ile başlayan stratejik insan kaynakları aşamasından sonra üçüncü ve son aşaması olarak insan kaynakları yönetiminde kabul görmeye başlamıştır. Balcı’ya (2015) göre yetenek yönetimi : “Yetenekli çalışanların ve

yeteneklerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik planlı olarak geliştirilmesi ile yüksek performans ve etkililik sağlayarak rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilirliği sağlama amacı taşımaktadır” (Akt. Akar, 2015).

Yetenek yönetimi ile çalışanlara eğitim ve kendilerini gerçekleştirme fırsatı tanınmakta, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırılarak kurumda kalmaları sağlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Yetenek yönetiminin uygulamaları örgütün tüm paydaşları tarafından önemseniyorsa etkili olmaktadır. Yetenek yönetiminin etkili olabilmesinde yöneticilerin üstlendiği sorumluluk büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında yetenekli çalışanları örgütlerine çekme ve mevcut yetenekli çalışanlarını örgütte tutma, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gereklidir. Yöneticiler, örgütlerinin başarılarını sürdürmek için donanımlı ve analitik özelliklere sahip çalışanları işe almak istemektedir (Ceylan, 2007). Çalışanlar da kendilerini geliştirebilecekleri ve sürekli olarak öğrenebilecekleri kurumları tercih etmekte ve kendilerine değer verilmesini ve teşvik edilmesini beklemektedir.

Yetenekli çalışanlara sahip olmak eğitim örgütleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Eğitim örgütleri, rakipleri karşısında fark yaratabilecek ve örgütün geleceğini şekillendirecek yetenekli bireyleri kendilerine katarak başarıya ulaşabilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014). Bir toplumun eğitim seviyesinin yüksek ve alanında yetenekli ve nitelikli insanlara sahip olması uluslararası platformda saygınlığının artmasına neden olabilir.

Her örgütte olduğu gibi üniversitelerde de en önemli unsur yetenekli insan kaynağıdır. Akademisyenler ve yetenek yönetimi uygulayıcıları yeteneği bulmanın ve tutmanın daha zor olduğu, fakat kaybetmenin her zamankinden daha kolay olduğunu belirtirler. Yetenek yönetimi rekabet avantajı sağlamak için kanıtlanmış ve en pratik yol olarak sunulmasına rağmen hala yükseköğretim kurumları için oldukça yeni ve kullanılmayan bir fırsattır (Wellins, Smith ve Erker, 2012). Cheese, Thomas ve Craig (2008) sürdürülebilir rekabet başarısını sağlamak için bu yeni ekonomik dünyada rakipleri ile yarışabilecek yeteneklere sahip olan yetenek-bazlı örgütler inşa etmenin ve ayakta tutmanın bir çözüm olduğunu söylemektedir. Üniversiteler yetenekli ve

alanlarında uzman bireylerin yetiştirilmesi ve bu sayede toplumsal düzeyde uluslararası rekabet edilebilirlik gücünün elde edilmesi açısından en önemli eğitim basamağıdır. Bilimsel bilginin üretildiği hem ulusal hem de uluslararası platformda saygın olması gerekmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde bu yetenekli bireyleri yetiştirecek ve örgütlere dâhil edecek olan üniversiteler bunu gerçekleştirecek akademik personelini de bu amaç doğrultusunda seçmesi, geliştirmesi ve tutması büyük önem arz etmektedir.

Eğitim sisteminin en üst basamağı olan üniversiteler, çoğu örgütün elinde olmayan bilgili ve deneyimli, gerek entelektüel kapasitesi gerek davranış ve kişilik özellikleri ile yüksek nitelik ve yetenekte insan gücüne sahip olması beklenen örgütlerdir (Akar, 2015). Üniversitelerin yetenek yönetimi anlayışını benimsemesi sahip olmak istediği yetenekli ve nitelikli insan gücüne ulaşması için önemli bir fırsat olduğu söylenebilir. Yabancı literatüre bakıldığında üniversitelerde yetenek yönetimine dair yapılan araştırmaların yerli literatürdekilere göre biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Üniversitelerde yetenek yönetimine ilişkin daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu araştırma ile üniversite yönetici ve akademik personelinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenerek literatüre katkı sağlanması düşünülmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personelinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Giresun Üniversitesi'nde görev yapan yönetici ve akademik personelinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personelinin;

1. Yeteneği çekme,
 - a. Yetenekli akademisyeni ve potansiyel yetenekli öğrencileri çekme,
 - b. Yetenekli bir kişinin kurumda çalışmak isteme nedenleri,
 - c. Açık olan pozisyonları duyurma yöntemleri,
2. Yeteneği seçme ve yerleştirme,
3. Yeteneği geliştirme,
4. Yeteneği tutma ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bilgi çağını yaşadığımız bu yüzyılda insanlar farklı şeyler için birbirleri ile rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Örgütler açısından bakıldığında her örgüt rakipleri karşısında üstünlük sağlamak ve hedeflediği kitle tarafından tercih edilen bir kurum olmak zorundadırlar. Bunu başarabilmesi bünyesinde çalışan yetenekli insan kaynağı ile mümkündür. Yetenekli çalışanlar açısından ise kendi yeteneklerini en iyi şekilde kullanabileceği bir örgütte çalışmak, kariyerini geliştirebileceği ve kendilerine değer verildiğini hissettiği bir ortama sahip olan örgüt öncelik taşımaktadır. Bu arz-talep ilişkisinde en önemli görev işveren olarak örgütlere düşmektedir. Çünkü arzı sağlamak için talep edilen olmak durumundadır. Dolayısıyla örgütlerin yetenekli çalışanları kendilerine çekecek ve onları memnun edecek bir iş ortamı yaratarak bu rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmesi gerekir. Yetenekli çalışana sahip olmanın zor olduğu bu dönemde örgütler, rakipleri ile rekabet edebilmek ve yetenekli çalışanları etkili şekilde yönetmek için yeni yöntemler geliştirmişlerdir.

Eğitim örgütlerinin en üst basamağında yer alan üniversitelerde kurumsal kimlikleri ve işveren olarak sundukları imkânlarla hem ulusal hem de uluslararası camiada tercih edilen ve sahip olduğu örgütsel nitelikleri ile yetenekli çalışanların çalışmak isteyecekleri bir kurum olmaya çalışmalıdırlar. Bu sayede yetenekli ve nitelikli akademisyenleri ve potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekmek, onları geliştirmek

ve kurumda tutmak için sunacağı olanaklarla yetenek bazlı bir örgüt oluşturabilir. Bunu gerçekleştirmek etkili yetenek yönetimi ile mümkün olabilir. Türkiye’de üniversitelerde yetenek yönetimi ile ilgili araştırmaların çok az olması bu araştırmadan sağlanan verilerin literatüre ve yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

1.5. Sayıtlılar

Bu araştırma, Giresun Üniversitesi’nde görev yapan yönetici ve akademik personelinin sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayılarak yürütülmüştür.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Giresun Üniversitesi’nde 2015-2016 akademik yılında görev yapan yönetici ve akademik personelinin (Prof., Doç., Yrd. Doç.) görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Yönetici: Giresun Üniversitesinde 2015-16 akademik yılında görev yapan fakülte/yüksekokul/MYO/konservatuar birim yöneticileri.

Akademik Personel: 2015-16 akademik yılında Giresun Üniversitesi birimlerinde görev yapan profesör, doçent ve yardımcı doçent unvanı olan akademik personeli.

Üniversite: Giresun Üniversitesi.

Yetenek: Mevcut çalışanların ya da potansiyel çalışanın en üst performans gösterdiği ve onu diğer rakiplerinden üstün kılacak potansiyel yetenekleri (Fang Li ve Devos, 2008).

Potansiyel Yetenek: Lisansüstü eğitim yapan öğrenciler.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür

21. yüzyılda örgütlerin önceliği teknolojik gelişmeler, ekonomik kriz ve demografik özellikler gibi iç ve dış faktörlerdeki değişimlerin sonucu olarak farklılaşmıştır. Yaşanan değişimler karşısında ayakta kalabilmek için çözüm arayışına giren örgütler çözümü insan kaynağına çevirmişlerdir. Her örgüt kendisi için yararlı olan anahtar yeteneği belirlemek, motive etmek ve ödüllendirmekle örgüte rekabet avantajı sağlamaya ve başarılı olmaya odaklanmıştır. Bu açıdan yetenek yönetimi kavramını ve bununla ilgili uygulamaların neye dayandığını anlamak için öncelikle yetenek kavramına ve yetenekle ilgili diğer kavramlara bakmak gerekmektedir.

2.1.Yetenek Kavramı ve İlgili Kavramlar

20. yüzyılın son döneminde dünyanın en başarılı şirket yöneticisi olarak öne çıkan Bill Gates'in "Bizim en iyi 20 kişimizi alın, size çok önemsiz bir şirket olacağımızı söyleyebilirim" sözü yetenekli çalışanın örgütler için gerekliliğini vurgulaması açısından önemlidir (Gates ve Lowe, 1998). Buckingham ve Vorsburgh'a (2001) göre yetenek, gelecekte örgütlerin etkililiğini sağlayabilecek bütün etkenlerin arasında en başta gelen faktördür.

Yetenek; "kişinin kendi içsel faaliyetlerini yerine getirebilme, beceri, bilgi, deneyim, istihbarat, yargı, tutum, karakter ve dürtülerini kapsayan bireysel becerilerin toplamıdır" (Klifman, 2009). Diğer bir bakış açısına göre yetenek-bazlı örgütler, örgütün mevcut ve gelecekteki performansı için önemli bir fark yaratmasını sağlayacak becerilere sahip bireylerden oluşmaktadır (Piansoongnarn, Anurit ve Kuiyawattananonta, 2011). Dresselhaus (2010) ise bilgi, kariyer deneyimi, beceriler, kişisel özellik bileşenlerinin yeteneği oluşturduğunu ve bu bileşenlere sahip çalışanların yönetilmesi aşamasında da yetenek yönetimi yaklaşımının devreye girdiğini öne sürmektedir.

Bu öneminden dolayı bugün örgütlerin çoğu insan sermayesine önemli ölçüde değer vermektedir ve başarılı sonuçlar almak için yetenekli kişileri belirlemeye, geliştirmeye ve tutmaya çalışmaktadırlar (Çilingir, 2008). Her örgütün yeteneği kendi stratejisi ve vizyonuna uygun olarak tanımlaması ve bu tanım doğrultusunda insan kaynağına sahip olması rakipleri ile rekabet edebilmesi açısından önemli olabilir.

Erdoğan (1999) yetenek kavramını şöyle açıklamıştır: “Kişinin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek bireylerin davranışlarını düzenlemede yararılandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir”.

Akar (2015) ise yeteneği bireye düşünme, hissetme davranma kalitesini belirleyen, davranışa dönüşerek üretken uygulamalara yansıyan, kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü, doğuştan gelen güç olarak tanımlamakta ve yeteneğin genel özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Kişiyi özel bir beceridir,
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır,
- Yetenek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır.

İş yaşamına bakıldığında yetenek kavramı farklı tanımlanabilir. CIPD (2012) tarafından yapılan en kapsamlı tanıma göre ise yetenek “Örgütsel performansa ya anında katkısı ya da uzun süredeki katkısıyla en yüksek potansiyeli göstererek yetenekleri, bilgi, tecrübe, zekâ, iyi yargılama, doğru davranış ve karakteri ile öğrenmeye ve gelişmeye istekli olmalarıyla fark yapan kişilerdir” (Fitzgerald, 2014).

Her örgüt için yetenekli çalışan farklı tanımlanabilir. Yani her örgüt evrensel olarak yeteneğin tanımını kabul etmekten ziyade kendilerine göre yeteneği nasıl tanımlamaları gerektiğine önem vermelidir. Yukarıdaki tanımlardan hareketle yeteneğin bir örgütün en önemli değerlerinden biri olduğu söylenebilir. Bu yüzden örgütler kendi kültürü ve başarısı için önemli olan insan yeteneğinin farkına varmak, onu kuruma çekmek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu bağlamda da yöneticilere kurumlarına aldıkları çalışanı seçerken onların sahip oldukları yeteneklerini belirlemede ve kurumun yararına olan en iyi çalışanı seçmede büyük görevler düşmektedir. Böylece çalışanın performansından en üst düzeyde yararlanarak kurum başarısına ve itibarına katkı sağlamış olacaktır. Eğitim örgütleri hem sahip olduğu kaynağın hem de ortaya koyduğu ürünün insan olmasından ötürü diğer örgütlerden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla eğitim örgütleri yetenekli çalışanını seçerken yeteneğin kurumları için farklı bir anlam içermesi gerektiğini dikkate alması gerekmektedir.

Yetenek kavramının çoğu zaman “beceri” kavramı ile benzer olduğu söylenebilir. Beceri bir davranışın veya görevin kolaylıkla, ustalıkla, gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapılmasıdır (Vatan, 1996). Dolayısıyla bu tanımdan hareketle beceri, kişilerin deneyimleri ve tecrübeleri sonucu gelişen bir durumdur. Ancak yetenek sonradan öğrenilmesi zor olan, bu yönüyle de kişiden kişiye aktarılması imkânı taşımayan bir kavramdır. Günümüz eğitim kurumlarının çoğu için çalışanlarını seçerken net kriterler koyup yetenekli çalışanları seçmek yerine bazı yazılı belgelere dayalı seçip işe aldıkları ve yeni çalışanı hizmet içi sürecinden geçirerek kuruma yararlı olmalarını sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Oysaki seçim aşamasında örgütlerin yetenekli çalışanlardan oluşan bir havuz olması, kurumu için en ideal ve yetenekli çalışanını seçerken örgütlere avantaj sağlayabilir.

Yetenek örgütlerde yüksek seviyede potansiyel göstererek ya anında ya da uzun sürede örgütsel performansta farklılık yapan bireyler olarak da tanımlanır (Bhatnagar, 2007; McCartney ve Woman, 2013; Ortlieb ve Sieben, 2012). Yetenek yönetimi de bütüncül ve stratejik bir yaklaşım olduğundan iş hayatında yetenek kavramı performans ve potansiyel kavramları ile birlikte ele alınmalıdır (Ashton ve Morton, 2005).

Performans belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı / sonuca göre işletmenin hedefinin ya da kişisel görevinin yerine getirilme derecesini ifade etmektedir (Akal, 2003). Mucha'ya (2004) göre de performans şimdiki ya da geçmiş davranışları tanımlayan özel amaçlar ve performans değerlendirmesi için ölçülür. Bu, potansiyelin göstergesi olabilir ya da olmayabilir. Potansiyel ise çalışanın gelecekte neyi yapabileceğini tahmin etme ve görmedir.

Potansiyel ise henüz ortaya çıkmamış gizil güçtür. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli fark performansın hâlihazırda var olan görevlerde gösterilen başarının ölçüsü, diğerinin ise gelecekte daha yüksek düzeyde nitelik gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsü olmasıdır (Aker, 2008). Potansiyele sahip insanlar bazen “yetenekli kişiler” olarak adlandırılmaktadır (Berger ve Berger, 2004).

2.2. Yetenek Yönetimi Tanımı

Yetenek yönetimi 1990’larda McKinsey araştırmaları sonucunda literatüre “The war for Talent” (Yetenek Savaşı) olarak giren ve stratejik iş mücadelesi ve örgütsel performansın en önemli faktörü olarak empoze edilen bir kavramdır (Michaels, Hansfield – Jones ve Axelford, 2001).

Pek çok insan kaynakları gelişimi (değerlendirme merkezleri, örgütsel yedekleme ve 360 derece performans değerlendirme) uygulayıcılarına göre yetenek yönetimi ile ilgili olan bu kavram 1950’lere kadar uzanırken (Caepelli, 2008) bazıları da eski fikirlerin yeni bir isim ile tekrar ortaya çıkması olarak görmektedir (Adamsy, 2003).

Yetenek yönetimi Collings ve Mellahi'ye (2009) göre “örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak olan yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı işgörenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörenlerle doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamıdır.” Yetenek yönetiminin farklı bakış açılarından tanımlandığı literatürde görülmektedir. Bu tanımların çoğu Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Yetenek yönetimi tanımları (Akar, 2015).

Tanımlayan	Tanım
Jackson ve Schuler (1990)	Örgüt içindeki işlerin, yeterli sayıdaki işgörenin teminini garantilemek üzere dizayn edilen bir dizi sürecin yer aldığı yapıdır.
Williams (2000)	Örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni işte tutma çalışmalarının, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir.
Micheals, Handfield-Jones, Axelrod (2001)	Performans ve rekabet başarısının, daha iyi yetenekle oluşacağına dair yaygın bir inanç ve kafa yapısıdır.
Kesler (2002)	Doğru işler için, doğru zamanda doğru kaynaklara sahip olmaktır.
Stockley (2003)	Örgütün var olan ve gelecekteki ihtiyaçları ile işgörenin yetenek ve becerileriyle birlikte; çekme, işe alma, geliştirme, çalıştırma eylemlerinin üstesinden gelmekte bilinçli, düşünülmüş bir yaklaşımdır.
Sinclair (2004)	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl örgüte çekileceği, örgütte tutulacağı ve geliştirileceği gibi konuları içermekte; aynı zamanda, liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için örgüt içindeki yetenekli işgörenlerin geliştirilerek terfi edilmesini de kapsamaktadır.
McCauley Ve Wakefield (2006)	İşgörenlerin en yüksek kapasitelerinin, örgütün en yüksek performansına ulaşabilmesi için yönetilmesi becerisi olduğunu içeren düşünce akımıdır.

CIPD (2006)	Yüksek potansiyelleri ile örgüt için özel bir değere sahip olan kişilerin, sistematik olarak örgüte çekilmesi, tanımlanması, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, bağlılık ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır.
-------------	---

2.3. Yetenek Yönetiminin Örgütler ve Çalışanlar Açısından Önemi

Örgüt içinde işveren ve çalışan arasında karşılıklı alışverişe dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkide her iki tarafta örgütlerine yaptıkları katkının sonucunun gerçekleştiğini görmek isterler (Tsui ve Wang, 2002). Tsui ve arkadaşları bu ilişkinin iki türlü olduğunu söylerler; ekonomik ve sosyal alışveriş ilişkisi. Ekonomik açıdan bakıldığında çalışan, örgüte yeteneğini ve zamanını vererek karşılığında parasal bir ödül bekler. Günümüzde her ne kadar çalışan yaptığı işin karşılığında maddi olarak ödüllendirilse de yapılan araştırmalar işin ekonomik boyutunun daha az önemli olduğunu göstermektedir. Kalleberg ve Marsden (2013) tarafından yapılan bir araştırmada gelir ve iş güvenliği açısından ekonomik şartların iyileşmesine rağmen artık çalışanlar için ekonomik olmayan boyutlarının da önemli olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre kişisel başarılar, kariyer gelişimleri, anlamlı ve zorlu işler ve çalışma arkadaşları ile karşılıklı ilişkiler ve adalet önemlidir. Dolayısıyla böyle bir örgüt ortamının olduğu kurumlara yetenekli çalışanı çekmenin daha kolay olduğu söylenebilir. Dries (2012) yaptığı araştırmada, yetenek yönetimi politikasının uygulandığı örgütlerde yetenekli çalışanlara gerçekten olumlu sonuçlar sağladığını belirtmiştir.

Her insanın bilgi, birikim, deneyim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanımda olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebini oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2009). Örgütlere açısından bakıldığında, dünyada yaşanan bu rekabet ortamında örgütler sürdürülebilir rekabeti yakalayabilmek için yetenekli çalışanı işe almanın ve işte tutmanın önemini anlamışlardır. Çünkü kurumları yapısalılaştıran ve harekete geçiren gücün insan olduğu gerçeğinin yöneten boyutunda iyi anlaşılması, gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Etkili bir şekilde uygulanan yetenek yönetiminin yararları, çalışanları işe çekme ve tutma oranlarında artış ve çalışan bağlılığında artışı içermektedir (Hughes ve Rog, 2008).

Her insana uygun bir ortam verildiğinde ve desteklendiğinde var olan yeteneklerinin yanı sıra potansiyellerinin de ortaya çıkması sağlanabilir. Var olan yetenek, potansiyelle birleştğinde çalışan kendindeki bütün bilgi ve becerilerini kurum için kullanarak örgütün başarısına katkı sağlayabilir.

2.4. Yetenek Yönetimine Zemin Hazırlayan Faktörler

Schuler, Jackson ve Tarique (2011) örgütlerin başarısının yetenekle ilgili zorluklarla karşı karşıya geldiklerinde ne kadar etkili bir şekilde sorunu tanımlayabildiği ve yönetebildiğine bağlı olduğunu belirtmektedir. En önemli sorun örgütün doğru insanları doğru yerde ve zamanda doğru bir ücretle alıp almadığıdır. Boudreau ve Ramstad'e (2005) göre örgütler insanların, entelektüel sermayenin ve yeteneğin örgütün başarısı için her zamankinden daha kritik olduklarını anlamaktadırlar.

Yeteneğin ve yetenek yönetiminin bu denli önemli olmasına zemin hazırlayan faktörler bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme ve rekabet, demografik değişimler, yetenekli çalışanların kıtlığı, işe bakıştaki ve iş yaşamındaki değişimler ve psikolojik sözleşme olarak sıralanabilir.

2.4.1. Bilgi toplumuna geçiş

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyıl bilgi ve teknolojinin çok hızlı değiştiği ve geliştiği, küreselleşmenin yarattığı etkiyle bilginin kısa sürede elde edildiği ve paylaşıldığı bir zaman dilimidir. "Bilgi toplumu" olarak da tarih sayfalarında yerini almıştır. Bilgi toplumuna geçişin önemli etkilerinden biri de ekonomik yaşamın değişikliğe uğramış olmasıdır. Bu değişimle birlikte kol gücüne dayalı sanayi işçiliğinden, zihin gücüne dayalı bilgi işçiliğine doğru temel bir dönüşüm içine girmiştir. (Drucker, 1993).

Bu yeni ekonomik süreç sürekli olarak bilgi ve teknolojiyi üretecek ve geliştirecek yetenekli insanlara olan ilgiyi artırmıştır. Böylece örgütler kurumsal, bireysel

ve toplumsal hayatlarında dönüşüm başlatmış ve insan kaynağını en iyi şekilde seçmek, geliştirmek ve elinde tutmak için insan kaynakları birimlerini revize etmeye başlamışlardır.

2.4.2. Küreselleşme ve rekabet

Toplumlar tarih boyunca yaşadıkları dönemde meydana gelen ekonomik, sosyal ve politik değişimlere göre yaşamlarını düzenlemek zorunda kalmışlardır. İçinde bulunduğumuz çağın en etkin kavramı küreselleşmedir. Rekabet ise 1980'lerden sonra küreselleşme ile birlikte farklı bir anlayış kazanmıştır. Bugünün dinamik, küresel çevresinde örgütler uluslararası pazarlara girmişler ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için küresel işgücünü yönetmek zorunda kalmaktadırlar. Küresel işgücünü yönetmek zordur. Çünkü hareketlidir, çeşitli coğrafi ve kültürel sınırlara bağlı değildir (Schuler ve diğerleri, 2011). Bu yüzden, örgütlerin başarısı, küresel rekabeti etkin bir şekilde yürütebilmek için stratejilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine bağlıdır.

2.4.3. Demografik değişimler

Hemen hemen bütün çalışmalarda araştırmacıların dünya nüfusunun değişmekte olduğunu belirttikleri görülmektedir. Mevcut duruma göre gelişmiş ekonomilerdeki nüfusun daraldığı, gelişen ülkelerde ise nüfusun gençleştiği görülmektedir (Starck, Baier ve Fahlander, 2008). Bu demografik değişim farklı kuşakların oluşması ve bu kuşakların bir arada çalışmak zorunda kalmasını doğurmuştur.

X nesli, Y nesli ve baby boomers olarak anılan bu farklı kuşakları yönetmek yetenek yönetimi açısından zordur (Tarique ve Schuler, 2010). Deneyimli çalışanlar emekli olduklarında bilgi ve deneyimlerini beraberinde götürmektedirler. Bu yüzden bilgi transferi sağlamak insan kaynakları uygulayıcılarının karşılaştığı en önemli olaydır. Bununla birlikte karşılaşılan önemli durumlardan biri de bu çalışanlara olan negatif tutumlardır (Tarique ve Schuler, 2010) .

Yaşlanan nüfus gibi Y neslini de yönetmek zordur. Bu yüzden bu grubunda karakteristik özelliklerini anlamak önemlidir. Pricewaterhouse Coopers (2011; Akt. Schuler ve Tarique, 2012) tarafından yapılan bir araştırmaya göre bu neslin özellikleri aşağıdaki gibidir;

- İşverene karşı düşük bağlılık
- Ekonomik açıdan iyileştiğinde gönüllü ayrılma olasılığı
- İşverenlerden sürekli öğrenme ve gelişme desteği almak
- İş ve yaşam dengesi aramak
- Yüz yüze iletişim yerine elektronik haberleşmeyi tercih etmek
- Kariyer gelişimi
- Kurumsal olarak sosyal sorumluluğa odaklanmış örgütler tercih etme
- Yurtdışı deneyimine sahip olmak
- Daha yaşlı nesille rahat çalışma ortamına sahip olmak.

Gelişen ülkelerdeki Y neslinin işin gerektirdiği yeterli hünere ve tecrübelere sahip olmaması da önemli bir sorundur. Bunun sebepleri arasında da en önemlileri politik düzensizlik ve eğitim sisteminin düzgün olmayan yapısıdır (Schuler ve Tarique, 2012).

2.4.4. Yetenekli çalışanların kıtlığı

Yetenekli çalışanların gelecekteki rolünün farkında olan uzmanlar yetenekli işgücünü “geleceğin petrolü” olarak değerlendirmektedir (Koplovitz, 2008). Dünya çapında örgütlerin doğru yeteneği bulma ile ilgili sıkıntıları olduğunu gösteren önemli ölçüde kanıt bulunmaktadır (Schwartz, 2011; Kavanagh, 2010). Dünya ekonomik forumu ve Boston Araştırma Grubu ve İnsan Gücü Grubu (2011) yetenek kıtlığının gerçekten küresel olduğunu gösteriyor. Dünyanın çoğu ülkesinde ve bölgesinde önemli pozisyonlar bu durumdan etkilenmektedir. İnsan Gücü Grubunun (2011) yaptığı araştırmada işverenlerin %34’ü pozisyonlarını doldurmak için uygun yeteneği bulmada sorun yaşamaktadırlar. Schuler ve Tarique (2012) tarafından yapılan araştırmada ise küresel

yetenek yönetimi ile ilgili akademik çalışmalar gözden geçirilmiş ve yetenek yönetimini şekillendiren faktörler yetenekli çalışanların kıtlığı, demografik değişimler, iş yapısındaki değişimler ve kültürel farklılıklar olarak belirtilmiştir.

2.4.5. İşe bakıştaki ve işgücündeki değişimler

Çalışan özellikleri ve çalışanların beklentileri değişmiştir. Dolayısıyla örgütler sahip oldukları ya da sahip olmak istedikleri yeni çalışan niteliklerini gözden geçirmeye başlamışlardır. Örgüt çalışanlarda bulunan yetenekleri keşfederek bu yetenekleri örgütün gereksinimlerine ve çıkarlarına uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar. Örgüte katacakları yeni çalışanların ihtiyaçlarını iyi belirlemeli ve en uygun çalışanı seçerek örgütün performansına en yüksek katkıyı sağlaması için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Böylece kurumlarını yetenekli kişilerin işe girmek istedikleri bir yere dönüştürebilirler. Çünkü günümüzde çalışanlar sıklıkla işlerini değiştirebiliyorlar ve kendi kariyerlerini yönetmek için önemli sorumluluklar alabiliyorlar. Yani artık yetenekli çalışanlar kuruma bağlılıklarının çok az olmasından dolayı işlerini kolayca bırakabiliyorlar (Korkki, 2011).

2.4.6. Psikolojik sözleşme

Yetenek kavramından bahsederken potansiyel kavramı ile ilgisinden söz edildi. Günümüz yönetim anlayışı, insanı en önemli örgüt kaynağı olarak kabul ettiğinden bu kaynağı yönetirken psikoloji disiplininin yararlanmaktadır. Dolayısıyla insanın var olan potansiyelini en iyi şekilde kullanmasını sağlamaya çalışan örgütler, örgüt verimliliği ve başarısını artırmayı amaçlamaktadır. Böylece yönetimler, insana duygusal olarak yatırım yaparak insan kaynağının potansiyelini geliştirmeye yönelik etkili yollar sağlamak gerektiğini anlamışlardır (Rong, 2009).

Günümüzde çalıştıkları örgütte kendilerini geliştiremeyeceklerini düşünen yetenekli çalışanlar, örgütle bağlarını kolaylıkla koparabilmekte ve beklentilerini karşılayabilecek başka çalışma şartları aramaya girişmektedirler. Bunun en önemli

sebeplerinden biri de teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan örgütler arası rekabettir. Dolayısıyla çalışan, kendini daha iyi gösterebileceği ve çalışma koşullarında esneklik sağlanabileceği işveren güvencesi aramaktadır. Böyle bir olumlu ortamın sağlandığı bir örgütte yetenekli çalışan da kendisinden beklenen en üst performansı gösterecek ve örgüte bağlılığı sağlanacaktır. Y neslinin örgüte bağlılığının çok az olduğu bir dönemde (Schuler ve Tarique, 2012) yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin artacağı düşünülebilir.

2.5. Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

Hemen hemen her örgütün bir vizyonu ve misyonu vardır. Örgütler bu vizyonun ve misyonun gerektirdiği amaçlara ulaşmak için elinde bulundurduğu en önemli sermaye olan insan gücünü etkili ve verimli bir şekilde kullanmak istemektedirler. Fakat günümüzde örgütler rakipleri karşısında üstünlük sağlamak için bir yarış içine girmişlerdir. “Yetenek Savaşı” kavramı olarak da alan yazına giren yetenek yönetimi; yetenekli çalışanları örgüte çekme, geliştirme, motive etme ve kurumda tutmak için örgütler arasında başlayan gerçek bir savaştır (Collins ve Mellahi, 2010). Bu kavram yeni rekabetçi ve dinamik çevreye karşılık olarak insan kaynakları ihtiyaçları ve uygulamalarında başlayan bir değişikliği yansıtmaktadır.

McKinsey (1998) araştırmalarından sonra yapılan insan kaynakları başlığında yapılan araştırmalara bakıldığında yetenek yönetimi kavramına sık sık yer verildiği görülmektedir ve bu yeni kavram insan kaynakları yönetiminin bir sonraki aşaması olarak kabul edilmektedir. Aslında insan kaynakları yönetimi tarihsel süreci, insanın örgütlere olan inanılmaz katkısının anlaşılmasının uzun bir süre aldığını göstermektedir.

“İnsan Kaynakları Yönetimi” aşamasına “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ve “Personel Yönetimi” anlayışından sonra geçildiği görülmektedir. James Watt’ın 1768’de buhar makinesini icadıyla başlayan sanayi devrimi sonrası hızlı makineleşme ile “Bilimsel Yönetim” anlayışı ortaya çıkmıştır. F.W.Taylor öncülüğünde başlayan bu

süreçte üretim aşamasında çalışanların daha verimli olmaları için yeni teknikler bulunmasına çalışılmıştır.

1950'lerden itibaren ise insan örgüt içinde personel yönetimi anlayışı ile yönetilmeye başlanmış ve personel bölümlerinin sorumluluğunda personel yönetimi süreci örgütün teknik eylemleri üzerine oturtulduğundan, örgüt çalışanları kontrol edilmesi gereken bir sermaye olarak görmüştür (Argon ve Eren, 2004). Ayrıca personel yönetimi işgörenler ile kurum, kurumla devlet arasında daha çok işgörenlerle ilgili mali hukuki ilişkileri içeren bir bölüm olarak faaliyetlerini sürdürmüştür (Fındıkcı, 2007).

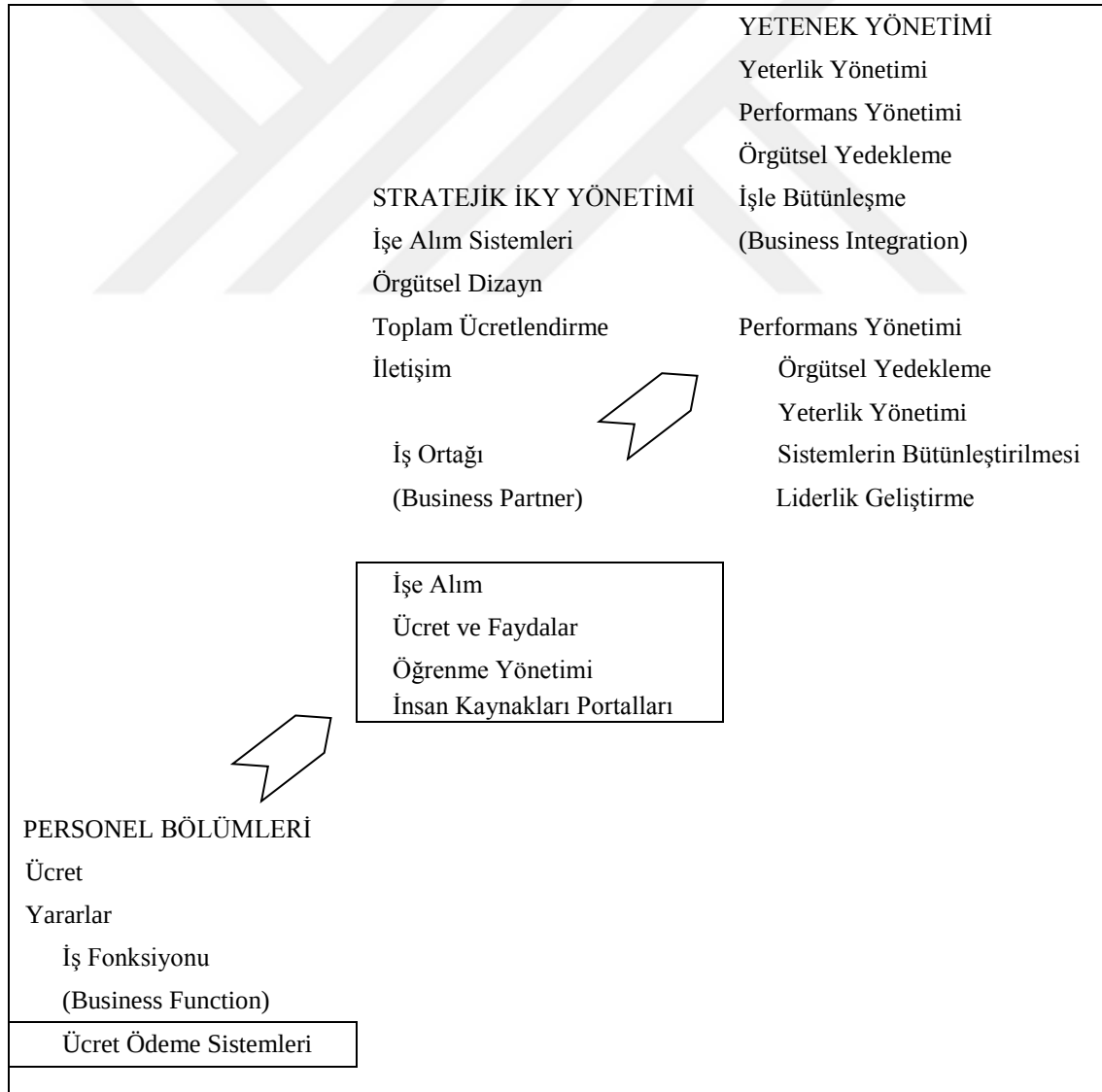
Ayrıca 2. Dünya Savaşı nedeniyle işgücü arzındaki eksilme karşısında verimliliği artırma düşüncesi bu dönemin yönetim teorilerinin odaklandığı bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Drucker (1954) ve McGregor'un (1960) öncü çalışmaları daha sonra Maslow, Likert ve Herzberg'in davranış bilimleri yaklaşımı ve 1970'lerde Bennis'in örgüt geliştirme hareketi ardından Peters ve Waterman, Pettigrew'in katkılarıyla örgüt kültürü analizi gibi çalışmalar yürütülmüştür (Akar, 2012).

Genel olarak bakıldığında personel yönetimi, çalışana maliyet olarak bakılan, çalışan kayıtlarını tutan, herhangi bir özel yetenek gerektirmeyen işlerin yapıldığı bir süreç olarak kalmıştır. Yaratıcı liderlik ve kesin hedef belirlemede yaratıcı çalışanın katkısını ve bağlılığını bir dürtü olarak gören Drucker (1954) örgütün en değerli kaynağı olarak "insan kaynağı" na ilk vurguyu yapmıştır. Aynı zamanda çalışanların işlerinde motive olamadıkları ve bu yüzden kontrol altında tutulması gerektiği anlayışına dayalı geleneksel personel yönetimini de eleştirmiştir. McGregor (1960) ise insangücü yönetimini bir bütün olarak örgüt yönetiminin bir parçası görülmesi ihtiyacına vurgu yapmıştır. Daha sonra Schultz (1963) insan sermayesi teorisinde toplumun ekonomik kaynaklarını artırma yani iyi üretim sağlamasında eğitimin yararlarını tanımlamakla ilgilendi. Becker (1964) ise iyi eğitilmiş işgücünün ekonomik büyümeye olan katkılarını çalışmalarında tartışmıştır.

1960'lı yıllar itibarı ile çalışanı yönetme terimi büyük değişikliklere uğramıştır. Bu terim personel yönetimi aşamasının ardından insan kaynakları yönetimi ve stratejik

insan kaynakları yönetimi olarak literatüre girmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, insanın sosyal bir varlık olma özelliğine paralel olarak insana ilişkin yaklaşımları temel almaktadır. Yani örgütte insanın, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, işle ve örgüt çevresi ile uyumunun sağlanması örgüt kültürü ile bütünlük içinde değerlendirilmesini gerektirmiştir (Sinclair, 2004).

Bersin (2006), insan kaynakları işlevinin gelişiminin üç aşamadan geçtiğini belirtmektedir. Bu aşamaların ilki personel yönetimi aşaması 1980'lere kadar, ikinci aşama olan stratejik insan kaynakları aşaması 1990'lara kadar sürmüştür. Üçüncü aşama ise yetenek yönetimi aşamasıdır. Bersin (2006) tarafından sınıflandırılan insan kaynakları yönetiminin aşamaları ve işlevlerinin gelişimi Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. İnsan kaynakları işlevlerinin gelişimi (Bersin, 2006).

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, personel yönetimi aşamasında personel bölümleri bir “iş fonksiyonu” yürütücüsü olarak ücret ödeme sistemleri ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmiştir. İkinci aşama olan stratejik insan kaynakları yönetimi birimleri, örgütte “iş ortağı” olarak düşünülmüş ve işe alım, ücretler, öğrenme yönetimi, insan kaynakları portalları yönetimi gibi faaliyetleri yürütmüştür. Yetenek yönetimi aşamasında ise performans yönetimi, örgütsel yedekleme, yeterlik yönetimi, liderlik geliştirme ve bu sistemlerin bütünleştirilmesi işlevleri, örgütün ve işgörenin bir bütün olduğu düşüncesiyle yürütülmektedir. Yine Bersin’in (2006) yukarıdaki şeklinden yola çıkarak işveren ve çalışan arasındaki ilişkinin üç aşama olduğu söylenebilir. Birinci aşamada işverenler, yeteneği maliyeti düşüren bir verimlilik aracı olarak görmüştür. İkinci aşamada ise işveren, çalışanın değerini anlamaya başlamış ve etkililiği ve verimliliği artıran bir unsur olarak yönetmeye başlamıştır. Üçüncü aşama ise çalışan yeteneklerinin örgütün değer unsuru olmasına şahitlik etmektedir. Bu aşama aynı zamanda, bu yetenekleri yönetmenin küresel ortamda güç sahibi olmaları için kaçınılmaz bir süreç olduğunu örgütlerin anlamaya başladıkları bir dönem olarak yaşanmaktadır.

2.6. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Yetenek yönetimine zemin oluşturan ve yön veren yaklaşımlar tek bir kuramdan oluşmamaktadır. Yetenek yönetiminin bu denli çalışmalara konu olması yapılan geniş çaplı bir araştırmaların sonuçlarından esinlenmiştir. Yetenek yönetiminin oluşmasına katkı sağlayan ve aynı zamanda bu araştırmanın teorik tabanını da oluşturan bazı kuramsal temeller bu bölümde incelenecektir.

2.6.1. McKinsey araştırmaları

Yetenek yönetimi, McKinsey danışmanlık şirketi tarafından 1990’lı yıllarda yapılan geniş çaplı araştırmalar sonucu yönetim bilimleri alan yazına giren bir kavram olduğunu daha önceden belirtilmişti. Araştırmanın çıkış noktasına bakıldığında şirketler bilgi toplumuna girdikleri o dönemde, artık farklılaşmaları gerektiğini ve

performanslarını da buna göre artırmaları gerektiğini anlamışlardır. İki aşamalı olarak yapılan araştırmanın sonucu şirketleri birbirinden ayıran en önemli özelliklerin sahip oldukları yetenekli çalışanlar olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın birinci aşamasında 1997 yılında 56 orta ve büyük ölçekli ABD’li şirketten 6900 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırma aşağıdaki sonuçları ortaya koymaktadır (Axelrod, Hansfield- Jones ve Welsh, 2001):

- Yöneticilerin %89’u en güç yönetim konusunun “yetenekli kişileri şirkete çekmek” %90’ı ise “yetenekli kişileri şirkette tutmak” olduğunu belirtmişlerdir.
- Bu güçlüğün nedeni olarak da demografik etkilere ve sosyal değişimlere dikkat çekmişlerdir.
- 35-44 yaş aralığında çalışan sıkıntısı yaşanmaya başladığını ifade etmişlerdir.
- En iyi eğitime sahip yeni mezunların büyük ve kurumsal şirketler yerine küçük işletmeleri tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonucu örgütün başarısı ve performansındaki en önemli faktörlerin başında yetenekli çalışanların olduğunu göstermektedir. Fakat sadece sahip olmak değil onları en iyi şekilde yönetebilmek ve şirkette tutabilmenin de bir o kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

2000 yılında yapılan araştırmanın ikinci aşamasında yeteneğin örgüt için ne anlama geldiği ortaya konulmuştur. 112 büyük Amerikan şirketinin 13.000 yöneticisi ile yapılan araştırmanın (Axelrod, Hansfield- Jones ve Welsh, 2001) sonucuna göre ise:

- Bilgi toplumuna geçilen süreçte artık maddi olmayan varlıklar önemlidir.
- Sahip oldukları entelektüel sermaye, onlara gelir sağlayan markaları ve yenilikçi düşünceleri en değerli varlıklarıdır.
- “İyi Yetenek” başarılı örgütleri diğerlerinden farklı kılan en önemli özelliktir.
- Yetenekli çalışanını iyi yöneten şirketler daha fazla karlılık sağlamaktadırlar.

- Yetenek yönetimi örgüte daha üst düzey bir performans sağlar.

Araştırma sonuçları yetenek anlayışı (talent mindset) ve yetenek savaşları (talent war) kavramlarının birçok araştırmaya konu olmasına neden olmuştur. Böylece çeşitli etkilerle küresel dünyada rekabete girmek ve performanslarını artırmak isteyen örgütler için yetenek yönetimi yaklaşımı bir çıkış noktası olmuştur. Amerikan temelli olan bu kavram Avrupa’da da dikkat çekmeye başlamıştır (Micheals, Chambers, Foulan ve Hunkin, 1998). Avrupa eğitim sistemi de bundan nasibini almıştır. Örneğin 2000’li yıllarda deneyimli öğretmenlerinin emekli olması sonucu okullarda liderlik sorunu yaşayan ve yerlerine gelen deneyimsiz öğretmenler sonucu eğitim sistemi zayıflayan İngiltere, boşalan liderlik pozisyonlarının doldurulması için çalışmalar başlatmıştır. Kaliteyi yükseltmek ve yetenek geliştirmek için örgütün liderlik pozisyonlarına yönetici hazırlama yaklaşımı olarak anılan “şimdi/hemen hazır” yaklaşımı benimsenmiştir (Rhodes ve Brundrett, 2006). Daha sonra bu yaklaşım gerektiğinde kaliteli ve yetenekli lider sağlama yaklaşımı olan “yetenek havuzu” yaklaşımına dönüşmüştür.

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere örgütler birbirleri ile rekabet edebilmek ve küreselleşen dünyaya ayak uydurabilmek için yetenek yönetimi stratejilerini benimseyerek yeni insan kaynakları yönetimi anlayışını yenilemiştir.

2.6.2. Yetenek savaşları olgusu

Günümüzde iş dünyası çevresi de yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Bu değişimlere ayak uydurmak için de üstün nitelikli insanlara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla örgütler bu insanlara sahip olmak ve örgütlerine dâhil etmek için birbirleriyle rekabet içindedir. Bu rekabetin yetenek savaşları kavramını literatüre getirdiği görülebilir.

Örgütlerin yetenekli insanları bulma, kendilerine çekme ve seçme uygulamalarında insan kaynakları birimlerine büyük görevler düşmektedir. Günümüzde örgütlerin personel alımlarını değiştirme eğiliminde olduğu söylenebilir. Nitekim

yükseköğretim kurumlarına akademik personel seçerken köklü üniversitelerin istedikleri şartlara bakıldığında, bu kurumlarda yeni mezunları işe alıp yetiştirmek yerine deneyimli adaylara yönelik bazı uygulamaların arttığı gözlenmektedir. Bu kurumlar üstün niteliklere sahip adayları alıp, onlardan en iyi verimi almak için çabalamaktadır. Erdoğan (2003) 'a göre örgütler için artık hızlı öğrenen, farklı koşullara hızla uyum sağlayabilen ve farklı kariyer beklentilerine sahip yetenekli adayları cezbetmek büyük önem kazanmıştır.

Kurumların da yetenekli adayları çekebilmek için nelerin yapılması gerektiğini bilmeleri gerekir. Yapılan araştırmalar kuruma başvuracak olan yetenekli adaylar açısından bakıldığında, onları örgüte çeken en önemli etkenlerin kurumun kültürü ve değerleri olduğunu göstermektedir. Çalışırken esnek ve bağımsız olma, işin heyecan verici olması, kurumun iyi yönetilmesi, kariyer olanakları ve ücret diğer önemli etkenlerdir. Kurumlar, çalışanların istedikleri bu şartları sağlayarak onların verimliliğini ve kurumun imajını artırmak için bir savaş vermektedir. Yetenek savaşlarının nedenini aşağıdaki Tablo 2.2 özetlemektedir.

Tablo 2.2. Eski ve yeni iş koşulları arasındaki farklılıklar (Hansfield ve Axelrod, 2001).

Eski Koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanlar şirketlere ihtiyaç duyuyor.	Şirketler çalışanlara ihtiyaç duyarlar.
Makineler, coğrafya ve sermaye rekabet avantajıdır.	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajıdır.
Daha yetenekli çalışanlar farklı koşullar yaratıyor.	Daha yetenekli çalışanlar büyük fark yaratıyor.
Yapılacak iş sayısı az.	Çalışan sayısı az.
Çalışan sadakati ve iş güvencesi var.	Hareketli çalışanlar ve kısa süreli bağlılık.
Çalışanlar kurum tarafından teklif edilen standart ücret paketini kabul eder.	Çalışanlar daha fazlasını talep ediyor.

Yukarıdaki tabloyu özetleyecek olursak, bilgiye dayalı günümüz toplumunda örgütler için en önemli sermayenin insan olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle nitelikli ve yetenekli insan kaynağında yaşanan kıtlık nedeniyle örgütler, yönetim biçimlerinde yeni düzenlemelere ihtiyacı olduklarının farkına varmışlardır. Çalışanlardan yana bir yönetim

anlayışının benimsenmesi, yetenekli çalışanları çekmek, geliştirmek ve tutmak için bir gereklilik olduğu da örgütler tarafından anlaşılmıştır.

2.6.3. Kaynak temelli yaklaşım

Yetenek yönetimi anlayışına şekil veren yaklaşımlardan biri de kaynak temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşım ilk defa 1984'te Wernerfelt tarafından araştırmalara konu edilmiştir. Daha sonra Barney (1991), Peteraf (1993) gibi birçok bilim insanı bu yaklaşıma katkı sağlamış ve geliştirmiştir (Soyer ve Erkut, 2008). Bu yaklaşıma göre örgütlerin stratejilerini belirleyen en önemli anlayış, sahip olduğu yeterlik ve kaynaklardır. Bu kaynaklar ve yeterlilikler ile rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlar. Bu yaklaşım, yetenekli işgöreni önemsemektedir çünkü yetenekli işgörenlerin örgüte sunacağı katkılarla örgütün üstünlük avantajı sağlayacağını farkındadır.

Örgütler için rekabet avantajı elde etme ve koruma; bilgi çağı, küresel pazar, iş dünyasının belirsizlikleri ile rekabet etmekte örgütün en önemli kapasitesidir (Kermally, 2004). Yine Kermally'e (2004) göre örgütün yeterlikleri ve yapabilirlikleri arasında görünmeyen ama doğrudan bir bağ vardır. Eğer örgütler yeteneklerini ve becerilerini sahip olduğu kaynaklarla artırabiliyorsa burada bir başarıdan söz edilebilir. Bu yaklaşımda yetenek ve kaynak şu şekilde tanımlanmaktadır. Yetenek; bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtası ile fonksiyonel olarak sınıflandırılabilir□cek faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi gerçekleştirme kapasitesidir. Hafez, Zhang ve Mulak'a göre (2002a, 2002b) ise kaynak; bir firmanın verimliliği ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerinin tümüdür (Akt. Soyer ve Aykut,2008).

Kaynak temelli yaklaşıma göre yeteneği çekme, geliştirme ve tutma ile ilgili uygulamalara yapılan yatırım örgütsel rekabetliliğe katkı sağlamaktadır (Boxall ve Purcell, 2003). Bu yaklaşımla paralel Hamel ve Prahalad (1993) tarafından geliştirilen yaklaşım, örgütün kritik yeteneklerine yapılan uzun süreli yatırımın zaman içerisinde

sürdürülebilir rekabete dönüştürüleceğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda yetenek ve kaynak şu şekilde tanımlanmaktadır. Yetenek; bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtası ile fonksiyonel olarak sınıflandırılabilen faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi gerçekleştirme kapasitesidir.

2.7. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Paylaşımı

Bir örgütte yetenek yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için en başta üst yönetimin sonrasında da orta kademe ile alt kademe yöneticilerinin sorumluluğu önemlidir. Atlı'ya (2013) göre örgüt içindeki iletişimin güçlü ve etkili olması öncelikli konulardan birisidir. Örgütteki bu yetki ve sorumlulukların dağılımı her örgütte farklıdır. Eğitim örgütlerinde de en üst yönetim kademesinden başlamak üzere bütün kademelerdeki yöneticiler bu sorumluluğu paylaşmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanlarında bireysel olarak kişisel gelişimleri konusunda ve sorumluluk alma boyutunda da kendilerine düşen görevi bilmelidirler. Diğer örgütlerden farklı olarak da eğitim örgütleri değişime en hızlı ayak uydurmak zorunda olan örgütlerdir. Dolayısıyla yetenek yönetimi sürecinin başarılı olarak uygulanabilmesi için her kademedeki akademisyenin bilgi akışı sürecinde katkı sağlaması gerektiği söylenebilir.

2.7.1. Üst yönetimin sorumluluğu

Yetenek yönetimi ile örgütün amaçlarına ulaşması için en önemli sorumluluk üst yönetim kademesindedir. Yetenek yönetiminin kurum kültürünün bir parçası olduğunu bütün çalışanlara hissettirmesi gerekir. Üst yönetim kademesinde olanların liderlik özelliği taşıması örgütün sahip olmak istediği ya da sahip olduğu kişilerdeki yeteneğin anlaşılması açısından önemlidir. Liderler, örgütteki zihin yapısını geliştirmeli böylece yeteneğin çoğalmasını ve örgüt performansının artmasını sağlamalıdır (Cheese ve diğerleri, 2008).

Yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onları geliştirmek kadar onları kaybetmemek de önemlidir. Çünkü yetenekli çalışanın yerini doldurmak zordur. Örgütün

düzenli işlemesi için bu tarz çalışanların kaybedilmesi ihtimaline karşı üst yönetimin hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu yüzden yedekleme planlaması yapmak yetenekli çalışanlarda kayıp yaşanması halinde üst yönetimin doğru karar verebilmesi açısından oldukça önemlidir (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008). Yedekleme yönetimi, yetenekli çalışanların organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı liderlik pozisyonlarının sağlanması, entelektüel ve bilgi sermayesinin kalıcılığı ve geliştirilmesi, bireysel gelişimin teşvik edilmesi amacıyla çalışanların sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve yerleştirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Rothwell, 1994; Akt. Atlı, 2013). Dolayısıyla yetenek yönetimi anlayışının tüm örgüt tarafından benimsenmesinin ve sürdürülebilir rekabet sağlanabilmesi açısından üst yönetimin sorumluluğunun önemli olduğu söylenebilir.

2.7.2. Orta kademe yönetiminin sorumluluğu

Yetenek yönetiminin örgütlerin her seviyesinde başarı ile uygulanmasında orta kademe yöneticiler köprü görevi görürler (Atlı, 2013). Bir taraftan üst kademe yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları ile dengeli bir liderlik geliştirme sisteminin oluşturulmasına ve bu sistemin işleyişine yardımcı olurlarken diğer taraftan çalışan personeli daha yakından tanıyabilecek bir pozisyonda oldukları için daha sağlıklı kararlar verebilirler. Ayrıca orta kademe yöneticileri hangi pozisyonlarda ne tür yeteneklere ve özelliklere sahip çalışanın alınacağına karar vermede kilit öneme sahiptir. Yani potansiyel yetenekleri ilk fark edecek olanlar da onlardır.

Yöneticiler, sistemin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için sisteme uygun olarak belirlenen potansiyel adayların yetiştirilmesi için vakit harcamalıdır. Fakat bazen de yöneticilerin bu uygulamaları gerçekleştirmede isteksiz olmaları ya da yetkinliğe sahip olmamaları bu sürecin sağlıklı yürütülmesini olumsuz olarak etkileyebilir.

2.7.3. İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu

Örgütün hedefe ulaşmasında ve belirlediği stratejilerinin gerçekleşmesinde insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimine yer vermesi gerekmektedir (Armstrong, 2006). İnsan kaynakları bölümü yetenek yöneticisi olarak; yetenek yönetimi sisteminin tanımlayıcısı, alt yapısının hazırlayıcısı, yöneticisi, sistemin sürekli iyileştiricisi taraflar arasındaki koordinasyonun sağlayıcısı, yetenek ve üstün performansa dayalı sürdürülebilir bir kurumsal kültürün oluşturucusu ve denetleyicisidir (Atlı, 2013). Ulrich ve diğerleri (2009) insan kaynakları yöneticisini, örgütü yeniden yaratan bir değişim temsilcisi olarak görmektedir. Bu süreçte de başarılı bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetiminin görevleri şunlardır:

- Örgütsel değerlerin yaratılması
- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
- Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak
- Adanmayı sağlamak
- Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek
- Bilginin etkin paylaşımına dayalı bir kültür geliştirmek.

Dolayısıyla insan kaynaklı yöneticilerinin, değişimi kurumsallaştırmak ve örgüte yeni katılan yetenekli adayların da kurumun kültürüne alışmalarında ve bağlılıklarının sağlanmasında önemli görevleri vardır.

2.8. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi uygulamaları sürecinin ve atılacak adımların çok iyi planlanması gerekmektedir. Kurumun stratejisi ile uyumlu olarak hazırlanan bir plan gelecekte kurumu varmak istediği noktaya ulaştırması açısından etkili olacaktır. Her kurum için yetenek yönetimi uygulama süreci farklıdır. Çünkü her kurumun ulaşması gereken nokta rakiplerinden farklıdır. Bu yüzden kurumların kendileri için yeteneğin ne

anlama geldiğini tanımlaması ve ona uygun bir seçme ve yerleştirme planlaması yapması gerekmektedir.

Alanyazında yetenek yönetimi uygulamalarının süreci ve planlanması ile ilgili farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. McCauley ve Wakefield'e (2006) göre yetenek yönetimi süreci; işgücü planlaması, işgören alımı, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, örgütsel yedekleme, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içerir. Eğitim örgütlerinde de var olan uygulamalar istenilen amaca ulaşmada etkili olmamaktadır. Yükseköğretim kurumlarının istediği akademik personele ulaşması için şu an uygulamada olan seçme stratejisi kurumların kendilerine özgü değildir. Her birim ihtiyacı olan yeteneği ararken ve seçerken aranılacak olan yeterliliklerin ne olması gerektiğini söyleme hakkına sahip olmalıdır. Böylece daha kaliteli bir yetenek yönetimi uygulama süreci gerçekleştirilebilir.

Her örgüt kendine özgü uygulamalar için çalışmaktadır. CIPD (2006) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre de yetenek yönetimi benimsenirken örgütlerin etkili bir yaklaşım geliştirmesi aşağıdaki şartlara bağlıdır:

- Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için tüm örgütün aynı anlayışa sahip olmaları, kendine özgü olarak yeteneği tanımlaması ve örgütün stratejisi ile uyumunun sağlanması gerekmektedir.
- Tüm birimlerdeki çalışanların anlayabileceği bir dille yetenek yönetimi faaliyetleri yürütülmelidir.
- Gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenek ihtiyaçlarının belirlenmesi ile yetenek havuzu oluşturmak uygun yeteneğin kısa sürede bulunmasında yararlı bir yoldur.
- Örgütün bütün yöneticileri tarafından yetenek yönetiminin benimsenmesi yetenek yönetimi uygulamalarını kolaylaştıracaktır.
- Özellikle bölüm başkanları ve orta düzey yöneticilerin görüşleri büyük önem taşımaktadır.

- Yetenek yönetimi işgören markalaşmasını ve örgüt imajını geliştirmek için kullanılabilir. Çalışan bağlılığını da artırarak çalışanı işte tutma faaliyetlerini de düzenler.
- İnsan kaynakları uzmanlarının, yetenek yönetimini geliştirme ve planlama aşamasında rehberlik rolleri bulunmalı ve sürece rehberlik etmelidirler.
- Yetenek yönetiminde sürekli olarak öncelikler gözden geçirilmeli, ihtiyacın ne kadar karşılanıp karşılanmadığı ve yeni önceliklerin ne olduğu belirlenmelidir.

Yukarıda belirtilen önemli şartlardan da anlaşılacağı üzere her örgüt kendine yetenekli çalışanlar seçmeden önce detaylı bir plan hazırlamalıdır. Bu plan sadece üst düzey yöneticilerin fikirleri ile değil bir ekip çalışması ile birlikte yürütülebilecek bir olaydır. Örgütler yetenekli çalışanlarla örgütsel hedeflere ulaşarak, rekabet avantajı sağlayabileceği inancına sahip olmalıdırlar. Yani “yetenek anlayışını” tüm örgüt olarak benimsemelidirler.

Her örgütün kendine özgü yetenek yönetimi uygulamaları olması gerekmektedir. Yapılan uygulamalara bakıldığında örgütlerin gerçekleştirdikleri ortak uygulamalar aşağıdaki gibidir;

- gerekli yetkinliklerin belirlenmesi,
- yeteneklerin tanımlanması ve çalışan sınıflandırması,
- yeteneğin seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- yeteneğin geliştirilmesi ve
- yetenekli çalışanların kurumda tutulması şeklinde sıralanmaktadır.

2.8.1. Gerekli yetkinliklerin belirlenmesi

Yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi örgütte boş olan pozisyonların doldurulmadan önce bu pozisyonlarda başarılı olabilecek olan kişilerde bulunması gereken yetkinliklerin saptanmasıdır. Yetkinlikler, kişide bir işi yapabilecek

potansiyelin var olup olmadığını gösteren davranışlar olarak nitelendirebilir. Dolayısıyla çalışmada var olması gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren davranışları ortaya çıkaran bir yetkinlik modeli oluşturmak sürecin olumlu yürütülmesi açısından önemlidir.

Her örgütte farklı yaklaşımlar uygulanabilir fakat genelde tercih edilen üç yaklaşımdan söz edebilir. Birincisi; araştırmaya dayalı yaklaşım; Harvard Üniversitesi profesörü David McClelland ve Hay/McBer danışmanlık şirketi tarafından geliştirilmiştir. Üstün performanslı yöneticiler incelenerek, başarılarındaki öne çıkan faktörler ve bu faktörleri ortaya koyan davranışlar belirlenir. Stratejiye dayalı yaklaşım; Örgütün stratejileri doğrultusunda tepe yönetimi ile görüşmelerle ve aynı stratejiye sahip kendi yetkinlik modelini oluşturmuş kurumlardan örnek alınarak gerçekleştirilir. Değerlere dayalı yaklaşım ise; Örgütün kültür ve değerleri esas alınarak üst yönetimin de tutumları ile şekillenen yaklaşımdır (Atlı, 2013).

Her örgüt diğer örgütlerin uyguladığı yetkinlik modellerini de inceleyip kendine uygun bir model geliştirebilir. Çünkü örgütlerin sahip olmak istediği çalışanlar ve onların sahip olması gereken yetkinlikler birbirinden farklıdır. Örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak ve en yetenekli çalışana sahip olmak için stratejileri ile uyumlu bir yaklaşım yaratmalıdırlar.

2.8.2. Yeteneklerin tanımlanması

Örgütlerin ihtiyaç duydukları yetenekler kendine özgüdür. Bu yüzden örgütler, birimlerine seçecekleri yeteneklerin hangi yeterliliklere sahip olduklarını önceden belirlemelidir. Yeteneğin ve bunlara bağlı yeterliliklerin tanımlanması yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme ve tutma aşamaları için yol göstericidir. Bu yüzden örgütler öncelikle stratejik planlarını gözden geçirip daha sonra yüksek performans ve uzmanlık sağlayan özellikleri saptarlar ve sonra da kendi ihtiyaçları olan yeterlilik ve yetenekler listesini hazırlar (Gubman, 1998). Fakat bazı örgütler, rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için ne tür bir yetenek tipine gereksinim duyduklarını analiz

etmezler (Kermally, 2008). Örgütler iş hedefleri ile işgören yeteneklerini uyumlandırarak bütüncül bir yetenek yönetimi uygulayabilirler.

2.8.3. Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması

Yetenek yönetimindeki en önemli adımlardan biri yüksek potansiyele ve performansa sahip çalışanların tanımlanmasıdır. Çünkü örgütün performansına direk katkıyı sağlayacak olan bu kişilerdir. Yetenekli çalışanların örgütte fark yarattığı, rekabet avantajı sağladığı ve örgütsel başarıya katkıda bulunduğu yapılan birçok çalışmada da ortaya konulmuştur. McKinsey Company (2001) yapılan geniş çaplı bir araştırmada üretim örgütlerinde yetenekli bölge müdürlerinin karlılığı % 130 artırdığı, performansı düşük olanların hiçbir değişim yaratmadığı, sanayi hizmet örgütlerinde en iyi merkez müdürlerinin karlılığı % 80 artırdığı bulunmuştur. Dolayısıyla yetenekli iş görenlerini iş hedeflerine uygun tanımlayan ve işgücü sınıflandırmasını doğru yapan örgütler başarılarını artırabilmektedir.

Ancak her çalışanın örgüte aynı derecede katkı sağlamadığı düşünüldüğünde çalışanların belirli ölçütlere göre sınıflandırılması gerekebilir. Bu tanımlama yapılırken performans, potansiyel ve örgütsel hedeflere katkı önemli ölçütlerdir. Wolf'a (2003) göre; örgütler yetenekli işgörenleri belirlerken başlıca dört performans değerlendirme yaklaşımından yararlanırlar. Bunlar nitelik temelli, davranış temelli, bilgi-beceri temelli ve sonuç odaklı performans değerlendirme sistemleridir. Bu değerlendirmelerden elde edilen veriler; yüksek performans sahibi ve yüksek potansiyelli kişileri saptamakta, örgütte yetenek gerektiren rollerin yürütülmesinin hazırlanmasında, terfi ettirmede, geliştirme programlarına katılım tavsiyelerinde ücret sisteminde ve ödül programlarına bağlamada kullanılmaktadır.

Yetenekli çalışanların tespitinde her örgüt kendi kültür yapısı ve gereksinimlerine göre stratejiler belirlese de çoğu örgüt yetkinlik, performans ve potansiyel modeli oluşturur ve ölçmek için kriterler koyarlar. Ölçümlerde çalışanların becerileri, bilgileri, potansiyelleri, deneyimleri, eğitim durumları, güçlü ve gelişime açık

yanları gibi birçok alan ve bu alanların örgütün beklentileri ile örgütün kurum kültürü açısından uyumlu olup olmadığı değerlendirilir (Atlı, 2013).

Her örgüt yetenekli işgücünü sınıflandırırken kendine özgü sınıflandırmalar yapar. Bu sınıflandırmalardan biri Thomas Steward'ın işgücü sınıflandırması'dır. Yetenek yönetimi uygulamalarında birçok çalışan sınıflandırmasına kaynak yapılmış olan Thomas Steward'ın (1997) işgücü sınıflandırması aşağıdaki gibidir;

1 YERİ ZOR DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ Bilgi ile donatın	2 YERİ ZOR DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ Yapısal Sermayeye Katın
3 YERİ KOLAY DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ Otomasyona Geçin	4 YERİ KOLAY DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ Farklılaştırın ya da Dışarıya Verin

Şekil 2.2. İşgücü katma değer matrisi (Steward, 1997;Akt. Atlı, 2013).

Yukarıdaki matriste görüldüğü üzere, üst sıradaki çalışanlar örgüt için önemli olan yetenekli çalışan gruplarını temsil etmektedir. Örgütün kesinlikle kaybetmek istemeyeceği bu gruplardan bir numaralı olan çalışanlar daha fazla bilgi ile donatılarak işlerini iyi yapmak için motive edilmelidir. İki numaralı bölümde olanlar ise örgütün asıl insan sermayesini oluşturan kesimdir. Üç numaralı kısımdaki çalışanları kaybetmek örgütün başarısını direkt olarak etkilememektedir. Dört numaralı bölümde yer alan kişiler ise katma değeri yüksek fakat yeri kolay doldurulabilecek kişilerdir.

Diğer bir sınıflandırma Deloitte sınıflandırmasıdır (2007). Deloitte danışmanlık şirketinin yaptığı bu sınıflandırmaya göre çalışanlar; kritik işgücü, uzmanlar, çekirdek işgücü ve esnek işgücü olarak ayrılmaktadır. Bu ayrım da kritik işgücü olarak adlandırılan kesim yüksek eğitilmiş ve yüksek beceriye sahip, şirket gelirinin % 80'ini karşılayan en değerli ve yetenekli çalışanlardan oluşur. Diğer kesimler ise sahip oldukları becerilerin ikame edilme durumu ve tedarik zinciri üzerindeki etkileri doğrultusunda değer ve önem kazanmaktadır.

Bu çalışan sınıflandırmasında yer alan kesimleri gösteren matris aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.3. Deloitte işgücü sınıflandırma matrisi (Deloitte Danışmanlık, 2007).

Yüksek		
İkame Edilmesi	Uzmanlar Şirketlerin kendi bünyesinde bulamadığı ve maliyet etkinliği bakımından kendi içinde yetiştirmeyi uygun bulmadığı dışarıdan istihdam edilen uzmanlar	Kritik İşgücü Yüksek eğilimli ve yüksek beceriye sahip, şirket gelirinin % 80'ini karşılar.
Zor Beceriler	Esnek İşgücü Şirketlerin yüksek çalışan talebine ihtiyaç duyduğu ya da maliyetleri düşürmek amacıyla tercih ettiği süredeki işgücünü yansıtır.	Çekirdek İşgücü Şirketlerin bel kemiği, şirket konusunda iyi eğitilmiş fakat bilgi ve becerisi kolaylıkla ikame edilir.
Düşük		
	Düşük	Tedarik Zinciri Üzerindeki Etkisi
		Yüksek

2.9. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Yetenek yönetimi bir dizi aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreçte yeni çalışanları geliştirme ve örgüte entegre etme, mevcut çalışanları geliştirme ve örgüte tutma ve örgüt için gerekli yüksek potansiyelli çalışanları çekme gibi uygulamalar yapılmaktadır. Bu bölümde yetenek yönetimi Fang Li ve Devos'un (2008) çalışmalarında alan yazına sunduğu yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma boyutları olarak sunulmuştur.

2.9.1. Yeteneği çekme

Her örgüt kendi stratejik hedefleri ve kültürü doğrultusunda uyumlu çalışabileceği yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onlardan en iyi şekilde yararlanmak ister. Günümüzde çalışanların örgütlere katılıp katılmamayı tercih ettikleri

düşünüldüğünde yetenek yönetimi aşamalarından en önemlisinin yetenekli çalışanları örgüte çekmek olduğu söylenebilir. Yeteneği çekme, örgütün daha önceden belirlediği yetenekler ışığında ihtiyaç duyulan yeterliklere sahip olan yetenekli adaylara ulaşma, başvurusunu sağlama, seçme ve işe alım süreci ile örgüte çekilmesi için yapılan örgüt etkinliğidir (Leys, 2005; Akt. Akar, 2015). Yeteneği çekmek, örgütün misyonuna, inançlarına ve değerlerine sadık yüksek yetenekli doğru insanları çekmekle aynı değildir (Davies and Davies, 2010). Yetenek tanımlamasında örgüt yönetimi örgütün gelecek performansına yarar getirecek yetenekli kişileri araştırır.

Yetenekli çalışanı örgüte çekme sürecinin kendi içinde birçok uygulamayı içerdiğini alanyazın ifade etmektedir. Geleneksel işe alım sürecine bakıldığında boş olan pozisyonların doğru işverenle doldurulmaya çalışıldığı bir yöntem olduğu görülür. Oysaki yetenek yönetimi kapsamında çekme, performansları ile örgütlerine rekabet üstünlüğü sağlamaları beklenen ve örgüt kültürüne uygun olan yeteneklerin kazanılmaya çalışıldığı bir süreçtir. Dolayısıyla örgütler için doğru işe alım planlamalarını yapmak önemlidir. Örgütleyetenekli çalışana ulaşmak için birçok çekme kanalları uygulamaktadır. Fang Li ve Devos (2008) ve Hatum (2010) çalışmalarından derlenerek oluşturulan yeteneği çekme kanalları ve tanımları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2.4.Çekme kanalları ve tanımları (Akar, 2015).

Kanal	Tanımı
İşgören referansı	Mevcut çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması
Kurumun web sitesi	En önemli kanallardan biridir, ancak web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir
Üniversite ve iş okulları	En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalardır. Örgütler üniversitelerde sunumlar, görüşmeler, ilgili hoca ve bölüm başkanları ile görüşmelerle en yetenekli genç yeteneklere ulaşmaya çalışırlar.
E-istihdam	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi-portallardır. Monster, career builder, hotjobsyahoo vb.
Online simülasyonlar	Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları çevrimiçi oyun ya da testlerdir, örgüte özel hazırlanır. Örneğin P&G'nin Justin Case internet simülasyonunda; verilen bir vakaya karşın bir saat içinde yeni bir ürün ya da proje hazırlanmasını beklemekte aday kendisiyle yarışmaktadır. Küresel örgütler, bazen bu simülasyonları yüzlerce iş okulu ya da üniversitelinin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedir. Bu çevrimiçi yöntem kilit bir işe alım kanalı özelliği taşımaktadır.

Video özgeçmiş ve diğer çevrimiçi kanallar	Youtube, secondlife gibi çevrimiçi sitelerdeki alanlarda, adaylar kendi video özgeçmişlerini paylaşmaktadır.
Kurum içi haber bültenleri	Örgütte genellikle halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı ya da çevrimiçi olarak, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurularını da içeren araçlardır.
İstihdam Ajansları	Yetenek avcılığı olarak da bilinen, sektör, örgüt, pozisyon odaklı, en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır.

Tablo 2.4’te doğru yeteneği örgüte çekmek için kullanılan kanallar yer almaktadır. Bu kanallar örgütün adayla iç ve dış iletişimini sağlamada kullanılan yöntemlerdir. Her örgüt bu yöntemlerden yola çıkarak kendine uygun yetenek çekme modeli uygulayabilir.

Tanınmış örgütleri gerçek anlamda büyük yapan, yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdan mutlu olan “doğru işgörenleri” cezbetme ve onları elde tutma yetenekleridir. (Ericsonn ve Gratton, 2008). Tercih edilen bir işveren olma konusunda genel kabul görmüş olan Fortune 500 anketinde kullanılan sekiz kriter şunlardır;

1. Yönetim kalitesi
2. Ürünlerin ve servislerin kalitesi
3. Yenilik
4. Uzun vadeli yatırımlar
5. Finansal güvenilirlik
6. Yeteneği çekme, geliştirme ve tutma
7. Toplumsal sorumluluk
8. Kurumsal değerlerin kullanımı

Bahsedilen kriterler bir örgütün kurumsal itibarını oluşturan özelliklerdir. Yetenekli insanları etkileyip örgütlere çeken etmenlerden biri de örgütlerin iyi bir itibara sahip olmasıdır. Olumlu bir itibar, yetenekli çalışanları motive etmesi ve örgüte bağlılıklarının sağlanması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Atlı, 2013). Yetenekli adayları çekmek için sahip olunması gereken niteliklerden biri “işveren markası”dır. Her örgüt yetenekli kişilerin çalışmak istediği bir örgüt ortamı yaratmak ister. Yetenekli

çalışanın neden kendi örgütlerini seçmesi gerektiğini örgütlerin belirlemeleri gerekmektedir. Bunu yapabilmek için yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilen örgütsel niteliklerin farkında olmaları gerektiği söylenebilir. Bu bölümde yeteneği çekmede önemli olan işveren markası ve çalışan değer önermesi faktörlerinden bahsedilecektir.

2.9.1.1. İşveren markası

Bir örgütün insan kaynakları alanında farklı örgütsel niteliklere sahip olması, yetenekli adayları örgüte çekmek ve örgütte tutmak için kendi değerlerini, politikasını ve yaklaşım biçimlerini yansıtmaları bakımından çok önemlidir. Nitekim (Chhabra ve Sharma, 2010) tarafından Yeni Delhi’de yönetim bilimleri alanında okuyan son sınıf öğrencileri ile onları örgütlere çeken niteliklerin ne olduğu ile ilgili yapılan bir araştırmada, örgütsel kültür, marka imajı ve maddi imkânların sırasıyla önemli oldukları ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmada güçlü işveren imajı ile çalışanları örgüte çekme arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. İşveren markası yeteneği çekme ve tutmada stratejik bir araçtır. İşveren markası yaratma sürecinde önemli olan örgütün işveren imajını potansiyel adaylara doğru biçimde aktaracak kanalları dikkatli belirlemesi olduğu söylenebilir.

Bilgiye dayalı günümüz toplumunda yetenekli çalışana olan ihtiyaç, yetenekli çalışanları çekmek ve mevcut çalışanlarını tutmak için örgütlerin yeni stratejiler bulmasına neden olmuştur. Nitelikli çalışan bulmak için örgütler arasında rekabet başlamıştır. Bu rekabet işveren markası kavramının sıklıkla kullanılmasını doğurmuştur. Bu kavram, yetenek savaşlarının yaşandığı modern dünyada ayakta kalabilmek için örgütler tarafından kullanılacak stratejik bir uygulama olarak düşünülmektedir. Bu yüzden örgütler yetenekli çalışana başarılı bir şekilde çekmek ve tutmak için işveren markasını rakiplerinden farklılaşmak adına kullanmaktadır (Knox ve Bickerton, 2003). İşveren markası işveren çekiciliğini sağlamak, yeteneği tutmak ve çekmek için bir araç olarak kullanılabilir (Berthon ve diğerleri, 2005).

İşveren markasının, örgütlerin sunduğu faydalar, çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını memnun edecek şekilde onları çekmek, geliştirmek ve tutmak için çalışanlara özel yapılırsa başarılı olabileceğini alan yazın ortaya koymaktadır (Gatewood ve diğerleri, 1993). Çalışanlarına sunduğu bu faydalar potansiyel adaylara iyi iletilebilirse işveren markasının etkili olduğu söylenebilir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Kalaijan, 2011).

İşveren markasının özünde, örgütlerin potansiyel ve mevcut çalışanlarının gözünde çekici olmak için iyi bir çalışma atmosferi sağlama çabası yatmaktadır (Berthon ve diğerleri, 2005). İşveren markası insan kaynakları birimlerinin çoğunlukla ilgilendiği bir kavramdır. Bu kavramın insan kaynakları ile anılması ilk olarak Ambler ve Barrow'un (1996) "İşveren Markası" başlıklı makalesinde görülmektedir. Ambler ve Barrow (1996) işveren markasını, işveren tarafından sağlanan ve onunla tanımlanan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlar. Bu yüzden işveren markası, bir örgütün işveren olarak rakiplerinden farklı olan özelliklerini ortaya çıkarmasını önermektedir.

İşveren markası kavramını bir örgütün işveren olarak rakiplerinden farklı kılan özellikleri olarak nitelendirebilir (Backhaus ve Tikoo, 2004). "İşveren Markası" açık bir mesajı olan, örgütü işveren olarak tercih edilen bir işyeri olmasını sağlayan uzun vadeli bir stratejidir (Kalyankar ve diğerleri, 2014). İşveren markası işveren- çalışan arasındaki anlaşmanın asıl başlangıç noktasıdır. Sullivan'a (2004) göre; işveren markası örgütün bütün paydaşlarının örgütle ilgili farkındalıkları, algıları, fikirleri ve inançlarıdır. İşveren olarak örgütün istenilen ve farklı yapan özelliklerinin ne olduğunu anlaması için hem iç hem de dış izleyenleri ile iletişim kurma çabalarıdır (Jenner ve Taylor, 2007). Yetenekli çalışanların neden kendi örgütlerine katılmaları ve örgütte kalmaları gerektiğine temel oluşturan bir yöntemdir ve onların gözünde örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğu izlenimini yaratmaktır.

2.9.1.2. Çalışan değer önermesi

Armstrong’a (2006) göre; işveren markasının amacı örgütü bir işveren olarak yetenekli insanların tercih ettiği ve çalışmayı isteği bir yer haline getirmektir. Armstrong’un belirttiği bu amaç ile Sears’ın (2002) “işveren değer önerisi” diye adlandırdığı, örgütün çalışanlarına “çalışmak için mükemmel bir yer” olarak iletildiği önerileri geliştirdiği görülmektedir. Armstrong (2006) tercih edilen bir işveren olmak için mevcut ve potansiyel adayların örgütten beklentilerini şöyle sıralamaktadır;

- Makul derecede güvenli bir iş ortamı
- İlgi çekici ve ödüllendirici iş
- Öğrenme, gelişim ve kariyer fırsatı
- Çalıştığı işyerinin itibarı ve işyeriyle gurur duyması (o iş yerinde çalışması ve aldığı eğitimler nedeniyle)
- Bilgi çalışanları için kolaylık ve fırsatlar
- İş ve yaşam dengesini sağlayan bir çalışma ortamı
- Ödüllendirme ve teşvik sisteminin rekabetçi ücret ve yan haklar sağlaması

Yetenekli çalışanı tumanın en güçlü metodu kendilerine değer verildiği hissini vermektir. Bu yüzden yukarıda bahsedilen bütün faktörler yüksek yeteneklere sahip çalışanları çekmek ve tutmak aracı olarak işveren değer önerisine katkı sağlamaktadır. Çünkü yetenekli işgörenler bir örgütte güçlü değerler arayan ve iyi yönetilmeyi bekleyen, özgürlüğe sahip yüksek iş mücadelesi ve kariyer fırsatları arayan kişiler olarak bilinmektedir (Sokro, 2012).

Çalışan değer önerisi insanların bir örgütün parçası olduğunda, tecrübe edindiği ve elde ettiği; liderlik, iş arkadaşları, ücretleme gibi unsurların tümüdür (Atlı, 2013). Chambersve diğerlerine (1998) göre ise “yetenekli bir kişi burada niçin çalışsın?” sorusunun cevabı olarak bir örgütün çalışanların isteklerini, beklentilerini ve hatta hayallerini nasıl karşıladığı ile ilgilidir. Çalışan değer önermesi ile çalışanların ihtiyaçlarının yerine getirilmesi aynı zamanda mevcut ve potansiyel çalışanların örgütü nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile ilgili bir algıya da neden olmaktadır.

Bu yaklaşım çalışmada duygusal düzeyde bir bağlanma yaratmayı amaçlamaktadır. Yani yetenekli çalışanlarının gözünde işveren olarak cazibesini onlara sunduğu olanaklarla canlı tutmak zorundadır. Böylece örgüte yeni katılacak çalışanlar için cezbedici nitelik taşır hem de mevcut çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkiler (Atlı, 2013).

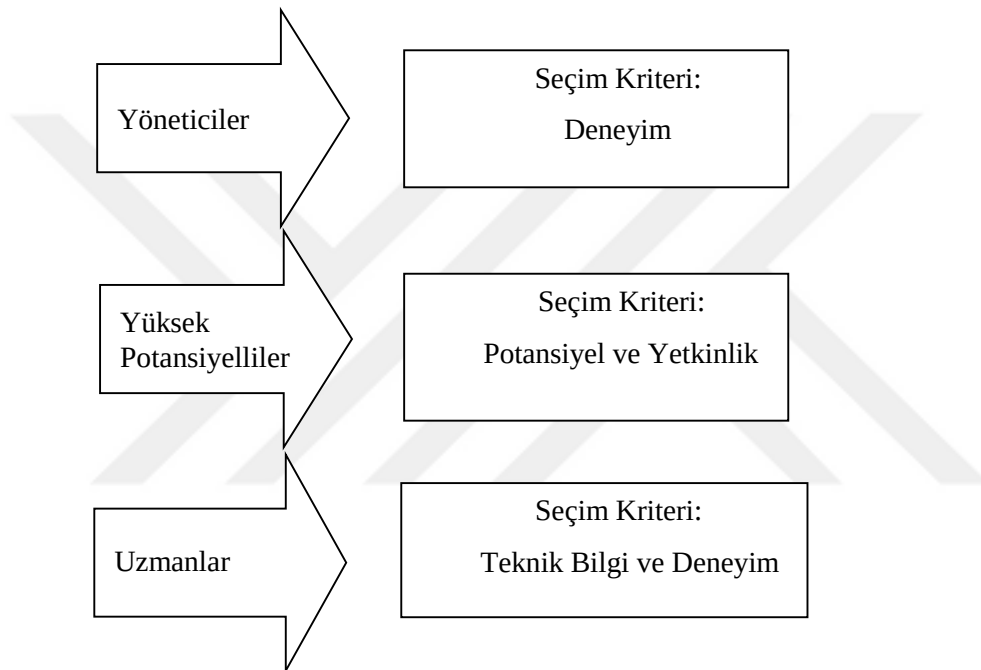
2.9.2. Yeteneği seçme ve yerleştirme

İçinde bulunduğumuz küresel ortamda sürmekte olan yetenek kıtlığı ve en yetenekli çalışanlara sahip olma rekabeti yöneticilerin en doğru adayları seçme ve yerleştirme süreçlerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur (Ekuma, 2012). Seçme ve yerleştirme yetenek yönetiminde örgütler için en önemli süreçlerdir. Doğru uygulamalarla doğru çalışanı işe alarak örgütün verimliliğine ve başarısına katkı sağlanmış olacaktır. Chanda, Trapti ve Chanda (2010) bir örgüt kendi seçme ve yerleştirme sürecini stratejik amaçlarına entegre ettiğinde kar, satışta artış, çalışan verimliliği ve memnuniyeti üzerinde büyük etkisi olduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla yetenek yönetiminin gelişmesinde önemli aşamalardır. Seçme süreci adayla örgütün özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğinin değerlendirildiği bir aşamadır (Gubman, 1998). Bu aşamada adayın sahip olduğu yeterlilikler incelenmektedir.

Örgütler işe alım aşamasında iç ve dış kaynaklardan yararlanabilir. Günümüzde çoğunlukla gazete ilanı, kariyer siteleri, kariyer fuarları gibi farklı iletişim kanalları dış kaynaklar olarak kullanılmaktadır. Artık bunların yerine yetenekli çalışanlara ulaşmanın yeni yolları kongre, seminer, yetenekli çalışanların vereceği referanslar gibi yeni iletişim kanalları ortaya çıkmıştır (Baş, 2011).

Geleneksel işe alım sürecinde her birim ihtiyacı olan yetenekli çalışanı işe almak istediğinde ilan yoluna başvurmaktadır. Bu da örgütün bütününden kopuk bir süreç olduğu için yetenek yönetimi uygulamalarının aksamasına neden olabilmektedir. Oysaki yetenek yönetiminde işe alım sürekli bir faaliyetler dizisidir. Geleneksel kadrolama gibi bazı yöntemler zaman ve maliyet kaybı yarattığından büyük örgütler yetenek havuzu

yöntemini tercih etmektedir. Yetenek havuzu mevcut ve gelecekte oluşabilecek yetenekli çalışan arzı halinde yetenek akışının ilerlemesini sağlamak için örgütteki çalışanların farklı yetenek sınıflarına ayrıldığı genel bir sınıflandırmadır (Lewis ve Heckman, 2006). Oluşturulan yetenek havuzu programlarında farklı gruplar için uygulanan seçim kriterleri şöyledir;



Şekil 2.3. Yetenek havuzları seçim kriterleri örneği birinci adım: doğru yetenekleri seçme (Hatun, 2010; Şahin, 2015).

Yetenek havuzu yaklaşımındaki birincil amaç, potansiyeli yüksek çalışanları geliştirerek örgüt içi verimliliği ve etkililiği artırmaktır. İkincil amaç ise yetenek havuzu içinde olup örgüt içindeki performansları ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanlar geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst düzey kadroların temelini oluşturmaktır (Kişioğlu, 2009). Örgüt içindeki yeteneklerin belirlenmesi yetenek yönetiminde stratejik bir yaklaşım sergileyerek örgüt içi işgücü ile ilgili kapsamlı bilgi edinilmesi ve örgütsel hedeflerin başarılması açısından yöneticilere yarar sağlayacaktır (Ahmadi, Ahmadi ve Abbapalangi, 2012; Schweyer, 2004).

2.9.2.1. Değerlendirme merkezleri

Değerlendirme merkezi yöntemi örgütler tarafından yetenek yönetiminin çeşitli amaçları için kullanılan ve yetenek yönteminde önemli rol oynayan bir yöntemdir. Bu yöntemde farklı alanlarda birçok eğitilmiş değerlendirici, simülasyon yöntemiyle (iş benzeri ortamlarda) katılımcıların davranışlarını gözlemlerler. Bu gözlemler sonucunda her değerlendiricinin verdiği değerlendirme puanının ortalaması alınır ve katılımcının güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Bu simülasyonlar temel olarak; grup çalışması, rol oyunu, vaka çalışması, gelen evrak çalışması, yetkinlik bazlı mülakat ve çeşitli psikometrik testlerden oluşmaktadır. Bu gözlemler sonucunda değerlendiriciler katılımcıların verilen işlerde gösterdikleri performansını değerlendirilir ve geliştirilmesi gereken yönlerle ilgili öneriler verebilirler. Değerlendirme merkezleri; örgütlere katılacak olan yeni adayların seçilmesinde ve yerleştirilmesinde, örgütlerdeki insan kaynağının gelişmesinde, örgütlerin yedekleme planlamasında, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi ve örgütte tutulmasında etkili bir araçtır (Thorton, Rupp ve Hoffman, 2015).

Hızla artan ekonomik gelişmeler ve bilgi ekonomisinin ortaya çıkması ile yetenek yönetiminin örgütler açısından önemli bir süreç olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak örgütlerin çalışanları değerlendirme ve geliştirme biçimleri yavaş yavaş değişmiştir. Değerlendirme merkezleri de artık çeşitli uygulamalar yapmaya başlamıştır. Fakat yine ilk uygulandığından bu yana özünde çok bir değişiklik olmamıştır. International Task Force (2009) tarafından yayınlanan değerlendirme merkezi uygulamaları ile ilgili ilkelere göre herhangi bir değerlendirme merkezinde olması gereken sekiz ana unsur bulunmaktadır. Buna göre;

- Değerlendirilecek olan hedef işin ve o işin gerektirdiği yeterliklerin analizi yapılır.
- Çoklu değerlendirme teknikleri kullanılır.
- İşle ilgili hedef davranış ortaya çıkaracak iş simülasyonları kullanılır.
- Değerlendirme süresince katılımcıların ortaya çıkan gerçek davranışları değerlendirilir, gözlemlenir ve sınıflandırılır.

- Farklı alanlardan değerlendirici kullanılır.
- Değerlendiriciler eğitim alır.
- Davranışı kaydetmek ve puanlandırmak için sistematik bir süreç izlenir.
- Değerlendiricilerden ve simülasyonlardan elde edilen bilgi birleştirilir.

Değerlendirme merkezi uygulamaları her ne kadar vakit alan bir uygulama olsa da en yüksek geçerliliğe sahip seçme yöntemi olarak kabul edilmektedir.

2.9.3. Yeteneği geliştirme

Yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyen her örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için çalışanlarını profesyonel gelişimlerine destek olmaları gerekmektedir. Yenilikçi ve yetenek odaklı örgütlerde; çalışanlara kendini geliştirebilecekleri iş fırsatları sunulmakta, eğitimler verilmekte, bireysel gelişim programları hazırlanmakta ve çalışanların profesyonel gelişimleri için çeşitli faaliyetler yürütülmektedir (Doğan ve Demiral, 2008). Yetenekli çalışanların gelişimlerine katkıda bulunulmakla birlikte hem onların bireysel performansının hem de örgüt performansının ve başarısının artması sağlanmaktadır.

Geliştirme programlarının etkili olabilmesi belli bir amaca hizmet etmesine ve örgütün stratejik vizyonu ile uyumlu olmasına bağlıdır. Bu programlar aynı zamanda yöneticilerin geliştirilmesi ve yetenekli personelin daha üst mevkilere yetiştirilmesi ya da var olan pozisyonlarında gelişim imkânı vererek örgüte bağlılıklarını artırmak için önemli bir yoldur (Armstrong, 2006, Akt. Karalar, 2008).

Her örgütün kendine özgü gelişim yöntemleri bulunabilir. Berger'in (2003) Yetenek Havuzu Modeli'ne göre geliştirme yöntemleri; işbaşında koçluk/danışmanlık, güncel problemler konusunda işgören toplantıları, kişiye özel projeler, işte rotasyon, acil görev yürütme, yetki ve görev gücü, kurum eğitimleri (e-learning), kurum dışı eğitimler, rehber/güdümlü okumalar, eğitsel-öğretimsel kurslar, psikolog ya da danışman yardımı, program dışı uygulamalı etkinliklerdir.

Gelişim yöntemleri arasında en çok tercih edilen yöntem koçluktur. Koçluk diğer gelişim yöntemlerine göre daha kısa sürede sonuç sağladığından özellikle yüksek potansiyelli çalışanları geliştirmede çoğunlukla kullanılan bir gelişim aracı olmuştur (Atlı, 2013). Koçluk, danışan ve koç arasında danışanın istenilen performansa ulaşması için planlanan gelişim sistemi olarak açıklanabilir. Koç danışanın kendini geliştirmek istediği alanlarda destek vererek onun yetkinliklerinin artmasını sağlar. CIPD'in (2011) öğrenme ve geliştirme araştırmasında, örgütlerin uygun maliyet ve etkililik temelli geliştirme faaliyetlerini uygulama yönünde eğilimleri olduğu bulunmuştur. Örgütlerin dışarıdan alınan eğitim etkinliklerini azalttıkları, e-learning (%54), koçluk (%47), kurum içi geliştirme programları (% 45), kurum içi geliştirme etkinlikleri (%37) gibi maliyeti az kurum içi geliştirme etkinliklerini artırdıkları bulunmuştur.

Mentorluk çok kullanılan gelişim yöntemlerinden biridir. Kurum içinde çalışanların birbirine koçluk yapması için kurulan sistem olarak nitelendirebilir. Bu sistemde mesleki deneyimi yüksek ve alanında uzman bir kişinin bilgi ve tecrübelerini bir kişiye aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisi vardır. Böylece mentor, işe yeni başlayan bir çalışanın örgütün işleyişine ve kültürüne alışmasını sağlayarak onların verimliliğini ve başarısını artırmaya çalışmaktadır.

Modern örgütlerde mentorluk oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Çünkü yeni nesil çalışanlar toplu hizmet içi eğitimlerinden ziyade işleri ile ilgili birebir danışabilecekleri bir sisteme daha yatkındırlar. Bu yöntem eğitim örgütlerinde de tercih edilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görevine yeni atanan aday öğretmene adaylık süresi boyunca mesleki gelişimleri ile ilgilenen rehber (mentor) öğretmenler verilmektedir. Böylece yeni öğretmenin kurumu ve mesleği ile ilgili gelişimleri gözlemlenerek daha verimli bir süreç yaratılmaya çalışılmaktadır.

2.9.4.Yeteneği elde tutma

Yeteneği tutma; örgütlerin hedeflerine ulaşmak istedikleri çalışanlarını kurumda kalmasını sağlama çabalarıdır (Frank, Finnegan ve Taylor, 2004). Yetenekli insanları kendilerine çeken örgütler rakipleri karşısında üstünlük sağlamış olsalar da yetenekli çalışanı örgütlerinde tutmak için çeşitli stratejilerde geliştirmelidirler.

Yetenekli bir çalışanın örgütten ayrılmasının üç ana sebebi vardır. Emeklilik, kovulma ve çalışanın istifası. Emeklilik ve kovulma örgüt yönetiminden kaynaklı olmasına rağmen istifa çalışanın kişisel kararıdır (Winterton, 2004). Örgüt açısından düşük performanslı bir çalışanın ayrılması önemli bir soruna neden olmasa da yetenekli çalışanların örgütten ayrılması büyük kayıplara neden olabilir. Çünkü yetenekli çalışanın yerini doldurmak hem maddi hem de manevi anlamda örgüte zarar verir. Aynı zamanda diğer çalışanların morali ve örgüt performansı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Yetenekli çalışanı tutmak için örgütler iç ve dış olmak üzere iki faktöre dikkat etmelidirler. İş piyasası ve örgütsel kültür, çalışanın örgütten ayrılmasına neden olan dış faktörlerdir. Bu faktörler işverenin kontrolü dışında gelişebilir. Çalışan açısından bakıldığında kariyer gelişimi örgütte kalmalarını sağlayan motivasyon unsurudur (Chen, 2014). Dolayısıyla örgütler yetenekli çalışanlarına kariyerlerini geliştirebilecekleri bir örgüt ortamı sunduklarında onların iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını artırarak örgütte kalmalarını sağlayabilirler. Etkili bir eğitim programı çalışanların örgütsel desteği hissetmelerini ve işverene güvenmelerini sağlar.

Irshad, Zaman ve Kakakhel (2014) tarafından yapılan araştırmada yetenekli çalışanı örgüte çeken unsurların örgütün imajı ve itibarı olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla yetenekli çalışanı kurumda tutmak için de işverenlerin iyi bir imaj yönetimi planlaması ve sağlıklı bir iletişim ortamı yaratmaları gerekmektedir. Deloitte (2011) tarafından büyük şirketlerde çalışan 356 işgörenle yapılan araştırma işgörenlerin sadece %35'inin işlerinde kalmayı düşündüklerini ortaya koymuştur. Aynı araştırmada işgörenlerin %65'inin aktif olarak iş aradığını, ayrılmayı isteme sebeplerinde ise; kariyer belirsizlikleri, etkisiz liderlik geliştirme programları, liderliğe güven duyma ihtiyacı,

yüksek performanslıları tutma çalışmalarının zayıflığı, yetersiz geliştirme çalışmaları gibi faktörlerin olduğu görülmüştür (Deloitte Talent Edge Report, 2011). Bu araştırmanın sonuçları yetenekli çalışanlarını tutmak isteyen yöneticilere yeni stratejiler geliştirmesi konusunda bilgi sağlayabilir.

Yetenekli çalışanlarını örgütlerinde tutmak isteyen yöneticiler öncelikle onların profillerini iyi bilmeli ve onları iyi tanımalıdır. Böylece onları tutmak için yöntemler belirleyebilirler. Her nesil çalışanın bir arada bulunduğu günümüz örgütlerinde çalışan beklentilerini anlamak yöneticiler açısından önemlidir. Örneğin; 30 yaş ve altındaki çalışanlar için kariyer gelişimi önemlidir. 31-50 yaş çalışanlar için kariyerlerini yönetmek ve işlerinden memnun olmaları ön planda iken 50 yaş ve üzeri çalışanlar için ise güven ön plandadır (Karalar, 2008).

Çalışanın bağlılığını sağlamak yetenekli çalışanları tutmak için gereklidir. Bunun yanı sıra yetenekli çalışanları örgüte bağlamanın uzun vadede birçok yararları olacaktır (Hewitt Associates, 2005). Bunlar kısaca şöyledir:

- Çalışan verimliliğini artmaktadır.
- Daha fazla müşteri sadakatine rastlanmaktadır.
- İşe alım maliyetleri % 55 daha düşüktür.

Yetenekli insanların bağlılıklarının sağlanmasında üzerinde durulması gereken temel noktalardan biri de, doğru işi doğru kişinin yapmasıdır. Bunun için örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlayacak pozisyonları saptaması ve bunlar doğrultusunda yetenekli çalışanları doğru pozisyonlara yerleştirmesi gerekmektedir (Atlı, 2013).

Çalışanı tutma kavramını örgütler sadece birkaç çalışanı tutmak olarak değil örgütün en önemli kaynaklarından biri olan anahtar işgücünün örgütün gelecekteki rekabetini sürdürebilmesi için yetenekli çalışanı tutmak olarak anlamalıdır. Dolayısıyla yetenekli çalışanı tutma stratejileri ciddi planlanmalı ve bütün bir politikanın içinde düşünülmelidir. Nitekim Lewis ve Sequeira (2012) yaptıkları

alışmalarında alışanı tutma stratejilerinin yararlarını ve sonuçlarını aşığıdaki gibi bulmuşlardır;

- İşten ayrılma maliyeti
- Kurumsal bilginin kaybı
- Müşteri hizmetinin kesilmesi
- Ayrılmanın örnek teşkil etmesi
- Örgütün saygınlığı
- Etkililiğı tekrar kazanmak

Dolayısıyla örgütler açısından çalışanın kuruma bağılılığı son derece önemlidir. Çalışanlar, kurumun değerleri ve sahip olduğı nitelikler kendi beklentileri ile uyuşuyorsa örgütte kalmayı tercih edeceklerdir. Yaşanan bu rekabet ortamında örgütler her başvuranı işe almak yerine doğru kişinin işe başvurmasını sağlamalıdır.

2.10. İlgili Araştırmalar

Rudhumbu ve Maphosa (2015) ise Güney Afrika'nın Botswana kentindeki özel yükseköğretim kurumlarındaki yetenek yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır. Nicel olarak yapılan bu araştırmanın örneklemini 5 üniversitede görev yapmakta olan 227 akademik personel, yönetici ve idari çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının kurumların yöneticilerinin beceri ve bilgi eksikliği dolayısıyla halen gelişme aşamasında olduğı ve bu yüzden çalışanları motive etme, geliştirme ve performanslarını artırmada etkisiz kaldığı ortaya çıkmıştır.

Tabancalı ve Korumaz (2014) yetenek yönetimi süreçlerinin kavramsal modeller çerçevesinde tartışıldığı araştırmalarında; yetenekli bireylerin eğitim yöneticisi adayı olarak eğitim örgütlerinde etkin bir biçimde yer almasının sağlayacağı faydaların literatür çerçevesinde belirlendikten sonra eğitimle ilgili politikaları belirleyicilere, eğitim planlamacılarına ve eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilere yol gösterici öneriler sunulmasını amaçlamışlardır. Çalışma, kurumun hedef ve stratejilerinin belirlenmesi,

kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, elde tutma ve bağlılık ve kariyer geliştirmenin yetenek yönetiminin süreçlerini oluşturması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak, eğitim örgütlerinde rekabet gücünü sağlayacak yönetici adaylarının seçilmesi, eğitilmesi, örgütte tutulması ve örgütsel bağlılıklarının sağlanmasına odaklanan bu anlayışı ile insan kaynakları yönetiminden ayrılan yetenek yönetimiyle ilgili uygulamalı araştırmaların yapılması önerilmiştir. Aynı zamanda özel kurumlar için yapılmış çalışmaların, kamu kurumlarına uygulanabilirliğinin çalışılması ve eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamalarının yürütülmesi ve incelenmesinin önemi vurgulanmıştır.

Van Den Brink ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan nitel bir araştırmada 7 üniversitenin akademik personel işe alma ve seçmede sorumlu kişileri ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan araştırmada akademik personel seçme ve yerleştirme komisyonu üyelerine yeteneğin tanımını yapmalarını, profesörleri ve doçentleri ya da yardımcı doçentleri, doktora sonrası akademisyenleri ve doktora öğrencilerini yeteneği seçerken ve yerleştirirken hangi performans ölçütlerine göre değerlendirildiği sorulmuştur. Bu araştırmalar iki bölümden oluşmaktadır. 1. kısımda 7 üniversitenin 64 komisyon üyesi kıdemli akademisyenler yani profesör ve doçentleri seçerken hangi performans ölçütlerine göre değerlendirildiği sorulmuştur. 2. kısımda ise 5 üniversitenin dekanlar, insan kaynakları müdürleri, araştırma müdürleri gibi komisyon üyelerinden oluşan kurula daha az kıdemli olanların (yardımcı doçentler, doktora sonrası akademisyenler ve doktora öğrencileri) seçilirken hangi performans ölçütlerine göre değerlendirildiği ile ilgili görüşülmüştür. Araştırmanın sonucu farklı bölümlerde akademik personel alırken farklı uygulamaların olduğu, örgütlerin yapısal ve kültürel faktörlerin işe alım ve seçme aşamasında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca başvuru sırasında bakılmasına rağmen akademik yayın ve alıntılanma ölçütlerin işe alım ve seçme aşamasında da yaygın bir şekilde kullanıldığı sonucuna varılmıştır.

Akar (2012) tarafından yapılan araştırmada İstanbul'da biri kamu, ikisi vakıf olmak üzere üç üniversitenin 11 fakültesinde görev yapan 673 öğretim üyesinin çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının (yeteneği çekme, yeteneği yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği tutma ve örgütsel yedekleme) ne derece

gerçekleştirildiğine dair görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel ve nicel boyutları olan bu araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen “Yetenek Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre üniversitelerde yeteneği çekme uygulaması “biraz”, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme uygulamalarının “çok az” düzeyde gerçekleştiği bulunmuştur.

Aytaç (2012) ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli (BYYM) özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak için bir araştırma yapmıştır. Yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yetenek yönetim yaklaşımına ilişkin algılarını, BYYM’nin değerler, diğer işgörenlerle birlikte çalışma, personel nitelikleri, stratejik yetenek boyutlarında okul yöneticilerinin sahip olma düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 eğitim- öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki liselerdeki öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemine her ilçeden tesadüfi olarak seçilen yedi lisedeki (2 anadolu lisesi, 1 genel lise, 1 fen lisesi, 1 teknik ve endüstri meslek lisesi, 1 ticaret meslek lisesi, 1 imam hatip lisesi türünden) 55 öğretmen oluşturmuştur. Veriler BYYM boyutları temelinde yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve odak grup görüşmesiyle toplanmış ve çalışmadan elde edilen nitel veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin YY yaklaşımını daha çok özel okullarda uygulanabilecek bir model ve insan kaynakları yönetimi becerisi ve yeterliği olarak algıladığı görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre BYYM’nin boyutları bağlamında okul yöneticilerinin bu yeterliklere istenen düzeyde sahip olmadığı görülmüştür.

Davies ve Davies (2011) çalışmalarında okullarda uzun dönemli sürdürülebilirliği sağlamak için yetenek yönetimi yaklaşımının aşamalı bir süreçten geçmesi gerektiğini söylemektedir. Okulların geleceğe yönlendirmesi ve liderlik yapabilmesi için nitelikli personelden oluşan “yetenek havuzları” geliştirme ihtiyacı olduğunu vurgulamışlardır. Yeniden şekillenen okulların ve liderlik rollerini ve sorumluluklarını yerine getirecek yetenekli bireylerin nasıl geliştirileceğini aynı zamanda

okuldaki yetenekli bireylerin tanımlanması, yetenekli bireylerin ve liderlerin geliştirilmesi ve okullarda yetenek kültürü oluşturulması ile ilgili süreçleri çalışmalarında belirtmişlerdir.

Agrawal (2010) çeşitli iş ve teknik okullardaki öğretim üyeleri ile bu okulların gelişmesi ve büyümesine katkı sağlayan yetenek yönetimi uygulamalarından yeteneği çekme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma ile ilgili olan önemli faktörleri araştırmıştır. Bu araştırmada öğretim üyeleri yetenek olarak kabul edilmiştir. Nicel olarak yapılan bu araştırmada 82 öğretim üyesine 17 sorudan oluşan bir anket ve açık uçlu sorulara cevap vermeleri beklenmiştir. Bu tür okullara öğretim üyesi seçerken okulların amaçları ve vizyonu ile uyumlu kişilerin çekilmesi, geliştirilmesi ve tutulması araştırmanın çıkış noktasıdır. Araştırmanın sonucunda yetenekli çalışanlar için öğrenme olanakları, çalışma ortamı, teşvik ve tanınmanın en önemli faktörler olduğu belirtilmiştir. Unvan değişkenine göre yeteneği yerleştirme; fakülte değişkenine göre yeteneği çekme, yerleştirme ve tutma; üniversite türü değişkenine göre ise yetenek yönetiminin tüm boyutlarında görüşler arasında anlamlı farklar olduğu da araştırmanın sonuçları olarak ortaya çıkmıştır.

Riccio (2010) araştırmasında yükseköğretim kurumlarında yönetim pozisyonu için uygulanan başarılı yetenek yönetimi uygulamalarını belirlemeye çalışmıştır. Bu alan çalışması 7 küçük ve orta ölçekli özel kolej ve üniversitede çalışan geliştirme stratejilerine odaklanmıştır. Ayrıca yönetimin vizyonu, lidere bağlılık, kurumların öncelikleri arasında yetenek yönetiminin yeri, program özellikleri ve program değerlendirilmesi özellikle odaklanılan konular olmuştur. Araştırmanın sonucunda bulunan ortak noktalar mentorlerin, program düzenleyenlerin desteği olduğu ve yetenek yönetimi ile kurumların stratejik planları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Birkaç kurumda hem koçluğun hem de iş ortamında gelişmek için sağlanan fırsatların sağlandığı belirtilmiştir. Kurumların üçünde ise akademik liderlik gelişiminin yetenek yönetimi stratejisinin bir parçası olduğu söylenmiştir. Araştırmacı yükseköğretim kurumlarındaki profesyonellere ve insan kaynakları bölümlerine destek sağlayacağını kapsamlı bir yönetim modeli tanıtarak araştırmasını tamamlamıştır.

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili hem yurtiçi hem de yurtdışında yapılan çalışmalara bakıldığında araştırmaların çoğunlukla üniversitelerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırmaların ortak sonucu olarak yetenek yönetimi uygulamalarının henüz gelişme aşamasında olduğunu söylenebilir. Yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamaları konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı araştırmaların diğer bir sonucu olarak vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda yetenek yönetimi boyutları olan yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği tutma ve örgütsel yedekleme ile ilgili uygulamaların üniversitelerin farklı birimlerinde farklı uygulandığı görülmektedir. Yetenek yönetiminin aşamalı bir süreç olduğu, örgütlerin vizyonlarında olması ve her örgütün kendi yetenek tanımını yapması gerektiği araştırmalarda vurgulanmaktadır. Yetenek havuzu ve akademik yetenek kavramları öne çıkan kavramlardır. Özel öğretim kurumlarında yapılan yetenek yönetimi araştırmalarının kamuya ait eğitim kurumlarında da yapılması bazı araştırmacılar tarafından önerilmektedir.

III. BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, araştırmacının rolü, verilerin toplanması, veri toplama aracı, veri analizi, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, görüşme tekniği ile toplanan verilerin betimsel analizi yapılarak sunulmasından oluşan nitel bir araştırmadır. Eğitim araştırmalarında nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin öncelikli nedeni, nitel araştırma yöntemlerinde, olay ve olguların doğal ortamlarında gözlemlenmesidir. Bu bağlamda gerçeğin birden fazla ve sosyal olarak yapılandığına inanan nitel araştırmacı, sosyal olaylar araştırırken bunların gerçekleştiği doğal ortamda insanları inceleyerek araştırmasını yapar. Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın gerçekleştirildiği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koyma imkânı tanır. Bu yönleri ile de eğitim araştırmalarına zenginlik katar (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmalarda nitel yöntem kullanılmasının diğer bir sebebi, yöntemin araştırmacılara inceledikleri olguyu derinlemesine kavramalarına olanak vermesidir (Patton, 2002). Nitel araştırma yöntemi, genellikle, kişilerin deneyim sahibi oldukları olaylara ilişkin algılarını belirlemek için kullanılmaktadır (Bogdan ve Biklen, 2003; Denzin ve Lincoln, 2000). Araştırma sorularının doğası irdelemeyi gerektiriyor ise özellikle nitel araştırma yöntemi kullanılmalıdır (Stake, 1995). Bu yöntem genellikle nasıl ya da ne ile başlayan sorular sormayı gerektirir, bu da araştırmacının konuyla ilgili derinlemesine fikir sahibi olabilmesi anlamına gelir (Patton, 2002). Strauss ve Corbin

(1998) nitel araştırmayı, araştırmacının, geleneksel araştırma yöntemleri ile ortaya çıkarmada zorlanacağı duygu, düşünce gibi olguları daha rahat çalışılmasına izin veren bir yöntem olarak tanımlamışlardır. Denzin ve Lincoln (2000) bir olguyu doğal ortamında görmek ve bağlam içindeki sosyal süreci anlamaya çalışmak için nitel yöntemin en iyisi olduğunu savunmuşlardır. Yöntem, sosyal olayların onları yaşayan bireylere ne ifade ettiğini araştırırken, sosyal yapıyı da anlamaya imkân vermektedir (Esterberg, 2002).

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğı kullanılmıştır. Görüşme tekniğı (mülakat), sözlü diyaloglar aracılığıyla verilerin toplandığı bir tekniktir (Karasar, 2005). Görüşme, temel olarak soruların sorulması ve dönüt alınması işlemidir. Karşılıklı olmak kaydıyla grupla görüşülmesi, diğer kitle iletişim araçlarının kullanılması (posta, telgraf, e-mail vs.), soru formlarının devreye sokulması yahut telefonla görüşülmesi şekliyle de mümkündür (Punch, 2005). Görüşmeler genellikle yüz yüze yapılıyorsa sesleri ve resimleri karşı tarafa hemen ileten kitle iletişim araçları da (4G telefon gibi) kullanılabilir (Karasar, 2005). Görüşme, nitel araştırmalarda verilerin en bariz olarak toplandığı araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca empati kurma adına kullanılabilir en kuvvetli yöntemlerden biridir (Punch, 2005). Görüşme tekniğı ilk olarak bakıldığında zor olmayan, basit ve verilerin rahatlıkla toplanabildiğı bir yöntem olarak görülebilir. Çünkü sadece temel beceri sayılan konuşmanın ve dinlemenin yeterli olabileceğı kanısı hâkimdir. Fakat görüşme; bir takım becerileri, duyarlılıkları, yoğunlaşmaları, kişiler arasındaki anlayışları, öngörülerini, zihni uyanıklıkları ve disiplinleri gibi birçok boyutları ihata etmesi açısından, hem bir sanattır hem de bir bilim olarak nitelendirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). İnsanlar çoğunlukla düşüncelerini açıklarken yazınsal anlatımlardan ziyade sözle anlatmayı tercih ederler (Karasar, 2005). Karasar'a (2005) göre; görüşmelerin genel olarak üç temel hedefi vardır.

1. İşbirliğini sağlayabilmek veya sürdürebilmek.
2. Araştırma verileri toplayabilmek.
3. Sağaltım (özgüvenin artırılması).

Bu araştırmanın alt problemlerine cevap bulabilmek amacıyla nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin sebebi yöneticilerin ve akademik personelin çalıştıkları

kurumda, kendilerine yöneltilen sorulara daha rahat cevap verecekleri ama taşımaktadır. McCracken'ın (1998)'da belirttiği üzere görüşmeler katılımcıların kendi hikâyelerini kendi ifadeleriyle anlatmasına imkân verecek şekilde tasarlanmıştır. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme sorularının bulunduğu görüşme formu katılımcıları bilgilendirmek amacıyla daha önceden gönderilmiş ve görüşmeyi kabul eden katılımcılardan randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan katılımcılara ses kaydı yapılacağı ile ilgili bilgilendirme yapılmış ve aynı zamanda görüşme esnasında notlar alınmıştır. Kaydedilen görüşmeler daha sonra yazıya dökülmüştür.

3.2. Çalışma Grubu

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Alanda yapılacak gözlemler ve görüşmeler sonucu çalışma grubu belirlenir.

Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 akademik yılı Giresun Üniversitesine bağlı fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapmakta olan üç üst düzey yönetici ve sekiz akademik personel olmak üzere toplam onbir katılımcıdan oluşmaktadır.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik durum örnekleme uygulanmıştır. Buradaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu bağlamda yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu örnekleme yöntemini kullanmak isteyen bir araştırmacı iki konuda dikkatli olmalıdır: İlk olarak amacı konusunda açık olmalıdır. Bu örnekleme yöntemindeki amaç çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıkların ya da benzerliklerin

(farklılıkların) var olduğunu bulmaktır. İkinci olarak seçtiği problemle ilgili durumlar arasında çeşitlilik kaynaklarını olabildiğince ayrıntılı olarak belirlemeli ve bunlar arasında hangi çeşitlilik alanlarını örneklemine yansıtacağına karar vermelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmada katılımcılar Y.1, Y. 2; A. 1, A. 2 gibi kodlarla belirtilmiştir. Yöneticiler Y, akademik personel A harfiyle kodlanmıştır.

Tablo 3.1. Çalışma grubu

	Yaş	Cinsiyet	Kurumda Çalışma Süresi	Unvan	İdari Görev	Birim
Y1	45	Kadın	6	Doç.Dr.	Dekan Yrd.	Fakülte
Y2	48	Erkek	10	Yrd. Doç.	Dekan Yrd.	Fakülte
Y3	50	Erkek	18	Prof.Dr.	Müdür	MYO
A1	39	Kadın	16	Yrd.Doç.	---	Fakülte
A2	32	Kadın	5	Yrd.Doç.	---	Fakülte
A3	55	Kadın	10	Prof.Dr.	---	YO
A4	52	Erkek	15	Doç.Dr.	---	Fakülte
A5	32	Kadın	4	Yrd.Doç.	---	MYO
A6	30	Erkek	30	Yrd.Doç.	---	MYO
A7	50	Erkek	15	Doç.Dr.	---	Fakülte
A8	48	Erkek	17	Yrd.Doç.	---	Fakülte

Üniversite genelinde öğrencisi, yönetici ve akademik personeli olan toplam on fakülte, beş yüksekokul, bir konservatuar ve on adet meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Çeşitliliğin sağlanması açısından merkez birimlerin yanı sıra ilçede bulunan birimlerden de görüş alınmıştır. Maksimum çeşitlilik yönteminde amaç görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Bu amaçla merkezde bulunan birimlerden öğretim üyesinin en çok bulunduğu üç fakültenin hem yönetici hem de öğretim üyeleri ile görüşme sağlanmıştır. Aynı zamanda merkezde bulunan 1 meslek yüksekokulu yöneticisi ve akademik personeli, ilçede bulunan meslek yüksekokulu akademik personeli ile görüşülmüştür. Yine merkezde bulunan bir yüksekokul öğretim üyesi ile de görüşme sağlanmıştır. Öğretim üyeleri ve yöneticiler seçilirken kurumda

çalışma süreleri öncelikle sorulmuş ve en az dört yıl olanlardan tercih edilmiştir. Fakat bu kriteri sağlayıp görüşme formu gönderilen merkezde bulunan iki fakülte öğretim üyesi ve ilçelerde bulunan üç meslek yüksekokulu akademik personeli yapılacak olan seçimler nedeniyle kendilerine gönderilen formlardaki sorulara cevap vermek istemediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, araştırma sırasında gerçekleşen rektörlük seçimleri dolayısıyla bazı yöneticilerin görevlerini bırakmaları araştırmada ulaşılması beklenen yönetici sayısına ulaşılmasını zorlaştırmıştır. Bunun sebebi rektörlük seçimlerinin dört yılda bir yapılması ve katılımcıların bu süre içinde mevcut yönetimle çalışmış olmasıdır.

Öğretim üyeleri açısından yaşanan diğer bir sorun ise bazı öğretim üyelerinin eski yönetici ile çalışmış olmasından dolayı yönetimle ilgili soruları cevaplamak istememeleridir. Bu durum araştırma sırasında herhangi bir soruna yol açmamıştır ve farklı katılımcılardan randevu alınarak araştırma devam etmiştir.

3.3. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmada araştırmacının rolü nicel araştırmadakinden farklıdır. Nitel araştırmada araştırmacı, nicel araştırmada olduğu gibi sadece ‘belirli yöntemlere göre dışarıdan araştırma konusunu gözleyen ve bu konuya ilişkin bilgiler toplayan ve bu bilgileri sayısal analizlere tabi tutarak sunan kişi’ değildir. Nitel araştırmacı katılımcılarla doğrudan görüşen ve gerektiğinde katılımcıların tecrübelerini yaşayan, alanda kazandığı perspektifi ve tecrübeleri toplanan bilgilerin analizinde kullanan kişidir. Bu yönüyle nitel araştırmacı, araştırma sürecinin doğal bir parçası haline gelir ve zaman zaman bir bilgi toplama aracı işlevi görür.

Bu tür araştırmalarda araştırmacı, nesnelliği sağlamak için katılımcılarla olayların gerçekleştiği ortamlarda görüşme yapması gerekmektedir. Böylece araştırdığı olayı mümkün olduğunca açık ve gerçekçi bir biçimde yansıtmaya imkân bulacaktır.

3. 4. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce katılımcılar araştırma hakkında bilgilendirilmiş ve görüşme formu katılımcıların isteği üzere mail yoluyla kendilerine gönderilmiştir. Daha sonra araştırmaya katılanlar ile onların uygun gördüğü zamanda ve yerlerde görüşmek üzere randevu alınmıştır. Görüşmeler Şubat 2016 ve Haziran 2016 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşmelerden önce gerekli izinler alınmıştır. Araştırma izin formu (Ek-3) ve etik kurulu raporu (Ek-4)'de sunulmuştur.

Görüşme süreleri katılımcıların uygunluk durumuna göre en çok 1 saat ve en az yarım saat sürmüştür. Araştırmada, görüşmeler araştırmacı tarafından, katılımcıların ofislerinde, makam odalarında ve laboratuvarında gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerden bazıları soruları “kurumla ilgili olduğu” gerekçesiyle cevaplamak istemezken; bazı akademik personel de “zaman darlığı” sebebiyle vakit ayırmak istememiştir. Görüşme esnasında, bazı sorular için ek bilgiye ihtiyaç duyulmuş, gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından yapılmıştır. Görüşme esnasında katılımcılarından bazıları ses kayıt cihazı kullanılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir. Görüşmenin araştırmacı tarafından kaydedilmesini istemeyen katılımcılarla görüşülürken alana ait notlar tutulmuş, elde edilen veriler görüşmelerden hemen sonra word dosyasına aktarılarak olası veri kaybı engellenmiştir. Ardından toplanan veriler öncelikle ilgili temalar altında gruplandırılmış ve analiz edilmiştir. Betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulan alıntıların kendi içlerinde anlamlı bir bütünlük yaratmasına özen gösterilmiştir.

3.4.1. Veri toplama aracı

Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personelinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada; yetenek yönetimi literatüründen elde edilen temalar eşliğinde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formları kullanılmıştır. Veri toplama aracı, yöneticiler ve akademik personel için ayrı ayrı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Yöneticilere sekiz soru (ek-1), akademik personele yedi soru (ek-2) sorulmuştur.

Yöneticiler ve akademik personel için hazırlanan formlar çeşitli kategorilerden oluşmaktadır. Yöneticiler için hazırlanan formda katılımcılardan birinci bölümde yaş, kurumda çalışma süresi, idari görevi, unvanı ve çalıştığı birim gibi sorulara cevap vermesi istenmiştir. İkinci bölümde ise yetenek yönetimi boyutlarından yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutmaya ile ilgili görüşlerini belirlemek üzere sekiz soru yöneltilmiştir. Akademik personel için hazırlanan görüşme formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcılara yaş, kurumda çalışma süresi, unvanı ve çalıştığı birime ilişkin sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise yetenek yönetimi boyutlarından yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutmaya ile ilgili görüşlerini belirlemek üzere yedi soru cevaplandırılmaları istenmiştir.

Yöneticilere yönlendirilen 1., 2. ve 3. sorular yeteneği çekme, 4. ve 5. sorular yeteneği seçme ve yerleştirme, 6. ve 7. sorular yeteneği geliştirme, 8. soru yeteneği tutma ile ilgilidir. Akademik personele yönlendirilen 7 sorudan 1. 2. ve 3. sorular yeteneği çekme, 4. ve 5. sorular yeteneği seçme ve yerleştirme, 6. soru yeteneği geliştirme, 7. soru yeteneği tutma ile ilgilidir. Böylece her bir boyuta ilişkin yöneltilen sorulara verilen cevaplarla yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Görüşmeler aracılığıyla toplanan bilgiler yazınsal metne geçirilip sonrasında analiz yapılması adına bilgisayara yüklenmiştir. Görüşme formu içinde ifade edilen 4 problemin her birinin alt kısımlarında yer alan sorular için ayrı analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde veri çözümleme yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, elde edilen veriler, konu ile ilgili literatürden elde edilen temalar çerçevesinde sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Daha sonra bulgular tablolastırılmıştır. Bulguların sunumunda yönetici ve akademik personelin görüşlerinden yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır.

3.5.1. Betimsel analiz

Araştırmacı tarafından toplanan veriler literatürden elde edilen temalar çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Nitel bir araştırmada temaların bulunması, analizin en önemli parçalarından biridir. Temalar, tümevarım yaklaşımıyla toplanan verilerden ya da çalışılan olgunun teorik alt yapısını inceleme yolundan elde edilebilir (Ryan ve Bernard, 2003). Araştırmacı tarafından literatürden oluşturulan temalar aşağıda sunulmuştur.

Yetenek Yönetimi Tema Başlıkları

1. Yeteneği çekme
 - Yetenekli ve nitelikli akademisyenleri çekme yöntemleri
 - Potansiyel yetenekli öğrencileri çekme yöntemleri
 - Yetenekli akademisyenlerin kurumda çalışma nedenleri
 - Açık pozisyonları duyurma yöntemleri
2. Yeteneği seçme ve yerleştirme
 - Yetenekli akademisyenleri seçme ve yerleştirme kriterleri
3. Yeteneği geliştirme
 - Yetenekli akademisyenleri geliştirme yöntemleri
4. Yeteneği tutma
 - Yetenekli akademisyenleri tutma yöntemleri

Katılımcılardan sağlanan veriler, öncelikle sorulan sorular-alt problemler olarak eşleştirilmiş ve her bir sorunun cevapladığı alt problemin altında değerlendirilmiştir. Betimsel analiz tekniğine uygun olarak doğrudan alıntılarla tema başlıklarına göre sınıflandırılan veriler, alan yazındaki örnekleriyle karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Verilere anlam kazandırmak, veriler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak ve elde edilen sonuçların önemine ilişkin vurgular gerektiği gibi yapılmıştır.

3.6. Geçerlik ve güvenirlik

3.6.1. Geçerlik

“Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklamak geçerlik için önemli olmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu araştırmada eğitimcilerin görüşlerinden alıntı yapılarak geçerlilik sağlanmıştır. Konu ile ilgili alan yazın incelemesi, alt problemler ve araştırılacak konu detaylı düşünülerek görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu sorular, konu alanında uzman olan iki akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve yapılan değerlendirmeler dikkate alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna son hali verilmiştir.

3.6.2. Güvenirlik

Miles ve Huberman (1994; Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013) dış güvenirlik konusunda araştırmacının cevaplaması gereken birtakım sorular hazırlayarak, dış güvenirliğin sağlanmasına yardımcı olmuşlardır. Bu araştırmada,

- Araştırmacı, araştırmanın yöntem ve aşamalarını açıkça tanımlamıştır.
- Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama süreçleri açıkça belirtilmiştir.
- Sonuçlar ve veriler ilişkilendirilmiştir.
- Araştırmanın izlediği yol ve yöntem konusu açıkça sunulmuştur.
- Araştırmacı, önyargı, değer ve yönelimlerini çalışmanın dışında tutmuştur.
- Araştırmanın ham verileri saklanmıştır.

Bu önlemlere ek olarak ve dış güvenirliği sağlamak için, yönetici ve akademik personelin cevaplayacağı sorular üç farklı uzman görüşüne sunulduktan sonra bir yönetici

ve bir akademik personel ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra asıl görüşmeler yapılmıştır. Güvenilirliğin sağlanması için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak alan yazın taraması yapılmıştır. Oluşturulan temaların ve yapılan görüşmelerin ardından araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar ve temalar hem araştırmacı hem de araştırmacı dışında bir öğretim üyesi tarafından ayrı ayrı incelenerek “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığı” olan maddeler belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır.

$$\text{Güvenirlik} = \text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}) \times 100$$
 formülüne göre yapılan hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği % 85 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının %70’in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Elde edilen sonuca göre araştırmayı güvenilir olarak değerlendirmek mümkündür.

IV. BÖLÜM

4. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Yeteneği Çekme ile İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan üniversite yönetici ve akademik personelinin “yetenekli akademisyenleri ve potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekme yöntemleri”, “yetenekli bir akademisyenin kurumda neden çalışmak isteyeceği” ve “kurumdaki açık pozisyonları duyurmak için hangi kanalların kullanıldığı” ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Bu sayede, üniversitede yetenekli akademisyenleri ve potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekmek için yaptıkları uygulamaların alanyazında belirtilen yeteneği çekme yöntemlerinden hangilerinin uygulandığı belirlenmiştir. Ayrıca kurumda oluşan açık bir pozisyonun hangi kanallarla duyurulduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Birinci alt problemde yer alan “Kurum dışındaki yetenekli ve nitelikli akademisyenleri kuruma çekmek için kurumun uyguladığı yöntemlerden bahsedermisiniz?” sorusuna yöneticilerin ve akademik personelin belirttiği görüşler doğrultusunda hazırlanan yetenekli akademisyenleri kuruma çekmek için kurumun uyguladığı çekme yöntemleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Yetenekli akademisyenleri kuruma çekme yöntemleri

S.N.	Çekme yöntemleri	f
1	Kongre, konferans ve sempozyum (Y1,A3, A5,A8)	4
2	Referans (Y3,A2,A7)	3
2	Kurum web sitesi (A1,A4)	2
4	Kişisel çabalar (Y2,A6)	2
5	Sosyal medya (A1,A5)	2

Yöneticilerin ve akademik personelin verdiği görüşlerine göre yeteneği çekmek için kurumun kullandığı çekme yöntemleri 5 başlık altında toplanabilir. Frekansı yüksek olan çekme yöntemleri incelendiğinde uygulanan yöntemler şunlardır: *Kongre, konferans ya da sempozyum (f=4), referans (f=3), kurum web sitesi (=2), kişisel çabalar (=2) ve sosyal medya (=2)..* Yöneticilerin verdiği cevaplardan her birimin farklı bir çekme yöntemi kullandığı anlaşılabılır. Akademik personel açısından bakıldığında kongre ve sempozyumların çoğunlukla kuruma yetenekli akademisyenlerin çekmeye çalışıldığı yerler olduğu ancak kurumun farklı birimlerinde farklı yöntemler kullandığı söylenebilir.

Yöneticilerin ve akademik personelin yetenekli ve nitelikli akademisyeni çekmek için kurumun kullandığı çekme yöntemlerine ilişkin kendi ifadelerinden bir kaçışağıdaki gibidir:

“Bölüm başkanı olarak gittiğim kongrelerden ya da konferanslardan sunumları ile dikkatimi çeken akademisyenlerle iletişime geçerim (Y1).”

“Genelde konferanslar sayesinde yeni akademisyenlerin geldiğine tanık oldum. Konferanslar sayesinde tanışılan özellikle yabancı öğretim elemanları da kurum bünyesinde çalışan olarak değerlendirildi (A3).”

“Kongrelerde ve konferanslarda meslektaşlarımızla bir araya geldiğimizde alanda doktorasını bitirmiş kişileri birbirimize söylüyoruz (A5).”

“Genellikle kurumun web sitesi ya da sosyal medya aracılığıyla kurum dışındaki akademisyenler çekmeye çalışılır (A1).”

Araştırmanın birinci alt problemi altında sorulan “Potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekmek için kurumun uyguladığı yöntemlerden bahsedermisiniz?”

sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin ve akademik personelin görüşleri sonucu ortaya çıkan bulgular Tablo 4.2’de belirtilmiştir.

Tablo 4.2. Potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekme yöntemleri

S.N.	Çekme Yöntemleri	f
1	Kariyer (tanıtım) günleri (A1,A2,A5,A8)	4
2	Burs imkânı(A3,A6,Y3)	3
3	Birebir görüşme (Y2,Y3,A7)	3
4	Ait hissettirme (Y1)	1
5	Yok (A4)	1

Yöneticilerin ve akademik personelin potansiyel yetenekli öğrencileri çekmek için uyguladıkları yöntemlere ilişkin görüşleri neticesinde 4 adet yöntemin uygulandığı görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan yöntemler şunlardır:“ *Kariyer (tanıtım) günleri* (f=4), *burs imkânı*(f=3) ve *birebir görüşme* (f=3) ve *ait hissettirme* (=1) . Potansiyel yetenekli öğrencileri çekmek için kullanılan yöntemlere akademik personelin görüşleri açısından bakıldığında “kariyer günleri ” en çok kullanılan yöntem olmasına rağmen yöneticilerin “burs imkânı” , “birebir görüşme” ve “ait hissettirme” gibi yöntemleri tercih ettiği görülmektedir.

Yöneticilerin ve akademik personelin potansiyel yetenekli öğrencileri çekmek için kullandıkları yöntemlere ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmiştir:

“Üniversitenin kariyer günlerinde tanıtımı yapılmaktadır. Özellikle büyük şehirler tercih edilmektedir. Çünkü daha fazla öğrenciye kurumun tanıtılması amaçlanmaktadır (A1).”

“Farklı illerde özellikle İstanbul da kariyer günleri düzenleniyor. Bizim fakültemizden öğretim görevlisi arkadaşlar gidip fakültemizi tanıtıyor. Bölümümüzü tanıtıyoruz (A5).”

“Üniversite tanıtım fuarı düzenliyor (A8).”

“1. sınıftan itibaren yapılan her türlü etkinlikte öğrencilerimizi görevlendiririm. Onların da bu kurumun bu türlü etkinliklerine katılarak kurumun bir parçası olduğunu hissettirip mezun olunca yetenekli olanları kurumda kalmalarını sağlamayı öngörüyorum (Y1).”

“Bölümümüzde yüksek lisans ya da doktora yapan öğrencilerle birebir görüşerek kurumumuzda kalmayı tercih etmeleri konusunda ikna yoluna gidiyoruz (Y2).”

Araştırmanın birinci alt problemi altında sorulan “Yetenekli bir akademisyen burada neden çalışsın?” sorusu ile yetenekli akademisyenlerin çalışmak isteyeceği bir ortamın alanyazında belirtilen “işveren markası” altında çalışanlarına sağladığı fonksiyonel, sembolik ve psikolojik faydaların neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.3. Yetenekli akademisyenin kurumda çalışmak istemesinin olası nedenleri

S.N.	Olası nedenler	f
1	Kariyer imkânı (Y1,Y2,A1,A2,A5,A6,A7,A8)	8
2	Bulunduğu yer (Y1,Y2,A1,A2,A3,A5,A6)	7
3	Çalışma ortamı (Y2,Y3)	2
4	Proje ve araştırma desteği (A3,A7)	2
5	İşveren imajı (Y2,Y3)	2
6	Saygınlık (A3)	1
7	Ailevi nedenler (A4)	1
8	Maddi imkânlar (Y1)	1

Yetenekli bir akademisyenin araştırmanın yapıldığı kurumda neden çalışmak isteyeceği ile ilgili yöneticilerin ve akademik personelin görüşlerine bakıldığında 8 sebep olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığına göre yetenekli akademisyenlerin kurumda çalışmayı isteme nedenleri (Tablo 4.3) şunlardır: “ Kariyer imkânı(f= 8), bulunduğu yer (f=7), çalışma ortamı (f=2), proje ve araştırma desteği (f=2), işveren imajı (f=2), saygınlık (f=1), ailevi nedenler (f=1) ve maddi imkânlar(f=1)”. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bulgular neticesinde, büyük üniversitelerde kadro alamayan akademisyenlerin araştırmanın yapıldığı bu üniversitede kadro alabilme şanslarının daha yüksek olduğu görüşü, bu kurumda çalışmak isteme nedenleri arasında çoğunlukla belirtildiği görülmektedir. Ayrıca üniversitenin bulunduğu şehrin coğrafi bakımdan uygun bir konumda olması yetenekli akademisyenlerin çalışmayı tercih

edebilme olasılıklarını arttırdığı söylenebilir. Yöneticiler ve akademik personelin görüşleri incelendiğinde her iki bakış açısının da ortak noktada bulunduğu görülmektedir.

Yöneticilerin ve akademik personelin yetenekli bir akademisyenin neden bu kurumda çalışmak isteyeceği ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Yeni kurulan bir üniversitede olduğu için çoğu akademisyen buraya doçentliği ya da profesörlüğünü almak için gelmek istiyor. Maddi yönden tatmin edici olduğu için ve kurumun bulunduğu yer itibarı ile ilgi çektiğini düşünüyorum. Üniversitenin yeni araştırmalara ve projelere açık olması alanında nitelikli işler yapmak isteyen akademisyeni kuruma çekmektedir (Y1).”

“Üniversitenin bulunduğu konumu kullanmak, herhangi bir makama gelmek ve sessiz ve sakin bir ortamda çalışmak isteyenler tarafından çalışmak istenilen bir yer olduğunu düşünüyorum. Rektörün kurum ile ilgili paylaşımları kurumda çalışmak isteyenlerin tercih sebebi olabilir (Y2).”

“Birincisi bu fakültede mesleğinde özgün çalışmaları olan bir dekanımız var. Diğer bir husus buradaki alt tabaka üst tabaka tarafından kullanılıyor düşüncesini sıfırladık. Hiçbir yönetici şahsi işlerini araştırma görevlilerine ya da öğretim görevlilerine hissettirmiyor. Dolayısıyla özgür bir çalışma ortamımız var (Y3).”

“Kişisel nedenler farklı olabilir tabii. En temel sebep bence hızlı ilerleyen kadro dereceleri. Daha köklü üniversitelerde ilerlemek daha uzun zamana mal olabiliyor (A3).”

“Ailevi nedenler yoksa bence neden istesin (A4).”

“Doktora eğitimini tamamlamak üzere olan biri olarak, doğup büyüdüğüm şehrin akademik kadro talebine ve eninde sonunda bu şehre döneceğim gerçeğine bağlı olarak bu kurumda çalışmayı tercih ettim (A6).”

Çalışma grubunun “Kurumda oluşan açık pozisyonları duyurmak için hangi yöntemlerin kullanıldığından bahseder misiniz?” sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde *ikinci kişiler aracılığı ve kurumun web sitesi* kavramlarının öne çıktığı gözükmemektedir. Kurumda oluşan açık pozisyonları duyurmak için kurumun kullandığı yöntemler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Açık pozisyonları duyurma yöntemleri

S.N.	Duyurma yöntemleri	f
1	İkinci kişiler (A2,A3,A4,A5,A8)	5
2	Kurumun web sitesi (Y1,Y2,Y3)	3
3	YÖK kadro ilanı (A1.A6)	2
4	Gazete (A7)	1

Katılımcıların görüşlerine göre kurumda oluşan açık pozisyonları duyurmak için 4 farklı yöntem kullanıldığı söylenebilir. İfade edilme sıklığına göre yetenekli akademisyenlerin kurumun açık pozisyonları duyurma yöntemleri (Tablo 4.4) şunlardır: “İkinci kişiler (f= 5)”, “kurumun web sitesi (f=3)”, “YÖK akademik kadro ilanı (f=2)” ve “gazete (f=1)”. Yöneticiler kurumun web sitesinin kullanıldığını ifade ederken akademik personel açık pozisyon ilanlarını ikinci kişiler aracılığıyla duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç kurum web sitesinin yeteri kadar etkili kullanılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların bazıları açık pozisyonları duyurma yöntemleri ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Web sayfası dışında başka bir yöntem uygulamıyoruz (Y2).”

“Akademik personel ilanından kadro ilanını gördüm (A1).”

“Burada görev yapan rektör danışmanı arkadaşım aradı (A3).”

“Farklı bir şehirde devlet memuru olarak çalışırken, şehrimle de bağımı koparmamıştım. Daha önce de talep gelmiş ama bazı nedenlerle burayı tercih etmemiştim. O dönemde YÖK yeterli sayıda öğretim elemanı bulunmayan bölümleri kapatma kararı almıştı. Lisansüstü öğrenim gördüğüm alanla ilgili uygun eleman bulunamadığından, daha önceki ilişkilerimize binaen ilandan haberdar edildim (A3).”

“Duyurular gazetelerde ilan edildiği için sürekli kontrol ederek haberdar oldum (A7).”

4.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın ikinci alt problemi olan yetenek yönetimi boyutlarından “yeteneği seçme” ve “yeteneği yerleştirme” ile ilgili kurumun hangi yöntemleri kullandığı ile ilgili yöneticilerin ve akademik personelin görüşlerine yer verilmiştir. Böylece alanyazında yeteneği seçme ve yeteneği yerleştirme için kullanılan yöntemlerden ne kadarının uyguladığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Yetenek yönetimi kapsamında alanyazında uygulanan yöntemler araştırmanın kuramsal çerçeve kısmında belirtilmişti. Katılımcıların görüşlerine göre yetenekli personeli seçmek ya da idari bir kadro pozisyonu boşaldığında o pozisyonu doldurmak için akademik personel seçme ve yerleştirme yönetmeliği dışında kurumun uyguladığı yöntemlerin neler olduğu ile ilgili sorulara belirtilen görüşler doğrultusunda kurumun uyguladığı seçme yöntemleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.5. Yeteneği seçme yöntemleri

S.N.	Seçme yöntemleri	f
1	Yeterlik (A1,Y1,Y2,Y3)	4
2	Ekip (=takım) çalışması (A3,A7,A8,Y1)	4
3	Kurum kültürüne uyum (A1,A3,A7,Y2)	4
4	Deneyim (A3,Y3)	2
5	Sunum yeteneği (A3)	1
6	İletişim becerileri (Y2)	1
7	Kendini ifade edebilme (Y1)	1
8	Yöntem yok (A4,A5)	2

Katılımcıların görüşleri yeteneği seçmek için kurumun uyguladığı 7 farklı yöntem olduğu ortaya çıkmaktadır. Sadece 2 katılımcı sayısal veriler dışında farklı herhangi bir yöntemin uygulanmadığını belirtmiştir. Bu durumda frekans sıklıklarına göre yetenekli personeli seçmek için nicel yeterlikler dışında kurumun yetenekli adayları seçme yöntemleri şunlardır: “yeterlik (f=4)”, “ekip (=takım çalışması (f=4)”, “kurum kültürüne uyum (f= 4)”, “deneyim (f=2)”, “sunum yeteneği (f=1)”, “iletişim becerileri (f=1)”, “kendini ifade edebilme (f=1)”. Yöneticiler açısından

bakıldığında yetenekli akademisyeni seçerken bilimsel yeterliliğin önem taşıdığı görülmektedir. Akademik personel içinse ekip çalışması ve kurum kültürüne uyumun seçme kriterleri olarak sıklıkla önemli görüldüğü göze çarpmaktadır.

Tablo 4.5’de belirtilen seçme yöntemlerini destekleyen yöneticilerin ve akademik personelin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Ancak idari kadro alacak birinin daha önceden idari görevde bulunmuş olması, çevre ile ilişkilerinin iyi olması yani dışadönük birilerinin olması birinci önceliğimiz olmaktadır (Y3).”

“Daha önceki deneyiminden kurum kültürüne uygun olup olmadığı değerlendirilir. Ekiple çalışma uyumu da dikkate alınmaya çalışılmaktadır (A1).”

“Uyumlu çalışma, deneyim ve ihtiyaçların en temel etkenler olduğu kanısındayım. Yeni kurulan bölümlere başkanlık ederken sadece alanınızın en iyisi olmanız yetmiyor, bir ekip kurabilmek, yönetebilmek gerekiyor. Bazen özel hayatımızdan çalmamız gerekiyor, daha fazla emek verebilmek de önemli diye düşünüyorum (A3).”

“Şahsen başvuruda bulunduğum dönemde, kadro şartlarına uygunluğun yanı sıra, bir jüri huzurunda örnek ders anlatma uygulaması vardı (A6).”

“Personel alınırken ekiple uyumlu çalışabilen kişilerin tercih edildiğini düşünüyorum. Ayrıca, ufku geniş, üniversiteyi ileri taşıyabilecek kişilerin de tercih edilme şansını yüksek buluyorum (A8).”

Katılımcılardan iki tanesinin herhangi farklı bir yöntemin uygulanmadığını belirten görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yeni kurulan bir üniversite olduğu için kurum kültürüne uyumu, ekiple çalışma uyumu ya da vizyon gibi kıstasların ölçüldüğüne inanmıyorum (A5).”

“Herhangi bir yöntem yok. Ben üniversitenin kurumsal olduğunu düşünmüyorum (A4).”

Yöneticilerin ve akademik personele ayrıca kurumda yetenekli akademik personelin performanslarının değerlendirilip bu değerlendirme sonucunda

akademisyenlere farklı kariyer seçenekleri sunulup sunulmadığı ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Yöneticilerin akademik personelin yeteneklerinin değerlendirildiği yazılı bir sistem olmadığı görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Akademik personelin ise çalıştıkları birimlere göre görüşlerinin farklılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 4.6 araştırmanın ikinci alt problemlerinden biri olan “yeteneği yerleştirme” yöntemleri ile ilgili yönetici ve akademik personelin görüşlerini yansıtmaktadır.

Tablo 4.6. Yeteneği yerleştirme yöntemleri

S.N.	Yerleştirme yöntemleri	f
1	Yöntem yok (Y1,Y3, A1,A4,A5, A6)	6
2	Sorumluluk verme (A8,A3)	2
3	Akademik faaliyet raporu (A6,A2)	2
4	İdari görev (Y2)	1

Bulgulara göre yeteneği yerleştirme yöntemleri şunlardır: “Sorumluluk verme (f=2)”, “Akademik faaliyet raporu (f=2)” ve “İdari görev (f=2)”. Yöneticilerin ve akademik personelin verdiği cevaplar incelendiğinde, yetenek yönetiminin yeteneği yerleştirme uygulaması ile ilgili 6 katılımcı kurumda uygulanan bir yöntem olmadığını belirtmiştir. Yani kurum içinde yetenekli akademisyenlere farklı kariyer seçenekleri sunulmasının da kurumun yönetsel bir uygulamaya sahip olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların yeteneği yerleştirme yöntemleri ile ilgili kendi görüşlerinden birkaçı şöyledir:

“Herhangi bir performans değerlendirmesi yapılmamaktadır (Y1).”

“Kariyer olarak idari pozisyonlarda değerlendiririm (Y2).”

“Bu aslında bizim gibi kamu üniversitelerinde uygulanabilirliği olmamaktadır.

Örneğin bir sekreter geldi fakültemize ve performansından memnun değilsiniz ancak 657 zırhı olduğu için performansından memnun olmamanız hiçbir şey değiştirmiyor. Bunu yapabilmek için 657’yi düzenlemek gerekiyor. Mesela Avrupa ülkelerinde mesai saatlerinin 8 saatinin fiili olarak 6.5 saatini çalışırken ülkemizde bu 2.5 saattir (Y3).”

“Performans değerlendirmesi yapılmamaktadır (A1).”

“Dönemsel akademik faaliyet raporu istenmektedir (A2).”

“Alanımızla ilgili sempozyumlara katılıp, burada da imkânlar dâhilinde organize etmeye çalışıyoruz. Performans değerlendirmesi uygulamıyor üniversitede, ancak YÖK’ün görevde yükselme kriterlerine bağlı kalınıyor(A3).”

“İlgi alanlarıma göre bazı konulardaki sorumluluğu bana vermektedir (A8).”

4.3. Yeteneği Geliştirme ile İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan yetenek yönetimi boyutlarından “yeteneği geliştirme” uygulamaları ile ilgili yöneticilerin ve akademik personelin görüşlerine yer verilmiştir. Bu görüşlerden yola çıkarak araştırmanın söz konusu olduğu üniversitede alan yazında belirtilen yeteneği geliştirme uygulamalarından nelerin gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Yöneticilerin ve akademik personelin görüşlerine göre kurumda yetenekli akademik personelin mesleki ve kişisel gelişimleri ile ilgili ne tür uygulamalar yapıldığına ulaşılmaya çalışılmıştır. Uygulanan geliştirme yöntemleri Tablo 4.7’de belirtilmiştir.

Tablo 4.7. Yeteneği geliştirme yöntemleri

S.N.	Yeteneği geliştirme yöntemleri	f
1	Bilimsel etkinliklere katılım desteği (Y1,A1,A3,A6,A8)	5
2	Akademik çalışma desteği (Y1,Y2,A1)	3
3	Bilimsel etkinlik düzenleme fırsatı (Y2,A6)	2
4	Dil geliştirme desteği (A2,A6)	2
5	Hizmet içi eğitim (Y3, A4)	2
6	Olumsuz görüş (A5)	1

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde kurumun yetenekli akademik personeli geliştirmek için 5 farklı uygulama yaptığı görülmektedir. Sadece 1 katılımcı çalıştığı birimde yeteneği geliştirmek için herhangi bir uygulama yapılmadığını belirtmiştir. Yeteneği geliştirmek için yapılan uygulamaların frekans sıklıklarına

bakıldığında ortaya çıkan bulgular şunlardır: “Bilimsel etkinliklere katılım desteği (f= 5)”, “Akademik çalışma desteği (f=3)”, “Bilimsel etkinlik düzenleme fırsatı”, “dil geliştirme desteği (f=2)” ve “Hizmet içi eğitim (f=2)”.

Yöneticiler açısından bakıldığında farklı birimlerde farklı uygulamaların yapıldığı ifade edilmiştir. Akademik personel ise yöneticilerinin bilimsel etkinliklere katılmaları konusunda kendilerini desteklediklerini belirtmişlerdir. Tablo 4.7’de ortaya çıkan yeteneği geliştirme uygulamaları ile ilgili yönetici ve akademik personelin bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Bahsettiğiniz profesyonel uygulamalar henüz yok. Sempozyum, kongreler kurumumuzda düzenlenir üst yöneticiler farklı kurumların düzenlediği bilimsel etkinliklere katılmamıza engel olmazlar (A3).”

“Hiçbir imkân sunmamaktadır. Bizim önümüzü açacak projelere destek vermemektedir. Yetenek özgür ortamlarda doğar, büyür ve gelişir. O yüzden yeteneklerin akademisyenlerin özgür ortamlara ihtiyaçları vardır (A5).”

“Sempozyum, kongre ve seminerlere katılmak isteyen akademisyenlere, sınırlı da olsa, maddi destek sağlanmaktadır. Zaman zaman üniversitede sempozyum, seminer, konferans vb. düzenlenmektedir (A6).”

“Gerek gördüğüm bilimsel faaliyetlere katılmamda her zaman destekçi olmuştur ve gerekli izni vermiştir. Çalışmalarım için gerekli altyapıyı oluşturmamda var olan imkânları sonuna kadar kullanmama izin vermiştir(A8).”

“Yurtiçi ya da yurtdışı kongrelere ve sempozyumlarla ilgili bilgilendiririm. Katılmaları için elimden geleni yaparım (Y1).”

“Biz her pazartesi tüm akademik personel dekanımızın başkanlığında toplanıyoruz. Şu ana kadar 3 ya da 4 kitap kritiği bitirdik. Orada sadece kitap eleştirisi değil aynı zamanda da her bölüm kendi ile ilgili sunumlar yapacaklardır. Bu gerçekten geliştirici olmaktadır. Dil açısından da iki tane yabancı uyruklu elemanımız var.Arapçaya çok hakim oldukları için her Çarşamba onlarla buluşup çalışmalar yapıyoruz. Vakıf olarak ortaklaşa her yıl 1 sempozyum ve 4 konferans yapmayı hedefliyoruz (Y3).”

4.4. Yeteneği Tutma ile İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi olan “yeteneği tutmak” için kurumun yaptığı uygulamalarla ilgili yönetici ve akademisyen görüşleri belirlenmiştir. Bu sayede yetenek yönetimi kapsamında alan yazında yer alan yeteneği tutma uygulamalarının araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda hangilerinin uygulandığının belirlenmesine çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda hazırlanan Tablo 4.8’de yapılan uygulamaları göstermektedir.

Tablo 4.8. Yeteneği tutma yöntemleri

S.N.	Yeteneği tutma yöntemleri	f
1	Sözlü iletişim (Y1,A1,A3)	3
2	Akademik toplantı (Y3,A2,A8)	3
3	Yöntem yok (A4, A5,A7)	3
4	İkinci kişiler aracılığı ile (A6)	1
5	Gözlem (Y2)	1

Katılımcıların görüşlerine göre kurumun yeteneği tutmak için 4 farklı yöntem uyguladığı ortaya çıkmıştır. Tablo 4.8 incelendiğinde 3 katılımcı yeteneği kurumda tutmak için herhangi bir yöntem uygulanmadığı belirtmiştir. Yöneticilerin verdiği cevaplara bakıldığında farklı uygulamalar yaptıkları söylenebilir. Yeteneği tutmak için yapılan yöntemler frekans sıklığına göre şunlardır: “Sözlü iletişim (f=3)”, “Akademik toplantı (f= 3)”, “İkinci kişiler aracılığı ile (f=1)” ve “gözlem (f=1)”. Yöneticilerin ve akademik personelin yeteneği tutma uygulamaları ile kendi görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Etraflarında bulunan kişilerden, diğerleri hakkında bilgi edinmeyi tercih ederler. Çalıştığım kurumda yıllardır akademik kurul toplantısı yapılmamıştır. Mevzuat gereği yapılması gereken, kurumun iç dinamiklerini harekete geçirmesi beklenen bu toplantıları yapmayanların, çalışanların memnuniyetini kendilerine dert edinmeleri beklenebilir bir davranış değildir (A6).”

“Genelde toplantılarda hepimize söz hakkı verilir ve istek ve şikâyetlerimiz dinlenir. Yapılabilecek bir şeyler varsa gerekenin yapılması için işlemler başlatılır. İkili sohbetler de yapılır (A8).”

“Birebir sorun veya öneri dinleme toplantısı tertip edilir (A2).”

“Hiç soran olmadı (A4).”

“Düzenli bir değerlendirme düzenimiz yok. Sürekli gözlemlerim. Mesai saatleri içinde kurumda olup olmadığı benim için önemlidir. Ast ve üstlerle olan ilişkileri öğrencilerle iletişimlerini gözlemlerim. Bunlar zaten memnun olup olmadıklarını ya da bağlılıklarını ile ilgili ipuçları verir (Y2).”

“Özellikle yazılı olarak bir memnuniyet anketi uygulamadık. Yapılan toplantılarda kurumla ya da idare olarak birebir eleştiri alıyoruz. Bazı atladığımız konularda arkadaşlarımızın önerilerini önemsiyoruz. Her arkadaşımızın odasına gidip bir çayını içmeye çalışırız (Y3).”

V. BÖLÜM

5. Tartışma

5.1. Tartışma

Bu araştırmada, yetenek yönetimi alt boyutları olan yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma ile ilgili Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personelinin görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Alan yazın taranarak oluşturulan temalar çerçevesinde yola çıkılan bu araştırmanın sonuçları son yıllarda yeni çalışılmaya başlanan “yetenek yönetimi” alan yazına katkı sağlaması açısından ve eğitim örgütlerinde yapılan çok az araştırma olduğu da göz önünde bulundurulduğunda büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde mevcut araştırmanın bulguları yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak onlarla hangi ortak ya da farklı sonuçları olduğu tartışılmaya çalışılacaktır.

5.1.1. Yeteneği Çekme ile İlgili Tartışma

Yetenek yönetimi anlayışını benimseyen bir örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması doğru kişilere doğru mesajlar vererek onları örgüte katması ile mümkündür. Bu anlayışa sahip olan bir örgüt yetenekli çalışanları çekmek için farklı yöntemler uygulamaya çalışır. Araştırmanın birinci alt problemi olan yeteneği çekme boyutu araştırmanın yapıldığı üniversitede yönetici ve akademik personel görüşlerine göre *kongre, konferans ve sempozyum* gibi akademik camianın bulunduğu toplantıların yetenekleri akademisyenleri kuruma çekmeye ikna edildiği yerler olduğunu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetiminde bazı örgütler iç kaynaklara bazıları dış kaynaklara bazıları ise her iki kaynağa da şans vererek hareket etmektedir. Günümüzde eğer örgütler yeteneği çekmek için dış kaynaklara başvuruyorsa kongre, seminer, sektörel toplantılar, yetenekli çalışanların vereceği referanslar gibi yeni iletişim kanallarına doğru

gitmektedir (Baş, 2011). Araştırmanın yapıldığı üniversitenin bu anlamda yetenekli çalışanlara ulaşmada yeni yöntemleri kullandığı söylenebilir. Bu araştırmanın bulguları yeteneği çekmek için kullanılan bir diğer yöntemin yöneticilerin *kişisel çabaları* olduğunu göstermektedir. Heuer'in (2003) üniversite yöneticileri ile yaptığı araştırma üniversitelerde resmi bir yetenek yönetimi stratejisinin yer almadığını sonucunu saptamıştır. Dolayısıyla araştırma kapsamında üniversitenin farklı birimlerinde farklı uygulamalar olması kurumda sistematik ve resmi bir yetenek çekme politikası yer almadığına dair bir bulgu olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda bu araştırmanın sonucu Akar'ın (2012) İstanbul İli'nde bir kamu iki vakıf üniversitesinde yapılan yetenek yönetimi uygulamaların ne düzeyde uygulandığına dair öğretim üyelerinin görüşlerini belirleyen araştırmasında kurum dışındaki yetenekli ve nitelikli akademisyenleri kurumda istihdam etmeye yönelik çalışmaların yetersiz olduğu sonucu ile paralellik göstermektedir. Farklı bir araştırmada katılımcıların % 89'u örgütlerde en zor uygulamanın “yetenekli kişileri örgüte çekmek” olduğunu (Axelrod, Handfield-Jones, Welsh, 2001); bir başka araştırmada da katılımcıların %79'u kilit pozisyonlara yetenekli adayları çekmenin en öncelikli ve sorunlu konu olduğu belirtmiştir (CIPD, Annual Survey Report, 2010).

Yetenek yönetiminde yeteneği çekmek sadece yetenekli akademisyenleri örgüte katmak anlayışı ile sınırlı değildir. Bir diğer hedef alınan kitle potansiyel yetenekli öğrencilerdir. Araştırma potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekmek için üniversite genelinde özellikle büyük şehirlerde düzenlenen kariyer tanıtım günleri dışında resmi olarak farklı bir yöntemin uygulanmadığını ortaya çıkarmıştır. Isahak (2007) “Eğitimsel mükemmellik” kavramından bahsederken yabancı ve yerel öğrencileri çekme ve tutmada dünya standartlarında bir markalaşma, pazarlanabilir akademik programlar, araştırma aktiviteleri ve olanakları sunulması gerektiğini belirtir. Üniversiteler potansiyel yetenekli ve kalifiye çalışan mezun etmesi gereken kurumlardır. Dolayısıyla Isahak'ın (2007) bahsettiği standartlara sahip olan üniversitelerin daha yetenekli öğrencilere sahip olacağı söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin bireysel çabaları potansiyel yetenekli öğrencilere ulaşmada bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Üniversite genelinde

yetenekli öğrencilere sağlanan maddi imkânlar ile ilgili bir politika bulunmamaktadır. Ancak bazı fakülteler kendi imkânları dâhilinde bu öğrencilere burs sağlamaya çalışarak onları kuruma çekmeye çalışmaktadır.

Yetenek yönetiminde hem yeteneği çekme hem de yeteneği tutma uygulamalarında önemli olan bir kavram da “işveren markasıdır”. Bu kavram literatürde ilk defa Simon Barrow tarafından kullanılmıştır. Barrow (1996) işveren markasını “fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik” olmak üzere 3 boyutta incelemiştir. Adler ve Ghiselli (2015) 'nin çalışmasında bu boyutlar 4 kategoriye ayrılmıştır: 1) Ekonomik nitelikler (maaş, ödüller, çalışma programları ve işyeri istikrarı. 2) Psikolojik nitelikler (güçlü kurum kültürü, işletmede kişilerarası olumlu ilişkiler, takım oluşturma vb.). 3) Fonksiyonel nitelikler (işin içeriği, eğitim, kariyer, gelişim vb.) ve 4) Örgütsel nitelikler (pazar segmenti liderliği, uluslararası faaliyet alanı, işletme tarihi, tüketici itibarı ve üst yönetimin itibarı). İşveren markası potansiyel ve yetenekli adaylara bu nitelikleri sunarak bir marka yaratmaya çalışmaktadır. Araştırmanın sonucunda yetenekli bir akademisyenin neden bu kurumda çalışmak isteyeceği ile ilgili yönetici ve akademik personelin görüşlerinin çoğu “kariyer imkânı” ve “kurumun bulunduğu yer” kavramları etrafında birleşmektedir. Yine katılımcılar *çalışma ortamı*, *işveren imajı* ve *saygınlığın* yetenekli çalışanı çekebilecek örgütsel nitelikler olarak ortaya koymuştur. En az söz edilen kavram maddi imkânlar ve ailevi nedenlerdir. İşveren markası açısından bakıldığında insanlar sadece bir işe yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçlarını gidermek için girmezler. Organizasyonun amacı, değerleri, kaliteye verdiği önem, işin sağlayacağı saygınlık, çalışanların örgütle ilgili olumlu şeyler söylemesi, sosyal sorumluluk projelerinde örgütün adının geçmesi gibi psikolojik unsurlarda adayların bir örgütte çalışmak istemelerinde belirleyici unsurlar olarak değerlendirilir (Pogorzelski, 2010). Cheese ve diğerleri (2008) yetenekli işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında ücret ve ödemeler dışında farklı talepler ve tercihleri olduğunu, Ericsonn ve Gratton (2008) ise yetenekli insanların biraz daha iyi maaş veya yan gelir peşinde koşma olasılıklarının daha az olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucunda üniversitede çalışmayı tercih eden yetenekli akademisyenlerin birincil amacının maddi faydalar değil kariyerlerini geliştirme imkân olması bunu destekler nitelikte olduğu düşünülebilir.

Yetenekli çalışanları cezbetmek için hedeflenen yetenekli adayları iyi tanımlamak, aranılan özellikleri açıkça belirlemek kurumsal iletişim araçlarını etkili kullanmak gerekmektedir. Araştırma kurumda oluşan açık bir pozisyonu duyurmak için uyguladığı yöntemlerle ilgili ikinci kişiler, kurum web sitesi ve sosyal medya araçlarının kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Bilgi toplumu diye adlandırılan bu yüzyılda teknolojinin hızla geliştiği bir ortamda halen tabiri caizse “kulaktan kulağa” yönteminin kullanılması tuhaf kalmaktadır. Akar (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırma bu araştırma sonuçları ile paralellik göstermemektedir. Akar’ın (2012) çalışmasında yeteneği çekme boyutunda açık pozisyonların duyurulmasında bahsi geçen üniversitelerin bilişim teknolojilerinin etkili biçimde kullanıldığı sonucunu ortaya koymuştur. Bunu nedeni ise araştırma yapılan üniversitelerde bilişim altyapısının kurulmuş olması ve boş kadro ilanlarının duyurulmasında teknoloji kullanımının kolaylık sağladığı sayılmaktadır. Bir başka araştırma bulgusuna göre de örgütlerin kendi web sitelerini kullanmaları yetenekli işgöreni çekmekte en etkili yöntemlerin başında gelmektedir (CIPD, Annual Survey Report, 2010).

5.1.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Tartışma

Araştırmanın ikinci alt probleminde yetenekli çalışanları kurumu çektikten sonra uygun kişiyi seçme ve kurum içinde boş bir pozisyon olduğunda en uygun kişiyi o pozisyona yerleştirme de hangi kriterlerin uygulandığına ilişkin sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yetenek yönetiminde en doğru yetenekler kuruma çekildikten sonra örgütün yetenek ihtiyacını karşılayacak en doğru adayın seçilmesi aşaması *yeteneği seçme* aşamasıdır. Seçme süreci adayla örgütün özelliklerinin uyumunun değerlendirildiği bir süreçtir (Gubman, 1998). Bu süreçte birçok yeterlik incelenmektedir. Seçme sürecinde görüşme, değerlendirme merkezleri psikometrik testler gibi farklı yöntemler uygulamaktadır.

Hatum'a (2010) göre örgütün yetenekleri doğrultusunda belirlenen yeterlikler bir filtre işlevi görmektedir. Araştırmanın sonucunda yetenekli akademisyenlerin seçilirken o pozisyona uygun olup olmadığı bilimsel yeterlik yönünden seçilmeye çalışıldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Kamu üniversitelerine yardımcı doçent, doçent ya da profesör kadrolarında başvurulduğunda akademik olarak o pozisyon için bilimsel yeterlik taşıması şartı arandığından bu sonuç hâlihazırda uygulanan yöntemin doğal sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülebilir. Ancak yetenek yönetimi anlayışında açık olan bir pozisyona çalışan alınırken birçok farklı yeterliğe bakılmaktadır. Örneğin yöneticiler için "deneyim" ölçütü kullanılmaktadır. Bu yüzden yöneticiler yürütülecek role göre tutum, ihtiyaç duyulan rolü yürütmekle ilgili geçmiş performans, tecrübelerinin pozisyonun gereklerine uyumu, örgütün iş çevresi ile çalışabilme, görüşme, bilgi ve beceriler incelenmektedir (Akar, 2012).

Atlı (2013) yetenek yönetimine bağlı işe alımlarda adaylar sadece üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, örgütün yapısı, kültürü, vizyon ve misyonu, örgütün tarihçesi, kültürü, çalışan yapısı ve çalışacağı ekiple uyum sağlayıp sağlayamayacağına dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmanın sonuçları bahsedilen yöntemlerin bazılarının kurumun bazı birimleri tarafından kullanıldığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan yeteneği yerleştirme boyutunda örgütün ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların doğru görevlerde görevin gerektirdiği doğru uygulamaları yapabilmeleridir (Mucha, 2004). Bu açıdan bakıldığında yerleştirme; yetenekli çalışanların performanslarının sistematik olarak değerlendirilerek onlara farklı kariyer seçenekleri sunabilmek, terfi ettirmek, ödüllendirmek veya onların yeteneklerini geliştirme uygulamalarını içerdiği söylenebilir. Araştırmanın ortaya koymaya çalıştığı bir konu da yetenekli çalışanların performanslarının sistematik bir şekilde ölçülüp ölçülmediğini belirlemek ve onlara performansları doğrultusunda hangi farklı kariyer olanakları sunulduğunu belirlemektir. Sonuç olarak araştırma üniversitede yetenekli çalışanların performanslarının değerlendirildiği bir sistemin olmadığını ortaya koymuştur. Yöneticiler yetenekli çalışanlarını yazılı bir belge dâhilinde değil gözlem yoluyla belirlemeye çalıştıklarını, bunun sonucunda onları koruyarak, idari görev vererek

ve yetenekleri doğrultusunda sorumluluk vererek onlara çeşitli seçenekler sunduklarını belirtmişlerdir. Akar'ın (2012) çalışmasında yeteneği yerleştirme boyutu üniversitelerde “biraz” düzeyinde uygulandığını ancak gelecekteki farklı rol ve görevler gösteren performans ve potansiyeli yüksek kişilere farklı kariyer seçenekleri sunulması “çok az” düzeyinde çıkmıştır. Her iki araştırma da üniversitelerde performans değerlendirme çalışmalarının oldukça yetersiz kaldığı sonucunu doğurmuştur.

Alanyazında yeteneği yerleştirme uygulamaları araştırmalarının bu uygulamanın önemine dikkat çektiği söylenebilir. Galagan'ın (2008) araştırmasında performans sürecinin örgütün en önemli konularından biri olduğu; bu sürecin çalışan yeterlikleri ile örgütte hangi doğru bölüm ve pozisyona yerleştirileceği ve bu çalışanların örgütün hedeflerine yaptığı katkının ölçülmesini içerdiğini belirtmiştir. Yapılan araştırmalarda üniversitelerde performans değerlendirme sistemi üretkenlik, bilimsel makale değerlendirme süreci, atıf indeksleri ve uluslar arası hakemli yayınlarla bağlantılıdır (Tijssen, Visser ve Leeuwen, 2002; Van Raan, 2005; Basu, 2006). Akademik yeteneği değerlendirmek için kullanılan bu performans yönetimi Batı akademik camiasında oldukça tartışılan bir konudur (Parker ve Jary, 1995; Nkomo, 2009; Özbilgin, 2009) Çünkü bu tür performans değerlendirme araştırmaya çok fazla önem vermekte, öğretme sürecinin değerini düşürmektedir (Kreber, 2002) ve ayrıca aşırı derecede akademik yayına neden olmaktadır (Hearn, 2004). Dolayısıyla uygulamada olan performans değerlendirme süreci ile yetenek yönetimi kapsamında bahsedilen performans değerlendirme arasında bazı farklar bulunmaktadır. Hewitt (2012) araştırmasında yükseköğretim kurumlarının sadece %48'inin personeli değerlendirmek için sistematik performans değerlendirme süreçlerinin olduğunu ve bu %48'inin %20'sinin yüksek potansiyele sahip olan çalışanla olmayanı ayıracak ödül sistemleri, yetenekli çalışanların gelişmesi için bir stratejilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

5.1.3. Yeteneği Geliştirme ile İlgili Tartışma

Yetenek geliştirme rekabet avantajına katkıda buluna önemli bir yetenek yönetimi uygulamasıdır (Schuler, Jackson ve Tarique, 2010). Yetenek geliştirme

örgütlerde yetenek olarak adlandırılan ve kritik pozisyonlarda olan çalışanları geliştirmeye odaklanır (Boudreau ve Ramstad, 2005).

Araştırmanın sonucuna bakıldığında yöneticilerin ve akademik personelin görüşleri üniversitede yetenek geliştirme uygulamalarının geleneksel geliştirme uygulamalarından farklı olmadığını ortaya çıkarmıştır. Oysa ki yetenek yönetimi kapsamında uygulanan geliştirme yedekleme ve lider geliştirme programları, koçluk, mentorluk, elektronik öğrenme ve oryantasyon gibi uygulamaları içermektedir (Atlı, 2013). Araştırmanın sonucunda üniversitede geliştirme kişisel ve mesleki gelişim olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak bilimsel etkinliklere katılım, akademik çalışma desteği, bilimsel etkinlik düzenleme fırsatı, dil geliştirme desteği ve hizmetiçi eğitim gibi geliştirme uygulamalar olduğundan bahsetmiştir. Bu tür uygulamalar akademik bir örgüt olarak üniversitelerde çoğunlukla yapılan etkinliklerdir. Akademik bir unvana sahip bir çalışanın bu tür etkinliklere katılmama şansı yok denecek kadar azdır. Yetenek geliştirme uygulamaları planlı ve sistematik uygulamalardır. Dolayısıyla araştırmada bu sonucun ortaya çıkmasında üniversitede akademik personelin kendisini geliştirmesi anlayışının hâkim olduğu anlamına geldiği söylenebilir. Ancak bir eğitim örgütü olarak üniversite akademik personelinin geliştirme anlamında üniversitenin hedefleri ile uyumlu olarak kurum içi ve dışı rotasyonlar, yetenekli kişi ya da gruplara özgü sistematik faaliyetler yetenek yönetimi anlayışına özgü uygulamalardır.

Lynch'e (2007) göre üniversiteler kendi örgütlerini geliştirme konusunda diğer örgütlerden geri kalmıştır. Koçluk en çok uygulanan geliştirme uygulamasıdır. Nitekim CIPD (2011) yapılan bir araştırmada kurum içi geliştirme programları ile bölüm müdürlerinin koçluğunun örgütlerde en etkili öğrenme ve geliştirme faaliyetleri olduğu bulunmuştur. Bu açıdan bakıldığında akademik personelin kendi becerilerini geliştirmesi bir üst yönetim tarafından sistemli bir şekilde uygulanmadığı, kendilerinin kişisel çabalarından öteye geçemediği söylenebilir. Akar'ın (2012) çalışmasında da üniversite ve fakülte düzeyindeki geliştirme çalışmalarının öğretim üyelerinin ve yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde, sistematik olarak yürütülemediği sonucu ile paralellik göstermektedir.

5.1.4. Yeteneği tutma ile ilgili tartışma

Yetenek yönetiminin en önemli aşamalarından biri yeteneği tutma aşamasıdır. Çalışanın elde tutulması eğitim örgütlerinin kendisi için kritik önem taşıyan çalışanlarını kaybetmemek için gösterdikleri çabaların toplamıdır (Hedberg ve Helenius, 2007). Bhatnagar (2007) yeteneği tutmanın temel unsurunun işgören bağlılığını sağlamak olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla bu araştırma öncelikle akademisyenlerin kurumlara bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma bulgularında akademik personel ailevi ya da kurumun bulunduğu yer gibi çeşitli nedenlerle kuruma bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Zaman zaman üst yönetimin bakış açısının akademisyenlerin kuruma olan bağlılıklarını azalttığı veya arttırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin çalışanlarının bağlılıklarını ve memnuniyetlerini ölçmek için sistematik bir düzenlerinin olmadığı araştırmanın diğer bir sonucu olarak gözükmektedir. Yöneticiler çalışanlarının bağlılıklarını ya da memnuniyetlerini kişilerle sözlü iletişim yoluyla anlamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Rudhumbu ve Maphosa (2015) tarafından özel yükseköğretim kurumlarında yetenek yönetimi stratejilerini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında yetersiz planlamanın yeteneği çekme ve tutma uygulamalarında sorunlara neden olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrıca yöneticilerin yetenekli akademisyenleri tutmak için planlı bir uygulama düzenlerinin olmadığı söylenebilir. Proje desteği, akademik özgürlük kavramları akademisyenler tarafından dile getirilse de yetenek yönetimi kapsamında anlatılmaya çalışılan tutma uygulamaları çalışmalarının bu kurumda henüz gerçekleşmediği söylenebilir. Bu sonuç Akar'ın (2012) çalışmasında ortaya çıkan sonuçla benzerlik göstermektedir. Bu durum yükseköğretim sisteminin yetenekli akademisyenlerine farklı ve özel olanaklar sunmada yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Üniversitede tutma boyutundaki uygulama politikalarının istenen seviyede olmaması üniversitelerde yetenekli akademik personele farklılaştırılmış bir ödüllendirme, kuruma bağlılığı sağlayacak soyut ya da somut imkânların sağlanamamasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

5.2.1. Yeteneği Seçme ile İlgili Sonuçlar

Araştırma birinci alt problem olan yetenekli akademisyenleri ve potansiyel yeteneğe sahip öğrencileri kuruma çekme yöntemlerinin yönetici ve akademik personel görüşlerine göre ortak bir çerçevede bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre kongre, sempozyum ya da bilimsel etkinliklerin yapıldığı akademik toplantıların yetenekli akademisyenleri kuruma çekmek için kurumun uyguladığı bir yöntemdir. Referans yoluyla yetenekli akademisyenlere ulaşmak kurumun tercih ettiği diğer bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Potansiyel yetenekli öğrenciler için kariyer tanıtım günleri dışında uygulanan ortak bir yöntem yoktur. Burs imkânı ya da bireysel görüşmeler birimlere göre değişen uygulamalardır. Yetenekli akademisyenin tercih ettiği bir kurum yaratmak yeteneği çekmek için önemlidir. Dolayısıyla kurumun yeteneği çekebilmek için sahip olduğu özelliklerin belirlenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda hem yönetici hem de akademik personel, kurumun kariyerlerinde yükselmek isteyen akademisyenler tarafından tercih edildiği noktasında birleşmişlerdir.

Araştırma ile ortaya çıkan diğer bir sonuç kurumun açık pozisyonları duyurmak için teknolojik iletişim araçlarını yeteri kadar kullanmadığıdır. Halen kurumda oluşan boş bir kadronun ikinci kişiler aracılığıyla ya da kurumda çalışan bir yakını tarafından o pozisyonun kriterlerini taşıyan kişilere haber verildiği görülmektedir. Yetenek yönetiminde açık pozisyonları duyurmak hem ulusal hem de uluslararası boyutta düşünülmelidir. Bu bağlamda yeteneği çekme boyutunda kurumun sadece ulusal düzeyde bir duyurma yönteminin olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Sonuçlar

Yeteneği seçme ve yerleştirme boyutunda kurumun uyguladığı tek bir stratejinin olmadığı görülmektedir. Yeteneği seçerken bilimsel yeterlik ilk tercih edilen ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirli nicel kriterleri taşıyan akademisyenler arasından seçim

yapma aşamasında her birimin farklı anlayış içinde olduğu söylenebilir. Bazı yöneticiler ekiple çalışabilme ve kurum kültürüne uyumu önemserken bazıları da iletişim ve sunum yeteneğini önemli ölçütler olarak düşünmektedir. Ancak bahsedilen kriterleri taşıyan adayları belirlemek için uygulanan mülakat benzeri resmi bir seçme aşaması bulunmamaktadır. Bazı yöneticiler adaylarla sohbet ederek bir kanıya varmaya çalışmaktadırlar.

Yeteneği yerleştirme boyutunda performans değerlendirmesinin yapılmadığı dolayısıyla yetenekli çalışanlara farklı kariyer seçenekleri sunulmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak kurum içinde yeteneği ile ön plana çıkan akademisyenlerin genellikle idari pozisyonlarda değerlendirildiği ya da yeteneğine göre sorumluluklar verildiği saptanmıştır.

5.2.3. Yeteneği Geliştirme ile İlgili Sonuçlar

Yeteneği geliştirme boyutunda hem akademik personelin hem de yöneticilerin bulunduğu ortak uygulamanın bilimsel etkinliklere katılım desteği olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak bu uygulamanın yönetim tarafından planlanmadığı, akademik personelin yeteneklerini geliştirme boyutunda bu tür bilimsel etkinliklere katılımına kendileri tarafından karar verildiği, üst yönetimin sadece kendilerini destekledikleri akademik personelin görüşlerine göre ortaya çıkan bir sonuçtur. Yine bazı birimler kendi içinde düzenli toplantılar yaparak birbirlerini geliştirme yoluna giderken bazı birimler herhangi bir uygulama yapmamaktadır. Yetenek yönetimi kapsamında uygulanan koçluk, mentorluk veya oryantasyon gibi uygulamaların hiç yapılmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

5.2.4. Yeteneği Tutma ile İlgili Sonuçlar

Yeteneği tutma boyutunda çalışanların kurumda çalışmaya devam etme kararını, kurum ile ilgili olumlu ya da olumsuz görüşleri belirlemektedir. Akademik personelin görüşleri, yöneticilerin düzenli toplantılarla ve sözlü olarak kurumla ilgili memnuniyetlerinin ve görüşlerinin sorulduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda söz konusu araştırmanın yapıldığı üniversitenin küçük olmasının etkisi olduğu açıktır. Yönetici görüşleri de yazılı olarak çalışanların kurumla ilgili düşüncelerini, memnuniyetlerini ya da bağlılıklarının değerlendirilmediğini sonucunu vermektedir. İşgören bağlılığı yeteneği tutmak için düzenli olarak araştırılması gereken bir konudur. Ancak bu araştırma kurumun yetenekli akademisyenlerinin kuruma olan bağlılıklarını belirlemek için herhangi bir anket uygulanmadığını ayrıca çalışanların bağlılıklarına ilişkin sistematik ve yönetsel bir düzenlemeye sahip olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak araştırma, kurumun yetenekli personeli kuruma çekmek için nispeten diğer uygulamalara göre farklı çalışmalar yaptığını ortaya koyarken yeteneği tutmak için çaba göstermediği sonucunu ortaya koyduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında yönetici ve akademik personelin görüşlerinden ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili geliştirilen öneriler aşağıda sıralamıştır.

- Genel olarak yetenekli ve nitelikli akademiysen ve yöneticilerden oluşan bir örgüt kurma anlayışının üniversitenin vizyon ve misyonunda öncelikli olarak yer alması gerekmektedir. Her birim kendi yetenek tanımını yapmalı ve o yetenek tanımının gerektirdiği yeterlikleri açıkça belirlemelidir.
- Yetenekli akademisyenleri kuruma çekmek için kurum içi ve kurum dışı birçok kanal harekete geçirilmelidir. Uluslararası düzeyde de yetenekli akademisyenlere ulaşmak için kurum web sitesi ve sosyal medya hesaplarının yabancı öğretim üyelerinin de anlayabileceği şekilde düzenlenmelidir.
- Potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekebilmek için kurumun onlara sunduğu imkânlar artırılmalıdır. Yetenekli öğrencilerin yeteneklerini gösterebileceği bir ortam yaratmak üst yönetimin amaçları arasında olmalıdır.

Her birimin kendi yetenek tanımları doğrultusunda yetenekli akademisyen adaylarını belirleyen bir kurulun olması faydalı olabilir.

- Yeteneği seçme ve yerleştirme boyutunda kurumun amaçları ile örtüşen yetenekli akademisyenlerin toplandığı yetenek havuzlarının oluşturulması ihtiyaç duyulan yeteneğin o havuzdan karşılanması yeteneği seçme aşamasında oluşan zaman kaybını önleyebilir. Üniversitelerde etkili bir performans değerlendirme sürecine ihtiyaç vardır. Bunun sonuçlarına bağlı olarak maddi ve manevi ödöl sistemi kurulmalı, yetenekli çalışanlara performanslarına göre farklı kariyer seçenekleri sunulmalıdır.
- Yeteneği geliştirme uygulamaları yetenekli akademisyenlerin veya potansiyel yeteneğe sahip olan çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda çağdaş yöntemlere kavuşturulmalıdır. Üniversitelerde geliştirme çalışmalarından sorumlu bir birimin olması kurumsallaşma adına da bir adım olarak algılanabilir. Koçluk mekanizması işletilmeleri, deneyimli akademisyen ve yöneticilerden oluşan bir ekibin kurulması geliştirme çalışmalarına profesyonel bir bakış açısı kazandırılmasını sağlayabilir.
- Yetenekli akademisyen ve yöneticileri kurumda tutmaya çalışma yöntemleri üniversitelerin yönetsel düzenlemesi olarak gerçekleştirilmelidir. Yetenekli bir çalışanı kaybetmek demek onunla birlikte aynı zamanda uzun zamanda elde edilen tecrübenin de kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve kurumla ilgili olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Bir bütün olarak değerlendirildiğinde üst yönetimin yetenek bazlı bir örgüt kurma anlayışını benimsemesi için bu konuda aktif olarak kafa yoran profesyonel insan kaynakları ekibine ihtiyacı vardır.

KAYNAKÇA

- Adamsy, H. (2003). *Talent management: Something productive this way comes*. Şubat 2008 tarihinde [http:// www.ere.net/articles/db](http://www.ere.net/articles/db) sitesinden alınmıştır.
- Adler, H. and Ghiselli, R. (2015). The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers. *Journal of Management and Strategy*, Cilt: 6.1.
- Agrawal, S. (2010). Talent development model for business schools: factor analysis. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45 (3), 481-491.
- Ahmadi, A., Ahmadi, F., and Abbaspalangi, J. (2012). Talent management and succession planning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol. 4. No. 1, pp. 213-224.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. 14 Nisan 2010 tarihinde <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performansyönetimi.html> sitesinden alınmıştır.
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. (1. baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Aker, S. (2008). *Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?* Tarık Solmuş (Ed.) İş ve Özel Yaşama Bakışlar. İstanbul: Epsilon yayınları.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.14, s.3, , ss.445-460.

- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook Human Resource Practice*, London: GBR Kogan Page (10th ed.).
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ashton, M. and Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systematic approach to talent management, *Strategic HR Review*, Vol. 4 Iss: 5, 28-31.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2012). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: öğretmen görüşleri, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt-Sayı 39 ss/pp: 1-24 • ISSN: 1300-8889 DOI: 10.15285/EBD.2014397394.
- Axelrod, E. L., Hansfield-Jones, H. and Welsh, T. A. (2001). The War for Talent, Survey- Part Two. *McKinsey Quarterly*, 2, 9-12.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29 (6): 640-663.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Basu, A. (2006). Using ISI's 'Highly Cited Researchers' to obtain a country level indicator of citation excellence', *Scientometrics*, 68: 3, 361–375.,

Baş, T. (2011). *İşveren Markası*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.

Berger, A. L. (2003). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.

Bersin & Associates, (2006). *Talent Management Factbook: Best Practices and Benchmarks in Talent Management*. Karen O'Leonard, July.

Berthon, P., Ewing, M. and Lian Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp.151-172,

Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and Methods*. New York: Pearson Education group.

Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17-26.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. UK: Palgrave Macmillan.

Brink, V. and Fruytier, B. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*. Vol 23, no 2, 180-195.

Buckingham, M. ve Vorsburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human resource planning*, 24(4), 17-21.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, Mass.: Harward Business School Press.
- Chen, M. (2014). The Effect of Training on Employee Retention. *International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science*.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield- Jones, Helen, Hankin, Steven M. and Micheals, E. G. (1998). The War for Talent. *Mckinsey Quarterly*. McKinsey Company Press.ss.44.
- Chanda, A., Trapti, B., and Chanda, R. (2010). Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in Indian enterprises. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 1-15.
- Chhabra, N. L. and Sharma, S. (2010). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, 48-60.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2012). Talent Management: An Overview Resource Summary. / <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview>.
- Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig, E. (2008). *The talent powered organization. Strategies for globalization, Talent Management and high performance*. London, UK: Kogan Page Limited.

- CIPD (2006). *Talent Management. Understanding the dimensions*. London: CIPD
- Cohn, J. M., Khurana, R. and Reeves, L. (2005). Growing Talent as if Your Business Depended on It. *Harvard Business Review*, 83(10), 62–70.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, v.19, n.4, 2009, 304–313, 304.
- Çilingir, B. S. (2008). *The Role Of Assessment Centers in Talent Management and An Implementation*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Davies, B. and Davies B.J. (2010). *Eğitimde Yetenek Yönetimi*. (Tufan Aytaç ve Cemalettin İpek (çev.). Ankara: Nobel Kitap Akademi.
- Deloitte Consulting LLP (2007). *Our Digital Future... And its mplications for the Workforce Rapor*. USA, September 11.
- Deloitte Talent Edge Report (2011). Blueprints from the new normal. December.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2000). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research*. Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S. (ed.) Handbook of Qualitative Research. (2. baskı). London: Sage Publication.
- Dries, N. (2012). How ‘boundaryless’ are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.
- Drucker, P. (1954): *The practice of management*. Çorakçı B. D. (çev.). İstanbul: İnkılap Kitapevi.

- 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.
- Dresselhaus, L., (2010). *Global Talent Management and The Role of Social Networks*. Master Thesis, The School of Management and Governance University of Twente, Business Administration, The Netherlands.
- Ekuma, K. J. (2012). The importance of predictive and face validity in employee selection and ways of maximizing them: an assessment of three selection methods. *International Journal of Business and Management*, 7 (22), 115.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. (5. Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erickson, T. J. and Gratton, L. (2008). *Burada Çalışmak Ne anlama Geliyor? Yetenek Yönetimi*. Harward Business Review Dergisinde Seçmeler. İstanbul: Mess Yayınları.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill yayınları.
- Fang Li, F. and Devos, P. (2008). *Talent management: art or science: the invisible mechanism between talent and talent factory*. Unpublished master's thesis, University of Kalmar, Sweden.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fitzgerald, M. (2014). Talent and Talent Management Insights. *NHS Leadership Academy*. 11 Ocak 2015 tarihinde www.leadershipacademy.nhs.uk sitesinden alınmıştır.

- Frank, F. D., Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004). The Race for talents retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3),12-25.
- Galagan, P. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37 (4), 389-402.
- Gates, B. and Lowe, J. (1998). *Bill Gates speaks: Insight from the world's greatest Entrepreneur*. NY: John Wiley and Sons.
- Gatewood, R. D., Gowan, A. M. and Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36,2 414-427.
- Gubman, E. L. (1998). *The Talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. USA: McGraw_Hill Professional Book Group.
- Hafeez, K., Zhang Y. and Malak, N., (2002a). Core competence for sustainable competitive advantage: A structural methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49, 1, 28-35.
- Hafeez, K., Zhang Y. and Malak, N., (2002b). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 76, 1, 39-51.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1993). *Geleceği kazanmak*. Dicleli, Z.(Çev.) İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Handfield, E. M. H. And Axelrod, J. B. (2001). *The War For Talent*. Boston: McKinsey Company Inc. Harvard Business School Press.

- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management Talent Management To Survive Turmoil*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Hedberg, L. and Helenius, M. (2007). *What leaders can do to keep their employees*. Unpublished Master Thesis. School of Business Economics and Law, Göteborg University, Germany.
- Heuer, J. J. (2003). *Successsion planning for key administrators at Ivy-Plus Universities*. Unpublished doctoral thesis, University of Pennsylvania, USA. (UMI Number: 3084871).
- Hewitt Associates (2005). *Bağlı Çalışanların İş sonuçları Üzerine Etkisi: Çalışan Bağlılığı Araştırması Sunumu*.
- Hearn, J. (2004). *Gendering men and masculinities in research and scientific evaluations*. Brouns, M. ve E. Addis (ed.), Brussels: Directorate General for Research, European Commission.
- Hughes, J. C. and Rog, E. (2008) . Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 7, 743 – 757.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Internal Journal of Selection and Assessment*, 1, (7)243-254.
- Irshad, M., Zaman, G., Kakakhel, J. S. (2014). Does Organization Good Image Help to Attract and Retain Talented Employees: Employees Perspective. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7,2.

- Isahak, A. (2007). The Philosophy of Higher Education of the 21st century. *Bulletin of Higher Education Research*, 10, 1,15-16.
- İnsan Gücü Grubu (2011). *Yetenek Kıtlığı Araştırması*. Retrieved from <http://us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf>
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning. Challenges for industrial/organizational psychologist. *American Psychologist*, 45 (2),223-229.
- Jenner, S. and Taylor, S. (2007). Employer branding- fad or the future of HR? *CIPD*. July, London.
- Kalleberg, A. and Marsden. P. (2013). Changing work values in the United States, 1973- 2006. *Social Science Research*, 42(2), 255-270
- Kalyankar, D., Mathur, N., and Bakshi S. (2014). Is Employer Branding the need of the hour? A study of its significance to attract, recruit and retain potential candidates.
- Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3 (5), 79-85
- Karalar, E. B. (2008). *The Effects of Talent Management On the Performance of the Employees in The Manufacturing Sector and an Application in Multinational Company Operating in Turkey*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. SBE, İstanbul.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtm.
- Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent*. London: Thorogood Publishing.

- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *HR Planning Society Journal*, 25(1). 1-27.
- Kişioğlu, İ. A. (2009). Kariyer Yönetimi Teknikleri. <http://www.gelistrend.com/kariyer-yonetimi-teknikleri>.
- Klifman, S. (2009). *Talent Management in A Multigenerational Workforce*. Master Thesis. Tilburg University, The Netherlands.
- Knox, S., and Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, 98 - 1016
- Kavanagh, M. (2010). Rising demand reveals shortage of talent, *Financial Times*, p. 3. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/518815823?accountid=13044>
- Koplovitz, K. (2008). Yetenekli İşgücü Geleceğin Petrolü. American Society for Training and Development Conference. San Diego USA.
- Korkki, P. (2011). The Shifting Definition Of Worker Loyalty. *New York Times*, 8.
- Kreber, C. (2002). Teaching excellence, teaching expertise, and the scholarship of teaching'. *Innovative Higher Education*, 27, 1, 5–23.
- Lavania, D., Sharma, H. and Gupta, N. (2011). Recruitment and retention: A key for managing talent in higher. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(2): 1-14.
- Lewis, A. and Sequeira, A. H. (2012). Effectiveness of Employee Retention Strategies in Industry. SSRN Electronic Journal, retrieved on 29.07.2015.

- Lewis, E. R. and Heckman, R. J. (2006). T+D, Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Leys, J. C. (2005). Cours de gestion des ressources humaines (G.R.H), Presse Universitaire, UMH, Mons Century: help your Company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal for Quality & Participation*, 29 (4).
- Liu, Y. and Pearson C. A. L. (2014). The importance of talent management: a study of Chinese organisations. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 7 (3), 153-172.
- Lynch, D. (2007). Can higher education manage talent? Retrieved from <http://insidehighered.com/views/2007/11/27/lynch>.
- McCartney, C. and Garrow, V. (2006). The Talent Management Journey. *Roffrey Park Institute*.
- McCartney, C. and Woman, D. (2013). Talent Management: Current and Future Trends. Retrieved from www.cipd.co.uk.
- McCauley, C. and Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers". *Journal for Quality & Participation*, 29, 4, 4-7.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. Maidenhead: McGraw Hill.
- McKinsey & Company (1997). *The War for Talent*. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company, Inc. (2001, April). The War for Talent. *Organization and Leadership Practice*, USA.

- Micheals, E. G., Chambers, E. G., Foulan, M., Handfield-Jones and Hunkin, S. M. (1998). The War for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Micheals. E., Hansfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). The War for Talent. McKinsey&Company Inc. Harward *Business School Press*.
- Miles, M. B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2. baskı). Calif: SAGE Publications.
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 96-100.
- Nkomo, S. M. (2009). The seductive power of academic journal rankings: challenges of searching for the otherwise. *Academy of Management Learning & Education*, 8: 1, 106–112.
- Ortlieb, R. and Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.
- Özbilgin, M. (2009). From journal rankings to making sense of the world. *Academy of Management Learning & Education*, 8: 1, 113–121.
- Parker, M. and Jary, D. (1995). The McUniversity: organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2: 2, 319–338.
- Patton, Q. M. (2002). *Practical Evaluation*. London: SAGE Publications, Inc.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resourced-based view. *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191.

- Piansoongnern, O., Anurit, P. and Kuiyawattananonta, S. (2011). Talent Management in Thai Cement Companies: A Study of Strategies and Factors Influencing Employee Engagement. *African Journal of Business Management* v.5, n.5, 2011, p. 1578-1583, p. 1579.
- Pogorzelski, S. (2010). *Yetenekleri Bulmak: Dünyanın En İyi Çalışanlarını Bulmanın ve Elde Tutmanın Yolları*. Ümit Şensoy (çev.). İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1995). *Geleceği kazanmak*. (Çev.Z. Dicleli) İstanbul: Inkılap Kitapevi.
- Rhodes, C. and Brundrett, M. (2006). The Identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: case study located within the English West Midlands. *School Leadership and Management*, 26(3),269-287.
- Price Waterhouse Coopers (2012). Delivering Results: Growth and Value in a Volatile World. 15th Annual Global CEO Survey.
- Punch, K. (2005). *An Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. (2nd Ed.) London: Sage Publications.
- Riccio, S. J. (2010). *Talent Management in higher education: identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. Doctoral Thesis. University of Nebraska, Faculty of the Graduate College, Educational Administration.
- Rong, W. (2009). *Management of College and University Teachers Based on Psychological Contract*. Doi : 10. 5503/J. PR. 2010.01. http://www.seiofbluemountain.com/en/Journals/info_content/down/6_201009/1311300569505.pdf adresinden 01 Aralık 2011’de alınmıştır.

- Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: Amacom.
- Rudhumbu, M. and Maphosa, C. (2015). Implementation of Talent Management, Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *J Hum Ecol*, 19 (1-2): 21-32 (2015)
- Ryan, G. W. and Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. February Vol.15, No. 1., 85-109.doi: 10.1177/1525822X02239569.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, Aydın.
- Schwartz, A. (2011). Leadership development in a global environment: lessons learned from one of the world's largest employers. *Industrial & Commercial Training*, 43 (1), 13-16.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. and Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46 (4), 506.
- Schultz, T. W. (1963). *The economic value of education*. New York: Columbia University Press.
- Schwartz, A. (2011). Leadership development in a global environment: lessons learned from one of the world's largest employers. *Industrial & Commercial Training*, 43(1), 13-16.
- Schuler, R. and Tarique, I. (2012). Global Talent Management Literature Review. SHRM Foundation. Shaping the future of HR. September 15th.

- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: John Wiley & Sons Canada Şirketi.
- Sears, D. (2002). *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*. USA: Amacom Books.
- Sinclair, M. L. (2004). *A talent management strategy for the justice institute of BC*. Unpublished Doctoral Thesis, Royal Roads University, Victoria, Canada (ProQuest, ISBN 0-612-90521-7).
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business Management*, 4 (18).
- Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜ Dergisi, Mühendislik*, 7 (4), 36-47.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Strack, R., Baier, J., Caye, J.-M., Zimmermann, P. and Dyrchs, S. (2011). *Global Talent Risk: Seven Responses*, Retrieved from <http://www.bcg.com/expertise>.
- Steward, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/ Currency.
- Stockley, D. (2005). *Talent management concept---definition and explanation*. Retrieved from www.derekstockley.com.au/newsletter.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (4th ed.): America, SAGE publications, Inc.

- Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*, 23 February. Retrieved from <http://www.ere.net/2004/02/23>.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies* , 139-156.
- Thorton, G. C., Rupp, D. E. and Hoffman, B. J. (2015). *Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies* (2nd ed.) Routledge. Taylor&FrancisGroup.
- Tijssen, R., Visser, M. and Van Leeuwen, T. (2002). Benchmarking international scientific excellence: are highly cited research papers an appropriate frame of reference?'. *Scientometrics*, 54: 3, 381–397.
- Tsui, A. and Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 17, 77-114.
- Ulrich, D., Brockbank. W., Johnson. D., Sandholtz, K. and Younger, J. (2009). *İK Yetkinlikleri*. (çev.). Köksal, Ş. N., İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık, s.119.
- Wellins, R.S, Smith, A. B, and Erker, S. (2012). *Nine Best Practices for Effective Talent Management*. From (Retrieved on 7 January 2015).
- Van Raan, A. (2005). Statistical properties of bibliometric indicators: research group indicator distributions and correlations. *Scientometrics*, 57: 3, 408–430.
- Vatan, F. (1996). *Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, İzmir.

- Williams, M. R. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. CIPD House.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, Volume 7, Issue 4.
- Wolf, M. G. (2003). *Selecting the right performance management system*. Berger ve D. R. Berger (Ed.). Talent Management Handbook. USA: McGraw-Hill Trade.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK-1. Yönetici Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

GİRESUN ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE AKADEMİK PERSONELİNİN YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans programında yürütülen “Giresun Üniversitesi’nde 2015-16 akademik yıllarında görev yapmakta olan yönetici ve akademik personelin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri” konulu tez çalışmasına veri toplamak amacıyla tasarlanmıştır

Bu araştırma sırasında görüşülen tüm katılımcıların isimleri gizli tutulacak, verilen bilgiler yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Araştırma verileri katılımcıların izni ile ses kaydı yapılarak toplanacak daha sonra yazıya dökülecektir. Yazılı haldeki veriler analiz edilerek sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

8 sorudan oluşan bu görüşme formunu tamamlamanız yaklaşık 45 dakikanızı alacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Tez Sahibi:

Melike GÜNBEY

Giresun Üniversitesi YDYO

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Bahri AYDIN

AIBU Eğitim Bilimleri ABD

Demografik Bilgiler					
Cinsiyetiniz		Kadın ()		Erkek ()	
Yaşınız					
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1-4 ()	4-6 yıl ()	6-8 yıl ()	8-10 yıl ()	
Unvanınız:		Prof ()	Doç.Dr. ()	Yrd.Doç.Dr.()	
İdari göreviniz:		Dekan ()	Dekan Yrd. ()	Anabilim Dal. Bşk.()	Bölüm Bşk. ()
Görev yaptığınız birim:		Fak. ()	Yüksekokul()	MYO ()	

Yöneticiler İçin Sorular

1. a. Kurum dışındaki yetenekli ve nitelikli akademisyenleri kuruma çekmek için uyguladığınız yöntemlerden bahseder misiniz? (Sosyal medya, kongre, konferans, vb...)
- b. Potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekmek için uyguladığınız yöntemlerden bahseder misiniz? (burs, ösym kılavuz,vb...)
2. Yetenekli ve nitelikli bir akademisyen bu kurumda neden çalışmak istesin? (Kariyer imkanı, maddi imkanlar, kurumun itibarı, bulunduğu yer, çalışma koşulları, vb...)
3. Kurumdaki açık pozisyonları duyurmak için hangi yöntemleri uygularsınız? (Kurum web sitesi/ kurumsal iletişim kanalları, vb...)
4. İşe alım sürecinde en yetenekli adayı almak için adayın sahip olduğu nicel yeteneklerin yanı sıra en doğru adayı seçmek için nasıl bir yöntem uygularsınız? (İletişim, sunum yeteneği, ekiple çalışabilme, kuruma uyum sağlayabilme,..)
5. Yönetici olduğunuz birimde boş bir idari pozisyon olduğunda o pozisyonu doldurmak için en yetenekli adayı nasıl seçersiniz? Kendi bünyenizden o pozisyonu hak eden mi değerlendirirsiniz?
6. Her yıl çalışanların performansları ölçülüp potansiyel performansa sahip adaylara ne tür kariyer seçenekleri sunulmaktadır?

7. Yöneticisi olduğunuz birimde çalışan akademisyenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri ile nasıl ilgilenirsiniz? (Yüksek lisans ve doktora imkânları, dil gelişim imkanları, vb...)

- Kurum içinde doktorasını bitiren, doçentliğini bekleyen, yada profesörlüğünü bekleyenlerden nasıl haber olursunuz? Bu kişilerden haberdar olmak için bir yönetim sistemiminiz var mı?

8. Yetenekli akademik personelin tutulması ile ilgili sistematik değerlendirme düzeniniz ve buna yönelik yönetsel düzenlemeniz nelerdir?



EK-2. Akademik personel görüşme formu**GÖRÜŞME FORMU****GİRESUN ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE AKADEMİK
PERSONELİN YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans programında yürütülen “Giresun Üniversitesi’nde 2015-16 akademik yıllarında görev yapmakta olan yöneticilerin ve akademik personelin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri” konulu tez çalışmasına veri toplamak amacıyla tasarlanmıştır.

Bu araştırma sırasında görüşülen tüm katılımcıların isimleri gizli tutulacak, verilen bilgiler yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Araştırma verileri katılımcıların izni ile ses kaydı yapılarak toplanacak daha sonra yazıya dökülecektir. Yazılı haldeki veriler analiz edilerek sonuca ulaşmaya çalışılacaktır.

7 sorudan oluşan bu görüşme formunu tamamlamanız yaklaşık 45 dakikanızı alacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Tez Sahibi:

Melike GÜNBEY

Giresun Üniversitesi YDYO

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Bahri AYDIN

AIBU Eğitim Bilimleri ABD

Demografik Bilgiler					
Cinsiyetiniz		Kadın ()		Erkek ()	
Yaş					
Kurumda Çalışma Süreniz	4-6 yıl ()	6-8 yıl ()	8-10 yıl ()		
Unvanınız:	Prof. ()	Doç.Dr.()	Yrd.Doç.Dr.()		
Görev Yapılan Birim	Fak. ()	YO ()	MYO ()		

Akademik Personel İçin Sorular

1. a. Kurum dışındaki yetenekli ve nitelikli akademisyenleri kuruma çekmek için kurumun uyguladığı yöntemlerden bahseder misiniz? (İşgören referansı, sosyal medya, kurum web sitesi, kongre, konferans, vb...)
- b. Potansiyel yetenekli öğrencileri kuruma çekmek için kurumun uyguladığı yöntemlerden bahseder misiniz? (burs, öğrenci ya da üniversite kariyer günleri...)
2. Yetenekli ve nitelikli bir akademisyen bu kurumda neden çalışmak istesin? Bu kurumda çalışmayı neden istediniz? (İşveren imajı, fonksiyonel ve sembolik faydalar, vb...)
3. Bu kuruma başvurduğunuzda boş kadro ilanından nasıl haberdar oldunuz?
4. Bu kurumun işe alım sürecinde uyguladığı Akademik personel seçme ve yerleştirme yönetmeliği dışında ne tür yöntemler uygulamaktadır? (Kurum kültürüne uyumu / vizyon / misyon Ekiple çalışma uyumu, vb....)
5. Bu kurum sizin yeteneğinizi gösterebileceğiniz ne tür uygulamalar yapmaktadır? (performans değerlendirmesi...)
- 6.Yöneticiniz sizin kişisel ve mesleki gelişiminiz için nasıl imkânlar sunmaktadır? (Sempozyum kongre ve seminerler, konusunda uzman kişileri davet etme, koçluk, projeler / dil eğitimi / Yedekleme ve lider gelişim programları, mentorluk, vb...)
7. Bu kurumda yetenekli çalışanları tutmak için ne tür uygulamalar bulunmaktadır? (Akademik özgürlük, proje desteği, sempozyum desteği ,...)

EK-3.Araştırma İzin Onayı



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 64469785-299- 3435/5343
Konu : Araştırma İzni ve Görevlendirme

28 Haziran 2016

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Üniversitemiz Yabancı Diller Yüksekokulu öğretim elemanı Okt. Melike GÜNBEY'e ait 21 Haziran 2016 tarihli dilekçe.

Üniversitemiz Yabancı Diller Yüksekokulu öğretim elemanı Okt. Melike GÜNBEY, "Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Yetenek Yönetimi ile İlgili Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezi için yürüttüğü araştırma kapsamında Üniversitemiz birimlerinde görev yapan yöneticiler ve akademik personelle görüşmeler yapmayı ilgi dilekçesi ile talep etmektedir.

Bu bağlamda; adı geçen öğretim elemanının söz konusu talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa Serkan SOYLU
Rektör V.

Ek:

- 1-Dilekçe Örneği (1 Sayfa)
- 2-Görüşme Formu (4 Sayfa)

Dağıtım:
Akademik Birimlere

Dosya

EK-4.Etik Kurul Raporu



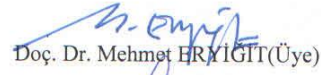
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Melike GÜNBEY
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi A. B. D.

Sayın Melike GÜNBEY,

“Giresun Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici ve Akademik Personelin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri” konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2016/101) Kurulumuzun 17.05.2016 tarihli ve 2016/04 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


Doç. Dr. Mehmet ERGİTİ (Üye)


Doç. Dr. Mithat DURAK (Üye)


Doç. Dr. Altay EREN (Üye)


Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)


Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)


Av. Zuhâl DEMİRCİ (Üye)

ÖZGEÇMİŞ

Melike GÜNBEY, Giresun Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda İngilizce okutmanı olarak üç yıldır görev yapmaktadır. 19 Mayıs Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden 2001 yılında mezun olduktan sonra 2001-2013 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı farklı kademelerdeki okullarda İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmıştır. Bu süre içerisinde Comenius Avrupa Birliği Projeleri kapsamında görev almıştır. 2013'den bu yana Giresun Üniversitesi bünyesinde çalışmaktadır. İki yıl boyunca Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık Sınıfları Temel İngilizce Bölüm Başkanlığı yapmıştır. Şu anda Yabancı Diller Yüksekokulu Müdür Yardımcılığı görevini sürdürmektedir. Melike GÜNBEY evli ve iki çocuk annesidir.

İletişim Adresleri

e-mail: m_gunbey@hotmail.com

Telefon: 0 5056275050