



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZİ

**YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

OSMAN ÇAY

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

OCAK 2021



**YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE
ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Osman ÇAY

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2021

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Osman ÇAY

05/01/2021

YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE
ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

(Doktora Tezi)

Osman ÇAY

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Ocak 2021

ÖZET

Bu çalışmada, yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolünün olup olmadığı ve ayrıca bu değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmanın verileri, Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde görevli 324 çalışandan online anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin girişinde ve analizinde SPSS 23.0 ve Lisrel 8.8 paket programları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yetenek yönetiminin iş tatminine, lider-üye etkileşimine, algılanan örgütsel desteğe ve örgütsel adaletle anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğu; lider-üye etkileşiminin ve algılanan örgütsel adaletin ise düzenleyici bir role sahip olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışmada kullanılan değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, yetenek havuzunda bulunan yetenekli çalışanların yetenek yönetimi algısının, lider-üye etkileşimi düzeyinin, örgütsel destek algısının, örgütsel adalet algısının ve iş tatmini düzeyinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 114704
Anahtar Kelimeler : Yetenek Yönetimi, İş Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi, Algılanan Örgütsel Destek, Algılanan Örgütsel Adalet
Sayfa Adedi : 333
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Belgin AYDINTAN
ORCID ID :

THE MODERATOR ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE, PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE
EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION

(Ph.D. Thesis)

Osman ÇAY

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

January 2021

ABSTRACT

In this study, it was investigated whether leader-member exchange, perceived organizational support and organizational justice have a moderator role in the effect of talent management on employees' job satisfaction and also whether these variables differ significantly according to status in the talent pool of employees. The data of the research were obtained using the online survey method from 324 employees in businesses that apply talent management in Ankara province. SPSS 23.0 and Lisrel 8.8 package programs were used in the entry and analysis of the data. As a result of research, it has been determined that talent management has a significant and positive effect on job satisfaction, leader-member exchange, perceived organizational support and organizational justice. In addition, it has been determined that perceived organizational support has a moderator role in the effect of talent management on employee job satisfaction, while leader-member exchange and perceived organizational justice do not have a moderator role. However, it was determined that the variables used in the research differ significantly according to status in the talent pool of employees. In other words, it has been concluded that talent management perception, leader-member exchange level, organizational support perception, organizational justice perception and job satisfaction level of talented employees in the talent pool are higher than other employees.

Science Code : 114704
Key Words : Talent Management, Job Satisfaction, Leader-Member Exchange,
Perceived Organizational Support, Perceived Organizational Justice
Page Number : 333
Supervisor : Prof.Dr. Belgin AYDINTAN
ORCID ID : .

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bana her konuda destek olan, engin bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan değerli hocam ve tez danışmanım Prof.Dr. Belgin AYDINTAN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Aynı zamanda tez izleme kurulunda yer alan değerli hocalarım Prof.Dr. Alptekin SÖKMEN ve Doç.Dr. Mehmet ALTINÖZ'e, tez savunma jürisinde yer alan değerli hocalarım Prof.Dr. Nilay ALÜFTEKİN SAKARYA ve Prof.Dr. Kazım DEVELİOĞLU'na tezime sundukları kıymetli katkılarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Araştırma verilerini toplamamda bana yardımcı olan işletmelerin değerli yöneticilerine, insan kaynakları ve yetenek yönetimi uzmanlarına ve ayrıca araştırmaya katılan kıymetli çalışanlara teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

İlkokuldan doktora eğitimime kadar üzerimde emekleri ve hakları bulunan değerli hocalarıma, dostlarıma ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Beni bugünlere getiren, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli anneme ve babama; gösterdiği anlayış, verdiği destek ve yaptığı fedakarlıklar ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Ayşe Çay'a ve en değerli varlıklarım oğlum Hakan ve kızım Azra'ya teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR.....	xviii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı	9
1.1.1. Yetenek Kavramının Tarihçesi.....	12
1.1.2. İş Yaşamında Yetenek Kavramı	13
1.1.3. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	15
1.1.3.1. Yetenek ve yetkinlik ilişkisi	15
1.1.3.2. Yetenek ve beceri ilişkisi.....	15
1.1.3.3. Yetenek ve potansiyel ilişkisi	16
1.1.3.4. Yetenek ve performans ilişkisi	16
1.2. Yetenek Kavramına İlişkin Yaklaşımlar.....	17
1.2.1. Doğuştan Gelen, Sonradan Edinilen ve Doğa-Besleyici Etkileşimi Sonucunda Ortaya Çıkan Yetenek Yaklaşımı.....	17
1.2.1.1. Doğuştan gelen yetenek yaklaşımı	20
1.2.1.2. Sonradan edinilen yetenek yaklaşımı	21

1.2.1.3. Doğa-besleyici etkileşimi sonucunda ortaya çıkan yetenek yaklaşımı.	22
1.2.2. Nesnel ve Öznel Yetenek Yaklaşımı	23
1.2.2.1. Nesnel yaklaşım	24
1.2.2.2. Öznel yaklaşım	25
1.3. Yetenek Savaşları	26
1.3.1. Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler	28
1.3.1.1. Endüstri Çağı'ndan Bilgi Çağı'na geçiş	29
1.3.1.2. Yüksek vasıflı yönetim yeteneğine olan yoğun talep	29
1.3.1.3. İşgücü hareketliliğinin artması	30
1.3.1.4. Küresel demografik ve ekonomik süreçler	31
1.3.1.5. Dönüşümsel değişiklikler	32
1.3.1.6. İşgücü çeşitliliğinin artması	33
1.3.2. Yetenek Savaşlarının Sonuçları	34
1.4. Yetenek Yönetimi Kavramı	35
1.5. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	46
1.5.1. Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş	50
1.6. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	55
1.6.1. Beşeri Sermaye Yaklaşımı	55
1.6.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	57
1.6.3. İnsan Kaynakları (İK) Mimarisi Yaklaşımı	58
1.7. İşgücünün Farklılaşması	62
1.8. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları	67
1.8.1. Özel-İnsanlar	68
1.8.2. Özel-Pozisyonlar	69
1.8.3. Kapsayıcı-İnsanlar	70

1.8.4. Sosyal Sermaye	71
1.9. Yetenek Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar	74
1.9.1. Üst düzey Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları	76
1.9.2. Hat (Bölüm) Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları.....	78
1.9.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları	80
1.9.4. Çalışanların Görev ve Sorumlulukları.....	81
1.10. Stratejik Pozisyonları ve Yetenekli Çalışanları Belirlemek.....	82
1.10.1. Stratejik Pozisyonları Belirlemek.....	82
1.10.1.1. Gerekli yetkinlikleri belirlemek	88
1.10.2. Yetenekli Çalışanları Belirlemek	90
1.10.2.1. Performansı ve potansiyeli değerlendirmek	92
1.10.2.2. Yetenekli çalışanları belirleme ve değerlendirme araçları	96
1.10.2.3. Yetenekli çalışanları sınıflandırmak.....	98
1.11. İşletme Stratejisini ve Yetenek Stratejisini Belirlemek	104
1.11.1. İşletme Stratejisini Belirlemek	104
1.11.2. Yetenek Stratejisini Belirlemek.....	105
1.12. Yetenek Yönetimi Süreci.....	110
1.12.1. Yetenekleri Cezbetmek	115
1.12.1.1. İşveren markası ve çalışan değer önermesi	118
1.12.1.2. Yetenekleri işe almak ve seçmek	122
1.12.1.2.1. Elektronik işe alım	124
1.12.1.2.2. İşe alım kanalları.....	126
1.12.1.2.3. Aday seçme yöntemleri	130
1.12.1.3. Yetenek havuzu	136
1.12.1.4. Yedekleme planlaması	140
1.12.2. Yetenekleri Geliştirmek.....	144

1.12.2.1. Oryantasyon	150
1.12.2.2. Elektronik Öğrenme	151
1.12.2.3. Koçluk	151
1.12.2.4. Mentorluk	153
1.12.3. Yetenekleri Elde Tutmak.....	154
1.12.3.1. İşe alım ve seçim faaliyetleri.....	163
1.12.3.2. Olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak.....	164
1.12.3.3. Eğitim ve gelişim fırsatları.....	165
1.12.3.4. Kariyer fırsatları	166
1.12.3.5. Ücret ve ödüller	167
1.12.3.6. Yöneticilerle ilişkiler.....	168
1.12.3.7. Çalışan bağlılığı.....	169
1.13. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Faydaları	169
1.14. Yetenek Yönetiminin Zorlukları.....	173

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. İş Tatmini	177
2.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	177
2.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	180
2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	181
2.1.3.1. Bireysel faktörler	181
2.1.3.2. Örgütsel faktörler.....	184
2.1.4. İş Tatmininin Sonuçları	191
2.2. Lider-Üye Etkileşimi	191

2.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	192
2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişimi.....	194
2.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri.....	196
2.2.3.1. Rol Teorisi	196
2.2.3.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	197
2.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları.....	198
2.2.4.1. Katkı	199
2.2.4.2. Sadakat (Bağlılık).....	199
2.2.4.3. Etki.....	200
2.2.4.4. Profesyonel saygı.....	200
2.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci	200
2.2.6. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi	203
2.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları.....	205
2.3. Algılanan Örgütsel Destek.....	207
2.3.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	207
2.3.2. Örgütsel Destek Teorisi.....	211
2.3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Teorik Temelleri	212
2.3.3.1. Karşılıklılık Normu.....	212
2.3.3.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	214
2.3.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri	215
2.3.4.1. Adalet.....	215
2.3.4.2. Yönetici desteği	216
2.3.4.3. Örgütsel ödüller ve iş koşulları.....	217
2.3.4.4. Kişilik ve demografik özellikler	218
2.3.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	219
2.4. Algılanan Örgütsel Adalet	220

2.4.1. Adalet Kavramı	220
2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	221
2.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	222
2.4.3.1. Dağıtımsal adalet	223
2.4.3.2. Prosedürel adalet.....	225
2.4.3.3. Etkileşimsel adalet.....	228
2.4.4. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçları	230

3. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİSİ

3.1. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ile İlişkisi.....	235
3.2. Yetenek Yönetiminin Lider-Üye Etkileşimi ile İlişkisi	240
3.3. Yetenek Yönetiminin Algılanan Örgütsel Destek ile İlişkisi	242
3.4. Yetenek Yönetiminin Algılanan Örgütsel Adalet ile İlişkisi	245
3.5. Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin İş Tatmini ile İlişkisi.....	249

4. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	251
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	251
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	253
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	254

4.5. Veri Toplama Aracı	255
4.5.1. Kullanılan Ölçekler	256
4.6. Verilerin Analizi	258
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	259
4.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	262
4.6.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	265
4.6.4. Korelasyon Analizi	267
4.6.5. Doğrusal Regresyon Analizi	269
4.6.6. Hiyerarşik Regresyon Analizi	271
4.6.6.1. Lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü	271
4.4.6.2. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü	273
4.4.6.3. Algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü	274
4.6.7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	276
4.6.8. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler	277
SONUÇ VE ÖNERİLER	285
KAYNAKLAR	297
EKLER	325
EK-1: En İyi 100 Yetenek Programı	326
EK-2: Etik Komisyonu Onay Yazısı	328
EK-3: Anket Formu	329
ÖZGEÇMİŞ	333

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1. 1. İşle İlgili Eski ve Yeni Gerçeklikler	34
Çizelge 1. 2. Yetenek Yönetimi Kavramı ile İlgili Tanımlar	36
Çizelge 1. 3. İnsan Kaynakları Mimarisi	59
Çizelge 1. 4. A-B-C Sınıfı Pozisyonların İkincil Özellikleri	84
Çizelge 1. 5. Stratejik Pozisyonları Belirleme Kriterleri	87
Çizelge 1. 6. Temel Yetkinlikler ve Tanımları	88
Çizelge 1. 7. Liderlik Potansiyeline Sahip Çalışanların Özellikleri	94
Çizelge 1. 8. Stratejik Yeteneğin Belirlenmesi	98
Çizelge 1. 9. Thomas Stewart'ın İşgücü Sınıflandırması	101
Çizelge 1. 10. Çalışanları Performansa ve Potansiyele Göre Sınıflandırma.....	102
Çizelge 1. 11. Yedekleme Planlamasının Aşamaları	141
Çizelge 1. 12. Yetenekleri Geliştirmenin Faydaları.....	149
Çizelge 1. 13. Yetenekli Çalışanların İşletmeden Ayrılmasının Etkileri.....	159
Çizelge 1. 14. İnsanların İşletmeye Katılma ve İşletmede Kalma Nedenleri	160
Çizelge 1. 15. Kritik Yeteneklerin Çalışma Ortamı İhtiyaçları ve Çözümleri.....	164
Çizelge 1. 16. Yetenek Yönetiminin Ekonomik ve Ekonomik Olmayan Değeri	171
Çizelge 1. 17. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	174
Çizelge 1. 18. Bireysel ve Örgütsel Düzeydeki Zorluklar	175
Çizelge 2. 1. Genel Olarak Değerlendirilen İş Değerleri.....	178
Çizelge 2. 2. Yüksek Kaliteli Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları.....	206
Çizelge 2. 3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Sonuçlarla İlişkisi	233
Çizelge 4. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	256
Çizelge 4. 2. Demografik Özellikler	259
Çizelge 4. 3. Yetenek Havuzunda Bulunma Durumuna İlişkin Demografik Özellikler ..	261

Çizelge 4. 4. Ölçeklerin KMO Değerleri	262
Çizelge 4. 5. Uyum İyiliği İndeksleri ve Referans Aralıkları	263
Çizelge 4. 6. Ölçeklerin DFA Sonuçları	263
Çizelge 4. 7. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	265
Çizelge 4. 8. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	266
Çizelge 4. 9. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	268
Çizelge 4. 10. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	269
Çizelge 4. 11. Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	272
Çizelge 4. 12. Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	274
Çizelge 4. 13. Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	275
Çizelge 4. 14. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	276
Çizelge 4. 15. Çalışanların Cinsiyetine Göre T Testi Sonuçları.....	277
Çizelge 4. 16. Çalışanların Medeni Durumuna Göre T Testi Sonuçları	278
Çizelge 4. 17. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Sonuçları	278
Çizelge 4. 18. Çalışanların Yaşına Göre ANOVA Analizi Sonuçları	279
Çizelge 4. 19. Çalışanların Bulunduğu Pozisyona Göre ANOVA Analizi Sonuçları	280
Çizelge 4. 20. Çalışanların Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	281
Çizelge 4. 21. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	282

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. 1. Süreklilik Çizgisi Üzerine Yerleştirilen Yetenekle İlgili Temel Argümanlar ...	18
Şekil 1. 2. İş Dünyasında Yeteneğin Kavramsallaştırılmasına İlişkin Model	23
Şekil 1. 3. Beş Farklı Kuşaktan Gelen Kişilerin Yan Yana Çalıştıkları Bir İşyeri	33
Şekil 1. 4. Stratejik Yetenek Yönetimi Modeli	39
Şekil 1. 5. Yetenek Yönetimi Sistemi	43
Şekil 1. 6. İK Fonksiyonunun Gelişimi	51
Şekil 1. 7. İşgücünün Farklılaşması Aşamaları	64
Şekil 1. 8. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları	67
Şekil 1. 9. Yetenek Yönetimi Felsefeleri	72
Şekil 1. 10. Yetenek Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar	76
Şekil 1. 11. Yetenek Değerlendirme Süreci	91
Şekil 1. 12. Dokuz Kutulu Model	97
Şekil 1. 13. İşgücü Piramidi	99
Şekil 1. 14. Yetenek Yönetimi Modeli	111
Şekil 1. 15. Yetenek Yönetimi Süreci	114
Şekil 1. 16. Yetenek Havuzlarına Göre Seçim Kriterleri Örneği	131
Şekil 1. 17. Çalışanların Yetenek Havuzuna Dahil Edilme Süreci	138
Şekil 1. 18. Yedekleme İşlemlerinin Sürekliliği	142
Şekil 1. 19. Kariyer Aşamalarına Göre Yetkinlikler ve Geliştirme Faaliyetleri	148
Şekil 1. 20. Uzun Dönemli Elde Tutma Modeli	162
Şekil 2. 1. Liderliğin Boyutları	192
Şekil 2. 2. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci	201
Şekil 2. 3. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçları	232

Şekil 4. 1. Araştırma Modeli.....	252
Şekil 4. 2. Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Model.....	272
Şekil 4. 3. Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Model	273
Şekil 4. 4. Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolüne İlişkin Model	275



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi)
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiği İndeksi)
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
EVP	Employee Value Proposition (Çalışan Değer Önermesi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GE	General Electric
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İyiği İndeksi)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
LÜE	Lider-Üye Etkileşimi
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İyiği İndeksi)
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SHRM	Society for Human Resource Management
SRMR	Standardized Root Mean Square Residuals (Standardize Edilmiş Hataların Ortalama Karekökü)
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri
YY	Yetenek Yönetimi

GİRİŞ

Endüstriyel kapitalizm döneminde fiziksel kaynaklar, fiziksel tesisler ve finansal sermaye en önemli örgütsel varlıklar arasında yer almıştır. Bundan dolayı şirketler, çalışanlardan ziyade makinelere, üretim süreçlerine ve fabrikalara yatırım yapmışlardır. Ancak günümüzde fiziksel kaynaklar çoğu endüstride nispeten daha önemsiz hale gelmiştir. Çelik endüstrisinde bile önemli olan demir madeni değildir; insanlardır, bilgidir, sistemlerdir ve süreçlerdir. Günümüzde tek anlamlı varlıklar bilgi varlıklarıdır ve tek anlamlı sermaye biçimi entelektüel sermayedir (Cheese vd., 2008: V).

Piyasaların küreselleşmesi, müşteri taleplerinin değişmesi ve ürün piyasasındaki rekabetin artması gibi olgularla karakterize edilen oldukça rekabetçi ekonomi koşullarında insan ve insanı yönetme şekli daha fazla önem kazanmıştır. Çünkü rekabet avantajı sağlayan diğer birçok kaynağın gücü insan kaynağına göre daha azdır. İnsanlar aracılığıyla rekabet avantajı elde etmek için onlarla başarılı bir şekilde çalışmak ve onları bir maliyetten ziyade bir rekabet avantajı kaynağı olarak görmek gerekir (Peffer, 1994 akt. Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 123).

Küresel ekonominin bilgiye, teknolojiye ve yeniliğe şiddetle bağımlı hale gelmesiyle birlikte, bugün birçok iş son derece uzmanlaşmış yetenekler gerektirmektedir. İşletmeler stratejik rekabet gücünü elde etmek için temel yetkinliklerine (özellikle iyi yaptıkları belirli şeylere) odaklandıkça, başarıları sadece iyi yönetim ve liderlik becerilerine değil, işlerindeki derin uzmanlık seviyelerine de bağlı olacaktır (Bersin, 2009). GE'nin yönetici gelişimine başkanlık eden Susan Peters, yayınlanan bir röportajda “dünya çok karmaşık, oldukça derin insanlara ihtiyacımız var” demiştir (Dai ve Swisher, 2015: 1).

İnsansız bir örgütün ve yönetimin olabilmesi mümkün değildir. Örgütler insanlarla doğar, gelişir veya ortadan kalkar. Bu nedenle örgütler ne kadar teknoloji ile donatılmış olursa olsunlar temel olarak insana dayalıdır (Yazıcıoğlu, 2010: 243). Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Klaus Schwab, “gelecekte insanların bir ülkenin ve bir işletmenin en önemli kaynağı olacağını ve insanlara yatırım yapmanın sadece güzel bir şey olmadığını; büyüme, refah ve ilerleme için zorunlu olduğunu” ifade etmiştir (Turner ve Kalman, 2014: 2-3).

Lawler III (2008) “Talent Making People Your Competitive Advantage” adlı kitabı yazarken bir yöneticinin kendisine “finansal sermayesini insan sermayesinden daha fazla yönetmeye odaklanmış herhangi bir işletmenin beyin ölümü gerçekleşmiştir” şeklinde bir ifadede bulunduğunu belirtmiştir (Lawler III, 2008: 65).

Fortune 500 gibi büyük işletmeler de dahil olmak üzere çoğu işletmede, toplam insan sermayesi maliyetleri işletme giderlerinin yaklaşık yüzde 70’ini oluşturur. Mantık bize, bir işletmeyi çalışanların kurduğunu veya bozduğunu söyler, çünkü tüm kararlar ve eylemler çalışanların yeteneklerine ve koordinasyonuna bağlıdır (The Korn Ferry Institute, 2014: 3). Çalkantılı zamanlarda işletmelerin başarıya ulaşmasını sağlamak, politik ve sosyal gündemle başa çıkmak ve araştırma ve yenilikleri arttırmak için ekonomilerin motor gücü olan yeteneğe ihtiyaç duyulur. Yetenek olmadıkça hiçbir ülke ve hiçbir işletme rekabetçi kalamaz (World Economic Forum, 2011: 5).

İnsan yönetimi işletmenin çıkarları çalışanların çıkarlarıyla örtüştüğünde en iyi şekilde çalışır. İşletme için bu, paydaş hedeflerine ulaşmak anlamına gelir; çalışan için bu, işte memnuniyet, dengeli bir yaşam ve görünür kariyer beklentileri anlamına gelir. İş yerinde insanlara yatırım yapmak bir inanç eylemi değildir. Bu bir işletme stratejisi eylemidir. Yetenekli insanların cezbedilmesi, geliştirilmesi, yönetilmesi ve elde tutulması tüm işletmelerin başarısı için kritiktir (Turner ve Kalman, 2014: 1).

Herhangi bir işletmenin başarısını belirleyen temel faktör insan yeteneğini kullanma yeteneğidir. Yani yetenekli insanları keşfedebilmesi, geliştirebilmesi, stratejik pozisyonlara yerleştirebilmesi, motive edebilmesi ve harekete geçirebilmesidir. İnsan yeteneği başka hiçbir şeye benzemeyen üretken bir kaynaktır. Bir işletme bilgiyi daha hızlı bir şekilde edinir, geliştirir ve kullanırsa rekabetçi kalabilir. Herhangi bir işletme başka bir işletme ile aynı teknolojiye sahip olabilir, herhangi bir ürünü taklit edebilir ancak elde edilen rekabet avantajı geçici olur. Bir işletmenin pazardaki başarısı ürün stratejistlerinin, geliştiricilerinin ve pazarlamacılarının bilgi ve yaratıcı dehasına dayanır (Cheese vd., 2008: VI).

Mükemmel işletmeleri mükemmel yapan mükemmel çalışanlardır. Bu çalışanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleriyle bir işletmede lokomotif görevi üstlenirler ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkı sağlarlar. İşletmelerin başarılı veya başarısız olması bu çalışanların varlığına veya yokluğuna bağlıdır. Bu yüzden

işletmeler çalışanlara değil, mkemmел çalışanlara sahip olmalıdır. Bir işletme büyük bir sermayeye ve mkemmел bir teknolojiye sahip olabilir ancak onları doğru kullanacak mkemmел çalışanlara sahip değilse başarılı olması mümkün değildir. Microsoft şirketinin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Bill Gates “alışanlarımızdan en iyi yirmi insanı aldığınızda Microsoft’un önemsiz bir şirket haline geleceğini söyleyebilirim” (Berger, 2004: 4) diyerek mkemmел (yetenekli) alışanların işletmeler açısından önemini vurgulamıştır. Yetenekli alışanlar olmadan ve işletmeye bağlılık göstermeden işletmelerin mükemmelliğe ulaşması ve bunu sürdürmesi oldukça zordur (Davis vd., 2007: XVII).

1980’lerin başlarında, McKinsey danışmanlarından Peters ve Waterman (1982) ABD’deki başarılı ve yüksek performans gösteren işletmelerin temel özelliklerini belirledikleri “Mükemmellik Arayışı” adlı en çok satan kitabı yayımlamışlardır. Bu danışmanlara göre, çalışanları bir kalite kaynağı olarak kabul etmek ve ona göre davranmak örgütsel mükemmelliğin en önemli itici glerinden biridir. Geçmişte alışanlar, işletmeler için bir işletme maliyeti olarak görülürken, günümüzde önemli beşeri ve sosyal sermaye varlıkları ve uzun dönemli örgütsel başarının anahtarı olarak görülmektedir (Beer vd., 2015 akt. Thunnissen ve Gallardo-Gallardo, 2017: 1).

McKinsey, yüksek performans gösteren işletmeler oluşturmada yeteneklerin önemini vurgulamak için 1990’ların sonunda yetenek savaşlarından bahsetmeye başlamıştır (Gelens vd., 2013: 342). Yetenek savaşları ile birlikte ortaya çıkan yetenek yönetimi yirmi birinci yüzyılın başlarında insan kaynakları alanında en önemli kavram haline gelmiştir (Cappelli ve Keller, 2017: 23). Bu kavram hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların ilgisini çekmiş ve çok kısa sürede popüler hale gelmiştir (Collings vd., 2017: 3).

İşletmeler büyümek ve yenilik yapmak için doğru yeteneklere ihtiyaç duymaktadır (World Economic Forum, 2011: 9). Doğru zamanda doğru rollerde doğru yeteneğe sahip olmak, bugün hat yöneticilerinin ve İK uzmanlarının karşı karşıya olduğu en büyük sorunlardan biridir. 1997 yılındaki McKinsey araştırmasından ve 2001 yılında yayımlanan “Yetenek Savaşları” adlı kitabın popüler hale gelmesinden beri, yüksek potansiyelli çalışanları belirleme ve yönetme fikri işletmeler için giderek daha önemli hale gelmiştir (Silzer ve Church, 2009: 377).

Yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin merkezinde benzersiz stratejik kaynaklar olarak görülmüş (Dries, 2013) ve işletmeler bu kaynakları cezbetmek, geliştirmek, elde tutmak ve onların yeteneklerinden daha fazla faydalanmak için yetenek yönetimini kullanmıştır (Sparrow ve Makram, 2015). Yetenekle ilgili sorunlar birçok CEO için büyük bir endişe kaynağıdır (Bhalla vd., 2018; Groysberg ve Connolly, 2015). CEO'ların %75'inden fazlası, işletmelerinin büyüme beklentilerine yönelik önemli bir tehdit olarak temel beceri ve yeteneklerin kıtlığını vurgulamıştır (PWC, 2017). Aslında, yeteneklerin niteliğini ve niceliğini sağlamak ve korumak işletmeler için sürekli bir zorluk olmuştur (Vaiman vd., 2017 akt. Gallardo-Gallardo vd., 2019: 2).

Yeteneklerin stratejik bir öneme sahip olduğu konusunda artık bütün işletmeler aynı fikirdedir. Ancak günümüzün küresel rekabet ortamında yetenekler hem çok kıttır hem de çok hareketlidir. Bu durum yeteneklerin bulunmasını ve elde tutulmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla böyle bir ortamda yetenekleri bulmak ve elde tutmak bütün işletmelerin karşı karşıya kaldığı en büyük zorluklardandır. İşletmelerin bu kapsamda verdiği mücadele yetenek savaşlarına neden olmakta ve yetenek yönetimini doğru bir şekilde uygulayan işletmeler bu savaşta kazanan taraf olmaktadır.

Jim Collins tarafından 2001 yılında yazılan “Good to Great” (İyiden Mükemmele) adlı kitap, iyi şirketlerin nasıl mükemmel şirketlere dönüştüğünü anlatmaktadır. Collins (2001: 13) otobüsü bir metefor olarak kullanmış ve şirketlerini mükemmele dönüştürebilen liderlerin yeni bir vizyon ve strateji belirlemeden önce, otobüse doğru insanları bindirdiklerini, yanlış insanları otobüsten indirdiklerini ve sonra da doğru insanları doğru koltuklara oturttuklarını belirtmiştir. Burada; otobüsten kastedilen şirket, doğru insanlardan kastedilen yetenekli olarak tanımlanan insanlar, yanlış insanlardan kastedilen yetenekli olarak tanımlanmayan insanlar, doğru koltuklardan kastedilen stratejik veya kritik pozisyonlar, şoförden kastedilen ise liderler veya yöneticilerdir. Collins'e göre; şirketlerin en önemli varlığı insanlar değil, doğru insanlardır. Dolayısıyla şirketler insanlara değil, doğru insanlara sahip olmalı ve onları elde tutmalıdır.

Neden bazı işletmeler ve liderler başarısız olurken, diğerleri başarılı olmaktadır (Heckman, 2019: 6)? Başarılı olan işletmelerin en önemli özelliği yetenekli çalışanlara sahip olması ve onları etkili bir şekilde yönetmesidir. Bundan dolayı birçok işletme, hedeflerine ulaşmada

yardımcı olabilecek yeni bir yaklaşım olan yetenek yönetimini uygulamaya başlamıştır (Silzer ve Dowell, 2010a: XXI).

Yetenek yönetimi ya gelecekteki yüksek potansiyellerinden ya da işletmedeki kritik rolleri yerine getirmelerinden dolayı özel bir değere sahip olan insanların sistematik bir şekilde belirlenmesi, cezbedilmesi, geliştirilmesi, kritik pozisyonlara yerleştirilmesi, örgütsel bağlılığının sağlanması ve elde tutulmasıdır (CIPD, 2014: 1). Yetenek yönetiminin amacı, yeteneğin önemli bir kurumsal kaynak olduğunu göz önünde bulundurarak yetenek akışını güvence altına almaktır (Armstrong, 2006: 390).

Yetenekli kişilerin/çalışanların işe alınması ve elde tutulması daha zordur ancak katkıda bulundukları değer diğer çalışanlardan 10-15 kat daha fazladır (Wilcox, 2016: 8). Bundan dolayı işletmeler yetenekli çalışanlara daha fazla yatırım yapmaktadır. Bir işletmede tüm çalışanlara eşit bir şekilde yatırım yapmak artık doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. İşletmeye sundukları değere bakmaksızın herkese eşit bir şekilde yatırım yapmak yetenekli çalışanların iş tatminsizliğine, daha düşük performans göstermelerine ve hatta başka bir işletmeye geçmelerine neden olabilir. Bu da sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin, bu hedefine ulaşmasını zorlaştırabilir. Bu yüzden çalışanları yeteneklerine göre sınıflandırmak ve her birini farklı İK mimarisi ile yönetmek yani yetenek yönetimini uygulamak artık işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir.

Yetenek yönetimi kurumsal başarının en önemli bileşenidir; paradan, pazar payından veya yönetim ekibinin geçmiş başarısından daha fazlasıdır. Bir işletmenin değeri, yetenek yönetimindeki başarısı ve bir varlık olarak beşeri sermayenin artması ile doğrudan ilişkilidir. Yetenek yönetimi herhangi bir işletme için değerli bir hedeftir (Schweyer, 2004: XV).

Yetenek yönetimi yetenekli çalışanlar açısından oldukça önemli bir iş tatmini kaynağıdır. Çünkü bu çalışanlar yetenek yönetimi sayesinde önemli avantajlar ve kazanımlar elde ederler. Örneğin; onlar daha fazla ücret ve ödül alırlar, daha sık terfi ederler, daha stratejik pozisyonlarda istihdam edilirler, eğitim ve gelişim fırsatlarından daha çok faydalanırlar. Bu faktörler (ücret, ödül, terfi vb.) çalışanların iş tatminini arttırmada önemli bir etkiye sahiptir (Luthans, 2011: 109). İşinden tatmin olan çalışanlar daha yüksek performans gösterecek ve bu da işletmenin performansına yansıtacaktır. Ayrıca işletmelerin yetenek

yönetiminde başarılı olması çalışanlarının iş tatminine bağlıdır. Çünkü yetenek yönetiminin son ve belki de en önemli aşaması yetenekli çalışanları elde tutmaktır. Bu çalışanları elde tutmanın en iyi yolu ise onların iş tatminini arttırmaktır. Yetenek yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmeler, yetenekli çalışanların iş tatminini arttırmak zorundadır. Çünkü işinden tatmin olmayan bu çalışanlar işletmede kalmak ve işletmeye değer katmak istemeyeceklerdir. Yetenekli çalışanların kaybı işletmenin performansına ve dolayısıyla gelecekteki başarısına önemli ölçüde zarar verecektir. Dolayısıyla işletmeler sadece yetenekli kişilerin işe alınmasına değil, işe aldıktan sonra onların elde tutulmasına da odaklanmalıdır. Yani yetenek yönetimini doğru bir şekilde uygulamalıdır. Aksi takdirde istenilen sonuca ulaşamayacak ve bu kapsamda yapılan yatırımlar da boşa gidecektir.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisine göre, yöneticiler sınırlı olan kaynak, zaman ve enerjilerinden dolayı tüm çalışanlarla aynı kalitede ilişki geliştiremezler. Yöneticiler işletmeye önemli katkılar sunan yetenekli çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirirken, diğer çalışanlarla daha düşük kaliteli ilişkiler geliştirirler. Yüksek kaliteli ilişkiden hem yetenekli çalışanlar hem de yöneticiler önemli kazanımlar elde ederler. Örneğin, yöneticiler yetenekli çalışanlara daha fazla güvenirler ve saygı gösterirler, onların fikirlerine daha fazla değer verirler, onlara yetki devrinde bulunurlar, onların hak ettikleri ücreti veya ödülü almalarını sağlarlar, onlara koçluk ve mentorluk yaparlar, onları üst düzey yöneticilerle tanıştırlar, onların terfi etmelerine ve gelişim fırsatlarından faydalanmalarına yardımcı olurlar. Yetenekli çalışanlar ise ekstra görev ve sorumluluklar üstlenirler, beklentilerin ötesinde bir performans gösterirler, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına daha fazla yardımcı olurlar. Her iki tarafın da karşılıklı olarak göstereceği bu olumlu tutum ve davranışlar yüksek kaliteli ilişkilerin geliştirilmesine ve devam ettirilmesine yol açacaktır. Taraflar arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler, yetenekli çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin daha doğru tespit edilebilmesini ve böylece kişiye özel elde tutma stratejilerinin geliştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca yetenekli çalışanların işletme ile olan bağını güçlendirecek ve bu da onların işletmeden ayrılmasını önleyecektir.

Bir işletmede yetenek yönetimini uygulamak, yetenekli çalışanları desteklemek demektir. Çünkü yetenekli kişilerin/çalışanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması işletmelerin onlara ve sundukları katkıya değer verdiğini göstermektedir. Yetenekli çalışanlar genellikle zor ve stresli işlerin icra edildiği stratejik pozisyonlarda bulundukları için örgütsel desteğe daha fazla ihtiyaç duyarlar. İşletmeye sundukları katkının öneminden

dolayı işletmeler bu çalışanlara daha fazla örgütsel destekte bulunur. Yetenekli çalışanlar ise kendilerine sağlanan örgütsel desteğe, daha yüksek performans göstererek ve ekstra rol davranışında bulunarak karşılık verirler. İşletmeler bu çalışanlara örgütsel destekte bulundukça, çalışanlar da işletmeye önemli katkılar sundukça bu döngü devam edecek ve böylece çalışanlar işini daha severek yapacak, işletmeler ise daha yüksek performans gösterecektir.

Yetenek yönetimi kaynakların (ücret, ödül, terfi vb.) tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılması yerine, işletmeye sunmuş oldukları katkıya göre dağıtılması gerektiği fikrini savunmaktadır. Bu fikir Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisi ile benzerlik göstermektedir. Yetenek yönetiminin özünde, çalışanların yeteneklerine göre farklılaştırılması ve yetenekli olan çalışanlara daha fazla kaynağın dağıtılması vardır. Gösterdikleri performansa ve dolayısıyla işletmeye sunmuş oldukları katkıya bakmaksızın tüm çalışanlara eşit kaynak dağıtımında bulunmak yetenek yönetiminin ortaya çıkış felsefesine aykırıdır. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler, kaynakları çalışanlara adil bir şekilde dağıtmaya ve böylece onlara emeklerinin karşılığını vermeye çalışır. Bir işletmede kaynakların adil bir şekilde dağıtılması yetenek yönetimi uygulamalarının adil bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde, bu uygulamalar adil bir şekilde yürütülmek zorundadır. Aksi halde yetenek yönetiminden bahsetmek ve istenilen sonucu elde etmek mümkün değildir. Bu tür işletmelerde kaynakların dağıtılmasına ilişkin alınan kararlar tüm çalışanları aynı şekilde etkilemez. Alınan kararlar çalışanların bir kısmını olumlu, birçoğunu ise olumsuz etkilemektedir. Kararlardan olumsuz etkilenen çalışanlar, karar vericilere (yöneticilere) şiddetli tepkiler gösterebilirler. Karar vericiler bu çalışanlara, kararların gerekçesini doğru ve mantıklı bir şekilde anlatarak ve onlara nazik ve kibar davranarak onların tepkisini azaltabilirler ve hatta tamamen ortadan kaldırabilirler. Karar vericiler böyle hareket ederek işletmede örgütsel adaleti sağlayabilirler ve böylece alınan karar(lar)dan herkesin memnun olmasını sağlayabilirler.

Yöneticiler yetenekli çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirerek (lider-üye etkileşimi); onlara gereksinimleri olan maddi ve maddi olmayan her türlü desteği sağlayarak (örgütsel destek); onlara eşit değil, adil davranarak (örgütsel adalet) onların iş tatminini arttırabilirler.

Literatür incelendiğinde, yetenek yönetimi konusunu ele alan sınırlı sayıda Türkçe kaynağın ancak çok fazla sayıda yabancı kaynağın olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, literatürün birçoğunu yabancı kaynaklar oluşturmaktadır.

Literatürde “yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü” adlı bu çalışmanın kapsamını oluşturan konuları birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bazı çalışmalarda yetenek yönetiminin iş tatminine etkisi araştırılmış ancak bu çalışmaların hiçbirinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü ele alınmamıştır. Söz konusu üç değişkenin düzenleyici rolünü ele alan bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

En iyi yeteneklerin kariyer platformu “toptalent.co” tarafından yapılan TOP100 Talent Programı (En İyi 100 Yetenek Programı) yarışması sonuçlarına bakıldığında, Türkiye’de yetenek yönetimini uygulayan işletmelerin genellikle büyük ölçekli ve başarılı işletmeler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yetenek yönetimini uygulamadan rekabet avantajı elde etmesi, etse bile bunu sürdürebilmesi mümkün değildir. Yetenek yönetimi yetenekli çalışanların yüksek performans göstermesi, işletmelerin ise sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi bakımından son derece önemlidir. Bu çalışmada, yetenek yönetiminin işletmeler açısından önemi ortaya konulacak ve konuda bir farkındalık oluşturulmaya çalışılacaktır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yetenek yönetimi konusu; ikinci bölümde iş tatmini, lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet konuları; üçüncü bölümde yetenek yönetiminin söz konusu değişkenlerle olan ilişkisi; dördüncü bölümde yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolünü belirlemeye ilişkin araştırma yer almaktadır. Çalışmanın sonunda ise elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş, araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzün rekabetçi ortamında geleneksel insan kaynakları uygulamaları işletmelere rekabet avantajı sağlamada artık yetersiz kalmış ve yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Yetenek yönetimi olarak adlandırılan bu yaklaşım bir işletmedeki stratejik pozisyonların ve yetenekli çalışanların belirlenmesi, yetenek havuzunun oluşturulması ve yedekleme planlamasının yapılması, boşalan veya yeni açılan stratejik pozisyonlara yetenek havuzundaki çalışanların yerleştirilmesi, yetenekli kişilerin/ çalışanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi çeşitli uygulamaları ve süreçleri kapsamaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin anahtarı, doğru çalışanların doğru bir şekilde yönetilmesidir yani yetenek yönetiminin doğru bir şekilde uygulanmasıdır.

Bu bölümde yetenek ve yetenek yönetimi konularına yer verilmektedir.

1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek yönetimini anlamak için öncelikle yetenek kavramını anlamak gerekmektedir. Çünkü yetenek yönetimi, “yetenek” ve “yönetim” kelimelerinin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır. Bu yüzden yetenek yönetimi ile ilgili literatür, yetenek kavramına ve bu kavramın yetenek yönetiminde ne anlama geldiğine odaklanmaktadır (Tansley, 2011; Gallardo-Gallardo vd., 2013; Meyers vd., 2013; Dries, 2013; Nijs vd., 2014). Yetenek, bir yönetici veya yazar ne demek istiyorsa o anlama gelebilir, çünkü kavramın neyi kapsadığı veya kapsamadığı konusunda herkes bir fikre sahiptir (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 291). Bundan dolayı literatürde yetenek kavramına ilişkin farklı birçok tanıma rastlanmaktadır ve bu da kavramın tanımı konusunda bir fikir birliğinin olmadığını göstermektedir.

Yetenek kavramının tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılamadığı için kavramın anlamı ile ilgili belirsizlikler bulunmaktadır. Örneğin, Einstein’ın yetenekli olup olmadığı insanlara sorulsaydı, büyük olasılıkla yetenekli olduğu söylenecekti. Ancak Einstein’ın kendisi: “Oldukça özel bir yeteneğimin olmadığını kesinlikle biliyorum; öz eleştiri ile birleşen merak, takıntı ve azim bana fikirlerimi veriyor” şeklinde bir açıklama yapmıştır

(Meyers vd., 2013: 306). Einstein'ın bu açıklaması yeteneğin herkes için aynı anlama gelmediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yetenek kavramının anlamı kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Dolayısıyla yeteneğin “mutlak değil, öznel ve göreceli” bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Thunnissen vd., 2013b: 1751).

Yetenek, yetenek yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla yetenek kavramının ne anlama geldiğini tam olarak anlamadan yetenekli kişilerin nasıl yönetileceğini bilmek mümkün değildir. Bu nedenle yetenek yönetimi konusuna geçmeden önce literatürde yer alan yetenek tanımlarına bakmak daha doğru olacaktır.

Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019).

Michaels vd. (2001)'ne göre yetenek, “bir kişinin doğuştan gelen yatkınlıklarını, becerilerini, bilgisini, deneyimini, zekasını, muhakeme yetisini, tutumunu, karakterini ve gayretini içeren kabiliyetlerinin toplamıdır”. Aynı zamanda yetenek, öğrenme ve gelişme kabiliyetlerini de içermektedir (Michaels vd., 2001: XII).

Yetenek, “Talent” kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

Yetenek, “bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme veya davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir” (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21). Başka bir tanımda ise, “bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerileri” şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik yeteneği, iletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği ve benzerleri örnek olarak verilebilir (Altınöz, 2009: 4).

Yetenek, “bireylerin sevdikleri, önemli buldukları ve gayret göstermek istedikleri faaliyetlerde kullandıkları sistematik olarak geliştirilen doğuştan gelen becerileri” ifade etmektedir. Yetenek, bireylerin aynı yaş ya da deneyime sahip diğer bireylerden daha iyi performans göstermeleri için işlevselleştirilmiş, insan işlevinin bir veya daha fazla alanında mükemmel performans göstermelerini sağlar (Nijs vd., 2014: 182).

Gagne (2004) yetenek kavramını, “insan faaliyetinin en az bir alanında sistematik olarak geliştirilen becerilerin ve bilginin olağanüstü ustalığı” şeklinde tanımlamıştır (Gagne, 2004: 120). Yetenek, insanları yetenekli olduğu bir alanda (spor, müzik vb.) olağanüstü ustalık düzeyine ulaştırarak kendi yaşlıları arasında farklılaştırmaktadır.

Müzik, dans, sanat ve edebiyattan spor, satranç, matematik, fen ve yabancı dil öğrenmeye kadar birçok uzmanlık alanında bazı kişilerin diğer kişilerden daha başarılı olduğuna dair birçok kanıt bulunmaktadır. Bu farklılık bir aile içinde bile belirgin bir şekilde görülmektedir. Örneğin, bir müzik aletini kullanmada kardeşlerden biri çok başarılı iken, diğeri başarısız olabilmektedir (Howe vd., 1998: 399). Bu da herhangi bir alanda (spor, müzik vb.) başarılı olan kişilerin diğer kişilerden daha yetenekli olduğunu göstermektedir.

1960 yılında Etiyopya ordusunda bir Onbaşı olan Abebe Bikila adındaki bilinmeyen bir atlet Roma Olimpiyat Oyunları’ndaki maratona çıplak ayakla katılmıştır. Diğer atletler Afrika’lı bu atletle dalga geçmişler ve onun çıplak ayakla bu yarışı kazanamayacağını düşünmüşlerdir. Ancak Abebe Bikila yarışı inanılmaz bir şekilde 2 saat 15 dakika 16 saniyede kazanmış ve o zaman dünya rekoru kırmıştır. Bikila’nın bu başarısının sırrı atletizmde yetenekli olmasıydı. Bikila dört yıl sonraki Tokyo Olimpiyat Oyunları’nda yine altın madalya kazanmış (Elegbe, 2010: 4) ve bu alanda (atletizm) yetenekli olduğunu kanıtlamıştır.

Howe vd. (1998) yeteneğe ilişkin beş temel özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Howe vd., 1998: 399-400):

- ✓ Yetenek genetik olarak bulaşan yapılardan kaynaklanır ve bu nedenle en azından kısmen doğuştan gelir.
- ✓ Yetenek erken bir aşamada ortaya çıkmayabilir, ancak bazı ileri düzey belirtileri olabilir; bu belirtiler olağanüstü performans seviyesine ulaşılmadan önce eğitimli kişiler tarafından teşhis edilir.
- ✓ Bu erken yetenek işaretleri, kimin daha başarılı olacağını tahmin etmek için bir temel oluşturur.
- ✓ Sadece küçük bir grup yeteneklidir. Herkes yetenekli olsaydı başarılı olanlar tahmin edilemez ve açıklanamazdı.
- ✓ Yetenek nispeten etki alanına özgüdür.

1.1.1. Yetenek Kavramının Tarihçesi

Kelime bilimciler (etimologlar) yetenek kavramının binlerce yıllık geçmişinin olduğunu ve bu kavramın zamana, insanlara ve bölgeye göre farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Yetenek kavramı ilk başta Babilliler, Asurlular, Yunanlılar ve Romalılar tarafından ağırlık birimi olarak kullanılmıştır (Tansley, 2011: 267).

Eski İngilizce’de yetenek (talent) kavramı Latince “talentum” kavramından (Knowles, 2005; Stevenson, 2010), “talentum” kavramı ise denge, ağırlık ve para birimi anlamına gelen Yunanca “talanton” kavramından türemiştir (Hoad, 1996). Örneğin, Antik Yunanistan’da bir yetenek ağırlık birimi olarak 25.86 kg’a (Darwill, 2008; Howatson, 2011); para birimi olarak 60 minas’a ya da 6000 drachmas’a (Howatson, 2011) karşılık gelmektedir. O zamanlar 3,5 drachmas bir kişinin bir haftalık çalışma ücretine (Darwill, 2008), 50 minas ise (bir yetenekten daha az) çok büyük bir evi satın almak için gerekli olan ücrete (Howatson, 2011) karşılık gelmektedir. Bu nedenle yetenekler değerli ve kıymetliydi, sadece zengin insanlarda bulunmaktaydı (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 292).

Yetenek kavramı İngilizce’ye İncil aracılığıyla girmiştir (Tansley, 2011: 267). Matta İncil’indeki yetenekle ilgili kıssa yeteneğe atfedilen değeri göstermektedir. Bu kıssada zengin bir adam uzun bir yolculuğa çıkmadan önce, üç hizmetçisine yeteneklerini dikkate alarak birine beş, birine iki ve birine de bir talant vermiştir. Beş ve iki talant alan hizmetçiler bu parayı hemen işletmişler ve değerini iki katına çıkartmışlardır. Bir talant alan hizmetçi ise parayı toprağa saklamıştır. Uzun zaman sonra bu hizmetçilerin efendisi evine dönmüş ve hizmetçilerden hesap sormuştur. Beş ve iki talant alan hizmetçiler efendilerine aldıklarının iki katı fazla talant teslim etmişler ve efendileri de onlara “aferin, siz iyi ve güvenilir hizmetçisiniz” demiş ve onları ödüllendirmiştir. Bir talant alan hizmetçi ise aldığı talantı efendisine teslim etmiş ve efendisinden korktuğu için onu toprağa sakladığını söylemiştir. Efendisi de ona “sen kötü ve tembel hizmetçisin” demiş ve onu cezalandırmıştır (Matta İncili, 25: 14-30).

Bu kıssanın Yunanca versiyonu “talent” yerine “yetenek” kelimesini kullanır ancak yeni İngilizce İncil, Yunanca kelime olan “yeteneği”, “sermaye” olarak çevirir. Bugün İKY alanındaki akademisyenler beşeri sermaye kavramını, yetenek kavramının eş anlamlısı olarak kullanırlar (Tansley, 2011: 267).

Yetenek kavramı farklı zamanlarda farklı anlamlar kazanmıştır. Yetenek kavramının hangi zamanda hangi anlama geldiği aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 292; Tansley, 2011: 267).

On üçüncü yüzyılda yetenek, ya bir kişinin bir şeyler yapmak istemesini sağlayan duygu (bir eğilim) ya da bir kişinin karakterinin doğal özellikleri (bir huy/mizaç) olarak görülmüştür.

On beşinci ve on altıncı yüzyılda yetenek, insanların kullanmaları ve geliştirmeleri için onlara Allah tarafından emanet edilen zihinsel yetenek veya özel yetenekler anlamında kullanılmıştır. Yeteneğin bu anlamı, yeteneğin doğuştan geldiğini ve Allah tarafından verilen bu yeteneğin kullanılması ve geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

On yedinci yüzyılda yetenek, olağanüstü insanlar tarafından sahip olunan doğuştan gelen kabiliyetler ve beceriler anlamında kullanılmıştır.

On dokuzuncu yüzyılda yetenek, yetenekli bir insanla şekillendirilmiş olarak görülmeye başlanmıştır. Bu yüzyılda, yeteneği insanların özellikleri olarak karakterize eden “nesnel” yaklaşım (insanların özellikleri olarak yetenek) yerine, ilk kez “öznel” yaklaşım (insan olarak yetenek) ile karşılaşılmıştır.

1.1.2. İş Yaşamında Yetenek Kavramı

Tüm işletmelerde geçerli olan evrensel bir yetenek tanımı yoktur. Genel olarak, işletmeye rekabet avantajı sağlayan çalışanlar “yetenek” olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin uzun dönemli başarısını belirleyen çalışanların yetenekleri, becerileri ve bağlılıklarıdır. Bununla birlikte işletmeler her çalışanın bir yetenek olamayacağı gerçeğini kabul etmektedir. Yetenek bazen kıt becerilerin eşanlamlısı olarak kullanılmaktadır. Yetenek bazen liderlik yeteneğini bazen ise bilgi çalışanlarını ifade etmektedir. Tanımların çeşitliliğine rağmen ortak bir payda, yetenekli çalışanların işletmelerin başarılı olmasına önemli ölçüde katkıda bulunacak teknik kapasiteye ve liderlik potansiyeline sahip olmasıdır (Elegbe, 2010: 5).

Ulrich ve Smallwood (2011)’a göre yetenek, yetkinlik (iş yapabilme) x bağlılık (iş yapmaya istekli) x katkı (işlerinde anlam ve amaç bulma) sözcüklerinin çarpımı sonucunda oluşmaktadır. Yetkinlik, bugünün ve yarının işleri için gerekli olan bilgi, beceri ve

değerleri ifade etmektedir. Yetkinlik önemlidir, çünkü yetersizlik veya ehliyetsizlik kötü karar verme sürecine yol açmaktadır. Ancak bağıllık olmadan yetkinlik pek işe yaramaz. Bağıllık, çalışanların kendi enerjilerini işletmenin başarısı için harcamaya istekli olduğu anlamına gelmektedir. Katkı, çalışanların işletmelerine aktif katılımları ile birlikte kişisel ihtiyaçlarının karşılandığını hissetmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu üç kavramdan herhangi biri eksikse, diğer ikisi onun yerini dolduramaz (Ulrich ve Smallwood, 2011: 6).

İş yaşamında yetenek kavramı; yetkinlik, performans ve potansiyel kavramları ile bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Yetkinlik, mükemmel performansa ulaşmada ayırt edici bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlardır. Performans, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktıya/sonuca göre, işletme hedefinin ya da kişisel görevin yerine getirilme derecesini ifade etmektedir. Potansiyel ise henüz ortaya çıkmamış bir gizil güçtür (Athı, 2010: 39).

Yetenekli çalışanlar tüm işgücünden ziyade, kabiliyet, potansiyel veya performans açısından en üst sıralarda yer alan seçkin bir çalışan grubundan oluşmaktadır (Stahl vd., 2012: 4). Bu çalışanlar en yüksek potansiyel seviyelerini göstererek ya anında ya da daha uzun dönemde ortaya koydukları katkılar ile örgütsel performansta en büyük farkı yaratabilen kişilerdir (Tansley, 2011: 272).

Yetenekli çalışanlar üstün başarılar sergileyen, başkalarına üstün başarılar elde etmesi için ilham veren ve işletmenin temel yetkinliklerini ve değerlerini benimseyen çok küçük bir grup bireydir. Bu çalışanların kaybı ya da yokluğu, işletmenin mevcut ve gelecekteki performansı üzerinde oluşturacağı güçlü olumsuz bir etki nedeniyle işletmenin büyümesini veya gelişmesini ciddi bir şekilde sekteye uğratabilir (Berger, 2004a: 4).

Yetenekli çalışanlar katkıları, performansları ve yüksek potansiyel seviyeleri ile hem bugün hem de gelecekte örgütsel etkinlik üzerinde bir etki yapabilecek becerilere, yetkinliklere ve kabiliyetlere sahip kişilerdir. Towers Perrin tarafından yapılan araştırmaya (2006) göre; (1) üst düzey liderler, (2) liderlik potansiyeli olan orta düzey çalışanlar, (3) önemli katkı sağlayanlar veya teknik uzmanlar ve (4) liderlik potansiyeline sahip giriş seviyesindeki çalışanlar “yetenekli” olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler bir işletmedeki toplam işgücünün yaklaşık yüzde 15’ini oluşturmaktadır (Elegbe, 2010: 6).

1.1.3. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatürde yetenek kavramı ile yakın ilişki içerisinde olan ancak karıştırılmaması gereken benzer kavramlar bulunmaktadır. Yetenek kavramını daha iyi anlamak için bu kavramın benzer kavramlarla olan ilişkisine bakmak gerekir.

1.1.3.1. Yetenek ve yetkinlik ilişkisi

Yetkinlikler, bir bireyin rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesi için gereken beceri, bilgi ve davranışlardır. Beceriler, bireyin öğrenme ve deneyimle geliştirdiği ve yapabildiği şeydir. Bilgi, bu becerileri uygulamak ve rolü veya görevi yerine getirmek için bireyin bildiği veya bilmesi gereken şeydir. Davranış ise bireyin en etkili olması için nasıl davranması gerektiğidir (Cheese, 2008: 91). Yetkinlik bir beceriden daha fazlasıdır. Bilgiyi içerir ve performansla ilişkilidir ve ayrıca geliştirilebilir (Lumme-Tuomala, 2019: 61).

Athey ve Orth (1999) yetkinlik kavramını, “yüksek performans ile bağlantılı ve işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışları içeren birtakım gözlemlenebilir boyut” olarak; Spencer ve Spencer (1993) “bireyin bir işte ya da durumda üstün performans göstermesine neden olan temel özelliği” olarak; Brockbank vd. (1999) ise “bireyin kim olduğu, ne bildiği ve ne yaptığı” olarak tanımlamışlardır (Luna-Arocas ve Morley, 2015: 32).

Ulrich ve Smallwood (2011: 6) yeteneğin, “yetkinlik”, “bağlılık” ve “katkı” sözcüklerinin çarpımı sonucunda oluştuğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yetenek kavramı, yetkinlik kavramını da kapsayan daha geniş bir kavramdır.

1.1.3.2. Yetenek ve beceri ilişkisi

Yetenek kavramı beceri kavramı ile çok yakından alakalıdır. Pek çok durumda bir başarımın yetenek mi yoksa beceri mi olduğu konusu tam olarak netleştirilmez. Beceri, zaman içerisinde deneme yanılma yoluyla, eğitimle, okul veya kurslarla belirli edinimleri kazanmadır. Beceride güzel yazı yazma, güzel konuşma, matematik işlemlerini hızlı yapma, güzel resim çizme ve güzel şarkı söyleme gibi “yapabilme” önemlidir. Yetenekler genelde kalıtsaldır. Yetenek potansiyel olarak yapabilme kabiliyetini gösterir. Yetenek

hamdır, geneldir, genişir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin sergilenmesi veya kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir (şencan, 2011).

Yetenek kavramı doğuştan gelen bir takım yapabilirliklere işaret ederken; beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak vd., 2007: 248). Becerinin yetenektan temel farkı, öğrenme ile edinilmesidir. Beceri sonradan öğrenme ile kazanılabilen bir yapabilme durumudur (Akar, 2012: 31).

1.1.3.3. Yetenek ve potansiyel ilişkisi

Potansiyel, bir çalışanın bulunduğu mevcut pozisyonundan daha st düzey bir pozisyonda görev yapabilme ve yüksek performans gösterme olasılığını ifade etmektedir (Yazıcıoğlu, 2006: 5). Birçok büyük organizasyonda yetenek, özellikle liderlik pozisyonları olmak üzere daha st düzey pozisyonlara ilerleme potansiyeli en yüksek olan çalışanlarla ilişkilidir. Yüksek potansiyelli çalışanlar, daha kritik ve st düzey pozisyonlara yükselme ve başarılı olma yeteneği, bağlılığı ve arzusu olan kişilerdir (Tansley, 2011: 272).

Yüksek potansiyelli çalışanlar işletmenin her kademesinde kilit pozisyonlarda bulunur. Ulrich ve Smallwood (2011) yüksek potansiyelli çalışanların; hırslı olma, yetenekli olma, evik olma ve başarılı olma gibi dört önemli özelliğe sahip olduğunu ve bu çalışanların toplam iş gücü içerisindeki oranının %10-15 arasında değişebileceğini ileri sürmüşlerdir (Ulrich ve Smallwood, 2011: 4).

1.1.3.4. Yetenek ve performans ilişkisi

Boxall ve Purcell (2003) performansın “yetenek”, “motivasyon” ve “fırsat” olmak üzere üç önemli unsurdan oluştuğunu ne sürmüşler ve aşağıda olduğu gibi formüle etmişlerdir. Bu unsurların her biri, kariyer yönetiminin tüm yönleriyle açıkça bağlantılıdır. Etkili kariyer yönetimi, çalışanların yeteneklerini en st düzeye çıkarmaya, motivasyonel deneyimler sağlamaya ve beceri ve bilgileri geliştirme ve uygulama fırsatı sağlamaya yardımcı olacaktır (Yarnall, 2008: 11).

Performans = Yetenek + Motivasyon + Fırsat

Yetenek bir rolde yüksek performansla ilişkili tekrarlanan davranış biçimidir, ancak bu sadece yetenekle ilgili resmin küçük bir parçasıdır. Yüksek performans; yüksek uzmanlık, liderlik davranışları, yaratıcılık ve inisiyatif alma gibi yetenekli kişilerle en sık ilişkilendirilen diğer özelliklerle de bağlantılıdır (Tansley, 2011: 272).

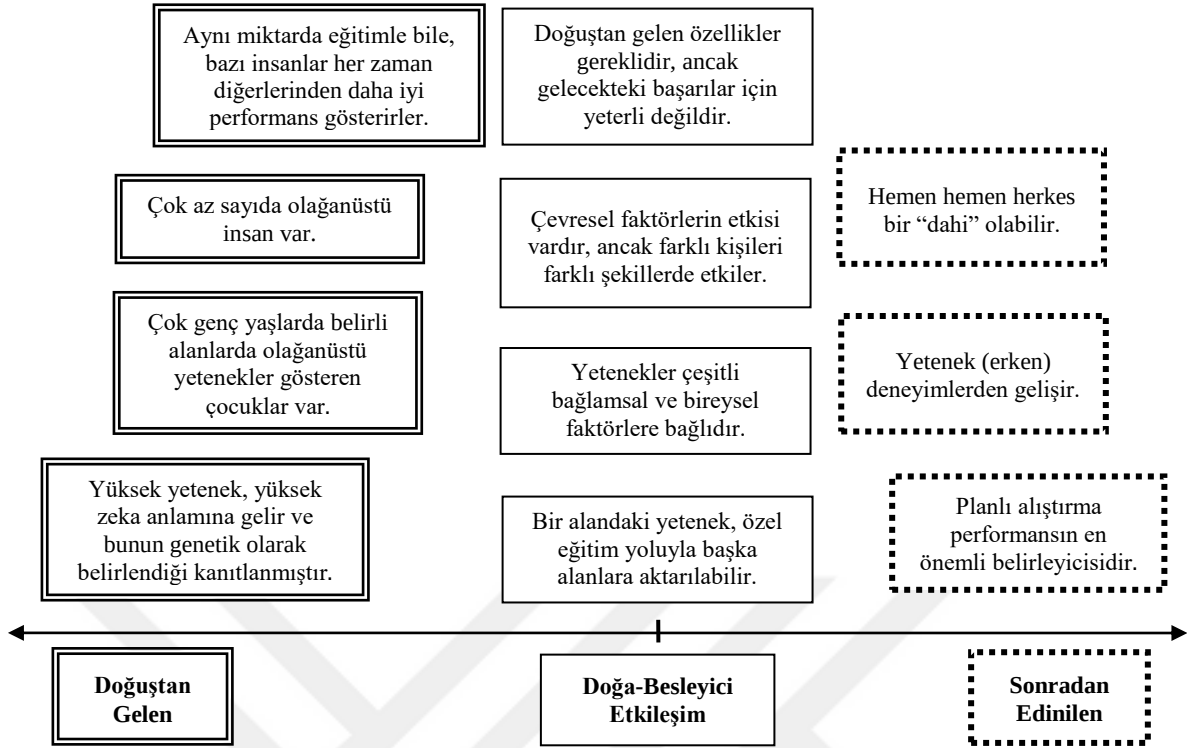
Performans, doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür (Kaynak, 1990: 152). Eğitim ve deneyim yoluyla yeni yetenekler edinen veya yeteneklerini geliştiren çalışanlar daha yüksek performans gösterebilirler. Yani yetenek ve performans arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmakta, yetenek performansı arttırmaktadır (Akar, 2012: 30).

1.2. Yetenek Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Yetenek kavramının anlamı tartışmalıdır (Lewis ve Heckman, 2006; Tansley, 2011; Meyers ve van Woerkom, 2014). Yetenek yönetimi araştırmacıları tarafından üzerinde mutabık kalınan tek bir yetenek tanımı yoktur ve bu nedenle literatürde bu kavrama ilişkin farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır (Eriksson, 2019: 1). Bunlardan birincisi, yeteneği “doğuştan gelen”, “sonradan edinilen” ve “doğa-besleyici etkileşimi sonucunda ortaya çıkan” şeklinde tanımlayan yaklaşımdır (Meyers vd., 2013: 308). İkincisi ise, yeteneği “nesnel” ve “öznel” şeklinde tanımlayan yaklaşımdır (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 297). Söz konusu bu yaklaşımlar aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır.

1.2.1. Doğuştan Gelen, Sonradan Edinilen ve Doğa-Besleyici Etkileşimi Sonucunda Ortaya Çıkan Yetenek Yaklaşımı

Yetenek kavramının tanımına ilişkin yaklaşımlardan ilki yeteneğin doğuştan geldiği, sonradan edinildiği ve doğa-besleyici etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı ile ilgilidir. Meyers vd. (2013) yetenek kavramının anlamını açıklığa kavuşturmak için yetenek doğuştan mı gelir? Sonradan mı edinilir? Yoksa doğa ve besleyici bileşenler arasındaki etkileşimin sonucunda mı ortaya çıkar? sorularına cevap aramışlardır. Araştırmacılar bu üç yaklaşımın her birini destekleyen temel argümanları aşağıdaki Şekil 1.1’de yer alan doğuştan gelen yetenektan sonradan edinilen yeteneğe kadar uzanan süreklilik çizgisi üzerine yerleştirerek yukarıda ifade edilen sorulara cevap bulmaya çalışmışlardır (Meyers vd., 2013: 308).



Şekil 1. 1. Süreklilik Çizgisi Üzerine Yerleştirilen Yetenekle İlgili Temel Argümanlar

Kaynak: Meyers vd., 2013: 308.

Şekil 1.1’de yer alan süreklilik çizgisinin sol tarafı doğuştan gelen özelliklere en çok vurgu yapan argümanları gösterirken, sağ tarafı sonradan edinilen özelliklere en çok vurgu yapan argümanları göstermektedir. Süreklilik çizgisinin orta tarafı ise doğa ve besleyici bileşenler arasındaki etkileşimi destekleyen argümanları göstermektedir.

Bir işletme ihtiyaç duyduğu yetenek türüne, önceki deneyimlerine, iş gücü piyasasındaki yetenek arzına, işgücü piyasası düzenlemelerine ve belirli stratejik hususlara dayanarak kendisini Şekil 1.1’de görülen süreklilik çizgisi üzerinde bir yerde konumlandırabilir. İşletmelerin bu doğrultuda yapacağı ilk iş, aşağıdaki dört önemli soruya cevap bulmaktır (Meyers vd., 2013: 314).

- ✓ İşletmede ne tür yeteneklere ihtiyaç vardır? Örneğin, işletme liderlik yeteneğine mi yoksa teknik yeteneğe mi daha çok bağlıdır?
- ✓ İşletme yetenekli bireylerle hangi kritik pozisyonları doldurmak istemektedir?
- ✓ İşgücü piyasasındaki yetenek arzı ne kadar kıttır/azdır?
- ✓ Çalışanlar işten ne kadar kolay çıkartılabilir?

Bu soruların cevaplarını bulmak, deneyimli İKY uygulayıcılarına, ihtiyaç duyulan yeteneğin sınırlı bir çaba ile geliştirilip geliştirilemeyeceğini veya geliştirme sürecinin oldukça karmaşık ve maliyetli olup olmayacağını belirlemelerine yardımcı olabilir.

İşletmeler öncelikle liderlik veya teknik/uzmanlık yeteneğinden hangisine daha fazla ihtiyaç duyduğunu belirlemelidir. Yetenek yönetimi esas olarak liderlik yeteneğini hedeflediğinde, süreklilik çizgisi üzerinde bir konum bulmak için lider olunur mu yoksa doğudur mu? sorusuna cevap aramak gerekir. Liderlik yeteneği doğuştansa süreklilik çizgisinin sol tarafında bir konum, liderlik sonradan ediniliyorsa süreklilik çizgisinin sağ tarafında bir konum bulmak daha uygun olabilir. Yetenek yönetimi esas olarak teknik yetenekleri hedeflediğinde, teknik pozisyonlar geliştirilebilecek çok fazla özel bilgi ve beceri gerektirdiğinden süreklilik çizgisinin sağ tarafında bir konum bulmak daha uygun olabilir (Wanzel vd., 2002). Ancak matematiği sevme ve anlama, teknik becerilerin geliştirilmesinde ön koşul olabilir. İşletmeler oldukça dinamik koşullarda çalıştığında veya yeni kurulduğunda gelecekteki yetenek gereksinimlerini tahmin etmekte zorlanabilir. Bu gibi durumlarda, çalışanların uyumunu ve esnekliğini etkileyen zeka ve öğrenme çevikliği gibi meta-yetkinlikler yetenek yönetimi için esas olabilir (Dries vd., 2012). İş mevzuatı çalışanların işten çıkarılmasına engel olduğu durumlarda, işletmeler yeteneklerin geliştirilebileceği fikrini benimseyebilir ve tüm çalışanların en iyisini ortaya çıkarma stratejisini takip edebilir. Ayrıca işgücü piyasasındaki yetenek arzı çok az ise, işletmeler yeteneği bir alandan diğerine aktarma gibi doğa-besleyici etkileşimi bağlamında tartışılan olasılıkları da düşünebilir (Rappaport vd., 2003).

Yeteneğin doğuştan geldiğinin, sonradan edinildiğinin ya da doğa-besleyici etkileşimi sonucunda ortaya çıktığının tam olarak anlaşılması, yetenek yönetiminin pratikte uygulanması için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, işletmelerin yetenekli çalışanların belirlenmesi, seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi yetenek yönetimi uygulamalarından hangisine daha fazla odaklanıp odaklanmayacağını etkileyecektir. Yeteneğin doğuştan geldiğine inanılması, yetenekli çalışanların belirlenmesine ve elde tutulmasına; yeteneğin sonradan edinildiğine inanılması, yetenekli çalışanların eğitilmesine ve geliştirilmesine; yeteneğin doğa-besleyici etkileşimi sonucunda ortaya çıktığına inanılması, yalnızca doğuştan yetenekli olan çalışanların geliştirilmesine odaklanmayı gerektirir (Meyers vd., 2013: 313-314).

1.2.1.1. Doğuştan gelen yetenek yaklaşımı

İngilizce’de ve diğer Avrupa dillerinde yetenek, belirli bir çalışma alanında kendini gösteren ve bir şekilde üstün performansla bağlantılı olan doğuştan gelen üstün zekalılık olarak tanımlanmaktadır. Yani insanların sahip olduğu nitelikler ya da yetenekler öğrenme yoluyla değil, doğuştan gelmektedir (Tansley, 2011: 268).

Doğuştan gelen yetenek, McKinsey danışmanları tarafından ilan edilen “yetenek savaşları” ile ilgilidir (Michaels vd., 2001). Yeteneğin savaşılmaya değer olduğu fikri, gerçek yeteneğin geliştirilemeyeceği ve bu nedenle kıt olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yetenek gibi kıt olan kaynaklar tüm insanlara eşit olacak şekilde dağıtılmamıştır. Yani bazı insanlar yetenek sahibi iken, çoğu insan yetenek sahibi değildir (Meyers vd., 2013: 314).

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi yeteneğin doğuştan geldiği varsayımını destekleyen temel argümanlar şunlardır: (1) Yüksek yetenek, yüksek zeka anlamına gelir ve bunun genetik olarak belirlendiği kanıtlanmıştır. (2) Çok genç yaşlarda belirli alanlarda olağanüstü yetenekler gösteren çocuklar vardır. (3) Çok az sayıda olağanüstü insan vardır. (4) Aynı miktarda eğitimle bile, bazı insanlar her zaman diğerlerinden daha iyi performans gösterir.

Yukarıda sayılan bu temel argümanlar, en iyi bireyleri bulmaya ve işe almaya ve bu bireyler ile işletme arasında güçlü ve kalıcı bağlar oluşturmaya odaklanan bir yetenek yönetimi sisteminin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle yeteneğin doğuştan geldiğine inanılması, yetenekli kişilerin belirlenmesi, işe alınması ve elde tutulması gibi yetenek yönetimi uygulamalarını daha önemli hale getirmektedir. Bu yüzden işletmeler, işveren olarak itibarını iyileştirmek ve yeterli sayıda nitelikli adayın işletmeye iş başvurusunda bulunmasını sağlamak için güçlü bir işveren markası oluşturmalıdır (Meyers vd., 2013: 314).

Çoğu İKY uzmanı ve uygulayıcısı, yeteneğin en azından bir dereceye kadar doğuştan geldiğine inanmaktadır. Yeteneği doğal bir yetenek olarak kavramsallaştırmak, yeteneğin nasıl yönetilebileceği konusunda önemli etkilere sahiptir. Örneğin, Buckingham ve Vosburgh (2001) bilgi ve becerileri öğretmenin nispeten daha kolay olduğunu, yeteneğin ise daha zor olduğunu ve bunun da uzun sürebileceğini iddia etmişlerdir. Bu yazarlara göre, yeteneği öğrenmek ya da öğretmek neredeyse imkansızdır. Davies ve Davies (2010)

ise doğuştan gelen yeteneği geliştirmenin zor olacağını ve bu yüzden işletmelerin, yetenekli kişilerin bulunmasına ve işe alınmasına daha fazla odaklanmaları gerektiğini ifade etmişlerdir (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 293-294).

1.2.1.2. Sonradan edinilen yetenek yaklaşımı

Yetenek eğitim ve öğretim yoluyla sonradan edinildiğine göre yetenek yönetimi sistematik olarak çalışanların geliştirilmesine odaklanacaktır. Bu nedenle yetenek yönetimi sistemleri çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan çeşitli insan kaynakları uygulamalarından daha çok yararlanmaktadır. Bu uygulamalar arasında; yönetim becerileri eğitimi, zorlayıcı görevler, liderlik deneyimleri sağlama, iş rotasyonları, koçluk ve mentorluk yer almaktadır (Dries ve Pepermans, 2008 akt. Meyers vd., 2013: 315).

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi yeteneğin sonradan edinildiği varsayımını destekleyen temel argümanlar şunlardır: (1) Planlı alıştırma performansın en önemli belirleyicisidir. (2) Yetenek (erken) deneyimlerden gelişir. (3) Hemen hemen herkes bir “dahi” olabilir.

Sonradan edinilen yetenek yaklaşımı, deneyimlerden öğrenme (McCall, 1998; 2010) ve planlı alıştırma (Ericsson vd., 2009) gibi iki önemli konuya odaklanmaktadır. Deneyimlerden öğrenmenin önemi liderlik gelişimi bağlamında vurgulanmıştır. McCall, liderlik yeteneğinin birincil kaynağının deneyimler olduğunu ve bu yüzden genetiğin, eğitim programlarının ve işletme okullarının büyük liderler yaratmadaki etkisinin azaldığını ileri sürmüştür. Diğer önemli bir konu olan planlı alıştırma ise çalışanların yüksek performans göstermesini sağlamak için özel olarak tasarlanmış programlardır. Örneğin, Ericsson (2009) insanların bir konuda uzmanlaşabilmesi için en az 10.000 saatlik programlara katılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu programların zaman alıcı ve karmaşık bir süreç olduğu ifade edilse de, çok etkili bir öğrenme aracı olduğu belirtilmektedir (Meyers vd., 2013: 316).

Ericsson vd. (2007)’nin satranç, dans ve müzik gibi çok çeşitli alanlarda yaptıkları araştırmada, yeteneğin doğuştan gelmediği ve neredeyse her zaman sonradan edinildiği sonucuna ulaşılmıştır. Pfeffer ve Sutton (2006)’a göre yetenek, her zaman deneyim ve çabanın bir fonksiyonudur. İnsanlar planlı alıştırma ve deneyimlerden öğrenme yoluyla sonradan yetenek edinebilirler (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 294).

Sonradan edinilen yeteneğin doğuştan gelen yeteneğe göre temel farkı, daha fazla kapsayıcı olmasıdır. Yetenek doğuştan gelen faktörlere dayanmıyorsa, potansiyel olarak daha fazla insan yetenekli olabilir. Bu nedenle yetenek yönetimi, yetenekli kişilerin belirlenmesine ve işe alınmasına daha az; eğitilmesine ve geliştirilmesine daha fazla odaklanmaktadır (Meyers vd., 2013: 315).

1.2.1.3. Doğa-besleyici etkileşimi sonucunda ortaya çıkan yetenek yaklaşımı

Csikszentmihalyi (1998) bu yaklaşımı, “yetenek ya hep ya hiç armağan değildir, meyve vermek için yetiştirilmesi gereken bir potansiyeldir” diyerek özetlemiştir (Meyers vd., 2013: 311). Bu yaklaşıma göre, yetenek ne tamamen doğuştan gelir ne de tamamen sonradan edinilir, her ikisinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi yeteneğin doğa-besleyici etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı varsayımını destekleyen temel argümanlar şunlardır: (1) Bir alandaki yetenek, özel eğitim yoluyla başka alanlara aktarılabilir. (2) Yetenekler çeşitli bağlamsal ve bireysel faktörlere bağlıdır. (3) Çevresel faktörlerin etkisi vardır, ancak farklı kişileri farklı şekillerde etkiler. (4) Doğuştan gelen özellikler gereklidir, ancak gelecekteki başarılar için yeterli değildir.

Silzer ve Church (2009) yeteneği, hem doğuştan gelen yeteneklerin hem de öğrenilmiş becerilerin bir karışımı olarak görürler. Yazarlar, doğuştan gelen yeteneklerin öğrenme yoluyla ve kullanılmasına fırsat tanınmasıyla gelişeceğini ve genişleyeceğini ileri sürmüşlerdir (Silzer ve Church, 2009: 379). İşletmeler doğuştan yetenekli olan çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunarak ve onları yeteneklerini kullanabilecekleri stratejik pozisyonlara yerleştirerek onların yeteneklerini geliştirebilir. Aksi halde bu çalışanlar mevcut yeteneklerini de kaybedebilirler.

Gagné (2004) farklılaşmış üstün zekâ ve yetenek modeli çerçevesinde, doğuştan gelen özelliklerin eğitim ve öğretim yoluyla geliştirilerek yeteneklerin inşa edilebileceğini belirtmiştir. Doğuştan gelen bu özelliklerin yeteneğe dönüşme süreci gelişimsel süreç olarak adlandırılmıştır. Gelişim süreci gerçekleşmezse, doğuştan gelen özellikler boşa gider ve mükemmel performans ortaya çıkmaz. Örneğin, müziğe yatkın olan bir kişi enstrüman çalmayı öğrenemediği için başarılı bir müzisyen olamaz, müziğe yatkın olmayan bir kişi ise asla başarılı bir müzisyen olamaz (Meyers vd., 2013: 312).

Yetenek genellikle zihinsel güç, Allah tarafından verilen doğal bir bağış, kabiliyet, beceri, doğal bir kapasite ya da özel bir hediye anlamına gelmektedir. Bu tanımda ortak olan şey, yeteneğin sonradan edinilmediği, doğuştan geldiği ve bir insanın ya sahip olduğu ya da olmadığıdır. Örneğin; müzik, dans, oyunculuk ve spor gibi belirli alanlarda yetenekli olan kişiler diğer kişilerden daha üstündür. Ancak sadece bir yeteneğe sahip olmak, yetenek sahibini mükemmel yapmaz. Onlar yeteneklerini geliştirerek ve kullanarak olağanüstü sonuçlar elde edebilirler. Bu nedenle herhangi bir yeteneğe sahip kişilerin yeteneklerini kendi ve toplumun çıkarları için geliştirmeleri ve kullanmaları ahlaki bir zorunluluk olarak görülmektedir (Elegbe, 2010: 4-5).

1.2.2. Nesnel ve Öznel Yetenek Yaklaşımı

Yetenek kavramının tanımına ilişkin yaklaşımlardan ikincisi yeteneğin nesnel ve öznel olduğu ile ilgilidir. Gallardo-Gallardo vd. (2013) yetenek kavramının kavramsallaştırılması için aşağıdaki Şekil 1.2’de yer alan modeli geliştirmişlerdir. Bu model nesnel ve öznel yetenek yaklaşımının özetini sunmaktadır.



Şekil 1. 2. İş Dünyasında Yeteneğin Kavramsallaştırılmasına İlişkin Model

Kaynak: Gallardo-Gallardo vd., 2013: 297.

1.2.2.1. Nesnel yaklaşım

Nesnel yaklaşım, yeteneği insanların özellikleri olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, yeteneğin doğuştan geldiğine; yeteneğin planlı alıştırmalar ve deneyimlerden öğrenme yoluyla sistematik bir şekilde geliştirildiğine (yeteneğin sonradan edinildiğine); çalışanın hem işe hem de işletmeye bağlılık göstererek işletmenin başarısı için motive olduğuna; çalışanın yeteneği ile bulunduğu işletme ve/veya pozisyon arasındaki uyuma ilişkin dört farklı yaklaşımı içermektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 293).

Doğuştan gelen ve sonradan edinilen yetenek yaklaşımı bir önceki kısımda detaylı olarak ele alındığından burada bir kez daha üzerinde durulmayacaktır. Dolayısıyla aşağıda sadece “bağlılık olarak yetenek” ile “uyum olarak yetenek” yaklaşımları ele alınacaktır.

Bağlılık olarak yetenek

Bağlılık olarak yetenek, çalışanların hem yaptıkları işe hem de istihdam edildikleri işletmeye bağlılık göstermesine odaklanır. İşe bağlılık olarak yetenek, odaklanmayı, dikkati ve adanmışlığı yönlendiren insana özgü bir şey olarak kavramsallaştırılır (Pruis, 2011). Bu yaklaşıma göre, başkalarının terk edeceği veya hiç başlamayacağı projeler yetenekli çalışanların işe odaklanması ve azim göstermesi sonucunda başarılı bir şekilde tamamlanır. Bu anlamdaki yetenek; irade, azim, motivasyon, ilgi ve tutku ile ilişkilidir (Weiss ve MacKay, 2009). İşletmeye bağlılık olarak yetenek ise, çalışanların işletmenin başarısı için ekstra iş yapmaya ne kadar istekli olduğunu ifade eder ve böylece kişisel hedeflerle örgütsel hedefler uyumlu hale getirilir (Ulrich, 2007). Jericó (2001)’nin ileri sürdüğü gibi, bağlılık sadece işletmeye en iyisini vermek anlamına gelmez, aynı zamanda işletmeden ayrılmanın önünde bir engel olarak işlev görür (yani, devir hızının olumsuz bir belirleyicisi olarak) (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 294).

Uyum olarak yetenek

Uyum olarak yetenek, çalışanların yeteneği ile çalıştığı bağlam arasındaki uyumu ifade eder. Diğer bir ifadeyle, yetenekli kişileri/çalışanları yeteneklerine uygun doğru işletmeye ve/veya pozisyona doğru zamanda yerleştirmektir. Uyum yaklaşımı, yetenek yönetiminin tartışılması için gereklidir, çünkü bağlamın önemini vurgular, yeteneğin anlamının mutlak

yerine göreceli olduğunu ve nesnel yerine öznel olduğunu ima eder (González-Cruz vd., 2009; Jericó, 2001). Yetenek örgütün kültürüne, çevresine ve iş türüne bağlı olarak tanımlanmalı ve işlevselleştirilmelidir (Pfeffer, 2001). Örgütsel bağlam kritik öneme sahiptir, çünkü çalışanların yakın çevresine, aldıkları liderliğe ve birlikte çalıştığı ekip çalışmasına bağlı olarak normal seviyenin üstünde veya altında performans göstermesi beklenir (Iles, 2008). Collings ve Mellahi (2009) bir işletmedeki kritik pozisyonları belirlemenin yetenek yönetiminin ilk ve önemli bir aşaması olduğunu ve daha sonra yetenekli çalışanlarla bu kritik pozisyonların doldurulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Becker vd. (2009) ise bir işletmedeki en yetenekli çalışanların A sınıfı pozisyonlara yerleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 294).

1.2.2.2. Öznel yaklaşım

Öznel yaklaşım, yeteneği insan olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım bir işletmedeki tüm çalışanları yetenekli olarak gören “kapsayıcı yaklaşım” ve bir işletmedeki sadece küçük bir çalışan grubunu yetenekli olarak gören “özel yaklaşım” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 295). Bu iki yaklaşım çalışmanın ileriki kısımlarında detaylı olarak ele alınacağından burada çok fazla üzerinde durulmayacaktır.

Özel yaklaşım

Özel yaklaşım, kapsayıcı yaklaşımın aksine çalışanların farklılaştırılmasına dayanmakta ve işletmedeki tüm çalışanların değil, sadece seçkin küçük bir çalışan grubunun yetenekli olduğunu savunmaktadır. Bu grupta yer alan çalışanların en önemli özelliği yüksek performans göstermeleri ve yüksek potansiyele sahip olmalarıdır.

Yüksek performans olarak yetenek: Yetenekli çalışanlar çoğu zaman yüksek performans gösterirler ve işletmenin en iyileri olarak görülürler (Smart, 2005). Stahl vd. (2007) yetenekli çalışanları, “kabiliyet ve performans açısından en üst sıralarda yer alan seçkin kişiler” olarak; Silzer ve Dowell (2010) “bir işletmede belirli bir teknik alanda, belirli bir yetkinlik veya daha genel bir alanda beceri ve yetenekler açısından olağanüstü kişiler” olarak; Williams (2000) ise “bir dizi etkinlik ve durumda veya bir uzmanlık alanında düzenli bir şekilde olağanüstü yetenek ve başarı gösteren kişiler” olarak tanımlamıştır (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 295).

Yüksek potansiyel olarak yetenek: Yetenekli çalışanlar yüksek potansiyele sahip kişilerdir. Potansiyel henüz gerçekleşmemiş bir gizli faktör olarak tanımlanmaktadır (Altman, 1997 akt. Meyers vd., 2013: 317). Potansiyel, kişilerin şu anda olduklarından daha fazlasını yapabilme olasılığıdır. İstenilen son duruma ulaşabilmek için daha fazla yükselme ve gelişme anlamına gelmektedir (Silzer ve Church, 2009: 379). Yüksek potansiyelli çalışanlar, normal çalışanlardan farklı ihtiyaçlar, motivasyonlar ve davranışlar sergilerken, akranlarından daha hızlı bir şekilde yükselme potansiyeline sahip olduğuna inanılan kişilerdir (Pepermans vd., 2003 akt. Gallardo-Gallardo vd., 2013: 296).

Kapsayıcı yaklaşım

Kapsayıcı yaklaşım, bir işletmedeki tüm çalışanların yetenekli olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, her çalışanın güçlü yönleri bulunmaktadır ve bu nedenle her çalışan güçlü yönlerini kullanarak işletme için katma değer oluşturabilir. Bu yüzden işletmeler sadece yetenekli olan küçük bir çalışan grubuna değil, tüm çalışanlara odaklanmaktadır. Yetenek yönetimi tüm çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmakta ve işletmeler tüm çalışanlara eşit bir şekilde yatırım yapmaktadır.

1.3. Yetenek Savaşları

McKinsey & Company Danışmanlık Şirketi 1997 yılında ABD’de çeşitli endüstrilerde 77 büyük ölçekli şirkette yaklaşık 400 şirket yetkilisi ve 6000 yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Başarılı bir yetenek profiline sahip 20 şirketin vaka çalışmaları ile de desteklenen bu araştırmanın sonuçları; (1) gelecek 20 yıl boyunca en önemli örgütsel kaynağın yetenekler olacağını yani teknolojik olarak okuryazar, küresel düzeyde zeki ve operasyonel açıdan çevik, akıllı ve sofistike yöneticiler olacağını, (2) gelecekte yeteneklere olan talebin artacağını ve arzın azalacağını, (3) gelecekte şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak yetenekli üst düzey yöneticiler için savaşa girmek üzere olduğunu ancak birçok şirketin bu savaşa hazırlıklı olmadığını ve savunmasız durumda olduğunu göstermiştir (Fishman, 1998; Chambers vd., 1998: 46).

McKinsey & Company Danışmanlık Şirketi 2000 yılında 35 büyük ABD şirketinde görevli 410 yönetici üzerinde tekrar bir araştırma yapmış ve üç yıl önce (1997) yaptıkları araştırmayı güncellemiştir. Bu araştırmada, katılımcıların %89’u yetenekli insanları

cezbetmenin; %90'ı ise elde tutmanın 3 yıl öncesine göre daha zor olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları, yeteneklerini en iyi şekilde yöneten şirketlerin hissedarlarına daha iyi sonuçlar sağladığını ortaya koymuştur (Axelrod vd., 2001: 9).

1980'lerde Endüstriyel Çağının küllerinden sessizce yükselen ve her geçen gün daha önemli hale gelen yetenek savaşları gelecekte işletmeleri yeniden şekillendirmeye devam edecektir. İşletme performansının artırılmasında en önemli faktörün artık yetenekler olacağı ve yetenekleri cezbeden, geliştiren ve elde tutan işletmelerin gelecekte rekabet üstünlüğü elde edeceği öne sürülmektedir. Enron Başkanı Kenneth Lay, son zamanlarda "Enron'u rakiplerimizden ayıran tek şey çalışanlarımızdır, yeteneklerimizdir" şeklinde bir açıklamada bulunmuştur. Son on yılda tüm savaşın yetenekler için yapıldığı ve gelecekte de bu savaşın daha şiddetli devam edeceği ileri sürülmektedir (Michaels vd., 2001: 2).

Yetenek savaşları, yeteneğin kıt olduğu yerde veya zamanda işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının etkili bir şekilde işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması anlamına gelmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2007: 20). Yeteneğin çok kıt ve değerli olduğu günümüz rekabet ortamında işletmeler kritik yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma konusunda daha acımasız olmaktadır (McDonnell vd., 2010: 150).

Yetenek savaşları, tüm endüstrilerde faaliyet gösteren her büyüklükteki işletmenin kıt olan insan sermayesini işe almak ve elde tutmak için rekabet ettiği 21. yüzyıl gerçekliğidir. Yetenek savaşları çok şiddetlidir, çünkü her endüstride yetenekli olarak kabul edilen az sayıda insan vardır ve bu insanlar işletmeler için büyük miktarda gelir, kar ve genel başarı sağlarlar (Aguinis vd., 2012: 609).

The Economist Dergisi'nin 2008 yılında ABD, İngiltere, Almanya, Fransa ve Japonya'dan 587 işletme yöneticisi ile gerçekleştirdiği "Yetenek Savaşları-Yarının İşgücünün Mücadelesi" adlı araştırmada, yöneticiler gelecek üç yıl içinde kendi ülkelerinde yetenek kıtlığının artmasına etki edecek faktörleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır (The Economist Intelligence Unit, 2008: 4):

- ✓ Nüfusun yaşlanması,
- ✓ Kişisel değerlerin değişmesi (iş-yaşam dengesine daha fazla odaklanılması),
- ✓ İşletmelerin çalışanların eğitime ve gelişimine yeterince yatırım yapmaması,

- ✓ Üniversitelerin sağladığı bilgi ve beceri ile endüstrilerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceri arasındaki farkın artması,
- ✓ Eğitim standartlarının düşük olması.

Fishman (1997)'a göre yetenek savaşlarının dört önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Aguinis vd., 2012: 610):

- ✓ Üst düzey yetenekleri elde tutma mücadelesi,
- ✓ Üst düzey yetenekleri diğer şirketlerden önce işe almak için yapılan rekabet,
- ✓ Hem büyük hem de küçük şirketlerin artan bir şekilde oyun alanına katılması,
- ✓ Beklenmeyen ve öngörülmeleyen etkiler.

Yetenek savaşlarını körükleyen ve yetenek yönetimini daha önemli hale getiren faktörler ise şunlardır (Deb, 2005: 19).

- ✓ Yetenekli insanlar rekabet avantajı sağlar.
- ✓ Yetenekli insanların sayısı oldukça azdır.
- ✓ Yetenekli insanlar son derece hareketlidir ve örgütsel bağlılıkları düşüktür.

Chambers vd. (1998) yetenek savaşlarını kazanmak isteyen işletmelerin öncelikle yetenek yönetimini önemli bir öncelik haline getirmesi, ihtiyaç duyulan yetenekli kişileri cezbetmek ve elde tutmak için bir çalışan değer önermesi oluşturması ve bunu sürekli iyileştirmesi, yetenekli kişilerin işe alınmasına ve sonra bu kişilerin geliştirilmesine odaklanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Chambers vd., 1998: 46).

1.3.1. Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler

Amerikan Yönetim Derneği 1998 yılında, 36 ülkedeki 1797 yöneticiden 65 farklı iş konusunun mevcut ve gelecekteki önemi hakkında bir değerlendirme yapmalarını istemiştir. Bu araştırmanın sonucunda, 1997 yılında beşinci sırada yer alan iş alma ve elde tutma konularının artan öneminden dolayı bir sonraki yılda üçüncü sırada yer aldığı görülmüştür. Bu değişime neden olan sebepler şunlardır: Yetenekli işgücüne yönelik arz ve

talep arasındaki farkın artması, yetenekli işgücüne ihtiyaç duyan şirket sayısının çarpıcı bir biçimde artması ve işgücü hareketliliğinin artmasıdır (Hiltrop, 1999: 422-423).

Beechler ve Woodward (2009)'a göre yeteneğin niceliğini, niteliğini ve özelliklerini dört önemli faktör belirlemektedir. Bu faktörler şunlardır: Küresel demografik ve ekonomik süreçler, işgücü hareketliliğinin artması, dönüşümsel değişiklikler ve işgücü çeşitliliğinin artmasıdır (Beechler ve Woodward, 2009: 275).

1997 yılında McKinsey & Company Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre, yetenek savaşlarına zemin hazırlayan faktörler şunlardır: Endüstri Çağı'ndan Bilgi Çağı'na geçiş, yüksek vasıflı yönetim yeteneğine olan yoğun talep ve çalışanların bir şirketten diğerine geçiş yapma eğilimidir (Michaels vd., 2001: 3). Yetenek savaşlarına zemin hazırlayan faktörler aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.3.1.1. Endüstri Çağı'ndan Bilgi Çağı'na geçiş

Yetenek savaşları 1980'lerde bilgi çağının doğuşuyla birlikte başlamıştır. Bununla birlikte makineler, fabrikalar ve sermaye gibi maddi varlıkların önemi marka, entelektüel sermaye ve yetenek gibi maddi olmayan varlıklara göre daha da azalmıştır. Şirketlerin yeteneklere olan ihtiyacı geçen yüzyılda önemli bir şekilde artmıştır. 1900'ların başında, tüm işlerin sadece %17'sinde bilgi işçilerine gerek duyulurken, 1900'ların sonunda bu oran %60'ın üzerine çıkmıştır. Bilgi işçileri tarafından yaratılan değer çok büyük olduğundan harika yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak çok daha önemli hale gelmiştir. Örneğin, en iyi yazılımcılar sıradan yazılımcılardan on kat daha fazla kullanılabilir kod yazabilmekte ve ürünleri beş kat daha fazla kar sağlamaktadır. Cisco CEO'su John Chambers, "en yetenekli beş mühendisin iki yüz normal mühendisten daha fazla üretim yapabileceğini" ileri sürmüştür. Bilgi çağına geçiş devam etmektedir. Ekonomi daha fazla bilgi tabanlı hale geldikçe, yetenekli kişilerin fark yaratan değeri artmaya devam edecektir (Michaels vd., 2001: 3).

1.3.1.2. Yüksek vasıflı yönetim yeteneğine olan yoğun talep

Yetenek talebine ek olarak yüksek vasıflı yönetim yeteneğine olan talep zamanla artmıştır. Küreselleşme, serbestleşme ve teknolojiye hızlı gelişmeler çoğu endüstride oyunu

değiştirdiği için yöneticilerin işi daha da zorlaşmıştır. Şirketler risk alabilen, küresel girişimciliğe sahip, teknolojidten anlayan, işleri yeniden canlandırabilecek, çalışanlarına ilham verecek ve meydana gelen zorlukların üstesinden gelebilecek yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. 2000 yılında McKinsey & Company Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan araştırma, büyük şirketlerin yönetim yeteneğine çok gereksinim duyduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmaya katılan şirket yöneticilerinin %99'u yönetici yetenek havuzlarının bundan üç yıl sonra çok daha güçlü olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yalnızca %20'si şirketlerinin, iş fırsatlarının çoğunu takip etmek için yeterli sayıda yetenekli yöneticiye sahip olduğunu kabul etmiştir (Michaels vd., 2001: 3-4).

1.3.1.3. İşgücü hareketliliğinin artması

Şirketlerin yüksek vasıflı yöneticilere olan ihtiyacı fark etmeleri gibi, yöneticiler de şirket değiştirmenin avantajlarını fark etmeye başlamışlardır. 1980'lerin sonundaki kurumsal küçülme, 1990'lı yılların ortalarında iş fırsatlarının artması ve bu fırsatların internet, iş ilanları ve kariyer siteleri aracılığıyla herkese duyurulması çalışanların hareketliliğini arttırmıştır. Birkaç yıl içinde, sık sık şirket değiştirmeye ilişkin eski tabular yıkılmış ve çalışanların özgeçmişinde birden fazla şirketin olması bir onur nişanesi haline gelmiştir. Günümüzde birçok yönetici yeni iş fırsatlarını sürekli takip ettikleri için pasif iş arayanlar haline gelmiştir. Yapılan araştırmada, yöneticilerin %20'si önümüzdeki iki yıl içinde mevcut şirketlerinden ayrılma ihtimalinin yüksek olduğunu, %28'i ise ayrılma ihtimalinin orta derecede olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırmada, genç yöneticilerin şirketlerinden ayrılma ihtimalinin yaşlı yöneticilere göre %60 daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Michaels vd., 2001: 5-6).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkışıyla birlikte şirketler arası sınırlar daha da bulanıklaşmış ve günümüzde bireyler daha iyi iş olanakları ve daha iyi ücret paketleri aramak için daha hareketli ve bu arayışlarında daha seçici hale gelmişlerdir. Daha cazip ücretlerin ve daha elverişli çalışma koşullarının cazibesi, bireylerin bu şirketlere katılmasını teşvik etmiştir. Doğal olarak yetenekli bireyler ihtiyaçlarını veya beklentilerini karşılayacak şirketlere geçmişler ve bu nedenle yetenek arzı ve talebi arasında bir dengesizlik meydana gelmiştir (Ooi, 2009: 25).

Küreselleşme, coğrafi ve kültürel sınırları ortadan kaldırırken işgücü hareketliliğini arttırmıştır (Baruch vd., 2006). Ülkelerarası ve bölgesel ekonomik ve demografik farklılıklar, ücret oranlarındaki farklılıklar, işgücü yaş profillerindeki farklılıklar işgücü hareketliliğini teşvik etmektedir (Pritchett, 2006). Yüksek yetenekli çalışanlar diğer çalışanlara göre daha hareketlidir ve dolayısıyla yüksek göç oranlarına sahiptir ve bu kişilerin göç akışları “beyin göçü” olarak adlandırılmaktadır (Economist, 2006). Ancak “tersine göç” eğilimlerinde de artış görülmektedir. Birçok ülke, yönetim tecrübesi ve girişimcilik becerisine sahip yüksek eğitilmiş ve vasıflı kişilerin ülkelerine tekrar dönmesini teşvik etmektedir (Tung ve Lazarova, 2006). Hükümet politikaları ve ekonomik serbestleşme ile desteklenen dinamik tersine göç, beyin göçünü “yetenek akışına” dönüştürmektedir (Beechler ve Woodward, 2009: 275).

1.3.1.4. Küresel demografik ve ekonomik süreçler

Artan yaşam süresi, doğum oranlarının düşmesi ve savaş sonrası bebek patlaması kuşağının orantısız boyutu genel nüfusun yaş dağılımında ve işgücü havuzu arzında önemli oranda bir değişime neden olan büyük demografik güçlerdir (Potter, 2005). Birçok ülkede sağlık hizmetlerinin iyileşmesi ile birlikte bugün doğan insanlar 65-80 yıl arasında yaşamayı öngörmektedir. İnsanların ömrü uzarken doğum oranlarının da dramatik olarak azaldığı görülmektedir. Ayrıca emeklilik yasalarında ve sosyal güvenlik düzenlemelerinde yapılan değişiklikler ile yaşlılar işgücünde geçmişte olduğundan daha uzun süre, tam zamanlı veya yarı zamanlı rollerde kalabilmektedir (Beechler ve Woodward, 2009: 275).

Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin yetenek havuzları endişe verici bir hızla azalmaktadır. Bebek patlaması kuşağında bulunan çalışanlar emekli olmaya başlamış ve birçok gelişmiş ülkede doğum oranları dramatik bir şekilde azalmıştır. Emekli olanlar ise yanlarında değerli tecrübelerini ve bilgi birikimini alıp gitmiş ve işgücünde büyük boşluklar yaşanmıştır. Örneğin, ABD yaşlanan nüfusu nedeniyle 2010 yılına kadar 5,6 milyon kişilik bir işgücü açığı ile karşı karşıya kalmıştır. Almanya ise daha önce emekli olan çalışanları işgücündeki boşlukları doldurmak için tekrar istihdam etmeye başlamıştır (The Economist Intelligence Unit, 2008: 4).

Demografik değişimlere ek olarak küreselleşme, ülkeler arasında artan ekonomik bütünleşmeyle birlikte işgücü arzını ve yetenek savaşlarını derinden etkilemiştir. Devletler

uluslararası etkileşime giden yasal ve düzenleyici engelleri ortadan kaldırırken, coğrafyaya dayalı ekonomik engelleri de azaltmış ve ayrıca dijital teknolojideki hızlı gelişmeler iletişim ve bilgi işlem maliyetini düşürmüştür (Bryan ve Fraser, 1999). İşgücü piyasasına entegrasyon doğrudan yabancı yatırımlar ile gerçekleşmektedir. Doğrudan yabancı yatırımın yapıldığı bir ülkeye sermaye ile birlikte teknolojik ve yönetsel en iyi uygulamalarda götürülmektedir. Bir ülkede yabancı bir şirket kurulduğu zaman, şirket genellikle yerel çalışanları istihdam etmeye ve bu kapsamda yeni işler ve beceriler için talep oluşturmaya çalışmaktadır (Heidrick ve Struggles, 2007). Doğrudan yabancı yatırımdaki artış, birçok endüstride ve ülkede yetenek kıtlığına yol açmaktadır. Bu yüzden Çin ve Hindistan'da yetenek kıtlığı çok daha fazladır (Beechler ve Woodward, 2009: 275).

1.3.1.5. Dönüşümsel değişiklikler

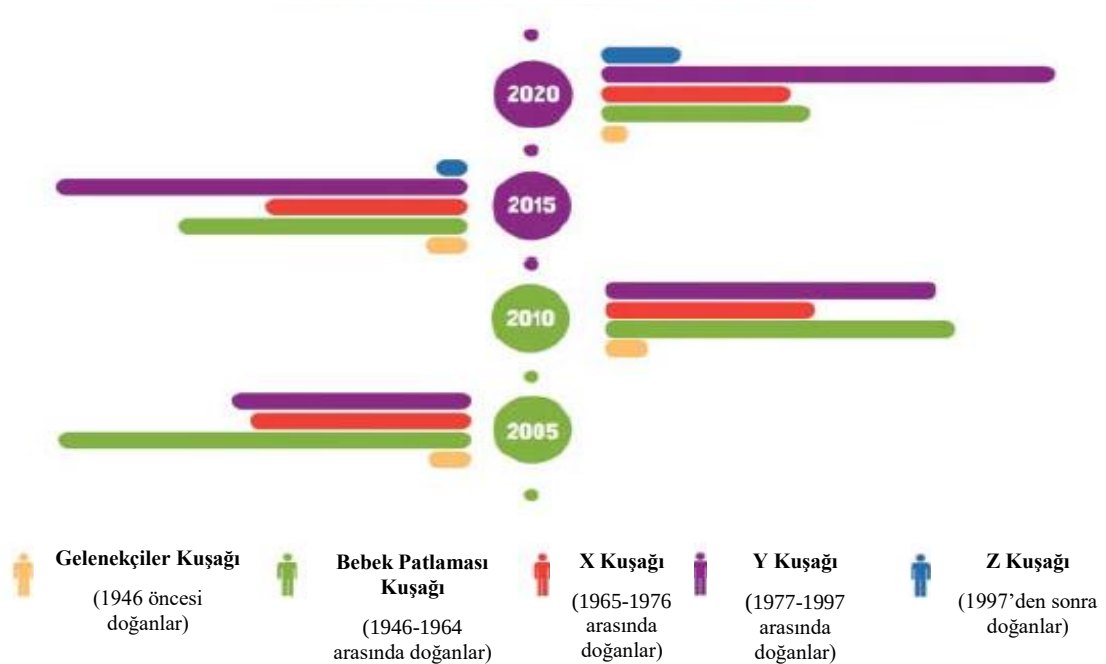
Ürün temelli ekonomiden bilgi temelli ekonomiye geçiş olmuş ve bu dönüşüm yetenek savaşları üzerinde doğrudan etkili olmuştur. Gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün diğer sektörlere göre daha büyük olduğu görülmektedir. Örneğin, AB'de işlerin %71'ini hizmet sektörü oluşturmaktadır. Bilgi temelli ekonomiye geçişle birlikte yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyaç daha da artmış ve işletmeler çalışanlarına ve özellikle de üst düzey yeteneklere daha bağımlı hale gelmiştir (Pink, 2001). İşletmeler yetenekli kişileri işe almaya, elde tutmaya ve onların verimliliklerini arttırmaya yönelik daha fazla girişimde bulunmuştur (Johnson vd., 2005; Rae-Dupree, 2008).

İşletmenin yapısında ve kültüründe meydana gelen değişiklikler küresel yetenek savaşlarını etkilemiştir. İşletmeler 1998-2001 yılları arasındaki ekonomik büyüme ile birlikte dışarıdan birçok kişiyi işe alırken, 2001 yılında ekonomik büyümenin sona ermesiyle birlikte de birçok çalışanı işten çıkarmıştır ve bu durum çalışanlar ve yöneticiler üzerinde önemli etkiler yaratmıştır (Wahlgren, 2002). İşletmeler bürokratik ve hiyerarşik bir yapıdan yatay ve hatta network bir yapıya geçiş yaparak küçülme ve ekonomik değişim ihtiyacına cevap vermiştir (Conger, 1998; Paine, 2006). Bu, yeni ekonomide etkili bir şekilde çalışmak ve yönetmek için ihtiyaç duyulan becerileri ve yetenekleri değiştirmiş, yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek kaliteli ilişkilerin geliştirilmesine ve sürdürülmesine daha fazla odaklanmayı sağlamıştır (Beechler ve Woodward, 2009: 276).

1.3.1.6. İşgücü çeşitliliğinin artması

Küresel bir ortamda faaliyet gösteren şirketlerde farklı çalışanları, kültürleri, pazarları ve çalışma biçimlerini görmek mümkündür. Tek bir şirkette hatta bir ofis içerisinde çalışan kişilerin etnik, kültürel, kuşak ve cinsiyet çeşitliliğinin zamanla arttığı görülmektedir. Kültürel ve ulusal çeşitliliğe ek olarak, şirketler daha geniş bir kuşak çeşitliliği ile karşı karşıya kalmaktadır. Birçok işyerinde üç hatta dört kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Çok farklı değerlere ve beklentilere sahip kuşaklar yan yana oturmakta ve genellikle genç yöneticiler yaşlı ve daha deneyimli çalışanları yönetmektedir. Bu kuşaklar arası işgücü, bir çatışma kaynağı veya işletmeler için bir öğrenme, üretkenlik ve yenilik kaynağı olabilmektedir. Kadınların işgücüne katılım oranlarının artmasıyla birlikte cinsiyet çeşitliliği de artmıştır. İşletmeler yetenekli kadınları cezbetmek, kritik pozisyonlara yerleştirmek ve elde tutmak için stratejiler oluşturmaktadır. Diğer bir çeşitlilik kaynağı ise geniş çalışma biçimlerinin olmasıdır. Birçok çalışan tam zamanlı çalışmak yerine yarı zamanlı çalışmakta, bazıları iletişim yoluyla uzaktan çalışmakta, bazıları ise sözleşmeli olarak çalışmaktadır (Beechler ve Woodward, 2009: 276).

Aşağıdaki Şekil 1.3 iş tarihinde ilk kez beş farklı kuşaktan gelen kişilerin yan yana çalıştıkları bir işyerini göstermektedir (Morgan, 2014: 28).



Şekil 1. 3. Beş Farklı Kuşaktan Gelen Kişilerin Yan Yana Çalıştıkları Bir İşyeri

Kaynak: Morgan, 2014: 28.

1.3.2. Yetenek Savaşlarının Sonuçları

Yetenek savaşları gelişmiş birçok ülkede işle ilgili yeni gerçeklikler ortaya çıkarmıştır. Aşağıdaki Çizelge 1.1 işle ilgili eski ve yeni gerçeklikleri göstermektedir (Michaels vd., 2001: 6).

Çizelge 1. 1. İşle İlgili Eski ve Yeni Gerçeklikler

Eski Gerçeklikler	Yeni Gerçeklikler
İnsanlar şirketlere ihtiyaç duymaktadır.	Şirketler insanlara ihtiyaç duymaktadır.
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet avantajıdır.	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajıdır.
Daha iyi yetenek biraz fark yaratıyor.	Daha iyi yetenek büyük bir fark yaratıyor.
İşlerin sayısı azdır.	Yetenekli çalışanların sayısı azdır.
Çalışanların sadakati ve iş güvencesi vardır.	Çalışanlar hareketlidir ve onların sadakati kısa sürelidir.
Çalışanlar sunulan standart paketi kabul ediyor.	Çalışanlar sunulan standart paketten çok daha fazlasını talep ediyor.

Kaynak: Michaels vd., 2001: 6.

Yetenek savaşlarına zemin hazırlayan faktörler iki önemli etki yaratmıştır. Bunlardan birincisi, güç şirketten bireye kaymıştır. Yetenekli kişiler, kariyerlerine yönelik beklentilerini gerçekleştirmek için şirket yöneticileri veya İK uzmanları ile her zamankinden daha fazla müzakere etmeye ve bir anlaşmaya varmaya çalışmışlardır. Yeteneklerin değeri gittikçe artmıştır. Bu, yetenekli kişiler için çok güzel bir gelişme olsa da, yetenekli kişileri kazanmak isteyen veya kaybetmek istemeyen şirketler için başka bir zorluk ortaya çıkarmıştır. Yetenek savaşlarını kazanmak isteyen şirketler daha çok mücadele etmek zorunda kalmıştır. İkincisi ise, yetenek yönetimi önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmiştir. Yetenekleri cezbetmek, geliştirmek, heyecanlandırmak ve elde tutmak için daha iyi işler yapan şirketler, bu kritik ve az bulunan kaynaktan daha çok faydalanmış ve böylece performanslarını önemli bir biçimde arttırmıştır (Michaels vd., 2001: 7).

1.4. Yetenek Yönetimi Kavramı

Tüm insanlar eşit derecede yetenekli değildir. Eğer insanlar eşit derecede yetenekli olsaydı, o zaman herkes bir Mozart'ın müzikal yeteneklerine, bir Einstein'ın matematiksel yeteneklerine ve bir Picasso'nun sanatsal yeteneklerine sahip olurdu. Bu insanlar, söz konusu alanlarda olağanüstü yeteneklere sahiptir ve belirli alanlarda olağanüstü yeteneklere sahip insan sayısı oldukça azdır. Bu da yetenekli olan bazı insanların, diğer insanlara göre farklı bir şekilde yönetilmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Rothwell, 2010a: 127).

Davis vd. (2007)'e göre yönetim, “insanların ve faaliyetlerin yönetilmesi ile birlikte sonuç elde etme sanatıdır”. Yazarlar, yöneten ve yönetilen kişilerin yetenekli olması durumunda yönetim işinin daha kolay ve etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Davis vd., 2007: 2). Çalışanları doğru bir şekilde yönetmek kuşkusuz rakamları yönetmekten daha zordur, ancak yapılması mümkündür ve nasıl yapılacağını öğrendikten sonra daha kolay hale gelir (Conaty ve Charan, 2011: 11). Çalışanları doğru bir şekilde yönetmenin yolu, yetenek yönetimini doğru bir şekilde uygulamaktan geçmektedir.

Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetiminin tanımı, kapsamı ve genel hedefleri konusunda rahatsız edici bir eksikliğin olduğunu ifade etmişlerdir (Lewis ve Hekman, 2006: 139). Benzer şekilde Collings vd. (2009) bu kavramın tanımı ve teorik gelişimi açısından eksik olduğunu ve bu konuyla ilgili karşılaştırmaya olanak veren ampirik kanıtların da yetersiz olduğunu belirtmişlerdir (Collings vd., 2009: 1264).

Yetenek yönetimi kavramının standart bir tanımı olmadığı için bu konuyla ilgili yapılan neredeyse her çalışma bu kavramın kavramsal sınırları üzerinde durmuştur (Cappelli ve Keller, 2014: 306). Bu konuda araştırma yapan yazarlar tarafından yapılan birçok varsayım nedeniyle yetenek yönetiminin tam anlamını belirlemek zorlaşmıştır. Yetenek yönetimi, yetenek stratejisi, yedekleme yönetimi ve insan kaynakları planlaması gibi kavramlar genellikle birbirlerinin yerine kullanılmıştır (Lewis ve Heckman, 2006: 139-140).

Ashton ve Morton (2005: 30) yetenek yönetimi kavramının tutarlı veya özlü tek bir tanımının olmadığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle literatürde yetenek yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmıştır.

Farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından yapılan ve literatürde en sık rastlanan yetenek yönetimi tanımlarına aşağıdaki Çizelge 1.2’de yer verilmiştir.

Çizelge 1. 2. Yetenek Yönetimi Kavramı ile İlgili Tanımlar

Kaynaklar	Tanımlar
Mucha (2004: 99)	Doğru çalışanları doğru pozisyonlarda istihdam ederek, onların doğru işler yapabilmelerini sağlamaktır.
Armstrong (2006: 390)	İşletmenin şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyduğu yetenekli insanları cezbetmesini, geliştirmesini, motive etmesini ve elde tutmasını sağlamak için entegre bir dizi faaliyetin uygulanmasıdır.
Davis vd. (2007: 1)	Sürekli olarak üstün performans gösteren bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır.
Blass (2007: 3)	Yetenekli olarak kabul edilen insanlara sunulan ek yönetim, süreç ve fırsatlardır.
Cappelli (2008: 74)	İnsan sermayesine duyulan ihtiyacı tahmin etmek ve daha sonra bu ihtiyacı karşılamak için bir plan oluşturma meselesidir.
Çırpan ve Şen (2009: 110)	İşletmenin karşılaştacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim sürecidir.
Hatum (2010: 13)	İşletmenin her seviyesinde yetenekli insanları cezbetmeyi, geliştirmeyi ve elde tutmayı amaçlayan, işletmenin iş stratejisi ile uyumlu stratejik bir faaliyettir.
Silzer ve Dowell (2010b: 18)	Stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamak için yetenekleri cezbetmek, geliştirmek, yerleştirmek ve elde tutmak için tasarlanan ve uygulanan bir işletmedeki entegre bir takım süreçler, programlar ve kültürel normlardır.
Gelens vd. (2013: 342)	İşletmenin rekabet avantajına katkıda bulunmak için çalışanların göreceli potansiyellerine göre farklı şekilde yönetilmesidir.
Cappelli ve Keller (2014: 307)	İşletmelerin stratejik işlerinde gereksinim duyduğu yetenekleri önceden belirleme ve karşılama sürecidir.

Kaynak: Yazar tarafından ilgili kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimi kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımları incelemişler ve bu kavramı üç farklı yaklaşıma göre ele almışlardır. Birinci yaklaşımı savunan araştırmacılar (Byham, 2001; Chowanec ve Newstrom, 1991) yetenek yönetimini, tipik insan kaynakları departmanı uygulamaları, işlevleri, faaliyetleri veya işe alım, seçim, geliştirme, kariyer ve yedekleme yönetimi gibi uzmanlık alanlarından oluşan bir koleksiyon olarak tanımlamışlardır. Yetenek yönetimi, İK'nın her zaman yaptığı faaliyetlerin internet vasıtasıyla daha hızlı yapılmasını ya da bir departman yerine tüm işletme genelinde yapılmasını gerektirir. Araştırmacılar, geleneksel “İnsan Kaynakları” kavramı yerine “Yetenek Yönetimi” kavramını kullanma eğilimindedirler (Lewis ve Heckman, 2006: 140).

İkinci yaklaşımı savunan araştırmacılar yetenek havuzundaki çalışanlara odaklanmışlardır. Bu araştırmacılar yetenek yönetimini, çalışanların işletmedeki pozisyonlara uygun akışını sağlamak için tasarlanmış bir set olarak tanımlamışlardır (Kesler, 2002; Pascal, 2004). Bu yaklaşım genellikle tipik olarak yedekleme planlamasına/yönetimine veya insan kaynakları planlamasına çok yakındır (Jackson ve Schuler, 1990) ancak işe alım ve seçim gibi tipik İK uygulamalarını ve süreçlerini de içerebilir (Lermusiaux, 2005). Bu yaklaşımın merkezinde çalışanların ihtiyaçlarını öngörmek ve onların ilerleyişini pozisyonlar aracılığıyla yönetmek vardır. Bu gibi durumlarda dışarıdan işe alım yerine içeriden işe alıma odaklanılmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 140). Bu yaklaşımla ilgili çalışmalar, en azından yetenek yönetiminin İKY'den farklılaştığını göstermektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 305).

Üçüncü yaklaşımı savunan araştırmacılar işletmenin sınırlarına veya belirli pozisyonlara bakmaksızın yeteneklere odaklanmışlardır. Bu yaklaşıma göre, yüksek performansa ve yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanlar öncelikle performans düzeylerine göre yönetilmesi gereken bir kaynaktır; işletmenin ihtiyaçlarına bakmaksızın yetenekli kişiler aranmalı, işe alınmalı ve rollerinden bağımsız olarak farklı şekilde ödüllendirilmelidir. İşletmeler spesifik işler için yedekleme havuzlarından ziyade yetenek havuzlarını yönetmeye odaklanmalıdır. Bu yaklaşımın savunucuları, çalışanları performans seviyelerine göre A, B ve C sınıfı çalışanlar şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu yaklaşım işletmedeki tüm pozisyonların A sınıfı çalışanlarla doldurulması gerektiğini, C sınıfı çalışanların ise işletmeden uzaklaştırılması gerektiğini savunmaktadır (Michaels vd., 2001; Axelrod vd., 2002).

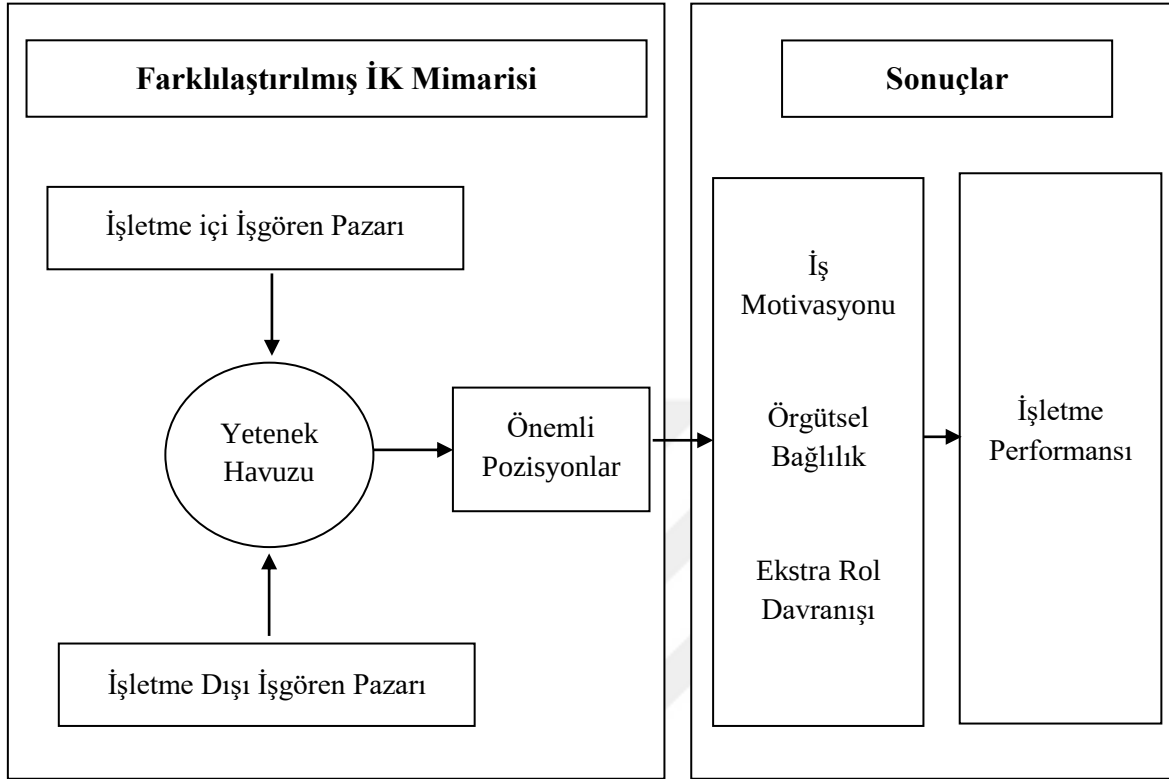
Ancak Collings ve Mellahi (2009) bu üçüncü yaklaşımı eleştirerek, işletmedeki tüm pozisyonları yetenekli çalışanlarla doldurmanın uygun olmayacağını ve aynı zamanda yetenek yönetimi sisteminin tüm çalışanlara uygulanması durumunda yetenek yönetimini İKY'den ayırmanın zor olacağını ileri sürmüşlerdir. Bundan dolayı araştırmacılar yukarıda belirtilen üç yaklaşıma, işletmenin rekabet avantajını farklı şekilde etkileme potansiyeline sahip kritik pozisyonların belirlenmesini vurgulayan yeni bir yaklaşım daha eklemişlerdir (Boudreau ve Ramstad, 2005; Huselid vd., 2005). Bu yaklaşıma göre, işletmedeki kritik pozisyonlar yetenekli çalışanlardan daha önce belirlenmelidir (Collings ve Mellahi, 2009: 305). Yetenekli çalışanlar işletmedeki her pozisyona değil, önceden belirlenen bu kritik pozisyonlara yerleştirilmelidir.

Yetenek yönetimi farklı bir stratejik iş faaliyeti olarak ortaya çıkmıştır, çünkü iş stratejisi üzerinde en farklı etkiye sahip olan çalışanlara ve pozisyonlara daha fazla odaklanmayı gerektirmektedir. İşletmeye diğer çalışanlardan daha fazla değer katma potansiyeli olan yetenekli çalışanlar işletme hedefleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kritik pozisyonlarda bulundurulmalıdır (McDonnell, 2011: 169).

Yetenek yönetiminin özünde yetenekli kişilerin bulunması, sınıflandırılması, geliştirilmesi ve işletmenin rekabet avantajı için çok önemli olan stratejik pozisyonlara yerleştirilmesi gerektiği varsayımı vardır (Björkman vd., 2013: 196). Yetenek yönetimi, doğru çalışanı doğru zamanda doğru pozisyona yerleştirmeyi amaçlayan uzun süre devam eden bir takım uygulamayı kapsayan uygulayıcı tarafından oluşturulan yeni bir kavramdır. Bu uygulamalar arasında işgücü planlaması, yedekleme planlaması, çalışanların gelişimi ve kariyer yönetimi bulunmaktadır (Cappelli ve Keller, 2014: 306).

Collings ve Mellahi (2009) yetenek yönetimini stratejik açıdan ele almışlar ve stratejik yetenek yönetimini, “işletmenin sürdürülebilir rekabetçi avantajına farklı katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak olan yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini, bu pozisyonların yetkin çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştıracak ve onların işletmeye bağlılığını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler toplamı” olarak tanımlamışlardır (Collings ve Mellahi, 2009: 305).

Collings ve Mellahi (2009) tarafından geliştirilen stratejik yetenek yönetimi modeli aşağıdaki Şekil 1.4'te yer almaktadır.



Şekil 1. 4. Stratejik Yetenek Yönetimi Modeli

Kaynak: Collings ve Mellahi, 2009: 305.

Şekil 1.4'te yer alan modele göre, işletme içinde belirlenen ve işletme dışından işe alınan yetenekli kişiler yetenek havuzuna dahil edilmeli ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda önemli pozisyonlara yerleştirilmelidir. Önemli pozisyonlara yerleştirilen yetenekli kişilerin iş motivasyonunun yüksek olabileceği, örgütsel bağlılığının artabileceği ve ekstra rol davranışında bulunabileceği ve bunun sonucunda da işletme performansının artabileceği iddia edilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 307-309).

Blass (2007) yetenek yönetimine ilişkin altı stratejik perspektif belirlemiştir. Bu perspektifler yetenek yönetimi sisteminin nasıl izlendiğini, uygulandığını ve operasyonel hale getirildiğini şekillendirmekte ve böylece yapılan aynı faaliyet, kullanılan perspektife bağlı olarak farklı bir eyleme veya sonuca neden olabilmektedir. Bu perspektifler aşağıda açıklanmaktadır (Blass, 2007: 3-4).

Süreç perspektifi: Bu perspektif işletmenin gelecekteki başarısının doğru yeteneğe sahip olmakla sağlanacağını vurgulamakta ve bu nedenle yetenekleri geliştirmek ve yönetmek örgütsel yaşamın bir parçası haline gelmektedir.

Kültürel perspektif: Bu perspektif yetenek yönetiminin zihinsel bir yapı olduğunu ve başarı için yeteneğin gerekli olduğunu vurgulamakta ve ayrıca çalışanların yeteneklerini keşfetmesine ve geliştirmesine imkan ve fırsat sunmaktadır.

Rekabetçi perspektif: Bu perspektif yetenekli çalışanların belirlenmesini, onların ne istediklerinin tespit edilmesini ve istediklerinin onlara verilmesini aksi takdirde rakiplerin bunları yapabileceğini vurgulamaktadır.

Gelişim perspektifi: Bu perspektif gelişim süreçlerinin herkese uygulanmasını ancak yüksek potansiyele sahip çalışanlar için bu sürecin hızlandırılmasını vurgulamaktadır. Yani yetenekli çalışanların gelişimine diğerlerinden daha fazla odaklanma söz konusudur.

İnsan kaynakları planlama perspektifi: Bu perspektif doğru kişilerin doğru zamanda doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve doğru işler yapması ile ilgili olduğunu iddia eden daha genel İK planlama perspektifini vurgulamaktadır. Yedekleme planlaması bu perspektifi benimseyen işletmelerde daha belirgin bir şekilde görülmektedir.

Değişim yönetimi perspektifi: Bu perspektif yetenek yönetimini hem işletmedeki değişimin önemli bir tetikleyicisi olarak kullanmayı hem de örgütsel değişim için daha geniş stratejik İK girişiminin bir parçası olarak kullanmayı vurgulamaktadır.

Yetenek yönetimi hem İK hem de iş planlaması için stratejik ve bütünsel bir yaklaşımdır veya örgütsel etkinlik için yeni bir yoldur. Yetenek yönetimi şimdi ve gelecekte işletmeler için ölçülebilir bir fark yaratabilecek yetenekli çalışanların performansını ve potansiyelini geliştirir. Ayrıca işgücünün tüm kademeleri arasında daha yüksek bir performans elde etmeyi ve böylece tüm çalışanların kendi potansiyeline ulaşmasını sağlar. Yeteneğe ilişkin bu ifade yetenek yönetiminin kapsayıcılığına vurgu yapsa da, aslında performans ve potansiyel arasında stratejik bir denge kurar (Ashton ve Morton, 2005: 30).

Doğru yetenek, yenilik ve değişim yapabilen ve bunu rekabet avantajı kaynağı olarak kullanabilen bir işletme oluşturma temel yapı taşıdır. Günümüzde yetenekli insan sayısı

oldukça az olduğu için doğru yeteneğe ulaşmak ve onu kazanmak giderek daha karmaşık ve zorlu bir faaliyet haline gelmiştir. Günümüzde işletmeler için en önemli zorluk; ihtiyaç duydukları yeteneklerin bulunmasını, geliştirilmesini, yüksek performans göstermeleri için motive edilmesini ve elde tutulmasını sağlayacak bir altyapı oluşturmaktır (Lawler III, 2008: 5-6).

Doğru yetenek, küresel yetenek savaşında rakipler tarafından savaşılan değerli bir kaynak haline gelmiştir. Ancak işletmeler yetenek için bir savaş kazanmaya odaklanarak etkin bir şekilde rekabet edemez veya kalıcı rekabet avantajı yaratamaz. En iyi yeteneğe sahip olmak, artık rekabet üstünlüğü elde etmek için yeterli görülmemektedir. Yeni ekonomik dünyada sürdürülebilir rekabet başarısının sırrı, rekabet etmek için gerekli olan tüm yetenekleri işe alan, geliştiren ve elde tutan yetenekli bir işletme oluşturmaktır (Cheese vd., 2008: 9).

Doğru yeteneği bulmak, işe almak, geliştirmek ve elde tutmak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gereklidir, ancak yeterli değildir. Bunu yapabilmek için bir işletme aynı zamanda doğru yapılara, sistemlere, süreçlere ve uygulamalara sahip olmalıdır. İşletmeler çoğu zaman harika insanlara sahip olur, ancak onları doğru şekilde yönetemez veya desteklemez. Çalışanlar deneyi kısıtlayan, öğrenmeyi sınırlandıran, bilgi aktarımını engelleyen, motive edemeyen ve inovasyonu baskı altına alan sistemler ve süreçler tarafından engellenir. Sonuç olarak, işletmeler sahip oldukları yeteneklerden yararlanamaz ve uzun dönemde kötü performans gösterirler (Lawler III, 2008: 6).

Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler doğru yetenekler ile birlikte doğru yapılara veya sistemlere de sahip olmalıdır. Silzer ve Dowell (2010b: 23) bir işletmeye gerçek değer katan etkili ve başarılı yetenek yönetimi sistemlerini daha az etkili olan diğer sistemlerden ayıran özelliklerin neler olduğunu araştırmışlar ve en başarılı yetenek yönetimi çabaları ile karakterize edilen dört önemli özellik tespit etmişlerdir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- ✓ İşletme stratejisiyle uyumlu olması,
- ✓ İşletmedeki diğer işlemlerle entegre yürütülmesi,
- ✓ Temel bir iş uygulaması olarak görülmesi,
- ✓ Bir yetenek zihniyeti olarak yerleşmesi.

Michaels vd. (2001) işletmelerin yetenek savaşlarını kazanmaları ve yetenekleri rekabet avantajı sağlayacak hale getirmeleri için yapmaları gereken hususları aşağıdaki beş başlık altında açıklamışlardır (Michaels vd., 2001: 11):

- ✓ Yetenek zihniyetini benimseme,
- ✓ Çalışan değer önermesi oluşturma,
- ✓ İşe alım stratejilerini yeniden tasarlama,
- ✓ Geliştirmeyi işletmenin tümüne nüfuz ettirme,
- ✓ Çalışanları yeteneklerine göre farklılaştırma.

Stahl vd. (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, yetenek yönetiminde başarılı olan işletmelerin yeteneği cezbetme, seçme, geliştirme, değerlendirme ve elde tutma gibi yetenek yönetimi uygulamalarının iç tutarlılığını, tamamlayıcılığını ve pekiştirilmesini sağladıklarını göstermektedir (içsel uyum). Ayrıca sonuçlar, bu uygulamaları işletmenin kültürüyle (kültürel uyum) ve işletmenin iş stratejisi ve uzun dönemli hedefleriyle (stratejik uyum) uyumlu bir şekilde yürüttüklerini de ortaya koymaktadır. Yüksek derecede içsel, stratejik ve kültürel uyum, taklit edilemez bir yetenek yönetimi sistemi oluşturmakta ve sadece yetenek yönetiminde mükemmellik değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmeye ve bilgi yönetimine de katkıda bulunmaktadır (Stahl vd., 2012: 6).

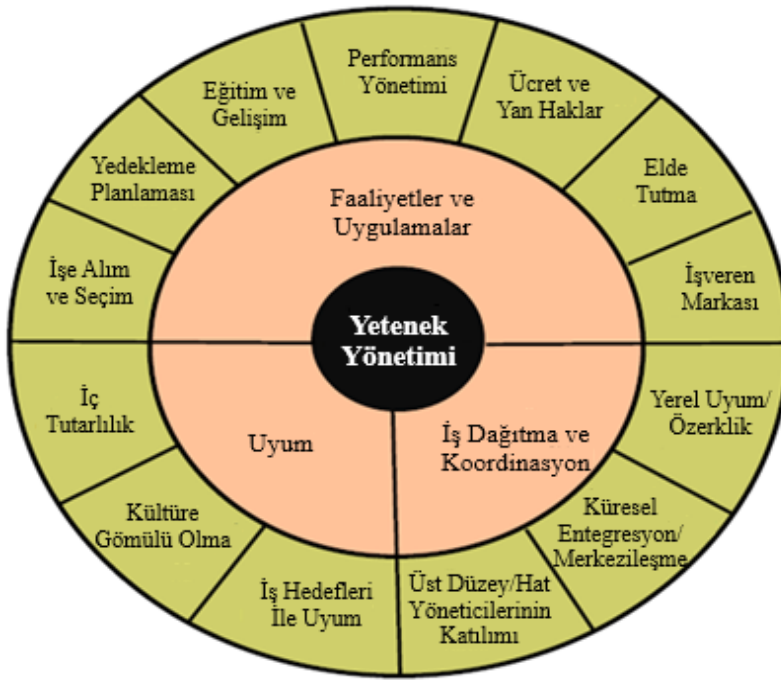
Berger (2004a) yetenek yönetimi konusunda başarılı olan işletmelerin aşağıdaki üç önemli konuya odaklandığını belirtmiştir (Berger, 2004a: 4).

- ✓ Yetenekli kişileri belirlemek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak,
- ✓ İşletmedeki kritik pozisyonları belirlemek ve yetenekli çalışanları bu pozisyonlara yerleştirmek,
- ✓ Çalışanları mevcut ve öngörülebilir katkılarına göre sınıflandırmak ve işletmeye yüksek katkı sunan yetenekli çalışanlara oldukça fazla yatırım yapmak.

Yetenek yönetimi sadece fiziksel insan bedenlerini yönetme veya farklı insan kaynakları yönetimi süreçlerini ve sistemlerini yönetme süreci değildir; işletmelerin ihtiyaç duyduğu, değer verdiği, mükemmel ve etkili hale getirmek istediği bireylerin yeteneklerini, yetkinliklerini, becerilerini, ihtiyaçlarını, endişelerini, kariyerlerini, korkularını ve

beklentilerini yönetmek için entegre ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Başarılı bir yetenek yönetimi, işletmedeki her yöneticinin yetenek yönetimini sadece İK departmanının sorumluluğu olarak değil, kendi işi olarak gördüğü bir yetenek zihniyeti tarafından yürütülür (Elegbe, 2010: 6-7).

Aşağıdaki Şekil 1.5 üst düzey yöneticilerin bağlılığı ve hat yöneticilerinin katılımı da dahil olmak üzere başarılı yetenek yönetimi sistemlerinin önemli unsurlarını göstermektedir. Stahl vd. (2012) tarafından yapılan araştırmaya katılan küresel şirketler, yetenek yönetimi sürecinin sadece İK'nın değil, aynı zamanda her seviyedeki CEO ve yöneticileri de içeren birden fazla sahibinin olması gerektiğini vurgulamıştır. Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi sürecine aktif olarak katılırlar ve yetenekli kişilerin işe alımını, yedekleme planlamasını ve liderlik gelişimini en öncelikli konular haline getirirler. Her seviyedeki hat yöneticileri ise sürece katılırlar ve personelini geliştirmeye çalışırlar (Stahl vd., 2012: 6-7).



Şekil 1. 5. Yetenek Yönetimi Sistemi

Kaynak: Stahl vd., 2012: 35.

Yetenek yönetimi sistemi, insan sermayesinin işletmedeki değerini arttırmanın ayrılmaz bir parçasıdır (Schweyer, 2004: XII). Doğru oluşturulan bir yetenek yönetimi sistemi uzun dönemli kurumsal stratejik başarının kritik bir bileşeni olacaktır (Berger, 2004c: 437).

Yetenek yönetimi, yeteneklerin takdir edildiği, yüksek beklentilerin oluşturulduğu ve başarının beklendiği bir örgütsel iklim/kültür oluşturmayı amaçlamaktadır (Meyers vd., 2013: 316). Yetenek yönetiminin nihai amacı, daha önce eşi benzeri görülmemiş bir yapısal değişim geçiren iş ortamında hayatta kalan ve başarılı olan yüksek performanslı bir işletme yaratmaktır. Bu yapısal değişimin tüm işletmeler için ortak olan temel özelliği, değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleşmesidir. Bu hız, yeteneğin her zamankinden daha fazla önemli olduğu ve yeteneği herkes için önemli hale getirmenin zorunlu olduğu yeni bir dünya organizasyonu yaratmaktadır (Caplan, 2011: 1).

Yetenek yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için futbol bir metafor olarak kullanılabilir. Çünkü yetenek savaşlarının en şiddetli yaşandığı alan futboldur. Profesyonel kulüpler yıldız oyuncuları transfer etmek ve takımda tutmak için büyük bir mücadele vermektedir. Çünkü Messi, Ronaldo ve Neymar gibi yıldız oyuncuların sayısı az, ancak onları transfer etmek isteyen kulüplerin sayısı fazladır. Yıldız oyuncuları transfer eden, geliştiren ve takımda tutan kulüpler yetenek savaşlarında kazanan taraf olmaktadır. Real Madrid, Barcelona, Bayern München, Manchester United, Chelsea ve Arsenal gibi kulüpler yetenek savaşlarını kazanan ve bundan dolayı büyük başarılar elde eden kulüplerdir. Bu kulüpler en fazla kupa kazanan ve gelir elde eden kulüpler arasında yer almaktadır.

Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler ile profesyonel futbol kulüpleri (takımları) arasındaki benzerliklere aşağıda yer verilmektedir.

Odaklanma: Profesyonel futbol kulüplerinin hedefi UEFA Şampiyonlar Ligi'ne katılmak ve şampiyon olmaktır. Yetenek yönetimini uygulayan işletmelerin hedefi ise sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Kısaca birinin hedefi en başarılı takımların (Real Madrid, Barcelona, Arsenal vb.) yer aldığı Şampiyonlar Ligi'ne katılmak, diğerinin ki ise en başarılı işletmelerin (Walmart, Volkswagen, Amazon vb.) yer aldığı Fortune 500 listesine girmektir. Her ikisi de başarılı olmaya odaklanmaktadır.

Oyuncular: Futbol kulüplerinin en değerli varlıkları yıldız oyunculardır. Futbol kulüpleri yıldız oyuncuları transfer ederek, geliştirerek ve takımda tutarak yukarıda belirtilen hedeflerine ulaşırlar. İşletmelerin en değerli varlıkları ise yetenekli çalışanlardır. İşletmeler en yetenekli kişileri işe alarak, geliştirerek ve elde tutarak yukarıda belirtilen hedeflerine ulaşırlar. Her ikisinin de hedeflerine ulaşması sahip oldukları yeteneklere bağlıdır.

Yedek oyuncular: Profesyonel bir futbol takımı 11 asil ve 7 yedek olmak üzere toplam 18 oyuncudan oluşur. Takımların toplam 3 oyuncu değiştirme hakkı bulunmaktadır. Teknik direktör, maç esnasında sakatlanan veya iyi performans gösteremeyen oyuncunun yerine genellikle aynı mevkide oynayan yedek oyunculardan birini oyuna alır. İşletmelerde ise yetenekli olarak belirlenen çalışanlar yetenek havuzuna dahil edilir ve boşalan kritik pozisyonlara bu çalışanlar arasından yerleştirme yapılır. Ayrıca kritik pozisyonlarda bulunan çalışanlar için yedekleme planlaması da yapılır. Yani yetenekli çalışanların yerine getirilebilecek başka yetenekli çalışanlar belirlenir ve geliştirilir. Kritik pozisyonda bulunan yetenekli bir çalışanın istifa etmesi veya sağlık sorunu yaşaması gibi bir durumda boşalan bu pozisyona yedekte bekleyen yetenekli başka bir çalışan yerleştirilir.

Teknik direktör: Altyapıdan takıma seçilecek ve takıma transfer edilecek oyuncuların belirlenmesinde, oyuncuların geliştirilmesinde, performanslarının değerlendirilmesinde ve motive edilmesinde teknik direktör ve ekibinin önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca hangi oyuncunun hangi mevkide oynayacağına, takımın yeni bir oyuncuya ihtiyacı olup olmadığına, takımdan gönderilmesi gereken oyuncunun bulunup bulunmadığına da yine teknik direktör ve ekibi karar vermektedir. İşletmelerde ise yetenekli kişilerin/çalışanların cezbedilmesinde, belirlenmesinde, geliştirilmesinde ve elde tutulmasında üst düzey yöneticiler başta olmak üzere İK ve hat yöneticilerinin önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca hangi çalışanın yetenek havuzuna dahil edileceğine, hangi çalışanın hangi pozisyona yerleştirileceğine, hangi pozisyonun gereksiz olduğuna, hangi çalışanın işine son verilmesi gerektiğine yine söz konusu yöneticiler karar vermektedir. Sonuç olarak, hem teknik direktör ve ekibinin hem de yöneticilerin görev ve sorumlulukları benzerlik göstermektedir.

Oyun planı/sistemi: Bir futbol takımının yıldız oyunculara sahip olması her maçı kazanacağı anlamına gelmez. Önemli olan doğru oyuncuyu doğru mevkide oynatmak ve böylece yüksek performans göstermelerini sağlamaktır. Bazen ikinci ve hatta üçüncü ligdeki bir takımın birinci ligdeki bir takımı mağlup ettiğine şahit oluruz. Dolayısıyla başarının elde edilmesinde tek faktör oyuncular değildir. Her takımın bir oyun sistemi vardır. Bazı takımlar 4-3-3, bazıları 4-4-2 bazıları ise daha farklı oyun sistemini kullanır. Hangi oyuncunun hangi mevkide oynayacağı bellidir. Ancak bir oyuncu yeteneğine uygun bir mevkide oynatılmadığı zaman yüksek performans gösteremez ve hatta yapacağı hatalar rakip takımın öne geçmesine neden olabilir. Örneğin, forvette oynayan bir oyuncuyu defansta oynatmak ya da tam tersini uygulamak takımın mağlup olmasına neden olabilir.

İşletmelerin de en yetenekli çalışanlara sahip olmaları başarılı olmaları için yeterli değildir. Aynı zamanda bu çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlayacak bir sisteme sahip olmaları gerekmektedir. Öncelikle yetenek zihniyetinin işletmeye yerleşmesi önem arz etmektedir. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler çalışanları A, B ve C sınıfı çalışanlar; pozisyonları ise A, B ve C sınıfı pozisyonlar şeklinde sınıflandırır ve daha sonra söz konusu çalışanları ve pozisyonları doğru bir şekilde eşleştirmeye çalışır. Böylece doğru çalışanların doğru pozisyonda doğru işler yapmasını sağlar. Bu da çalışanların işten tatmin olmasına ve dolayısıyla yüksek performans göstermesine neden olur.

1.5. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında büyük demiryollarının büyümesinden önce şirketler, sahiplerinin yönetici olduğu basit bir yapıya sahipti (Chandler, 1977). Yetenek yönetimi basit yapıya sahip bu şirketler için pek sorun değildi. O dönem işlerin birçoğu dışarıdan temin edildiği için yöneticilerin yapacağı işler çok azdı (Clawson, 1980). Bu nedenle stratejik pozisyonların doldurulması bir sorun olarak görülmüyordu, çünkü bu pozisyonlar ya sahipleri tarafından dolduruluyordu ya da bu pozisyondaki işler dışarıdan temin ediliyordu. Şirketler standardizasyon ve koordinasyon ihtiyacının en önemli hale geldiği noktaya kadar genişlemeye başlamış ve bu da yönetsel işlerin oluşmasına yol açmıştır. Şirketler gerçek yönetsel işlere sahip olacak kadar karmaşık hale geldiğinde yetenek yönetimi ilk kez ciddi bir endişe haline gelmiştir. Seri üretimi etkili bir şekilde yönetme, istikrarlı bir şekilde kaliteli mal ve hizmet sunma, hızlı büyümeyi koordine etme gibi işler rekabet avantajının anahtarı olarak görüldüğü için ilk stratejik işler olarak kabul edilmiştir (Cappelli ve Keller, 2017: 28).

Şirketler stratejik pozisyonları hızlı bir şekilde doldurmaları gerektiğini fark etmiştir. Ancak bu pozisyonları doldurmak için ne bir iç yetenek havuzu ne de gelecekte bu pozisyonlara yerleştirilecek çalışanları geliştirmek için bir yöntem vardı. Yani yetenekli çalışanların nasıl belirleneceği ve geliştirileceği tam olarak bilinmiyordu. Bu yüzden şirketler yetenekleri neredeyse tamamen dışarıdan edinmeye başlamıştır. Genelde bu, büyük şirketlerin daha küçük şirketleri satın alarak ve dolayısıyla yöneticilerini bünyelerine dahil ederek ve ayrıca rakip şirketlerde bulunan yetenekli çalışanları ikna edip işletmeye çekerek gerçekleşmiştir. Ancak yetenekleri dışarıdan edinme, şirketleri dış pazarda mevcut olan yetenek arzına mahkum etmiştir. Bunu fark eden bazı büyük şirketler

1920'lerde işgücü planlama uygulamalarını yürütmek üzere resmi personel departmanları kurmuştur (Jacoby, 1985). GE, stratejik işler için bir iç aday havuzu geliştirmeye yönelik çeşitli yaklaşımları deneyen ilk şirket olmuştur. Ancak yaşanan Büyük Buhran, yönetici ihtiyacını (Melman, 1951) ve bununla birlikte yetenek yönetimi ihtiyacını ortadan kaldırdığı için bu çabalar kısa sürmüştür.

Büyük Buhran'dan II. Dünya Savaşı'na kadar işe alım ve yönetsel gelişim eksikliği neredeyse tüm endüstrilerde ciddi bir yetenek sıkıntısı yaratmış (Whitmore, 1952) ve bu durum şirketleri tekrar dışarıdan işe alıma yöneltmiştir, ancak bu yaklaşım yetenek talebini karşılamada yetersiz kalmıştır. Özellikle üst düzey yöneticilere olan talep, arzın ötesine geçerek şirketler için ciddi oranda yetenek darboğazı oluşturmuştur. Dışarıdan yetenekler bulmakta zorluk çeken şirketler mevcut yetenekleri geliştirmenin gerekli olduğunu fark etmiştir. Bu şirketler yönetsel gelişim ve yedekleme planlaması konusunda çalışmalar yürüten ve bu konuda daha deneyimli olan ABD Deniz Kuvvetleri'nden yardım talep etmiştir. Deniz Kuvvetleri'nin bu çalışmaları, birçok şirket tarafından kendi yetenek geliştirme programlarını oluşturmak için temel olarak kullanılan bir plan haline getirilmiş ve kısa bir süre içinde ortak bir iç yetenek yönetimi modeli ortaya çıkarılmıştır.

Bu model neredeyse tamamen yönetsel işlerin yürütüldüğü stratejik pozisyonlara sürekli olarak iç yetenek arzı sağlamak için tasarlanmıştır. Bu model ile birlikte şirketler kendi yetenek havuzlarını oluşturmuş ve böylece stratejik pozisyonları doldurmak için yeterli bir iç yetenek kaynağına sahip olmuştur. Şirketler yönetici olma potansiyeline sahip çalışanları belirlemek ve geliştirmek için önemli yatırımlar yapmıştır. Yapılan bir araştırma, 1943 yılında birçok şirkette yetenek geliştirme programlarının olmadığını, ancak 1955 yılında 10.000 veya daha fazla çalışanı olan şirketlerin %60'ında bu programların mevcut olduğunu göstermiştir. Yönetici düzeyindeki tüm pozisyonlara yetenek havuzunda bulunan çalışanlar yerleştirilmiş ve yönetici düzeyinde dışarıdan işe alım yok denecek kadar azalmıştır. Yine yapılan bir araştırma, 1950 yılına gelindiğinde mevcut yöneticilerin %80'inin içeriden geliştirildiğini (Newcomer, 1955) ve kısa bir süre sonra yapılan diğer bir araştırma ise, herhangi bir şirkette çok az sayıdaki çağdaş yöneticinin kariyerlerine başka bir yerde başladığını göstermiştir (Steel, 1957).

İç yetenek yönetimi modeli yetenekli çalışanların ömür boyu istihdam edilmesini ve şirket içinde istikrarlı bir şekilde ilerlemesini sağlamış ve böylece bu çalışanlar önemli ölçüde

kendi kariyerleri üzerinde kontrol sahibi olmuşlardır. Yetenekli çalışanlar dış rekabetten uzak tutulmuş ve onların hareketliliği bürokratik kurallara bağlanmıştır. Çünkü yetenekli çalışanları elde tutmak, işverenlerde az da olsa bir endişe kaynağı oluşturmuştur. Ömür boyu istihdam doğru ve uzun dönemli iş ve işgücü planlarının yapılmasına yol açmıştır (Cappelli, 2011).

Günümüzde kullanılan işgücü yönlendirme planları, işe alma ve seçme teknikleri, potansiyel değerlendirme (değerlendirme merkezleri, yetenek ve kişilik testleri vb.), performans değerlendirme (360 derece geri bildirim vb.), iş rotasyonları, koçluk ve yedekleme planlaması gibi yetenek yönetimi alanındaki uygulamaların birçoğu 1950 ve 1970 yılları arasında kullanılmış ve geliştirilmiştir. Ancak bu çabalar kısa sürmüştür, çünkü 1980'lerin başlarında ticari faaliyetlerde meydana gelen önemli değişiklikler yetenekli çalışanların geliştirilmesine dayanan iç yetenek yönetimi uygulamalarının önemini azaltmıştır (Cappelli ve Keller, 2017: 31).

ABD'deki şirketler 1981 yılındaki ekonomik durgunluğun ardından üst düzey yöneticilere çok fazla ihtiyaç duymamış ve yeniden yapılanma sürecine girerek hiyerarşik yapılardan daha düz yapılara geçiş yapmış ve bu da büyük çaplı işten çıkarmalara yol açmıştır (Cappelli, 1999). Rekabet ortamında büyük değişiklikler meydana gelmiş ve şirketler arasında rekabet artmıştır. Yeni rekabet ortamı hem yetenek talebinde hem de arzında belirsizlik ile karakterize edilmiştir (Cappelli, 2008). Geleneksel ve içsel odaklı yaklaşımı destekleyen yapı ve süreçlerin kademeli olarak parçalanmasıyla birlikte, bu yaklaşımla ilişkili yetenek yönetimi uygulamalarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Örgütsel hiyerarşilerin düzleştirilmesi iyi tanımlanmış iş basamaklarının kademeli olarak kaybolmasına yol açmıştır. Birçok şirket yetenekli çalışanların geliştirilmesi yerine dışarıdan işe alıma yönelmiştir. Personel kararları merkezsizleştirilmiştir yani terfiler, transferler ve işe alımla ilgili kararlar bireysel yöneticilere devredilmiştir. Sürekli istihdam güvencesi vermek istemeyen işverenler, çalışanları kariyerlerini kontrol altına almaları konusunda teşvik etmiştir.

Yeteneğe yönelik talepteki belirsizlik, tüketici talebini tahmin etmedeki güçlüklerden ve insan sermayesi ihtiyaçlarının tahmin edilmesindeki zorluklardan kaynaklanmıştır. Bunun bir sonucu olarak iş gücü planlaması kavramı tamamen ortadan kalkmış ve bunun yerini işgücünün hazır olması kavramı almıştır. 1960'lı yılların ortalarında personel

departmanları üzerine yapılan bir araştırma, şirketlerin %96'sının özel işgücü planlama fonksiyonunu sürdürmek için yeterince planlama yaptığını (Allen, 1966) ancak 1990'ların ortalarına gelindiğinde şirketlerin sadece %19'unun işgücü planlamasıyla uğraştığını göstermiştir. İşgücü planlamasındaki bu genel düşüşe yedekleme planlaması da eşlik etmiştir. 2005 yılında yapılan bir araştırma, şirketlerin yalnızca %29'unun yedekleme planlaması programlarına sahip olduğunu (Fegley, 2006) ve bu şirketlerin sadece dörtte birinin, CEO'nun iki seviye altındaki pozisyonlar için böyle bir planlama yaptığını ortaya koymuştur (Cohn vd., 2005).

Arz tarafındaki belirsizlik ise sadece elde tutma sorunlarından değil, gelecekte gereksinim duyulacak yetenek ve yetkinlikleri ve ayrıca işgücü devrini önceden tahmin etmedeki zorluklardan kaynaklanmıştır. Gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlikler önemli ölçüde değişirse, şu anda güçlü görünen yetenek havuzu gelecekte yetersiz kalabilir. Şirketler gelecekteki işgücü devrini tahmin etmek için geçmişteki işgücü devir oranlarını kullansa da, çoğunlukla gönüllü devir hızı kaçınılmaz olmuş (Allen vd., 2010) ve bu, geleceğe yönelik tahminlerde önemli hatalar ortaya çıkarmıştır. Rakip şirketlerdeki deneyimli çalışanların daha fazla işe alınması, işverenlerde elde tutma endişeleri yaratmış ve iç tedarik tahminlerinin daha da zorlaşmasına yol açmıştır.

Şirketler genellikle işgücü piyasasına güvendikleri için I. Dünya Savaşı dönemindeki beceri ve yetkinliklerin kullanılabilirliği üzerinde sınırlı bir kontrole sahip olma durumuna geri dönmüştür (Cappelli, 2008). Dışarıdan işe alım, işgücü ve yedekleme planlamasının, içsel gelişimin ve hatta değerlendirmenin yerine geçerek birçok şirket için fiili bir yetenek yönetimi stratejisi haline gelmiştir (Cappelli, 2010). Artık şirketler sadece giriş seviyesindeki işler için değil, neredeyse tüm seviyeler için dışarıdan işe alım yapmışlardır. Royal ve Althauser (2003) ile Bidwell (2011) tarafından yapılan çalışmalar, orta ve üst düzey pozisyonlarda dışarıdan işe alımın daha yaygın olduğunu ortaya koymuştur. ABD'deki büyük işverenler II. Dünya Savaşı'ndan 1980'lere kadar olan dönemdeki boş pozisyonların sadece %10'unu dışarıdan işe alımla doldururken, günümüzde bu oranın %60'ın üzerine çıktığı tahmin edilmektedir (Crispin ve Mehler, 2013).

Stratejik pozisyonları doldurmak için dışarıdan işe alıma aşırı güvenmek, işverenleri işgücü piyasasının insafına bırakmakta ve işgücü piyasası daraldığında yetenek açığı ve diğer maliyetler ortaya çıkmaktadır. Dışarıdan işe alınan kişiler yüksek performans

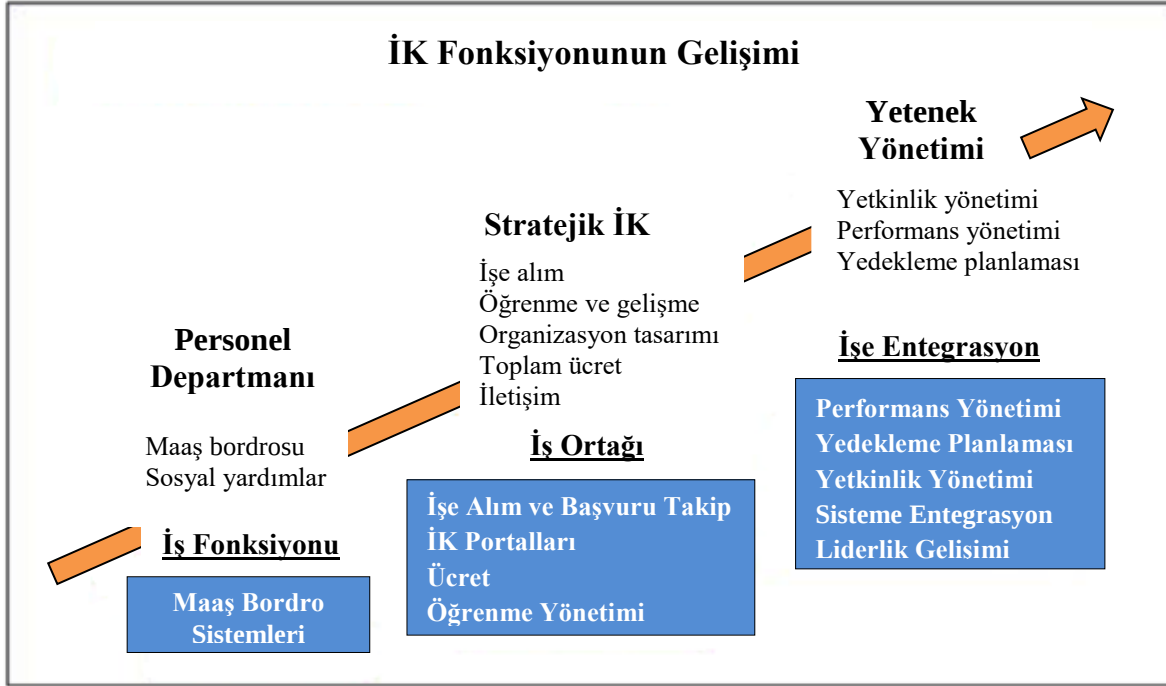
seviyesine genellikle ulaşamaz ve meslektaşlarına göre daha az performans gösterirler. Bu kişilerin hem işi bırakma hem de işten çıkarılma olasılıkları daha yüksektir (Bidwell, 2011). Dışarıdan işe alınan bu kişiler önceki işverenlerinde geliştirdikleri kurumsal ve bilişsel katılıkların üstesinden gelmekte zorlanırlar (Dokko vd., 2009). Dışarıdan işe alınan en başarılı kişilerin bile şirketteki iş ve sosyal ağları yeniden inşa etmesi zaman alır (Groysberg, 2010). Stratejik pozisyonların dışarıdan işe alınan kişilerle doldurulması dış paydaşlar tarafından olumsuz bir işaret olarak algılanabilir (Groysberg vd., 2008).

Dışarıdan işe alımın yüksek maliyeti ve dışarıdan işe alınan kişilerin genellikle başarısız olması, bu yaklaşımın uzun dönemde yanlış bir ekonomi olduğunu göstermiştir. Bu nedenle şirketler dışarıdan işe alım yerine, mevcut çalışanların geliştirilmesine ve elde tutulmasına odaklanmıştır (Yarnall, 2008: 31).

McKinsey Danışman Grubu 2001 yılında “Yetenek Savaşları” kavramını kullanmaya başladığı zaman iş dünyasında büyük bir heyecana neden olmuştur (Michaels vd., 2001). Araştırmacılar, gelecekte yetenekli çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulacağını ve dolayısıyla yetenek kıtlığının artacağını ve bu yüzden en iyi kişileri cezbetmek, işe almak ve elde tutmak için şirketlerin daha fazla mücadele etmeleri gerektiğini ileri sürmüşler ve örgütsel mükemmelliğe ulaşmada insan sermayesinin önemini vurgulamışlardır. Ayrıca yetenek savaşlarını kazanan şirketlerin rakiplerine karşı büyük bir üstünlük elde edebileceğini ancak bunun sadece yetenekli çalışanları belirlemeye ve onlara iyi muamelede bulunmaya odaklanmakla değil, aynı zamanda yetenekli çalışanların doğru zamanda doğru pozisyonda bulundurulmasına odaklanmakla sağlanacağını belirtmişlerdir (Thunnissen ve Gallardo-Gallardo, 2017: 1-2).

1.5.1. Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları mesleğinin ortaya çıkışından bu yana, bu mesleğin gerçekleştirdiği görevleri tanımlamak için personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi gibi çeşitli kavramlar kullanılmıştır (Chuai vd., 2008: 901). İK fonksiyonunun gelişimi; personel departmanı, stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi olmak üzere üç aşamada ele alınmıştır. Aşağıdaki Şekil 1.6 bu aşamaları göstermektedir (Bersin, 2006: 1).



Şekil 1. 6. İK Fonksiyonunun Gelişimi

Kaynak: Bersin, 2006: 2.

Şekil 1.6’da yer alan İK fonksiyonunun gelişimi aşamaları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır (Bersin, 2006: 1-2).

Personel Departmanı: 1970 ve 1980’lerde çalışanlardan sorumlu olan iş fonksiyonuna “Personel Departmanı” adı verilmiştir. Bu departman; insanları işe almak, onlara ödeme yapmak ve sosyal yardımların yapılmasını sağlamak gibi faaliyetleri yerine getirmiştir. Personel departmanı bir iş fonksiyonu olarak görülmüştür. Bu fonksiyonu desteklemek için kurulan sistem maaş bordro sistemleridir.

Stratejik İnsan Kaynakları: 1980 ve 1990’larda işletmeler İK yöneticilerinin ve uzmanlarının etkisiyle İK fonksiyonunun aslında daha önemli olduğunu fark etmiş ve stratejik insan kaynakları kavramı ortaya çıkmıştır. Bu aşamada İK; doğru kişileri işe almak, onları eğitmek, iş ve organizasyon tasarımına yardımcı olmak, çalışanların yüksek performans göstermesini sağlamak, sosyal yardım, hisse senedi opsiyonu ve ikramiyeleri içeren toplam ücret paketlerini geliştirmek, çalışanların sağlığı ve mutluluğu için merkezi bir iletişim noktası olarak hizmet vermek gibi faaliyetleri yerine getirmiştir. Bu aşamada İK departmanı iş fonksiyonundan daha fazlası haline gelmiş ve iş ortağı olarak

görülmüştür. Bu yeni rolü desteklemek için kurulan sistemler; işe alım ve başvuru takip sistemlerini, İK portallarını, toplam ücret sistemlerini ve öğrenme yönetim sistemlerini içermektedir.

Yetenek yönetimi: Stratejik insan kaynakları aşamasından sonra yeni bir aşama olan yetenek yönetimi aşamasına geçilmiştir. Stratejik insan kaynakları önemini korumaya devam ederken, İK aşağıdaki bazı yeni stratejik konulara odaklanmıştır.

- ✓ İşe alım sürecini daha verimli ve etkili bir hale nasıl getirebiliriz?
- ✓ Kültürü güçlendirmek, değerleri aşlamak ve sürdürülebilir bir “liderlik hattı” oluşturmak için yöneticileri ve liderleri daha iyi nasıl geliştirebiliriz?
- ✓ Çalışanlara eğitim ve gelişim programları sunabilmek için onların yetkinlik boşluklarını hızlı bir şekilde nasıl belirleriz? Bu boşlukları doğru insanları işe almak için nasıl kullanabiliriz?
- ✓ Çalışanların hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek, işletmeye daha çok katkı sunmalarını sağlamak ve onlara adil bir ücret veya ödül dağıtmak için onları tutarlı ve ölçülebilir bir şekilde nasıl yönetebiliriz?
- ✓ Kilit pozisyonlar için yüksek performans gösterenleri ve halefleri nasıl belirleriz ve onları kilit pozisyonlara yerleştirdiğimizden nasıl emin olabiliriz?
- ✓ Amaca uygun, esnek, pratik ve zamanında öğrenmeyi nasıl sağlayabiliriz? Başka bir deyişle, öğrenen bir organizasyon nasıl olabiliriz?

Yukarıda sıralanan yeni ve daha zorlayıcı konular yeni süreçler ve sistemler gerektirmiştir. Bu süreçlerin ve sistemlerin, işletmenin iş stratejilerine doğrudan entegre olmasına ihtiyaç duyulmuştur. Günümüzde birçok işletme performans yönetim sistemlerini, yedekleme planlama sistemlerini ve yetkinlik yönetim sistemlerini entegre etmeye başlamıştır. Böylece İK fonksiyonu işletmenin iş stratejisine entegre edilmiştir (Bersin, 2006: 2).

Yetenek yönetimi başlangıçta mevcut örgütsel ihtiyaçları karşılamak için gerekli becerilere ve yeteneklere sahip kişileri işe alma ve geliştirme sürecini iyileştirmek için tasarlanmıştır. Bugün bir işletmenin başarısı ulaşabileceği yeteneklerle doğrudan bağlantılıdır. Günümüz rekabet ortamında yetenekli kişileri bulmak ve elde tutmak işletmeler için büyük bir öncelik haline gelmiştir. Böyle rekabetçi ve zorlu bir iş ortamında İK departmanı sadece işe alım ve geliştirmeye odaklanmaktan uzaklaşarak, insan sermayesinin yönetimini

örgütsel hedeflerle birleştiren daha stratejik bir konuma geçmeye başlamıştır. Yıllar içinde yetenek yönetimi, İK mesleğinin genişleyen sorumlulukları ve karmaşıklığı ile birlikte bir işletmenin hedeflerine ve stratejilerine dahil edilmek üzere gelişmiştir. Yetenek yönetimi idari bir süreç olmaktan uzaklaşmış ve örgütsel çıktıları yönlendiren stratejik bir odak noktası ile sürekli örgütsel bir uygulamaya dönüşmüştür (Fegley, 2006: 1).

Stratejik insan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine geçilmiş ve insan kaynağına ilişkin uygulamalarda önemli değişiklikler yapılmış olmasına rağmen, bazı araştırmacılar yetenek yönetiminin İKY'den çok farklı olmadığını iddia etmişlerdir. Örneğin, Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimi kapsamında yapılan araştırmaların yetersiz ve basit olduğunu ve dolayısıyla yetenek yönetiminin geleneksel İK uygulamalarından veya disiplinlerinden farklı olmadığını ve esas olarak anekdotlarla desteklendiğini ileri sürmüşlerdir (Lewis ve Heckman, 2006: 142-143).

Adamsky (2003) İKY ile ilgili fikirlerin yeni bir isim altında yeniden paketlenerek sunulduğunu iddia etmiş ve yetenek yönetimi kavramını “yeni şişedeki eski bir şarap”a benzetmiştir. Değerlendirme merkezleri, yedekleme planlaması ve 360 derece geri bildirim gibi yetenek yönetimi uygulamalarının birçoğu yeni değildir, 1950’lerden beri kullanılmaktadır (Cappelli, 2008). Stewart (2008) yetenek yönetiminin bir yönetim modası ya da hevesi olarak görüldüğünü ileri sürmüştür (İles vd., 2010: 180).

Ancak bazı araştırmacılar, yetenek yönetiminin ve İKY’nin temelde birbirinden farklı olduğunu ve yetenek yönetiminin sadece basit bir yönetim modası ya da hevesi olmadığını iddia etmişlerdir. Örneğin, Moran (2005) yetenek yönetiminin yeni moda bir İK terimi ve yeni yönetim hevesi olmadığını aksine işletmelerin hedeflerine ulaşmasında hayati bir öneme sahip olduğunu iddia etmiştir. Duttagupta (2005) ise yetenek zihniyetinin yeni bir İK hevesi olmadığını, yetenek yönetiminin İK sürecinden daha fazlası olduğunu iddia etmiştir (İles vd., 2010: 180).

Dolayısıyla yetenek yönetimini (YY) insan kaynakları yönetiminden (İKY) ayıran bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır (Chuai, 2008: 143-159; Chuai vd., 2008: 905-907; İles vd., 2010: 186-187):

- ✓ YY sadece insan kaynakları uzmanlarının ve hat yöneticilerinin desteğini değil, aynı zamanda üst düzey yöneticilerinin de desteğini gerektirir. Yetenek zihniyeti tüm farklı paydaşları bir araya getiren bir köprü olur.
- ✓ YY çalışanların farklılaştırılmasını vurgularken, İKY eşitlikçiliği vurgular. Yani YY çalışanların performansı, potansiyeli ve temel yetkinliği bakımından farklılaştırılması gerektiğini vurgularken, İKY tüm çalışanların eşit derecede yeteneğe sahip olduğunu vurgular. Dolayısıyla YY işletmeye en fazla değer katan çalışanlara daha fazla yatırım yapılmasını ve kaynak (ücret, ödül vb.) dağıtımında bulunulmasını savunurken, İKY her çalışana eşit bir şekilde davranmayı savunur ve böylece kaynakların dağıtımında farklılaşmayı önler.
- ✓ YY yetenek savaşlarında yeteneklerin cezbedilmesini ve elde tutmasını vurgular. Gelecekte yetenek kıtlığının artacağını ve bundan dolayı yetenekleri cezbeden ve elde tutan işletmelerin yetenek savaşlarını kazanacağını iddia eder.
- ✓ YY İKY'nin sadece bir parçasıdır ve dolayısıyla İKY ile eşanlamlı değildir. İKY bir işletmedeki tüm çalışanların yönetilmesine odaklanırken, YY sadece yetenekli olan küçük bir çalışan grubunun yönetilmesine odaklanır.
- ✓ YY'nin ve İKY'nin başlangıç noktaları farklıdır. İKY işe alma, eğitim, geliştirme ve değerlendirme gibi ayrı fonksiyonel alanlarda elde edilen başarılarla ilgilidir. İKY'nin odak noktası insanlar değil, her bir fonksiyonun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi üzerinedir. Ancak YY'nin başlangıç noktası farklı fonksiyonlardan ziyade işletmenin iş stratejisine göre ihtiyaç duyduğu yeteneklerdir.

YY ve İKY arasında yukarıda sayılan farklılıkların yanı sıra bazı benzerliklerde bulunmaktadır. Bu benzerlikler aşağıda sıralanmıştır (Chuai, 2008: 138-153; Chuai vd., 2008: 905; Iles vd., 2010: 186):

Hem YY hem de İKY:

- ✓ İcra edilen uygulamaların işletme stratejisine entegrasyonunu vurgular.
- ✓ İşletmenin en değerli varlıkları olan insanları yönetmeyi vurgular.
- ✓ İcra edilen bazı faaliyetlerin hat yöneticilerine devredilmesini, onların daha fazla sorumluluk almasını vurgular.

- ✓ Doğru çalışanların doğru zamanda doğru pozisyonlara yerleştirilmesini vurgular.
- ✓ İşveren ve çalışan arasında bir “çifte kazanç” olduğunu vurgular. Çalışanlar yeteneklerini geliştirerek hem daha fazla kazanım elde ederler hem de yeteneklerini kullanarak işletmeye daha çok katkı sunarlar.
- ✓ İnsan yönetiminin aynı temel fonksiyonel alanlarını (işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim, elde tutma, yedekleme planlaması) kapsar.
- ✓ Kazanan bir çalışan değer önermesi oluşturma ve ikna edici bir işveren markası oluşturma gerekliliğini vurgular.

1.6. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Yetenek yönetimi uygulamalarına yön veren yaklaşımlar tek bir kuramdan oluşmamaktadır (Akar, 2012: 50). Yetenek yönetimi; Beşeri Sermaye Yaklaşımı (Becker, 1964), Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991) ve İK Mimarisi Yaklaşımı (Lepak ve Snell, 1999; 2002) üzerine inşa edilmiştir. Bu yaklaşımların her biri işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için çalışanlarını nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

1.6.1. Beşeri Sermaye Yaklaşımı

Beşeri sermaye, “kişisel, sosyal ve ekonomik refahın oluşturulmasını kolaylaştıran bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlikler ve niteliklerdir” (OECD, 2007: 29). Beşeri sermaye, “üretimde katılan çalışanların sahip olduğu ve genel anlamda insanın niteliğini vurgulayan bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm gibi pozitif değerlerdir”. Bu değerler, üretimde kullanılan diğer faktörlerin daha verimli değerlendirilmesine imkan verir; ayrıca yeni teknolojilerin icadına ve rasyonel bir şekilde kullanılmasına da yol açar (Karagül, 2003: 81). Beşeri sermaye kurumsal rekabet edebilirliğin, sürdürülebilirliğin ve hayatta kalmanın kilit kaynağıdır (Aguinis vd., 2012: 615).

1950’lerde üretimin temel faktörleri toprak, emek, fiziksel sermaye ve yönetimdir (Mincer, 1962; Becker, 1993). Ancak 1960’lara gelindiğinde ekonomistler, yukarıda bahsedilen üretim faktörlerine dayanarak ABD ekonomisinin büyümesini açıklamada zorlanmışlardır (Schultz, 1961). Becker (1964), Schultz (1961) ve Mincer (1974) tarafından yapılan çalışmalar, ekonomik başarının sadece yukarıda bahsedilen üretim faktörleri ile

açıklanamayacağını ortaya koymuş ve beşeri sermayenin önemine dikkat çekmiştir. Bu yaklaşımın arkasındaki temel öncül, insanların öğrenme kapasitelerinin mal ve hizmetlerin üretiminde yer alan diğer kaynaklarla karşılaştırılabilir bir değere sahip olmasıdır (CIPD, 2017a: 12).

Becker (1962) beşeri sermayenin en önemli unsuru olan eğitimi, özel ve genel eğitim olarak ikiye ayırmış ve firmaya özel eğitim almış çalışanların firmalar için daha değerli olduğunu ileri sürmüştür. Becker, bu tür çalışanların devir hızının firmalar açısından maliyetli olduğunu, çünkü işe yeni alınan bir çalışanın işten ayrılan çalışanın seviyesine gelmesi ve aynı performansı göstermesi için benzer bir eğitimi almak zorunda kalacağını ve bunun da maliyetli olacağını belirtmiştir. Bu nedenle firmalar, çalışanlarını firmaya özel becerilere sahip olmaya teşvik etmeli ve bu becerilere sahip çalışanları elde tutmak için daha çok çaba sarf etmelidir (Pfeffer ve Cohen, 1984: 552-553).

Beşeri Sermaye Yaklaşımı, eğitime ve öğretime yatırım yapan çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırabileceklerini ve daha az yetenekli olan çalışanlara göre daha fazla üretken olabileceklerini ve böylece daha yüksek bir kazanç elde edebileceklerini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım çalışanların bilgi ve becerilerinin eğitime ve öğretime yatırım yaparak geliştirilebileceği fikrini teşvik etmektedir (CIPD, 2017a: 12).

Becker (1964) genel ve spesifik beceriler arasında önemli bir ayrım yapmıştır. Genel beceriler diğer işverenlere de faydalı olabilecek becerilerdir. Spesifik beceriler ise çalışanın verimliliğini yalnızca mevcut işinde arttıran becerilerdir (Acemoglu ve Pischke, 1999: 113). Becker (1964) firmaların genel becerilere sahip çalışanlar yerine, firmaya özgü daha spesifik becerilere sahip çalışanlara yatırım yapmaya daha istekli olduğunu ileri sürmüştür. Firmalar, genel becerilere sahip çalışanlara yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıkları için ve ayrıca bu çalışanların başka firmalara geçme ihtimali yüksek olduğu için onlara yapılacak yatırımların boşa gidebileceğini düşünürler ve bu yüzden genel becerilere sahip çalışanlara çok fazla yatırım yapmak istemezler.

İşverenler için çalışanları eğitmeye ve geliştirmeye yönelik yapılan yatırımlar, bu yatırımlardan daha iyi getiri elde etmenin yanı sıra insan sermayesini cezbetmek ve elde tutmak için önemli bir araçtır (Armstrong, 2006: 35).

Beşeri Sermaye Yaklaşımı, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi için önemli yatırımlar yapılması gerektiğini ve bu yatırımların hem çalışanlara hem de firmalara önemli avantajlar sağlayacağını ileri sürmektedir. Yetenek yönetimi sürecinin aşamalarından biri de yetenekli çalışanları eğitmek ve geliştirmektir. Firmalar yetenekli çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunarak onların yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olur. Yeteneklerini geliştiren ve bunu firmanın amaçları doğrultusunda kullanan çalışanlar firmanın rekabet avantajı elde etmesine önemli katkı sağlarlar ve bunun karşılığında da önemli kazanımlar elde ederler.

1.6.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak Temelli Yaklaşım ilk katkı Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. 1959 yılında Penrose ve diğer araştırmacıların çalışmalarına dayanarak, Wernerfelt'in 1984'te Kaynak Temelli Yaklaşımı dile getirmesi yaklaşımın ilk tutarlı ifadesini oluşturmuştur. Yaklaşımın bu ilk ifadesi daha sonra Rumelt (1984), Barney (1996), Dierickx ve Cool (1989) gibi araştırmacılar tarafından daha da genişletilmiştir. Ancak Barney (1991)'nin sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli özellikleri belirlemesi, Kaynak Temelli Yaklaşımı stratejide ve diğer literatürde popüler hale getirmiştir (Wright vd., 2001: 702-703).

Barney (1991) firmanın kaynaklarını, “firmanın etkinliğini ve verimliliğini arttıran stratejilerin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlayan, firma tarafından kontrol edilebilen yetenekler, organizasyonel süreçler, firmanın özellikleri, bilgi, öğrenme ve tüm varlıklar” olarak tanımlamıştır. Barney, tüm firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyeline sahip olmadığını, kaynakların bu potansiyele sahip olması için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikamesi olmayan özelliklerde olması gerektiğini ileri sürmüştür (Barney, 1991: 101-106).

Kaynak Temelli Yaklaşım, firmaları maddi ve maddi olmayan varlıkların ve yeteneklerin çok farklı koleksiyonları olarak görmektedir. Hiçbir firma birbirine benzemez, çünkü hiçbir firma aynı deneyime sahip değildir, aynı varlık ve becerileri edinmemiştir veya aynı örgüt kültürünü inşa etmemiştir. Bu varlıklar ve yetenekler, bir firmanın işlevsel faaliyetlerini ne kadar verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirdiğini belirler. Dolayısıyla iş ve strateji için en iyi ve en uygun kaynak birikimine sahip olan firmalar rakiplerine göre daha başarılı olacaktır (Collis ve Montgomery, 1995).

Kaynak Temelli Yaklaşımına göre, bir firmanın yatırım yaptığı insan kaynağı veya sermayesi üstün performans yaratma potansiyeline sahip en önemli kaynaktır (Saa-Perez ve Garcia Falcon, 2002: 123). Kaynak Temelli Yaklaşımın amacı, çalışanların yeteneğini geliştirmek ve böylece çalışanlar ve fırsatlar arasında stratejik uyumu sağlamak ve çalışanların etkin bir şekilde yerleştirilmesinden katma değer elde etmektir. Beşeri Sermaye Yaklaşımı doğrultusunda Kaynak Temelli Yaklaşım, çalışanlara yapılan yatırımın firmaya değer kattığını vurgulamaktadır (Armstrong, 2006: 118).

Yetenek yönetimi Kaynak Temelli Yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın önemli savunucularından olan Barney (1991) değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan insan kaynağının firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını ileri sürmüştür. Bir firmada bu özelliklere sahip kişiler yetenekli olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu özelliklere sahip kişileri cezbeden, geliştiren ve elde tutan firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler.

1.6.3. İnsan Kaynakları (İK) Mimarisi Yaklaşımı

Lepak ve Snell (1999: 32) insan sermayesine yapılan yatırımların yapısını basitleştirmek ve tüm çalışanları yönetmek için uygun tek bir İK mimarisinin doğru olmayacağını, insan sermayesine yapılacak en uygun yatırım şeklinin farklı insan sermayesi türleri için değişeceğini savunmuşlardır. Jackson vd. (1989) ise farklı çalışan gruplarının, bir firmanın rekabet edebilirliği açısından önemi farklı olan farklı becerilere sahip olduklarını ve bu yüzden bu çalışanları yönetmek için kullanılan İK uygulamalarının farklılık göstermesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Lepak ve Snell, 2002: 518).

Lepak ve Snell (1999) tüm çalışanların eşit stratejik öneme sahip bilgi ve becerilere sahip olmadıklarını kabul ederek, Beşeri Sermaye Yaklaşımının, Kaynak Temelli Yaklaşımın ve İşlem Maliyeti Ekonomisinin ortaya koyduğu argümanlardan yararlanarak dört farklı istihdam biçiminden oluşan İK mimarisi modelini geliştirmişlerdir. İK mimarisi; farklı istihdam biçimlerinin, istihdam ilişkilerinin, İK sistemlerinin ve rekabet avantajı kriterlerinin uyumudur (Lepak ve Snell, 1999: 31). İK mimarisi, firmanın stratejik insan sermayesinin gelişimini ve yönetimini yansıtan sistemler, uygulamalar, yetkinlikler ve çalışanların performans davranışlarından oluşmaktadır (Becker ve Huselid, 2006: 899).

Lepak ve Snell (1999)'e göre, İK mimarisini farklılaştırmanın temeli insan sermayesinin stratejik değeri ve benzersizliğidir (Becker ve Huselid, 2006: 904). İnsan sermayesinin stratejik değeri; firmanın etkinliğini ve verimliliğini arttırma, piyasa fırsatlarından yararlanma ve/veya potansiyel tehditleri etkisiz hale getirme potansiyelini ifade etmektedir (Barney, 1991; Ulrich ve Lake, 1991). İnsan sermayesinin benzersizliği ise; nadir bulunma, alanında uzmanlaşmış olma ve aşırı derecede firmaya özgü olma derecesini ifade etmektedir (Barney, 1991; Williamson, 1975).

Lepak ve Snell (2002) insan sermayesinin stratejik değerine ve benzersizliğine göre dört farklı istihdam biçimi (bilgiye, işe, sözleşmeye ve ittifaklara dayalı) belirlemişler ve bunları dört farklı İK sistemi (bağlılığa, verimliliğe, uyuma ve işbirliğine dayalı) ile eşleştirmişler ve böylece aşağıdaki Çizelge 1.3'te yer alan İK mimarisi modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin her bir kısmı farklı İK mimarisini göstermektedir. Bu modele göre, çalışanlar sahip oldukları becerilerin stratejik değerine ve benzersizliğine göre dört farklı İK mimarisinden biri ile yönetilmektedir.

Çizelge 1. 3. İnsan Kaynakları Mimarisi

Benzersizlik	Yüksek	4. Kısım: İttifaklara/Ortaklıklara Dayalı İstihdam İşbirliğine Dayalı İK Sistemi	1. Kısım: Bilgiye Dayalı İstihdam Bağlılığa Dayalı İK Sistemi
	Düşük	3. Kısım: Sözleşmeye Dayalı İstihdam Uyuma Dayalı İK Sistemi	2. Kısım: İşe Dayalı İstihdam Verimliliğe Dayalı İK Sistemi
		Düşük	Yüksek
		Stratejik Değer	

Kaynak: Lepak ve Snell, 2002: 520.

Çizelge 1.3'te yer alan İK mimarisi modelindeki dört farklı kısım (İK mimarisi) aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır (Lepak ve Snell, 2002: 520-523).

1. Kısım (Bilgiye dayalı istihdam): Bu kısım hem stratejik değeri hem de benzersizliği yüksek olan insan sermayesini içermektedir. Lepak ve Snell (1999) bu kısımda bulunan çalışanları, firmanın ana çalışanları olarak görmektedir. Bu çalışanlar değerleri nedeniyle firmanın stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmakta ve ayrıca firmanın stratejilerini oluşturma olasılığı en yüksek olan bilgi tabanını temsil etmektedir (Snow ve Snell, 1993; Stewart, 1997). Bu çalışanlar ellerinden daha çok kafalarını çalıştırarak firmalarına değer katmakta ve dolayısıyla bilgi işçileri olarak adlandırılmaktadır (Horibe, 1999). Firmaların, bu çalışanların geliştirilmesine ve uzun dönemli bağlılığına odaklanan bilgiye dayalı istihdam biçimine güvenmesi muhtemeldir (Lepak ve Snell, 1999; Rousseau, 1995; Tsui vd., 1995). Bu kısım programlanmış görevlerin ve rutin işlerin yerine getirilmesinden ziyade, çalışanların becerilerine ve yetkinliklerine göre yapılandırılmış bir istihdam biçimini yansıtmaktadır.

Bilgiye dayalı istihdam biçiminde bağlılığa dayalı İK sistemi kullanılmaktadır. Firmalar değerli ve benzersiz becerilere sahip çalışanların eğitime ve gelişimine büyük yatırımlar yapmaktadır. Firmalar bu çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkarmak için onları güçlendirmekte ve onların karar alma sürecine katılmalarını ve işte takdir yetkisini kullanmalarını teşvik etmektedir. Firmalar bu çalışanlara yapılan yatırımları korumak ve firmanın uzun dönemli başarısına olan bağlılıklarını teşvik etmek için onlara iş güvencesi vermektedir (Koch ve McGrath, 1996). Performans değerlendirme çalışanların gelişimine ve geri bildirimine dayanmaktadır (Ulrich ve Lake, 1991). Firmalar birden fazla beceriye sahip çalışanları ödüllendiren bilgiye dayalı ücret programları uygulamaktadır (Delany ve Huselid, 1996). Firmalar bu değerli çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmek için uzun dönemli teşvikler sunmaktadır.

2. Kısım (İşe dayalı istihdam): Bu kısım stratejik değeri yüksek ancak benzersizliği düşük olan insan sermayesini içermektedir. Birinci kısımda olduğu gibi bu kısımdaki insan sermayesinin stratejik değeri bu çalışanların firma içinde istihdam edilmesini teşvik etmektedir. Bu çalışanların becerileri özellikle firmaya özgü değildir ve bu nedenle farklılaştırıcı bir rekabet kaynağı olarak hizmet edemez. Bu kısımdaki çalışanlar geniş çapta aktarılabilen becerilere sahipken firmaya önemli katkılarda bulunabilirler. İşe dayalı istihdam biçimi, çalışanların önceden belirlenmiş olan işleri yerine getirmek için işe alındığı gerçeğini yansıtmaktadır.

İşe dayalı istihdam biçiminde verimliliğe dayalı İK sistemi kullanılmaktadır. İşe dayalı çalışanların insan sermayesi müşteri değeri yaratmak için önemli olabilir. Ancak firmalar aktarılabılır becerilere sahip bu çalışanlara yatırım yapmak istemez (Becker, 1964). Çünkü bu çalışanların firmadan ayrılması durumunda yapılacak yatırımların boşa gideceğini düşünürler. Bu yüzden firmalar genel becerilere sahip çalışanları geliştirmekten ziyade gerekli becerilere sahip kişileri dışarıdan edinmeye çalışır (Koch ve McGrath, 1996; Snell ve Dean, 1992). İşe dayalı çalışanların kendine has olan özellikleri vurgulanır ve firmaya katılımları işlerinin sınırları ile sınırlıdır. Firmaların işe uygun kişilerin işe alındığı, piyasaya dayalı bir ücretin ödendiği, iş performanslarına odaklanıldığı ve ayrılabilme ihtimaline karşı gerekli hazırlıkların yapıldığı verimliliğe dayalı bir İK sistemine güvenmesi muhtemeldir (Becker, 1964). Bu çalışanların ayrılabilceği göz önüne alındığında, yöneticilerin değişimi hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirmesi için onları standart işlerde görevlendirmesi muhtemeldir. Performans değerlendirme çalışanların gelişimi yerine, çalışan çıktılarının niceliğine ve niteliğine dayanmaktadır. Bu çalışanlar için teşvikler kullanılırsa, onların kısa dönemli verimlilik hedeflerine odaklanması muhtemeldir. Bağlılığa dayalı İK sisteminde çalışanların geliştirilmesi, verimliliğe dayalı İK sisteminde ise çalışanların dışarıdan edinilmesi söz konusudur.

3. Kısım (Sözleşmeye dayalı istihdam): Bu kısım hem stratejik değeri hem de benzersizliği düşük olan insan sermayesini içermektedir. Bu kısımdaki çalışanlar dış kaynak kullanımı için başlıca adaylardır. Firmalar sınırlı bir amaç, kapsam veya süre ile icra edilecek işlerin yerine getirilmesi için kendilerinden daha iyi olan firmalarla kısa dönemli sözleşmeler düzenleyebilir. Katma değer çok düşükse ve beceriler çok genelse, istihdam kararları maliyet hesaplarını azaltabilir (Abraham ve Taylor, 1996). Bu gibi durumlarda, firmalar yardımcı insan sermayesi için sözleşme yaparak esnekliklerini arttırırken, istihdam maliyetlerini düşürebilir (Lepak ve Snell, 1999).

Sözleşmeye dayalı istihdam biçiminde uyuma dayalı İK sistemi kullanılmaktadır. Sözleşmeye bağlı düzenlemelerde, firmalar sözleşmenin ekonomik yönlerine odaklanmakta (Rousseau, 1995) ve çalışanların önceden belirlenmiş olan kurallara, düzenlemelere veya prosedürlere uyum göstermesini sağlamaya çalışmaktadır. Performans değerlendirme firma politikalarına, sistemlerine, prosedürlerine ve sonuçlarına uyum sağlamaya dayanmaktadır (Mahoney, 1989). Değişimin işlemsel niteliği ve uyuma yapılan

ağır vurgu göz önüne alındığında, çalışanlara ödenecek para muhtemelen saatlik ücrete ve belirli görevlerin yerine getirilmesine dayalı olacaktır.

4. Kısım (İttifaklara/Ortaklıklara dayalı istihdam): Bu kısım stratejik değeri düşük ancak benzersizliği yüksek olan insan sermayesini içermektedir. İttifaklarda profesyonel hizmet firmaları, müşteri firmalara yerleşik olmayan yoğun bilgi hizmetleri sağlamaktadır (Sharma, 1997). Bu, her iki tarafın da belirli bir sonuca katkıda bulunduğu ortak bir üretim süreciyle gerçekleşmektedir (Parkhe, 1993). Örneğin; araştırma ve geliştirme merkezleri, hukuk büroları, muhasebe ve bilgi sistemleri firmaları, yatırım bankacıları ve diğer dış kuruluşlar uzun dönemli isteğe bağlı hizmetler sunmak için firmalar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Sharma, 1997). Ortaklıklar sayesinde, firmalar benzersiz ve uzmanlık gerektiren becerilerin uygulanması için gerekli olan bir ilişkiyi sürdürme becerisi kazanırken, iç istihdamın tüm maliyetlerini üstlenmeden insan sermayesi elde ederler.

İttifaklara/ortaklıklara dayalı istihdam biçiminde işbirliğine dayalı İK sistemi kullanılmaktadır. Bu kısımdaki İK, entegrasyonu ve işbirliğini sağlamaya çalışmakta ve bilgi paylaşımına ve ortaklar arasında güvenin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Ring ve Van de Ven, 1992). Ortak üretime duyulan ihtiyaç (ittifak ortaklarını sözleşmeli işten ayıran bir özellik) göz önüne alındığında, yöneticiler bilgilerini ve deneyimlerini firmaya entegre edebilecek ve ekip ortamında çalışabilecek ittifak ortaklarını işe alacaklar veya seçeceklerdir (Salas vd., 1992). Performans değerlendirme ekip performansına ve ekip üyelerinin iş arkadaşlarıyla olan çalışma yeteneğine dayanmaktadır. Bilgi alışverişi ve işbirliğinin ortak sonuçları önemli olduğundan, firmalar ittifak ortağının insan sermayesini geliştirmek yerine büyük olasılıkla ilişkinin kendisine büyük yatırım yapmaktadır. Firmaların her iki tarafı da bilgi paylaşmaya ve aktarmaya teşvik eden kolektif teşvikler oluşturması muhtemeldir (Davenport ve Prusak, 1998; Quinn vd., 1996).

1.7. İşgücünün Farklılaşması

İşgücünün farklılaşması, işletmelerin sahip olduğu kıt kaynakları en fazla getiri bekledikleri çalışanlara veya işlere orantısız bir şekilde yatırımları gerektiği anlamına gelmektedir (Cappelli ve Keller, 2014: 307). İşgücünün farklılaşması, değerli, benzersiz ve taklit edilmesi zor olan kaynakların yüksek performans ve rekabet avantajı için anahtar olduğunu savunan Kaynak Temelli Yaklaşımına dayanmaktadır (Gelens vd., 2014: 161).

İşletmedeki bazı işlerin diğerlerinden daha değerli yani stratejik olduğu ve buna göre yönetilmesi gerektiği işgücünü farklılaştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu, yetenekli çalışanların stratejik pozisyonlarda istihdam edilmesi ve onlara orantısız yatırım yapılması anlamına gelmektedir. En iyi yetenekleri cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak birçok işletme için önemli bir yatırımdır. Ancak birçok işletme, bunları tüm organizasyonel roller için yapacak kaynağa ve zamana sahip değildir (Huselid ve Becker, 2011: 424).

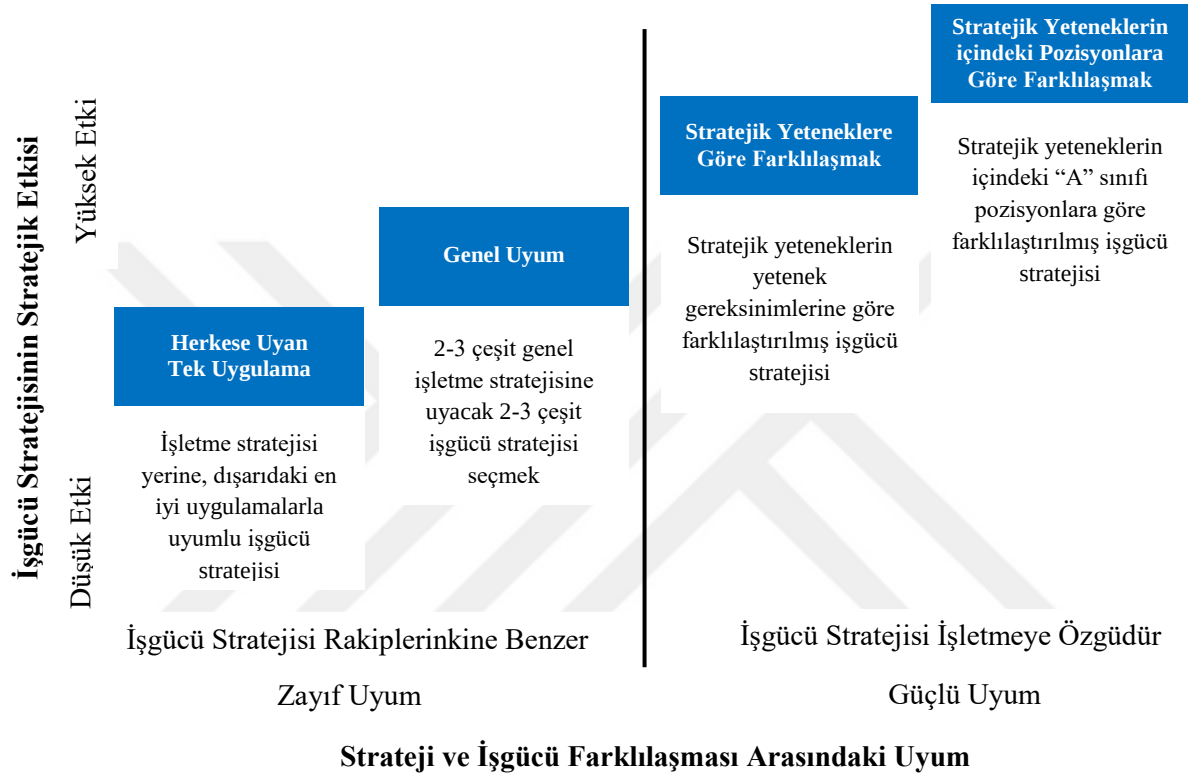
İşgücünün farklılaşmasına odaklanmak, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için yeni ve potansiyel olarak ilginç soruları gündeme getirmiştir. Bu sorular aşağıda sıralanmıştır (Huselid ve Becker, 2011: 424):

- ✓ Stratejik işler nasıl belirlenir?
- ✓ Stratejik ve stratejik olmayan işler arasındaki karşılıklı bağımlılıkların etkileri nelerdir?
- ✓ İşgücünü farklılaştırmanın iş tasarımı, işe alım, seçim, performans yönetimi, terfiler ve işten ayrılma gibi İK unsurları üzerindeki etkileri nelerdir?
- ✓ İşgücünü farklılaştırmanın ekonomik getirileri nelerdir?
- ✓ Birkaç stratejik işte orantısız yatırım yapmanın sosyal ve psikolojik sonuçları nelerdir?
- ✓ İK yöneticileri ve uzmanları için stratejik işlerin etkileri nelerdir?

İşgücünü farklılaştırmanın temel amacı, uzun vadeli örgütsel performans ve rekabet avantajı elde etmektir (Barney, 1991; Wright vd., 1995). İşgücünün farklılaşması üzerine yapılan çalışmalar, farklılaştırılan İK uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu defalarca savunmuştur (Becker ve Huselid, 2006; Collings ve Mellahi, 2009; Lepak ve Snell, 1999). Özellikle farklı çalışan grupları (değer ve benzersizlik bakımından farklı) farklı istihdam biçimlerine göre yönetildiği zaman örgütsel verimliliğin artacağına inanılmaktadır (Lepak ve Snell, 1999). Örneğin, Lepak ve Snell (1999) değerli becerilere sahip çalışanların elde tutulması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. İşletmeler bunu yaparak işlem maliyetlerini düşürecek ve daha istikrarlı ve öngörülebilir bir insan sermayesi kaynağına sahip olacaktır. Ayrıca yüksek benzersiz becerilere sahip çalışanlar geliştirilmelidir. Lepak ve Snell (1999) benzersiz becerilerin genellikle firmaya özgü olduğunu ve dolayısıyla bu çalışanlara yapılacak yatırımların boşa gitmeyeceğini, daha genel becerilere sahip çalışanların ayrılma eğiliminde olabileceğini ve bu nedenle onlara yapılacak yatırımların boşa gidebileceğini ileri sürmüşlerdir. İşgücü farklılaşması ile ilgili literatür, çalışanları farklı şekilde yönetmenin yani mevcut kaynakları eşit olmayan

bir şekilde tahsis etmenin, kaynakların eşit olarak tahsis edilmesine kıyasla, gelişme yatırımlarından daha yüksek bir getiri sağladığını göstermektedir (Gelens vd., 2013: 345).

İşgücünün farklılaşması dört farklı aşamadan oluşmaktadır. Aşağıdaki Şekil 1.7 bu dört aşamayı göstermektedir (Becker vd., 2009: 10).



Şekil 1. 7. İşgücünün Farklılaşması Aşamaları

Kaynak: Becker vd., 2009: 10.

Şekil 1.7’de yer alan işgücünün farklılaşması aşamaları aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır (Becker vd., 2009: 12-24).

1. Aşama (Herkese uyan tek uygulama): Bu aşamada işletmelerin farklılaştırılmış bir işgücü stratejisi yoktur. Bu yaklaşımın temel anlamı, işgücünün her işletmede benzer şekilde stratejik başarıya katkıda bulunmasıdır, bu nedenle stratejik performansı artırmanın en iyi yolu, sektördeki en iyi İK uygulamalarını belirlemek ve daha sonra bu uygulamaları mümkün olan en kısa sürede uygulamaktır. Bu yaklaşıma göre, işletmeler sektördeki en iyi uygulamalara sahip lider işletmelerin İK uygulamalarını taklit eder. Bu yaklaşım sürdürülebilir bir rekabet avantajı için bir temel oluşturmaz, çünkü birçok işletme en iyi

uygulama standardına yaklaştıkça işgücü farklılaşması ortadan kalkar. Yani mükemmelliğe standartlaşarak ulaşmak mümkün değildir.

2. Aşama (Genel uyum): Bu aşama 1. aşamada ifade edilen sektördeki en iyi uygulamaların ötesine geçerek, işgücü stratejisi ile işletmenin iş stratejisi arasında daha sıkı bir uyumun oluşturulmasına başlandığı yerdir. Bu yaklaşım iki strateji arasındaki uyumu açıklamaya çalışmaktadır. Bir işgücü stratejisi, yalnızca bir işletmenin yürütme yeteneğini geliştirdiğinde stratejik başarıya katkıda bulunur. Bu katkının büyüklüğü, işgücü stratejisi ile işletmenin stratejisi arasındaki uyumla doğru orantılıdır.

3. Aşama (Stratejik yeteneklere göre farklılaşmak): Bu aşamada farklılaşmanın temeli, başarılı bir strateji uygulamanın anahtarı olan temel stratejik yeteneklerdir. Stratejik yetenekler bir işletmenin stratejisini uygulamak için kesinlikle gerekli olan iş süreçleridir. Rekabet avantajının temeli olan işletme stratejisinin uygulanmasında stratejik yeteneklerin etkisi çok büyüktür. Bu aşamada strateji seçimler yapmakla ilgilidir. Yani işletmede hangi çalışanların yetenekli olduğunu belirlemektir. İşletmeler yetenekli olarak belirledikleri çalışanları yetenek havuzuna dahil ederler ve onlara orantısız bir şekilde yatırım yaparlar. Çünkü bu çalışanlar kendilerine yapılan orantısız yatırımdan en yüksek geri dönüş beklenen kişilerdir.

4. Aşama (Stratejik yeteneklerin içinde bulunduğu pozisyonlara göre farklılaşmak): Farklılaşma için gerçek fırsatlar yalnızca 3. ve 4. aşamada gerçekleşmektedir. Her iki aşama da işletmenin stratejik yeteneklerine odaklanmaktadır, ancak 4. aşama stratejik yetenekler ile birlikte stratejik pozisyonlara da odaklanmaktadır. Yani 4. aşamada odak sadece stratejik yetenekler değil, yeteneklerin içinde bulunduğu ve yeteneklerin başarısı üzerinde orantısız bir etkiye sahip olan stratejik pozisyonlardır. İşletmeler stratejik pozisyonları belirlerler, yetenekli çalışanları stratejik pozisyonlara yerleştirirler ve bu çalışanlara orantısız bir şekilde yatırım yaparlar. Stratejik pozisyonlar stratejik önemlerinden dolayı A sınıfı pozisyonlar olarak da adlandırılmaktadır. Pozisyon düzeyinde farklılaşmanın iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, pozisyon işgücü stratejisinin ve iş stratejisinin kesiştiği, yeteneğin stratejik etkiye dönüştürüldüğü yerdir. İkincisi, stratejik pozisyonlara odaklanma, bir işgücü stratejisi için açık ve net bir stratejik uyum sağlar. Sonuçta işgücü stratejisini farklılaştırmak, stratejik rollerine dayanarak belirli çalışanlara veya çalışan gruplarına orantısız bir şekilde yatırım yapmak anlamına gelmektedir.

İşgücünün farklılaştırılmasında strateji seçimler yapmakla ilgilidir, işletmedeki yetenekli çalışanları ve stratejik pozisyonları doğru bir şekilde belirlemek en önemlilerinden ikisidir. Burada önemli olan nokta eşitlik ve adalet arasındaki ayrımdır. Geçmişte İK uygulamaları tüm çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmıştır. Ancak günümüzün rekabetçi ortamı, herkese aynı şekilde (eşit) davranmaktan, sunmuş oldukları katkıya göre davranmaya geçişi gerektirmiştir (Huselid vd., 2005: 7). Becker vd. (2009) işletmelerde çalışanların farklılaştırılmasına yönelik kaçınılmaz bir eğilimin olduğunu ve eşitlik normlarından adalet normlarına doğru bir hareketin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Becker vd., 2009: 56).

Farklılaştırılmış işgücü yaklaşımını, geleneksel (farklılaştırılmamış) işgücü yaklaşımdan ayıran dört temel özellik aşağıda sıralanmıştır (Becker vd., 2009: 122):

- ✓ Eşitliğe değil, adil olmaya odaklanmak,
- ✓ Tüm çalışanların bağlılığına değil, doğru çalışanların bağlılığına odaklanmak,
- ✓ Tercih edilen işveren olmaya değil, yetenekli kişilerin işe alımına odaklanmak,
- ✓ Çalışanların işletmede bulunmasına değil, işletmeye değer katmasına odaklanmak.

Ledford ve Kochanski (2004) farklılaşmanın “yetenek yönetimi için temel” olduğunu ifade etmişlerdir. İşgücünün farklılaşması, yetenek yönetimini İKY’den ayıran temel ilkelerden biridir (Boudreau ve Ramstad, 2005; Collings ve Mellahi, 2009). Örneğin, İKY bir işletmedeki tüm çalışanlara odaklanırken; yetenek yönetimi sadece değeri ve benzersizliği yüksek olan yetenekli çalışanlara odaklanmaktadır (Chuai vd., 2008). İşgücünün farklılaşması, işletmelerin tüm çalışanlara eşit bir şekilde yatırım yaptığında, bunun gereksiz yüksek maliyetler oluşturacağı fikrine dayanmaktadır (Becker ve Huselid, 1998). Lepak ve Snell (1999) bir işletmenin sınırlı olan kaynaklarının değerli ve benzersiz becerilere sahip kişileri cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak için yatırılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Gelens vd., 2013: 342).

Yetenek yönetimine olan ilgi arttıkça, İK sistemlerinde daha fazla farklılaşmaya odaklanılmıştır. İşgücünün farklılaşması İK sistemlerinin de farklılaşmasını gerektirir. Çünkü farklı yeteneklere sahip çalışanlar için farklı İK sistemleri uygulanır. İşgücünün farklılaşması, çalışma grupları içinde ve arasında gelişim, ödüller veya kariyer fırsatlarına yapılan farklı yatırımlar yoluyla istihdam deneyiminin yönlerinde heterojenliğe yol açar.

Bu, motive etmek için önemli bir potansiyel sunarken, eşitsizlik veya adaletsizlik algılamaları riskini de beraberinde getirir. Burada önemli olan husus, farklılaştırılmış olan işgücünü doğru bir şekilde yönetebilmektir (Collings, 2017: 300).

1.8. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

Yetenek yönetimi, işletmelerin stratejik pozisyonlardaki yetenek ihtiyaçlarını öngörme ve karşılama sürecidir. Bu tanım uzun süredir devam eden iki teorik tartışmaya dayanmaktadır. Birincisi, yetenek yönetimi ile ilgili kapsayıcı ve özel yaklaşımlar arasındaki ayrım; ikincisi ise, işgücünü farklılaştırma çabalarının çalışanlardan mı yoksa pozisyonlardan mı başlayıp başlamayacağıdır (Cappelli ve Keller, 2017: 24).

Iles vd. (2010) literatürde yetenek yönetimi kavramına ilişkin belirsizlikleri azaltmak ve bu kavramın anlamını ve kapsamını netleştirmek için bu kavramla ilgili dört farklı yaklaşım belirlemişlerdir. Bu yaklaşımlar bir taraftan kapsayıcı insanlara karşı özel insanlara odaklanırken, diğer taraftan insanların kendilerine karşı pozisyonlara odaklanmaktadır. Bu zıt olan yaklaşımların birleştirilmesi aşağıdaki Şekil 1.8’de yer alan yetenek yönetimi yaklaşımları modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Iles vd., 2010: 181-182). Bu model yetenek yönetiminin temel özelliklerini ve kapsamını göstermektedir.



Şekil 1. 8. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

Kaynak: Iles vd., 2010: 182.

1.8.1. Özel-İnsanlar

Bu yaklaşım bir işletmedeki yetenekli olan çalışanlara odaklanmaktadır. Morton (2005) bu çalışanları, “işletmenin mevcut ve gelecekteki performansında önemli bir fark yaratma kabiliyetine sahip insanlar” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, bir işletmedeki herkesin bir yetenek olarak görülmesi ve buna göre yönetilmesi mümkün değildir; yetenekli çalışanlar potansiyelleri, mevcut ve geçmiş performansları ve yetkinlikleri bakımından diğer çalışanlardan temelde farklı olan kişilerdir (İles vd., 2010: 181).

Bir işletmede bazı çalışanlar diğer çalışanlardan daha yeteneklidir (Ready vd., 2010: 78). Yıldız olarak tanımlanan yetenekli çalışanlar sürekli yüksek performans gösteren, işletme içinde yüksek bir görünürlüğe ve performanslarını destekleyen ilgili sosyal sermayeye sahip çalışanlardır (Call vd., 2015: 624). Bu çalışanlar akranlarına göre orantısız miktarda çıktı elde eden az sayıdaki çalışanlardır ve bu çalışanların işe girmesi veya işten ayrılması örgütsel verimlilik üzerinde olağanüstü sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Aguinis ve O’Boyle, 2014: 322).

Yetenekli çalışanlar işletmenin iş performansının büyük bir bölümünü yöneten ve müşteriler ve hissedarlar için ortalamanın üzerinde değer üreten çalışanlardır. Bu çalışanlar son derece gelişmiş yeteneklere ve derin bilgiye sahiptir. Onlar sadece işlerini yapmazlar, işletmenin başarısına katkıda bulunmak için ellerinden gelenin fazlasını yaparlar. Onlar fark yaratabilecekleri pozisyonlarda bulunurlar ve büyük fark yaratırlar (Phillips ve Edwards, 2009: 11).

Yüksek potansiyelli bu çalışanlar çeşitli ortamlarda ve koşullarda akran gruplarına göre sürekli ve önemli ölçüde daha iyi performans gösterirler. Bu çalışanlar üstün performans seviyelerine ulaşırken, işletmelerinin kültürünü ve değerlerini örnek bir şekilde yansıtan davranışlar sergilerler. Ayrıca bir işletmedeki kariyerleri boyunca, akran gruplarından daha hızlı ve etkili bir şekilde gelişmek ve başarılı olmak için güçlü bir çaba gösterirler (Ready vd., 2010: 80).

Bu yaklaşım çalışanların yeteneklerine göre farklılaştırılması gerektiğini savunmaktadır. Çalışanlar farklılaştırılmazsa yöneticiler performanslarına, yetkinliklerine, potansiyellerine ve diğer özelliklerine bakmadan tüm çalışanlara eşit bir şekilde davranacak ve bu da

Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması konusunda gereksiz yüksek maliyetlere yol açacaktır. Bu nedenle tüm çalışanlara değil, işletmeye önemli katkı sunan yetenekli çalışanlara yatırım yapılmalıdır (İles vd., 2010: 182).

Bu yaklaşım tüm çalışanlara değil, çalışanların küçük bir grubuna vurgu yaptığı için; İK faaliyetlerinin hepsine değil, sadece kişisel ve kariyer gelişimine odaklandığı için; çalışanların işletmede bulundukları sürece değil, sadece yetenek havuzunda bulundukları sürece odaklandığı için yetenek yönetimini İKY'den ayırmaktadır (Swales vd., 2014: 532).

1.8.2. Özel-Pozisyonlar

Yetenek yönetiminin başlangıç noktası, stratejik (veya A sınıfı) pozisyonları belirlemektir. Sadece bu pozisyonlarda istihdam edilen çalışanlar yetenekli (A sınıfı çalışanlar) olarak kabul edilmektedir. Bu alışanlara gelişimleri için fırsatlar sunmak ve orantısız düzeyde finansal ve yönetimsel yatırımlar yapmak gerekir. Yüksek performans göstermeleri için A sınıfı alışanları A sınıfı pozisyonlarda istihdam etmek gerekir. Huselid vd. (2005) işletmelerin sınırlı olan kaynaklarından dolayı, tüm pozisyonların A sınıfı çalışanlarla doldurulamayacağını ileri sürmüşlerdir. İşletmeler en iyi alışanları (A sınıfı çalışanları) stratejik pozisyonlara, iyi performans gösteren alışanları (B sınıfı çalışanları) destek pozisyonlarına yerleştirerek, düşük performans gösteren alışanları (C sınıfı çalışanları) ise işten çıkartarak ve değer katmayan pozisyonları ortadan kaldırarak işgücü yönetiminde bir portföy yaklaşımını benimsemelidir (İles vd., 2010: 182).

Gallardo-Gallardo vd. (2013) ile Humphrey vd. (2009) farklılaşma odağı olarak işe konsantre olmanın bireysel farklılıkları göz ardı etmeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Bireysel farklılıkların göreceli değeri işin özelliğine bağlı olduğu için işe daha fazla öncelik ve önem verilmektedir (Cappelli ve Keller, 2017: 27).

Becker ve Huselid (2006) farklılaşma odağının çalışanlardan ziyade iş olduğuna inanmaktadırlar. İşlere odaklanmak, insan sermayesinin hem arz hem de talep tarafını göz önünde bulundurma çabasıdır. Diğer bir ifadeyle, bir işletmedeki çalışanların sahip olduğu becerilerin değeri sadece arz taraflı bir olgu değildir. Becerilerin değeri nerede ve nasıl kullanıldığına bağlıdır (Becker ve Huselid, 2006: 904).

1.8.3. Kapsayıcı-İnsanlar

Kapsayıcı yaklaşım muhtemelen 1960 ve 1970’lerde emeklilik politikaları ve sağlık yardımları gibi alanlarda çalışanlara eşit davranılmasını gerektiren işyeri düzenlemelerine cevap olarak geliştirilmiştir (Cappelli ve Keller, 2014: 307). Kapsayıcı yaklaşım tüm çalışanların işletmeye potansiyel olarak katma değer yaratabilecek yeterli bir güce sahip olduğunu ve bu nedenle yetenek yönetiminin tüm çalışanlara uygulanması gerektiğini savunmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 295).

Yukarıdaki ilk iki yaklaşımın aksine, bu yaklaşım genellikle insani bir düşünceye dayanarak, potansiyel olarak işletmedeki tüm çalışanların yetenekli olduğuna ve onların yüksek performans gösterecek şekilde yönetilmesi gerektiğine ilişkin kapsayıcı bir duruş sergilemektedir. Bu yaklaşıma göre, ideal bir işletmede tüm çalışanların oynayacağı bir rolün ve katkıda bulunabileceği bir şeyin mutlaka olacağı iddia edilmektedir. Bu yaklaşım yetenek yönetiminde çok nadir görülse de (Clarke ve Winkler, 2006) bazı araştırmacılar bu yaklaşımı desteklemektedirler. Örneğin, Buckingham ve Vosburgh (2001) yeteneğin her insanın doğasında var olduğunu ve İK’nın en temel görevinin çalışanların performansını arttırmaya yardımcı olmak olduğunu, gelecekte başarılı olmak için her çalışanın benzersiz yeteneklerine ve bu yetenekleri kalıcı performansa dönüştürmenin doğru yoluna odaklanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Iles vd., 2010: 182).

Kapsayıcı yaklaşımın mantığı, bir işletmedeki tüm çalışanlara doğru deneyimler veya doğru öğrenme fırsatları sunulması durumunda onların potansiyel olarak yüksek performans gösterebileceği ve değerli bir çalışan haline gelebileceğidir. Bu yaklaşımın savunucuları, yetenek yönetiminin tüm çalışanların en iyisini ortaya çıkarmak gibi bir görevinin olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu da çalışanları, potansiyellerini ortaya çıkaracak daha zor pozisyonlara yerleştirerek başarılabilir (Yost ve Chang, 2009). Bu yaklaşım, bir işletmedeki yetenekli olan az sayıdaki çalışana keşfetmeye değil, tüm çalışanların güçlü yanlarını keşfetmeye odaklanmaktadır (Meyers vd., 2013: 315).

Buckingham ve Vosburgh (2001)’a göre, her çalışanın kendi güçlü yanları vardır ve bu nedenle işletme için potansiyel olarak katma değer yaratabilir. Leigh (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, işletmelerin neredeyse yarısı yetenekleri bu şekilde tanımlamıştır. Peters (2006)’e göre, her çalışana yetenekli olarak değerlendirmemek için hiçbir neden

yoktur. Benzer şekilde O'Reilly ve Pfeffer (2000) örgütsel başarıya “sadece birkaç süper çalışanın değil, tüm çalışanların değerini yakalayarak” ulaşılabileceğini ifade etmişlerdir.

Kapsayıcı yaklaşım, kaynakları sadece yetenekli olarak tanımlanan küçük bir çalışan grubuna paylaşmak yerine, tüm çalışanlara eşit bir şekilde paylaşmayı garanti etmektedir. Bu, yetenekli olarak kabul edilmeyen sadık çalışanların motivasyonundaki düşüşü önlemektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 295).

Kapsayıcı yaklaşıma yönelik en önemli eleştiri, tüm çalışanların işletmeye olan katkılarının eşit olmadığını ve daha da önemlisi, 1970'lerin ekonomik durgunluğundan sonra kaynakların oldukça azalmasının yetenek yönetimine ilişkin kapsayıcı bir yaklaşımı sürdürmeyi çok zorlaştırdığını kabul etmemektir. Kavramsal olarak, yetenek yönetiminin tüm çalışanlara uygulanması fikri, yetenek yönetiminin İKY'nin bir parçası olduğu fikrine katkıda bulunmaktadır (Cappelli ve Keller, 2017: 25). Bu nedenle kapsayıcı yaklaşım, yetenek yönetimi ve İKY arasındaki ayrımı daha da zorlaştırmaktadır.

1.8.4. Sosyal Sermaye

Bu yaklaşıma göre, işletmeler yetenekli çalışanları geliştirmeye ve elde tutmaya odaklanmalıdır. Çünkü kaynaklar ve yetenekler, sistemler ve süreçler, liderlik, iç ağlar, eğitim ve ekip üyeliği dahil olmak üzere işletmeye özgü faktörler yetenekli çalışanların başarısını etkilemektedir. Yapılan bir araştırma, bir işletme dışarıdan yetenekli bir kişi temin ettiğinde, bu kişinin performansının çoğu zaman düştüğünü ve işletmede ise uzun süre kalmadığını ve birlikte çalıştığı grubun performansında da keskin bir düşüşün olduğunu ve ayrıca işletmenin piyasa değerinin de düştüğünü ortaya koymuştur. Bu yaklaşım işletmelerin bireysel yeteneklere daha az; örgüt kültürü, yapısı ve süreçlerinin yanı sıra sosyal ağları, ekip çalışmasını, güven ve ilişkileri geliştirmeye daha fazla odaklanmasına yol açabilir (Iles vd., 2010: 182-188).

Meyers ve van Woerkom (2014) yetenek yönetiminin bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl ve neden katkıda bulunabileceğini açıklamak için Iles vd. (2010) tarafından geliştirilen “yetenek yönetimi yaklaşımları” modeline benzer başka bir model geliştirmişlerdir. “Yetenek yönetimi felsefeleri” olarak adlandırılan ve iki boyuttan oluşan bu model aşağıdaki Şekil 1.9'da yer almaktadır. Birinci boyut, bir işletmedeki çok az

çalışanın yetenekli olduğu (özel) varsayımından tüm çalışanların yetenekli olduğu (kapsayıcı) varsayımına kadar uzanmaktadır. İkinci boyut ise, yeteneğin doğuştan geldiği (sabit) varsayımından yeteneğin sonradan edinildiği (geliştirilebilir) varsayımına kadar uzanmaktadır. Bu iki boyutun birleşimi yetenek yönetiminin yapısı üzerinde farklı etkileri olan dört farklı yetenek felsefesine yol açmaktadır (Meyers ve van Woerkom, 2014: 192).



Şekil 1. 9. Yetenek Yönetimi Felsefeleri

Kaynak: Meyers ve van Woerkom, 2014: 194.

Şekil 1.9'daki modelde görülen yetenek yönetimi felsefeleri aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır (Meyers ve van Woerkom, 2014: 194-199).

Özel/sabit yetenek felsefesi: Bu felsefi yaklaşım yeteneğin doğuştan geldiğini, geliştirilemeyeceğini ve dolayısıyla kıt ve değerli olduğunu savunmaktadır. Bu felsefi yaklaşımın savunucuları, rakiplerinden daha fazla yeteneğe sahip olan ve bu yetenekleri elde tutan işletmelerin yetenek savaşlarını kazanacağını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edeceğini ileri sürmüşlerdir. Bu felsefi yaklaşıma göre, çalışanlar yetenekli küçük bir çalışan grubu (A sınıfı çalışanlar, yüksek performans gösterenler veya yıldız çalışanlar) ve daha az yetenekli büyük bir çalışan grubu (B ve C sınıfı çalışanlar, ortalama veya düşük performans gösterenler) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Axelrod vd., 2002). Bir işletmede A sınıfı olarak tanımlanan çalışanların oranı genellikle %20'den fazla değildir

(Welch ve Welch, 2005). A sınıfı çalışanlar genellikle belirli bir zeka, kişilik ve motivasyon kombinasyonuna sahip kişilerdir (DeLong ve Vijayaraghavan, 2003). A sınıfı çalışanların sahip olduğu bu özellikler, bu felsefi yaklaşımın savunucuları tarafından önemli olarak görülmektedir.

Özel/geliştirilebilir yetenek felsefesi: Bu felsefi yaklaşım Csikszentmihalyi (1998)'nin “yetenek ya hep ya hiç armağan değildir, meyve vermek için yetiştirilmesi gereken bir potansiyeldir” ifadesiyle özetlenebilir. Bu felsefi yaklaşım yeteneğin kıt ve en azından doğuştan geldiğini savunan özel/sabit yetenek yaklaşımına benzemektedir. Ancak özel/sabit felsefi yaklaşımın aksine, bu felsefi yaklaşım sahip olunan yeteneklerin çoğunlukla gizli olduğunu ve yalnızca gelişim yoluyla ortaya çıkabileceğini varsaymaktadır. Yeteneği kıt fakat kısmen edinilmiş bir kaynak olarak gören araştırmacılar, yetenek yönetimi için iki ana görevi vurgulamaktadırlar. Bunlar: Yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek (Church ve Wacławski, 2009) ve bu çalışanları geliştirmektir (Silzer ve Church, 2010). İşletmeler bu felsefi yaklaşıma uygun bir yetenek yönetimi sistemi tasarladığında, sadece yüksek potansiyelli çalışanlara gelişim fırsatları sunarak eğitim yatırımlarından daha fazla getiri elde etmeyi bekler.

Kapsayıcı/sabit yetenek felsefesi: Bu felsefi yaklaşım örgütsel gelişmenin her çalışanda bulunan olumlu niteliklere veya yeteneklere odaklanarak başarılacağını varsaymaktadır (Peterson ve Park, 2006). Yukarıda ifade edilen iki felsefi yaklaşımın aksine, yetenek evrenseldir yani herkes belirli olumlu özelliklere sahiptir ve bu felsefi yaklaşım herkesin sahip olduğu bu belirli olumlu özellikleri ortaya çıkarmayı savunmaktadır. Bu felsefi yaklaşımın savunucuları, İK ve yetenek yöneticilerine, tüm çalışanların benzersiz niteliklerini tanıyan ve bunlardan yararlanmayı amaçlayan yetenek yönetimi sistemlerini tasarlamalarını önerirler (Buckingham ve Vosburgh, 2001). Bu bağlamda yetenek yönetimi için üç temel görev ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Yetenekli çalışanları belirlemek, yeteneklerin kullanılmasını ve geliştirilmesini teşvik etmek, çalışanların yeteneklerini pozisyonlarla veya görevlerle eşleştirmektir.

Kapsayıcı/geliştirilebilir yetenek felsefesi: Bu felsefi yaklaşımın özünde, normal çalışanları olağanüstü çalışanlar haline getirme tutkusu yatmaktadır. Bu tutku bir yandan belirgin bir gelişim zihniyeti ile ilişkilidir. Gelişim zihniyetinde olan bireyler, tüm insanların “uyum sağlamak, değişmek ve gelişmek” için büyük bir kapasiteye sahip

olduğuna inanırlar (Dweck, 2012). Bu felsefi yaklaşıma dayalı yetenek yönetimi, işgücünün her kademesinde daha yüksek performans elde etmeyi amaçlamakta ve böylece tüm çalışanların gerçek potansiyeline ulaşmasını sağlamaktadır (Ashton ve Morton, 2005). Böyle bir yetenek yönetimi, tüm çalışanların gelişimine güçlü bir vurgu yapmakta ve kendi kişisel gelişimlerini yönetmelerini teşvik etmektedir.

1.9. Yetenek Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar

İşletmeler yetenek yönetimi stratejisini uygulamadan önce bu süreçten kimin sorumlu olacağı sorusunu ele almalıdır. Ortak akıl İK departmanının bu sürece öncülük etmesi gerektiğini önerebilir (Hatun, 2010: 18). Ancak yetenekli kişilerin stratejik önemi ve onları edinme, geliştirme ve elde tutma yeteneği göz önüne alındığında, bu uygulamalardan sadece İK departmanı değil, işletmedeki herkes sorumlu olmalıdır (Cheese vd., 2008: 46).

Yetenek yönetimi insan kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece insan kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılamayacak kadar hayati bir iştir. Yetenek yönetimi işletmenin tepeden tırnağa kadar tüm yönetim kademelerinin işin içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle üst yönetimin destek, ilgi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan, entegre bir insan kaynakları yaklaşımıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 111).

Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi konusunu stratejik bir konu olarak gördükleri ve gündemlerinden düşürmedikleri müddetçe İK departmanı bu konuya daha çok ilgi gösterecek ve bu kapsamda önemli roller üstlenecek ve bu sürece çok önemli katkılar sunacaktır. Ancak yetenek yönetimi sürecinde karşılaşılabilecek zorluklar sadece İK departmanından değil, CEO, üst düzey yöneticiler ve hat yöneticileri arasındaki bağılılığın ve işbirliğinin zayıflığından da kaynaklanabilir (Guthridge vd., 2008). Bir işletmede üst kademedeki yöneticilerden başlayan ve alt kademedeki çalışanlara kadar devam eden yetenek zihniyeti (Michaels vd., 2001; Cheese vd., 2008) yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulamanın anahtarıdır (Hatun, 2010: 18).

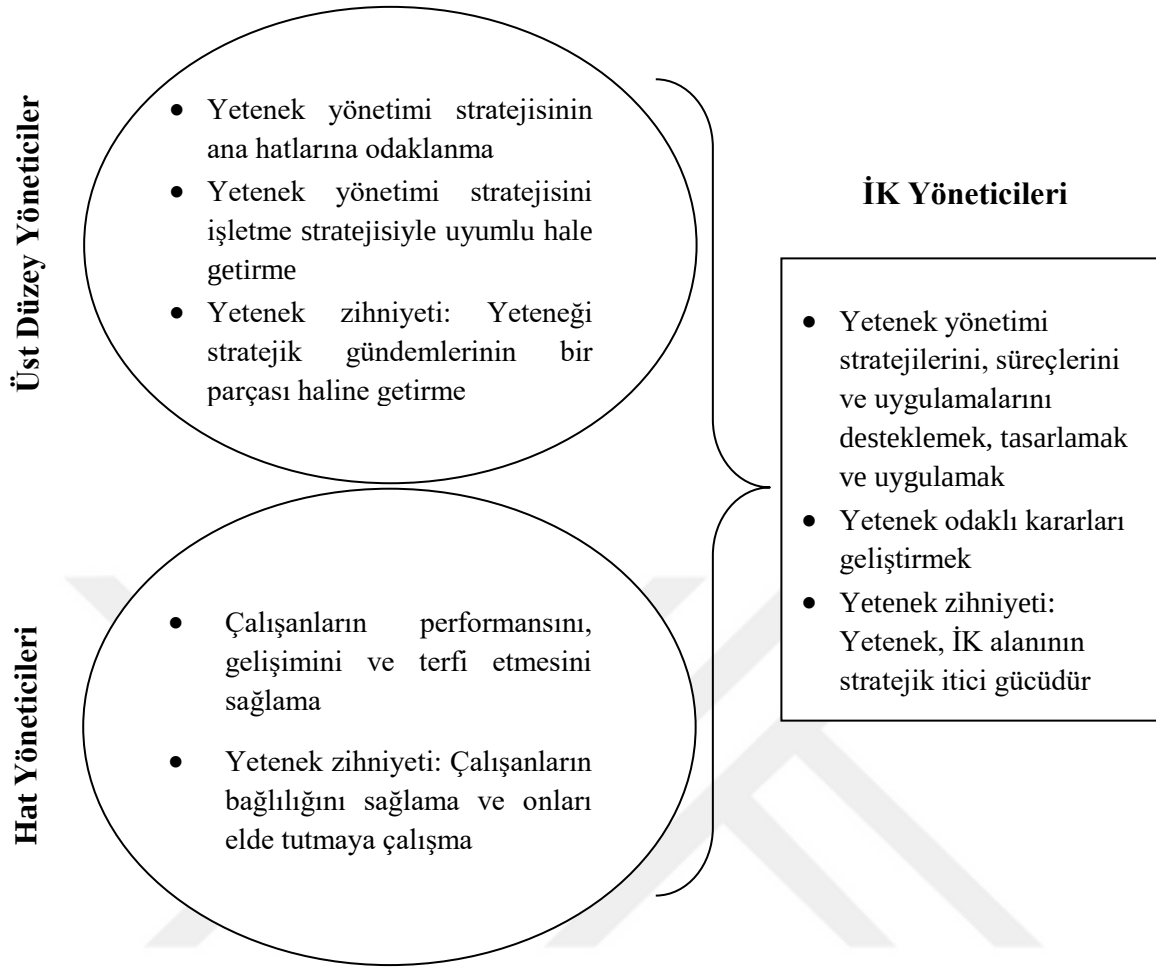
Yetenek zihniyeti, işletmenin her seviyesinde en iyi yeteneklere sahip olmanın, rakiplerden daha iyi performans sergilenebileceğine dair yerleşmiş derin bir inançtır. Bu inanç daha iyi olan yeteneklerin rekabet avantajının kritik kaynağı olduğuna yöneliktir. Daha iyi yetenek

diğer tüm performansları harekete geçirir. Yetenek zihniyeti diğer yetenek oluşturma şartlarını aktif hale getiren katalizördür. Yetenek zihniyetine sahip liderler yetenek yönetimini işlerinin çok büyük ve önemli bir parçası haline getirirler. Bu liderler yetenek yönetimi ile ilgili işlerini başkalarına devretmezler, zamanlarının ve enerjilerinin büyük kısmını yetenek havuzlarını güçlendirmek ve işletmedeki diğer kişilerin de bu yetenek havuzlarının güçlendirilmesine yardım etmelerini sağlamak için harcarlar. Bu liderler yetenek havuzlarını güçlendirmek için gerekli cesur eylemleri gerçekleştirme tutkusuna, cesaretine ve kararlılığına sahiptirler (Michaels vd., 2001: 22).

Yetenek yönetimi işletme kültürünün ayrılmaz bir parçası haline geldiği zaman üst yönetimden alt yönetime kadar her seviyedeki her çalışan yeteneği cezbetme, geliştirme, yerleştirme ve elde tutma konusunda daha çok sorumluluk almak isteyecektir (Silzer ve Dowell, 2010b: 40). Bir takıma liderlik etmekle görevli herkes, yetenek yönetimini işinin merkezi bir parçası haline getirmelidir. Her düzeydeki yönetici sadece bütçeleri, sayıları ve projeleri yönetmekten sorumlu olmamalı, aynı zamanda kendi birimlerine/bölümlerine atanan yetenekli çalışanların gelişimine de destek olmalıdır. Yetenekli çalışanlar insan odaklı olmayan girişimlerden ve çıktılardan daha az önemli görülemez (Petty, 2019).

Mükemmel yöneticiler genellikle kendi alanlarında güçlü bir performans geçmişi olan ve sorumlu olmaya ilgi duyan uzman kişilerdir. Ancak bu kişilerin etkili bir şekilde liderlik etmesi için genellikle göz ardı edilen başka bir beceri geliştirmeleri gerekir. Bu beceri yetenek yönetimidir. Yeteneği başkaları görmeden önce (içeriden ve dışarıdan) görme, insan potansiyelini ortaya çıkarma ve her rol için sadece en iyi çalışanı değil, aynı zamanda her bir çalışan için en iyi rolü bulma yeteneği, birinci sınıf bir ekip çalıştırmak için çok önemlidir. Kısaca mükemmel yöneticiler aynı zamanda mükemmel yetenek temsilcileridir (Chamorro-Premuzic ve Kirschner, 2020).

Aşağıdaki Şekil 1.10 üst düzey yöneticilerin (CEO'lar dahil), hat yöneticilerinin ve İK yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecindeki farklı görevlerini ve sorumluluklarını özetlemektedir (Hatum, 2010: 19).



Şekil 1. 10. Yetenek Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar

Kaynak: Hatum, 2010: 20.

1.9.1. Üst düzey Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları

Bir işletmede yetenek yönetimi etkinliği üzerinde en büyük etkiye sahip kişiler üst düzey yöneticilerdir. Birçok çalışmada, üst düzey yöneticilerin kararlılığı ve katılımı yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için temel bir gereklilik olduğu görülmüştür. Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi sürecinde yalnızca davranışlarıyla çalışanlara rol model olmazlar, aynı zamanda yetenek yönetimi sonuçlarının sorumluluğunu da üstlenirler (Silzer ve Dowell, 2010b: 59).

Yeteneğin etkin yönetimi işletmenin en tepesinden başlamalıdır. Yetenek yönetiminin başarılı uygulandığı işletmelerde üst düzey yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü yetenek yönetimine odaklanarak harcarlar. Üst düzey yöneticilerin odaklanmaları gereken

zaman, yönetilen yeteneğin türüne, işletmenin içeriden veya dışarıdan edinme stratejisine ve diğer faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bununla birlikte en iyi kural, özellikle üst düzey yöneticilerin, zamanlarının %30-50'sini yetenek yönetimine odaklanarak geçirmeleri gerektiğidir (Lawler III, 2008: 65).

Yetenek destekli işletmelerin liderleri yetenek yönetiminde görünür bir rol üstlenirler. Liderler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için insanların yeteneklerini kullanmakla ilgili stratejik konuları anlarlar. Liderler bu konuları sistematik olarak düşünürler ve onlara azami öncelik ve dikkatlerini verirler. Diğer liderlerin de aynı şeyi yapmalarını sağlarlar, yetenek yönetimini günlük sorumluluklarının bir parçası haline getirmek ve bunu başarabilmek için onları donatırlar. Yetenek destekli işletmelerde CEO'lar zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir kısmını yetenek yönetimi girişimlerine ayırırlar (Cheese vd., 2008: 233).

Rekabet avantajı yaratmada yeteneğin stratejik önemini öncelikle benimseyecek ve yetenek zihniyetinin işletmenin geneline yayılmasını sağlayacak olan üst düzey yöneticilerdir. Yetenek yönetiminde üst düzey yöneticilerin iradesi ve desteği sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi için ön bir koşuldur (Bahadınlı, 2013: 43).

Yetenek yönetimi sürecinde CEO'ların ve üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Silzer ve Dowell, 2010b: 60):

- ✓ Açık yetenek politikası oluşturmak ve yetenek yönetiminde stratejik rehberlik sunmak,
- ✓ Yeteneği değerlendirmede, planlamada ve geliştirmede yöneticileri sürece dahil etmek ve onları yönetmek,
- ✓ Yeteneği işe alma, değerlendirme, geliştirme ve elde tutma gibi yetenek yönetimi süreçlerine ve programlarına aktif olarak katılmak,
- ✓ İşletmedeki diğer tüm çalışanlara rol model olmak ve onların yetenek yönetimi becerilerini geliştirmek,
- ✓ Kritik pozisyonlarda görev yapan çalışanlarla proaktif olarak iletişime geçmek ve onları yakından tanımak,
- ✓ Yetenek yönetimi sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmek,
- ✓ Yöneticilere sorumluluk vermek ve yetenek yönetimi sürecine olan katkılarından dolayı onları ödüllendirmek.

Bir işletmenin uygulamaları ve destekleyici teknik sistemleri sağlam ve güncel olsa bile, üst düzey yöneticilerin derinlemesine bağlılığı olmadan yetenek yönetimi süreci başarısız olacaktır. Yetenek yönetimine ilişkin tutku en tepede başlamalı ve kurum kültürüne aşılmalıdır. Aksi takdirde yetenek yönetimi süreci bürokratik rutin işler içinde kolayca bozulabilir (Ready ve Conger, 2007: 73).

Bir işletmede üst düzey yöneticilerin içinde olmadığı veya destek vermediği bir yetenek yönetimi sürecinin başarılı olması mümkün değildir. Üst düzey yöneticiler, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi konusunda yetenek yönetiminin önemli olduğunu başta diğer yöneticiler (örneğin, hat yöneticileri) olmak üzere işletmedeki herkese anlatmalı ve bunu bizzat sürecin içinde yer alarak onlara göstermelidir. Kısaca yetenek zihniyetinin işletme geneline yayılmasında en önemli sorumluluk üst düzey yöneticilere düşmektedir.

1.9.2. Hat (Bölüm) Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Yeteneği yönetmek bir hat yönetimi sorumluluğunda yürütülmektedir. Stratejik yetenekleri cezbetmeye, geliştirmeye ve elde tutmaya yönelik sorumluluklar en iyi liderler için bir öncelikten daha fazlasıdır yani bu sorumluluklar günlük olarak yerine getirilen temel işlerle aynı derecede öneme sahiptir. En iyi liderler, kendilerinin ve işletmelerinin çok yetenekli çalışanlar olmadan piyasada lider olamayacaklarını bilirler ve bu nedenle günümüz iş dünyasında yetenekli çalışanları geliştirmek hat yöneticisi olmanın önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Avedon ve Scholes, 2010: 114).

Yetenek yönetimi sürecinin sadece üst yönetim ve İK departmanı sorumluluğunda başarıya ulaşması mümkün değildir. Yetenek yönetimi sürecinin başarılı şekilde uygulanmasında hat yöneticileri kritik rol oynamaktadır. Hat yöneticileri üst kademe ve alt kademe yöneticiler arasında bir köprü işlevi görmektedir (Atlı, 2010: 80).

Yetenek yönetimi sürecinde hat yöneticilerinin görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Silzer ve Dowell, 2010b: 61):

- ✓ Yetenek kararları ve gelişimi için sorumluluk almak,
- ✓ Çalışanların verecekleri kararlarda aktif rol almak,
- ✓ Yetenekler için net ve yüksek bir standart oluşturmak,

- ✓ İş ihtiyaçları için doğru yetenekleri işe alma, yönetme, geliştirme ve elde tutma konusunda deneyim kazanmak ve bu deneyimi üst düzey yöneticiler ve İK yöneticileri ile paylaşmak,
- ✓ Hassas ve stratejik açıdan önemli yetenek kararları alırken güvenilir ilkeler ve ölçümler kullanmak,
- ✓ Diğer tüm çalışanlara yetenek zihniyetini aşılama.

Yetenekli olan çalışanların keşfedilmesinde, geliştirilmesinde ve elde tutulmasında hat yöneticilerinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanlara daha yakın olan hat yöneticileri onların yetenekli olup olmadığını daha kolay tespit edebilirler. Hat yöneticileri, kendilerine bağlı olan çalışanlara yeni görevler vererek veya onları yeni projelere dahil ederek onları geliştirebilirler ve onların bir üst pozisyonda görev yapabilecek seviyeye gelmelerine yardımcı olabilirler. Ayrıca işletme için çok değerli olduklarını onlara hissettirerek ve onların ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit edip, bunların zamanında karşılanmasına yardımcı olarak onların işletmede tutulmasını sağlayabilirler. Hat yöneticileri yetenekli çalışanların işletmeye olan değerli katkılarından dolayı, bu çabaları emek ve zaman kaybı olarak görmemeli, işlerinin önemli parçası olarak görmelidirler.

Hat yöneticileri geliştirdikleri ve belirli bir seviyeye getirdikleri yetenekli çalışanların gelecekte kendi pozisyonlarına getirilebileceğini ya da işletmede başka bir departmana kaydırılabileceğini ve böylece kendi departmanlarında oluşan boş pozisyonlara çok deneyimli olmayan çalışanların yerleştirilebileceğini ve bu yüzden departman olarak hedeflere ulaşmakta zorluklar yaşayabileceklerini düşünebilirler. Bundan dolayı hat yöneticileri, kendilerine bağlı olan yetenekli çalışanların eğitime ve gelişimine yönelik görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeyebilirler ve hatta bu kapsamda planlanan ve yürütülen uygulamalara karşı bir direnç gösterebilirler.

Bu dirençlerle baş edebilmek için üst yönetim kararlı durmalı ve açık iletişim ile hat yöneticilerinin kaygılarını giderecek adımlar atmalıdır. Hat yöneticilerinin yetenek yönetimi kapsamında üzerine düşen görev, sistemin başarısını engelleyecek davranışlardan kaçınarak, tanımlanan sisteme uygun olarak, yetenekli çalışanların geliştirilmesi için emek ve zaman harcamaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 116). Bu konuda yoğun çaba sarf eden hat yöneticileri, üst yönetim tarafından takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

1.9.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

İnsan kaynakları bir kolaylaştırıcı, bir katalizördür; stratejik yetenek kararlarında en çok rol alan bir konumdadır. Bu nedenle yetenek yönetimi İK departmanına, departmanın stratejik önemini göstermesi için harika bir fırsat sunmaktadır (Hatum, 2010: 19). Gelecekteki İK uzmanlarının ve yöneticilerinin birinci sorumluluğu yetenek yönetimi olacaktır (Berger ve Berger, 2004: 39). İK yöneticileri/uzmanları, yetenek (çalışanların yetkinlikleri), organizasyon (organizasyonun yetenekleri) ve liderler (ikisi arasındaki köprü) aracılığıyla işe daha fazla değer katarlar (Ulrich, 2017).

Lengnick-Hall vd. (2004)'e göre, insan kaynakları departmanı yetenek yönetimi sisteminin tanımlayıcısı, altyapısının hazırlayıcısı, yöneticisi, sistemin sürekli iyileştiricisi, taraflar arasındaki koordinasyonunun sağlayıcısı, yetenek ve üstün performansa dayalı sürdürülebilir bir kurumsal kültürün oluşturucusu ve denetleyicisidir (Atlı, 2010: 77).

Yetenek yönetimi sürecinde İK yöneticilerinin veya uzmanlarının görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Silzer ve Dowell, 2010b: 61):

- ✓ Yetenek ve iş stratejisinin geliştirilmesine ve uygulanmasına aktif olarak katılmak,
- ✓ Yeteneği cezbetme, geliştirme ve elde tutma konusunda uzman olmak,
- ✓ CEO'nun, yönetim kurulunun, üst düzey ve hat yöneticilerinin yetenek yönetimi konusunda daha iyi kararlar verebilmesine yardımcı olmak,
- ✓ Yetenek ve iş stratejisi arasındaki bağı anlayan en iyi yetenek uzmanlarına ve İK personeline sahip olmak,
- ✓ Yetenek değerlendirmelerini ve yetenek eylem planlamasını kolaylaştırmak,
- ✓ Üst düzey yöneticiler ve diğer yöneticiler için geliştirme stratejileri oluşturmak,
- ✓ Yetenek yönetimi etkinliğini izlemek için geçerli ölçümler kullanmak,
- ✓ Etkili bir yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmak ve sürdürmek için değişim ajanı olarak hareket etmek.

Gelecekte İK yöneticilerinin görevi; kişiselleştirilmiş istihdam paketleri sunarak, yetenekli çalışanların ihtiyaç duyduğu güçlendirmeyi ve özgürlüğü sağlayarak, farklı işgücüne birleştirici ve destekleyici bir kültür aşılayarak yetenekleri özenle yetiştiren bir iş kültürü oluşturmak olacaktır. İK yöneticileri insan sermayesinin savunucuları haline gelecek ve

ayrıca işletmenin hedefleri ve stratejileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak ve böylece küresel pazarda rekabet edebilmek için gerekli olan yetenekleri bulacak, işe alacak ve yöneteceklerdir. İK yöneticileri giderek üst yönetimin stratejik bir iş ortağı haline gelecek ve ayrıca İK faaliyetlerinin işletmenin iş hedefleriyle uyumlu olmasını sağlayacaktır (Berger ve Berger, 2004: 39-40).

Yetenek yönetiminin uygulanması sürecinde İK yöneticilerinin kişisel ve iş güvenilirliği ve diğer iş birimleri ile güçlü ilişkileri olan etkin, proaktif “mimarlar” olması gerekir. İK yöneticileri; stratejik insan kaynaklarını yönetme, personel politikalarını ve uygulamalarını yönetme, çalışanların pozisyonlara dağıtımını yönetme, değişimi ve dönüşümü yönetme gibi dört önemli konuda yetkin hale gelerek Ulrich (1997)’in “iş ortakları” olarak adlandırdığı şeye dönüşebilirler (Hiltrop, 1999: 426).

İK departmanı hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmelidir; hem kontrol eden hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır. Tüm bu sorumluluklar göz önüne alındığında, yetenek yönetiminin gerçek sahibinin İK departmanı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Bahadınlı, 2013: 49).

1.9.4. Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

Yetenek yönetimi konusundaki tartışmaların çoğu, işletmelerin, liderlerin ve yöneticilerin etkili bir yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmak ve uygulamak için neler yapabileceğine odaklanmaktadır. Ancak bu çabaların başarılı olması; işe alınacak, değerlendirilecek, geliştirilecek, kritik pozisyonlara yerleştirilecek ve elde tutulacak yetenekli çalışanların bağlılığına ve katılımına bağlıdır. Çalışanlar kendi kariyerleri için daha fazla sorumluluk aldıkça kendilerini etkileyecek kararlara daha çok katılmak isteyeceklerdir. Yetenek kararlarının başarılı olması için çalışanların çıkarlarını, ihtiyaçlarını ve yaşam tercihlerini mutlaka dikkate almak gerekmektedir (Silzer ve Dowell, 2010b: 67).

Yetenek yönetimi sürecinde çalışanların görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Silzer ve Dowell, 2010b: 62):

- ✓ İşletmedeki yetenek gereksinimlerini ve iş stratejilerini anlamaya çalışmak,

- ✓ Kendi performansları için net ve yüksek bir standart belirlemek,
- ✓ Becerilerini, yeteneklerini, gelişim ihtiyaçlarını ve kariyer alanlarını bilmek,
- ✓ Kendi gelişimlerinden sorumlu olmak,
- ✓ Kariyer alanlarını ve sınırlarını yönetime dürüstçe aktarmak,
- ✓ Değerlerine, becerilerine, yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun olan işletmeleri ve kariyer fırsatlarını bulmak.

1.10. Stratejik Pozisyonları ve Yetenekli Çalışanları Belirlemek

Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler öncelikle hangi pozisyonların stratejik olduğunu ve hangi çalışanların yetenekli olduğunu belirlemelidir. Çünkü işletmedeki her pozisyon stratejik olmadığı gibi her çalışan da yetenekli değildir (Becker vd., 2009: 51). İşgücü yönetim sistemi tasarımının odak noktası olarak yetenekli çalışanlara ve stratejik pozisyonlara odaklanmak, çoğu işletme için önemli bir potansiyel değer yaratma kaynağıdır (Huselid ve Becker, 2011: 424).

1.10.1. Stratejik Pozisyonları Belirlemek

Bir işletmede kritik öneme sahip olan işlere; “stratejik işler” (Cappelli ve Keller, 2014), “kilit pozisyonlar” (Collings ve Mellahi, 2009), “önemli kimse pozisyonları” (Conger ve Fulmer, 2003), “A sınıfı pozisyonlar” (Huselid vd., 2005), “önemli roller” (Boudreau ve Ramstad, 2007; Collings ve Mellahi, 2009) ve “stratejik pozisyonlar” (Becker vd., 2009) gibi çeşitli adlar verilmektedir (Cappelli ve Keller, 2017: 27).

Bir işletmedeki tüm pozisyonlar önemlidir ancak tüm pozisyonlar stratejik değildir, bu ayrım etkili işgücü yönetim sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması için kritik öneme sahiptir (Becker vd., 2009: 59). Yetenek yönetimi sisteminin başlangıç noktası, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına önemli katkıda bulunan stratejik pozisyonları sistematik olarak belirlemektir (Collings ve Mellahi, 2009: 305). Yetenekli kişileri cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak için gerekli finansal ve yönetsel kaynaklar göz önüne alındığında, işletmelerin tüm pozisyonlarda A sınıfı çalışanlar bulundurması çok zordur. Bu yüzden işletmeler, stratejik pozisyonları belirlemeli ve en yetenekli çalışanları bu pozisyonlara yerleştirmelidir (Huselid vd., 2005: 1).

Boxall ve Purcell (2011) yetenekli olan tanımlanan çalışanları, işletmenin stratejik amacının uygulanmasında veya önemli pozisyonlarda görevlendirmedikçe ekonomik değerinin düşebileceğini ileri sürmüşlerdir (McDonnell vd., 2017: 105). Bir işletmedeki stratejik pozisyonların boş kalması veya gerekli yetkinliklere sahip olmayan kişilerin bu pozisyonlarda istihdam edilmesi işletmeler için son derece yıkıcı, maliyetli ve rahatsız edici olabilir (Berger, 2004a: 4).

Becker vd. (2009) bir işletmedeki pozisyonları A, B ve C sınıfı pozisyonlar olmak üzere üç gruba ayırmışlardır. Söz konusu bu pozisyonların temel özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Becker vd., 2009: 59-66; Huselid vd., 2005: 1-7).

A sınıfı pozisyonlar: Bir pozisyonun A sınıfı bir pozisyon olarak nitelendirilebilmesi için iki önemli kritere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, pozisyon stratejik bir etkiye sahip olmalı ve işletmenin stratejik yeteneklerinden birini ya da birkaçını doğrudan etkilemelidir. İkincisi, bu pozisyonlardaki çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir performans değişkenliği olmalıdır. Bu iki önemli özellik A sınıfı pozisyonları, B ve C sınıfı pozisyonlardan ayırmaktadır.

B sınıfı pozisyonlar: B sınıfı pozisyonlar A sınıfı pozisyonları destekledikleri için dolaylı veya potansiyel olarak stratejik olan ancak çok az performans değişkenliği gösteren ve bu nedenle rekabet avantajı için çok az fırsat sunan pozisyonlardır. B sınıfı pozisyonların değer yaratması pek olası olmasa da, mevcut değerleri koruma konusunda çoğu zaman önemlidir. B sınıfı pozisyonlar oluşturdukları zenginlik ile değil, yok edebilecekleri zenginlik ile tanımlanırlar.

C sınıfı pozisyonlar: Bu pozisyonlar bir işletmenin stratejisini ileriye götürmekte hiçbir rolü olmayan, değer oluşturulması veya korunması üzerinde çok az etkiye sahip olan ve dolayısıyla hiç gerek duyulmayacak olan pozisyonlardır.

Becker vd. (2009) tarafından sınıflandırılan A, B ve C sınıfı pozisyonların yukarıda ifade edilen temel özelliklerinin yanı sıra ikincil özellikleri de bulunmaktadır. Bu pozisyonların ikincil özellikleri aşağıdaki Çizelge 1.4'te sunulmuştur (Becker vd., 2009: 63-66).

Çizelge 1. 4. A-B-C Sınıfı Pozisyonların İkincil Özellikleri

A Sınıfı Pozisyonlar	B Sınıfı Pozisyonlar	C Sınıfı Pozisyonlar
✓ Üst düzey yeteneklerin işletme stratejisine ulaşma olasılığını önemli ölçüde arttırır. ✓ Yetenekleri bu pozisyonlara çekmek ve bu pozisyonlarda tutmak zordur. ✓ Büyük ölçüde geliri artırarak veya maliyetleri düşürerek zenginlik yaratır. ✓ Yapılan hatalar çok maliyetli olabilir, ancak kaçırılan gelir fırsatları işletme için daha büyük potansiyel kayıptır. ✓ Bu pozisyonlara yanlış kişilerin seçilmesi, kaybedilen eğitim yatırımı ve özellikle kaçırılan gelir fırsatları açısından çok maliyetlidir. ✓ Kötü performans gösteren çalışanlar hemen fark edilir. ✓ Bu pozisyonlar işletme üzerinde büyük gelir arttırıcı veya maliyet düşürücü bir etkiye sahiptir. ✓ İşletmenin müşterileri üzerinde stratejik bir etkiye sahiptir. ✓ Görevdeki kişiye bağlı olarak önemli performans değişkenliği mümkündür. ✓ Genellikle işletmedeki pozisyonların yüzde 15'inden azını oluşturur. ✓ Bu pozisyonlar işletmenin hiyerarşisine yerleştirilerek belirlenemez.	✓ Bu pozisyonlar zenginlik yaratan A sınıfı pozisyonları destekler. ✓ Yapılan hatalar zenginliği yok edebilir ve bu da çok maliyetli olabilir. ✓ Bu pozisyonlara yanlış kişilerin seçilmesine ilişkin yapılan hatalar kolayca düzeltilir. ✓ Düşük performans gösteren çalışanlar fark edilebilir. ✓ Belirli süreçler veya prosedürler izlenmeli. ✓ İş seviyesi ücretin en iyi göstergesidir. ✓ Bir noktanın ötesindeki performansın zenginlik yaratma potansiyeli çok azdır. ✓ Performans değişkenliği önemli olabilir, ancak "standart"ın ötesindeki performansın stratejik değeri çok azdır. ✓ Bir işletmedeki pozisyonların çoğu genellikle B sınıfı pozisyonlardır.	✓ Bu pozisyonların ekonomik etkisi azdır. ✓ Çalışanların yaptıkları yanlışlar veya hatalar maliyetli değildir. ✓ Bu pozisyonlara yanlış kişilerin seçilmesine ilişkin yapılan hatalar kolayca düzeltilir. ✓ Düşük performans gösterenlere genellikle tahammül edilebilir. ✓ İşte çok az takdir yetkisi vardır ve prosedürler yönetmelikle belirlenebilir. ✓ Piyasa fiyatı ücretin en iyi göstergesidir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

A sınıfı pozisyonlar bir işletmenin stratejik yeteneklerini doğrudan etkileyen az sayıdaki pozisyonlardır ve bir işletmedeki pozisyonların %15'inden azını oluşturmaktadır. A sınıfı pozisyonlar, işletme genelinde herhangi bir düzeyde görülebilir ve endüstriler arasında ve hatta aynı endüstrideki şirketler arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilir. A sınıfı pozisyonlar bir veya daha fazla stratejik yeteneği de etkileyebilir. Birden fazla yeteneği etkileyen pozisyonlar, işletmenin performansı üzerinde sinerjik bir etki oluşturma potansiyeline sahip oldukları için özellikle önemlidir.

Bir işletmede A sınıfı pozisyonları belirledikten sonra, bu pozisyonları dolduran kişilerin işletmenin stratejik hedeflerini daha da ileriye taşıyabilmeleri için onları hem bireysel olarak hem de A, B ve C sınıfı pozisyonların bir portföyü olarak yönetmek gerekmektedir. Bu kapsamda A sınıfı pozisyonlarda bulunan yetenekli çalışanlara oldukça fazla yatırım yapmak, onların performanslarını detaylı bir şekilde değerlendirmek, onları sürekli geliştirmek, ihtiyaç ve beklentilerini fazlasıyla karşılamak ve ayrıca haleflerinin mevcut en iyi çalışanlar arasından olmasını sağlamak için bir boru hattı da oluşturmak gerekmektedir. Ancak A sınıfı pozisyonlarda bulunan yetenekli çalışanlara farklı davranılmasının nedenleri işletmedeki tüm çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmalıdır (Huselid vd., 2005: 5).

Sadece A sınıfı pozisyonlarda bulunan yetenekli çalışanlara yatırım yapmak, B ve C sınıfı pozisyonlarda bulunan çalışanların yok sayılacağı anlamına gelmez. B sınıfı pozisyonlar, ya A sınıfı pozisyonlara destek oldukları için ya da rollerinin sebep olabileceği büyük olumsuz etkileri nedeniyle önemli pozisyonlardır. Stratejik olmayan C sınıfı pozisyonlarda bulunan çalışanlarla ilgili dikkatli bir analiz yaptıktan sonra, zaman içinde bu çalışanların işine son vermek ve hatta bu pozisyonları tamamen ortadan kaldırmak gerekebilir.

Buradaki nihai amaç, doğru insanları doğru pozisyonlarda istihdam edecek şekilde yönetmektir. Bu maksatla bir işletmede yapılacak ilk iş, hangi sınıf pozisyonda hangi sınıf çalışanların bulunduğunu belirlemektir. Öncelikle A sınıfı pozisyonlarda bulunan B ve C sınıfı çalışanların kimler olduğunu belirlemek gerekmektedir. Daha sonra C sınıfı çalışanları A sınıfı pozisyonlardan hızlıca çıkarmak ve onların yerine A sınıfı çalışanları yerleştirmek, B sınıfı çalışanların da A sınıfı çalışanlar olmalarına yardımcı olmak gerekmektedir.

Stratejik (veya A sınıfı) pozisyonların belirlenmesinde en çok kullanılan üç temel yaklaşım aşağıda ele alınmaktadır (Huselid vd., 2005: 2).

Görev ve sorumluluk temelli yaklaşım: İK uzmanları veya yöneticileri çalışma koşullarıyla birlikte bir görevin gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluk derecesine odaklanarak stratejik pozisyonları belirlerler. Bu yaklaşıma göre, stratejik olan pozisyonlar en yetenekli, en çalışkan, en fazla sorumluluk üstlenen ve en zor ortamlarda görev yapan bireylerin bulunduğu pozisyonlardır.

Ücret temelli yaklaşım: İktisatçılar, işgücü piyasasındaki yetenekli kişilerin göreceli olarak az bulunurluğunun ve işletme için yarattıkları değerin genellikle ücretlere yansıdığını düşünmektedirler. Bu yaklaşıma göre, stratejik olan pozisyonlar en yüksek ücret ödenen çalışanların bulunduğu pozisyonlardır.

Strateji temelli yaklaşım: Bu yaklaşıma göre, stratejik olan pozisyonların belirlenmesinde işletmenin stratejisi dikkate alınmaktadır. Bu yüzden bir pozisyonun stratejik önemini belirleyebilmek için işletmenin stratejisi net bir şekilde ortaya konulmalıdır. İşletmenin stratejisine en fazla katkıda bulunabilecek pozisyonlar stratejik pozisyonlar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bir pozisyonun stratejik olup olmadığı, çalışanların görev ve sorumluluklarına veya aldıkları ücrete göre değil, işletmenin stratejisine sağladıkları katkıya göre belirlenmektedir.

Becker vd. (2009) bir pozisyonun stratejik olup olmadığını belirlemek için stratejik etki, performans değişkenliği, üst düzey yetenek etkisi ve üst düzey yetenek kıtlığı olmak üzere dört önemli kriterin dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bir işletmede stratejik olan pozisyonların belirlenmesinde dikkate alınacak bu kriterler aşağıdaki Çizelge 1.5'te sunulmuştur (Becker vd., 2009: 74).

Karar vericiler aşağıdaki Çizelge 1.5'te sunulan dört farklı kritere ait toplam on soruya doğru ve gerçekçi cevaplar vererek hangi pozisyonların stratejik olup olmadığını belirleyebilirler.

Çizelge 1. 5. Stratejik Pozisyonları Belirleme Kriterleri

Stratejik Etki				
1- Bu pozisyon stratejik yeteneklerden birini veya daha fazlasını doğrudan etkiliyor mu? 2- Bu pozisyon yeni zenginliğin yaratılmasını doğrudan etkiliyor mu? 3- Bu pozisyon önemli maliyet tasarruflarının oluşturulmasını doğrudan etkiliyor mu? 4- Çalışanların bu pozisyonda yaptığı hatalar çok maliyetli mi? 5- Bu pozisyonda yeni zenginlik oluşturma potansiyeli sınırsız mı? 6- Bu pozisyona yanlış bir kişinin seçimi, gelir kaybı açısından ne ölçüde maliyetlidir?	Performans Değişkenliği	Üst Düzey Yetenek Etkisi	Üst Düzey Yetenek Kıtlığı	
	7- Bu pozisyonda en yüksekten en düşüğe kadar önemli bir performans boşluğu ne ölçüde vardır?	9- Bu pozisyondaki geliştirilmiş çalışanların performansı, firma performansını ne ölçüde artırır?		
	8- Bu pozisyondaki düşük bir performans hemen ne ölçüde tespit edilir?			
			10- Bu pozisyondaki üst düzey yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak zor mu?	Stratejik Pozisyon? Evet ☐ Hayır ☐

Kaynak: Becker vd., 2009: 74.

1.10.1.1. Gerekli yetkinlikleri belirlemek

Bir işletmedeki stratejik pozisyonları belirledikten sonra bu pozisyonların sahip olması gereken yetkinlikleri belirlemek gerekir. Yetkinlikler mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Yetkinlikler yüksek performansla ilişkili herhangi bir özelliktir. Yetkinlikler bireylerin yaptıkları iş ile değil, bireylerle bağlantılıdır. Yetkinlikler iş tanımları veya iş şartnameleri ile karıştırılmamalıdır. Ne iş tanımı ne de iş şartnamesi iş sonuçlarıyla bağlantılı değildir, ancak yetkinlikler iş sonuçları ile bağlantılıdır (Rothwell ve Kazanas, 2003: 35).

Hangi pozisyonda hangi yetkinliklere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için öncelikle bir yetkinlik modeli oluşturulmalıdır. Yetkinlik modeli her işte başarılı veya etkili olmak için gerekli olan niteliklerin tam bir resmini sunmaktadır. Yetkinlik modeli işinde başarılı olacak kişileri işe alma, işletmenin beklentilerini karşılamayan çalışanlara yatırımı en aza indirme ve daha sistematik bir görüşme (mülakat) süreci sağlama olasılığını arttırmaktadır (Elegbe, 2010: 60). Yetkinlik modeli sayesinde, bir işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için hangi yetkinliklere hangi seviyelerde ihtiyaç olduğu tespit edilebilmektedir (Ünal, 2013: 53).

Berger (2004b) yetenek değerlendirme sürecinde genellikle aşağıdaki Çizelge 1.6'da yer alan temel yetkinliklerin dikkate alındığını ileri sürmüştür (Berger, 2004b: 23).

Çizelge 1. 6. Temel Yetkinlikler ve Tanımları

Temel Yetkinlikler	Yetkinlik Tanımları
Eyleme odaklanma	Sonuçları hedefler ve elde eder, engellerin üstesinden gelir, sorumluluk alır, standartları ve sorumlulukları belirler, sonuç odaklı bir ortam oluşturur ve eylemleri takip eder.
İletişim	Hem sözlü hem de yazılı olarak iyi iletişim kurar. Bilgi ve fikirleri başkalarına etkin biçimde aktarır. Dikkatli dinler ve çeşitli bakış açılarını anlar. Fikirleri açık ve net bir şekilde sunar ve sunulan bilgilerdeki ilgili detayları anlar.
Yaratıcılık/Yenilik	Yeni fikirler yaratır, statükoyu reddeder, mevcut ve yeni sistemleri düzeltir ve geliştirir, risk alır ve yeniliği teşvik eder.

Eleştirel yargı	Sorunları belirlemeye ve uygulanabilir çözümler elde etmeye odaklanma yeteneğine sahiptir. Güvenilirliği sağlayarak doğru şeyi tutarlı bir şekilde yapar.
Müşteri odaklılık	Müşterileri dinler, müşteri güvenini ve müşteri memnuniyetini artırır, taahhütlerin yerine getirilmesini sağlar, müşteri beklentilerini ve müşteri ihtiyaçlarını karşılar.
Kişilerarası beceriler	Başkalarıyla etkili ve verimli bir şekilde iletişim kurar ve başkalarının güvenini kazanır.
Liderlik	Çalışanları motive eder, güçlendirir, cesaretlendirir, onlara ilham verir ve onlarla işbirliği yapar. Çalışanların yaptıklarını sahiplendiği ve işi sürekli geliştirdiği bir kültür geliştirir. Uygun koşullarda fikir birliği oluşturur. Ekip üyelerini ortak hedeflere odaklar.
Takım çalışması	Sonuçları istenen optimum düzeye ulaştırmak için ekibi ne zaman ve nasıl cezbedeceğini, geliştireceğini, ödüllendireceğini ve kullanacağını bilir. Güven oluşturmaya, coşku uyandırmaya, başkalarını cesaretlendirmeye, çatışmaları çözmeye ve yüksek performanslı ekipler oluşturmaya yardım eder.
Teknik/Fonksiyonel uzmanlık	Uzmanlık alanında güçlü teknik/fonksiyonel yeterlilik ve bilgi sergiler. Planlama süreçleri ve bunların işletmeye etkileri dahil olmak üzere finansal ve stratejik süreçlerde işletmenin iş bilgisine ve yeterliliğine sahiptir.

Kaynak: Berger, 2004b: 23-24.

Doğru tespit edilmiş yetkinlikler, doğru pozisyonlara doğru kişilerin seçilmesini ve yerleştirilmesini sağlayacaktır. Bir pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ile çalışanın sahip olduğu yetkinlikler arasındaki fark ne kadar az ise çalışanın işinden tatmin olma ve yüksek performans gösterme olasılığı o kadar yüksek olacaktır.

Karar vericiler stratejik pozisyonları ve bu pozisyonların gerektirdiği yetkinlikleri belirledikten sonra bu yetkinliklere sahip çalışanların işletme içinde olup olmadığına bakmalıdırlar ve varsa bu çalışanların kimler olduğunu tespit etmelidirler.

1.10.2. Yetenekli Çalışanları Belirlemek

Yetenek önemlidir, ancak stratejik yeteneği belirleme ve yönetme yeteneği daha önemlidir (Becker vd., 2009: 2). Bir işletmede etkili bir yetenek yönetimi için temel strateji, yetenekli çalışanların belirlenmesidir (Lawler III, 2008: 82). Bazı işletmeler için yetenekli çalışanları belirleme ve stratejik pozisyonlara yerleştirme yeteneğine sahip olma önemli ayırt edici bir özelliktir (Turner ve Kalman, 2014: 144).

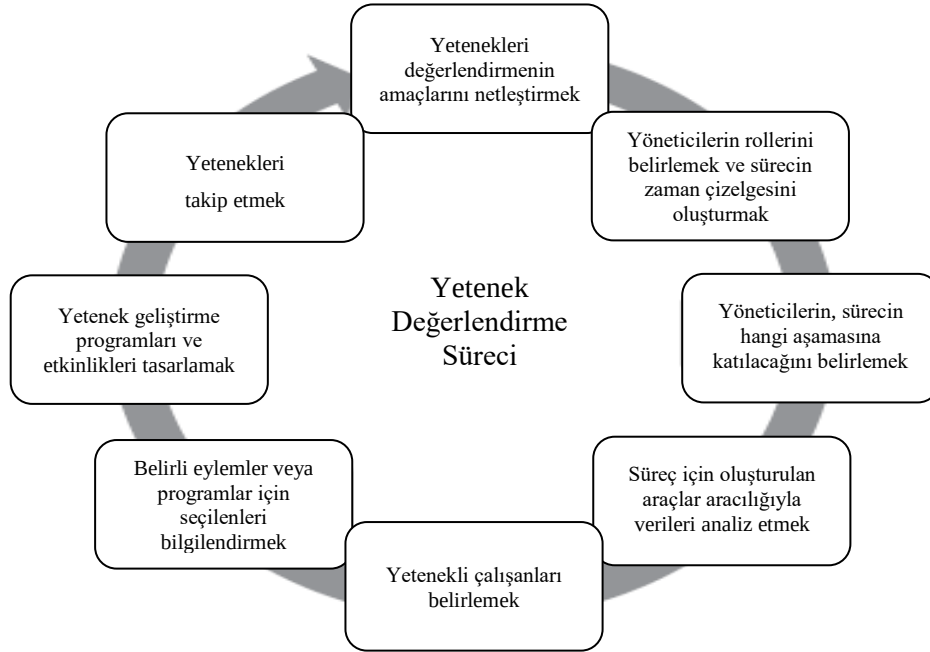
Yetenekli çalışanları belirleyen yetenek sarrafları belirsiz klişelere sığınmazlar ya da onları değerlendirmek için mekanik test dizilerine bel bağlamazlar. Bunun yerine, onların davranışları, eylemleri ve kararları üzerinde çalışırlar ve bunları gerçek iş performanslarıyla birleştirirler. Yetenek sarraflarının gözlemleri dikkatli, özel ve en küçük ayrıntıları bile kapsayacak biçimdedir (Conaty ve Charan, 2011: 17).

Lewis ve Heckman (2006) elde edilmesi ve değiştirilmesi zor olan ve katma değeri yüksek olan yetenekli çalışanları belirlemenin işletmeler için önemli olduğunu belirtmişlerdir. İşletmeler iş stratejisi üzerinde en büyük etkiye sahip olan stratejik pozisyonları belirledikten sonra, bu pozisyonları yetenekli çalışanlarla doldurmalıdır. Çünkü stratejik pozisyonlara gerekli yetkinliklere sahip olmayan çalışanları yerleştirmek, Enron Şirketi'nin batmasında olduğu gibi çok vahim olaylara yol açabilir (McDonnell, 2011: 170). Bu yüzden stratejik pozisyonlara her çalışanı değil, yetenekli çalışanları yerleştirmek gerekir.

Yetenek ararken sadece yetenekli bir adayı belirlemek yeterli değildir. İşletmeler aynı zamanda bir pozisyon için ne tür bir yeteneğe ihtiyaç duyduğu veya bu pozisyonda hangi örgütsel yetenekleri geliştirmek istediği gibi faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Gelecekte sürdürülebilirlik ve başarı için işletmelerin hangi örgütsel yetenekleri geliştirmesi gerektiğini anlaması, bir pozisyon ile çalışanların veya adayların yetenekleri arasındaki eşleşmeyi kesinlikle etkileyecektir (Hatum, 2010: 37).

Her işletme farklı kimliklere bürünmüş entelektüel varlıklar barındırmakta, ancak bu varlıklar çoğu zaman örtülü halde bulunmakta, potansiyelleri gizli kalmaktadır. Bu örtülü entelektüel sermaye, işletmenin geleceğini belirleyecek saklı hazinedir. Doğru taşların altına bakılıp keşfedilmeli, güçlü, değer kazandıran biçimlerde ele alınmalı ve yararlanılmalıdır (İşevi ve Çelme, 2005: 258-259).

İşletme içinde saklı olan yetenekleri ortaya çıkarmak için tüm çalışanları gözden geçirmek veya değerlendirmek gerekmektedir. Yetenekleri değerlendirme, yetenek yönetimi sürecinin çok önemli bir parçasıdır. Yetenekleri değerlendirme, çalışanların rolünün ve potansiyelinin çeşitli yöntemler kullanılarak yapılandırılmış bir şekilde değerlendirildiği bir süreçtir. Etkili bir yetenek değerlendirme süreci üst düzey, hat ve İK yöneticilerinin sürecin içinde bulunmasını gerektirmektedir ve böylece işletmenin farklı kademelerindeki yöneticilerin yetenek yönetiminin amaçları ve süreçleri hakkındaki tartışmalara da katılmalarını sağlamaktadır. Aşağıdaki Şekil 1.11 yetenek değerlendirme sürecini göstermektedir (Hatun, 2010: 26).



Şekil 1. 11. Yetenek Değerlendirme Süreci

Kaynak: Hatun, 2010: 26.

Şekil 1.11’de yer alan yetenek değerlendirme sürecinin sekiz farklı aşamadan oluştuğu ve bu aşamalardan birinin de “yetenekli çalışanları belirlemek” olduğu görülmektedir. Bu süreç için farklı birimlerden/bölümlerden görevlendirilen yöneticiler, geliştirilen yetenek değerlendirme araçlarından da faydalanarak işletmedeki yetenekli çalışanların kimler olduğunu belirlemeye çalışırlar. Yöneticiler çalışanların göstermiş oldukları performansa ve sahip oldukları potansiyele ilişkin verilere dayanarak onların yetenekli olup olmadığına karar verirler.

1.10.2.1. Performansı ve potansiyeli değerlendirmek

Yetenekli çalışanların belirlenmesinde kullanılan en önemli kriterlerden biri onların göstermiş oldukları performans, diğeri ise sahip oldukları potansiyeldir (Hatun, 2010: 75). Yetenek yönetimi, çalışanların potansiyellerinin ve performanslarının doğru ölçülmesine bağlıdır (Ceylan, 2007: 61). Performansı ve potansiyeli değerlendirmenin amacı; çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, kariyerlerinin gidebileceği olası yönler hakkında rehberlik sağlamak ve kimlerin terfi potansiyeline sahip olduğunu belirlemektir (Armstrong, 2006: 402).

Performansı değerlendirmek

Performans, çalışanların mevcut rolünde ne kadar etkili olduğu ile ilgilidir ve işletmeler çalışanların performansını ölçerken mevcut roldeki yetkinlikleri, elde ettikleri sonuçları ve başarıları değerlendirir (Heckman, 2019: 102). Performans değerlendirme, çalışanların sorumlu tutulduğu alanlarda elde edilen gerçek sonuçların ve/veya işin ve işletmenin başarısı için kritik sayılan yetkinliklerin ölçümüdür (Berger, 2004a: 6).

Performans değerlendirme, çalışanların işlerinin iş gereksinimlerini ne kadar iyi karşıladıklarını belirleme sürecidir. Hangi çalışanların ücretlerinde artış yapılacağı ve terfi edeceği konusunda ve diğer istihdam kararlarında performans değerlendirme yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca mevcut pozisyonlarda iyi performans gösteremeyen çalışanların stratejik pozisyonlara getirilmesini önlemek için performans değerlendirme kritik bir öneme sahiptir (Rothwell, 2010b: 205).

İşletmeler yetenekli çalışanları belirlemek için aşağıdaki dört performans değerlendirme sisteminden faydalanır (Wolf, 2004: 86).

- ✓ Kişisel özelliklere dayalı: Çalışanların kişisel özelliklerinin performansı arttırdığı varsayılır. Çalışanların kişisel özellikleri ölçülür.
- ✓ Bilgi ve beceriye dayalı: Çalışanların sahip olduğu belirli bilgi ve becerilerin performansı arttırdığı varsayılır. Çalışanların ne bildiği ve hangi becerilere sahip olduğu ölçülür.

- ✓ Davranışa dayalı: Çalışanların sergilediği bazı davranışların performansı arttırdığı varsayılır. Çalışanların ne yaptığı ölçülür.
- ✓ Sonuçlara dayalı: Çalışanların hedeflerine ulaşmasının performansa eşit olduğu varsayılır. Çalışanların ne elde ettiği veya neye ulaştığı ölçülür.

Performans, potansiyele sahip olduğu düşünülen çalışanları tanımlamanın bir yoludur. Ancak çalışanların performansını ölçmek için onların geçmişine bakmak gerekir. Bir işletme bir çalışanın geçmiş performansına bakarken, sadece onun performans hedeflerine ulaşmış ulaşmadığına değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olan davranış kalıplarına da bakmalıdır. Yani çalışanın performans hedeflerine ulaşması (“ne” sorusu) kadar, bu hedeflere ulaşma şekli de (“nasıl” sorusu) göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin herhangi bir düzeyinde güçlü performans gösteren çalışanlar genellikle iyi bir başarı geçmişine sahip ve bireysel olarak işletmeye büyük katkı sağlayan kişilerdir. Bu çalışanların katkıları her zaman olması gerektiği kadar değerli olmasa da, işletmenin sonuçları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Hatum, 2010: 74-75).

Netessine ve Yakubovich (2012) çalışanların performansı doğru bir şekilde değerlendirilip derecelendirildiği sürece, daha iyi çalışanların daha iyi görevler üstleneceğini ve daha fazla ayrıcalık elde edeceğini; daha düşük performans gösteren çalışanların ise ya işi bırakmak zorunda kalacağını ya da daha yüksek performans göstermeye çalışacağını ve böylece işletmenin yüksek performanslı bir işgücüne sahip olacağını ileri sürmüşlerdir (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 296).

Potansiyeli değerlendirmek

Gelecekte stratejik işleri yapabilecek çalışanları bulmak yani henüz yapmadıkları bir işte başarılı olma potansiyeline sahip olanları bulmak performansı değerlendirmekten daha zordur (Cappelli ve Keller, 2014: 315). Birçok çalışan mevcut pozisyonunda üstün performans sergileyebilir ancak yüksek yönetici pozisyonlarına gelme potansiyeline sahip olamayabilir (Naku, 2004: 158). Potansiyel daha fazlasını yapma ya da başarıya yeteneğidir. Örneğin; daha üst düzey pozisyonlarda, farklı fonksiyonlarda, işletmelerde, bölgelerde, ülkelerde çalışabilmek, farklı bir işe geçebilmek ve yeni bilgiler ve beceriler elde edebilmektir (Yarnall, 2008: 129).

İş ortamında potansiyel, mevcut iş performansı ile ilgili olarak nadiren kullanılır, ancak genellikle bir çalışanın gelecekte bir noktada işletmede daha geniş veya farklı rollerde etkili bir şekilde performans göstermesi ve işletmeye katkıda bulunması için gerekli olan özelliklere (nitelikler, motivasyon, beceriler, yetenekler, deneyimler vb.) sahip olduğunu ileri sürmek için kullanılır (Silzer ve Church, 2009: 380).

Byham vd. (2002) yüksek potansiyelleri, “işletme içinde en az iki ya da üç seviye ilerleme olasılığı yüksek olan kişiler” olarak tanımlamışlardır. Burada yüksek potansiyeller, gelecekte ortaya çıkabilecek daha karmaşık konuları yönetme yeteneğine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Hatum, 2010: 74). Yüksek potansiyelli kişileri belirlemede dikkate alınacak en temel kriter, kişilerin mevcut rolde sergilediği yüksek performanstır (Cappelli ve Keller, 2014: 315). Potansiyel değerlendirme bir kişinin önceki performansına ve bir yıl içinde hangi pozisyonlara kadar yükselebileceğine ve nihai görev seviyesinin ne olabileceğine dair bir tahmine dayanmaktadır (Giles, 2004: 48).

Dries ve Pepermans (2012) liderlik potansiyeline sahip çalışanları belirlemek için göz önünde bulundurulması gereken dört farklı boyut ve bu boyutlara bağlı toplam on üç faktör belirlemiştir. Bu boyutlara ve faktörlere aşağıdaki Çizelge 1.7’de yer verilmiştir (Dries ve Pepermans, 2012: 364-367).

Çizelge 1. 7. Liderlik Potansiyeline Sahip Çalışanların Özellikleri

Boyutlar	Faktörler
Analitik beceriler	✓ Entelektüel merak ✓ Stratejik içgörü ✓ Karar verme ✓ Problem çözme
Öğrenme çevikliği	✓ Öğrenme isteği ✓ Duygusal zeka ✓ Adapte olabilirlik
Yönlendirme	✓ Sonuçlara yönelim ✓ Azim ✓ Özveri
Gelişen liderlik	✓ Liderlik etme motivasyonu ✓ Niteliklerini tanıtmak ✓ Paydaş duyarlılığı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liderlik potansiyelinin değerlendirilmesinde hat yöneticileri çalışanların performansına, başarılarına ve günlük olarak gösterdikleri çabaya daha fazla odaklanır (Balzer ve Sulsky, 1992); İK yöneticileri çalışanların kariyer isteklerine, güçlü ve zayıf yönlerine ve gelişme hedeflerine daha fazla odaklanır, çünkü çalışanlara ait bu tür verileri toplamak onların görevidir (Silzer ve Church, 2010); çalışanların yakın çevresinde genellikle çok fazla bulunmayan üst düzey yöneticiler ise görünürlüğe, atılganlığa, sosyal çevre oluşturmaya ve karizmaya daha fazla odaklanır, çünkü bu niteliklere sahip çalışanlar yöneticilerin dikkatini daha çok çeker (Ruderman ve Ohlott, 1990).

Liderlik potansiyelinin değerlendirilmesinde yer alan farklı taraflar arasındaki çıkar çatışmaları, değerlendiriciler arasında görüş ayrılığına neden olabilir. Örneğin, hat yöneticileri en iyi çalışanlarını “yüksek potansiyelli” olarak tanımlama konusunda isteksizdirler, çünkü çalışanların yüksek potansiyelli olarak değerlendirilmesi, onların başka bir birime/bölüme kaydırılması ile sonuçlanabilir (Dries ve Pepermans, 2012: 368).

Bazı insanların gelişimine yatırım yapmak, herkese eşit bir şekilde yatırım yapmaktan daha faydalıdır. Bu nedenle yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi, yöneticilerin gelecekte işletmeye fayda sağlama olasılığı yüksek olan bu çalışanlara odaklanmalarını ve onların gelişimine orantısız yatırımlar yapmalarını sağlar. Kısaca yüksek potansiyelli çalışanların kimler olduğunu bilmek, hangi çalışanların geliştirilmesi gerektiği konusunda işletmeye kolaylık sağlar. Ayrıca yöneticilere, işletmenin çalışanlar açısından ne kadar güçlü olduğunu gösterir ve böylece yöneticiler mevcut ve gelecekteki pozisyonları doldurmak için içeriden veya dışarıdan işe alımın ne zaman gerekli olduğunu bilirler (Rothwell, 2010a: 129).

Yetenek havuzu için doğru kişileri seçmek yani yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek başarılı bir yedekleme yönetimi çabası için gereklidir. Bir işletmenin liderlik havuzunu ve dolayısıyla geleceğini güçlendirecek en muhtemel kişileri belirlemek; profesyonel bir futbol takımı için en iyi oyuncularını almakla, bir bina için sağlam bir temel atmakla veya bir pasta için doğru malzemeleri seçmekle karşılaştırılabilir. Seçim süreci doğru, verimli ve adil değilse, yetenek havuzu sistemi başarısız olacaktır. Amaç, işletmenin geliştirme kaynaklarına yaptığı yatırımdan en yüksek getiriyi sağlayacak kişileri bulmaktır (Byham vd., 2002: 61).

1.10.2.2. Yetenekli çalışanları belirleme ve değerlendirme araçları

İşletmeler yetenekli çalışanları belirlemek ve değerlendirmek için onların bilgisini, yetkinliklerini, becerilerini, yeteneklerini, kişilik özelliklerini, deneyimlerini ve muhakeme gücünü ölçen testlerin ve araçların tümünü dikkate almalı ve kullanmalıdır. Yetenekli çalışanları belirlemek ve değerlendirmek için 360 derece geri bildirim, değerlendirme merkezleri, psikometrik testler, yetenek yönetimi bilgi sistemleri gibi çeşitli araçlar kullanılmaktadır (McDonnell ve Collings, 2011: 66-67).

İşletmeler yetenek değerlendirme sürecinde verilerin analiz edilmesine yardımcı olacak ve böylece yetenekli çalışanların yetenek havuzları veya yedekleme planları ile eşleştirilmesini sağlayacak araçlar geliştirmelidir. Örneğin, çalışanların mevcut performansını ve gelecek potansiyelini yansıtan dokuz kutulu ızgara, karar vericilerin yetenek havuzu ve yedekleme planlaması için hangi çalışanların en iyi aday olduğu konusunda doğru karar vermelerine yardımcı olur (Hatun, 2010: 28).

Yetenek yönetiminin önemli araçlarından biri olan dokuz kutulu ızgara, 1970'lerde işletmelerin hangi iş birimlerine yatırım yapmaları gerektiğine karar vermelerine yardımcı olmanın bir yolu olarak tasarlanan bir McKinsey ve GE metodolojisine dayanmaktadır. Zamanla, yetenekli çalışanlara yapılan yatırımların yönetilmesi kapsamında bu modelin önemi fark edilmiş ve model dünya çapındaki işletmelerde yetenek modeli olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu model kritik rollere yetenek temin etmek için yapılan hazırlıkların işletmeler tarafından değerlendirilmesine olanak tanıyan köklü bir matristir. İşletmeler bu model sayesinde kritik rollere getirilecek yeterli sayıda yetenekli çalışana sahip olup olmadıklarını görmüş olurlar. İki eksenli oluşan bu modelin yatay eksen performansla ilgilidir ve işletmenin performans değerlendirme sistemine dayanmaktadır; dikey eksen ise potansiyelle ilgilidir ve hat yöneticilerinin görüşlerine, değerlendirme merkezlerine, psikometrik testlere, stratejik veya başka bir projede gösterilen yeteneklere dayanmaktadır (Turner ve Kalman, 2014: 155).

Sparrow vd. (2011) tarafından geliştirilen 9 kutulu model aşağıdaki Şekil 1.12'de yer almaktadır (Sparrow vd., 2011: 30).



Şekil 1. 12. Dokuz Kutulu Model

Kaynak: Sparrow vd., 2011: 30.

Şekil 1.12’de yer alan 9 kutulu modelin sağ üst köşesinde bulunan çalışanların yüksek performans gösterdikleri ve yüksek potansiyele sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışanlar yetenek havuzuna dahil edilen, mevcut rollerinde oldukça yetkin olan, diğer çalışanlara rol model olan ve gelecekteki üst düzey görevler için hazır olan yetenekli çalışanlardır. İşletmeler bu çalışanlara orantısız bir şekilde yatırım yapmalı ve böylece onları elde tutmaya çalışmalıdır. Modelin sol alt köşesinde bulunan çalışanların hem düşük performans gösterdikleri hem de düşük potansiyele sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışanlar geliştirilmeli ve durumları yakından gözlemlenmeli, durumlarında olumlu herhangi bir değişiklik olmaması halinde ise işlerine son verilmelidir. Modelin sol üst köşesinde bulunan çalışanların düşük performans gösterdikleri ancak yüksek potansiyele sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışanlar mevcut görevlerinde geliştirilmeli veya başka bir göreve atanmalıdır. Modelin sağ alt köşesinde bulunan çalışanların ise yüksek performans gösterdikleri ancak düşük potansiyele sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışanlar tekrar gözden geçirilmelidir.

Yöneticiler dokuz kutulu modelin yanı sıra aşağıdaki Çizelge 1.8’de yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde cevaplar vererek işletmedeki hangi yeteneğin stratejik olduğuna karar verebilirler (Becker vd., 2009: 36).

Çizelge 1. 8. Stratejik Yeteneğin Belirlenmesi

S.Nu.	Sorular	Evet	Hayır
1	Yetenek işletmenin müşterilere sunduğu değer teklifinin önemli bir kaynağı mıdır?		
2	Yetenek işletmenin yakın rakipleri arasında göreceli olarak benzersiz mi?		
3	Tüm yakın rakipler benzer bir yeteneğe sahipse, işletme bu yeteneği rakiplerden daha iyi yönetiyor mu?		
4	Tüm yakın rakipler benzer bir yeteneğe sahipse, işletme endüstri standartlarına uygun (veya karlı kalacak kadar iyi) çalışıyor mu?		

Kaynak: Becker vd., 2009: 37.

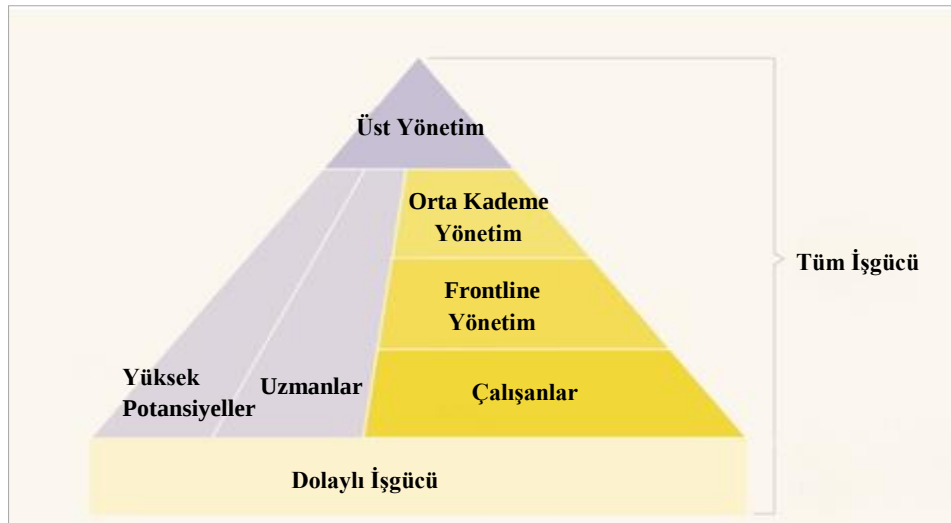
Bir yeteneğin stratejik olarak değerlendirilmesi için Çizelge 1.8’de görülen ilk sorunun cevabı evet olmalıdır. 2. 3. ve 4. sorular ise hangi yeteneğin daha fazla veya daha az stratejik bir değere sahip olduğunun ayırt edilmesine yardımcı olmaktadır. İkinci soruya evet yanıtı vermek, yeteneğin en stratejik değere sahip olduğunu göstermektedir. Bu, hem müşteriler için en fazla değeri yaratan hem de rakiplerin taklit etmesi çok zor olan stratejik bir yeteneğin belirlendiği anlamına gelmektedir.

1.10.2.3. Yetenekli çalışanları sınıflandırmak

Yetenek yönetimi çalışanların işletmeye sundukları katkının eşit olmadığı anlayışına dayanmaktadır (Atlı, 2010: 97). Bu anlayış tüm çalışanların aynı şekilde yönetilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden çalışanları yeteneklerine göre sınıflandırmak gerekmektedir. Çalışanların sınıflandırılması, işletmeye çok fazla katkı sunan ve bu yüzden vazgeçilmez olarak tanımlanan çalışanlar ile işletmeye daha az katkı sunan çalışanların birbirinden ayrılması amacıyla yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Altınöz, 2009: 37).

İşgücünün farklılaştırılması ve farklılaştırılmış kaynak dağıtımı ilkesi işletmeler için çeşitli fırsatlar yaratmaktadır (Gelens vd., 2013). Örneğin, yetenekli çalışanları veya stratejik pozisyonları belirledikten sonra, işletmeler daha stratejik bir kaynak dağıtımı yoluyla karı maksimize edebilir. Başka bir deyişle, işletmeler daha fazla geri dönüş sağlayacak stratejik pozisyonlarda bulunan yetenekli çalışanlara orantısız bir şekilde yatırım yapabilir (Becker vd., 2009). Bu yatırımlar, onların motivasyonlarını ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilir (Collings ve Mellahi, 2009). Stratejik pozisyonda bulunan yetenekli çalışanlara önemli yatırımlar yapmak, bu çalışanların işletmeden ayrılma olasılığını azaltabilir ve böylece değiştirme maliyetlerini en aza indirebilir (Meyers ve van Woerkom, 2014: 195).

Üst düzey yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisi hiçbir zaman azalmamıştır. Ancak günümüzde daha açık olan şey, işletmelerin diğer çalışanların katkılarını görmezlikten gelemeyeceğidir. Herhangi bir işletmedeki işgücünün büyük çoğunluğu istikrarlı ve tutarlı performans gösteren yetenekli B sınıfı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle işverenler, işletmenin her kademesinde yetenek ihtiyaçlarını ele almalıdır. İşletmeler sadece A sınıfı çalışanlara değil, işletmenin diğer katmanlarındaki diğer çalışanlara da odaklanabilecek bir yetenek yönetimi sistemi geliştirmelidir. Bir işletmede sadece en iyi çalışanlara odaklanmak, geri kalan diğer çalışanların moral ve motivasyonun bozulmasına ve bu da genel performansın düşmesine neden olabilir. Aşağıdaki Şekil 1.13'te yer alan işgücü piramidi yeteneklerin sadece üst yönetim ile sınırlı olmadığını göstermektedir (Guthridge vd., 2008: 54-55).



Şekil 1. 13. İşgücü Piramidi

Kaynak: Guthridge vd., 2008: 55.

Şekil 1.13’te yer alan işgücü piramidi, bir işletmedeki işgücünün işletmeye farklı katkılar sağlayan farklı çalışan gruplarından oluştuğunu göstermektedir. Dolayısıyla sadece bazı çalışan gruplarına (örneğin, üst yönetim) odaklanmak ve diğerlerini tamamen yok saymak doğru bir yaklaşım değildir. İşletmeler çalışanlara yatırım yaparken onların performansını ve dolayısıyla işletmeye olan katkılarını dikkate almalıdır. İşletmelerin çalışanlara doğru bir şekilde yatırım yapabilmesi, onları doğru bir şekilde sınıflandırmasına bağlıdır.

McKinsey sınıflandırması

McKinsey, “The War for Talent” (Yetenek Savaşı) adlı çalışmasında bir işletmedeki çalışanları A, B ve C sınıfı çalışanlar olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Bu çalışanların sahip oldukları özellikler aşağıda açıklanmaktadır (Oehley, 2007: 21; Altınöz, 2009: 38).

A sınıfı çalışanlar: Bu çalışanlar ulaşılması gereken sonuçlara sürekli ulaşan, başkalarına ilham veren ve onları motive eden olağanüstü performansa sahip kişilerdir. Bu çalışanlar işletmedeki tüm çalışanların %10-20’lik kısmını oluşturur. Bu çalışanların gelişimine odaklanmak, onları kritik pozisyonlara yerleştirmek ve onlara daha yüksek bir ücret ödemek gerekir.

B sınıfı çalışanlar: Bu çalışanlar beklentileri karşılayan ancak yukarı doğru hareketliliği sınırlı olan yani üst düzey pozisyonlara getirilme ihtimali düşük olan sağlam kişilerdir. Bu çalışanlar işletmedeki tüm çalışanların %60-70’lik kısmını oluşturur. Bu çalışanların işletmeye en iyi şekilde katkıda bulunması için onları desteklemek ve geliştirmek gerekir.

C sınıfı çalışanlar: Bu çalışanlar kabul edilebilir sonuçlara arada bir ulaşan kişilerdir. Bu çalışanlar işletmedeki tüm çalışanların %10-20’lik kısmını oluşturur. Bu çalışanların mümkünse performansını geliştirmeye yardımcı olmak veya onları kritik pozisyonlardan uzaklaştırmak için kararlı davranmak gerekir.

Thomas Stewart’ın işgücü sınıflandırması

Thomas Stewart (1997) bir işletmedeki çalışanları, oluşturdukları katma değere ve yerinin değiştirilmesindeki zorluğa göre dört farklı gruba ayırmıştır. Dört farklı gruptan oluşan bu işgücü sınıflandırması aşağıdaki Çizelge 1.9’da yer almaktadır (Stewart, 1997: 100).

Çizelge 1. 9. Thomas Stewart'ın İşgücü Sınıflandırması

Yeri zor dolar Düşük katma değerli Bilgiyle Donatın	Yeri zor dolar Yüksek katma değerli Sermayeye Katın
Yeri kolay dolar Düşük katma değerli Otomasyona Geçin	Yeri kolay dolar Yüksek katma değerli Farklılaştırın ya da Dışarıya verin

Kaynak: Stewart, 1997: 100.

Çizelge 1.9'da yer alan Thomas Stewart'ın işgücü sınıflandırması aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır (Stewart, 1997: 99-100).

Yeri kolay doldurulan, düşük katma değerliler: Vasıfsız ve yarı kalifiye işgücü bu grupta değerlendirilmektedir. İşletmeler bu türden çalışanlara çok sayıda ihtiyaç duyabilir ancak işletmenin başarısı bu gruptaki çalışanlara bağlı değildir. İşletmeler için bu çalışanların birbirlerinden çok fazla farkı yoktur. Bu çalışanların eğitim süresi kısadır. İşletmeden ayrılan bu çalışanların yerine yenisini bulmak kolaydır. Bu tür çalışanların bulunduğu bir işletmede uygulanacak en iyi strateji otomasyona geçmektir.

Yeri kolay doldurulan, yüksek katma değerliler: Bu gruptaki çalışanlar müşterilerin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar ancak işletmede bu tür özelliklere sahip çalışan sayısı oldukça fazladır. İşletmeye özgü olmayan ancak işkoluna özgü becerilere sahip çalışanlar bu grupta yer almaktadır. Bu tür çalışanların bulunduğu bir işletmede uygulanacak en iyi strateji farklılaştırmaya gitmek veya işleri dışarıya vermektir.

Yeri zor doldurulan, düşük katma değerliler: Bu grupta kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler ya da kalite güvencesi, hesap denetimi, işletme iletişimi türünden büro işlerini yapan elmanlar gibi işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan ancak ipleri elinde tutmayan çalışanlar yer almaktadır. Yerlerinin doldurulması zor ve yaptıkları işler önemli

olabilir ancak bunlar müşterilerin önem verdiği şeyler değildir. Bu tür çalışanların bulunduğu bir işletmede uygulanacak en iyi strateji çalışanları bilgiyle donatmaktır.

Yeri zor doldurulan, yüksek katma değerli: Bu grupta yıldız olarak tanımlanan çalışanlar yer almaktadır. Bu çalışanlar işletme içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen hemen hiç doldurulamayacak konumdaki çalışanlardır. Bunlar araştırmacı kimyagerler, üst düzey satış temsilcileri ve proje yöneticileri olabilir. Bir işletmenin insan sermayesi bu grupta yer alır ve bu çalışanlar işletmeler için bir varlıktır. Diğer üç grupta yer alanlar ise sırf emek maliyetidir. Bu tür çalışanların bulunduğu bir işletmede uygulanacak en iyi strateji çalışanları sermayeye katmaktır.

Performansa ve potansiyele göre sınıflandırma

İşletmeler çalışanlarını sınıflandırmak için Boston Consulting Group'un (BCG) stratejik planlamada yaygın olarak kullandığı portföy analiz tekniğine çok benzeyen performans ve potansiyel matrisinden faydalanabilir. İki eksen den oluşan bu matrise göre, herhangi bir işletmedeki veya birimdeki çalışanlar performanslarına ve potansiyellerine göre dört farklı gruba ayrılmaktadır. Bu çalışan grupları ve bu gruplara uygulanacak İK stratejileri aşağıdaki Çizelge 1.10'da görülmektedir (Rothwell, 2010b: 226).

Çizelge 1. 10. Çalışanları Performansa ve Potansiyele Göre Sınıflandırma

	Yüksek	Gelecek Potansiyeli	Düşük
Yüksek	Yıldızlar - Devir hızını düşük tutmak - Gelişimlerini hızlandırmak için adımlar atmak	Çok çalışan kimseler - Devir hızını düşük tutmak - Bulundukları görevde motive etmek ve verimli olmalarını sağlamak	
Mevcut Performans	Belirsiz kimseler - Yıldızlara dönüştürmek - Gelişimlerini hızlandırmak için onlara danışmanlık yapmak	Değersiz kimseler - Çok çalışan kimseler haline getirmek - Eğer getirilmezse işlerine son vermek	
Düşük			

Kaynak: Rothwell, 2010b: 226.

Çizelge 1.10’da görülen çalışan grupları hakkında aşağıda detaylı bilgi verilmektedir (Rothwell, 2010b: 226-227).

Yıldızlar: Mevcut pozisyonda yüksek performans gösteren ve gelecek potansiyeli yüksek olan çalışanlar “yıldızlar” olarak adlandırılır. Bu çalışanlar mevcut rollerinde örnek olan ve gelecekte üst düzey pozisyonlara getirilebilecek çalışanlardır. Bu çalışanlar için uygulanacak İK stratejileri arasında; sistematik olarak daha üst düzey pozisyonlara hazırlamak, mevcut performanslarından olabildiğince fazla yararlanmak ve gelişimlerini hızlandırmak yer almaktadır. Her şeyden önce, işletmeler bu tür kişileri işe almak ve elde tutmak için her türlü çabayı göstermeli ve böylece devir hızını düşük düzeyde tutmalıdır.

Çok çalışan kimseler: Mevcut pozisyonda yüksek performans gösteren ancak gelecek potansiyeli düşük olan çalışanlar “çok çalışan kimseler” olarak adlandırılır. Bu çalışanlar göstermiş oldukları yüksek performanslarından dolayı örnek olan çalışanlardır. Bu çalışanlar bulundukları pozisyonda oldukça verimli oldukları için aynı pozisyonda kalmalıdır. Bu çalışanlar için uygulanacak İK stratejileri arasında; motivasyonlarını ve verimliliklerini korumak, yeteneklerini olabildiğince fazla kullanmak ve ayrıca yıldızlarda olduğu gibi devir hızını düşük düzeyde tutmak yer almaktadır.

Belirsiz kimseler: Mevcut pozisyonda düşük performans gösteren ancak gelecek potansiyeli yüksek olan çalışanlar “belirsiz kimseler” olarak adlandırılır. Bu çalışanlar için uygulanacak İK stratejileri arasında; mevcut performanslarını iyileştirmeye ve böylece onları yıldızlara dönüştürmeye odaklanmak yer almaktadır. Bu çalışanların ilk amirleri, onları daha verimli hale getirmek için koçluk, mentorluk ve gerektiğinde düzeltici eylem adımları gibi uygun yöntemleri uygulamak üzere eğitilmelidir.

Değersiz kimseler: Hem mevcut pozisyonda düşük performans gösteren hem de gelecek potansiyeli düşük olan çalışanlar “değersiz kimseler” olarak adlandırılır. Değersiz kimseler için iki yönlü bir İK stratejisi en etkili olanıdır. İlk amirler bu çalışanların performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmak için her türlü çabayı göstermelidir. Gösterilen bu çabalar başarılı olursa bu çalışanlar değersiz kimselerden çok çalışan kimselere dönüşebilir. Ancak bu çabalardan olumlu bir sonuç çıkmazsa işletmenin disiplin politikaları ve uygulamaları doğrultusunda bu çalışanların işine son verilmelidir.

1.11. İşletme Stratejisini ve Yetenek Stratejisini Belirlemek

Sürekli ve yıkıcı değişim, işletmeler için yeni bir normu yansıtır ve işletme stratejisindeki değişimleri desteklemek için daha çevik ve veriye dayalı yetenek stratejileri gerektirir. Doğru yetenek stratejisi oluşturmak, özellikle işletme stratejisi hareketli bir hedef haline geldiğinde karmaşık ve zorlu bir iştir. Bazı endüstrilerde iş rolleri ve yetenek ihtiyaçları çok hızlı değişmekte ve bu nedenle ihtiyaç duyulan gelecekteki becerileri doğru bir şekilde tahmin etmek hem insan zekası hem de tahmine dayalı analitik yazılımdan yeni bir içgörü seviyesi gerektirmektedir. Bu tür tahminler, gerçek zamanlı işgücü piyasası bilgisi ve en son yapay zeka veya işgücü modelleme araçlarının sağlayabileceği derin öğrenmeyi gerektirmektedir. Yetenek stratejileri ve işletme stratejileri arasında simbiyotik bir ilişki vardır. Bir işletme pazarda kendisini farklı kılan bir strateji oluşturana kadar insan yönetimini rekabetçi bir kaldıraç olarak kullanamaz. Yetenek yönetiminin kirli küçük sırrı, birçok yetenek stratejisinin başarısız olmasıdır, çünkü üst düzey yöneticiler sürecin bu kritik ilk aşamasında oldukça farklılaştırılmış ve güçlü işletme stratejileri oluşturmada başarısız olurlar (Heckman, 2019: 17).

1.11.1. İşletme Stratejisini Belirlemek

Hedefler stratejileri belirlemek için gerekli olup, yetenek yönetimi uygulamalarının ana kaynağıdır. İşletme olarak nerede olmak istiyoruz ve bunun için izleyeceğimiz yol nedir sorularının cevaplarından yoksun olarak kurgulanan bir sistem, geride boşa harcanmış çabaların dışında hiç bir şey bırakmayacaktır. Bu sebeple yetenek yönetimi uygulamaları kurgulanırken öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir (Çırpan ve Şen, 2009: 113).

İşletmeler için temel farklılıklardan biri, sağlam bir işletme stratejisidir. İşletme stratejisi, işletmenin izleyeceği yönü ve hedeflerine ulaşmak için atacağı adımları ifade eder. İyi bir stratejinin en az üç özelliği vardır: Değer yaratır, benzersizdir ve taklit edilemez. Bir işletmenin kağıt üzerinde sağlam bir stratejisi olabilir, ancak stratejiyi hayata geçirmek başka bir şeydir. Bir stratejiyi hayata geçirmek, stratejiyi oluşturmaktan daha önemlidir. Çalışanlar bir işletme stratejisinin kilidini açacak olan en önemli kişilerdir. Yetenekli çalışanlar bir işletmedeki işleri halletmek için yakıttır ve önemli bir rekabet varlığıdır. Bu kişileri yönetmek, işletmenin stratejisine ulaşmak için çok önemlidir. Bir işletme, farklı

insan kaynakları aracılığıyla farklı ürün ve hizmetler sunduğunda rekabet avantajı elde eder (The Korn Ferry Institute, 2014: 3).

İşletmeler önce insanları değil, stratejileri belirlemelidir (Becker vd., 2009: 1). Bu cümle başarılı yetenek yönetiminin temelini oluşturmada itici güç olan stratejinin önemini özetlemektedir. Yetenek yönetimi birçok işletmenin iyi yönetim uygulamaları yürütmesine rağmen, bunun stratejik başarıya tam olarak katkıda bulunmadığını öne sürmektedir. Yetenek yönetimi işletme stratejisinin başlangıç noktası olmasını ve sürecin buradan devam etmesini ister. İşletmeler iş stratejilerini uygulayacak yeteneklere sahip olabilmek için yetenek yönetimini uygular. Sonuç olarak, yetenek stratejisinin işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir, ancak bunun nasıl sağlanacağı uygulayıcılar için önemli bir zorluktur (McDonnell, 2011: 170).

Doğru bir yetenek stratejisi işletmenin stratejisi ve işletmenin rekabetçi konumunun tam olarak anlaşılması ile başlar. Neden strateji ile başlar? Çünkü bu planları gerçeğe dönüştürebilecek yetenekli çalışanlara ve liderlere sahip olduğundan emin olmak için iş planlarını bilmek ve anlamak zorunludur. İşletme stratejisi işletmenin işlevlerini ortak bir amaç ve hedefler kümesi etrafında hizalamaya hizmet eder. Strateji karar verme ve yatırım için yön belirler ve rehberlik sağlar. Yetenek edinmek için işletme stratejisi; kimin, hangi amaçla, ne tür yeteneklere, ne zaman ihtiyaç duyacağı konusunda önemli kararlar almaya yardımcı olur (Joyce, 2010: 125).

Bir işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve stratejilerini anlamadan etkili bir yetenek yönetimi süreci tasarlamak mümkün değildir. İşletmenin stratejisini net bir şekilde anlamadan hareket eden çalışanlar, farkında olmadan işletmenin performansına zarar verecek eylemlerde bulunabilirler ya da kendilerine ve işletmeye önemli fayda sağlamayan gereksiz işlerle meşgul olabilirler. Etkili bir yetenek yönetimi yaklaşımına sahip olmanın anahtarı stratejik uyumdur, yani yetenek yönetimi sürecinde sunulan her şeyin, işletmenin takip ettiği stratejiyle doğrudan bağlantılı olmasını sağlamaktır (Wilcox, 2016: 19).

1.11.2. Yetenek Stratejisini Belirlemek

Yetenek yönetimi çok çeşitli programları ve süreçleri kapsayan karmaşık bir disiplindir. Bu tür girişimlerin başarılı olması için somut bir yetenek stratejisi, her zaman işletmenin temel iş hedeflerini yansıtırken, işletmenin yetenekli kişileri nasıl edineceği, geliştireceği

ve elde tutacağı konusunda yön gösterecek şekilde sürekli bir rehberlik sağlamalıdır. Başarılı işletmeler yetenek stratejilerini genel stratejik planlama sürecine dahil ederler ve hepsinin aynı hedeflere doğru ilerlemesini sağlamak için bireysel programları ve uygulamaları entegre ederler (Hewitt, 2008: 6).

Etkili bir yetenek edinme doğru bir yetenek stratejisi ile başlar. Yani piyasadaki en iyi yetenekleri belirlemek, edinmek ve elde tutmak için hangi yaklaşımların ve yöntemlerin kullanılacağına ilişkin verilecek bilinçli bir kararla başlar (Joyce, 2010: 124). Yetenek stratejisi işletme stratejisini durmaksızın desteklemeye, bazı durumlarda da yönlendirmeye odaklanır (Ready vd., 2014: 64). Bir işletme yetenek stratejisini işletme stratejisiyle uyumlu hale getirdiğinde, stratejik hedeflere ulaşma, pazarda daha iyi performans gösterme ve yüksek düzeyde bağlılık gösteren yetenekli çalışanları elde tutma olasılığı daha yüksektir (The Korn Ferry Institute, 2014: 6).

Doğru zamanda doğru yerde doğru beceri setlerine sahip doğru sayıda insana sahip olmak hem işgücü planlaması hem de yetenek planlaması için esastır. Bir yetenek stratejisi geliştirmek bunun anahtarıdır (Turner ve Kalman, 2014: 87). Yetenek stratejisi işletmenin mevcut ve potansiyel işgücüne stratejik bir şekilde yaklaşmasını gerektirir. İşletmeler kurum kültürü, temel amaç ve hedefler doğrultusunda işletme stratejisi ile uyumlu bütünsel bir yetenek stratejisi belirlemelidir (Alayoğlu, 2010: 79).

Yetenek stratejisi oluşturmak için aşağıdaki beş aşamalı yaklaşımı uygulayan işletmelerin etkili planlar oluşturması ve işletme stratejilerini farklı şekilde yürütmesi daha yüksektir (Heckman, 2019: 18):

- ✓ İşletme stratejisinin yetenek sonuçlarını açıklığa kavuşturmak,
- ✓ Yetenek stratejilerinin gelişmesi için doğru organizasyon yapısını ve kültürünü oluşturmak,
- ✓ İşletmenin önemli rollerini hassas bir şekilde belirlemek,
- ✓ Özellikle önemli roller için yetenek profillerini belirlemek,
- ✓ Önemli yetenek boşluklarını kapatmak için veriye dayalı “dışarıdan edinme veya içeriden edinme” kararları vermek.

İşletmeler yetenekleri nasıl edinecekleri ve işe alacakları konusunda birçok seçenekle karşı karşıyadır. İşletmeler ihtiyaç duydukları yetenekleri; dışarıdan edinme, içeriden edinme, ödünç alma ve elde tutma stratejilerinden birini veya birkaçını kullanarak edinebilir. Her yetenek stratejisi belirli iş koşullarında en iyi şekilde çalışır ve her birinin kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır. En önemli avantajı, her bir stratejinin diğerlerini tamamlaması ve bir işletmenin iş koşulları ve stratejileri değiştikçe aynı anda veya art arda birden fazla stratejinin kullanılmasına imkan tanımasıdır. Söz konusu bu stratejiler aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır (Joyce, 2010: 125-130).

Dışarıdan edinme stratejisi: Bu strateji, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin işletme dışında var olduğuna ve iş stratejisini uygulamak için bu yeteneklerin dışarıdan edinilmesi gerektiğine karar verdiği stratejidir. Bu strateji, işletme içinde bulunan mevcut yeteneklerin zaten tam olarak kullanıldığı ve bu yetenekleri yeni bir birime veya başka bir göreve kaydırmanın önemli bir maliyeti olduğu durumlarda tercih edilebilir. Bir işletme yetenekli çalışanlara hızlı bir şekilde ihtiyaç duyuyorsa, işletme hızlı bir şekilde büyüyor ve iç boru hattı yetenek edinme konusunda yetersiz kalıyorsa ve ayrıca işletme yeni fikirlere ve yeni bakış açılara ihtiyaç duyuyorsa bu strateji daha etkili olabilir.

İçeriden edinme stratejisi: Bu stratejide, işletmeler iş stratejisinin ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut yetenekleri eğitmeyi ve geliştirmeyi taahhüt eder. Bu strateji iyi bir iş gücü tahminine, planlama işlemlerine ve geliştirme kaynaklarının kullanılmasına dayanır. Bu stratejide bütün çalışanların gözden geçirilmesi, yetenekli olarak belirlenen çalışanların yetenek havuzuna dahil edilmesi, onların geliştirilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda kritik pozisyonlara yerleştirilmesi esastır. Bir işletme içeriden yetenek edinmeye odaklanmışsa, zengin bir iç boru hattına sahipse, çalışanların eğitilmesine ve geliştirilmesine yönelik önemli yatırımlar yapmışsa bu strateji etkili olabilir.

Ödünç alma stratejisi: Bu strateji, bir işletmenin yetenek boşluklarının hızlı bir şekilde doldurulması gerektiğini belirlediği, ancak ihtiyaç süresinin kısa olduğu veya bilinmediği durumlarda uyguladığı stratejidir. Bu gibi durumlarda, işletmenin uzun süreli veya sürekli bir istihdam taahhüdünde bulunmaksızın belirli bir zaman dilimi için yetenekleri bulması ve işe alması gerekir. Bir işletme sürekli değişen iş koşullarına sahip dinamik bir pazarda bulunuyorsa, yetenek gereksinimi piyasa koşullarına ve iş stratejisine bağlı olarak sürekli değişiyorsa, işletme yeni pazarlara ya da yeni işlere giriyor ve örgüt kültürünü devam ettirmek için mevcut yetenekleri buralara taşınması gerekiyorsa bu strateji etkili olabilir.

Elde tutma stratejisi: Bu strateji, bir işletmenin yetenekli çalışanları ödüllendirerek onları elde tutmaya çalıştığı stratejidir. Yetenekli çalışanları elde tutmak için kullanılan en yaygın yöntemler arasında; iş sözleşmeleri, ikramiyeler, rekabeti sınırlayıcı anlaşmalar, rotasyon atamaları ve geçici atamalar bulunmaktadır. Bir işletme yetenekli çalışanları elde tutmayı zorlaştıran satın almalar, birleşmeler veya elden çıkarmalar ile ilgileniyorsa, işletme yeteneklerin az bulunduğu son derece rekabetçi bir pazarda yer alıyorsa, işletmede emekli olacak çok sayıda çalışan varsa ve dolayısıyla bilgi kaybı yaşanacaksa ve henüz bilgi aktarımı gerçekleştirilmediyse bu strateji etkili olabilir.

İşletmeler için stratejik olarak önemli olan yetenek gereksinimlerini belirledikten sonra, bir sonraki adım kısa ve uzun dönemli yetenek ihtiyaçları için yeterli bir iç boru hattının olup olmadığını değerlendirmektir. Kaçınılmaz olarak yetenek stratejisi genellikle dışarıdan ve içeriden edinmenin bir karışımını gerektirecektir. İş stratejisine ve gerek duyulan yetkinliklere bağlı olarak, işletmenin dışarıdan ve içeriden işe alımların oranını belirlemesi gerekir. İhtiyaç duyulan yeteneklerin nereden (içeriden veya dışarıdan) edinileceğine ilişkin işletmelerin vereceği karar yetenek havuzunun büyüklüğüne göre değişecektir (Avedon ve Scholes, 2010: 97). Yetenek havuzu büyük olan yani yeterli sayıda yetenekli çalışanı bulunan işletmeler, boşalan veya yeni açılan stratejik pozisyonlara öncelikle yetenek havuzunda bulunan yetenekli çalışanlar arasından yerleştirme yapacaktır. Aksi takdirde dışarıdan işe alıma yönelecektir.

Yetenekli çalışanlar işletmelerin can damarı haline gelmiş ve genellikle örgütsel başarı ve başarısızlık için birincil neden ve rekabet avantajının kilit kaynağı olarak görülmüştür. İşletmeler yeteneklere daha fazla zaman ve kaynak harcadıkça, ihtiyaç duyulan yeteneklerin işletme içinden belirlenmesine ve geliştirilmesine olan ilgi daha çok artmıştır. Birçok işletme için bu, işletmede hangi yeteneklerin mevcut olduğunu ve hangi çalışanların daha büyük rollerde etkili olma potansiyeline sahip olduğunu belirlemeye çalışmak anlamına gelmektedir (Silzer ve Church, 2010: 213).

Yetenek yönetimi literatürünün çoğu, en azından dolaylı olarak iç yetenek üzerine odaklanmıştır. Ancak iç ve dış yetenekler arasında doğru dengeyi sağlamak önemlidir. Beardwell (2007) bunun önemini ve işletmedeki yeni fikir ve yaratıcılık eksikliğine yol açabilecek iç işgücü piyasasına aşırı derecede bağımlı olmanın tehlikelerini vurgulayan araştırmaların olduğunu belirtmiştir. Rao ve Drazin (2002) dış işgücü piyasasından yetenek

edinmenin, bir işletmenin yeni bir düşünce tarzına ihtiyacı olduğunda ya da işletme hizmet veya ürün yeniliği konusunda yetersiz bir ağa sahip olduğunda özellikle yararlı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Collings ve Mellahi (2009) ise sadece iç işgücü piyasasına güvenmenin doğru olmayacağını öne sürmüşlerdir (McDonnell ve Collings, 2011: 61).

Sparrow ve Hiltrop (1994) işletmelerin mümkün olduğunca kendi iç yetenek havuzlarını oluşturmaları gerektiğini ifade ederken, bunun her zaman mümkün olmayacağını veya özellikle işletmelerin hızla büyümesi ve hızlı teknolojik değişim geçirmesi durumunda yeterli nitelikte çalışanı geliştiremeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte boş ve yeni açılan pozisyonları doldurmak için içeriden yetenek edinmenin aşağıda sayılan birtakım önemli faydaları da bulunmaktadır (Hiltrop, 1999: 426).

- ✓ Çalışanların moralini, işletmeye olan bağlılığını ve iş güvenliğini artırır,
- ✓ İş adaylarının yeteneklerini değerlendirmek için daha fazla fırsat sağlar,
- ✓ Dışarıdan yetenek edinmeye göre daha az maliyetlidir,
- ✓ Maaş/ücret düzeylerini kontrol etme konusunda kolaylık sağlar.

İçeriden işe alım daha az maliyetlidir ve çalışanlar işletme kültürüne ve süreçlerine daha kolay adapte olacaklar ve böylece hızlı bir şekilde verimli hale geleceklerdir. İçeriden işe alım mevcut çalışanların geliştirilmesine ve onlara ek fırsatlar sunulmasına olanak tanır (Cheese vd., 2008: 106). Kritik olan pozisyonlara işletme içindeki yetenekli çalışanların yerleştirilmesi güçlü bir yedekleme planlamasını, kariyer planlamasını ve yetenek hareketi süreçlerini gerektirir (Avedon ve Scholes, 2010: 97).

Yetenekli çalışanların kaynağı içsel yani işletmenin mevcut çalışanları olabilir. David vd. (2007)'e göre, yetenek havuzu oluşturma en iyi yolu iç kaynaktır. Çünkü bu çalışanlar işletme kültürü ve iş süreçlerinin nasıl işlediği konusunda zaten gerekli bilgiye sahip oldukları için istihdam edilecekleri pozisyona uyum sağlamada herhangi bir zorluk yaşamayacaklardır. Ayrıca bir yöneticinin dışarıdan işe alınması, mevcut çalışanların özellikle de yükselme beklentisi içinde olanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Mevcut çalışanlar dışarıdan işe alınan bu yöneticiyi yabancı biri olarak görebilirler ve onu kabullenmekte zorlanabilirler. Bu nedenle yazarlar, dışarıdan işe alımın dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ve sadece aranan yetenekler işletme içinde

olmadığında bu stratejinin (dışarıdan edinme) kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir (Rodríguez ve Escobar, 2010: 27).

Ancak yetenek havuzu oluşturmak için dışarıdan işe alımın bazı avantajları da vardır. Bu yüzden işletmeler dışarıdan işe alımı ikinci seçenek olarak görmemelidir. Sadece içeriden işe alıma odaklanan işletmeler dışarıdaki birçok yetenekli adaya ulaşamamış ve onları kaybetmiş olur. Dışarıdan işe alınan yetenekler işletmeye “taze kan” sağlayabilir. Bu, işletmede icra edilen işleri canlandıracak yeni bir düşünceye ve davranışa sahip olmak anlamına gelir ve aynı zamanda işletmenin diğer çalışanlarına aktarılacak yeni bir yaklaşım ve yeni bir bilgi sunar. Yöneticiler işletmede proaktif bir değişiklik yapmak istiyorsa dışarıdan işe alım gereklidir (Rodríguez ve Escobar, 2010: 27).

Değişimin hızlı, öngörülemez ve radikal olduğu durumlarda, hızla değişen gündeme bir an önce uyabilmek için ihtiyaç duyulan yetenekleri dışarıdan temin etmek akılcı bir yönetim stratejisi iken, aynı zamanda işe yeni alınan çalışanların yarattığı maliyet artışlarının karşılanması, uyum sorunlarının giderilmesi ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması gibi konularda problemler yaşanabilmektedir. Bu bağlamda esnek, katılımcı ve demokratik bir anlayışa dayanan yönetim mekanizmasının, her iki seçeneği birbiriyle dengelemeye dayalı bir uyum stratejisi izlemesi, sorunların giderilmesine yardımcı olacaktır (Cappelli, 2008 akt. Altuntuğ, 2009: 455).

Yetenek stratejisini belirlemek, işletme stratejisini uygulamak veya yeni iş fırsatları oluşturmak için gerekli olan yeteneklerin hem niceliği hem de niteliği hakkında işletme tarafında bir anlayış oluşturacaktır. Bu yeteneklerin kim ve nerede olduklarını ve onlardan ne zaman faydalanılabileceğini belirlemek sürecinin bir sonraki aşamasını oluşturmaktadır (Turner ve Kalman, 2014: 145).

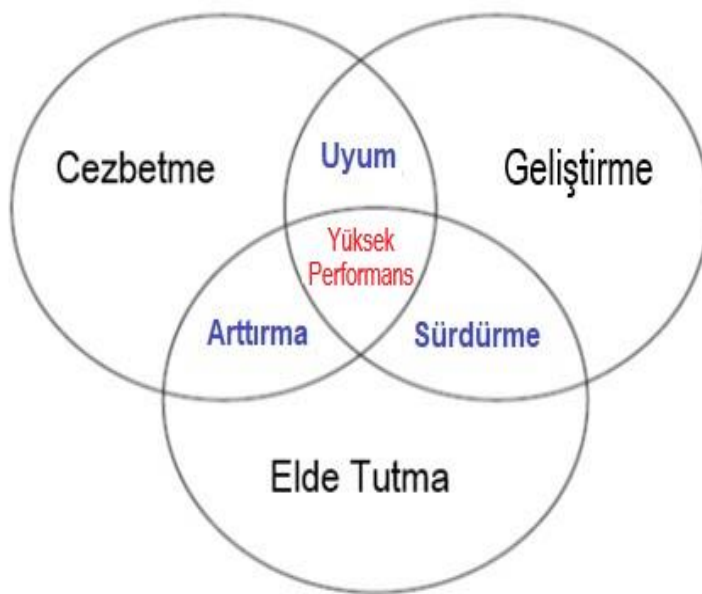
1.12. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreçtir (Alayoğlu, 2010: 78). Yetenek yönetimi süreci, sürecin örgütsel stratejiler ve hedeflerle uyumlu kalmasını sağlamak için sıklıkla geliştirilir, düzeltilir ve değiştirilir. Buradaki vurgu yetenek yönetiminin devam eden bir süreç olarak ele alınmasıdır (Oehley, 2007: 16). İşletmeler yetenek yönetimi sürecini sürekli, bütünsel ve proaktif bir uygulama olarak görmektedir (Schweyer, 2004: 5).

Yetenek yönetimi işletmeye bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte arzu edilen sonuçları elde edebilmek için izlenmesi gereken bazı aşamalar bulunmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 113). Ancak bu aşamalara ilişkin literatürde henüz bir fikir birliğinin olmadığı anlaşılrsa da, birçok çalışmada bu sürecin yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma olmak üzere üç aşamada ele alındığı görülmektedir (Deb, 2005: 82; Oehley, 2007: 18; Hatum, 2010: 17; Stahl vd., 2012: 8; Thunissen vd., 2013b: 1754; Michailova ve Ott, 2019: 17). Bu nedenle bu çalışmada yetenek yönetimi süreci; yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma olmak üzere üç aşamada ele alınmıştır.

Yetenek yönetiminin başarılı olması, yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma boyutlarının birbirleriyle ilişkili bir süreç olarak ele alınmasına bağlıdır. Her bir boyutun kendine özgü özellikleri olmasına rağmen, koordineli etkileşimleri tüm sürecin tutarlılığı ve dolayısıyla işletmenin performansı için kritik öneme sahiptir (Hatun, 2010: 124). Söz konusu bu boyutlar İK sisteminin tüm unsurlarına yakından uyumluysa, iş stratejisine bağlıysa ve işletmenin liderlik felsefesine ve değer sistemine gömülüyse sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı sağlar (Stahl vd., 2012: 28).

Aşağıdaki Şekil 1.14 yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu yetenek yönetimi modelini göstermektedir (Hatun, 2010: 124).



Şekil 1. 14. Yetenek Yönetimi Modeli

Kaynak: Hatun, 2010: 125.

Şekil 1.14'te yer alan yetenek yönetimi modeli aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır (Hatun, 2010: 124-126).

Cezbetme ve geliştirme arasındaki bağlantı (**uyum**); işletmelerin, işe yeni alınan çalışanların işletmede yürütülen programlara, uygulamalara ve süreçlere uyum sağlamasına destek olma yeteneğini ifade eder. Yeni çalışan programları, işe yeni alınan çalışanları işletmenin mevcut gerçekliğiyle ilişkilendiriyor mu? İşletmeler işe yeni alınan çalışanların beklentilerini karşılıyor mu? Geliştirme programları iş stratejisi ile uyumlu mu? gibi sorular çalışanların işletmeye “uyum” sağlaması için ele alınması gereken önemli sorulardır.

Geliştirme ve elde tutma arasındaki bağlantı (**sürdürme**); işletmelerin, çalışanları ile uzun dönemli bir ilişki sürdürme yeteneğini ifade eder. Çalışanlara gelişim fırsatları sağlamak, onlarla uzun dönemli bir ilişki sürdürmek için kritik öneme sahiptir. Çalışanlar çeşitli öğrenme fırsatları aracılığıyla yeni beceriler öğrenme şansına sahip mi? İşletmeler çalışanlarına kariyerlerini geliştirme fırsatı sunuyor mu? gibi sorular işletmelerin, çalışanları ile uzun dönemli bir ilişki “sürdürmesini” sağlamak için ele alınması gereken önemli sorulardır.

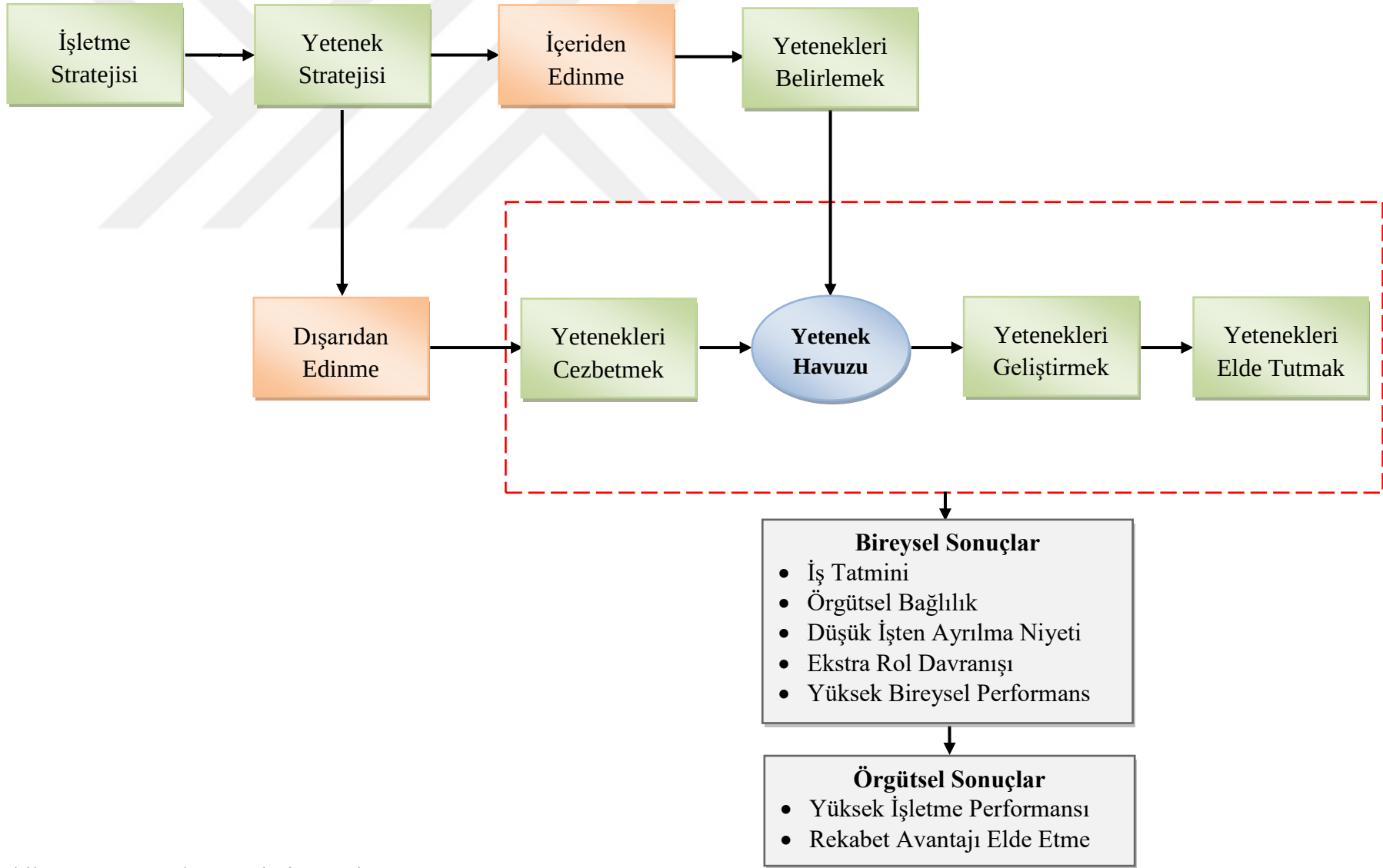
Geliştirme ve elde tutma arasındaki bağlantı (**arttırma**); işletmelerin, işletmede çalışma ve orada kalma arzusunu arttıran değerler ve eylemler yoluyla hem cezbetme hem de elde tutma oranını arttırma yeteneğini ifade eder. Örneğin, çalışan değer önermesinin (EVP) potansiyel çalışanları cezbetmek için net bir mesaj iletmesi gerekmeyle birlikte, bu mesajın işletme içindeki mevcut çalışanların bağlılığı üzerinde etkisi olacaktır. Dolayısıyla işletmenin dış imajı ve iç organizasyon kimliği yakından bağlantılıdır. Bununla birlikte esnek ve liyakate dayalı bir ödül sistemi ile güçlü bir örgütsel kimlik hem yeteneği cezbetmeye hem de elde tutmaya yardımcı olur. EVP'nin hangi unsurları hem yeteneği cezbetmek hem de elde tutmak için kritik öneme sahiptir? İşletmenin kimliği çalışanları şirkete bağlayan güçlü ve tutarlı bir kültür oluşturuyor mu? Bu örgütsel kimlik piyasada belirli bir prestije sahip mi? Ödül sistemi adil, rekabetçi ve performansa bağlı mı? gibi sorular yeteneği cezbetme ve elde tutma oranını “arttırmak” için ele alınması gereken önemli sorulardır.

Cezbetme, geliştirme ve elde tutma boyutlarının kesiştiği alan (**yüksek performans**); bir işletmenin genel iş stratejisini destekleyen bütünsel bir yetenek yönetimi stratejisi sunma yeteneğini ifade eder ve bu da işletmenin pazarda yüksek performans göstermesini sağlar.

Hatum (2010: 125) tarafından oluşturulan yukarıdaki yetenek yönetimi modelinden ve diğer araştırmacıların (Duttagupta, 2005; Armstrong, 2006: 408; Oehley, 2007: 18; Collings ve Mellahi, 2009: 306; Avedon ve Scholes, 2010: 96; Gelens vd., 2013: 344; De Boeck vd., 2017: 207) çalışmalarında yer alan benzer modellerden faydalanarak yetenek yönetimi sürecini ve bu sürecin sonuçlarını gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu model aşağıdaki Şekil 1.15'te yer almaktadır.

Bu modele göre, öncelikle işletme stratejisini ve bu strateji ile uyumlu yetenek stratejisini belirlemek gerekmektedir. Yetenek stratejisi olarak genellikle dışarıdan ve içeriden edinme stratejisi kullanılmaktadır. İşletmeler yetenek stratejilerinden birini veya aynı anda her ikisini de kullanabilir. İçeriden edinme stratejisini kullanan işletmeler; işletmedeki yetenekli çalışanları belirleme, yetenek havuzuna dahil etme, yetenek havuzundaki çalışanları geliştirme ve elde tutma aşamalarını takip eder. Dışarıdan edinme stratejisini kullanan işletmeler ise; yetenekli kişileri cezbetme, yetenek havuzuna dahil etme, yetenek havuzundaki çalışanları geliştirme ve elde tutma aşamalarını takip eder. Yetenekli kişileri/çalışanları yetenek havuzuna dahil ettikten sonraki süreç her iki stratejide de aynıdır. Her iki stratejide de yetenek havuzu bir araç olarak kullanılmaktadır.

Yetenek yönetimi ile ilgili literatür, kaynakların eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasının örgütsel performans gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Becker ve Huselid, 1998; 2006). Ancak daha yeni çalışmalar, iş tatmini, çalışan performansı, örgütsel bağlılık veya işten ayrılma niyeti gibi bireysel sonuçlar üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Huselid ve Becker, 2011). İKY-performans ilişkisi, İK uygulamalarının bu bireysel sonuçlar aracılığıyla örgütsel sonuçları etkilediğini önermektedir (Boselie vd., 2005). Çalışanların göstereceği yüksek performans örgütsel performansın artmasına neden olacaktır. Performansa ek olarak, araştırmalar; yetenekli çalışanların isteğe bağlı çaba, verimlilik (Becker vd., 1997), örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı (Anand vd., 2010; Hornung vd., 2010; Marescaux vd., 2012), iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti (Dyer ve Reeves, 1995) gibi olumlu davranışlarda bulunduğunu göstermiştir (Gelens vd., 2013: 345).



Şekil 1. 15. Yetenek Yönetimi Süreci

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Collings ve Mellahi (2009: 305) etkili yetenek yönetiminin (yetenekli çalışanları stratejik pozisyonlara yerleştirmek) iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı gibi bireysel sonuçlar yoluyla işletmenin yüksek performans göstereceğini iddia etmişlerdir. Gelens vd. (2013: 345) ise yetenek yönetiminde kaynakların eşit olmayan bir şekilde tahsis edilmesinin, çalışanlara yapılan yatırımlardan daha yüksek getiri elde etme, daha yüksek verimlilik sağlama ve elde tutma oranını artırma gibi olumlu örgütsel sonuçlara neden olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Dolayısıyla yetenek yönetimi sürecinin (cezbetme, geliştirme, elde tutma) doğru bir şekilde yönetilmesi; yetenekli çalışanların işten tatmin olması, örgütsel bağlılık göstermesi, düşük işten ayrılma niyeti göstermesi, ekstra rol davranışında bulunması ve yüksek performans göstermesi gibi bireysel sonuçlara yol açabilir. Bu bireysel sonuçlar da işletmenin yüksek performans göstermesi ve rekabet avantajı elde etmesi gibi örgütsel sonuçlara neden olabilir. Bu örgütsel sonuçlar yetenek yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır.

1.12.1. Yetenekleri Cezbetmek

İşe başvuruda bulunan adaylar olmadan işe alım yapmak imkansızdır. Bu cümle basit gibi gözükse de işe alım süreci için gerekli bir koşuldur (Fang li ve Devos, 2008: 48). Yetenekli insanları işe almak için öncelikle onları cezbetmek yani işletmeye çekmek gerekir. Yetenekleri cezbetme, “yetenekli insanları işletmenin özelliklerinden haberdar etme, işe uygun yetenekli insanları bulma ve bu insanları iş başvurusunda bulunmaya ikna etme sürecidir” (Sullivan, 2016: 3).

İşletmeler bir pozisyonu doldurmaya çalışırken amacının ne olduğunu netleştirmelidir. Amaç, işletmeye binlerce kişinin başvuruda bulunmasını sağlamak değil, ihtiyaçları gerçekten karşılayacak kişileri bulmak olmalıdır. Miktarı değil, kaliteyi hedefleyen işletmeler için tüm başvuru sahiplerine hitap eden şartlar ve koşullar sunmak gereksizdir. Bunun yerine, en uygun adayları bulmak ve ardından onların özel ihtiyaçlarını karşılamak daha doğrudur (Cappelli, 2015).

Yetenek yönetimi insanların içinden geçtiği bir boru hattı olarak yararlı bir şekilde tasarlanabilir. Boru hattının başlangıç noktası olan yetenekli insanları cezbetme, işletmeyi

çalışmak için arzu edilen bir yer haline getirmek ve bunu piyasadaki yetenekli olan insanlara göstermektir (Stewart, 2008: 5).

Yetenekli insanları cezbetmek biraz sanat ve biraz da bilimdir. Bir işletmenin yetenek mıknaatısı olabilmesi için yapabileceği belirli, ölçülebilir eylemler vardır. Bunlar, etkili bir işe alım stratejisine sahip olma ve işe alım ve elde tutmadaki başarının ölçülmesi ile ilgilidir. Yetenekli insanları cezbetme sanatı işletmenin kültürü ile ilgilidir ve özellikle işletmenin çalışanlara nasıl değer verdiğini yansıtır. Yetenekli insanları cezbetme, motive etme ve elde tutma sanatında başarılı olan işletmeler daha yüksek hissedar getirileri ve daha düşük yıpranma oranları ile ödüllendirilecektir (Aldisert, 2002: 91-92).

McKinsey (1998) gelecekte yetenek talebinin artacağını, arzının ise azalacağını öngörerek en iyi ve en parlak insanları bulmanın ve işe almanın sürekli ve maliyetli bir savaş haline geleceğini ileri sürmüştür (Beechler ve Woodward, 2009: 274). En değerli ve en başarılı işletmeler en yetenekli insanları cezbetmenin ve işe almanın önemine vurgu yapmışlardır. Örneğin, piyasa değeri bakımından dünyanın en değerli dört firmasından üçü olan Apple, Google ve Microsoft en yetenekli bir insanı işe almanın işletmeye sağladığı değerin, ortalama bir insanı işe almanın sağladığı değerden en az yirmi beş kat daha fazla olduğunu hesaplamışlardır (Sullivan, 2016: 3).

İnsanlar en iyi işletmelerde çalışmak istemektedir. İşletmeler ise “çalışılacak en iyi işletme” olmak için çaba göstermektedir, çünkü bu doğrudan daha düşük devir hızı oranlarına dönüşmekte ve yetenekli insanların cezbedilmesini kolaylaştırmaktadır. Birçok işletme, Fortune Dergisi’nin “Amerika’da Çalışılacak En İyi 100 Şirket” ve BusinessWeek’in “Tercih Edilen İşverenler” listelerinde yer almayı veya en azından bu listelerde yer alma standartlarını yakalayabilmeyi hedeflemektedir (Philips ve Edwards, 2009: 28).

Yetenekli insanları cezbetmeye ilişkin genel strateji, tercih edilen bir işveren olmaktır. Scarborough ve Elias (2002)’ın belirttiği gibi “işletmenin değer yaratma kapasitesine önemli ölçüde katkıda bulunacak yetenekli insanların işe alınması başarı için çok önemlidir.” Amaç; işletmenin marka imajını oluşturmak, tercih edilen bir işveren olmak ve işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli insanları edinmek için işe alımı ve seçimi hedeflemektir (Armstrong, 2006: 395).

Yetenekli insanları cezbetmek uzun dönemli bir iştir. Çalışılacak bir yerin çekiciliği çeşitli konuları kapsar, ancak iki önemli konu yetenek mıknatısını geliştirmekle ilgilidir. Bu konulardan birincisi, çalışmak için harika bir yeri ifade eden tercih edilen bir işveren olmaktır. İkincisi ise, işletmenin genel itibarı veya istihdam markasıdır. Tercih edilen işletmelerin ortak yönleri şunlardır (Phillips ve Edwards, 2009: 16):

- ✓ İşletmedeki ihtiyaçları karşılayan bir iş/yaşam dengesi programı düzenlerler.
- ✓ Herkes için profesyonel ve kişisel gelişim fırsatları sunarlar.
- ✓ Çalışanlara samimi ve kültürel açıdan zengin bir ortam sunarlar.
- ✓ Bir bütün olarak topluma karşı sorumlu bir iş yürütürler.

Kritik yetenek gruplarını ve en iyi performans gösterenleri cezbetmenin anahtarı, bu gruplar için neyin en önemli olduğunu anlamaktır (Phillips ve Edwards, 2009: 140). McKinsey, yetenekli insanların nerede çalışacaklarına karar verirken harika bir şirket ve harika bir iş aradıkları sonucuna ulaşmıştır. Onlar için harika bir şirket, iyi yönetilen ve harika değerlere ve kültüre sahip bir şirket demektir. Fishman (1998) yetenekli insanların, birtakım fonksiyonel iş kolundan sorumlu olacakları ve kendi başlarına karar alabilecekleri bir işte çalışmak istediklerini ileri sürmüştür (Beechler ve Woodward, 2009: 274).

Yetenekli insanları cezbetmek isteyen işletmelerin izleyeceği bazı adımlar bulunmaktadır. Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır (Sullivan, 2016: 9-14):

- ✓ İşe alınması gereken yetenekli insanların sahip olması gereken özelliklerini ve niteliklerini belirlemek,
- ✓ İşveren markasını ve işin özelliklerini hedef kitleye duyurmak,
- ✓ Aktif iş arayan insanların iş ilanlarını nerede görebileceklerini belirlemek,
- ✓ Aktif iş aramayan insanların işletme hakkındaki bilgileri nerede bulacaklarını ve okuyacaklarını belirlemek,
- ✓ Henüz başvuruda bulunmamış yetenekli insanları tespit ederek onlara doğrudan ulaşmak,
- ✓ Yetenekli insanların başvuruda bulunması için onlarla temasa geçmek ve onları başvuru yapmaya ikna etmek.

Günümüzde işletmelerin yetenekli insanları değil, yetenekli insanların işletmeleri seçtiği söylenebilir. Bu nedenle, işletmelerin esnek hareket ederek kendilerini her koşula uygun hareket edecek şekilde yenilemeleri, teknolojik açıdan günceli takip ederek kullandıkları çalışma şartlarını düzenlemeleri ve rekabet avantajlarını yakalamaları gerekmektedir. Kendini yenilemeyen, güncel koşullara ayak uydurmakta zorlanan, çalışanlara son teknolojik olanaklardan yararlanma fırsatları sunamayan işletmeler, yetenekli insanlar tarafından tercih edilmeyecektir (Altınöz, 2009: 10).

Yetenekli insanları cezbetme, potansiyel başvuru sahiplerinin işletmeye nasıl baktıkları ve onların katılmak istedikleri işletmenin değerlerini yeterince paylaşp paylaşmadıkları ile ilgilidir. Modern işletmelerde, işletmenin işgücü piyasasına yansıttığı imajı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan işveren markasına ve çalışan değer önermesine güçlü bir vurgu yapılmaktadır (Fitzgerald, 2014: 13).

1.12.1.1. İşveren markası ve çalışan değer önermesi

İKY sözlüğüne ilk kez 1996 yılında Ambler ve Barrow (1996) tarafından eklenen işveren markası kavramı, “işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlanır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). İşveren markası, “mevcut ve potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir işletmeye yönelik farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenmiş uzun dönemli bir stratejidir” (Sullivan, 2004).

İşveren markası, “işveren olarak işletmenin sahip olduğu özelliklerin rakiplere göre farklılaşmasıdır” (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası bir işveren olarak işletmenin kimliğini ortaya koyar, mevcut ve potansiyel çalışanları işletmeye çekme, motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik işletmenin değer sistemini, politikalarını ve davranışlarını kapsar (Dell ve Ainspan, 2001: 10).

İşveren markası, “bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu şeyleri nasıl pazarladığıdır”. Güçlü bir işveren markası bir işletmenin değerlerini, insan stratejisini ve İK politikalarını birbirine bağlamalı ve bir işletmenin markasına bağlı olmalıdır. İşveren markası, bir işletmeyi farklı kılan, belirli bir istihdam deneyimi vaat eden ve kendi

kültüründe en iyi performans gösterecek ve başarılı olacak kişilere hitap eden ve genellikle maddi olmayan birtakım nitelikler ve özelliklerdir (Walker, 2008: 3).

İşveren markası, işletmeyi benzersiz kılan şeyler ile birlikte işletmenin misyonunu ve kültürel kişiliğini açıklamaktadır. Bu nedenle işveren markası, işletmenin marka vaadini ve potansiyel çalışanların işletmeye katılmaları halinde ne beklmeleri gerektiğini bildirmektedir. İşveren markası özgün olmalı ve işletmenin gerçeklerini yansıtmalıdır. Potansiyel çalışanları, yerine getirilemeyecek bir marka vaadiyle cezbetmek hem işletmenin hem de onların zamanını boşa harcamak demektir. Çünkü işletmeye katılan ancak kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediğini gören çalışanlar en kısa sürede işletmeden ayrılacak ve bu da harcanan zamanın ve emeğin boşa gitmesine neden olacaktır (Cheese vd., 2008: 100).

Yetenekli insanları cezbetmenin ve elde tutmanın kritikliği ve bu süreçte işletmenin nasıl algılandığının önemi göz önüne alındığında; bir işveren markası oluşturmak, bunu şekillendirmek, geliştirmek ve izlemek gerekir. İşveren markası, yetenekli insanları cezbetmenin ve elde tutmanın önemli bir parçasıdır. İşveren markası, işletmenin değerlerini somutlaştırır ve kültürünü yansıtır (Turner ve Kalman, 2014: 164-173). İşveren markası, işletmenin üstün nitelikli potansiyel çalışanlar arasında görünür olmasına olanak sağlar ve işletmeyi söz konusu potansiyel çalışanların birinci seçimi haline getirir (Köse ve Yeygel Çakır, 2018: 169).

Güçlü bir işveren markası yetenekli insanları işletmeye çeker, mevcut çalışanların elde tutulmasını ve bağlılıklarını sağlar, onların moral ve motivasyonlarının yanında verimliliğini, dolayısıyla örgütsel verimliliği artırır ve finansal faydalar yanında kurumsal itibara katkı sağlar. İşveren markasının sağladığı bu faydalar, işletmeleri güçlü bir işveren markası oluşturmaya teşvik eder (Öksüz, 2012: 27). İşletmeler giderek artan bir şekilde potansiyel çalışanları cezbetmek ve mevcut çalışanları işletmenin kültürüne ve stratejisine adapte etmek için işveren markasını kullanır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501).

CIPD (2017) tarafından yapılan bir araştırma, yetenekli insanları cezbetmek için bir işveren markasının en önemli unsurlarının sırasıyla şunlar olduğunu ortaya koymuştur: Örgütsel değerler, kariyer geliştirme fırsatları, ücret ve faydalar, iş uygulamaları (esnek çalışma, performans), pazardaki işletme algısı, işletmenin hedefleri ve stratejileri,

toplumdaki işletme algısı, işyerinin fiziksel koşulları, liderlik, çalışanlarla iletişim ve ilişki, kurumsal sosyal sorumluluk, teknoloji kullanımı, çeşitlilik ve katılım (CIPD, 2017b: 18).

İşveren markası çalışan değer önermesi ile ilişkilidir ve işletmenin benzersizliğini veya kültürel kişiliğini açıklar. Ancak çalışan değer önermesi, bir deneyimi ve yaşam biçimini yansıttığı için işveren markasından daha kapsamlıdır (Hatun, 2010: 39). İşveren markası mevcut ve potansiyel çalışanlara işletmenin çekiciliğini açıklarken, çalışan değer önermesi bunları hem ödüller gibi somut sonuçlara hem de fırsatlar gibi soyut sonuçlara dönüştürür. Towers Watson (2012) çalışan değer önermesini, “bir işletmenin potansiyel çalışanları işe alma karşılığında onlara sunduğu ortak programlar dizisi” olarak tanımlamıştır. Çalışan değer önermesi; ödül, tanınırlık, kariyer gelişimi ve işletmenin kültürü gibi hususları içermektedir (Turner ve Kalman, 2014: 173).

Çalışan değer önermesi, “insanların bir işletmenin parçası iken deneyim edindiği ve elde ettiği her şeyin toplamıdır”. Yani işten duyulan memnuniyet, çevre, liderlik, iş arkadaşları, ücretler vb. gibi unsurların toplamıdır. İşletmenin insanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve hatta hayallerini ne kadar iyi karşıladığıyla ilgilidir. Güçlü bir çalışan değer önermesi çiçeklerin arıları kendisine çekmesi gibi yetenekli insanları da işletmeye çeker. Ayrıca çalışanların işlerine ve işletmelerine tutkuyla bağlı olmalarını sağlayarak, onların işlerini icra ederken ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını teşvik eder. Çalışan değeri önermesi, işe alma broşürlerinde yer alan süslü kelimeler veya konferans odası duvarlarında asılı olan ilham verici posterler değildir. Çalışan değer önermesi, çalışanların işletmede günden güne edindiği gerçek deneyimlerdir (Michaels vd., 2001: 43).

Çalışan değer önermesinin boyutları veya özellikleri şunlardır (Hatun, 2010: 38):

- ✓ Firmanın organizasyon kültürü (girişimcilik ruhu, risk alma tutumu, kurumsal sosyal sorumluluk politikası),
- ✓ Firmanın çalışanları (takım çalışması derecesi, liderlik tarzı),
- ✓ Firmanın iş özellikleri (inovasyonun derecesi, iş-yaşam dengesi derecesi),
- ✓ Firmanın sunduğu ödüller (ücret, ikramiye, uzun dönemli teşvikler).

Çalışan değer önermesi rekabetçi bir işgücünü güvence altına almak için kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla modern işletmeler tüm çalışanlarına tek bir çalışan değer önermesi

sunmanın ötesine geçmek zorundadır. Bu işletmeler mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde bir çalışan değer önermesi oluşturmaya çalışmalıdır (Cheese vd., 2008: 103). Mükemmel bir çalışan değer önermesine sahip işletmeler, yetenekli insanlar neden bu işletmede çalışmak ister şeklindeki bir soruya ikna edici cevaplar verir (Chambers vd., 2001: 50).

İşletmeler insanların çalışmayı tercih ettiği “tercih edilen bir işveren” olmayı amaçlar. Bu, Sears (2003)’ın “çalışan değer önermesi” olarak adlandırdığı şeyi geliştirmek anlamına gelir ki, bu da işletmenin insanlara “çalışmak için harika bir yer” olarak neler sunabileceğini bildirir. Tercih edilen bir işletme olmaya katkıda bulunan faktörler şunlardır (Armstrong, 2006: 396):

- ✓ İlginç ve ödüllendirici bir iş,
- ✓ Öğrenim, gelişim ve kariyer ilerlemesi için fırsatlar,
- ✓ Makul derecede bir iş güvenliği,
- ✓ İşletmenin yüksek kaliteli insanları istihdam eden ve geliştiren bir itibara sahip olması nedeniyle gelecekteki istihdam edilebilirliği arttırması,
- ✓ Bilgi çalışanları için daha iyi imkanlar ve olanaklar,
- ✓ İş-yaşam dengesi ihtiyaçlarını karşılayan istihdam koşulları,
- ✓ Katkıyı fark eden ve katkıya değer veren bir ödül sistemi.

Çalışan değer önermesi, çalışanların işyerindeki duygularını ve deneyimlerini aktarmanın bir aracıdır. Çalışan değer önermesi en iyi yetenekleri cezbetmek için piyasadaki diğer çalışan değer teklifleri veya markalar ile rekabet eder. Davis vd. (2007) işletmelerin, mevcut ve potansiyel çalışanlara işletme hakkında üç mesaj ileten bir marka ruhuna sahip olması gerektiğini savunmuşlardır. İşletme (1) çalışmak, (2) kalmak ve (3) gelecek için iyi bir yerdir. Böyle bir marka işletme ile adaylar/çalışanlar arasında “duygusal bir bağ” oluşturur (Rueff ve Stringer, 2006). Bu duygusal bağ, işletmenin en iyi yetenekleri cezbetmek için diğer işletmelerle rekabet etmesine ve ayrıca yetenekli çalışanların elde tutulmasına yardımcı olur. Bu nedenle etkili bir çalışan değer önermesi sadece potansiyel çalışanların cezbedilmesine yardımcı olan bir mesaj iletmekle kalmaz, aynı zamanda mevcut çalışanlar için cazip olan eylemleri ve davranışları da iletir (Hatum, 2010: 39).

1.12.1.2. Yetenekleri işe almak ve seçmek

Yetenekli insanların işe alınması ve seçilmesi çeşitlilik ve katılım konusunun önemli olduğu bir alandır. İşe alım, iş gereksinimlerinin analizine, görevin özelliklerine ve rolle ilgili iş ilanına dayalı bir aday havuzu oluşturma sürecini ifade eder. Seçim ise, rol için gerekli olan beceri ve yeteneklerin neler olduğuna karar verdikten sonra, tutum ve değerleri ölçen kişilik testleri ve bilgiyi ölçen yetenek testleri dahil olmak üzere mülakatlar ve psikometrik testler gibi teknikleri kullanarak aday havuzundan en uygun adayı seçme işlemidir (Baker ve Kelan, 2017: 527). İşe alım ve seçim sürecinin genel amacı, işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan çalışan sayısını ve kalitesini minimum maliyetle elde etmektir (Armstrong, 2006: 409).

İşe alım oyunu önemli ölçüde değişmiştir. İşe alım artık uzun bir aday arasından en iyi kişileri seçmekle ilgili değildir, dışarı çıkmak ve harika adayları bulmakla ilgilidir. Şirketlerin işe alım stratejilerini temelde yeniden düşünmeleri ve yeniden inşa etmeleri gerekir. Şirketler yeni beceriler ve yeni bakış açıları kazanmak için her seviyede işe alım yapmalı ve ayrıca yeni yetenek kaynaklarına yönelmelidir. Şirketler ihtiyaç duydukları iç yetenekleri belirlemeli ve daha sonra kendi sektörlerinin dışından ve hatta şirket alanının dışından yeni yüzler aramalıdır. Agresif şirketler yetenekli adaylar bulmak için yeni yöntemler kullanırlar. Sadece boş pozisyonlar olduğunda değil, her zaman yetenek avcılığı yaparlar. Şirketler bugünün yetenek piyasasında bulunan yetenekleri cezbetmek için beğenilmek zorunda olduklarını bilirler. Şirketler yüksek performanslı hat yöneticilerini kilit işe alımcılar olarak görürler (Michaels vd., 2001: 13).

İşe alım stratejik yetenekle ilgilidir! Yetenekleri cezbetme ve işe alma stratejik yetenek yönetimindeki savaşın yarısıdır; geliştirme, kariyer planlama, ödüllendirme ve elde tutma dahil diğer tüm uygulamalar ise savaşın diğer yarısıdır. Stratejik yetenek yönetiminin yarısı işe alımla ilgiliyse, stratejik yetenekleri cezbetmek için olası tüm yöntem ve sistemlerin kullanılmaya başlanması gerektiği gerçeğinden kaçmak imkansızdır (Forest, 2018: 5).

Bir işletmenin başarılı olması, işletmenin stratejilerini etkili bir şekilde yerine getirecek doğru kişilerin doğru rollerde bulunmasına bağlıdır. Bir işletmenin çalışanları hakkında verdiği en önemli karar onları işe almaktır. Çalışanlar hakkında yapılan diğer tüm eylemler

onları işletmeye getirme kararının doğrudan bir sonucudur (Hunt, 2014: 59). İşe alım; liderlik gelişimi, performans yönetimi, çalışan bağlılığı ve elde tutma dahil diğer yetenek yönetimi fonksiyonlarından daha büyük etkiye sahiptir. Çünkü en yetenekli insanlar işe alındığında, bu insanların yüksek performans göstermesi için eğitime, gelişime, motivasyona ve performans yönetimine genellikle daha az ihtiyaç duyulacaktır (Sullivan, 2016: 6).

Bazı işletmeler yetenekli insanları işe almayı başarırken, diğerleri bunu başaramamaktadır? Hiçbir işletme kasıtlı olarak sıradan veya orta düzey insanları işe almayı istemez. Tüm işletmeler piyasadaki en yetenekli insanlara ulaşmayı ve onları işe almayı amaçlar. Yetenekli insanları işe almak niyetten daha fazlasını gerektirmektedir. Planlamayı, uzmanlığı, bağlılığı ve bütünlüğü içermektedir. Seçim sürecinde doğru araçların kullanılmasını ve bir istihdam ilişkisinde hangi adayların daha değerli olduğunu belirleme ve onlara teklifte bulunma yeteneğini gerektirmektedir (Elegbe, 2010: 33). Etkili bir işe alım, yetenekli çalışanları elde tutmanın bir başlangıcıdır, bu nedenle bu çalışanların elde tutulması işe alım stratejisi ile başlamaktadır (Duttagupta, 2005).

Herhangi bir işletmenin başarısı çalışanlarının kalitesine ve bu da yetenek edinme sürecine bağlıdır. Bir işletmenin işe alım yöntemi işe alınan insanları, onların ihtiyaç duydukları eğitimi, başlangıç performanslarını ve elde tutma oranını etkilemektedir. Yetenekli insanların işe alınma konusu işletmelerin üzerinde durduğu en önemli konular arasında yer almaktadır. ABD’li işverenlerin 2012 yılında işe alım faaliyetlerine 140 milyar dolar harcadığı tahmin edilmektedir. İşletmelerin kar veya zarar etmesinde işe alım süreçleri doğrudan etkili olabilmektedir. Yetenekli insanları işe almak zor bir görevdir. İşverenler hangi niteliklere sahip insanları cezbetmek istediklerine, onlara hangi işe alım mesajının iletileceğine ve hedeflenen yetenekli insanlara nasıl ulaşılacağına karar vermelidir. Bir işletmenin işe alım çabaları doğru yürütülmediğinde vasıfsız ve farklılığı olmayan veya işe alındığında ayrılma ihtimali yüksek olan insanlar iş başvurusunda bulunabilirler. Yetenekli insanlar kötü tasarlanmış bir işe alım sürecinden dolayı işletmenin iş ilanlarından haberdar olmayabilirler. Bu da yetenekli insanların başka işletmelere iş başvurusunda bulunmasına neden olabilir (Breaugh, 2016: 1).

Apple’ın CEO’su Steve Jobs, “Biz zeki ve yetenekli insanları işe alıp onlara ne yapmaları gerektiğini söylemedik. Biz zeki ve yetenekli insanları işe aldık, onlar bize ne yapmamız

gerektiğini söyledi” diyerek yetenekli insanları işe almanın önemini vurgulamıştır (Ceylan, 2007: 81). Yetenekli insanları işe almak işletmenin önemli bir stratejik görevidir. 2003 yılında 150 İK yöneticisi ile yapılan bir araştırmada, İK yöneticilerinin gerçekleştirdiği 13 işlemin ilk üçünde işe alım işleminin olduğu görülmüştür. Bu sonuç sürpriz değildir, çünkü işletmeler işe alım işlemi ile ihtiyaç duydukları yetenekli insanları işe alamazlarsa, mevcut yetenekli olan çalışanların emekli olması veya işletmeden ayrılması ile birlikte bu çalışanların bulunduğu kritik pozisyonlar boş kalacak ve işletmeler zamanla yok olmaya mahkum olacaktır (Cheese vd., 2008: 97).

İşe alım ve seçim süreci ile ilgili altın kural şudur: İşletmeye iş başvurusunda bulunan adayların bu sürecin her aşamasında kendilerine gösterilen muamele hakkında ne hissettiklerini düşünmektir (Cheese vd., 2008: 108). İşe alma, seçme ve işe alıştırma ayrı çabalar değildir, aksine bir sürekliliktir. Adayların işletmeye yönelik beklentileri ve görüşleri bu sürekliliğin her aşamasında şekillenir. Bu süreçte adaylara gösterilen iyi veya kötü muamele onların işletmeye olan bakışını etkileyecektir (Rothwell, 2010a: 66). Bu süreçte kötü muamele ile karşılaşan bir aday işletmeye katılmaktan vazgeçebilir. Böylece işletme ayağına kadar gelmiş olan yeteneği kaçırmış olur. Adayların bu süreçte karşılaştığı kötü muamele işletmenin onlar nezdindeki imajına ve itibarına büyük zarar verebilir.

1.12.1.2.1. Elektronik işe alım

Elektronik işe alım (e-işe alım), bir işletmenin halka açık internet sitesi veya kendi intraneti gibi web tabanlı araçları işe alım amacıyla kullanmasıdır. E-işe alım süreçleri; başvuru sahiplerini cezbetmek, taramak ve takip etmek, iş seçmek, iş teklifinde bulunmak veya adayların iş başvurusunu reddetmekten ibarettir. E- işe alım sadece maliyet tasarrufu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda başvuru sahiplerine işe alımla ilgili güncel bilgilerin iletilmesini de sağlar (Armstrong, 2006: 420-421).

Bilgi çağında, teknoloji işletmelerin rekabetçi uluslararası yetenek pazarından yetenekli insanları cezbetme ve işe alma biçimini değiştirmiştir. İnternet son on yılda işe alımlar için giderek daha fazla kullanılmakta, gazete ve dergilerdeki iş ilanları gibi geleneksel yaklaşımların yerini hızla almaktadır. İnternette iş ilanı vermek işveren için daha ucuzdur ve adaylar için de herhangi bir maliyeti yoktur. E-işe alım; farklı niteliklere sahip birçok adayın iş başvurusunda bulunmasını sağlamak, işverenler ve adaylar arasındaki iletişimi

kolaylaştırmak, işe alım döngüsünü azaltmak, adayların kalitesini arttırmak ve işletmenin marka imajını iyileştirmek için hem etkili hem de daha az maliyetlidir (Elegbe, 2010: 43).

Wharton School'da profesör olan Peter Cappelli, elektronik işe alım konusunda aşağıdaki dört adımlı yaklaşımı savunmaktadır (Harvard Business Essentials, 2002: 35-37).

Adayları cezbetmek: Birçok başvuru sahibi işletmenin imajına göre potansiyel işverenleri seçer. İşletmelerin işe alım çabaları diğer pazarlama kampanyaları ile eşgüdümlü yürütülmelidir. Bu eşgüdümü sağlamak ve daha geniş bir aday havuzu oluşturmak için; hem işe alım hem de ürün ilanlarında tanınabilir bir görünüm kullanarak tanınabilir bir marka oluşturmak, işletmenin web sayfasını potansiyel çalışanları cezbetmek ve edinmek için tasarlamak, mevcut çalışanları iş ilanlarını yetenekli arkadaşlarına e-posta ile göndermeleri için teşvik etmek gerekir.

Başvuru sahiplerini sınıflandırmak: E-işe alım çok sayıda özgeçmişin toplanmasını sağlar. Buradaki zorluk, seçilecek olan yetenekli adayları elemekten, yapılan başvuruları hızlı bir şekilde sınıflandırmaktır. İşe uygun olmayan adaylar birtakım basit sorularla elenebilir. Ayrıca adayların ilgi alanları, tutumları ve yetenekleri hakkında bilgi edinmek için çevrimiçi testler ve oyunlar kullanılabilir.

Başvuru sahipleri ile temas kurmak: E-işe alım İK departmanlarının alışık olduğu geleneksel işe alım sürecinden daha hızlıdır. İşverenler sadece bu hızı fark etmemekle kalmamalı buna adapte olmalıdırlar. Bunu yapmak için uygun olduğu değerlendirilen başvuru sahipleri ile hemen iletişime geçilmeli, işverenlerin bir girişimci gibi düşünmesi ve davranması sağlanmalı, işe alım sürecinde hat yöneticilerine daha fazla söz hakkı verilmelidir.

Başvuruyu sonuçlandırmak: Başvuru sahibi ile bir kez temas kurulduktan sonra internet bağlantısı geri planda kalmalı ve geleneksel olan yüz yüze görüşme ön plana çıkmalıdır. Bu aşamada, işe alım yapan uzmanların hem potansiyel çalışanları tanımak hem de işletmeyi onlara tanıtmak için geleneksel olan yüz yüze yapılan görüşmeye odaklanması gerekir. Eğer bu yapılmazsa çok sayıda yetenekli olan başvuru sahibi elden kaçırılmış olur.

1.12.1.2.2. İşe alım kanalları

Bir işletmenin yetenekli insanlarla iletişim kurmak için kullanacağı işe alım kanalları işletmenin hedefindeki yetenekli insanlara bağlı olacaktır. Kullanılacak çeşitli işe alım kanallarından yetenekli insanlara işletmeyle ilgili gerçekçi ve tutarlı mesajların iletilmesi önemlidir. İşletmeye kabul edilen yeni çalışanlar, kendilerine işletme ile ilgili iletilen bilgilerin doğru olmadığını anladıkları zaman işletmeden ayrılmak zorunda kalabilirler ve bu da devir hızı artışına ve buna bağlı olarak işe alıma yönelik yapılan yatırımların boşa gitmesine yol açabilir (Hatum, 2010: 48).

2017 yılında CIPD tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yetenekli insanları cezbetmek için kullanılan en etkili işe alım kanalları şunlardır (CIPD, 2017b: 20):

- ✓ İşletmelerin kendi kurum web siteleri (%74),
- ✓ LinkedIn gibi profesyonel ağ siteleri (%60),
- ✓ İş bulma (kariyer) siteleri (%58),
- ✓ İşe alım şirketleri (%52),
- ✓ Facebook gibi sosyal ağ siteleri (%40).

Yetenekli insanları cezbetmek ve işe almak için işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan işe alım kanalları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

Kurum web siteleri

Web siteleri modern işletmeler için ana iş başvuru kaynağı haline gelmiştir. Neredeyse her başvuru sahibi başvuruda bulunacağı işletme hakkında daha fazla bilgi ve fikir edinmek için işletmenin web sitesini ziyaret eder. İşletmelerin yetenekli insanları cezbetmek için onlara net ve anında cevap veren ilgi çekici bir web sitesine ihtiyacı vardır. Kurum web siteleri hızlı, kullanımı kolay, heyecan verici ve etkileyici olmalıdır. Örneğin, teknoloji meraklı olan yetenekli insanları cezbetmeye çalışan bir işletmenin sıradan bir web sitesine sahip olması, onların bu işletmeye başvuruda bulunmaktan vazgeçmesine neden olabilir (Cheese vd., 2008: 106).

Bazı işverenler kurum web sitelerini birincil işe alım yöntemi olarak kullanırlar. Bir kurumun web sitesi, iş olanağı hakkında hem yazılı olarak hem de videolar aracılığıyla birçok bilgiyi aktarmanın ucuz bir yolu olabilir. Araştırmalar, bir web sitesinin bazı özelliklere sahip olması durumunda daha etkili olabileceğini ortaya koymuştur. Bu özellikler şunlardır: (1) Etkili renk kullanımı ve düzenli bir tasarım ile yetenekli adayların dikkatini çekmelidir. (2) Sitede gezinmek kolay olmalıdır. (3) Sitede görev ve konum gibi iş adayları için önemli bilgiler yer almalıdır. (4) Başvuru formunu göndermek için kolay bir yol sağlamalıdır. (5) Başvuru sahiplerine başvurularının alındığı bildirilmelidir. (6) İşe alım sürecindeki bir sonraki adımı açıklamalıdır (Breaugh, 2016: 17).

Çalışanların yönlendirmesi

Mevcut çalışanlar çeşitli pozisyonlar için referans olabilecekleri yetenekli insanların isimlerini yönetime teklif ederler. Mevcut çalışanlar tarafından yönlendirilen bu insanların iş başvurusunun kabul edilmesi durumunda, yönlendirme yapan mevcut çalışanlar işletme tarafından ödüllendirilir. Örneğin, Google en iyi çalışanlarının yönlendirmeler yoluyla işe alındığı bir şirket olarak bilinmektedir. Google'ın web sitesinde, yönlendirme sonucunda iş başvurusu kabul edilen insanların şirkette en az altmış gün kalmaları durumunda, yönlendirme yapan çalışanın ödüllendirileceği belirtilmektedir (Hatum, 2010: 48). Yetenekli insanlar genellikle yetenekli insanlarla arkadaşlık kurarlar. Dolayısıyla işletmedeki yetenekli çalışanlar aktif ve pasif iş arayan yetenekli arkadaşlarını işletmeye yönlendirebilirler ve böylece onların işe alınmasına yardımcı olabilirler.

Yapılan araştırmalar, çalışan yönlendirmesinin işe alım kanalları arasında en sık kullanılan en iyi yöntemlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmalar, mevcut çalışanların iş adayları için bir kaynak olarak kullanılmasının dört temel nedenden dolayı önemli olduğunu göstermiştir. (1) Mevcut çalışanlar itibarlarına çok değer verirler, bu nedenle yalnızca iyi bir çalışan olacağına inandıkları insanları işletmeye yönlendirirler. (2) Mevcut çalışanlar yönlendirdikleri insanlara işle ilgili gerçekçi bilgiler verirler, bu nedenle onlar pozisyonun kendileri için uygun olup olmadığı konusunda daha bilinçli karar verirler. (3) Mevcut çalışanlar yönlendirdikleri insanların işe alınmasından sonra özellikle onlarla aynı birimde/bölümde çalışmaları halinde, bu insanların yeni işlerini öğrenmelerine yardımcı olabilirler. (4) Çalışanların yönlendirmesi, aktif olarak bir iş aramayan ancak arzu

edilen becerilere, iş deneyimine ve iş ahlakına sahip olan insanların işletmedeki boş pozisyonlardan haberdar olmalarını sağlamanın etkili bir yoludur (Breaugh, 2016: 15-16).

Üniversiteler

Genç yetenek arayan işletmeler üniversitelere ve iş okullarına yönelir. Büyük işletmeler başarılı olan üniversiteleri ziyaret eder, orada işletmeyle ilgili hem sunum yapar hem de işletme için en uygun olduğu düşünülen öğrencilerle görüşme yapar. Günümüzde yetenekli olan öğrenciler daha seçici davranırlar, daha fazla talepte bulunurlar ve böylece işe alım sürecini işletmeler için daha da zorlaştırırlar. Buna karşılık bazı işletmeler, üniversiteleri bölümlere ayırmaya başlamış ve onların uzmanlık alanlarını veya bulundukları yerleri dikkate alarak yetenekli insanları aramanın kapsamını genişletmiştir (Hatum, 2010: 49). Üniversitelerle derin ve uzun süreli ilişkiler kuran işletmeler, üniversiteden mezun olacak en iyi ve en zeki öğrencilere ulaşarak, onları işletmeye çekerek ve işe alarak “ilk seçim” avantajını yakalayabilir (Joyce, 2010: 145).

İşletmeler işe alım yapacakları üniversiteleri seçerken, öğrencilerin kalitesi ve çeşitliliği ile birlikte geçmiş yıllarda hangi üniversiteden kaç kişinin işe alındığını ve bu kişilerin nasıl performans sergilediğini göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler geçmişteki işe alım sonuçlarını analiz ederek yetenek havuzuna hangi üniversitelerin daha fazla yetenek sağladığını belirlemeli ve bu üniversitelerle sürekli iletişim halinde olmalı ve güçlü ilişkiler geliştirmelidir. İşletmeler bunu; kampüs etkinliklerine sponsor olarak, öğrencilere burs vererek, önemli öğretim üyeleriyle tanışarak, öğrencilere staj olanakları sağlayarak ve ekipman alımlarını finanse ederek yapabilir. Tüm bunlar, kampüste işletmeyle ilgili olumlu bir imaj oluşturabilir ve daha yüksek kalitede bir iş başvuru havuzunun oluşmasını sağlayabilir. Ayrıca birçok işveren üniversitelerle yapılan staj ilişkilerini karşılıklı olarak daha faydalı bulur. Stajlar bir işletmeye, öğrencinin kişilerarası becerileri, güvenilirliği ve bilgisi de dahil olmak üzere öğrenciyi doğrudan değerlendirme fırsatı sunarken, öğrencinin de işletme hakkında bilgi edinmesini sağlar (Breaugh vd., 2016: 18-19).

İş bulma (kariyer) siteleri

İş bulma siteleri hem işletmeler hem de adaylar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Monster (<http://www.monster.com>) ve Career Builder (<http://www.careerbuilder.com>) gibi

siteler en önemli iş bulma siteleridir (Hatum, 2010: 49). İş bulma siteleri erişim kolaylığı, coğrafi çeşitlilik, esneklik ve kapsamlılık nedeniyle popüler olmaya devam etmektedir. Yararlanılması en kolay yetenek kanalıdır. Ancak tüm iş arayanların bir bilgisayara sahip olmadığı veya bilgisayara ve internete erişemediği varsayımından hareketle bu kolaylık tüm iş arayanlar için geçerli olmayabilir (Joyce, 2010: 143). İş bulma siteleri, işletmelerin bir iş için birçok nitelikli adayı hedeflemesine, saniyeler içinde taramasına ve hemen en iyileri ile iletişim kurmasına olanak tanımaktadır (Harvard Business Essentials, 2002: 32).

İşe alım şirketleri

İşe alım şirketleri birçok işveren için popüler bir seçenek olmaya devam etmektedir. Bu, özellikle liderlik rolleri ve doldurulması zor olan uzmanlık rolleri için geçerlidir. İşe alım şirketleri en pahalı olan bir işe alım kanalıdır. Bir işe alım ücreti genellikle bir adayın ilk yıl için toplam ücretinin yüzde 20 ila 30'u kadardır. Yetenek stratejisi olarak “dışarıdan edinme” stratejisine karar veren ve bunu hızlı ve sınırlı bir riskle yapmak isteyen işletmeler için işe alım şirketleri daha yararlı bir kanal olabilir (Joyce, 2010: 143-145).

Sosyal medya

İşe alınan çalışanların kalitesi başvuruda bulunanların kalitesine bağlıdır. Aday kaynak alanı internetle birlikte kökten değişmiştir. İşletmeler artık yüzlerce çevrimiçi iş sitesinden ve sosyal ağ sistemlerinden adaylara kolayca ve hızlı bir şekilde ulaşmaktadır. Bunların olumlu tarafı, işletmeler bulundukları yerden dünyanın dört bir yanındaki yetenekli adaylara ulaşmakta ve onları işletmeye çekmektedir. Olumsuz tarafı ise, yetenekli olmayan binlerce aday iş başvurusunda bulunmakta ve bu da başvuruda bulunan yetenekli adayların kim olduğunun tespit edilmesini zorlaştırmaktadır (Hunt, 2018: 64).

Sanal sosyal ağlar ortaya çıkan en yeni kanaldır ve tüm yeni kanallarda olduğu gibi heyecan ve endişenin bir karışımı vardır. Sosyal medyanın nasıl kullanılacağını bilen işletmeler yetenekli adaylara ulaşma ve onları cezbetme konusunda büyük bir avantaj elde etmektedir. Facebook, Twitter, Instagram ve LinkedIn gibi sosyal medya araçları daha önce hiç görüşme fırsatı bulamayan insanları birbirine bağlamakta ve diğer işe alım kanallarından daha hızlı bir görüşme ve keşfetme imkanı sağlamaktadır (Joyce, 2010: 146).

Sosyal medya araçları işletmelerin işe alım faaliyetlerinin kapsamını ve derinliğini sınırlı ek bir maliyetle önemli ölçüde genişletmiştir. Bu araçlar işe alım için önemlidir, ancak bu araçların nasıl kullanılacağını bilmek daha önemlidir (Herrenkohl, 2010: 119). Sosyal medya araçlarını iyi kullanmak, yetenekli olan birçok adaya rakiplerden daha önce ulaşmak demektir. Sosyal medya araçları, işletmelere geleneksel işe alım kanalları ile asla ulaşamayacakları insanlarla iletişim kurma ve onları cezbetme konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır.

Sosyal medyanın yükselişi, yetenekli insanların cezbedilmesi ve işe alınması konusunda devrim niteliğinde bir etki yaratmıştır. Politikalarının ve uygulamalarının ülkeden ülkeye ve işletmeden işletmeye farklı olabileceğini kabul ederek, yetenekli insanları cezbetmek için sosyal medyanın gücünden faydalanmak etkili itici bir güç olabilir. Sosyal medya, işletme içi iletişim kurmanın ve mevcut çalışanlarla bağlantı kurmanın bir yolu olarak, öğrenim ve gelişim için bir kanal olarak ve işveren markasının dış dünyaya yansıtılabileceği güçlü bir araç olarak kullanılabilir (Turner ve Kalman, 2014: 176-177).

Yapılan araştırmalar, popüler medyaya veya bir işlemenin web sitesine bir iş ilanı vermenin yetenekli adayları cezbetmek için yeterli olmadığını göstermiştir (Phillips ve Gully, 2012). Bunun nedeni, bu iş ilanlarına çoğunluğu aktif olan potansiyel adayların başvurması ve sonuç olarak küçük ve sınırlı bir aday havuzunun oluşmasıdır. Sosyal medyadaki kullanıcı sayısı arttıkça, işe alımda sosyal medyanın kullanımı da artmıştır (Dutta, 2014; Singh ve Sharma, 2014). Sosyal medya yalnızca aktif iş adaylarını değil, aynı zamanda pasif ve yarı pasif adayları da cezbetme potansiyeline sahiptir. Sosyal medya araçları yetenekli adayları cezbetmek ve onların iş başvurusunda bulunmalarını sağlamak için iş ilanları yayınlamaya olanak tanımaktadır (Sinha ve Thaly, 2013). İşverenler sosyal medya araçlarını kullanarak daha fazla ve daha yetenekli adayı, daha hızlı ve daha düşük bir maliyetle keşfedebilir ve onları işletmeye çekebilir (Koch vd., 2018: 4).

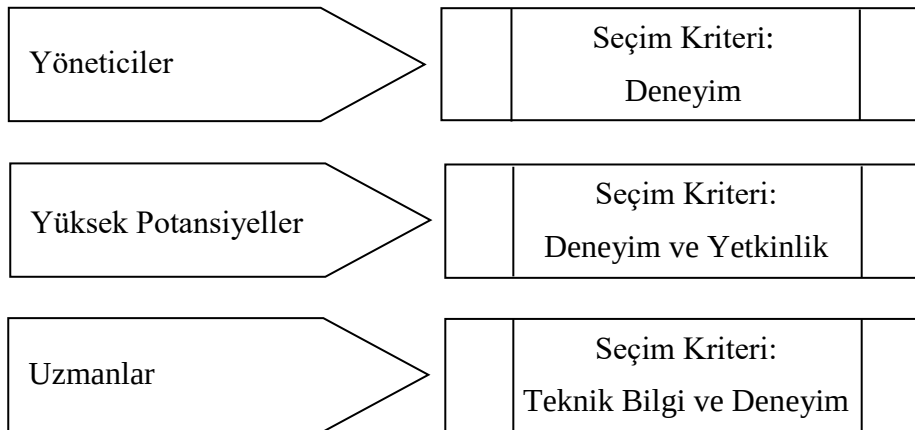
1.12.1.2.3. Aday seçme yöntemleri

Yetenekli adayların işe başvuruda bulunmasını sağladıktan sonra hangi adayların işe alınacağına karar verilmelidir. Adayları doğru bir şekilde değerlendirmek, işe alımın kalitesini arttırmak için kritik öneme sahiptir. Seçim kararlarının doğruluğunu iyileştirmek için harcanan küçük yatırımlar bile, çalışanların verimliliğini ve elde tutulmasını önemli

ölçüde arttırılabilir (Hunt, 2014: 89). İşletmeler, adayların iş başvurusunu aldıktan ve aday havuzunu oluşturduktan sonra seçim yöntemlerini kullanarak bu havuzdan en iyi olanları seçerler. Baron vd. (1996) seçimin etkisinin işletmelerin özelliklerini değiştirebilecek kadar büyük olduğunu vurgulamışlardır. Baron vd. bu nedenle, işletmelerin üç farklı kriteri göz önünde bulundurarak adayları seçmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu kriterler: Beceriler, potansiyel ve adayın işletmeye ne ölçüde uyduğudur (Hatum, 2010: 54).

İşletmeler işe alım sürecine başlamadan önce neden işe alım faaliyetinde bulunduklarını yani hangi tür yeteneklere neden ihtiyaç duyduklarını ortaya koymalıdır. Çünkü işe alım hedefleri hangi seçim yöntemlerinin kullanılacağı hakkında bir ipucu vermektedir. Örneğin, deneyimli bir yöneticinin işe alımında kullanılacak seçim yöntemi ile genç bir yeteneğin işe alımında kullanılacak seçim yöntemi farklı olabilir. Bu nedenle işe alım faaliyetinde bulunmanın nedenini belirlemek, doğru seçim yöntemlerini seçmek için önemli bir ilk adımdır. Bu, işe alım faaliyetinin maliyetli olduğu ve uzun sürdüğü bir dönemde özellikle çok önemlidir. İşletmeler günümüz piyasasında seçim kriterlerini kendi ihtiyaçlarına göre düzenlemelidir. Yetenek yönetiminin hiç bu kadar önemli olmadığı önceki yıllarda işletmelerin seçilecek kişinin statüsüne veya rolüne bağlı olarak çok az değişiklik yaptıkları tek bir kritere sahip olması yeterli görülüyordu. Ancak günümüzde, işletmelerin doğru yetenekleri işe aldıklarından emin olmalarını sağlayan uygulamaları ve yöntemleri belirlemeleri gerekmektedir (Hatum, 2010: 54-55).

Aşağıdaki Şekil 1.16 bir işletmenin seçim kriterlerinin farklı yetenek gruplarına veya havuzlarına göre nasıl değişebileceğini göstermektedir (Hatum, 2010: 55).



Şekil 1. 16. Yetenek Havuzlarına Göre Seçim Kriterleri Örneği

Kaynak: Hatum, 2010: 55.

İşe alım sürecinde referans kontrolü, psikometrik testler, mülakatlar ve değerlendirme merkezleri gibi bazı seçim yöntemleri kullanılmaktadır ve bu yöntemlerin kombinasyonu arttıkça seçim işleminin öngörü gücü de artmaktadır. Herhangi bir seçim yönteminin başarısı, bu yöntemleri kullanan kişilerin becerilerine bağlıdır. Seçim sürecinde görevli olan kişiler seçim yöntemlerini kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Seçilen ve kullanılan seçim yöntemleri adayların liyakatli olup olmadığını belirlemeye uygun olmalıdır. Hangi seçim yöntemi kullanılırsa kullanılsın, bu yöntemleri kullanan kişilerin dürüst olması ayrıca önemlidir (Elegbe, 2010: 47-51).

Adil ve zamanında yapılan bir seçim süreci adayların işletme hakkında olumlu bir deneyim ve algı sahibi olmasını sağlar. Adil bir seçim süreci; standart seçim kriterleri, yazılı hale getirilmiş bir işe alım süreci, gerçek verilerden yola çıkarak kararlar verme ve iş geçmişinin yanı sıra tüm niteliklerin göz önünde bulundurulması anlamına gelir. Seçim sürecinde görevli olan karar vericiler adayların yeteneklerini, eğitimlerini ve doğrulanabilir beceriler setini dikkate almalıdır. Adaletsiz veya uzun bir seçim süreci, adayların motivasyonunu ya da işletmeye olan ilgisini bir bütün olarak kaybetmesine neden olabilir (Philips ve Edwards, 2009: 150).

CIPD (2017) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, en etkili beş seçim yöntemi aşağıda sıralanmıştır (CIPD, 2017b: 27):

- ✓ Yetkinliğe dayalı görüşmeler/mülakatlar,
- ✓ Özgeçmiş/başvuru formunun içeriğine göre yapılan görüşmeler,
- ✓ Spesifik beceriler için yapılan testler,
- ✓ Genel yetenek testleri,
- ✓ Değerlendirme merkezleri.

Yetenekli adayları seçmek için işletmeler tarafından kullanılan seçim yöntemlerinden bazıları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

Mülakatlar

Mülakat işletmedeki pozisyonlara aday seçmenin en popüler ve en yaygın kullanılan bir yöntemidir. Mülakat bire bir veya panel tartışması şeklinde olabilir. Popülerliğinin nedeni

muhtemelen yüz yüze etkileşimi ve sözlü iletişimi içermesidir (Elegbe, 2010: 48). Mülakat yaygın olarak kullanılır ve doğru kullanıldığında güvenilir bir seçim yöntemi olabilir. Mülakatı doğru bir şekilde yapmak, mülakatın odak noktasının işe alım yapan kişilerin adayda neyi keşfetmek istediğine bağlı olarak değişmesi gerektiği anlamına gelir. Örneğin, mülakatın odak noktası bir adayın deneyimli olup olmadığını keşfetmek ise o zaman davranışsal bir mülakat daha uygundur. Davranışsal mülakat, bir adayın belirli bir iş için becerilerini ölçmeye yardımcı olmak için işle ilgili açık uçlu soruların sistematik kullanımıdır (Bowers ve Kleiner, 2005). Yani adaylardan kullandıkları becerileri gösteren örnekler sunmaları istenir. Mülakatın amacı, adayın işletmede belirli bir rolde çalıştığı zaman ne yapabileceğini tahmin etmektir (Hatum, 2010: 56). Ancak sadece mülakat yöntemini kullanarak adayla ilgili keşfedilmek istenen beceriler veya diğer nitelikler tam olarak tespit edilemeyebilir. Bu yüzden mülakatın yanı sıra diğer seçim yöntemlerini de kullanmak daha faydalı olabilir.

Değerlendirme merkezleri

Bir adayın işletmeye olan uyumunu veya potansiyelini değerlendirmek için işletme bir değerlendirme merkezine dönüşebilir. Değerlendirme merkezleri kendi başına bir yöntem değildir. Daha ziyade bir adayın tutumunu, potansiyelini ve hatta yetkinliklerini ortaya çıkaran yöntemlerin bir arada kullanılmasıdır (Hatum, 2010: 58).

Değerlendirme merkezleri işletmenin kilit pozisyonları için en uygun çalışanın seçilmesine olanak sağlayan ve yetkinliklerin ortaya çıkarıldığı bir yöntemdir. İşletmelerde doğru işle doğru kişiyi bir araya getirmeyi hedefleyen bu yöntem sayesinde, yüksek potansiyele sahip ve gelecek ortaya koyan yetenekli çalışanların belirlenmesi amaçlanmaktadır (Altınöz, 2009: 98).

Değerlendirme merkezleri; yetenekli adayların işe alınmasında, terfi edecek yetenekli çalışanların belirlenmesinde, yetenekli çalışanların yetenek havuzuna dahil edilmesinde, stratejik pozisyonlar için yedekleme planlamasının yapılmasında, yetenekli çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır.

Aday seçimi için daha kapsamlı bir yöntem olan değerlendirme merkezleri aşağıda sayılan bazı özelliklere sahiptir (Armstrong, 2006: 431):

- ✓ Değerlendirme merkezlerinin odak noktası davranış üzerinedir.
- ✓ İşin temel boyutlarını yakalamak ve simüle etmek için alıştırmalar kullanılır. Bu alıştırmalar arasında bire bir rol oynama ve grup çalışmaları bulunur.
- ✓ Grup alıştırmalarına ek olarak mülakatlar ve testler kullanılır.
- ✓ Etkileşimi sağlamak ve deneyimi daha açık ve katılımcı hale getirmek için birkaç aday veya katılımcı birlikte değerlendirilir.
- ✓ Performans, belirli bir işteki veya işletmedeki belirli bir seviyedeki hedef performans seviyesine ulaşmak için gereken yetkinlikler bakımından çeşitli boyutlarda ölçülür.
- ✓ Yapılan değerlendirmelerin objektif olmasını sağlamak için birden çok değerlendiriciden veya gözlemciden faydalanılır.
- ✓ Üst düzey yöneticiler bu sürecin içinde yer almalıdır ve değerlendiriciler dikkatli bir şekilde eğitilmelidir.

Değerlendirme merkezleri bir adayın performansı ile gerekli standartlar arasındaki boşlukları tam olarak tespit etmek için en yaygın kullanılan araçlardan biridir (Yarnall, 2008: 35). Ayrıca liderlik pozisyonlarını doldurmak için yararlı bir yöntemdir ve bu yöntem yöneticilerin geliştirilmesi için de kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezleri eğitilmiş değerlendiriciler tarafından kullanılan birçok değerlendirme yönteminden oluşmaktadır. Yöntemler arasında görüşme, grup çalışmaları, kişilik envanteri, iş alıştırmaları ve sunumları yer almaktadır. Değerlendirme merkezleri her ne kadar zaman alıcı ve pahalı bir yöntem olsa da, birkaç farklı yöntemden yararlandığı için tüm seçim yöntemleri arasında en yüksek geçerliliğe sahiptir (Elegbe, 2010: 48).

Psikometrik testler

Seçim sürecinde yetenek testleri ve kişilik testleri giderek daha fazla kullanılmaktadır. Yetenek testleriyle kelime hazinesi ve matematiksel beceri gibi belirli yetenekler ölçülürken; kişilik testleriyle bireylerin davranışlarını belirleme eğiliminde olan kişisel özellikleri veya değerleri ve tutumları ölçülmektedir (Elegbe, 2010: 47). Testler, adayların bilgi düzeyi, kişilik özellikleri, yetenekleri, yatkınlıkları ve becerileri hakkında bir mülakatta elde edilebilen bulgulardan daha geçerli ve güvenilir bulgular elde edebilmek için kullanılmaktadır (Armstrong, 2006: 461). Bu yüzden testler, mülakat ve değerlendirme merkezlerini tamamlayabilir (Hatun, 2010: 60).

Psikometrik bir testin amacı, bireysel yetenekleri veya özellikleri ölçmek için objektif bir araç sağlamaktır. Bu testler, seçicilerin adayları daha iyi tanımalarını ve anlamalarını sağlamak için kullanılır ve böylece seçiciler onların bir işte ne kadar başarılı olabileceğini tahmin edebilirler (Armstrong, 2006: 461-462).

Referans kontrolü

Bazı adaylar iş başvurusunda bulunurken özgeçmişleri ile ilgili gerçekleri yazmaktan kaçınırlar. Referans kontrolü adayların özgeçmişlerinde iddia ettikleri bilgilerin doğruluğunu teyit etmek için önemlidir. Referans kontrolü evrensel bir seçim yöntemidir ve niteliklerin, önceki istihdam kayıtlarının, sabıka kaydının, ücretin, yetkinliklerin, davranışların, yaşı vb. konuların doğrulanmasından oluşmaktadır. İşletmeler referans kontrolünü bazen mülakattan önce bazen ise sonradan yapmaktadır. Referans kontrolü mülakattan önce yapıldığında işletmeler para tasarrufu sağlar ve işe tamamen uygun olmayan adayların son seçim sürecine getirilme riskini de azaltır (Elegbe, 2010: 47).

Referans kontrolü, mülakat sürecinde aday tarafından ifade edilen iddiaları doğrulamakta ve adaya ilişkin varsa eksik bilgileri tamamlamaktadır. Referans kontrolünün iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, başvuru sahibinin işe alım yapan kişilere hangi işletmelerde hangi pozisyonlarda ne kadar süre ile görev yaptığına ilişkin iş tecrübesi hakkında neler söylediğini doğrulamaktır. İkincisi ise, başvuru sahibinin başarıları ve başarısızlıkları, çalışma alışkanlıkları, güçlü ve zayıf yönleri vb. konular hakkında bilgi edinmektir (Harvard Business Essentials, 2002: 23-24).

Dışarıdan edinme stratejisini kullanan işletmeler yukarıda sayılan seçim yöntemlerini kullanarak en yetenekli adayları seçerler ve bu adayları yetenek havuzuna dahil ederler. İçeriden edinme stratejisini kullanan işletmeler ise çeşitli araçlardan (örneğin, değerlendirme merkezleri, 360 derece geri bildirim) faydalananarak işletmedeki yetenekli olan çalışanları belirlerler ve bunları yetenek havuzuna dahil ederler. İşletmeler boşalan veya yeni açılan stratejik pozisyonlara yetenek havuzunda bulunan yetenekli çalışanlar arasından yerleştirme yapar. Burada önemli olan işin gerektirdiği yetenekler ile çalışanların yeteneklerini doğru bir şekilde eşleştirmeye çalışmaktır. Bunu başarabilen işletmeler doğru kişilerin doğru işler yapmasını sağlar ve böylece onların iş tatminini artırır.

1.12.1.3. Yetenek havuzu

Yetenek yönetiminde unutulmayacak olan önemli bir konu, kıt olan geliştirme kaynaklarının odak noktasında hangi çalışanların olması gerektiğidir. Bu grup genellikle bir işletmenin yetenek havuzu olarak bilinmektedir ve günümüzde stratejik pozisyonlarda yüksek performans gösteren ve gelecekte bu stratejik pozisyonları doldurabilecek yüksek potansiyele sahip çalışanlardan oluşmaktadır (Cappelli ve Keller, 2014: 314).

Boudreau ve Ramstad (2005) insan sermayenin kalitesinde %20'lik bir iyileştirme sağlayan ve işletmenin başarısı üzerinde en fazla etkiye sahip işleri, rolleri veya yetkinlikleri “yetenek havuzu” olarak tanımlamışlardır (Boudreau ve Ramstad, 2005: 129). Yetenek havuzu kavramı, işletmenin stratejik pozisyonları doldurmak için kullanabileceği yüksek performanslı ve potansiyelli çalışanların havuzunu ifade etmektedir. Stratejik yetenek yönetimi sisteminin anahtarı, stratejik pozisyonları doldurmak için bir yetenek havuzunun geliştirilmesidir (Collings ve Mellahi, 2009: 307).

Yetenek havuzu yetenekli çalışanların oluşturduğu bir topluluğu ifade eder. Birçok işletme yeteneklerini yetenek havuzlarında gruplandırır. Yetenek havuzları farklı biçimlerde olabilir ve farklı üyelere sahip olabilir. Örneğin, bir proje çalışması yürütme, geçici görevlendirmede bulunma ve içeriden işe alım gibi faaliyetlerde kaynak sağlama aracı olarak kullanılabilir. Bazı işletmelerde farklı yetenek havuzu uygulamalarına rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları; yönetici düzeyinde roller, yükselen yıldızlar, gelişmekte olan liderler ve yerel yeteneklerdir (Tansley, 2011: 270).

Yetenek havuzu işletme içinde ilerleme potansiyeline sahip olduğu tespit edilen benzer sınıftaki veya statüdeki çalışan gruplarını (üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler vb.) bir araya getirme aracı olarak kullanılmaktadır (Turner ve Kalman, 2014: 157). Yetenek havuzu, işletme içinden ya da dışından gelecekteki stratejik rollerde çalışması hedeflenen adaylar için bir bekleme salonudur. İşletmeler yetenek havuzu sistemi ile mevcut kadrolar ve yeni oluşacak pozisyonlar için en uygun çalışanlara hızlıca erişme imkanı bulmaktadır (Atlı, 2010: 126).

Yetenek havuzunun oluşturulması kritik bir yönetsel karardır. Boudreau ve Ramstad (2005) yetenek havuzunun kalitesini ve kullanılabilirliğini arttırmanın yalnızca kritik bir

karar değil, aynı zamanda işletmenin yetenek stratejisi üzerinde büyük etkisi olan bir karar olduğunu ifade etmişlerdir (Hatun, 2010: 69).

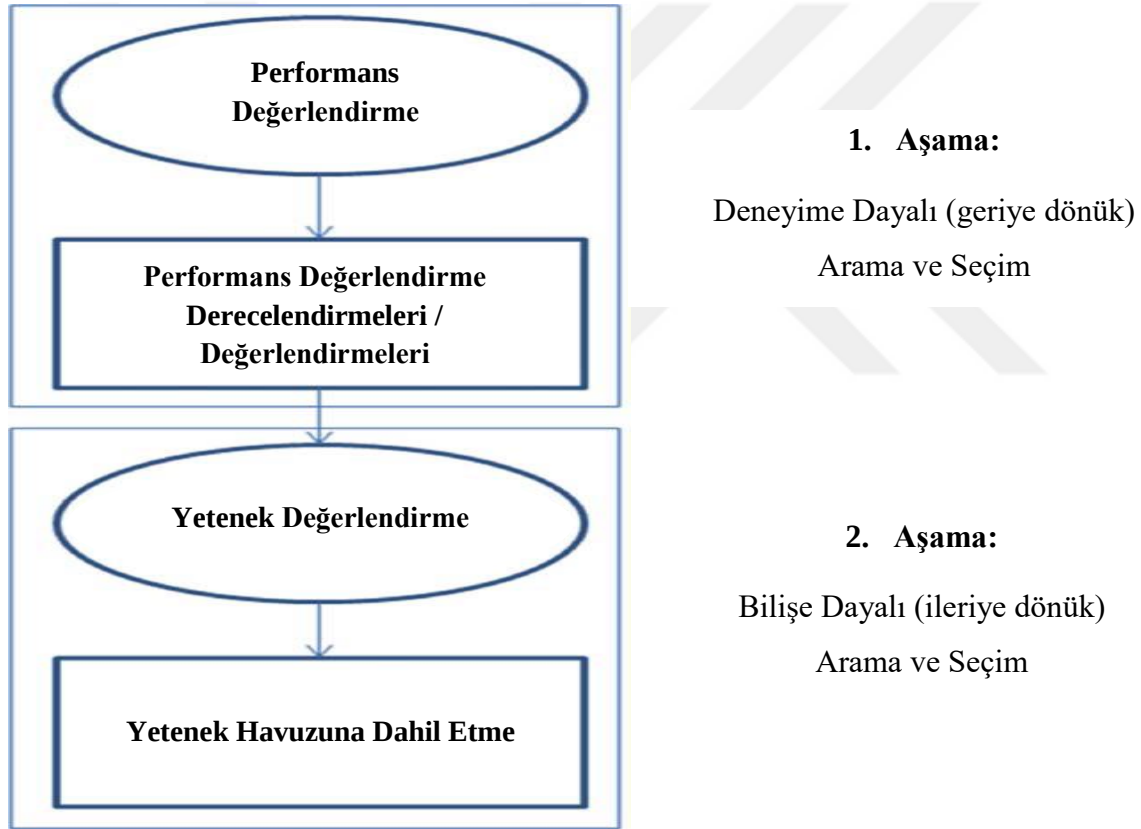
Yetenek havuzu oluşturmak, gelecekteki stratejik işler için potansiyel aday grupları ile olan ilişkilerin sürdürülmesini içermektedir. Yetenek havuzu işletme tarafından istenen belirli becerilere veya deneyime sahip olan öğrenciler, iş arayan kimseler ve mevcut çalışanlardan oluşmaktadır. Yetenek havuzu herhangi bir pozisyonda bir boşluk oluştuğunda aday kaynağı olarak işe yaramaktadır. Yetenek havuzunu oluştururken göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktörlerden biri, iç ve dış adaylara ne kadar odaklanılacağıdır. Pek çok işletme yetenek ararken mevcut çalışanları görmezden gelse de, bu çalışanlar çoğu zaman nitelikli adayların en iyi kaynağıdır (Hunt, 2014: 86).

Bir yetenek havuzunun oluşturulması, mevcut olan kilit pozisyonları doldurma potansiyeli yüksek olan çalışanların proaktif olarak tanımlanmasını içermektedir. Nihai amaç, potansiyel pozisyonlar için sağlam bir aday listesi oluşturmaktır. Sağlam bir yetenek havuzu oluşturmak için kimin, nerede, hangi işleri yaptıklarını bilmek önemlidir. Aynı zamanda, yetenek havuzundaki yüksek potansiyelli çalışanların işletmeden ayrılmasını önlemek için yeterli seçeneğe sahip olmalarını sağlamak gerekir. Çalışanların yetenek havuzuna dahil edilmesi, çalışanların çıkarlarını koruyup kollayarak yani onların beceri gereksinimlerini karşılayarak, motivasyonlarını yüksek tutarak ve işlerinin kalitesini arttırarak örgütsel çıkarların en iyi şekilde karşılandığı fikrine dayanmaktadır (Seopa vd., 2015: 719).

İşletmelerin yetenek havuzunu oluşturmaya başlamadan önce aşağıdaki sorulara cevap vermesi gerekmektedir (Rothwell, 2010b: 212).

- ✓ Yetenek havuzuna kimler dahil edilmelidir?
- ✓ Yetenek havuzu nedir? İşletmede kaç çeşit yetenek havuzu bulunmalıdır?
- ✓ Her yetenek havuzu ne zaman oluşturulmalıdır?
- ✓ Her yetenek havuzu nerede bulunmalıdır? (Coğrafi kapsamı nedir?)
- ✓ Her yetenek havuzu neden istenmektedir?
- ✓ Bugün ve gelecekte etkili olması istenilen bir yetenek havuzu nasıl analiz edilmelidir?
- ✓ Her yetenek havuzunun durumu nasıl izlenmeli ve değerlendirilmelidir?
- ✓ Yetenek havuzunda bulunan kişiler gelecek için nasıl geliştirilmelidir?

Makela vd. (2010) çalışanları yetenek havuzuna dahil etme kararının, çoğunlukla deneyime dayalı (çevrimiçi) performans değerlendirme değerlendirmelerinin çoğunlukla bilişe dayalı (çevrimdışı) yönetsel karar vermede girdi olarak kullanıldığı iki aşamalı bir karar süreci olduğunu ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir. Aşağıdaki Şekil 1.17’de yer alan bu model çalışanların yetenek havuzuna dahil edilme sürecinin iki aşamalı yapısını özetlemektedir. Bu modele göre, çalışanların yetenek havuzuna dahil edilmesi sadece performans değerlendirme değerlendirmelerine değil, aynı zamanda yetenek belirleme sürecinin ikinci aşamasında karar vermeyi etkileyen bir takım faktörlere de (kültürel ve kurumsal mesafe, benzerlik, konum) bağlıdır (Makela vd., 2010: 134).



Şekil 1. 17. Çalışanların Yetenek Havuzuna Dahil Edilme Süreci

Kaynak: Makela vd., 2010: 134.

Şekil 1.17’de yer alan modelin birinci aşamasındaki performans değerlendirme değerlendirmesinde, çalışanların mevcut ve geçmiş pozisyonlarda gösterdikleri performans ve elde ettikleri başarılar değerlendirilirken; yetenek değerlendirmede, çalışanların gelecekteki performanslarıyla ilgili olabilecek yetkinlikleri ya da geçmiş ve mevcut

rollerde başarılı olan çalışanların gelecekte farklı rollerde de başarılı olup olamayacakları değerlendirilmektedir. Birinci aşamadaki değerlendirme genellikle çalışanların yakın yöneticileri (hat yöneticileri) tarafından yapılırken; ikinci aşamadaki değerlendirme genellikle üst düzey ve İK yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Yetenek havuzuna kimlerin dahil edileceğine dair nihai karar işletmenin merkezinde yapılan yetenek değerlendirme toplantısında verilmektedir. Bu toplantıya katılan rasyonel karar vericiler, çalışanların hem performanslarına ilişkin verileri hem de gelecekteki potansiyellerini göz önünde bulundurarak kimlerin yetenek havuzuna dahil edileceğine karar verirler (Makela vd., 2010: 136).

Makela vd. (2010) karar vericilerin kimlerin yetenek havuzuna dahil edileceğine dair nihai kararı verirken kültürel ve kurumsal mesafeden, belirli özellikler (coğrafi yakınlık, demografik, kültürel ve davranışsal özellikler) bakımından kendilerine benzeyen çalışandan ve çalışanın işletme içindeki konumundan etkilenebileceğini ileri sürmüşlerdir. 2008 yılında çok uluslu bir işletmede yapılan araştırmaya göre, çalışanın bulunduğu yer ile karar vericiler arasındaki kültürel ve kurumsal mesafe ne kadar kısa ise, çalışan ile karar vericiler birbirlerine ne kadar fazla benziyor ise, çalışanın işletme içindeki konumu ne kadar merkezi ise bu çalışanın yetenek havuzuna dahil edilme olasılığı o kadar yüksek olacaktır (Makela vd., 2010: 138-139).

Çalışanların performans verilerinin performans değerlendirme araçları ve yöntemleri kullanılarak doğru bir şekilde elde edilmesi ve yetenek değerlendirme toplantısına rasyonel karar vericilerin katılması, verilecek kararların daha objektif ve adil olmasına neden olacaktır.

Yetenek havuzuna dahil edilmek, odaklanılan çalışanın işletmeye olan katkısının çok değerli olduğunun ve işverenin de onun gelecekteki kariyerine yatırım yapmaya karar vererek psikolojik sözleşmeyi yerine getirdiğinin bir işareti olarak algılanır. Bu da örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş, normatif bir yükümlülüğe yol açacaktır (Björkman vd., 2013: 197).

Gay ve Sims (2006: 53) bir işletmede liderlik pozisyonlarında bulunan çalışanların yerini alabilecek halefleri belirlemekten ziyade, belirli bir iş için geliştirilecek çalışanların yer aldığı yetenek havuzunu oluşturmanın çoğu zaman daha mantıklı olabileceğini ileri

sürmüşlerdir. Rothwell (2010b: 212) bir işletmede yetenek havuzlarının oluşturulması durumunda stratejik pozisyonlar için halef belirlemeye gerek kalmayacağını, bunun yerine yetenek havuzundaki tüm çalışanların günümüzdeki ve gelecekteki örgütsel ve bireysel ihtiyaçlara göre geliştirilmesinin daha uygun olacağını belirtmiştir. Hatum (2010: 70) ise kritik pozisyonları doldurmak için yedekleme planlamasının ve yetenek havuzlarının tamamlayıcı olduğunu ve dolayısıyla bir işletmede her iki uygulamanın da kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Örneğin, bazı işletmeler yüksek riskli pozisyonlar için bir yedekleme planı oluştururken aynı zamanda diğer pozisyonlar için yetenek havuzu oluşturabilir.

1.12.1.4. Yedekleme planlaması

Günümüzün iş ortamında, tüm işletme genelinde yetenekli olan çalışanları belirlemek ve geliştirmek önemlidir. İşlerin kapsamı genişlemekte, yeni iş rolleri ortaya çıkmakta ve birçok alanda yetenekli insan arzı azalmaktadır. Yetenekli çalışanlar birçok işletmede geçmişte olduğundan daha erken üst düzey pozisyonlara terfi ettirilmektedir. Bu, gelecek vaat eden yetenekli çalışanların veya yöneticilerin herhangi bir yakın zamanda üst düzey pozisyonlara geçmeye hazır olmaları için çok az bir zamanlarının olduğu anlamına gelmektedir (Heckman, 2019: 104).

Yüksek performanslı işletmeler geleceği pasif bir şekilde beklemeyiz, onlar liderlik yeteneklerinin sürekliliğini sağlamak için çalışanların zamanlarına, düşüncelerine ve planlamalarına yatırım yaparak geleceği yaratırlar. Bu süreç yedekleme planlaması olarak bilinir (Kubal ve Baker, 2003: 20). İşletmeler işgücü devir hızının arttığı, içinde bulunulan değişimin hızlı yaşandığı ve entelektüel sermayenin işletmeler için vazgeçilmez olduğu dönemde, ihtiyaç duydukları anda yetişmiş çalışanı elde etmek için yedekleme planlamasına başvurur (Yazıcıoğlu, 2006: 32).

Yedekleme planlamasının arkasındaki iki temel fikir basit ve doğaldır. İlk fikir, önemli bir görevi veya işi yapan bir çalışanın halefini bulmaktır, böylece o çalışan işten ayrılrsa bile görevde herhangi bir aksaklık meydana gelmez. İkinci fikir ise, belirlenen haleflerin geliştirilmesidir. Yani halefin, zamanı geldiğinde devralacağı göreve veya geçeceği pozisyona hazır hale getirilmesi için şimdiden neler öğrenmesi gerektiğidir. Yedekleme planlaması, “işletmedeki önemli pozisyonlarda görev alabilecek bir veya daha fazla halefin

belirlendiği ve bu halefler için kariyer hareketlerinin ve gelişimlerinin planlandığı bir süreçtir” (Hirsh, 2000: 3-4).

İşletmeler liderliğinin sürekliliğini gelecekte de devam ettirebilmek için yedekleme planlamasını kullanır. Yedekleme planlaması bir işletmenin üzerinde en çok durmasını gerektiren iş stratejisinin kritik bir yönüdür. Ancak yedekleme planlaması çoğu zaman ihmal edilir veya çok geç olduğunda yapılır. Yedekleme planlamasını ihmal eden işletmeler, gelecekte ihtiyaç duyacağı liderlerden yoksun bir şekilde yoluna devam edebilir ve kendilerini bir krizin ortasında bulabilir (Goudy, 2002).

Yedekleme planlaması, boş pozisyonlar ortaya çıktığında doğru çalışanların kilit rolleri doldurmaya hazır olması için gerekli hazırlıkların yapılmasını içermektedir (Timms, 2016: 1). General Electric’in eski CEO’su Jack Welch’in emekliliğinden sekiz yıl önce “Yerime geçecek kişiyi seçmek, şu andan itibaren alacağım en önemli karardır. Hemen her gün düşüncelerimin büyük kısmını bu konu işgal ediyor” şeklindeki ifadesi yedekleme planlamasının önemini ortaya koymaktadır (Gözütok, 2006).

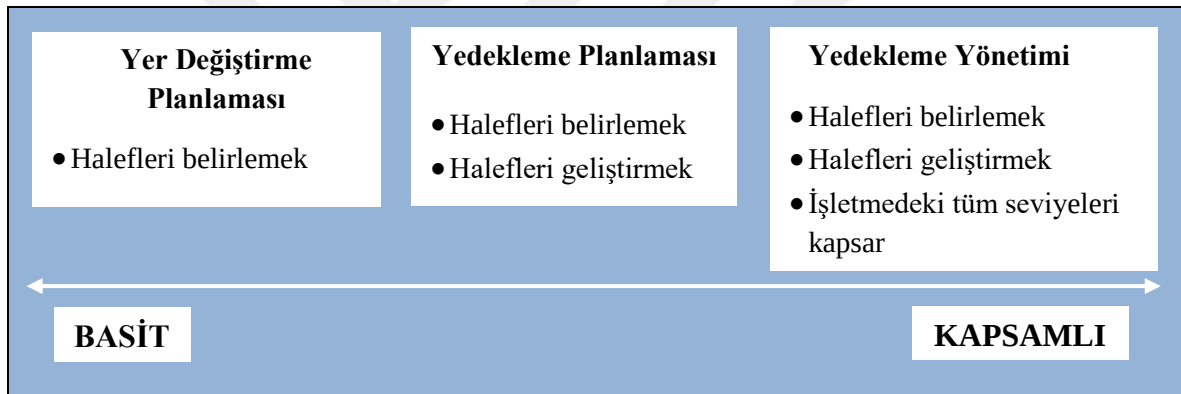
Aşağıdaki Çizelge 1.11 yedekleme planlamasının altı farklı aşamasında yapılacak işleri göstermektedir (Goudy, 2002).

Çizelge 1. 11. Yedekleme Planlamasının Aşamaları

Aşamalar	Yapılacak İşler
1. Aşama	Üst düzey yöneticilerin yedekleme planlamasına karşı istekli olup olmadıklarını değerlendirmek.
2. Aşama	Kilit liderlik rollerinde başarı için yüksek potansiyele sahip çalışanları belirlemek.
3. Aşama	Gelecekte ihtiyaç duyulacak liderler için rotasyon, koçluk ve mentorluk dahil olmak üzere gelişim planlarını uygulamak.
4. Aşama	Yerleştirme fırsatları (pozisyonlar boşaldıkça) ortaya çıktıkça bu fırsatları gerçekleştirmek.
5. Aşama	Süreci sık sık gözden geçirmek ve ilerlemeyi kontrol etmek. Boşalan pozisyonlara yerleştirilen çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını ve işletmede neyin değiştiğini tespit etmek.
6. Aşama	Plan üzerinde değişiklik yapmak. Planın değişen veya yeni örgütsel gerçeklerle uyumlu olmasını sağlamak için düzeltmeler yapmak.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Farklı yedekleme işlemleri göreceli olarak bir ucu basit ve sınırlı, diğer ucu ise karmaşık ve kapsamlı olan süreklilik çizgisi üzerine yerleştirilmektedir. Aşağıdaki Şekil 1.18 yedekleme işlemlerinin sürekliliğini göstermektedir. Süreklilik çizgisinin basit ucunda yer alan “yer değiştirme planlaması” haleflerin en üst iki veya üç yönetim kademesinde belirlendiği asgari bir yedekleme yaklaşımını ifade etmektedir, ancak burada geçici iş deneyimi dışında haleflerin gelişimi ya çok azdır ya da hiç yoktur. Süreklilik çizgisinin ortasında “yedekleme planlaması” bulunmaktadır. Burada haleflerin planlı olarak geliştirilmesi söz konusu olduğu için yer değiştirme planlamasından daha sistematik ve daha kapsamlıdır, ancak yer değiştirme planlamasında olduğu gibi halefler en üst iki veya üç yönetim kademesi için belirlenmektedir. Süreklilik çizgisinin kapsamlı ucunda yer alan “yedekleme yönetimi” ise haleflerin belirlenmesini, geliştirilmesini ve bunların işletmedeki tüm yönetim kademeleri için uygulanmasını içermektedir (Day, 2007: 6).



Şekil 1. 18. Yedekleme İşlemlerinin Sürekliliği

Kaynak: Day, 2007: 6.

Yedekleme planlaması ve yönetimi, yetenekli çalışanların zaman içinde geliştirilmesini, pozisyonunun değiştirilmesini ve stratejik olarak yönetilmesini sağlayarak bir işletmenin, bölümün veya çalışma grubunun sürekli ve etkili bir performans göstermesi için tasarlanmış herhangi bir çabadır. Yedekleme planlaması ve yönetimi programı, kritik pozisyonlarda liderlik sürekliliğini sağlamak, gelecekte ihtiyaç duyulacak entelektüel ve bilgi sermayesini elde tutmak ve geliştirmek ve ayrıca bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için işletmeler tarafından yürütülen planlı ve sistematik bir çabadır. Hem yedekleme planlaması hem de yedekleme yönetimi işletmenin mevcut veya gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını karşılamak için iç yetenek geliştirmenin önemini vurgulamaktadır (Rothwell, 2010b: 6).

Yedekleme planı yapmamanın işletmelere olan faturası ağır olmaktadır. Araştırmalar, işletmelerin her CEO değişiminde rakiplerine oranla %9,6 daha kötü performans sergilediklerini göstermektedir. Yedekleme sistemi olmayan işletmelerde, aniden boşalan yönetici koltukları ekonomik zararın yanı sıra, işletmenin itibar kaybetmesine de neden olmaktadır (Gözütok, 2006).

Bir işletmede pozisyonlar kalıcıdır ancak kişiler geçicidir. Çalışanların başka bir pozisyona geçmesi, istifa etmesi, emekli olması, işten çıkarılması ve sağlık sorunu yaşaması gibi kaçınılmaz durumlarda, bu çalışanların görev yaptığı kritik pozisyonlar belirli bir süre boş kalacaktır. Kritik pozisyonların birkaç gün bile boş kalması durumunda işletmede önemli kararlar alınamaz ve kritik faaliyetler yerine getirilemez. Bu nedenle yedekleme planlaması işletmedeki her kritik pozisyon için mutlaka yapılmalıdır.

Yedekleme yönetimi liderlik boru hattında süreklilik sağlamaya, liderlik ve performans için daha derin bir kapasite geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Day, 2007: 7). Etkili bir yedekleme yönetimi üst yönetim kademelerinden alt yönetim kademelerine kadar olan tüm liderlik boru hatlarına bakmayı gerektirmektedir. İK yöneticileri işletmenin üst yönetim kademelerinde olduğu gibi alt yönetim kademelerinde de halef olabilecek çalışanları aramalı, bulmalı ve onların geliştirilmesine yardımcı olmalıdır. İşletmeler tüm liderlik boru hattından daha fazla yetenek belirlemeye ve geliştirmeye çalışmalıdır. Gelecekteki liderleri belirlemek için sadece işletmenin üst yönetim kademesine bakmak artık uygun bir seçenek değildir (Heckman, 2019: 104).

Yedekleme planlamasının ve yönetiminin bir amacı, işletmenin mevcut olan yeteneğini gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenek ile eşleştirmektir. Diğer amacı ise, doğru çalışanların doğru zamanda doğru yerde doğru şeyler yapmalarını ve doğru sonuçlara ulaşmalarını sağlayarak işletmenin karşı karşıya kaldığı stratejik ve operasyonel zorlukların üstesinden gelmesine yardımcı olmaktır (Rothwell, 2010b: 9).

Yedekleme planlaması çok hassas yürütülmesi gereken bir süreçtir. Çünkü bu uygulama işletmedeki bazı çalışanları sürece dahil ederken, bazılarını sürecin dışında tutmaktadır. Bu, işletmedeki tüm çalışanların eşit olmadığı yani bazı çalışanların diğer çalışanlardan daha değerli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu da sürece dahil edilen küçük bir çalışan

grubunu motive edebilir, ancak süreç uygun bir şekilde yürütülmezse diğer çalışan grubunun azminin veya hevesinin kırılmasına neden olabilir (Kubal ve Baker, 2003: 21).

Yedekleme planlaması ve yönetimi gayri resmi olarak yapıldığı zaman, yöneticiler görünüş, geçmiş ve değerler bakımından kendilerine yakın olan çalışanları halef olarak belirleme ve onları geliştirme eğiliminde olabilirler (Rothwell, 2010b: 15).

Haleflerin belirlenmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, yüksek potansiyelli çalışanları değerlendirmenin, nihayetinde yönetsel rollerde bulunanların uzman görüşlerine dayanan öznel bir süreç olmasıdır. Hangi çalışanların yüksek potansiyele sahip olduğu küçük bir grup yönetici arasında da tartışılmaktadır. Bu tartışmaların kalitesi ve dürüstlüğü başarılı bir yetenek belirleme süreci için kritik öneme sahiptir. Çalışanların potansiyeli hakkında yapılan tartışmalar yüzeysel ve boşsa, tüm yedekleme yönetimi süreci risk altındadır. Dürüstlük, güven ve şeffaflık ortamı yedekleme sisteminin nihai başarısında önemli bir faktördür (Day, 2007: 8).

1.12.2. Yetenekleri Geliştirmek

Kilit liderlik rolleri için yetenekli çalışanları eğitmek ve geliştirmek, gelecekteki örgütsel başarının temelini oluşturmaktadır (Kubal ve Baker, 2003: 20). Eğitim, çalışanları kabul edilebilir ve hatta olağanüstü iş sonuçları elde etmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlarla donatmak için tasarlanmış kısa dönemli bir çabadır. Eğitim işte, işin yanında veya işin dışında olabilir. Geliştirme ise, çalışanları geleceğe, belki de daha yüksek seviyeye, sorumluluğa hazırlamak için gerekli olan iş deneyiminin sonuçları ile donatmak için tasarlanmış uzun dönemli bir çabadır. Geliştirme yetenekli çalışanları potansiyellerini gerçekleştirmeye hazırlamada en önemli unsurdur ve geliştirmenin yaklaşık yüzde 90'ı işte gerçekleşmektedir (Rothwell, 2010a: 77).

Yetenek savaşlarını kazanmak işe alım savaşlarını kazanmaktan daha fazlasını gerektirir. İşletmeler geliştirmeyi işletmenin vazgeçilmez bir parçası haline getirmelidir. Piyasada herkese yetecek kadar yeterince gelişmiş yönetici olmayacağından, her işletme ve her lider yeteneklerini arttırmak için çalışanlarını geliştirmek zorunda kalacaktır. Geliştirme aynı zamanda yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak için de kritik bir öneme sahiptir. Yetenekli çalışanlar kendilerine gelişim fırsatları sunulmadığını hissettiklerinde işletmeden ayrılmak

isteyecektir. Birçok yönetici geliştirmenin eğitim anlamında kullanıldığını düşünse de, eğitim geliştirmenin sadece küçük bir parçasıdır. Geliştirme öncelikle işlerin genişletilmesi, koçluk ve mentorluk yoluyla gerçekleştirilmektedir. İşletmeler geliştirmeyi hızlandırarak ve her gün gerçekleşmesini sağlayarak çalışanları geliştirme biçimlerini temelden değiştirmelidir. İşletmeler hem geliştirmeyi hem de performansı en uygun hale getirebilmek için çalışanları işlerle daha dikkatli bir şekilde eşleştirmelidir. İşletmeler geri bildirim sıklığını ve samimiyetini arttırmalı ve mentorluğu kurumsallaştırmalıdır. Her seviyedeki her lider bir insan geliştiricisi olabilir ve olmalıdır (Michaels vd., 2001: 14).

Eğitim ve geliştirme, işletmeler tarafından yönetilen ve çalışanların bilgi, beceri veya tutumlarında nispeten kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan sistematik süreçleri ifade etmektedir. Yalın ve verimli organizasyonlardan oluşan küresel bir ekonomiye geçiş, eğitim ve geliştirmenin merkezi önemini vurgulamıştır. Hem sürekli öğrenme hem de sürekli beceri geliştirme günümüzün işletmelerinde bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmelerin daha rekabetçi, daha etkili ve verimli, daha uyumlu ve yenilikçi olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler eğitime ve geliştirmeye önemli kaynaklar yatırmaktadır. Sadece ABD'deki işletmeler 2010 yılında eğitim ve geliştirme için yaklaşık 171 milyar dolar harcamış ve bir önceki yıla göre yüzde 14'ün üzerinde bir artış gerçekleşmiştir (Kraiger ve Cavanagh, 2015: 227).

İşletmeler hızla değişmekte ve bu değişiklik çalışanların daha da hızlı bir şekilde geliştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Yetenek rakiplerinin önüne geçmek isteyen işletmeler için kritik öneme sahiptir. Kariyer gelişimi ile ilgilenen çalışanlar gelişim, eğitim, koçluk veya mentorluk fırsatlarını ciddiye alırlar. Bu çalışanlar yeteneklerini geliştirmek, yeni bilgiler edinmek ve sektördeki en son yeniliklerden haberdar olmak için geliştirme fırsatlarından faydalanmak isterler. Yetenek ve bilgi geliştirme değişen zamanlara uygun uzmanlık edinmek için gereklidir. Yetenek geliştirme çalışanları işletmeye fayda sağlayan güvenilir kaynaklar olmaya hazırlamaktadır. Yetenek geliştirme, çalışanlar ve işveren arasında gelecekteki gereksinimler beklentisiyle mevcut bilgi ve becerileri geliştirmek için ortak bir çabadır. Yetenek geliştirme ile çalışanlar profesyonel (işin gerektirdiği becerileri edinme) ve kişisel (iletişim becerilerini geliştirme) beceriler kazanırlar ve böylece hem işte hem de işin dışında fayda elde ederler. Yetenek geliştirme çabaları çalışanların bilgilerini arttırırken, işletmelerin de verimliliğini arttırmaktadır (Biech, 2018: 10).

Yetenekleri geliştirme, işletmenin stratejik hedeflere ulaşması ve hem mevcut hem de gelecekteki yetenek arzına sahip olması için yetenek havuzundaki tüm çalışanlar için geliştirme stratejilerinin planlanmasına, seçilmesine ve uygulanmasına odaklanır (Garavan vd., 2012: 6). Yetenekleri geliştirme yeteneği, çalışanların sürekli olarak yeni beceriler ve yetenekler edinmesini ve yeni sorumluluklar almaya hazırlanmasını içerir. Ayrıca yeteneklerin geliştirilmesi ile işletmenin hedef ve stratejisinin başarılmaması arasında bir bağ kurar (Cheese vd., 2008: 78).

İşletmeler, işletmenin gelecekteki başarısı için kritik olacak yetenekleri geliştirmeyi hedeflemelidir. Bu, kimlerin geliştirilmesi gerektiğini belirlemek için işletmenin gelecekteki iş ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması gerektiği anlamına gelmektedir. Bir işletmede geliştirilmesi gereken çalışanlar arasında; liderlik hattında bulunan, yüksek potansiyele sahip olan, güçlü performans gösteren ve kritik yeteneğe sahip olan kişiler bulunmaktadır. İşletmeler geliştirilmesi gereken çeşitli yetenekleri belirlemek için birçok yöntem uygulamaktadır. Ancak kullanılan yöntemlere bakılmaksızın, “güçlü geçmiş performans” ve “güçlü gelecek potansiyel” hangi çalışanların geliştirilmesi gerektiği konusunda dikkate alınması gereken iki önemli kriterdir (Hatum, 2010: 74-75).

Birçok liderin değer verdiği ve ayrıca endişe duyduğu konuların başında “yetenek” gelmektedir. Dünya genelinde 2.000’den fazla kuruluşu inceleyen Küresel Liderlik Tahmini 2018’e göre, “gelecekteki yetenekleri belirlemek ve geliştirmek” önümüzdeki üç yıl boyunca liderlerin ihtiyaç duyacağı en önemli beceri olacaktır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler çalışanlarının potansiyelini belirlemeli, geliştirmeli ve ortaya çıkarmalıdır. Yetenekli çalışanları başarılı bir şekilde geliştirmenin temeli, birbirleriyle ilişkili ve ayrılması çok zor olan aşağıdaki altı unsurdan oluşmaktadır (Biech, 2018: 8-10).

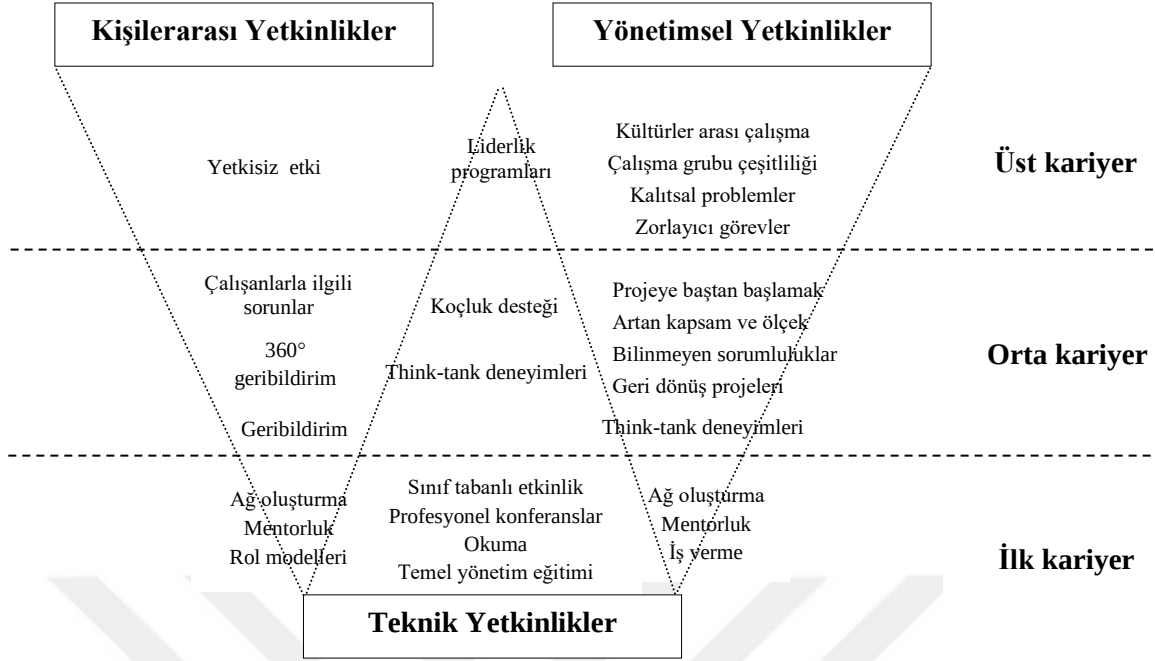
- ✓ İşletmede öğrenme kültürünün geliştirilmesini sağlamak,
- ✓ Liderlerin/yöneticilerin çalışanları geliştirmenin kendi sorumlulukları olduğunu bilmelerini sağlamak,
- ✓ Çalışanları yaşam boyu öğrenmeye değer vermeleri için teşvik etmek,
- ✓ Üst düzey yöneticilerden başlamak üzere tüm çalışanlara pozitif bir tutum ve geliştirme zihniyeti aşılamak,
- ✓ Öğrenmeyi öğrenme becerilerini keşfetmek ve geliştirmek,
- ✓ Örgütsel ve takımsal öğrenmeyi sağlamak.

1980'lerde Kuzey Carolina'daki Yaratıcı Liderlik Merkezi'nden bir araştırma ekibi, başarılı liderlerin nasıl öğrendiklerini araştırmışlardır. Araştırmacılar, liderlerin %70'inin işbaşında öğrendikleri (örneğin, bir proje veya takıma liderlik ederek); %20'sinin başkalarından öğrendikleri (örneğin, mentorlardan veya koçlardan); %10'unun ise örgün öğrenme ile öğrendikleri (örneğin, kurslara veya seminerlere katılarak) sonucuna ulaşmışlardır (Biech, 2018: 270).

Herkese uygun tek bir yetenek geliştirme stratejisi oluşturmak ve uygulamak doğru değildir. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için yetenek geliştirme stratejilerinin kişiselleştirilmesi konusuna gittikçe daha fazla vurgu yapılmaktadır. Yetenek geliştirme stratejisini oluştururken çalışanların bireysel ihtiyaçlarını, öğrenme tarzlarını ve mevcut iş önceliklerini dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle yetenek geliştirme süreçleri daha az kuralcı olmalı ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması konusunda ise çok daha fazlası yapılmalıdır. Böyle bir strateji işletmeler için büyük bir yatırım demektir (Garavan vd., 2012: 14-15).

Kariyerlerinin farklı aşamalarında bulunan yöneticilere farklı geliştirme fırsatları sunmak daha faydalı olacaktır. Örneğin, alt kademe yönetimde bulunan bir yönetici, bireye işini daha iyi yapması için gerekli olan araçları öğreten bilişsel öğrenme fırsatlarından daha çok faydalanacaktır. Aynı yönetici orta kademe bir yönetime geldiğinde, kişilerarası beceriler ve yönetsel yetenekler bireyin başarısı için daha önemli hale gelecek ve böylece deneyime dayalı öğrenme fırsatları ve duygusal zekayı geliştirme fırsatları daha faydalı olacaktır. Aynı yönetici üst kademe bir yönetime geldiğinde, bireyin sosyal yetenekleri, ağ konsolidasyonu ve gayri resmi ilişkiler bir zamanlar çok önemli olan teknik bilgilerden daha önemli hale gelecektir. Üst düzey yöneticiler, duygusal zekalarını geliştirmek için devam eden uygulamalı öğrenmeden ve devam eden fırsatlardan daha çok faydalanacaktır. Bu nedenle bir işletmenin bir yöneticiye kariyeri boyunca çeşitli geliştirme fırsatları sunması, kariyer aşaması ve iş sorumluluğu gibi faktörlere bağlı olmalıdır (Hatum, 2010: 85).

Aşağıdaki Şekil 1.19 bir işletmedeki bir yöneticinin kariyerinin farklı aşamalarında hangi geliştirme faaliyetlerine daha çok ihtiyaç duyduğunu göstermektedir (Hatum, 2010: 89).



Şekil 1. 19. Kariyer Aşamalarına Göre Yetkinlikler ve Geliştirme Faaliyetleri

Kaynak: Hatum, 2010: 89.

Stahl vd. (2012) tarafından incelenen mükemmel işletmelerin ortak özelliği, çalışanların liderlik gelişimine olan güçlü bağlılıklarıdır. Bu işletmelerin birçoğu en gelişmiş eğitim merkezlerine veya öğrenme kampüslerine sahiptir. Bu işletmeler dünyanın en iyi üniversiteleri ve eğitim hizmetleri sağlayıcıları ile çalışmakta ve en son liderlik geliştirme araçlarını ve teknolojilerini kullanmaktadır. Bu işletmeler eğitim ve geliştirme için önemli kaynaklar ayırsalar da, bazıları diğerlerinden daha fazlasını yapmaktadır. Örneğin, IBM çalışanlarının bilgi ve uzmanlığını geliştirmek için yıllık 700 milyon dolardan fazla yatırım yapmaktadır. Çalışanlar çevrimiçi veya geleneksel sınıf ortamlarında yapılan örgün eğitimde her yıl tahmini 16 milyon saat (çalışan başına yaklaşık 50 saat) harcamaktadır. Yüksek potansiyele sahip çalışanlar işletme içinde veya dünyanın önde gelen işletme okulları tarafından sunulan çeşitli liderlik geliştirme programlarından yararlanmaktadır (Stahl vd., 2012: 12-13).

Yetenekli çalışanları geliştirme, eğitim ve geliştirme çabalarına milyonlarca dolar yatırım yapılması ile ilgili işletmelerin verdiği stratejik bir karardır (Phillips ve Phillips, 2004: 199). Geliştirme çabaları işletmeler için önemli bir yatırımdır ve bu yatırım doğru pozisyonda bulunan doğru çalışanlara yapıldığı zaman işletmelere önemli bir geri dönüş sağlar (Hunt, 2014: 271).

Çalışanları geliştirme, kritik olan boş pozisyonları yetenekli çalışanlarla doldurmanın başka bir yoludur (Harvard Business Essentials, 2002: 102). Yetenekli çalışanları geliştirmenin hem onlara hem de işletmelere sağladığı bazı faydalar bulunmaktadır. Bu faydalara aşağıdaki Çizelge 1.12’de yer verilmiştir (Biech, 2018: 83-84).

Çizelge 1. 12. Yetenekleri Geliştirmenin Faydaları

Çalışanlara Sağladığı Faydalar	İşletmelere Sağladığı Faydalar
✓ Örgütsel değişiklikler ve dünyada meydana gelen gelişmeler konusunda farkındalığı artırır. ✓ Çalışanların mesleki ve kişisel olarak faydalı olan bilgi ve becerilerini geliştirir. ✓ Çalışanların iş tatminini artırır. ✓ Tüm çalışanların bilgi ve beceri edinmeye motive oldukları bir öğrenme kültürüne yol açar. ✓ Bir çalışan ile iş arasındaki eşleştirmeyi (uyumu) artırır. ✓ Morali, bağlılığı ve sorumluluğu artırır.	✓ Örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlar. ✓ Daha verimli olan ve sonuçları iyileştirmeye yardımcı olan çalışanları geliştirir. ✓ Çalışanların elde tutulmasını artırır ve personel devir hızını azaltır. ✓ Pazar taleplerine daha hızlı cevap vermek için öğrenme çevikliğini artırır. ✓ Değişimi önceden görebilmeyi ve değişime etkili bir şekilde cevap verebilmeyi sağlar. ✓ Yeniliği, müşteri memnuniyetini ve pazar payını artırır. ✓ Yetenekleri geliştirmeyi işletmenin stratejileri ile uyumlu hale getirir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İnsanları yönetmek çok fazla beceri gerektirmektedir. Çalışanların gelişiminden sorumlu olmak ise daha fazla beceri gerektirmektedir, ancak getirisi buna değerlidir. Çalışanlara yatırım yapmak ve onları desteklemek, daha yüksek üretkenliğe ve işe daha fazla bağlılığa ve genel olarak daha iyi bir iş gücüne yol açmaktadır (Ashford, 2020). Yetenekleri geliştirmenin, yeteneklerin elde tutulması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Chami-Malaeb (2013) yetenek ve liderlik geliştirme uygulamaları ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur (Lumme-Tuomala, 2017: 78).

Kaye (2002) yetenek gelişimini üç yönlü bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır. Yetenek geliştirme konusunda çalışanların, yöneticilerin ve işletmelerin belirli sorumlulukları vardır. Çalışanlar kariyer hedeflerini belirlerler, gelişim fırsatlarını ararlar ve gelişim eylem planlarını uygularlar. Yöneticiler ihtiyaçları değerlendirmede, hedefleri netleştirmede ve tartışmada, gelişimi desteklemede, geri bildirim sağlamada ve gelişimi izlemede rol oynarlar. İşletmeler ise kaynakları, araçları, değerleri ve kültürü sağlarlar (Garavan vd., 2012: 12).

Çalışanların geliştirilmesine ilişkin tüm faaliyetlerin İK tarafından gerçekleştirileceğini beklemek doğru değildir. İK çalışanların geliştirilmesine yardımcı olabilir, ancak bu kapsamda icra edilecek tüm faaliyetleri takip edemez. Bir işletmede çalışanları geliştirme sorumluluğunun çoğu, onların yakın yöneticilerine aittir. Ancak tamamen onlara devredilebilecek bir sorumluluk değildir (Rothwell, 2010a: 79).

Yetenekleri geliştirme işletmedeki herkesin işidir. Çalışanlarını geliştirmeyen bir yönetici, yönetim rolünün asıl amacının başkalarını geliştirmek olduğunu anlamamıştır (Biech, 2018: 24). İşletmedeki tüm yöneticiler sorumlu oldukları çalışanları geliştirmelidirler ve bunu en önemli öncelikleri olarak görmelidirler (Cheese vd., 2008: 78).

Geliştirme yöneticilerin ve çalışanların normal işlerine ek olarak yaptıkları bir şey olmamalıdır. Normal işlerinin bir parçası olmalıdır. Geliştirme yöntemleri devam eden iş operasyonlarını desteklemek için kullanılan yöntemlere yakından entegre edilmelidir. Geliştirme faaliyetlerinin, çalışanların iş hedeflerine veya kişisel kariyer hedeflerine doğrudan ve açık bir bağlantısı olmalıdır (Hunt, 2014: 265).

Yetenekli çalışanları geliştirmek için işletmeler tarafından kullanılan bazı yöntemler aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.12.2.1. Oryantasyon

İşe yeni başlayan bir çalışan için işin ilk günü stresin yanı sıra heyecanla ilişkili unutulmaz bir deneyimdir. Oryantasyon, çalışanların yeni işlerine aşina oldukları, birlikte çalışacakları iş arkadaşları ile tanıştıkları ve çalışacakları kültür hakkında daha fazla bilgi edinmeye başladıkları bir zamandır. Yeni bir şeyle ilgili stres genellikle zordur ve

oryantasyon işe yeni başlayan çalışanların işletme hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olur ve böylece stresi olumlu bir şekilde yönetmelerine destek olur. Oryantasyonun amacı işe yeni başlayan çalışanların işletmenin kültürüyle, iş arkadaşlarıyla, yeni meslekleri ve rolleriyle tanışmasına ve alışmasına yardımcı olmaktır. Oryantasyon işletmenin yeni başlayan çalışanlar üzerinde kalıcı bir etki bırakması için mükemmel bir zamandır (Philips ve Edwards, 2009: 155-156).

1.12.2.2. Elektronik Öğrenme

Elektronik öğrenme (e-öğrenme), bilgi ve becerinin iletilmesini ve yönetilmesini desteklemek için internet ve internet teknolojilerinin uygun şekilde kullanılmasıdır (Henry, 2001: 250). E-öğrenme, özellikle coğrafi olarak farklı bölgelerde çalışanı bulunan işletmeler için etkili bir buluşma yeridir. Aynı zamanda 7/24 çalışan bir işgücü için de çok etkili bir öğrenme yöntemidir, çünkü çalışanlar kendileri için uygun olan kurslara uygun oldukları bir zamanda katılma imkanı bulurlar (Aldisert, 2002: 148).

E-öğrenme bireysel performansa ve gelişime yardımcı olmak için bilgisayar, ağ ve web tabanlı teknoloji aracılığıyla öğrenme fırsatlarının ve desteğinin sunulmasını ve yönetilmesini içermektedir. E-öğrenmenin işletmelere ve çalışanlara sağladığı faydalar şunlardır (Pollard ve Hillage, 2001: 2-3):

- ✓ İstenilen yerde ve zamanda öğrenme olanağı sağlar.
- ✓ Zamandan ve maliyetten tasarruf sağlar.
- ✓ Belirli bir konunun hızlı, kolay ve etkili bir şekilde öğrenilmesini sağlar.
- ✓ Etkileşime ve işbirliğine dayalı olduğu için öğrenmeyi eğlenceli hale getirir.
- ✓ Öğrenilen bilgilerin daha kalıcı olmasını sağlar.

1.12.2.3. Koçluk

Koçluk, “çalışanı motive etmek, ona ilham vermek ve onu en yüksek performans seviyesine çıkarmak demektir”. Başka bir tanıma göre ise koçluk, “bir çalışanı işletmenin gerçekliklerine göre eğitmek ve yönlendirmek ve optimum iş performansı üzerindeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olmak için bir yönetici tarafından yönlendirilen süreçtir” (Holliday, 2001: 1).

Koçluk, “çalışanın performansını en üst düzeye çıkarmak için onun var olan potansiyelini ortaya çıkarmaktır”. Koçlar çalışana yeni bir şeyler öğretmekten ziyade, öğrenmesi için yardım ederler (Whitmore, 2009: 10). Koçluk, hedeflenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında devam eden planlı, sistematik bir gelişim sürecidir. Koçluğun temel amacı, danışanın ortaya koyduğu hedeflere ve vizyona koçun desteğiyle ulaşmasıdır (Atlı, 2012: 145).

Koçluk, “bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir”. Koçlar bireylerin “bulundukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar (Çınar, 2007: 3).

Koçluğun amacı üç yönlüdür. Bunlardan birincisi, çalışanın becerilerini geliştirmesine yardımcı olur. İkincisi, çalışanın işletmenin neye ihtiyacı olduğunu ve işletmenin hedeflerine nasıl uyum sağlayacağını anlamasına yardımcı olur. Üçüncüsü, yöneticilere her çalışanın ne istediğini, neyi geliştirmek istediğini, güçlü yanlarının nerede olduğunu ve uzun dönemli hedeflerinin ne olduğunu daha net bir şekilde gösterir (Biech, 2018: 35).

Birçok çalışan kendisine bir koç sağlandığında işletmenin kendisine daha fazla değer verdiğini düşünür. Bu çalışan kendisini tanınmış ve takdir edilmiş olarak hisseder ve ayrıca bir koçla çalışmanın olumlu sonuçlarını gördüğünde kendisini daha da güçlenmiş hisseder. Burada çifte kazanç açıktır: Çalışan hem kendisinin değerli olduğunu hisseder hem de işletmenin performansını arttırır. Başka bir deyişle, her iki taraf için de kazanç söz konusudur (Aldisert, 2002: 150-151).

Larson ve Richburg (2004) tarımla ilgili bir metafor kullanarak koçluğu şu şekilde tanımlamışlardır. Koçluk; tohumu seçmek, ekildiği çevreyi anlamak, erken gelişimini değerlendirmek, daha fazla gelişmesi veya büyümesi için gerekli olan besinleri sağlamak, gelişimini ölçmek, gerektiğinde budama ve aşılama yapmak, çevresindeki engelleri ve zorlukları tespit ederek bunları ortadan kaldırmak ve meyveleri toplamak ile ilgilidir. Yetenekler özenle seçilmesi ve beslenmesi gereken tohumları temsil etmektedir (Larson ve Richburg, 2004: 307-308).

1.12.2.4. Mentorluk

Mentor, “daha az deneyimli olan bir kişiye destek ve kariyer/iş tavsiyesi vermeyi taahhüt eden ileri düzeyde bir deneyime ve bilgiye sahip olan bir kişidir” (Holliday, 2001: X-XI). Mentor kendisinden daha az deneyimli olan bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır. Mentordan yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir (Çınar, 2007: 17-18).

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye (mentee) aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisidir (Yazıcıoğlu, 2006: 94). Mentorluk mentee'nin geliştirmek veya hakkında bilgi edinmek istediği bir konuda başarılı bir geçmişe sahip olan bir kişi (mentor) tarafından yapılmaktadır. Mentor bir tavsiye verici ve bazen bir kapı açıcıdır. Mentor olmak için herhangi bir özel eğitime veya sertifikaya sahip olmaya gerek duyulmaz, ancak mentee'nin güvendiği ve saygı duyduğu biri olmalıdır (Philips ve Edwards, 2010: 219).

Mentorluk, ortalamanın üzerinde performans gösteren çalışanları yönetmek için en iyi yaklaşımdır ve ayrıca çalışanlara daha geniş bakış açısı sağlamak ve dikkate alınması gereken daha fazla şey vermek ile ilgilidir. Mentorluk; kariyer planlaması, yedekleme planlaması ve elde tutma içindir (Holliday, 2001: 125). Günümüzde mentorluk sisteminin kullanılmasındaki amaç; çalışanın potansiyelini geliştirmek, kurum kültürünü aktarmak, kariyer yönünden çalışana destek vermek ve bunun sonucu olarak da çalışanın yeteneğini açığa çıkarmaktır (Atlı, 2010: 147).

ABD kültüründe kendi başına bir yerlere gelmiş yani kimseden destek almadan kendi çabalarıyla önemli pozisyonlara kadar yükselebilmiş insanlar takdir edilmektedir. ABD’de sadece birkaç başarılı insan tamamen kendi çabalarıyla önemli pozisyonlara kadar yükselebilmektedir. İnsanlar hayat derslerinden en iyi şekilde yararlanmalarına yardımcı olan ve mesleki gelişimlerine rehberlik eden bir akraba veya bir yönetici yani bir mentor sayesinde başarılı olabilmekte ve böylece önemli pozisyonlara kadar yükselebilmektedir. GE’nin eski CEO’su Jack Welch, başarılı olmasında ve önemli pozisyonlara kadar yükselebilmesinde, hayatının ilk dönemlerinde annesinden aldığı derslerin etkili olduğunu belirtmiştir (Harvard Business Essentials, 2002: 110).

1.12.3. Yetenekleri Elde Tutmak

Birçok işletme işgücü kıtlığı yaşamakta ve kilit pozisyonları doldurmakta zorluk çekmektedir. Yetenekli çalışanları cezbetme ve işe alma konusunda başarılı olan işletmeler onları elde tutma konusunda endişe duymaktadır. Çünkü neredeyse her sektörde yetenekli çalışanlara olan talep gittikçe daha fazla artmaktadır. Yetenekli çalışanlar artık daha çok fırsat ve seçeneğe sahiptir. Üst düzey yetenekler için rekabet etmek giderek daha zor bir mücadele ve pahalı bir şey olmaya devam etmektedir (Garber, 2008: 1).

Yetenek kıtlığının artması ve personel devir hızının yüksek olması işletmeler için çok ciddi problemler oluşturmaktadır. Planlama yapmayan ve dolayısıyla yeteneklerini yönetemeyen işletmeler, onları elde tutma konusunda başarısız olmakta ve yetenekli her bir çalışanın ayrılmasından sonra yeni bir çözüm arayışına girmektedir. İşletmeler için her yeni yetenek ihtiyacı icra edilen işlerin aksamasına yol açmaktadır. Cappelli (2008) işletmeden ayrılan her yetenekli çalışanın bir felaketi ve her yeni yetenek talebinin de bir krizi temsil ettiğini ileri sürmüştür (Phillips ve Roper, 2009: 8).

Elde tutma, “bir işverenin işletmenin hedeflerini yerine getirecek yetenekli çalışanları elde tutmaya yönelik göstermiş olduğu çabadır” (Frank vd., 2004: 13). Başka bir tanıma göre ise, “bir çalışan ile işletmesi arasındaki gönüllü ve gönülsüz ayrılmaların toplamı olan devir hızının karşıtıdır” (Harvard Business Essentials, 2002: 60). Yani elde tutma, “devir hızını önlemek” demektir (Rothwell, 2010a: 164).

İşletmeler düşük performans gösteren, işletme politikalarını ihlal eden, yasa dışı faaliyetlere katılan ve bunlara benzer olumsuz tutum ve davranışlarda bulunan çalışanların işine son vererek planlı, gönülsüz devir hızını hemen başlatır. Ancak burada önemli olan, çalışanların kendi istekleri ile ayrılmalarını ifade eden plansız, gönüllü devir hızını kontrol etmeye çalışmaktır. Plansız, gönüllü devir hızı genellikle yüksek işgücü maliyetleri, yeteneklerin ve işletme bilgilerinin kaybı, düşük moral, kötü müşteri memnuniyeti ve finansal kayıplarla ilişkilidir (Frank vd., 2004: 13). Bu nedenle plansız, gönüllü devir hızı işletmeler açısından istenmeyen bir durumdur.

Yetenekli insanları işletmeye almak ile onları kaybetmemek aynı madalyonun iki yüzü gibidir. Birbirlerini tamamlarlar, her ikisi de başarıyla yürütüldüğünde her işletmenin

amansızca duyduğu birinci sınıf insan kaynağı elde edilmiş olunur (Harvard Bussiness Essentials, 2012: 47). Dolayısıyla işletmeler bir taraftan yetenekli insanları işe alırken, diğer taraftan onları elde tutmaya çalışmalıdır. Çünkü yetenek yönetimi sürecinin bu iki aşamasından birinin tam olarak yerine getirilmemesi, sürecin başarısız olmasına neden olur ve bu da harcanan emeğin, zamanın ve paranın boşa gitmesine yol açar.

Yetenekli insanlar işletmeler tarafından her zaman talep görmektedir, çünkü üretkenlikleri veya diğer katma değerli özellikleri toplam ücret maliyetlerini aşmaktadır (Rothwell, 2010a: 164). İşletmeler yetenekli çalışanları geliştirmek için hem çok para hem de çok zaman harcamaktadır. İşletmeler harcanan bu paranın ve zamanın boşa gitmesini önlemek için yetenekli çalışanları elde tutmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte elde tutma, bilgi ve deneyim kaybı gibi devir hızının gizli maliyetlerinden kaçınmak için de özellikle önemlidir (Hatun, 2010: 97).

Yetenekli çalışanların elde tutulması üç nedenden dolayı çok önemlidir: (1) Entelektüel sermayenin artan önemi. (2) Çalışanların işletmedeki görev süresi ile müşteri memnuniyeti arasındaki neden-sonuç ilişkisi. (3) Çalışanların devir hızının yüksek maliyeti (Harvard Business Essentials, 2002: 60).

Yetenekli çalışanların en önemli özelliği hareketli olmalarıdır. Bill Gates'in bir zamanlar gözlemlediği gibi, Microsoft'un temel varlıkları olan yetenekli çalışanlar her gün asansörlerden aşağı ve yukarı; kapılardan ise içeri ve dışarı hareket etmektedir. Ancak günümüzde, onların kapılardan girme ve çıkma olasılığı daha da azalmıştır (Cheese vd., 2008: 47). Yetenekli çalışanların önemini fark eden işletmeler, yetenek havuzundaki her bir çalışan için elde tutma stratejileri geliştirmiş ve böylece onların başka bir işletmeye geçmesini önlemeye çalışmıştır. Bu da yetenekli çalışanların işletmeler arasındaki hareketliliğini olabildiğince azaltmıştır.

Yetenekli çalışanları elde tutmak için öncelikle yetenek risk analizini yapmak gerekmektedir. Bu risk analizi, yetenekli bir çalışanın işletmenin başarısı için ne kadar kritik olduğunun değerlendirilmesini ve onun gelecekte işletmeden ayrılma ihtimalinin ne kadar olduğunu içermektedir. Yetenekli bir çalışanın işletmeye katmış olduğu değerin ve işletmede kalma ihtimalinin göreceli olarak bir sıralaması bu risk analizinin temelini oluşturmaktadır. Yetenek risk analizi, yetenekli çalışanları elde tutmak için sınırlı olan

kaynakların (ücret artışları, geliştirme fırsatları, kişisel ilişkiler vb.) verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Dowell, 2010: 421-422).

Etkili elde tutma çabaları, yetenek havuzundaki yetenekli çalışanlardan hangilerinin risk altında olduğunu belirleyebilmek ve sonra da bunun nedenini öğrenebilmek için havuzdaki her bir çalışanın değerlendirilmesini gerektirir ve böylece her bir çalışana yönelik bireysel elde tutma planları oluşturulabilir. Bu, yetenek havuzundaki bazı çalışanların kariyer hareketini hızlandırma veya işletmenin başka bir bölümünde istihdam ederek üst düzey yöneticilere daha görünür olmalarını sağlama şeklinde olabilir. Elde tutma eylemi mevcut sorumlulukların artırılmasını veya önemli bir öğrenme programına katılma davetini içerebilir. Elde tutma stratejileri sadece ücrete göre değil, aynı zamanda yetenekli çalışanları motive edecek ve onların ilgisini çekecek diğer ödüllere göre düzenlenmelidir (Avedon ve Scholes, 2010: 108).

Elde tutma stratejileri, elde tutulması gereken yetenekli çalışanları etkileyen faktörlerin anlaşılmasına dayanmalıdır. Kariyerinin başında olan çalışanlar için (30 yaş ve altı) kariyerde ilerleme önemlidir. Kariyerinin ortasında olan çalışanlar için (31-50 yaş arası) kariyerlerini yönetebilme ve yapılan işten memnuniyet duyma önemlidir. Kariyerlerinin sonunda olan çalışanlar için (50 yaş ve üzeri) güvenlik önemlidir (Armstrong, 2006: 397).

Cappelli (2000) yetenekli çalışanları elde tutmak için piyasa odaklı bir elde tutma stratejisinin kullanılmasını önermektedir. Bu strateji geniş elde tutma programlarından ziyade belirli çalışanlara veya çalışan gruplarına yönelik yüksek hedefli çabalara odaklanmaktadır. Piyasa odaklı bir stratejiye geçmek kolay değildir. Bu stratejiye göre, yetenekli çalışanların başka bir işletmeye geçip geçmeyeceğini işletme değil, piyasa belirlemektedir. Başka bir deyişle, yetenekli çalışanları elde tutmak için işletmelerin yapacağı çalışmaların yetersiz kalacağı ve piyasa koşullarının daha etkili olacağı vurgulanmaktadır. İşletmeler yetenekli çalışanları elde tutmak için birçok yöntemi uygulayabilir ancak piyasa koşullarına karşı mücadele edemeyebilir yani onları piyasadaki cazip fırsatlardan ve agresif politikalar uygulayan yöneticilerden veya işe alım uzmanlarından koruyamayabilir. İK'nın yeni hedefi çalışanların devir hızını en aza indirmek yerine, hangi yeteneğin ne zaman işletmeden ayrılacağı üzerinde etkili olabilmek olmalıdır. Geçmişte çalışanların elde tutulması, suyu yerinde tutan bir barajı yönetmeye

benzerken, bugün daha çok bir nehri yönetmeye benzemektedir. Amaç, suyun akmasını engellemek değil, yönünü ve hızını kontrol etmektir (Cappelli, 2000: 104).

İşletmeler hangi çalışanı ne kadar süre elde tutmak istediğini belirlemelidir. İşletmeler çalışanların işletmeye olan katkılarına göre bazılarını süreli, bazılarını ise süresiz olarak elde tutmak isteyecektir. Bu, farklı yeteneklere sahip her çalışan için farklı elde tutma stratejisinin geliştirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Süresiz olarak elde tutulmak istenen çalışanlar genellikle yetenekli olan ve işletmeye yüksek katkı sağlayan çalışanlardır. Yetenekli olan bu çalışanlar çok hareketlidir ve bu yüzden onları bir işletmede uzun süre tutmak çok zordur, ancak imkansız değildir. İşletmeler bu çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak kişiye özel elde tutma stratejileri geliştirerek bu zorluğun üstesinden kolaylıkla gelebilir.

İşletmelerin yüksek performanslı ve kritik yetenekli çalışanları elde tutması özellikle önemlidir. Bu genellikle özel çaba ve özel bir odaklanma gerektirir. Aşağıda açıklanan hususlar yetenekli çalışanları elde tutmanın anahtarlarıdır (Lawler III, 2008: 94-97).

Piyasayı bilmek: Yetenekli çalışanları elde tutmak isteyen işletmeler, rakiplerinin kimler olduğunu ve bu rakiplerin kendi çalışanlarına neler sunduğunu ve yetenekli çalışanları elde tutma söz konusu olduğunda bu rakiplere karşı nasıl rekabet avantajı elde edileceğini bilmelidir.

Piyasanın sunduklarını karşılamak veya daha fazlasını vermek: Bir işletme rakiplerin çalışanlarına neler sunduğunu öğrendikten sonra kendi çalışanlarına ya bu sunulanların aynısını verebilmeli ya da daha fazlasını teklif edebilmelidir. Bir işletme çalışanlarına rakipler tarafından sunulanların hepsini ya da daha fazlasını veremeyebilir ancak en azından büyük rakiplerinin sunduğu kadar iyi bir istihdam paketine sahip olmalıdır.

Çalışanları sunulan/sunulacak fırsatlar hakkında bilgilendirmek: Yetenekli çalışanlar işletmede hangi kariyer fırsatlarının mevcut olduğunu, gelecekte kendileri için neler planlandığını ve yapılan iş anlaşmasının içeriğinin ne olduğunu bilmelidir. İşverenler çalışanlarına işletmede kalmaları halinde kendileri için parlak bir geleceğin var olduğunu açıklamalı ve bu konuda onlara güvence vermelidir.

Çalışanları yakından tanımak: İşletmeler yetenekli çalışanların ne istediğini ve neye değer verdiğini bilmelidir. Yapılan birçok çalışma, çalışanların ücret, terfi olanakları, işin kendisi ve yönetim tarzı gibi özelliklerden hangisine daha çok değer verdiğini ele almıştır. Bu çalışmaların en tutarlı bulgusu, çalışanların değer verdikleri özellikler bakımından farklılık göstermeleridir. Örneğin, bazı çalışanlar ücrete daha çok değer verirken, bazıları işin kendisine daha çok değer vermektedir. Çalışanların en çok neye değer verdiğini bilen işletmeler kişiye özel elde tutma planları ve paketleri hazırlayabilir ve böylece onları elde tutmayı başarabilir.

Yetenekli çalışanlara odaklanmak: Elde tutma çabalarını yüksek performans gösteren yetenekli çalışanlara odaklamak mantıklıdır. Yetenekli bir çalışanın işletmeden ayrılması durumunda yerine aynı niteliklere sahip bir çalışanı bulmak ve geliştirmek oldukça maliyetlidir. Yetenekli çalışanlar örgütsel performansın artmasında kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışanlar işletmeden ayrıldıklarında işletmenin performansında da önemli düşüşler görülür. Dolayısıyla işletmeler bu çalışanları elde tutmak için onlara diğer çalışanlardan daha fazla ücret ödemeli ve daha iyi kariyer fırsatları sunmalıdır.

Çalışanları işletmede kalmaya teşvik eden üç önemli neden vardır. Bunlardan birincisi olan “bağlantılar”, çalışanların çalışma süresi boyunca diğer kişiler, gruplar veya işletmeler ile olan resmi ve gayri resmi ilişkilerini ifade etmektedir. Bağlantılar, işteki ve iş dışındaki arkadaşları, çalışma gruplarını, yöneticileri, mentorları ve hatta müşterileri içerebilir. Bağlantıların sayısı arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığı da artacak ve böylece işletmeden ayrılmak istemeyeceklerdir. İkincisi olan “uyum”, çalışanların işletme ve işletmenin çevresiyle olan uyumunu ve bu çevredeki rahatlığını ifade etmektedir. Bu uyum ne kadar iyi olursa çalışanların örgütsel bağlılığı o kadar yüksek olacak ve böylece işletmeden ayrılmak istemeyeceklerdir. Üçüncüsü olan “feda edilenler”, çalışanların işletmeden ayrılması durumunda kaybetmek zorunda kalacağı maddi veya manevi faydaların maliyetini ifade etmektedir. Örneğin, çalışanların işletmeden ayrılması meslektaşlarından, ilginç projelerden, finansal ödüllerden, olumlu bir çalışma ortamından, terfi fırsatlarından ve toplumdaki statüsünden ayrılması anlamına gelir. Çalışanların işletmeden ayrılmaları durumunda feda edecekleri şeylerin sayısı ne kadar fazla ise, ayrılmaları o kadar zor olacaktır (Mitchell vd., 2001: 1104-1105; Allen, 2008: 9-10).

Yetenekli çalışanların işletmeden ayrılması durumunda, işletmeler onların sahip olduğu bilgileri ve genellikle çok pahalıya mal olan kazanılmış becerileri de kaybeder. Bu çalışanlar özellikle rakip bir işletmeye geçtiğinde ise kayıp daha da artar. İşletmeler bilgi tabanının önemli bir kısmını kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda bilginin kaynağı olan bu değerli yetenekler rakip işletmelerin eline geçer ve rakip işletmeler herhangi bir çaba, zaman ve para harcamadan bu yeteneklere sahip olmuş olur (Harvard Business Essentials, 2002: 62).

Yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmasının hem çalışanlar hem de işletmeler üzerindeki etkilerine aşağıdaki Çizelge 1.13'te yer verilmiştir (Phillips ve Edwards, 2009: 30-32).

Çizelge 1. 13. Yetenekli Çalışanların İşletmeden Ayrılmasının Etkileri

Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	İşletmeler Üzerindeki Etkisi
✓ Çalışanlara sağlanan faydaların veya sosyal hakların kaybı ✓ Geçiş ve değişim ile ilişkili stres ✓ Finansal zorluklar ✓ Sosyal ağının kaybı ✓ Yer değiştirme maliyetleri ✓ Boşa harcanan çabalar ve tamamlanmamış projeler ✓ Kariyer problemleri	✓ Yüksek finansal maliyetler ✓ İşletmenin icra edeceği faaliyetlerde başarısız olması ✓ Harcanan emeğin, zamanın ve kaynağın boşa gitmesi ✓ Sunulan hizmetin kalitesinde düşüş ✓ Verimlilik kayıpları ve iş akışında kesintiler ✓ Uzmanlık kaybı ✓ İş fırsatlarının kaybedilmesi ✓ İdari problemlerin ortaya çıkması ✓ Sosyal ve iletişim ağlarının bozulması ✓ Kalan çalışanların iş tatmininde bir düşüşün görülmesi ✓ Olumsuz bir işletme imajının oluşması

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Towers Perrin araştırması, yetenekli kişileri bir işletmeye çeken faktörler ile onları orada tutan faktörlerin farklı olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıdaki Çizelge 1.14 yetenekli kişilerin bir işletmeye katılma ve orada kalma nedenlerinin ilk beşini göstermektedir (Conley vd., 2004: 402).

Çizelge 1. 14. Kişilerin İşletmeye Katılma ve İşletmede Kalma Nedenleri

	İşletmeye <u>Katılma</u>	İşletmede <u>Kalma</u>
1	Rekabete dayalı ücret ve sağlık yardımları	Çalışanların becerilerini geliştirmek
2	Kariyer fırsatları	Yüksek performansın benzersiz ihtiyaçlarını anlamak
3	İş-yaşam dengesi	Rekabete dayalı ücret
4	Rekabetçi emeklilik yardım paketi ve bireysel performansa bağlı ücret artışları	İK programlarının iş hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak
5	İş için takdir edilme	İşletmenin ve çalışanların birbirlerinden ne beklediğini netleştirmek

Kaynak: Conley vd., 2004: 402.

Çizelge 1.14'e bakıldığında, yetenekli kişilerin işletmeye katılmasında genellikle ücretler ve yardımlar gibi maddi ödüllerin etkili olduğu; işletmede kalmasında ise genellikle maddi olmayan ödüllerin etkili olduğu görülmektedir (Conley vd., 2004: 402-403).

Aguinis vd. (2012) üst düzey yetenekleri elde tutmak ve rakip işletmelerin bu önemli rekabet avantajı kaynağını ele geçirmesini önlemek için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler şunlardır (Aguinis vd, 2012: 612-615):

- ✓ Bireyselleştirilmiş gelişim planları oluşturmak ve devam ettirmek,
- ✓ İşin zorlayıcı, ilginç ve anlamlı olmasını sağlamak,
- ✓ Açık ilerleme fırsatları sağlamak,
- ✓ Koşullu ödüller uygulamak.

CIPD (2017) tarafından yapılan bir araştırma, 2016 yılında işletmelerin yetenekli çalışanları elde tutmak için attıkları adımların neler olduğunu ortaya koymuştur. Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır (CIPD, 2017b: 42):

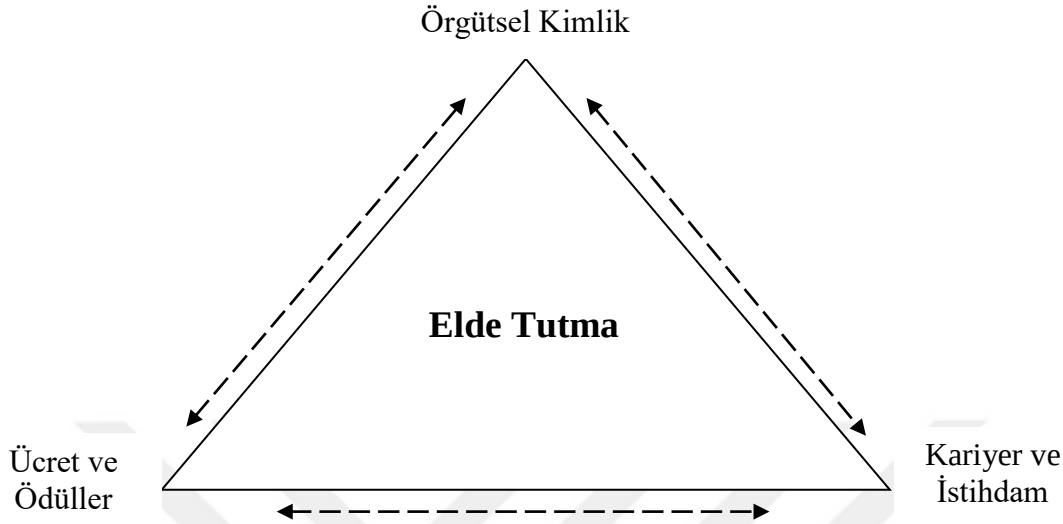
- ✓ Arttırılmış öğrenim ve gelişim fırsatları,
- ✓ Geliştirilmiş işe alıştırma veya oryantasyon süreci,
- ✓ Geliştirilmiş faydalar,

- ✓ Hat yönetiminin geliştirilmiş insan becerileri,
- ✓ Arttırılmış ücret,
- ✓ Geliştirilmiş seçim teknikleri,
- ✓ Geliştirilmiş çalışan bağlılığı,
- ✓ İş-yaşam dengesini iyileştirmek için değişiklikler yapma,
- ✓ Sunulan koçluk/mentorluk/arkadaşlık sistemleri,
- ✓ Oluşturulan net kariyer yolları,
- ✓ Gösterilen çabaların daha iyi tanınması için çalışanların ödüllendirilme şekli,
- ✓ Geliştirilmiş fiziksel çalışma koşulları,
- ✓ İşveren markasını çalışanlara daha iyi tanıtmak,
- ✓ İşleri daha tatmin edici hale getirmeye çalışmak.

Çalışanların elde tutulmasına ilişkin yapılan araştırmalar, onların elde tutulmasını sağlayan tek faktörün ücret olmadığını ortaya koymuştur. Devir hızını azaltma konusunda ciddi olan işletmeler, çalışanlarının stres, maaş, terfi fırsatları, kariyer geliştirme fırsatları ve iş/yaşam dengesi konusundaki memnuniyet ve memnuniyetsizlik düzeylerine çok dikkat etmelidir. Bunu yapmanın bir yolu, düzenli olarak araştırmalar yapmak ve daha sonra sonuçlara dayalı iyileştirme planları geliştirmektir. Diğer bir yolu ise, yalnızca yetenek havuzundaki çalışanların memnuniyet düzeylerini araştırmaktır. İşletmeler yetenekli çalışanlar için çalışma koşullarının iyileştirilmesine özellikle dikkat etmelidir (Rothwell, 2010a: 165).

Yetenekli çalışanları elde tutmak uzun dönemli düşünme ve yaratıcı bir planlama gerektirmektedir. Çoğu elde tutma programı genellikle tatil ücretlerini karşılamak, çalışma saatlerini iyileştirme ve rekabetçi bir ücret ödeme gibi özellikleri içeren cazip faydalar paketi geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu faydalar paketi devir hızı sorunlarını çözmek için yeterli değildir ve bu yüzden bu odaklanma işletmelerin devir hızı sorunlarına ve etkili elde tutma uygulamalarına bütünsel bir bakış açısı geliştirmesini engellemektedir. İşletmeler yetenekli çalışanlara rekabetçi faydalar paketi sunarken daha karmaşık devir hızı sorunlarıyla da mücadele etmelidir. Dolayısıyla işletmelerin elde tutma programı, çalışanların kalma ya da ayrılma kararlarını etkileyen kısa dönemli dışsal motivasyonlarla ilgili olanların yanı sıra diğer konulara da odaklanmalıdır. Bu nedenle elde tutma, stratejik ve uzun dönemli bir odaklanmayı gerektirmektedir (Hatum, 2010: 97).

Hatum (2010) uzun dönemli elde tutma stratejisi için aşağıdaki Şekil 1.20’de yer alan modeli geliştirmiştir (Hatum, 2010: 97).



Şekil 1. 20. Uzun Dönemli Elde Tutma Modeli

Kaynak: Hatum, 2010: 98.

Şekil 1.20’de yer alan uzun dönemli elde tutma modeli; örgütsel kimlik, kariyer ve istihdam, ücret ve ödüllerden oluşmaktadır. Bu üç faktör birlikte, her iki tarafın da aradığı tanınmayı, bağlılığı ve katılımı artırarak çalışanları işletmeye yakından bağlayabilir (Hatum, 2010: 98).

Cappelli (2000: 106) çalışanların işletmede daha uzun süre kalmasını teşvik etmek için ücret, iş tasarımı, işin kişiselleştirilmesi, sosyal bağlar, konum ve işe alma gibi mekanizmaların kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Chamberlain (2017) çalışanları elde tutmak için net bir kariyer yolunun belirlenmesini, rekabetçi bir şekilde ücret ödenmesini ve sağlam bir işyeri kültürünün oluşturulmasını ileri sürmüştür.

Turner ve Kalman (2014: 236) işletmelerin elde tutma çabalarını destekleyecek dört temel yaklaşım belirlemiştir. Bunlar: (1) İşte anlam yaratmak, (2) potansiyeli geliştirmek, (3) performansı ödüllendirmek, (4) kültür ve liderlik yoluyla çalışanları heyecanlandırmaktır.

Yukarıda görüldüğü gibi çalışanların işletmede kalmasına çeşitli faktörler etki etmektedir. Bunun nedeni, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olmasıdır. Yani bazı çalışanlar ücret ve ödüle daha çok önem verirken, bazıları kariyer veya terfi fırsatlarına daha çok

önem vermektedir. Dolayısıyla işletmeler her bir çalışanın neye daha çok önem verdiğini tespit etmeli ve böylece kişiye özel elde tutma stratejileri geliştirmelidir. Çünkü ihtiyaçları ve beklentileri büyük ölçüde karşılanan çalışanlar işletmeden ayrılmak istemeyecek, aksine daha yüksek performans göstermeye ve böylece işletmeye daha fazla katkı sunmaya çalışacaktır.

Yetenekli çalışanları elde tutmak için işletmelerin uygulaması gereken bazı stratejiler ve uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.12.3.1. İşe alım ve seçim faaliyetleri

Devir hızının bir nedeni, iş veya işyerinin beklendiği gibi olmamasıdır. Yetenekli adayları kazanma çabasında olan yöneticiler, adaylara iş ve sunulan fırsatlar hakkında yanlış veya eksik bilgi verebilirler. Diğer nedeni ise, iş ve birey arasındaki uyumsuzluktur. Bu, becerileri veya güçlü yönleri hakkında net olmayan veya yeteneklerini yanlış sunan adayların bir sonucu olabilir. Ya da yöneticiler bir pozisyonu doldurmak için baskı altında kalabilirler ve bir adayın bu rolde başarılı olma yeteneği hakkında kötü bir değerlendirme yapabilirler (Branham, 2005). Gerçekçi iş önizlemesi kullanmak, işletmenin ve adayın beklentilerini netleştirmenin bir yoludur.

Gerçekçi iş önizlemesi işin gerçekte nasıl bir şey olduğuna dair gerçekçi bir görünüm sunar ve hem adaya hem de işletmeye rol için gerekli olan beklentileri ve gereksinimleri daha iyi anlama fırsatı verir. Gerçekçi iş önizlemesi birkaç adaydan oluşan bir grupla veya bire bir görüşmede yapılabilir. Süreç boyunca adaylar, işletmenin kendilerine neler sunabileceğini öğrenirler ve böylece sunulan fırsatlar ile beklentilerinin eşleşip eşleşmediğini değerlendirirler. Rol için uygun olmadıklarını düşünen adaylar işletmeye katılmaktan vazgeçerler. Gerçekçi iş önizlemesini başarılı bir şekilde kullanan işletmeler, yetenekli çalışanların elde tutulma oranını arttırabilir (Philips ve Edwards, 2009: 150-151).

Yapılan araştırmalar, adaylara işe alım sürecinde gerçekçi iş önizlemesi sunmanın, işe yeni alınan çalışanların elde tutulması üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekçi iş önizlemesi, işe yeni başlayan çalışanların yeni çalışma ortamlarına kolayca uyum sağlamasına da yardımcı olmaktadır (Allen, 2008: 21).

İşe alım uzmanlarının kendileri de bir işletmenin işe alım çabalarının etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar, yakışıklı, bilgili ve güvenilir olarak algılanan işe alım uzmanlarının iş adaylarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. İşe alım uzmanları, işe alım sürecinde işletmenin yüzünü yansıtmaktadır. Örneğin, istekli ve oldukça profesyonel bir işe alım uzmanı işletmenin adaylara çok şeyler sunabileceğini yansıtırken, kötü hazırlanmış bir alım uzmanı ise işletmenin iyi yönetilemediğini yansıtmaktadır (Breaugh vd., 2016: 20).

Yöneticilerin seçim sürecini nasıl yönettikleri de devir hızını etkilemektedir. Birçok işletme, elde tutmayı daha iyi yönetmek için seçim sırasında adayların işe ve işletmeye olan uyumunu değerlendirir. Yapılan araştırmalar, çalışanın işe ve işletmeye olan uyumunun devir hızı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yani işe ve işletmeye uyum sağlayamayan çalışanların işletmeden ayrılma ihtimali daha yüksektir (Allen, 2008: 21-22). Ayrıca seçim sürecinde adaylara gösterilen muamele, kullanılan kriterler ve mülakat esnasında adaylara yöneltilen sorular, adaylarda işletme hakkında olumlu veya olumsuz bir düşüncenin oluşmasına neden olabilir. Bu düşünce, işe alınan bir adayın ileride işletmede kalıp kalmama konusunda vereceği karara etki edebilir.

1.12.3.2. Olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak

Hem çalışan sağlığı ve güvenliği açısından hem de işletmelerde istenen verimliliğin sağlanabilmesi bakımından çalışma ortamı koşullarının önemi oldukça büyüktür (Bayazıt Hayta, 2007: 21). Tüm çalışanlar özellikle de yetenekli çalışanlar, gelişmek ve başarılı olmak için olumlu bir çalışma ortamına ihtiyaç duyarlar. Olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak belirli faktörlere bağlıdır. Aşağıdaki Çizelge 1.15 bu faktörler ile birlikte kritik yeteneklerin çalışma ortamı ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarla bağlantılı uygun çözümleri göstermektedir (Philips ve Edwards, 2009: 162).

Çizelge 1. 15. Kritik Yeteneklerin Çalışma Ortamı İhtiyaçları ve Çözümleri

Faktörler	İhtiyaçlar	Çözümler
İş Tatmini	İşten tatmin olma	Kişisel olarak ödüllendirici ve zorlayıcı bir iş tasarlanmalı
İşyeri Tasarımı	Çekici, işlevsel bir çalışma ortamı	Etkililiği ve verimliliği destekleyen çekici ve işlevsel bir çalışma alanı oluşturulmalı

Sağlık ve Güvenlik	İşyerindeki ve işteki güvenliğin sağlanması	Sağlıklı ve güvenli bir çalışma alanı oluşturulmalı ve devam ettirilmeli
İş Güvenliği	İstihdamın sürekliliğine güven duyma	İstihdamın sürekliliği konusunda güvence vermek ve istikrarlı bir çalışma ortamı sağlamak
Kültür	Bireysel değerler için desteklenmiş hissetme, saygı ve itibar kazanma	Bireysel değerlerin desteklendiği, saygı ve itibarın kazanıldığı bir kültür oluşturulmalı
İş-Yaşam Dengesi	İş, aile ve kişisel çıkarlar arasındaki denge hissi	İş ve yaşam dengesi programları uygulanmalı
Farklılıklar	Farklılıklardan bağımsız olarak birey olarak kabul edilme	Adil ve eşitlikçi bir farklılık programı oluşturulmalı ve desteklemeli

Kaynak: Philips ve Edwards, 2009: 162.

1.12.3.3. Eğitim ve gelişim fırsatları

İnsanlar artık bir iş başvurusunda bulunurken sadece işe kabul edilmeyi ve tek bir işletmede ömür boyu istihdam edilmeyi düşünmezler. Günümüzde ömür boyu istihdam kavramı artık geçerliliğini kaybetmiştir. İşgücü piyasasındaki koşulların değiştiğini fark eden çalışanlar sadece bir iş bulmaya çalışmak yerine, günümüzde daha pazarlanabilir olmalarına yardımcı olacak koşulları aramaya çalışırlar. Bir işletmede yeteneklerini geliştirme fırsatı bulamayan çalışanlar, öğrenim ve gelişim fırsatları sunan başka işletmeler ararlar. Bu yüzden işletmeler, insanları işletmeye katılmaya ve işletmede kalmaya ikna etmek için onlara bilgi ve deneyim elde etme fırsatları sunmalıdır (Hatun, 2010: 108).

Bazı gözlemciler eğitim ve gelişim fırsatlarının iki ucu keskin bir kılıç olabileceğinden dolayı endişe duyarlar. Eğitim ve gelişim fırsatları mevcut çalışanların gelecekte daha iyi bir konumda olmasını sağlayacak ve böylece onların işletmeden ayrılmasını önleyecektir. Becerilerin sürekli güncellenmesini gerektiren bilgi teknolojisi gibi belirli mesleklerdeki çalışanlar, bu becerileri geliştirmek için herhangi bir seçeneğe sahip olmadıklarında işletmeden ayrılabilirler. Ancak eğitim ve gelişim çalışanları daha pazarlanabilir hale getirebilir ve bu da onların rakip işletmeler tarafından işe alınmasını kolaylaştırabilir. Yapılan bir araştırma, eğitim ve devir hızı arasında düşük negatif bir ilişkinin olduğunu

göstermiştir. Yani daha fazla eğitim alan çalışanların, az eğitim alanlara veya hiç eğitim almayanlara göre işletmeden ayrılma olasılıkları biraz daha düşüktür (Allen, 2008: 23).

1.12.3.4. Kariyer fırsatları

Terfi kararları işletmeler ve çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, gelecekteki yönetimin kalitesi terfi kararlarının kalitesine bağlı olacaktır (London ve Stumpf, 1986). En iyi çalışanları terfi ettirmek, stratejik kararlar verme becerisine sahip çalışanlar aracılığıyla işletmenin rekabet avantajı elde etmesine imkan sağlayacaktır. Terfiler çalışanlara somut ve soyut ödüller sunmakta (statü, güç, ücret, zorlayıcı iş, sorumluluk vb.) ve bu yüzden güçlü bir motivasyon ve memnuniyet kaynağı olarak görülmektedir (Rosenbaum, 1984). Çalışanların terfi etmesine ve yeni pozisyonlara geçmesine neden olan kariyer yollarının varlığı, çalışanlar için önemli bir dışsal ödülü temsil etmektedir (Rhodes ve Doering, 1983). Kariyer gelişimi için çalışanlara fırsatlar sunma, işletmelerin teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin ilgili ve kritik bir parçasıdır (Bagdadli vd., 2006: 83-84).

26 ülkeden ve çeşitli endüstrilerden 32.000'den fazla çalışanı inceleyen Towers Watson araştırması, kariyer geliştirme fırsatlarının çalışanların bir işletmeye katılmayı ve bir işletmede kalmayı seçmesinin en önemli nedenlerinden biri olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar işletmede kendileri için bir kariyer yolu bulamadığında, kariyerlerini ilerletmek için başka bir işletme arayacaklardır. Ayrıca stratejik pozisyonların sürekli yabancılarla yani işletme dışından kimselerle doldurulduğunu gören çalışanlar haklarının elinden alındığını düşünecekler ve kendilerini üst düzey pozisyonlara taşıyacak bir kariyer fırsatı bulamadıklarında işletmede kalmak istemeyeceklerdir (Timms, 2016: 10).

Kariyer yönetimini etkin bir biçimde kullanamayan işletmeler pek çok sorunla karşı karşıya kalabilir. Pek çok çalışan kendi kariyeri için bir gelecek görmediği işletmeyi en kısa sürede terk etmek isteyecektir. Bu durum örgütsel iklimin, kültürün, iletişimin ve güvenliğin bozulmasına yol açacaktır. Sonuçta örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans düşecektir (Tunçer, 2012: 229). Çalışanlarına kariyer fırsatı sunan işletmelerde çalışanların daha fazla sorumluluk aldığı, daha çok çalıştığı, etkinlik ve verimliliklerinin arttığı, gelecek kaygılarının azaldığı ve sonuç olarak örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Demir ve Çini, 2011: 163).

1.12.3.5. Ücret ve ödüller

Yetenekli çalışanlar piyasa standartlarına göre bir ücret talebinde bulunurlar. Yetenekli çalışanlara verilecek ücret ve ödüller onlarla ilgili yapılan performans ve potansiyel analizine bağlı olmalıdır. Yöneticiler ücret ve ödül dağıtımına ilişkin bir planlama yaparken çalışanların gösterdiği performans ve sahip olduğu potansiyel seviyesini göz önünde bulundurmalıdır. Potansiyel ve performans seviyeleri en yüksek olan çalışanlar işletmenin gelecekteki başarısına en fazla katkı sunacak olan çalışanlardır. Bu çalışanlar “yıldız” olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışanları elde tutmak hem çok önemlidir hem de çok zordur. İşletmeler bu çalışanları elde tutmak için rekabetçi ücretler sağlayan bir ücret eğrisi oluşturmalı ve hisse senedi seçenekleri gibi teşvikleri agresif bir şekilde kullanmalıdır. İşletmeler bunu yaparak, yetenekli çalışanların işletmede kalması için hem kısa hem de uzun dönemli motivasyonlar sağlar (Hatum, 2010: 103-105).

Bir işletmede en yüksek performans gösteren çalışanların orta veya düşük seviye performans gösteren çalışanlara göre işletmeden ayrılması daha muhtemeldir (Maltarich vd., 2010). Çünkü yüksek performans gösteren çalışanlar daha kolay hareket ederler (Nyberg, 2010; Trevor vd., 1997). Bu çalışanlar ücret artışına ve performans için algılanan ücrete karşı daha duyarlıdır (Nyberg, 2010). Gösterdikleri performansa göre daha düşük ücret aldığını düşünen yüksek performanslı çalışanların işletmeden ayrılma olasılığı düşük performanslı çalışanlara göre daha yüksektir (Call vd., 2015: 633). Tüm çalışanlar özellikle de yetenekli çalışanlar aldıkları ücretlerin veya ödüllerin, katkılarını veya çabalarını yansıtmamasını ve diğer benzer işleri yapanlarla kıyaslanabilir olmasını beklerler (Fernández-Aráoz ve Matcho, 2014).

Çalışanlara hak ettiğinden daha az ücret verilmesinin olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Zenger (1992) yaptığı bir araştırmada, en yetenekli çalışanların ödüllendirilmesine yapılan vurgunun, eşitsizlik hissi nedeniyle orta düzeydeki yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmasına yol açtığını bulmuştur. Benzer şekilde ücret dağılımının etkisi üzerine yapılan araştırmalar; işbirliğini azalttığını (Pfeffer ve Langton, 1993), yönetici devir hızını arttırdığını (Bloom ve Michel, 2002), grup uyumunu düşürdüğünü (Bloom, 1999) ve işletmenin performansını olumsuz etkilediğini (Siegel ve Hambrick, 2005) ortaya koymuştur. Bloom ve Michel (2002) aşırı ücret dağılımının, işletmelerin en yetenekli

Çalışanları elinde tutmasına olanak tanıdığını, yöneticiler arasında ise yüksek devir hızına yol açtığını belirtmişlerdir (McDonnel vd., 2017: 118).

1.12.3.6. Yöneticilerle ilişkiler

Yöneticiler işe alma ve işten çıkarma kararlarını verirler, performansını değerlendirirler ve yetenek gelişimini teşvik etmek için gerekli geribildirim ve koçluk sağlarlar. Böylece yöneticiler, örgütsel sonuçlar sunma potansiyeli olan yetenekli çalışanlar üzerinde en doğrudan etkiye sahiptirler. Yöneticiler alışanların işinden tatmin olmasını ve işe/işyerine bağlılık hissetmesini sağlayan bir ortam yaratmanın anahtarıdır. Sonuçta yöneticiler, çalışanların kalplerini ve zihinlerini kazanmada en etkili faktördür (Petty, 2019).

Mkemmел yöneticiler çalışanlarına güvenirler ve onları işletmede kalmaları için motive ederler. Mkemmел yöneticiler strateji oluşturma ve işletmenin hedefleri konusunda doğru kararlar vermenin yanı sıra çalışanlara rehberlik, koçluk ve mentorluk yaparlar (Philips ve Edwards, 2009: 214). Kendilerine saygı duyan, ilgi gösteren ve destek veren yöneticilere bağlı olan çalışanların işletmeden ayrılma olasılığı daha düşüktür (Harvard Business Essentials, 2002: 75).

Yöneticiler alışanların iş sonuçları üzerinde etkili olan önemli bir güçtür (Yukl, 2008). Bu etki, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesini önemli hale getirmektedir. Işletmelerde iyi ilişkilerin varlığından bahsedebilmek için yönetici ve çalışanlar arasında güven, saygı ve bağlılığın yüksek olması gerekmektedir (Bülbül ve Tunç, 2017: 146). Yönetici ve çalışanlar arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler, çalışanları işe ve işletmeye daha çok bağlayacak ve bu da onların işletmeden ayrılmasını engelleyecektir.

Çalışanların işletmelere katıldıkları ve yöneticilerden ayrıldıkları söylenmektedir, bu yüzden etkili bir yönetim yetenekli çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulması için çok önemlidir. Yüksek kaliteli bir etkileşim içinde olmak, yöneticilerin çalışanları nelerin motive ettiğini ve onların nelere ilgi duyduğunu bilmesi ve onlarla ilgili elde tutma risk analizini yapması ve kişiselleştirilmiş elde tutma planlarını geliştirmesi anlamına gelmektedir. Resmi elde tutma analizleri ve planları önemli olmakla birlikte, gayri resmi liderlik davranışları da aynı derecede önemlidir. Çalışanlar yöneticilerinin davranışları sayesinde, işletmeye sundukları katkının değerli olup olmadığını ve takdir edilip

edilmediğini ve işletmenin kendilerine ne derece bağlı olduğunu değerlendirirler. Yöneticiler çalışanların hedeflerini, isteklerini ve kişisel koşullarını anlar ve iki yönlü bir diyalogla destekleyici bir ilişki kurarsa kişiye özel elde tutma planları daha etkili olabilir (Avedon ve Scholes, 2010: 109).

1.12.3.7. Çalışan bağlılığı

İşini yapan ve işletmelerine bağlı olan çalışanlar, işletmeye yüksek verimlilik ve düşük çalışan devir hızı dahil olmak üzere önemli rekabet avantajı sağlarlar. Bu nedenle, her büyüklükteki ve türdeki işletmenin, işgücünün katılımını ve bağlılığını teşvik eden politika ve uygulamalara önemli ölçüde yatırım yapması şaşırtıcı değildir. İşletmeye bağlılık; çalışanların işlerinden memnun olmalarını, işverenleriyle gurur duymalarını, işlerinin önemli olduğuna inanmalarını ve işletmeye sundukları katkıya işverenlerinin değer verdiği algısını içermektedir. Bir çalışanın bağlılığı ne kadar büyük olursa, daha fazla çaba harcama ve yüksek performans gösterme olasılığı o kadar yüksek olur. Buna ek olarak, bağlı çalışanların mevcut işletmelerinde kalmayı taahhüt etme olasılığı daha yüksek olabilir. Ayrıca bağlı çalışanların gönüllü olarak işletmeden ayrılma olasılıkları beş kat daha düşüktür. Açıkçası, bağlılık potansiyel olarak bir işletme için değerli iş sonuçlarına dönüşebilir (Vance, 2006: 1-2).

1.13. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Faydaları

Bilgi ekonomisinde gerçekten rakip olan işletmeler geçmişte yeterince iyi performans gösterirken, günümüzde nadiren iyi ve gelecekte neredeyse hiç iyi performans gösteremeyecektir. Çoğu işletme için bu zorluğun üstesinden gelmenin en iyi yolu, yetenekli çalışanları en önemli rekabet avantajı kaynağı haline getirmeye çalışmaktır (Lawler III, 2008: 4). Whirpol işletmesi yönetim kurulu başkanı ve CEO'su David Whitman "Gecenin bir yarısında beni uykumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı ya da rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere sahip olup olmadığımızdır" şeklindeki ifadesiyle yetenekli çalışanların önemine dikkat çekmiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 150).

Yöneticiler uzun zamandır çalışanların, şirketlerinin en önemli varlıkları olduğunu kabul etmişler ve günümüzün rekabetçi ortamında çalışanlardan en iyi şekilde faydalanmaya

çalışmışlardır. Küresel alanda büyümeyi hedefleyen herhangi bir şirketin, doğru insanları doğru pozisyonlara hızlı bir şekilde yerleştirme yeteneği olmadan hedeflerine ulaşması neredeyse imkansızdır. Şirketler sermayeye, bilgi teknolojisine, donanımına ve dünya kalitesindeki süreçlere odaklansa ve o yönde ilerlese bile, sonuçta şirketin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan en önemli unsur şirketin yetenekli çalışanlarıdır (Ready ve Conger, 2007: 77).

Başarılı işletmeler için insan yönetimi kısa dönemli operasyonel ihtiyaçların karşılanması ve uzun dönemli başarının sağlanması ile ilgili temel bir faaliyettir. Yetenekli insanları cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak bu faaliyetin önemli bir parçasıdır. Etkili bir yetenek yönetimi potansiyelin gerçekleşeceği, bireysel katkıların en üst düzeye çıkarılacağı ve çalışanların işletmenin hedefine ve stratejisine tamamen bağlı olacağı bir ortamın yaratılmasına yol açacaktır. Yetenekli insanlar rekabet avantajının kilit kaynağı ve hatta birçokları için rekabet avantajının tek kaynağı olarak görülmektedir (Turner ve Kalman, 2014: 14).

Yetenekli çalışanlar işletmelerin değer yaratma stratejilerini uygularlar ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlarlar. Yetenekli çalışanlar hem işletme için stratejik bir varlık hem de değer yaratma potansiyeline sahip yönlendirilebilen bir kaynaktır. Bu çalışanlar sahip oldukları sermaye ile diğer çalışanlardan ayrılırlar ve bu da fark yaratmalarını ve işletmeye değer katmalarını sağlar (Sparrow ve Makram, 2015: 250). Günümüzün iş ortamında, işletmeler için değer yarattığına inanılan ne teknoloji ne sermaye ne de fabrikadır, örgütsel performansın ana belirleyicisi yetenekli çalışanlardır (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 295).

Mükemmel işletmeler mükemmel çalışanlar tarafından oluşturulur. Bazı işletmeler, diğerlerinin başarılı olduğu yerde başarısız olmaktadır. Bazı işletmelerin rekabet nedeniyle yok olduğu bir ortamda, diğerleri hayatta kalmakta ve daha da büyümektedir. Aradaki fark çalışanlarının kalitesinde yatmaktadır. Collins (2001)'e göre, bir işletme mükemmel olmayan çalışanlara sahipse stratejinin ne kadar büyük olduğu çok önemli değildir, yine de büyük bir işletme haline gelemmez. Collins, “mükemmel çalışanlara sahip olmadan iyi bir vizyonun anlamsız olacağını” ifade etmiştir. Welch (2005) ise “iyi insanları işe almanın zor olduğunu, ancak mükemmel insanları işe almanın daha çok zor olduğunu” belirtmiştir. Bir işletme teknoloji, para, tesis, arazi ve strateji gibi birçok kaynağa sahip olabilir ancak

mükemmel çalışanlara sahip olmadan başarılı olamaz. Başarılı olmanın yolu sadece çalışanlar değil, mükemmel çalışanlardır (Elegbe, 2010: 33).

Yetenek yönetimi insan sermayesi motoru aracılığıyla yetenek arzını, talebini ve akışını yönetmeyi içerir. Etkili yetenek yönetimi ile insan sermayesi motoru doğru yeteneği doğru zamanda sunabilir. Yetenek yönetimini uygulamayan işletmeler üretkenliği riske atar. Etkili yetenek yönetimi işletmenin değerini artırır, riski azaltır, yeniliği teşvik eder ve işgücü verimliliğini artırır. Bu sonuçları herhangi bir işletmenin stratejik başarısından ayırmak imkansızdır (Schweyer, 2004: IX-X).

Yetenek yönetiminin bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde ekonomik ve ekonomik olmayan değeri aşağıdaki Çizelge 1.16'da sunulmuştur (Thunnissen vd., 2013a: 331).

Çizelge 1. 16. Yetenek Yönetiminin Ekonomik ve Ekonomik Olmayan Değeri

	Bireysel Düzey	Örgütsel Düzey	Toplumsal Düzey
Ekonomik Değeri	- Maddi ödüller - İş güvenliği	- Karlılık - Örgütsel esneklik - Verimlilik ve etkinlik - Rekabetçi pozisyon	- Bir endüstrinin, bölgenin veya ülkenin ekonomik durumu ve ulusal/uluslararası rekabetçi konumu
Ekonomik Olmayan Değeri	- Anlamlı ve ilgi çekici iş - Gelişme ihtiyacı ve sosyal ihtiyaçlar - Adil ve dürüst muamele	- Örgütsel meşruiyet	- Sosyal sorumluluk (Toplumsal sosyal ve ahlaki gelişimine katkıda bulunmak)

Kaynak: Thunnissen vd., 2013a: 331.

Yetenek yönetimi en az iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan birincisi, yetenek yönetimi işletmenin temel yeteneklerini elde etmede ve elde tutmada başarılı olmasını sağlar. İkincisi ise, yetenekli olan çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarını artırır. Morton (2005)'a göre, yetenek yönetimi çalışanların işe/işletmeye bağlılık hissetmesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu hususların her ikisini de etkili bir şekilde ele alma yeteneği, örgütsel başarının ve bazı durumlarda hayatta kalmanın birincil belirleyicisi haline gelmiştir (Hughes ve Rog, 2008: 746).

Yetenek yönetimi doğru kişilerin doğru zamanda doğru işe yerleştirilmesini sağlar ve aynı zamanda büyümeyi cezbeder ve fırsat oluşturur. Ayrıca yeniliğe yol açar ve yeni endüstriler ortaya çıkarır ve işletmedeki herkes için yaşam standardında daha parlak bir gelecek ve sürdürülebilir iyileştirmeler sağlar (Schweyer, 2004: XV). Yetenek yönetimi günümüzde işletmelerin en önemli stratejik hedeflerinden biridir. Her açıdan yetenek esastır ve çoğu zaman rekabet avantajı sağlamada önemli bir strateji olarak görülmektedir. Başarının, verimliliğin ve tutarlılığın sağlanması için yetenek yönetimi gereklidir (Philips ve Edwards, 2009: 1).

İşletmeler yetenek yönetimi sayesinde piyasadaki en yetenekli adaylara sahip olma fırsatı yakalayacaktır. Kendilerine değer verildiğini ve yeteneklerinin değerlendirildiğini gören çalışanlar daha da motive olacak ve işletmeye bağlılıkları artacaktır. Yetenek yönetiminin etkin bir şekilde kullanılması sonucunda motivasyonu ve bağlılığı artan çalışanlar daha yüksek performans gösterecek ve işletme için daha yaratıcı hale geleceklerdir. Yetenek yönetiminin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanması, geleceğin liderlerinin de erken belirlenmesine olanak sağlayacaktır. Böylece stratejik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması durumunda oluşacak belirsizlik de önlenmiş olacaktır. Yedekleme ve yetenek havuzu uygulamaları sonucunda üst pozisyonlara getirilecek çalışanların başarı oranlarında da artış sağlanmış olacaktır. Yetenekli çalışanlardan ilham alan diğer çalışanlar yüksek performans göstermeye çalışacaktır (Bahadınlı, 2013: 41).

Bir işletmede yetenekli olan çalışanları belirleyerek, onları stratejik pozisyonlarda istihdam ederek ve farklı İK mimarisiyle destekleyerek olumlu tutumlar geliştirilebilir. Örgütsel bağlılık ve sadakat, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı elde edilebilir ve bu da örgütsel performansın daha yüksek olmasına neden olabilir (Boxall ve Purcell, 2008; Collings ve Mellahi, 2009; Lepak ve Shaw, 2008). Yetenek havuzuna dahil edilen bir çalışanın işletme ile olan ilişkisinin, yetenek havuzuna dahil edilmeyen bir çalışana göre daha farklı olması beklenir (Seopa vd., 2015: 719).

Yetenek yönetiminin uygulandığı bir işletmede gerekli yetkinliklere sahip olmayan kişilerin işe alınması, yetenek havuzuna dahil edilmesi, geliştirilmesi, kritik pozisyonlara yerleştirilmesi ve hak etmediği ücreti veya ödülü alması mümkün değildir. Çünkü böyle bir işletmede, bu tür uygulamalardan kimlerin faydalanacağı rastgele değil, belirli kriterlere göre belirlenmektedir. Bu kriterlerin en önemlisi çalışanların gösterdikleri performans ve

sahip oldukları potansiyeldir. Bu iki önemli kritere göre yapılacak değerlendirmeler ve alınacak kararlar kayırmacılığı (torpili) sonlandırırken, çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirecektir.

Yetenek yönetiminin artan önemi, rekabet avantajının kilit kaynağı olduğu varsayımına dayanır (McDonnel vd., 2017: 87). Yetenek yönetiminin işletmeler için önemi gittikçe daha da artacaktır. Yetenek yönetimi gittikçe iş sonuçları üzerinde doğrudan etkisi olan temel bir iş uygulaması olarak kabul edilecektir. Yetenek temel bir varlık olacak ve finansal varlıklar kadar saygınlık kazanacaktır. Gelecek on yılda, doğru araçlar sağlandığında ve destek verildiğinde, insan kaynakları stratejik bir departmana dönüşecek ve gelecekte yetenek yönetimi daha önemli hale gelecektir (Silzer ve Dowell, 2010c: 765).

Yetenek yönetimi son zamanlarda akademik literatürde de büyük bir ilgi görmüştür. Stratejik İKY, uluslararası İKY, kariyer yönetimi ve örgütsel davranış gibi çok çeşitli akademik alanlardan gelen araştırmacılar yetenek yönetimi alanına çok önemli katkılar sunmuşlardır. Yetenek yönetiminin tanımı, amaçlanan çıktıları ve etkileri ve yetenek yönetimi uygulamaları ve faaliyetleri önemli konular olmasına rağmen, akademisyenler yetenek ve yetenek yönetiminin kesin tanımını belirlemede başarılı olamamışlardır. Yetenek yönetimi temel kavramsal fikirleri test etmek ve doğrulamak için sağlam bir ampirik araştırma temeli bulunmayan nispeten genç bir akademik alandır. Bu nedenle bu alanın kısmen gençliğe doğru bir miktar ilerleme ile birlikte henüz çocukluk evresinde olduğu sonucuna varılmaktadır (Thunissen vd., 2013a: 328).

Ancak Gallardo-Gallardo vd. (2015) son yıllarda kaydedilen önemli gelişmeler sayesinde, nispeten “genç” bir akademik alan olan yetenek yönetiminin “büyüme” evresine geçtiğini, fakat henüz “olgunluk” evresine geçemediğini ileri sürmektedirler (Gallardo-Gallardo vd., 2015: 275).

1.14. Yetenek Yönetiminin Zorlukları

Yetenek savaşlarını kazanmak isteyen işletmeler insan kaynakları sistemlerini ve süreçlerini uygulamak için büyük yatırımlar yapmış ve yetenek konusu üst düzey toplantılarda sürekli gündeme getirilmiş ve tartışılmıştır. Bu hamleler her ne kadar övgüye değer ve gerekli görülse de yetersiz ve yüzeysel düzeyde kalmıştır. Birçok işletme yetenek

yönetimini, üst düzey yönetimin ve önemli kaynakların dikkatini gerektiren uzun dönemli bir iş stratejisinin ayrılmaz bir parçası olmaktan ziyade, kısa dönemli taktiksel bir konu olarak görmüş ve bu yüzden yetenek yönetimine yeterince önem vermemiştir. McKinsey tarafından 46 işletmede 98 üst düzey yönetici ve İK yöneticisi ile yapılan bir araştırma, yetenek yönetiminin önündeki engellerin neler olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıdaki Çizelge 1.17 yetenek yönetiminin önündeki en önemli yedi engeli göstermektedir (Guthridge vd., 2008: 50).

Çizelge 1. 17. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

S.Nu.	Engeller	Katılımcı Yüzdesi
1	Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi konusuna yeterince yüksek kaliteli zaman harcamazlar.	%59
2	İşletme yapıcı işbirliğini ve kaynak paylaşımını teşvik etmez.	%48
3	Hat yöneticileri çalışanların yeteneklerinin ve kariyerlerinin gelişimine yeterince destek vermezler.	%45
4	Hat yöneticileri çalışanlarını en yüksek, ortalama ve düşük performans gösterenler şeklinde farklılaştırmak istemezler.	%40
5	CEO'lar ve üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi stratejisini şekillendirmede yeterince yer almazlar.	%39
6	Üst düzey yöneticiler yetenek yönetimi stratejisini iş stratejisiyle uyumlu hale getirmezler.	%37
7	Hat yöneticileri düşük performansı etkili bir şekilde ele almazlar.	%37

Kaynak: Guthridge vd., 2008: 51.

Çizelge 1.17'ye bakıldığında, yetenek yönetiminin önündeki engellerin genellikle üst düzey yöneticiler başta olmak üzere diğer yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir.

Yetenek yönetimi birçok insan kaynakları sorununu ele almak için yeni bir yaklaşım sunmaktadır. İşletmeler yetenek yönetimini uygularken birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklardan bazıları bireysel düzeyde, bazıları ise örgütsel düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bu zorluklara aşağıdaki Çizelge 1.18'de yer verilmiştir (Silzer ve Dowell, 2010c: 754-762).

Çizelge 1. 18. Bireysel ve Örgütsel Düzeydeki Zorluklar

Bireysel Düzeydeki Zorluklar
✓ Yönetici veya lider direnci ✓ Bireysel direnç ✓ Üst düzey lider desteğinin olmaması ✓ Yaşam dengesi konularını (kişisel ve ailevi konular) önemseme ✓ Yetenekli olarak tanımlanmayan çalışanların işletmeye olan bağlılığı
Örgütsel Düzeydeki Zorluklar
✓ Yetenek yönetimi programlarının strateji ile zayıf uyumu ✓ Yetenekle ilgili karar verirken subjektif davranma ✓ CEO'nun değişimi ✓ İş piyasalarında veya ekonomide ani değişiklikler ✓ Örgütsel normlar ve değerler ile uyum eksikliği ✓ Çalışanlara, sahip oldukları yeteneğe göre farklı yatırımlar yapmak ✓ Karmaşık tasarım ✓ Yetenek uzmanların yeterli uzmanlığa ve beceriye sahip olmaması ✓ Yetenek yönetimi girişimlerinin maliyeti ✓ Yetenek yönetimi programlarının ve süreçlerinin yeterince tanıtılmaması ve açıklanmaması ✓ Liderlik veya yüksek potansiyel tanımları konusunda fikir birliğinin olmaması ✓ Yetenek yönetimi uygulamalarının sonuçlarının kötü ölçülmesi veya hiç ölçülmemesi ✓ Yetenek fazlalığı ya da eksikliği ✓ Şeffaflık eksikliği ✓ Yetenek yönetimi ve iş döngüsü arasındaki farklılıklar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yetenek yönetimi uygulanan işletmelerde eşitlik, adalet ve etik sorunları ciddi bir şekilde hissedilmektedir. Bu tür işletmelerde, yöneticiler yönetim görevini icra ederken çelişki yaşarlar. Yöneticiler bir yandan yetenekli çalışanları geliştirmeye, elde tutmaya ve onları ödüllendirmeye odaklanırken, diğer yandan ekip çalışmasına, örgütsel vatandaşlığa ve motivasyona odaklanırlar. Yöneticilerin bu yönetim tarzı çelişkili görülebilir. Bu çelişkiler etkili bir şekilde çözülmezse, yetenek yönetimi işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamak yerine engelleyebilir (McDonnell vd., 2017: 119).

Üst düzey yöneticilerin desteği olmadan hiçbir strateji etkili olamaz, bu yetenek yönetimi için de geçerlidir. Geçmişte İK, işletme liderlerini, zamanlarını ve paralarını yetenek yönetimine yatırmaya ikna etmek için çok uğraşmıştır. Ancak bugün yaşanan zorluk sadece yetenek yönetimine yatırım yapıp yapmamayı değil, aynı zamanda hangi yetenek yönetimi uygulamalarının daha büyük bir geri dönüş sağlayacağını belirlenmesi; yöneticilerin, çalışanları geliştirmek için zamanlarını nasıl planlayacağı ve harcayacağı; yetenek yönetimi uygulamalarının iş stratejisiyle nasıl daha fazla tutarlı, entegre ve uyum içinde olacağı konularını da kapsamaktadır (Hewitt, 2008: 6).



2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde iş tatmini, lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet konularına yer verilmektedir.

2.1. İş Tatmini

Bu kısımda iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve iş tatmininin sonuçları ele alınmaktadır.

2.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). İş, insanların yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahiptir. Bu nedenle iş, insanlar için çok önemli bir değerdir (Eğinli, 2009: 35). İşi olmayan ve dolayısıyla belirli bir kazanç elde edemeyen insanlar yaşamlarını devam ettirmekte zorlanırlar. Bu yüzden bir işe sahip olmak insanların yaşamı için çok önemlidir. İşten tatmin olmak ise işletmelerin yaşamı için önemlidir. Çünkü işinden tatmin olmayan bir çalışanın işinde başarılı olması ve işletmeye önemli bir katkı sağlaması mümkün değildir.

İş tatmini ile ilgili araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapıldığı için literatürde herkesin kabul ettiği evrensel bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Ancak araştırmacılar arasında en yaygın kullanılan tanımlar Hoppock, Locke ve Vroom'un tanımlarıdır. 1930'larda Hoppock "İş tatmini nedir?" sorusuna, "kişilerin işinden gerçekten tatmin oluyorum demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların karışımı" şeklinde; 1970'lerde Locke aynı soruya, "kişilerin iş ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da olumlu bir duygusal durum" şeklinde;

1980’lerde Vroom ise aynı soruya, “kişilerin hâlihazırda işgal ettikleri iş rollerine yönelik duygusal yönelimi” şeklinde cevap vermiştir (Green, 2000: 6).

İş tatmini, insanların işleri ve işlerinin çeşitli yönleri hakkında neler hissettiğini yansıtan tutumsal bir değişkendir. Basit bir ifadeyle iş tatmini, çalışanların işini sevmeye derecesidir (Spector, 2012: 216). Başka bir tanıma göre iş tatmini, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucunda iş hakkında oluşan pozitif bir duygudur (Robbins ve Judge, 2013: 79). Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini, çalışanların işine yönelik arzuladığı, beklediği ya da hak ettiği çıktılar ile gerçek çıktılarının kıyaslanması sonucunda ortaya çıkan sonuçlara gösterdiği duygusal tepkidir (Oshagbemi, 2000: 88).

İş tatmini, çalışanların işiyle ilgili önemli gördüğü hususları işinin ne kadar karşılayabildiği konusundaki algılarının bir sonucudur. İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Birincisi, iş tatmini bir iş durumuna verilen duygusal bir yanıttır. Bu nedenle doğrudan görülmez, sadece hissedilebilir. İkincisi, iş tatmini genellikle sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığının veya aştığının belirlenmesidir. Üçüncüsü, iş tatmini birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları (işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları) temsil etmektedir (Luthans, 2011: 141).

Çalışanların iş tatminini sağlayan şey, işin onların yaşamlarında değer verdikleri birtakım faktörleri karşılayıp karşılayamadığıdır. Değerler, çalışanların bilinçli veya bilinçsiz olarak aramak veya ulaşmak istedikleri şeylerdir (Locke, 1992). Örneğin, çalışanlar yaptıkları işten ne elde etmek istiyor? Yani işin çalışanlara vermek istediği şeyler nelerdir? İyi bir ücret mi? Başarı hissi mi? Aşağıdaki Çizelge 2.1 çalışanların işleri ile ilgili değer verdiği birtakım faktörleri göstermektedir (Colquitt vd., 2015: 98-99).

Çizelge 2. 1. Genel Olarak Değerlendirilen İş Değerleri

Kategoriler	Özel Değerler
Ücret	✓ Yüksek ücret ✓ Güvenli ücret
Terfi	✓ Sıklıkla yapılan terfiler ✓ Yeteneğe dayalı yapılan terfiler
Yönetim tarzı	✓ Yöneticilerle iyi ilişkiler ✓ Yapılan iyi işi takdir etme

İş arkadaşları	✓ Keyifli iş arkadaşları ✓ Sorumlu iş arkadaşları
İşin kendisi	✓ Yetenek kullanma ✓ Özgürlük ve bağımsızlık ✓ Entelektüel uyarım ✓ Yaratıcılık ✓ Başarı hissi
Fedakarlık	✓ Başkalarına yardım etme ✓ Ahlaki nedenler
Statü	✓ Prestij ✓ Diğerleri üzerinde güç kullanma ✓ Şöhret
Çevre	✓ Konfor ✓ Emniyet
Soru: Bunlardan hangisi sizin için en önemlidir?	

Kaynak: Colquitt vd., 2015: 99.

Çalışanların iş tatminini sağlamak, yönetimin çok önemli görevlerinden biridir. Yapılan işten tatmin olma, çalışanların çıktılarında güven, bağlılık ve nihayetinde iyileştirilmiş kalite yaratmaktadır. Ancak işten tatmin olma, bir teşvik programının basit bir sonucu değildir. Bu yüzden yöneticiler iş tatmini oluşturma stratejilerine odaklanmalıdırlar (Tietjen ve Myers, 1998: 226). Yöneticiler çalışanlarının iş tatminini sağlamak ve arttırmak için her türlü çabayı göstermelidir. Her şeyden önce, çalışanların iş tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar (Akıncı, 2002: 2).

Yüksek liderlik becerisine sahip üst düzey yöneticiler çalışanlar için ortak bir vizyon oluşturarak, stratejik planlar yaparak, iç ve dış iletişimde etkin bir şekilde yer alarak, işletmenin mevcut değerlerini canlı tutarak; hat yöneticileri ise çalışanların performansını adil ve objektif bir şekilde değerlendirerek, işlerini iyi yapmaları için onlara kaynak ve

destek sağlayarak, işle ilgili tüm gereksiz engelleri ortadan kaldırarak, onlara düzenli olarak geri bildirimde bulunarak onların iş tatminini sağlayabilirler (Altındağ vd., 2018: 12-16).

2.1.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütün en önemli kaynağı çalışanlardır ve onların performansı ve verimi örgütlerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır (Akşit Aşık, 2010: 31-32). İş tatmini insanların fiziksel ve zihinsel sağlığı ile olan ilişkisi nedeniyle önemli bir konudur. İş, insanların yaşamlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır ve insanların birçoğu çalışma hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir (Oshagbemi, 2000: 88). İş tatmini, çalışanların yalnızca kendisini ve görev yaptığı işletmeyi değil, aynı zamanda ailesini, sosyal çevresini, arkadaşlarını ve yaşam kalitesini de etkilemektedir (Özpehlivan, 2018: 61).

İş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler, çalışanların iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, işinden tatmin olmayan bir çalışan işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işletmeye geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan çalışan bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. İşinden tatmin olan çalışan işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur (Özkalp, 2013: 80).

Spector (1997) iş tatmininin önemini üç farklı neden öne sürerek açıklamıştır. Birincisi, örgütlerin insani değerlerle yönetilebilmesidir. Örgütler insani değerlere dayanarak çalışanlarına onurlu ve saygılı bir şekilde davranmaya çalışacaktır. Bu şekilde davranılan çalışanlar yüksek iş tatmini sayesinde zihinsel ve duygusal olarak daha sağlıklı olacaklardır. İkincisi, çalışanların iş tatmini veya tatminsizlik derecesi örgütsel faaliyetleri etkileyebilir. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi olabilir. İş tatmininin değerlendirilmesi işletmenin departmanları arasında çeşitli tatmin seviyelerini belirleyebilir ve bu nedenle iyileştirilmesi gereken alanların tespit edilmesine yardımcı olabilir (Green, 2000: 7).

2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, çalışanların en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bundan dolayı işletmeler çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar (Erdil vd., 2004: 17). Çalışanların işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır (Akıncı, 2002: 4).

2.1.3.1. Bireysel faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerdir (Eğinli, 2009: 38). Bireysel faktörler kişilik ile birlikte demografik özellikleri içermektedir. Staw vd. (2005) iş tatminine etki eden bireysel faktörlerin önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Spector, 2012: 227). Araştırmalar, genellikle bireysel faktörler ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koysa da, bu sonuçların tutarlı olmadığı görülmektedir. Yani aynı değişkenler arasında bazen pozitif, bazen de negatif ilişkiler tespit edilmektedir (Green, 2000: 11).

Kişilik

Her çalışan farklı bir kişiliğe sahiptir ve çalışanın bu kişiliği iş tatmini düzeyine etki etmektedir. Bir çalışanın düşüncesi ve algısı kişiliğine göre değişmektedir. Bu nedenle kişilik, çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerinin ve ne hissettiklerinin önemli bir belirleyicisidir. Çalışanın kişiliği iş hakkındaki düşüncelerin ne derece olumlu ya da olumsuz olduğunu etkiler (George ve Brief, 1992). Yaşama karşı olumlu bir eğilimi olan çalışanların işlerine karşı da olumlu bir tutumu olacaktır (George ve K.A., 2018: 94).

Yapılan araştırmalar, pozitif öz değerlendirmelere sahip kişilerin işlerinden tatmin olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu kişiler zorlayıcı işlere yönelirler ve bu işlerde başarılı olmak için gayret gösterirler. Ancak negatif öz değerlendirmelere sahip

kişiler daha kolay hedefler belirlerler ve bir zorlukla karşı karşıya kaldıklarında ise bu hedeflerinden çabucak vazgeçerler. Bu kişilerin sıkıcı ve aynı işleri yapma olasılıkları daha yüksektir (Robbins ve Judge, 2013: 82).

Sinirli ve çevresine uyum sağlayamayan kişiler daha sık iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bu kişilerin hayata bakış açısı olumsuz olduğu için başkaları ile de rahat ilişki kuramazlar (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). Olgun ve oturmuş bir kişiliğe sahip olan kişiler, azimli ve sebatkâr oldukları için iş tatminleri daha yüksektir (Akşit Aşık, 2010: 40). Kişilik iş seçimi ile ilgili olabilir. Belirli kişilik özelliklerine sahip kişiler daha iyi bir iş seçerler ve bu nedenle daha yüksek iş tatminine sahip olabilirler (Spector, 2012: 229).

Demografik özellikler

İş tatminine etki eden faktörlerden biri çalışanların cinsiyetidir. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda üç farklı sonuç ortaya çıkmıştır. Örneğin, Hoppock (1935) kadınların işlerinden daha çok tatmin olduğunu; Hullin ve Smith (1964) ile Locke vd. (1983) erkeklerin işlerinden daha çok tatmin olduğunu; Liacqua ve Schumacher (1995) ile Schroeder (2003) iş tatmini açısından erkekler ve kadınlar arasında bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir (Brown ve Sargeant, 2007: 216). Dolayısıyla cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir tutarlılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Erkeklerin yönetsel ve profesyonel mesleklere sahip olmaları, kadınların ise büro işlerine sahip olmaları daha olasıdır (Brown ve Sargeant, 2007: 216). Marshall (1984)'a göre, kadınlar erkeklere oranla içsel ödüllere daha fazla odaklanırlar, ücret ve terfilere daha az bel bağlarlar; bu nedenle de iş yerinde daha az zaman geçirirler (Oksay, 2011: 32). İş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından ziyade beklenti düzeyiyle ilgili olduğu söylenebilir. Örneğin, kadınlar işyerinde çalışma koşullarına ve sosyal ilişkilere; erkekler ise ücret, kariyer gelişimi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem verirler (Kirel, 1999: 119).

İş tatminine etki eden diğer bir faktör ise çalışanların yaşıdır. Birçok araştırma, yaşlı olan çalışanların genç olan çalışanlara göre işlerinden daha tatmin olduklarını göstermiştir. Biri İngiltere'de (Clark vd., 1996) diğeri ABD'nin de içinde bulunduğu dokuz ülkede (Birdi vd., 1995) yapılan iki büyük araştırma, yaş ve iş tatmini arasında U şeklinde eğrisel bir

ilişkinin olduğunu göstermiştir. Yani çalışanların işe başladığı zamanda yüksek olan iş tatmini 26-31 yaşları arasında düşebilmekte, yaşın ilerlemesiyle birlikte tekrar yükselebilmektedir. Bu değişimin nedeni yaş ile birlikte diğer faktörlerle de açıklanabilir.

Bu faktörlerden biri de çalışanların işteki görev süresidir. İşe yeni başlayan genç çalışanların heyecanlı ve morallerinin yüksek olmasından ve ayrıca işe yönelik beklentilerinden dolayı iş tatmini genellikle yüksektir, ancak yaşın ilerlemesi ve işte geçen sürenin artmasıyla birlikte beklentilerinin gerçekleşmediğini gören çalışanlar hayal kırıklığına uğrayabilmekte ve bu da iş tatmininde bir düşüşe neden olmaktadır. Ancak yaşın daha da ilerlemesi ile birlikte işe ve işletmeye uyum sağlayan ve deneyim elde eden çalışanların iş tatmini tekrar yükselebilmektedir (Spector, 2012: 230).

Yaşı daha büyük olan çalışanlar yaptıkları işten daha çok tatmin olurlar. Çünkü bu çalışanlar arzu edilen iş koşullarıyla var olan iş koşulları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yaparlar, daha yüksek maaş alırlar ve gençlerden daha uzun süre o işte çalışırlar (Spector, 1996), daha fazla ödül sahibi olurlar ve işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlarlar (Yelboğa, 2007: 3).

İş tatminine etki eden diğer bir faktör ise çalışanların görev süresidir. Yapılan birçok araştırma, görev süresinin iş tatmini üzerinde genellikle etkili olduğunu göstermiştir. Yani bir işletmede uzun süre görev yapan bir çalışanın, daha az görev yapan bir çalışana göre işten tatmin olma olasılığı daha yüksektir (Okpara, 2004: 335). Bu durum genellikle çalışanın işyerini tanıması, işyerine bağlanması, işteki deneyimleri ve beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkması ile açıklanabilir (Eğinli, 2009: 42).

İş tatminine etki eden diğer bir faktör ise çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar performans ve verimlilik konuları ile daha çok ilgilendikleri için işlerine karşı daha az olumsuz duygulara sahiptirler (Okpara, 2004: 335). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işe yönelik beklentileri, diğer çalışanlara göre daha yüksektir. İş bu beklentileri karşılamadığı zaman işte tatminsizlik yaşanmaktadır (Söyük, 2007: 78-79).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar genellikle daha kritik pozisyonlarda istihdam edilmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmediklerinde mutsuz olmakta ve iş tatminleri azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip

olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda istihdam edilen çalışanlar yüksek düzeyde endişe ve stres yaşamakta ve bu da iş tatmininin azalmasına neden olabilmektedir (Eğinli, 2009: 40).

2.1.3.2. Örgütsel faktörler

Smith vd. (1969) iş tatminine etki eden örgütsel faktörleri işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, yönetim tarzı ve iş arkadaşları olmak üzere beş boyutta (Luthans, 2011: 109); Spector (2012) ise ücret, terfi fırsatları, yan haklar, liderlik tarzı, iş arkadaşları, çalışma koşulları, işin kendisi, iletişim ve güvenlik olmak üzere dokuz boyutta ele almıştır (Spector, 2012: 217). Bu boyutlardan bazıları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

İşin kendisi

İşin kendisi iş tatmini ile en yüksek ilişkiye sahip bir faktördür (Schneider vd., 1992). Çalışanlar yeteneklerinin ve becerilerinin kullanılmasına fırsat sağlayan, görev çeşitliliği fazla olan, özgürlük ve performans geri bildirimi sağlayan işleri tercih ederler. Çalışanlar için işin zorluğu dengeli olmalıdır. Bir işletmede çok kolay olan işler can sıkıntısına, çok zor olan işler hayal kırıklığı ve başarısızlık duygularına, uygun zorluktaki işler ise iş tatminine neden olabilir (Green, 2000: 13).

İşin içeriği çalışanlar için önemli bir iş tatmini kaynağıdır. İşin ilginç, zorlayıcı ve itibarlı olması, çalışanlara öğrenme fırsatı vermesi ve sorumluluk yüklemesi onların yaptıkları işten tatmin olmasını sağlar (Luthans, 2011: 142). İşin çeşitliliği ve yaratıcılık gerektirmesi iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. İşte çeşitliliğinin olması çalışanların monotonlaşmasını, sıkılmasını önler ve iş tatminini de artırır. Zor veya değişken bir işi yapan ve bazılarının ulaşamayacağı sonuçları elde eden çalışanlar yaptıkları işten tatmin olurlar. Bunun yanı sıra, çalışanlar yeteneklerine uygun işleri yapmalıdırlar. Aksi durum tatminsizlik yaratmaktadır (Söyük, 2007: 85).

Hackman ve Oldham (1975)'in iş özellikleri kuramına göre, çalışanların iş tatminine etki eden beş temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Spector, 2012: 223):

- ✓ Beceri çeşitliliği: Bir işi yapmak için gerekli olan farklı becerilerin sayısıdır.
- ✓ Görev bütünlüğü: Bir çalışanın işin ya tamamını ya da bir kısmını yapmasıdır.

- ✓ Görevin önemi: Bir işin diğer çalışanlar üzerindeki etkisidir.
- ✓ Özerklik: Bir çalışanın işini uygun gördüğü şekilde yapabilme özgürlüğüdür.
- ✓ Geri bildirim: Bir çalışana işini ne kadar doğru yaptığına ilişkin verilen bilgidir.

Bu beş temel özelliğin bir araya getirilmesi bir işin kapsamını, karmaşıklığını ve zorluğunu göstermektedir. İş özellikleri kuramına göre, yüksek kapsamın iş tatminine, düşük kapsamın ise can sıkıntısına ve tatminsizliğe yol açtığı varsayılmaktadır.

Özel bilgi ve yetenek gerektiren pozisyonlarda bulunan çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları belirlenmiştir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programlarının ve esnek çalışma saatlerinin olması, yapılan işin çalışanın yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte çalışana fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de çalışan üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

Yeteneklerine uygun kritik pozisyonlarda istihdam edilen ve bu pozisyonlarda ulaşılması zor olan hedeflere ulaşan yani zoru başaran ve böylece işletmenin rekabet avantajı elde etmesine önemli katkılar sunan ve bunun sonucunda da önemli kazanımlar elde eden çalışanlar yaptıkları işten daha çok tatmin olacaktır. Ayrıca bu kritik pozisyonlarda icra edilen karmaşık, zor ve çeşitli işler çalışanların yeteneklerini geliştirmesine veya yeni yetenekler edinmesine olanak sağlayacaktır. Yeteneklerini geliştiren çalışanlar daha üst düzey pozisyonlara terfi etme fırsatı yakalayacaktır. Bu da onların iş tatminini arttıracaktır.

Ücret

İşletmeler insan gücünün ve onun doğru yönlendirilmesinin rekabet üstünlüğü sağlamada sermaye kadar önemli hale geldiğini kabul etmişlerdir. Bunu keşfeden çoğu işletme yetenekli kişileri cezbetmek, işletmede tutmak ve onların performansını arttırmak için ücreti bir araç olarak kullanmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 127). Ücret çalışanların motivasyonunu yükselten ve işine karşı beslediği duygulara pozitif etki eden önemli faktörlerden biridir (Özpehlivan, 2018: 53).

Ücret çalışanlar tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanların işyerine yapmış olduğu katkının bir karşılığı, aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret, çalışanların iş tatmini ile yakından ilişkili olan bir değişkendir (Eğimli, 2009: 41).

Ücret iş tatmini açısından önemli fakat karmaşık ve çok boyutlu bir faktördür. Ücret çalışanların yalnızca temel ihtiyaçlarının karşılanmasına değil, aynı zamanda üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasına da yardımcı olur. Çalışanlar kendilerine verilen ücrete bakarak, işletmeye olan katkıları hakkında yöneticilerinin ne düşündüğünü tahmin edebilirler (Luthans, 2011: 142). İşverenler, işletmeye sundukları veya sunacakları önemli katkılarından dolayı yetenekli çalışanlara daha fazla ücret verirler ve böylece onları işletmede tutmaya çalışırlar. Ancak bu çalışanlar işletmeye sunmuş oldukları katkının karşılığı olan ücreti alamadıkları zaman işte tatminsizlik yaşarlar ve bu da onların başka bir işletmeye geçmelerine neden olabilir.

İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışanlar için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışanlar yaptıkları iş ile aldıkları ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücreti benzer işleri yapan diğer çalışanların ücreti ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkiler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Ancak bir işletmede benzer niteliklere ve deneyime sahip çalışanlara eşit ücret ödenmediğinde, bu çalışanlar kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürler (George ve K.A., 2018: 92). Bu düşünceye sahip çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşur ve bu da onların iş tatminini azaltır.

Terfi fırsatları

Terfi fırsatları, çalışanların örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde daha üst kademede bulunan pozisyonlara getirilme olanağının bulunmasıdır. Bu yüzden terfi fırsatları iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir (Luthans, 2011: 142). Çalışanlar terfi kararlarının adil ve uygun bir performans değerlendirme sistemi kullanılarak verildiğini algıladıklarında işten daha fazla tatmin olurlar (George ve K.A., 2018: 92).

Terfilerin sık, adil ve yeteneğe dayalı yapılıp yapılmadığı ile birlikte örgütün terfi politikaları ve bu politikaların uygulanması çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Bazı çalışanlar terfi ile birlikte daha fazla sorumluluk alacakları ve çalışma saatleri artacağı için çok sık terfi etmek istemezler. Ancak terfi, çalışanlara daha iyi kişisel gelişim, daha iyi ücret ve daha iyi prestij sağlayacağı için birçok çalışan tarafından da önemsenmektedir (Colquitt vd., 2015: 101).

Terfi, elde edilecek ücreti arttıracığından ve çalışanın sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu olumlu yönde etkileyeceğinden dolayı birçok çalışan daha üst pozisyonlara terfi etmek ister (Karadal, 1999). Terfi, çalışanları çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Erdoğan, 2002). Bu durumda ise, işe yönelik tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışanlar işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girerler. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı çalışanların işinden tatmin olmasına neden olur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Yeteneklerini geliştiren ve yeni deneyimler kazanan yetenekli çalışanlar belirli bir süre sonra bulundukları pozisyonun gerektirdiği yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacaklardır. Bu çalışanlar hem belirli kazanımlar elde etmek hem de işletmeye daha önemli katkılar sunmak için yetki ve sorumlulukların daha fazla olduğu üst düzey pozisyonlara terfi etmek isteyeceklerdir. Bu çalışanları uzun süre aynı pozisyonda tutmak ve aynı işleri yapmalarını sağlamak onların çalışma şevkini kıracaktır. Terfi, çalışanları çalışmaya ve başarılı olmaya motive eden önemli bir unsurdur. Ancak bir işletmede terfi etmeyi hak eden bir çalışanın yerine hak etmeyen terfi etmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratacak ve böylece işten duyulan tatmin azalacaktır. Bu yüzden işletmeler adil bir terfi sistemi oluşturmalı ve sadece hak edenlerin terfi etmesini sağlamalıdır.

Yönetim tarzı

Yöneticiler orta düzeyde önemli bir iş tatmini kaynağıdır. İş tatminini etkileyen iki yönetim tarzı vardır. Bunlardan birincisi, çalışan merkezli yönetim tarzıdır. Bu tarzı benimseyen yöneticiler çalışanların ne kadar iyi çalıştığını kontrol ederler, onlara yardım ederler ve önerilerde bulunurlar, onlarla kişisel ve resmi düzeyde iletişim kurarlar. İkincisi

ise, çalışanları kendileriyle ilgili alınan kararlara katılmalarına izin veren bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzı çoğu durumda yüksek iş tatmini sağlar (Luthans, 2011: 143).

Günümüz toplumunda çalışanları yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak, çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholsan, 2003). İş süreçlerinde çalışanların fikrini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler çalışanlarda tatminsizlik duygusuna yol açacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Çalışanları kararlara dahil etmek, yöneticilerin onlara ve fikirlerine değer verdiğini göstermektedir. Çalışanlar yönetim mekanizmasının içerisinde yer alarak kendilerine ve fikirlerine önem verildiğini hissederler, işletmedeki geleceği hakkında asgari düzeyde de olsa bilgi sahibi olurlar. Bu da çalışanların işlerinden tatmin olmasına katkı sağlar. Kararlara katılan çalışanlar işlerine, çalışma arkadaşlarına ve yönetim birimlerine olumlu hisler geliştirecek ve iş tatmin düzeyleri yükselecektir (Özpehlivan, 2018: 56-57).

Yöneticilerin tembel, rahatsız edici ve çalışanlara mesafeli olması yerine yetkin, kibar ve iyi bir iletişimci olması çalışanların iş tatminini arttırır. Çalışanların birçoğu yöneticileri hakkında iki soruya cevap arar. (1) Yöneticilerim değer verdiğim şeyleri elde etmeme yardımcı olabilirler mi? ve (2) Yöneticilerim sempatik insanlar mıdır? İlk soru, yöneticilerin çalışanlara iyi bir performans için yeterli ödül verip vermediğine, çalışanların gerekli kaynakları elde etmelerine yardımcı olup olmadığına ve çalışanları gereksiz dikkat dağıtıcı şeylerden koruyup korumadığına bağlıdır. İkinci soru, yöneticilerin iyi bir kişiliğe sahip olup olmadıkları ile birlikte çalışanlarla benzer değerleri ve inançları paylaşıp paylaşmadıklarına bağlıdır (Colquitt vd., 2015: 101).

Robbins (1989) yöneticilerin çalışanlara destek olması ve onları dinlemeye istekli olması durumunda çalışanların iş tatmininin artacağını ileri sürmüştür. Çalışanlar kendilerine saygı duyan ve ihtiyaçlarını karşılayan yöneticilerle çalışmayı daha çok tercih ederler (George ve K.A., 2018: 93). Çalışanlarına işlerinde yardımcı olan, onlarla etkili bir şekilde iletişim kuran ve onlara düzenli olarak yapıcı geri bildirimde bulunan yöneticiler, onların iş tatminini arttırabilir (Green, 2000: 14).

Çalışanlar kendilerini sürekli denetleyen, kendi başlarına karar almalarına izin vermeyen, kendileri ile aralarına sürekli mesafe koyan, bireysel gelişimlerine destek vermeyen ve başarılarını yeterince takdir etmeyen yöneticiler ile çalışmak istemezler. Bu tür yöneticilere bağlı olan çalışanlar işlerini ve işletmelerini çok sevseler bile yöneticilerinin yönetsel davranışlarından dolayı işletmede kalmak istemezler. Gallup tarafından yayımlanan “State of the American Manager” raporuna göre, her iki çalışandan biri kariyerlerinin belli bir noktasında yöneticilerinden uzaklaşmak ve yaşamlarını daha da iyileştirmek için işletmelerinden ayrılmışlardır (Harter ve Adkins, 2015). “Çalışanlar işletmelerinden değil, yöneticilerinden ayrılırlar” sözü, çalışanların iş tatmininde yöneticilerin kritik olan rolünü özetlemektedir.

İş arkadaşları

İş grubunun veya ekibinin niteliği iş tatmini üzerinde etkili olabilir. Arkadaş canlısı ve yardımsever iş arkadaşları ya da ekip üyeleri bireysel çalışanlar için orta düzeyde bir iş tatmini kaynağıdır. İyi bir iş grubu işin yapılması esnasında çalışanlara destek verebilir, rahatlık sağlayabilir, tavsiyede bulunabilir ve yardım edebilir. İyi bir iş grubu veya etkili bir ekip işi daha keyifli hale getirebilir. Çalışanlar böyle bir iş grubuna sahipse iş tatminleri yüksek, aksi durumda iş tatminleri düşük olacaktır (Luthans, 2011: 143).

Bir işletmede hiçbir iş tek başına yapılmaz, yapılan her iş bir grup çabasıdır. Dolayısıyla iş tatmini düzeyi, çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkisine bağlıdır. Destekleyici ve arkadaş canlısı iş arkadaşları olan çalışanlar işten daha çok tatmin olurlar (Robbins, 2005). Çalışanların iş arkadaşları işlerinden ve işletmelerinden ne kadar memnunsal, bu çalışanlar da o kadar memnun olacaktır. Benzer şekilde çalışanların iş arkadaşları işletmede ne kadar yüksek bir statüye sahipse, bu çalışanların iş tatmini düzeyi de o kadar yüksek olacaktır (George ve K.A., 2018: 93).

Çalışanların birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının tembel, boşboğaz, can sıkıcı ve memnuniyetsiz olmaları yerine akıllı, sorumlu, yardımsever, eğlendirici ve ilgi çekici olmaları onların iş tatminini artırır. Çalışanlar yönetim tarzında olduğu gibi iş arkadaşları ile ilgili iki soruya cevap ararlar. (1) İş arkadaşlarım işimi yapmama yardımcı olabilirler mi? ve (2) İş arkadaşlarımla etrafımda olması beni mutlu eder mi? İlk soru önemlidir, çünkü çalışanlar işini yaparken bir ölçüde iş arkadaşlarına güvenirlir. İkinci soru da

önemlidir, çünkü çalışanlar ailelerinden daha çok iş arkadaşlarıyla zaman geçirirler. Dolayısıyla iş arkadaşlarının cana yakın ve eğlendirici olması çalışma haftasının daha mutlu ve hızlı geçmesini sağlayabilir. Ancak iş arkadaşlarının saygısız ve sinir bozucu olması onlarla geçirilen bir günü bile cehenneme çevirebilir (Colquitt vd., 2015: 101).

Çalışma koşulları

Çalışma koşulları iş tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Çalışma koşulları iyi ise yani ortam temiz ve ilgi çekici ise çalışanlar işlerini daha severek ve isteyerek yapacak ve bu da iş tatminine neden olacaktır. Ancak çalışma koşulları kötüyse yani ortam aşırı sıcak, nemli, kirli ve gürültülü ise çalışanlar işlerini yaparken çok zorlanacak ve bu da tatminsizliğe neden olacaktır (Luthans, 2011: 143). Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak, evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126). Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından çok önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

İletişim

İşletmelerde meydana gelen birçok problem iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. İşletmelerde çalışanları en çok rahatsız eden yapılan iş değil; iletişimsizliktir. Çalışanlar sorunlarını yöneticilerine ve arkadaşlarına çekinmeden hatta korkmadan paylaşabilmelidir. Korku ve endişeden dolayı sorunlarını paylaşamayan çalışanlar sorunlarını içine atmakta ve ileriki zamanlarda çözümü olmayan daha büyük sorunlar haline gelmektedir. Bu durum çalışanların işletmelerinden soğumalarına ve zamanla uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Odabaşı, 2010: 157).

İletişim olmadan işletmelerin görevini yerine getirmesi ve amaçlarına ulaşması neredeyse imkansızdır. Bir işletmede iletişimin yeterli düzeyde olmaması durumunda yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi olmayacağından işletmeler zamanla yok olacaktır. Ayrıca yöneticiler ve çalışanlar duygu ve düşüncelerini birbirleri ile paylaşamadıkları için işletmede birlik, beraberlik ve bütünlük olmayacak ve dolayısıyla işbirliğini sağlamak zorlaşacaktır (Akıncı, 1998: 148). Böyle bir işletmede çalışanların işten tatmin olması ve işletmeye önemli katkı sunması mümkün değildir.

2.1.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini örgütsel davranışta en önemli ve en çok çalışılan tutumlardan biridir. İş tatmini konusundaki ilginin nedeni, bir çalışanın işinden tatmin olup olmadığının sadece çalışan için değil, aynı zamanda iş arkadaşları, yöneticiler, gruplar, ekipler ve bir bütün olarak işletme için önemli sonuçlara neden olmasıdır (George ve Jones, 2012: 83). İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Erdoğan, 1997: 378).

Çalışanların iş tatmininin yüksek olması örgütsel verimliliği ve örgütsel bağlılığı arttırırken, işgücü devir hızını ve işe olan devamsızlıkları azaltmaktadır. Bu tür sonuçlar ise örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 27).

İş tatminsizliğinin örgüt ve çalışan açısından birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bunlar çalışanı örgütten uzaklaştıran, örgütü ise iş sonuçları yönünden zora sokan durumlardır (Özpehlivan, 2018: 60). Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt çalışanların iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3).

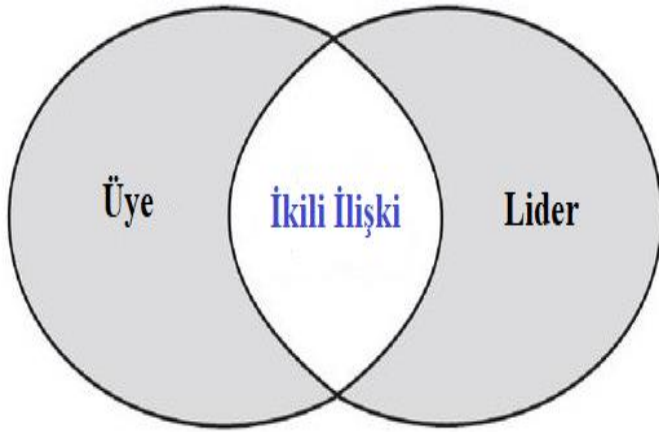
Yetenekli çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan yani onların iş tatminini sağlayamayan işletmelerin onları işletmede tutması mümkün değildir. Ayrıca piyasadaki en yetenekli kişilere ulaşması ve onları cezbetmesi de çok zordur. İşinden tatmin olmayan çalışanların kendini işine vermesi, yüksek performans göstermesi ve dolayısıyla işletmeye önemli bir değer katması da imkansızdır. Bu hususlar dikkate alındığında, iş tatmininin hem çalışanlar hem de işletmeler açısından çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Bu kısımda lider-üye etkileşimi teorisi, lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimi, lider-üye etkileşiminin teorik temelleri, boyutları, gelişim süreci, kalitesi, öncülleri ve sonuçları ele alınmaktadır.

2.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlik, “sadece liderin üyeyi etkilediği bir süreç değil, aynı zamanda üyenin de lideri etkilediği çift taraflı bir süreçtir” (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisine göre liderlik, lider ve üye arasında bir ilişki kurulduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Yammarino ve Danserau, 2008: 137). LÜE Teorisi lider ve üye arasındaki ikili ilişkiyi analiz seviyesi olarak kabul eden tek teoridir (Gerstner ve Day, 1997: 827). LÜE Teorisi liderlik teorileri içerisinde ilişki temelli bir teori olarak görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). LÜE Teorisi liderliği, lider ve üye arasındaki etkileşime odaklanan bir süreç olarak kavramsallaştırmakta ve aşağıdaki Şekil 2.1’de görüldüğü gibi ikili arasındaki bu ilişkiyi liderlik sürecinin odak noktası haline getirmektedir (Northouse, 2016: 138).



Şekil 2. 1. Liderliğin Boyutları

Kaynak: Northouse, 2016: 138.

Graen ve arkadaşları (1973-1975) tarafından öne sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange) Teorisi, lider ve üyeler arasındaki ikili ilişkilere odaklanarak diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 618; Gerstner ve Day, 1997: 827). Geleneksel liderlik teorilerinden olan Özellikler Teorisi (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1963), Davranışsal Yaklaşım (Katz vd., 1950; Likert, 1961), Durumsallık Modelleri (Fiedler, 1967) ve Amaç-Yol Teorisi (House, 1971; House ve Mitchell, 1975) liderin tüm üyeler ile ilgili ortalama bir algıya sahip olduğunu kabul etmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451).

Başka bir deyişle, geleneksel liderlik teorilerinin birçoğu liderin tüm üyelere benzer şekilde veya aynı tarzda davrandığını öne sürmektedir. Ancak LÜE Teorisi, liderin tüm üyelere aynı şekilde davranmadığını, bunun yerine her bir üye ile farklı ilişkiler geliştirdiğini ileri sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43).

LÜE Teorisi, liderin sınırlı olan kaynak, zaman ve enerjisinden dolayı tüm üyeler ile aynı tarzda bir ilişki geliştiremeyeceğini savunmaktadır (Kang ve Stewart, 2007: 532). Lider yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı yalnızca kritik pozisyonlarda bulunan birkaç önemli üye ile daha kaliteli ilişkiler geliştirirken, diğer üyeler ile resmi otoriteye, kurallara ve politikalara dayalı ilişkiler geliştirmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

LÜE Teorisine göre, lider kendisine bağlı olan üyeleri grup içi üyeler ve grup dışı üyeler olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Grup dışı üyelerle olan ilişkiler sözleşmelere dayalıdır ve lider-üye etkileşimi düşüktür. Grup içi üyelerle olan ilişkiler ise karşılıklı güvene, saygıya, sevgiye, etkiye, iletişime, ödüllere dayalıdır ve lider-üye etkileşimi yüksektir (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Liden ve Maslyn, 1998: 43).

LÜE Teorisine göre, liderler belirli yetkinliğe ve beceriye sahip olan, güvenilir olan, daha büyük sorumluluk almak isteyen üyelere ayrıcalıklı davranışlar gösterirler. Bu üyeler resmi iş görevlerinin ötesine geçerek örgütlerine daha fazla katkıda bulunurlar ve bulundukları birimin/bölümün başarısı için en kritik görevlerde sorumluluk üstlenirler. Buna karşılık, liderlerinden daha çok ilgi, destek ve duyarlılık görürler. Grup içinde yer almayan üyeler ise iş birimindeki rutin ve sıradan görevleri yaparlar ve liderleriyle daha resmi ilişkiler içerisinde bulunurlar (Liden ve Graen, 1980: 451-452).

Grup içi üyeler iş tanımında belirtilen işlerden daha fazlasını yapmaya isteklidirler ve bulundukları grubun veya örgütün hedeflerine ulaşması için yenilikçi yol ve yöntemler ararlar. Lider ise bu ekstra çabalarından ve bağlılıklarından dolayı bu üyelere daha fazla sorumluluk verir ve daha fazla fırsat sağlar. Ayrıca onlara daha fazla zaman ayırır ve onlarla daha çok ilgilenir. Grup dışı üyeler ise iş tanımında belirtilen işler dışında ekstra başka bir iş yapmazlar. Lider bu üyelere iş sözleşmesine göre davranır ve özel bir ilgi göstermez. Bu üyeler yaptıkları işin karşılığında sadece standart faydalar elde ederler (Northouse, 2016: 144).

LÜE Teorisi lider ve üyeler arasında duygusal desteğin ve değerli kaynakların değişim derecesine odaklanır. Bu nedenle teorinin ana odağı, lider ve üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini belirlemek, düşük kaliteli ilişkide iyileştirmeler yaparak ilişkinin kalitesini arttırmak, yüksek kaliteli ilişkiyi devam ettirmek ve böylece hem etkileşimde bulunan tarafların hem de tarafların içinde bulunduğu örgütün yüksek performans göstermesini sağlamaktır (Kang ve Stewart, 2007: 532).

2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişimi

Graen ve Uhl-Bien (1995: 225) LÜE Teorisinin gelişim sürecinin aşağıdaki dört farklı aşamadan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir.

- ✓ Farklılaşan ikili ilişkilerin keşfedilmesi (Dikey İkili Bağlantı Modeli),
- ✓ LÜE ilişkisinin özelliklerinin ve örgütsel etkilerinin araştırılması (Lider-Üye Etkileşimi),
- ✓ İkili ortaklık (ilişki) oluşturma ve tanımlanması (Liderlik Oluşturma),
- ✓ Farklılaşmış ikili ilişkilerin grup ve ağ seviyesinde bir araya getirilmesi (Takım Oluşturma).

LÜE Teorisinin gelişim süreci aşamaları aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225-234).

1. Aşama: LÜE konularına ilişkin ilk çalışmalar sosyal uyum (Graen vd., 1973) ve dikey ikili bağlantı araştırmaları (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975) ile başlamıştır. Yapılan araştırmalarda, liderin her bir üye ile farklı ilişkiler geliştirdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte lider ve üyeler arasında karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük ile karakterize edilen yüksek kaliteli ilişkilerin (grup içi) ve düşük güven, saygı ve yükümlülük ile karakterize edilen düşük kaliteli ilişkilerin (grup dışı) olduğu saptanmıştır. Yüksek kaliteli ilişkilerde, üyeler lidere güvenirler ve görev tanımlarının dışına çıkarak ekstra rol davranışında bulunurlar. Düşük kaliteli ilişkilerde ise, üyeler sadece görev tanımlarında belirtilen işleri yaparlar. Bu aşamada, sınırlı olan zaman ve sosyal kaynakların ek yatırımlar gerektirmesi nedeniyle liderin tüm üyeler yerine sadece birkaç üye ile yüksek kaliteli ilişkiler geliştireceği vurgulanmaktadır.

2. Aşama: Bu aşamada lider-üye etkileşimine yönelik terminoloji dikey ikili bağlantıdan lider üye etkileşimine kaymıştır. Bununla birlikte LÜE ilişkisinin özellikleri ve LÜE ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri analiz eden araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar, farklılaşmış ilişkilerin varlığı ile birlikte bu ilişkilerin tanımlanması ve nasıl geliştiğine ilişkin daha fazla doğrulama sağlamıştır. Ayrıca sonuçlar, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ile birçok çıktı değişkeni arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Bu yaklaşım dikey ikili bağlantı teorisinden farklıdır, çünkü bir iş birimindeki farklılaşmış ilişkilerin ötesine geçerek bu ilişkilerin nasıl geliştiğini ve ilişkilerin sonuçlarının örgütsel işleyiş için ne gibi sonuçlar doğurduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu aşamada yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, lider ve üyeler yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri geliştirdiklerinde ve bunu sürdürdüklerinde etkili liderlik süreçlerinin gerçekleştiği görülmektedir.

3. Aşama: Bu aşamada yapılan araştırmalar, grup içi ve grup dışı yaklaşımın ötesine geçerek etkili liderlik ilişkilerinin (liderlik oluşturma) geliştirilmesi yoluyla daha etkili liderlik sürecinin oluşturulmasına odaklanmıştır. Bu yaklaşım, liderin kendisine bağlı olan üyeler arasında ayrımcılık yapmasına değil, her biriyle ortaklık (ilişki) geliştirmek için nasıl birebir çalışabileceğine vurgu yapmaktadır. Bu aşamada lider ve üyeler arasında gelişen bir ortaklık ilişkisi vurgulanmaktadır. Bu aşamada liderin sadece bazı üyelerle değil tüm üyelerle ilişkiler geliştirmesi, LÜE sürecinin üyeler tarafından daha adil olarak algılanmasına etki edecek ve ayrıca bu ilişkilerin yüksek kaliteli olması durumunda etkili bir liderliğe ve örgütsel yetkinliğe ulaşılmış olunacaktır.

4. Aşama: Bu aşamaya kadar olan süreçte LÜE ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu, çalışma grubu içindeki ikililer ve bağımsız ikililer olarak LÜE ilişkilerine odaklanmıştır. Ancak bu aşamada LÜE bağımsız ikili ilişkilerden ziyade birbirlerine bağlı sistemlerdeki veya ağ takımlarındaki ikili ilişkiler olarak ele alınmıştır. Bu aşamada ilişkinin kapsamı ikili ilişkilerden büyük topluluklara kadar genişlemiştir ve örgütsel sistem içinde ve üzerinde ikili ilişkilerin nasıl düzenleneceği araştırılmıştır (Schriesheim vd., 1999: 65). Lider ve üyeler arasındaki ilişkiler sadece bir iş birimi ile sınırlı değildir; iş birimini, fonksiyonel ve hatta örgütsel sınırları aşmaktadır. Ayrıca bu ilişkiler sadece lider ve üyeler arasında gerçekleşen resmi ilişkiler ile sınırlı değildir, aynı zamanda akranlar, takım arkadaşları, örgütsel düzeyler ve örgütler arasındaki liderlik ilişkilerini de içermektedir.

2.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

LÜE'nin teorik temelleri Rol Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisine dayanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Her iki teori de lider-üye etkileşiminin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadır (Kang ve Stewart, 2007: 534).

2.2.3.1. Rol Teorisi

Lider-üye etkileşiminin teorik temeli Rol Teorisinden faydalanılarak inşa edilmiştir. Bu teoriye göre, lider belirli roller çerçevesinde üyelerine çeşitli görevler vererek onları test eder. Liderin üyelere ilişkin rol beklentisi ile üyelerin bu görevleri yerine getirip getirmemesi ve güvenilir olup olmaması lider-üye etkileşiminin kalitesini belirlemektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Liderin ve üyelerin rolünü anlamada önemli bir katkıda bulunan Rol Teorisi, liderin rol beklentileri ile üyelerin bu beklentileri ne ölçüde karşıladığı etkileşim sürecinin ilişkisel bağlamını oluşturmaktadır (Kang ve Stewart, 2007: 535).

Graen (1976)'ın ifade ettiği gibi örgüt üyeleri, işlerini roller aracılığıyla gerçekleştirirler. Üyelerin rolleri sadece yazılı iş tanımları veya diğer resmi belgelerden ziyade “rol oluşturma işlemi” denilen resmi olmayan bir süreç sonucunda gelişmektedir (Graen vd., 1977: 492). Bu rol oluşturma işleminin önemli bir yönü, rollerin belirsiz ve eksik bir şekilde belirtilmiş olması ve örgütün üyeleri tarafından tamamlanması veya tanımlanması gerektirir. Buna göre, üyelerin rol performansı üzerinde kazanılmış hakları olan lider, üyeler üzerinde rol beklentisi biçiminde bir baskı oluşturabilir. Bir örgütte üyelerin bağlı olduğu birçok yönetici olsa da, çoğu örgütün hiyerarşik yapısı nedeniyle üyelerin ilk amiri en etkili rol belirleyicidir. Çoğu durumda, sadece amirler rol beklentilerini gerçekleştirmek için resmi yaptırımları meşru bir şekilde kullanabilirler. Bu nedenle yeni bir üyenin örgüte uyum sağlama sürecinde ve rolünü belirlemede ana rol belirleyici, yeni üye ve ilk amiri arasındaki kişiler arası ilişkilerdir. Bu kişiler arası ilişkiler, büyük ölçüde üyenin belirli bir birim içinde oynayacağı rolün türünü belirler (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

LÜE Teorisi rol oluşturma yaklaşımının bir işlemleştirilmesi olarak görülür. Rol gelişimi, doğal olarak farklılaştırılmış rol tanımları ile sonuçlanacak ve bunun sonucunda çeşitli lider üye ilişkileri ortaya çıkacaktır. Bu farklılaşmanın ortaya çıkmasında tüm liderlerin

karşılaştıkları en temel sorun zamanlarının sınırlı olmasıdır. Liderler zaman baskısından dolayı sadece birkaç önemli üye ile daha kaliteli ilişkiler geliştirirken, diğer üyelerle resmi otoriteye, kurallara ve politikalara dayalı ilişkiler geliştirirler. Bu mantıksal yaklaşım, üyelerin rollerinin ve dolayısıyla lider-üye etkileşimi kalitesinin iki temel kategoriye ayrılacağını ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi olan grup içi üyelik; yüksek güven, iletişim, destek ve ödüller ile karakterize edilmektedir. İkincisi olan grup dışı üyelik ise; düşük güven, iletişim, destek ve ödüller ile karakterize edilmektedir. Neredeyse tüm liderlerin, üyelerini bu şekilde farklılaştırdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca bu “grup üyelikleri” oldukça hızlı bir şekilde gelişme ve oluştuktan sonra da sabit kalma eğilimindedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

2.2.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi liderin ve üyelerin rolüne odaklanmak yerine, aralarındaki etkileşime odaklanmaktadır (Kang ve Stewart, 2007: 535). Bu teorinin temel ilkelerinden biri, lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin zaman içinde güven, sadakat ve karşılıklı bağlılığa dönüşmesidir. Bunun gerçekleşmesi için tarafların değişimin belirli kurallarına uyması gerekmektedir. Değişim kuralları bir değişim ilişkisi içindeki katılımcılar arasında oluşan veya onlar tarafından benimsenen bir durumun normatif biçimde tanımlanmasıdır. Dolayısıyla değişim esnasında tarafların uyması gereken kurallar ve normlar değişim sürecinin ana hatlarını oluşturmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875).

Blau (1964) tarafından açıklandığı gibi, sosyal değişimler açıkça belirtilmemiş yükümlülükleri zorunlu kılmaktadır. Bir kişi başka bir kişiye bir iyilikte bulunduğu zaman, tam olarak ne zaman ve ne şekilde gerçekleşeceğini bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğe bir karşılık verileceğine dair bir beklenti içinde olur (Gouldner, 1960). Çalışanlar değişimdeki algılanan dengeyi belirleyen Karşılıklılık Normu ile işteki sosyal değişim ilişkilerine uzun dönemli bir yaklaşım sergileme eğilimindedir (Wayne vd., 1997: 82).

Blau (1964)’nın Sosyal Değişim Teorisine olan katkısı ekonomik ve sosyal değişimleri karşılaştırmasıdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882). Blau (1964) sosyal değişim ile ekonomik değişim arasındaki farkı şu şekilde açıklamaktadır. Sosyal değişim bireysel yükümlülük, minnet ve güven gibi duyguları kapsarken; ekonomik değişimde bu tür duygulara yer verilmez. Sosyal değişim ile ekonomik değişim arasındaki bu ayrım, LÜE

araştırmalarında yer alan düşük (grup dışı) ve yüksek (grup içi) değişimlerin nasıl ayırt edildiğinin temelini oluşturmaktadır. Düşük kaliteli lider-üye etkileşimi, iş sözleşmelerinde belirtilen hususların ötesine geçmeyen ekonomik değişimler ile karakterize edilirken; yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, iş sözleşmelerinde belirtilen hususların ötesine geçen sosyal değişimler ile karakterize edilmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997: 522-523).

Lider-üye ilişkileri sosyal değişimlere dayanmaktadır. Blau (1964) sosyal değişimlerin, ekonomik değişimlerin aksine artan yükümlülük, minnet ve güven duygularıyla sonuçlandığını ileri sürmüştür. Sonuç olarak lider ve üyeler arasındaki sosyal değişimlerin sayısı arttıkça, lider ve üyeler arasındaki ilişkinin kalitesi muhtemelen daha da güçlü ve kalıcı hale gelecektir. Örgütsel ortamda meydana gelen sosyal ilişkilerde çeşitli maddi ve maddi olmayan unsurlar karşılıklı olarak değiştirilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Örneğin; tavsiye, bilgi, çaba, sosyal destek ve arkadaşlık potansiyel sosyal para birimleri olarak tanımlanmıştır (Sparrowe ve Liden, 1997). Dienesch ve Liden (1986) lider-üye ilişkilerinin değiştirilen sosyal para birimlerine göre farklılaşabileceğini savunmuşlardır. Dolayısıyla lider-üye ilişkileri, birkaç farklı sosyal değişim türünden meydana gelebildiği gibi, bu ikili ilişkiler bu değişimlere dayanarak farklılaştığında en uygun şekilde değerlendirilir. Buna göre, tek boyutlu bir LÜE ölçeğiyle ölçüldüğü zaman benzer gibi görünen ikili ilişkiler gerçekte farklı değişim türlerine dayanabilir ve çok farklı olabilir (Liden ve Maslyn, 1998). Örneğin, bir lider-üye ilişkisi her iki tarafın projeleri bitirmek için uzun saatler çalışmaya istekli olmasına dayanırken, bir diğer ilişki tarafların birbirleri ile birlikte çalışmaktan hoşnut olmasına dayanabilir. Bu her iki durumda da lider ve üye arasında yüksek düzeyde bir ilişki olabilir ancak etkileşimleri (etkileşimin öncülleri ve sonuçları) çok farklı olabilir. Bu nedenle LÜE’ni tek boyutlu bir ölçekle değerlendirmek, LÜE ilişkilerinin tüm kapsamını veya niteliğini yakalamada yetersiz olabilir (Greguras ve Ford, 2006: 435).

2.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

LÜE’nin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu savunan Dienesch ve Liden (1986) bu boyutları “katkı”, “sadakat” ve “etki” şeklinde sınıflandırmışlar ve bireyler arasında her bir boyutun ağırlığında veya öneminde farklılıklar olabileceğini savunmuşlardır. Buna göre lider-üye ilişkileri bu boyutların birine, ikisine veya üçüne dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 45). Benzer şekilde Graen ve Uhl-Bien (1995)

bu boyutları “saygı”, “güven” ve “sorumluluk” şeklinde sınıflandırmışlardır. Ancak bu boyutlar kişisel ilişkiler yerine, resmi iş ilişkilerine dayanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 237). Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen üç boyuta “profesyonel saygı” boyutunu ekleyerek lider-üye etkileşiminin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğunu öne sürmüşlerdir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bu boyutlar aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.2.4.1. Katkı

Katkı, lider-üye ikilisinin karşılıklı hedefleri (açık veya gizli) doğrultusunda ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetlerin algılanan miktarı, yönü ve kalitesidir (Dienesch ve Liden, 1986: 624). İş odaklı faaliyetlerin değerlendirilmesinde önemli olan, ikili ilişkide üyenin daha fazla sorumluluk alma ve iş tanımında ve/veya iş sözleşmesinde belirtilmeyen görevleri de yerine getirme seviyesidir ve liderin bu faaliyetlerde bulunması için üyeye daha fazla kaynak ve fırsat sağlama derecesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Lider-üye ikilisinin algılanan katkı düzeyi, üyeye verilen ve kabul edilen görevlerin sayısı, zorluğu ve kritikliği üzerinde sadakat veya etkiye göre daha güçlü bir etkiye sahip olmalıdır. Lider, üyenin zor, kapsamlı veya kritik görevleri başarıyla tamamlayabilmesi için onun yeteneğine ve istekliliğine güvenmelidir. Üye de kendi yeteneğine güvenmeli ve daha büyük bir iş yükünü kabul etmeye daha istekli olmalı ve liderden rehberlik, tavsiye, destek ve uygun kaynakları alacağından emin olmalıdır (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

2.2.4.2. Sadakat (Bağlılık)

Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen ikinci LÜE boyutu, liderin ve üyenin birbirine ne ölçüde “sadık” olduğu ile ilgilidir. Sadakat, hem liderin hem de üyenin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini ne ölçüde desteklediklerini gösterir. Sadakat, lider ve üye etkileşiminin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Sadakat, liderin üyeye ne tür bir görev vereceğini belirlemede bir fikir verir. Lider bağımsız karar vermeyi ve sorumluluk gerektiren görevleri sadakati yüksek olan üyelerin üstlenmesini ister (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Sadakat, lider ve üyenin sorgusuz sualsiz birbirlerinin kararlarına ve yaptıkları hareketlere sahip çıkmayı, saygı duymayı, örgütte çalışan diğer kişilere karşı birbirlerini savunmayı kapsar (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Sadakat, lider ve üyenin yakın çevresindeki dış güçlere karşı birbirlerini korumaları ile

ilgilidir. Lider üyenin gösterdiği yüksek sadakate karşılık, onun gelişimine destek verir ve böylece ilişkinin devam ettirilmesini sağlar (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

2.2.4.3. Etki

Etki, lider-üye ikilisinin iş veya mesleki değerlerden ziyade kişiler arası çekiciliğe dayalı birbirlerine karşı besledikleri sevgi olarak tanımlanır (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Bu tür bir sevgi, kişisel olarak ödüllendirici bileşenleri ve sonuçları olan arkadaşlık gibi bir ilişkinin arzusu veya oluşumunda kendini gösterebilir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Lider ve üye arasındaki karşılıklı sevgi LÜE'nin geliştirilmesinde ve devam ettirilmesinde değişen derecelerde bir etkiye sahiptir. İşe dayalı bir lider-üye etkileşiminde etkinin rolü ya çok azdır ya da hiç yoktur. Öte yandan bazı lider-üye etkileşimlerinde etkinin rolü daha fazladır. Örneğin, lider ve üyeler birbirlerinin arkadaşlığından hoşlandıkları için sık sık etkileşime girerler. Arkadaşlıklar genellikle iş etkileşimleri yoluyla gelişir (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Lider-üye etkileşimindeki etki, ikili üyeler arasındaki etkileşimin sayısını ve durumunu sadakatten veya katkıdan daha fazla etkiler ve bu da işyerinde daha sıcak ve daha samimi bir “atmosfer”e yol açar (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

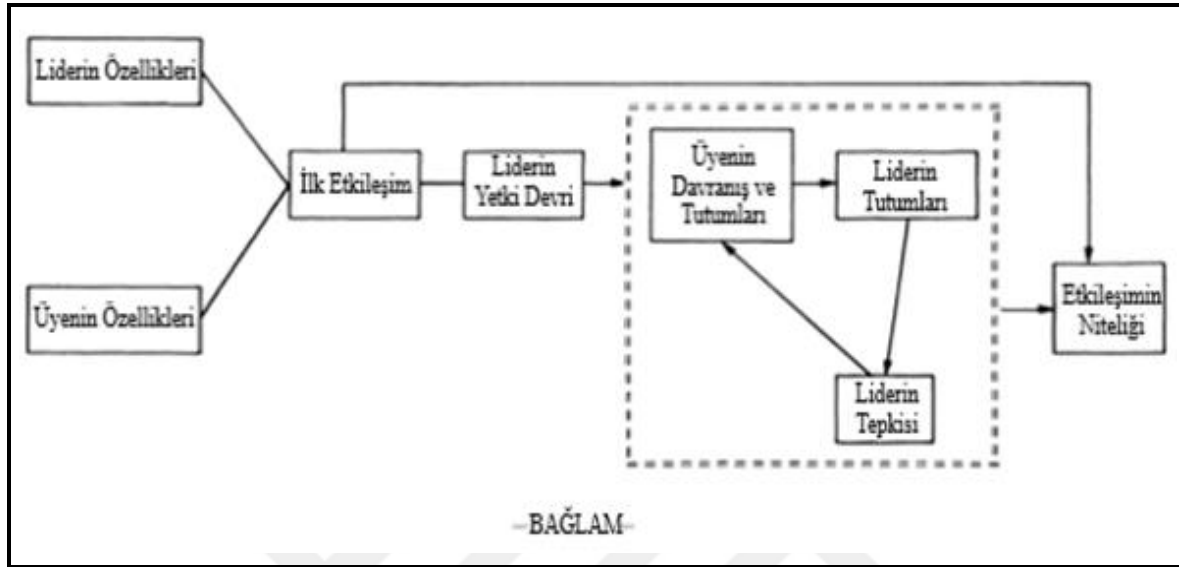
2.2.4.4. Profesyonel saygı

Profesyonel saygı, lider-üye ikilisindeki her bir üyenin kendi çalışma alanlarında çok başarılı olması sonucunda örgütün içinde ve/veya dışında oluşturduğu itibarın algılanma derecesidir. Bu algılama, kişiyle ilgili yaşanan bireysel deneyim, örgüt içindeki veya dışındaki kişilerden kişi hakkında yapılan yorumlar ve kişinin elde ettiği ödüller veya diğer mesleki başarılar gibi kişiyle ilgili geçmişe ait bilgilere dayanabilir. Bu nedenle kişilerle çalışmadan ve hatta tanışmadan önce profesyonel bir saygı algısı geliştirmek mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Profesyonel saygı, liderin uzmanlık gücünü gösterir ve üyelerin liderin bilgisinden etkilenmesini, yeteneklerine saygı duymasını ve profesyonel becerilerine hayran olmasını ifade etmektedir (Arslantaş, 2007: 164).

2.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşiminin gelişim sürecine ilişkin bir model sunmuşlardır. Yükleme Teorisi, Rol Teorisi, liderlik, sosyal değişim ve yukarı yönlü etki

(üyenin lideri etkilemesi) ile ilgili literatür karşılıklı bir nedensellik çerçevesinde bu modele entegre edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 626). Aşağıdaki Şekil 2.2’de yer alan bu model LÜE’nin dört aşamalı gelişim sürecini göstermektedir.



Şekil 2. 2. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Kaynak: Dienesch ve Liden, 1986: 627.

Şekil 2.2’de yer alan modeldeki aşamalar aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 626-629).

İlk etkileşim: Bu aşama, lider ve üyenin birbirleriyle ilk etkileşimde bulundukları zamanı ifade etmektedir. Her ikili de ilk etkileşimin gerçekleştiği yere kendilerine özgü fiziksel özellikler, tutumlar, dış görünüş, yetenekler, kişilikler, deneyimler, yaş ve özgeçmiş ile birlikte gelmektedir. Bireysel özellikler, ilk etkileşim aşaması da dahil olmak üzere LÜE’nin gelişim sürecini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Özel dikkat gerektiren ilk bireysel özellik, ikili etkileşime giren yeni üyenin aynı zamanda örgüte yeni katılan bir üye olup olmadığıdır. Etkileşim sürecinde, örgüte yeni katılan üyeler diğer üyelere göre daha farklı davranışlar sergilerler (Feldman ve Brett, 1983; Katz, 1980). Örgüte yeni katılan üyeler sadece etkileşim sürecine ilk kez katılmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki sosyalleşme zorluğu ile de karşı karşıya kalırlar. Örgüte yeni katılan üyeler örgütü, örgütün uygulamalarını, kurallarını, kültürünü ve normlarını anlamaya çalışırlar (Jones, 1983). Şekil 2.2’de görüldüğü üzere, lider üyenin kişisel özelliklerini dikkat çekici bulduğunda, üye hakkında hemen karar verebilir ve modelin davranış/nitelik aşamalarını atlayabilir.

Liderin üyeye görev vermesi: Bu aşamada, lider denemek istediği üyeye birtakım görevler verir ve üyenin bu görevleri nasıl yerine getirdiğini gözlemler. Bu görevler, liderin üyenin örgüt içindeki konumunun iş tanımını ve genel rolünü algılamasına dayanır. Bu görevler liderin üyeyi modelde geliştirilen boyutlar üzerinde “test etmesini” sağlamak için seçilir.

Üyenin davranış ve tutumları: Bu aşama, liderin verdiği görevler ve sorumluluklar karşısında üyenin nasıl davranış gösterdiği ile ilgilidir. Bu davranış hem üye tarafından lider-üye etkileşimi için anahtar bir girdi hem de liderin tutumlarının ve sonuçta ortaya çıkan davranışın odak noktası olarak işlev görür. LÜE’nin üç boyutlu bir ilişki olduğu argümanı, üyenin yalnızca görev performansına güvenmek yerine tüm bu alanlardaki davranışların dikkate alınması gerektiğini gösterir. Ayrıca üye doğrudan görev performansı ile ilişkili olmayan davranış veya taktiklerle lideri etkilemeye de çalışabilir.

Liderin üyenin davranışına yönelik tutumları: Bu aşamada, lider üyenin gösterdiği davranışları değerlendirmeye ve anlamlandırmaya çalışır. Üyenin davranışlarını değerlendirirken liderin gösterdiği olumlu ya da olumsuz tepki, lider ve üye arasındaki ilişkinin türünü belirlemede etkili olur. Lider yüksek performans gösteren ve başarı elde eden üyelere olumlu tepki gösterirken, diğer üyelere olumsuz tepki gösterir. Liderin üyeye gösterdiği olumlu tepki yüksek kaliteli etkileşime, olumsuz tepki ise düşük kaliteli etkileşime yol açar. Lider yüksek kaliteli etkileşim içinde olduğu üyeleri iç grupta, diğer üyeleri ise dış grupta değerlendirir.

Şekil 2.2’de yer alan modele göre, lider-üye etkileşiminin gelişim sürecine etki eden bazı bağlamsal faktörler bulunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Bu faktörler aşağıda ele alınmaktadır.

İş gruplarının düzenleniş biçimi: Dansereau vd. (1975) liderin zamanı ve diğer kaynakları üzerindeki kısıtlamalar nedeniyle sadece az sayıdaki üyenin grup içi üye olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu, belirli bir iş grubunun grup içi üye sayısı bakımından kotayı tam doldurması durumunda, yeni üyelerin bu liderle grup içi ilişkiler geliştirmesinin çok zor veya imkansız olacağı anlamına gelmektedir.

Liderin gücü: Liderin üyelere farklı bir şekilde davranması için yeterli örgütsel güce, özerkliğe ve kaynaklara sahip olması gerekir. Burada kritik olan liderin kendi üstleriyle

olan etkileşimidir. Kendi üstleri ile iyi bir ilişkiye sahip olan lider diğer liderlere göre üyelerine daha fazla kaynak sunar (Cashman vd., 1976; Graen vd., 1977).

Örgüt politikaları: Lider, üyenin bazı davranışlarını değerlendirirken belirli davranışlara uygun yanıtlar verilmesi ile ilgili örgütsel politikalardan etkilenebilir (Green ve Liden, 1980). Bu tür politikalar lider-üye etkileşiminde üyenin sergilediği davranışlara karşı, liderin ne şekilde tepki göstereceğini şekillendirir. Bazı sendikalaşmış örgütlerde üyelerin grup içi ve grup dışı şeklinde farklılaştırılması iş sözleşmesinin ihlali anlamına gelebilir.

Örgüt kültürü: Bir örgütün değerleri, normları ve gayri resmi uygulamaları (Katz ve Kahn, 1978) ile ifade edilen kültür, lider-üye etkileşiminde hangi boyutların daha fazla vurgulandığını etkileyebilir. Örneğin, Ouchi (1981) çoğu Japon ve Amerikan şirketinde sadakat ve bağlılığa daha çok önem verildiğini ifade etmiştir.

2.2.6. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi

Lider-üye etkileşimi modeli, bir liderin bir çalışma grubunun tüm üyelerine benzer bir liderlik tarzı sergilediğini ima eden geleneksel modellerin aksine, liderin aynı çalışma grubunun farklı üyeleriyle farklı ilişkiler geliştirebileceğini öne sürmektedir. Bu modele göre, liderin üyeler ile olan ilişkileri yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru değişiklik göstermektedir (Phillips ve Bedeian, 1994: 990). Lider ve üyeler arasında geliştirilen ilişkinin kalitesi hem bireysel hem grupsal hem de örgütsel düzeyde sonuçlara neden olmaktadır (Gerstner ve Day, 1997: 827).

Düşük kaliteli lider-üye ilişkileri tek yönlü aşağıya doğru bir etki, ekonomik değişim davranışları, resmi rol tanımlı ilişkiler ve düşük hedefler ile karakterize edilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29). Düşük kaliteli lider-üye ilişkilerinde, lider resmi iş sözleşmesine güvenir ve kendisi ile üyeler arasına mesafe koyar (Dunegan vd., 1992). Bu tür bir ilişkide, üyeler iş sözleşmesinde yer alan kurallara uyarlar ve iş tanımında belirtilen işleri yaparlar ve bu işlerin karşılığında ise standart ücretler ve faydalar elde ederler (Howell ve Hall-Merenda, 1999: 682).

Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri ise karşılıklı güven, saygı, etki ve yükümlülük ile karakterize edilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde,

lider üyelere oldukça fazla güvenir (Dunegan vd., 1992) ve üyelerin daha fazla sorumluluk almalarını teşvik eder (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu tür bir ilişkide, üyeler liderleri ile sık sık etkileşimde bulunurlar, onların desteğini alırlar ve güvenini kazanırlar, ekstra görevler üstlenirler, bulunduğu çalışma grubunun hedeflerine ulaşmasında daha büyük rol oynarlar ve beklentilerin ötesinde performans gösterirler (Howell ve Hall-Merenda, 1999: 682).

Yüksek kaliteli etkileşim değerli kaynakların değişimi ile karakterize edilmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde, lider üyelere destek, gelişim fırsatları, mentorluk ve diğer faydalar sağlar. Üyeler ise kendilerine bu tür faydalar sağlayan lidere daha fazla bağlılık göstererek ve daha fazla gönüllü davranışlarda bulunarak karşılık verirler (Erdoğan ve Bauer, 2015: 641).

Lider yüksek kaliteli LÜE üyelerini ilginç ve arzu edilen görevlere atama, onlara daha fazla sorumluluk ve yetki verme, onlarla daha fazla bilgi paylaşma, alınan bazı kararlara onları dahil etme, onlara verilen ücrette artış yapma, onlara çalışabilecekleri daha büyük ve kullanışlı bir ofis sağlama ve kişisel olarak destek olma, kariyerlerinde daha kolay ilerlemelerine yardımcı olma gibi faydalar sağlar. Daha fazla statü, etki ve fayda karşılığında yüksek kaliteli bir etkileşim içinde bulunan üyelerin ek sorumlulukları ve maliyetleri bulunmaktadır. Bu üyelerin çok çalışması, görevleriyle ilgili hedeflere daha çok bağlı olması, liderine sadık kalması ve liderinin bazı idari görevlerini paylaşması beklenmektedir (Yukl, 2010: 122-123).

Liderin yüksek kaliteli bir etkileşimden sağladığı faydalar açıktır. Liderine ve örgütüne bağlı olan bazı üyeler, liderin içinde bulunduğu iş biriminde işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için inisiyatif alırlar ve gereğinden fazla çaba harcarlar. Bağlılığı yüksek olan üyelerin yardımı, sorumlu olduğu tüm idari görevleri yerine getirmek için zamanı ve enerjisi yeterli olmayan bir lider için çok değerlidir. Ancak yüksek kaliteli etkileşim, liderler için belirli yükümlülükleri ve kısıtlamaları beraberinde getirmektedir. Yüksek kaliteli etkileşimi sürdürmek isteyen bir lider, üyelerine sürekli ilgi göstermeli, onların ihtiyaç ve duygularına cevap vermeye devam etmeli, ikna ve müzakere etme gibi zaman alıcı etkili yöntemlere daha fazla önem vermelidir. Lider bu etkileşimi tehlikeye atmamak için baskıdan ve otoriteyi sert kullanmaktan ise uzak durmalıdır (Yukl, 2010: 123).

Graen ve Uhl-Bien (1995) düşük kaliteli LÜE'nin etkileşimsel liderliğe; yüksek kaliteli LÜE'nin ise dönüşümsel liderliğe benzediğini ileri sürmüşlerdir (Howell ve Hall-Merenda, 1999: 682). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi hem etkileşimsel hem de dönüşümsel liderlik özellikleri taşımaktadır.

2.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları

LÜE'nin öncülleri, çoğunlukla etkileşimden önce var olan lider ve üyenin özellikleri veya lider-üye etkileşimi sırasında tarafların sergilediği davranışlardır. LÜE'nin sonuçları ise, artan örgütsel bağlılık, iş tatmini, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi üyenin işle ilgili tutum ve davranışlarıyla ilişkilidir. LÜE üzerine yapılan araştırmaların sonuçları, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi içerisindeki üyelerin daha olumlu iş tutumlarına sahip olduğunu ve düşük kaliteli lider-üye etkileşimi içerisindeki üyelere göre daha olumlu davranışlarda bulunduğunu göstermiştir (Kang ve Stewart, 2007: 532).

Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan meta analiz sonuçları, LÜE ile objektif performans, yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rol açıklığı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu; rol çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Genel olarak sonuçlar, üyelerin liderleri ile yüksek kaliteli bir ilişkiye sahip olmasının, performans ve duygusal sonuçlar dahil tüm iş deneyimini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997: 835).

Wayne vd. (1999) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ile terfi etme, ücrette artış ve kariyer tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek LÜE üyeleri daha başarılı olma eğilimindedirler. Bu en az iki mekanizmadan kaynaklanmaktadır. Birincisi, yüksek LÜE üyeleri daha yüksek performans derecesine sahip olma eğilimindedir ve bu derecelendirmenin liderden elde edildiği göz önüne alındığında böyle bir ilişkinin olması normaldir. İkincisi, lider yüksek LÜE üyelerine daha fazla destek sağlar. Örneğin, lider yüksek LÜE üyelerini etkili olan üst düzey yöneticiler ile tanıştırmak, örgüt içinde nasıl ilerlenebileceği konusunda onlara rehberlik ederek veya etkili ve görünür fırsatlardan onları haberdar ederek onların kariyer başarısında önemli bir rol oynayabilir (Erdoğan ve Bauer, 2015: 643).

Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar, yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin örgüt içindeki önemini göstermektedir (Liden vd., 1997). Yüksek kaliteli LÜE içerisindeki lider ve üyeler; karşılıklı etki, daha açık ve doğru iletişim, kaynaklara daha fazla erişim ve daha fazla rol davranışı ile birlikte daha yüksek memnuniyet ve etkililik seviyesi göstermektedir (Gerstner ve Day, 1997). Buna karşın düşük kaliteli lider-üye etkileşimi, işten sağlanacak faydalar ve kariyer gelişimi açısından üyeleri göreceli olarak dezavantajlı bir duruma düşürmektedir (Vecchio, 1997). Düşük kaliteli lider-üye etkileşiminde, üyeler lidere daha az ulaşmakta, daha az kaynağa ve daha sınırlı bilgiye sahip olmakta ve bu da işten duyulan tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa ve çalışan devir hızına neden olmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

Kang ve Stewart (2007) LÜE üzerine yapılan birçok araştırmadan faydalanarak yüksek kaliteli LÜE'nin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemişlerdir. Bu öncüllere ve sonuçlara aşağıdaki Çizelge 2.2'de yer verilmiştir (Kang ve Stewart, 2007: 533).

Çizelge 2. 2. Yüksek Kaliteli Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları

ÖNCÜLLER

Lider

- ✓ Liderin güvenilirliği
- ✓ Üyenin olumlu beklentileri
- ✓ Liderin gücü
- ✓ Dönüşümcü liderlik
- ✓ İlişki yönetimi

Üye

- ✓ Aynı amaca yönelme
- ✓ Performans
- ✓ Çaba
- ✓ İzlenim yönetimi

Kişilerarası

- ✓ Beğenme
- ✓ Benzerlik
- ✓ Pozitif beklenti
- ✓ Etkileşimsel adalet

SONUÇLAR

Tutumlar

- ✓ İş tatmini
- ✓ İşe adanma
- ✓ İletişim tatmini
- ✓ Örgütsel bağlılık
- ✓ Algılanan güçlendirme

Davranışlar

- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı
- ✓ Astların devir hızı
- ✓ Yenilikçi davranışlar
- ✓ Akranlar arasında oluşan işbirlikçi iletişim

Kaynak: Kang ve Stewart, 2007: 533.

2.3. Algılanan Örgütsel Destek

Bu kısımda algılanan örgütsel destek kavramı, örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin teorik temelleri, algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçları ele alınmaktadır.

2.3.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

İşletmeler işgücünden en iyi performansı elde etmek için giderek artan oranda İK uygulamalarını geliştirmeye çalışmaktadır. İşletmeler insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak stratejik bir rekabet avantajı elde edebilir (O'Reilly ve Pfeffer, 2000) ve küresel pazarda daha rekabetçi hale gelebilir (Delaney ve Huselid, 1996). Çalışanları desteklemek, işletmelerin onlardan en iyi performansı elde etmelerinin bir yoludur (Silbert, 2005: 1). Destekleyici İK uygulamaları, çalışanların örgütsel destek algılarını oluşturmada önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmacılar, destekleyici İK uygulamaları ile işletme performansı arasında bir ilişki kurmuşlardır (Pack, 2005: 10).

Algılanan örgütsel destek kavramı ilk kez Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından yayımlanan “Algılanan Örgütsel Destek (Perceived Organizational Support)” adlı makalede kullanılmıştır. Eisenberger vd. (1986) çalışanların bir örgüte olan bağlılığının gelişimini açıklamak için algılanan örgütsel destek kavramını geliştirmişlerdir (Wayne vd., 1997: 83). Algılanan örgütsel destek, çalışanların, çalıştıkları örgütün katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarını ne derece önemsediklerine dair geliştirdikleri genel inançlardır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Eisenberger vd. (1986) tarafından yapılan bu tanımın aşağıdaki varsayımlara dayandığı görülmektedir (Yüksel, 2006: 10-11).

- ✓ Çalışanın görev yaptığı örgüte bir katkıda bulunduğu varsayılması,
- ✓ Çalışanın yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olarak kabul edildiğinin çalışan tarafından algılanması,
- ✓ Çalışanın örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütün çalışanın refahını sağlamaya yönelik çaba gösterdiğinin yine çalışan tarafından algılanması.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel çevrede çok temel bir toplumsal değiş-tokuş mekanizmasıdır. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanına, çalışanın da karşılığında örgüte gösterdiği bağlılığın değiş-tokuşunda, örgüte düşen payın çalışan tarafından algılanış biçimidir (Akalın, 2006: 8).

İşverenler ve çalışanlar karşılıklı bağımlılık sisteminde bulunurlar (Gouldner, 1960). Çalışanlar işyerinde belirli hizmetler sunarlar ve bunun karşılığında işverenden ücret ve tanınma gibi ödüller beklerler. Aynı şekilde örgütler bir ödül sistemi geliştirirler ve çalışanların sadık ve verimli olmasını beklerler (Hellman vd., 2006: 631). Çalışanların ve işverenlerin karşılıklı olan bu beklentilerinin yerine getirilmesi her iki tarafın da olumlu sonuçlar elde etmesine neden olur.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütüyle yapmış olduğu psikolojik bir sözleşmedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 491). Diğer bir tanıma göre ise algılanan örgütsel destek, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütlerinin var olduğunu bilmeleridir (Özdevecioğlu, 2003b: 113). Algılanan örgütsel destek, çalışanların işini etkili bir şekilde yerine getirmesi ve stresli durumlarla başa çıkması gerektiğinde ihtiyaç duydukları yardımları örgütlerinden alabileceklerinin güvencesi olarak değerlendirilebilir (George vd., 1993: 160).

Kraimer ve Wayne (2004) algılanan örgütsel desteği; uyum sağlama desteği, kariyer desteği ve finansal destek olmak üzere üç grupta sınıflandırmışlardır. Uyum sağlama desteği, çalışanın işe başlamasından sonra ailesi de dahil olmak üzere örgüte uyum sağlamasına yönelik verilen destektir. Kariyer desteği, çalışanın kariyer ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik verilen destektir. Finansal destek, çalışanın finansal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik verilen destektir (Kraimer ve Wayne, 2004: 217-218).

Algılanan örgütsel destek, övgü ve onay gibi ifadelerin üst düzey yöneticiler tarafından sıklıkla ve samimi bir şekilde dile getirilmesinden (Blau, 1964) ve ücret, terfi, iş zenginleştirme ve örgütsel politikalar üzerindeki etki gibi diğer ödüllerden etkilenmektedir (Brinberg ve Castell, 1982). Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanına gösterdiği davranışların çeşitli boyutlarından etkilenmekte ve çalışanın bu davranışların altında yatan örgütsel güdülere yönelik yorumlarını etkilemektedir. Bu, çalışanın çok çeşitli durumlarda örgütünden bekleyeceği destek düzeyinde bir anlaşılmaya varılacağı anlamına gelmektedir.

Bunlar, örgütün çalışanın gelecekteki olası hastalıklarına, hatalarına ve yüksek performansına göstereceği tepkiyi ve çalışana adil bir ücret ödeme ve çalışanın işini anlamlı ve ilgi çekici hale getirme arzusunu içermektedir (Eisenberger vd., 1986: 501).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlar için sosyo-duygusal bir kaynak olarak görülebilir ve çalışanların iş yerinde saygı duyulma, önemsenme ve onaylanma gibi önemli sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir (Eisenberger vd., 1986). Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, yüksek performansla örgüte karşılık verme zorunluluğu oluşturabilir. Çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğe karşılık verme zorunluluğun kapsamı, sosyo-duygusal ihtiyaçlarının önemine göre değişebilir. Sosyo-duygusal ihtiyacı fazla olan çalışanlar algılanan örgütsel desteği daha ödüllendirici bulabilirler ve bu nedenle daha yüksek performans göstererek kendilerine sağlanan desteğe karşılık verebilirler. Çalışanlara sağlanan örgütsel desteğe yüksek performansla karşılık verme zorunluluğu, iş performansını arttıran bir neden olarak kabul edilmektedir (Armeli vd., 1998: 289).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütün kendilerini üstün performans gösteren çalışanlar olarak değerlendirdiği ve başarılarından dolayı da kendileri ile gurur duyduğu çıkarımlarını artırır ve bu da saygı duyulma ihtiyacını karşılamaya yardımcı olur. Algılanan örgütsel destek, çalışanlara, örgütün kendilerine bağlı olduğunu ve onları memnuniyet duyulan üyeler olarak kabul ettiğini bildirir ve bu da örgüte bağlanma ihtiyacını karşılamaya yardımcı olur. Algılanan örgütsel destek, çalışanların, işteki veya evdeki stresli durumlarla başa çıkması için örgütün sempatik anlayış ve maddi yardım sağlayacağı beklentisini güçlendirir ve bu da duygusal destek ihtiyacını karşılamaya yardımcı olur. Algılanan örgütsel destek, örgütün, çalışanların belirlenen norm ve politikalara uygun hareket ettiğinden duyduğu memnuniyet algısını güçlendirir ve bu da onaylanma ihtiyacını karşılamaya yardımcı olur. Algılanan örgütsel destek özellikle saygı duyulma, örgüte bağlanma, duygusal destek ve onaylanma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar için daha tatmin edici olabilir (Armeli vd., 1998: 289).

Araştırma sonuçları, örgüt ve yöneticileri tarafından çalışanlara gösterilen olumlu ve faydalı davranışların, çalışanların olumlu ve faydalı yollarla karşılık verme zorunluluğu yaratan yüksek kaliteli ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunduğunu göstermiştir (Settoon vd., 1996: 219).

Yüksek seviyede algılanan örgütsel destek, çalışanlarda zorunluluk hissi yaratmaktadır ve böylece çalışanlar sadece işverenlerine bağlı kalmaları gerektiğini hissetmez aynı zamanda örgütsel hedefleri destekleyen davranışlarda bulunarak işverenlerinin bağlılığına karşılık verme zorunluluğu hissederler. Yani çalışanlar, işverenlerinin kendilerine bağlılık derecesiyle orantılı tutum ve davranışlarda bulunarak örgütleriyle olan değişim ilişkisinde denge ararlar (Wayne vd., 1997: 83).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlarda, örgütün örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde gösterilen daha fazla çabayı ödüllendireceği beklentisini uyandırır (çaba-sonuç beklentisi). Algılanan örgütsel desteğin övgü ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılaması ölçüsünde de çalışanlar örgütsel üyeliği öz-kimliklerine dahil ederler ve böylece onların örgüte olan duygusal bağlılıkları artar. Çaba-sonuç beklentisi ve duygusal bağlılık, çalışanların daha fazla katılım ve performans gösterme yoluyla örgütsel hedeflere ulaşma çabalarını arttırır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Teorik olarak değişim anlaşmasındaki karşılıklılığa dayanan (Eisenberger, 1986; Settoon vd., 1996) algılanan örgütsel destek kavramı, bir çalışanın fazladan göstereceği çabanın örgütü tarafından fark edileceğine ve ödüllendirileceğine ilişkin örgüte duyduğu güveni içermektedir. Bu nedenle bu kavram adalet algısını içermektedir (Amason ve Allen, 1997: 959). Performanslarına bakmaksızın tüm çalışanlara sağlanan faydalar (örneğin, emeklilik yardımları) algılanan örgütsel destek ile ilişkilendirilemez (Wayne vd., 1997: 88).

Çalışanlarını destekleyen bir örgütte veya yönetimde bulunması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır (Özdevecioğlu, 2003b: 117-118):

- ✓ Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak,
- ✓ Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek,
- ✓ Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak,
- ✓ Örgüt içinde adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek,
- ✓ Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak.

Eisenberger vd. (2016) bir örgütte algılanan örgütsel desteği geliştirmek için sekiz taktik belirlemişlerdir. Bu taktikler aşağıda sıralanmıştır (Eisenberger vd., 2016: 18):

- ✓ İsteğe bağlı destekleyici işgücü hizmetleri uygulamak (Sadece yapılması gereken şeyleri yapmamak),
- ✓ Tüm yönetim uygulamalarının oluşturulmasında, izlenmesinde ve yürütülmesinde doğru ve adil olmak,
- ✓ Ulaşılabilir hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşanları orantılı olarak ödüllendirmek,
- ✓ Çalışanlara bireyselleştirilmiş faydalar sunmak (Çalışanların ihtiyaç duyduğu destek türünü öğrenmek ve bu desteği onlara sağlamak),
- ✓ Algılanan örgütsel desteği astlarına teşvik etmeleri için yöneticileri desteklemek,
- ✓ Destekleyici olmaları için astları eğitmek,
- ✓ Güçlü sosyal ağları teşvik etmek,
- ✓ Çalışanları istihdam etmeden önce örgütsel desteğe başlamak.

2.3.2. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel Destek Teorisi, çalışanların işverenlerinden aldıkları ücret, eğitim ve sosyoduygusal destek gibi değerli kaynaklar karşılığında işle ilgili olumlu davranışlarda bulunacağını varsayan modern bir sosyal değişim teorisidir (Michael vd., 2005: 173). Örgütsel Destek Teorisine göre, çalışanlar örgütlerinin çeşitli politikalar, uygulamalar ve davranışlar yoluyla kendi refahları için ne derece ilgilendiğini ortaya çıkarabilmektedir (Kraimer ve Wayne, 2004: 210). Örgütsel Destek Teorisi, algılanan örgütsel desteğin çalışanlar ve örgütler için nasıl olumlu sonuçlar geliştirdiğini ve sağladığını açıklamaktadır (Eisenberg vd., 2016: 4). Ayrıca algılanan örgütsel desteğin gelişimini, doğasını ve sonuçlarını ele almaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006: 689).

Örgütsel Destek Teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi çalışanların örgüte insani özellikler atfetme eğilimi tarafından desteklenmektedir (Eisenberger vd., 1986). Levinson (1965) örgütlerin temsilcileri olan yöneticilerin gerçekleştirdiği eylemlerin sadece yöneticilerin kişisel motivasyonlarına bağlamaktan ziyade, genellikle örgütün kendi niyetinin bir göstergesi olarak düşünüldüğünü belirtmiştir. Levinson'un öne sürdüğü örgütün kişileştirilmesi; örgütün yasal, ahlaki ve finansal sorumlulukları tarafından,

süreklilik sağlayan ve rol davranışlarını belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültürler tarafından ve yöneticilerin bireysel çalışanlar üzerinde uyguladığı güç tarafından teşvik edilmektedir. Örgütün kişileştirilmesi temelinde, çalışanlar kendilerine gösterilen olumlu veya olumsuz davranışları, örgütün kendilerini desteklediğinin veya desteklemediğinin bir göstergesi olarak görürler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Örgütsel Destek Teorisi, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de ele almaktadır. Birinci olarak; Karşılıklılık Normu temelinde algılanan örgütsel destek, örgütün refahını önemsemek ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için çalışanlarda yükümlülük hissi oluşturmalıdır. İkinci olarak; önemsenme, onaylanma ve saygı görme anlamına gelen örgütsel destek, çalışanların örgütsel üyeliklerini ve örgütteki rollerini sosyal kimlikleri ile birleştirmelerini sağlayan sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Üçüncü olarak; algılanan örgütsel destek, örgütün yüksek performans gösteren çalışanları takdir edeceğine ve ödüllendireceğine yönelik çalışanların inancını kuvvetlendirmelidir. Bu psikolojik süreçler hem çalışanlar için (örneğin, iş tatmininin artması ve olumlu ruh haline sahip olunması) hem de örgütler için (örneğin, duygusal bağlılığın ve performansın artması ve devir hızının düşmesi) olumlu sonuçlara neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

2.3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Teorik Temelleri

Eisenberger vd. (1986) algılanan örgütsel desteğin oluşumunu Blau (1964)'nın Sosyal Değişim Teorisi ve Gouldner (1960)'in Karşılıklılık Normu kavramına dayandırmışlardır (Pack, 2005: 19-20). Bu iki teori algılanan örgütsel destek kavramının ortaya çıkmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Araştırmacılar çalışanların tutum ve davranışlarının altındaki motivasyonu tanımlamak için bu iki teoriden faydalanmışlardır (Settoon vd., 1996: 219).

2.3.3.1. Karşılıklılık Normu

Gouldner (1960)'e göre, karşılıklılık Normu iki varsayıma dayanmaktadır: Bunlardan birincisi, insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmelidir. İkincisi ise insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir. Karşılıklılık Normu, bir kişi diğer kişiye iyi davrandığı zaman, diğer kişinin de bu iyi davranışa karşılık vermesini zorunlu kılmaktadır (Gouldner, 1960: 171). Karşılıklılık Normuna göre, örgütünden daha fazla

destek gören çalışanlar, bu desteğe karşılık olarak daha yüksek performans gösterirler ve böylece örgütün amaçlarına ulaşmasına daha çok katkı sunarlar (Armeli vd., 1998: 288).

Karşılıklılık Normuna göre, örgüt tarafından paylaştırılan faydalar; para, hizmet ve bilgi gibi kişisel olmayan kaynakları veya onaylanma, saygı duyulma ve beğenilme gibi sosyoduygusal kaynakları içermektedir (Batson, 1993; Blau, 1964). Bir alıcıya verilen yardımdaki bir artışın, geri gönderilen yardımı ve yardım eden kişinin beğenisini arttırdığı tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 1987). Karşılıklılık Normuna dayanarak, örgütün paylaştığı faydalara karşı çalışanlarda oluşan karşılık verme zorunluluğu kişilerarası ilişkilerin güçlendirilmesine de yardımcı olmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42).

Karşılıklılık Normu, çalışan-işveren ilişkileri için de geçerlidir ve çalışanın örgütünden gördüğü olumlu davranışa karşılık vermesini zorunlu kılmaktadır (Wayne vd., 1997). Yükümlülüklerin yerine getirilmesi, olumlu davranışa karşılık veren çalışanın öz imajını korumasına, Karşılıklılık Normunun ihlaliyle ilişkili sosyal damgalamayı önlemesine ve örgütünden daha olumlu davranışlar görmesine yardımcı olur. Buna göre çalışan, örgütün değer verdiği şekilde hareket ederek gösterilen olumlu davranışa karşılık vermeye daha çok motive olur (Eisenberger vd., 2001: 42).

Karşılıklılık Normu temelinde algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün refahını önemseme ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma zorunluluğunu ortaya çıkaracaktır. Çalışanlar örgüte karşı daha fazla duygusal bağlılık hissederek ve örgüte daha fazla yardımcı olmak için daha fazla çaba sarf ederek örgütün gösterdiği olumlu davranışa karşılık verecektir. Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve performans arasında görülen pozitif ilişkiler Karşılıklılık Normunda bahsedilen zorunluluk hissi kavramına dayandırılmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42).

İşverenler genellikle çalışanların bağlılığına ve sadakatine değer verirler. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar daha yüksek performans gösterirler, daha az devamsızlık yaparlar ve örgütten ayrılma niyeti içinde olmazlar (Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982). Buna karşılık çalışanlar, genellikle örgütün kendilerine olan bağlılığı ile daha fazla ilgilenirler. İşverenler, çalışanlara onay, saygı, ücret, terfi ve işlerini daha iyi yapmaları için gerekli bilgilere ve diğer yardım biçimlerine ulaşma gibi faydalar sağlayabilirler.

Karşılıklılık Normu, çalışanların ve işverenlerin bu farklı yönelimleri bağdaştırmasını sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

2.3.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi çalışanların işyerindeki davranışlarını anlamaya yarayan en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır. Her ne kadar sosyal değişimin farklı şekilleri ortaya çıkmış olsa da, teorisyenler sosyal değişimin yükümlülükler yaratan bir takım etkileşimler içerdiğini kabul etmektedir (Emerson, 1976). Sosyal Değişim Teorisi içerisindeki bu etkileşimler genellikle birbirine bağımlı ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olarak görülmektedir (Blau, 1964). Ayrıca Sosyal Değişim Teorisi birbirine bağımlı işlemlerin yüksek kaliteli ilişkiler oluşturma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874).

Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların, örgütün kendilerine yönelik gösterdiği davranışlara neden karşılık verme zorunluluğu hissettiklerini açıklamaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanlar, örgütün kendilerini ödüllendireceğine inandıkları zaman, çalışanların buna olumlu bir davranışla karşılık vereceği bu değişimle ilişkilidir (Pack, 2005: 20).

Sosyal Değişim Teorisi, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmasını öngörmektedir. Bu teoriye göre, iyilik yapan taraf, karşı tarafın bu iyiliğe karşılık vereceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece sosyal değişim ilişkisi devam etmektedir (Köksal, 2012: 5). Sosyal değişimler, sergilenen olumlu davranışların gelecekte karşılık bulacağına duyulan güvene dayanmaktadır (Settoon vd., 1996: 220).

Sosyal değişim teorisyenleri, çalışanlara örgütleri tarafından sağlanan yardımların zorunlu değil gönüllü olarak yapılması durumunda, bu kaynakların çalışanlar için daha değerli olacağını savunmaktadır. Gönüllü olarak yapılan bu yardımlar, örgütün çalışanlara gerçekten değer verdiğini ve saygı duyduğunu göstermektedir (Blau, 1964). Bu nedenle ücret, terfi ve iş zenginleştirme gibi örgütsel ödüllerin ve olumlu iş koşullarının sendikal baskılar veya bazı yasal düzenlemeler yerine, gönüllü olarak yerine getirilmesi çalışanların örgütsel destek algılarını arttıracaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

2.3.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Rhoades ve Eisenberger (2002) meta analiz çalışmasında, örgütsel desteği etkileyen faktörleri; adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları ile çalışanların kişilik ve demografik özellikleri olmak üzere dört ana başlıkta ele almışlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699-701). Bu faktörler aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.3.4.1. Adalet

Örgütsel adalet çalışanların adalet algısına dayanmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde adil davranışlarla karşılaştıklarına inandıkları ölçüde olumlu tutumlar ortaya koymaktadırlar (Beugre, 2002). Bu durumda çalışanlar, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmektedirler (Folger ve Knovsky, 1989). Örgütsel adalet, algılanan örgütsel desteği en fazla etkileyen faktör olarak kabul edilmektedir (Altınöz vd., 2013: 152).

Adil örgütsel prosedürler ve politikalar algılanan örgütsel desteğe büyük katkılar sağlar, çünkü bunlar genellikle örgütün kontrolü altında ve çalışanların uzun dönemli çıkarlarının merkezinde güçlü bir şekilde yer almaktadır (Kurtessis vd., 2015; Moorman vd., 1998). Çalışanlarına dürüst ve adil davranışta bulunan örgütler, onların refahları için endişe duygusu taşımaktadır. Sonuç olarak, adil davranışlar algılanan örgütsel desteğin en güçlü itici güçleri arasında yer almaktadır (Eisenberger vd., 2016: 9).

Prosedürel adalet, çalışanlar arasında kaynakların dağılımını belirlemek için kullanılan yöntemlerin adil olması ile ilgilidir. Shore ve Shore (1995) kaynakların dağılımına ilişkin alınan kararlarda tekrarlanan adil davranışların algılanan örgütsel desteğe güçlü bir etkisinin olabileceğini öne sürmüşlerdir. Cropanzano ve Greenberg (1997) prosedürel adaletin yapısal ve sosyal yönleri arasında bir ayrım yapmışlardır. Yapısal belirleyiciler, kararları uygulamadan önce doğru bilgi almak ve çalışanları karar alma sürecine katmak dahil olmak üzere çalışanları etkileyen kararlarla alakalı resmi kuralları ve politikaları içermektedir. Prosedürel adaletin sosyal yönleri bazen etkileşimsel adalet olarak adlandırılmakta ve kaynak dağıtımında kişilerarası davranışın kalitesini içermektedir. Sosyal yönler, çalışanlara sonuçların nasıl belirlendiğine ilişkin bilgiler vermeyi ve onlara onurlu ve saygılı davranmayı içermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699-700).

2.3.4.2. Yönetici desteği

Yönetici desteği yönetici ve astı arasındaki olumlu iş ilişkisini ifade eder. Destekleyici bir yönetici astlarını daha iyi çalışmaya teşvik etmek için onların ihtiyaç duyduğu her şeyi sağlayabilir (Bhanthumnavin, 2003: 79). Destekleyici bir yönetici çalışanlarının görüş ve fikirlerine değer verir ve bu yüzden yapılacak olan toplantılara onları da dahil eder. Onlara geri bildirimde bulunur. Onların yeteneklerini geliştirmek için fırsatlar oluşturur ve ayrıca onlara koçluk ve mentorluk yapmaya çalışır. Çalışanlara sağlanan bu tür destekler, yöneticilerin onlara ve işletmeye sundukları katkıya değer verdiğini gösterir.

Çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiğine dair geliştirdikleri genel algılar ile birlikte, yöneticilerinin kendi katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarıyla ne derece ilgilendiğine ilişkin genel görüşler geliştirirler. Yöneticiler örgütün bir temsilcisi olarak hareket ettiğinden ve astlarının performanslarını yönetme ve değerlendirme sorumluluğu taşıdığından, çalışanlar yöneticilerin olumlu ya da olumsuz davranışlarını örgütsel desteğin bir belirleyicisi olarak görürler (Eisenberger vd., 1986; Levinson, 1965). Ayrıca yöneticilerin çalışanlar hakkında yaptıkları değerlendirmeleri genellikle üst yönetime iletmeleri, yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin artmasına katkı sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğe etkisinin nedenleri arasında; (1) örgütün yöneticinin katkılarına değer vermesi ve onun refahı ile ilgilenmesi, (2) yöneticinin önemli örgütsel kararlarda etkili olması ve (3) yöneticinin aldığı sorumluluklarda özgürlüğe ve otoriteye sahip olması yer almaktadır (Eisenberger vd., 2002: 566).

Bhanthumnavin (2003) yöneticilerin çalışanların motivasyonunu, performansını ve etkinliğini artırmak için üç çeşit destekte bulunduğunu öne sürmüştür. Bunlardan birincisi; empati yapma, kabul etme ve ilgi gösterme anlamına gelen duygusal destektir. İkincisi; geri bildirimde bulunma, işe yönelik bilgi sağlama ve yetenekleri kullanma konusunda rehberlik etme veya tavsiyede bulunma anlamına gelen bilişsel destektir. Üçüncüsü; işle ilgili bütçe, yardımlar, kaynaklar ve maddi yardımlar hazırlama anlamına gelen maddi destektir (Bhanthumnavin, 2003: 81). Çalışanlarını ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda destekleyen yöneticiler, işletme ile onlar arasında duygusal bir bağın kurulmasını sağlar ve bu da onların başka bir işletmeye geçmesini engeller.

2.3.4.3. Örgütsel ödüller ve iş koşulları

İşe alma, kararlara katılma, ödüllendirme, geliştirme ve terfi gibi İK uygulamaları, örgütün çalışanların yeteneğine saygı duyduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir ve bu nedenle İK uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Zagenczyk vd., 2010: 128).

Shore ve Shore (1995) çalışanların örgüte olan katkılarının fark edildiğini gösteren İK uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Algılanan örgütsel destekle ilişkili olan İK uygulamaları arasında; tanınma, ücret, terfi, iş güvenliği, özerklik, rol stresi ve eğitim gibi uygulamalar yer almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Tanınma, ücret ve terfi: Tanınma, ücret ve terfi gibi ödüller için oluşturulan uygun fırsatlar, çalışanların örgüte olan katkılarının olumlu bir şekilde değerlendirilmesine ve böylece algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmasına yardımcı olur. Çalışanlara ihtiyaç duydukları veya önemsedikleri ödüllerin paylaşılması onların örgütsel destek algılarını arttıracak, aksi halde azaltacaktır.

İş güvenliği: Allen vd. (1999) özellikle son zamanlarda örgütlerin küçülmeye gittiği durumlarda, örgütün çalışanlarına iş güvencesi vermesinin yani gelecekte de onlarla çalışmak istemesinin örgütsel destek algısı üzerinde etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir. İşe dair kendilerine güvence verilen çalışanlar işten atılır mıyım diye bir endişe ve korku içerisinde olmayacak ve kendilerini tamamen işe vereceklerdir. Bu çalışanlar yaptıkları işte daha başarılı olacaklar ve örgütlerine sundukları katkıya karşılık örgütlerinden daha çok destek göreceklidir.

Özerklik: Özerklik ile çalışanların bir işi planlarken veya yaparken kontrolün kendilerinde olduğunun algılanması kastedilmektedir. İşlerin planlanması veya yapılması aşamasında örgütün çalışanlara güvenmesi yüksek düzeyde özerkliğe, bu da algılanan örgütsel desteğin artmasına neden olacaktır.

Rol ile ilgili stres kaynakları: Bu kaynaklar çalışanların başa çıkamayacaklarını düşündükleri çevresel talepleri ifade etmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984). Çalışanlar

işle ilgili stres kaynaklarını, örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullara bağdaştırdığı ölçüde, stres kaynakları algılanan örgütsel desteği azaltacaktır. Bir örgütteki rol ile ilgili stres kaynakları; iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak belirlenmiştir. İş yükü, çalışandan yapması istenen işin belirli bir zamanda ve makul bir şekilde yerine getirilemeyecek kadar fazla olmasıdır. Rol belirsizliği, çalışanın yapacağı iş hakkında açık bilgiye sahip olmamasıdır. Rol çatışması, çalışanın işe yönelik görev ve sorumluluklarının çakışmasıdır.

Eğitim: Shore ve Shore (1995) örgütün çalışanlara yatırım yapmasını gerektiren isteğe bağlı uygulamalar (örneğin, eğitim için izin verme) ve örgütsel tanınma (örneğin, maaş artışı) olmak üzere iki tür İK uygulamasının algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu İK uygulamaları, çalışanların örgütleri tarafından olumlu olarak değerlendirildiğinin bir göstergesi olabilir (Wayne vd., 1997: 88).

Örgütün büyüklüğü: Dekker ve Barling (1995) büyük örgütlerde büyük ölçüde resmileştirilmiş politikaların ve prosedürlerin uygulanması nedeniyle çalışanların bireysel ihtiyaçlarıyla daha az ilgilenildiğini ve bunun da çalışanların kendilerini daha az değerli hissetmesine yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Büyük örgütler, küçük örgütler gibi çalışan gruplarına iyi niyet gösterse de, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama konusundaki esnekliğin azaltılması ve kurallarla engellenmesi algılanan örgütsel desteği azaltabilir.

2.3.4.4. Kişilik ve demografik özellikler

Kişilik: Kişilik çalışanın davranışlarını ve bunun sonucu olarak da örgütün göstereceği davranışları etkileyerek algılanan örgütsel desteği etkileyebilir (Aquino ve Griffeth, 1999). Pozitif etki çalışanın başkaları üzerinde olumlu bir izlenim bırakmasına ve çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile daha etkili bir iş ilişkisi içinde olmasına neden olacak geniş ve dostane davranışlara yol açabilir. Buna karşılık negatif etkiden kaynaklanan agresif ya da çekingen davranışlar olumlu iş ilişkilerinin gelişmesini engelleyebilir ve dolayısıyla algılanan örgütsel desteği azaltabilir. Güvenilirlik, dikkatlilik, mükemmellik, sorumluluk ve sabırlılık kavramlarını içeren diğer bir kişilik boyutu olan vicdanlılık, iş performansının artmasına ve bu da örgütün çalışana daha iyi davranışta bulunmasına ve böylece algılanan örgütsel desteğin artmasına yol açabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Demografik özellikler: Çalışanların demografik özellikleri; yaş, eğitim, cinsiyet ve görev süresini içermektedir. Örneğin, örgütünden memnun olmayan bir çalışanın işinden ayrılma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle bir örgütte daha uzun süre görev yapan çalışanlar, algılanan yüksek örgütsel destek ile birlikte örgütlerin kendilerine gösterdikleri davranışlar hakkında da daha olumlu bir görüşe sahip olabilirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

2.3.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel Destek Teorisine göre, çalışanlar algılanan örgütsel desteğe değer verirler, çünkü onaylanma, saygı duyulma ve bağlanma ihtiyaçlarını karşılar ve ayrıca onlara stresli zamanlarda rahatlık sağlar. Bu nedenle örgütteki etkili yöneticiler ve olumlu İK uygulamaları algılanan yüksek örgütsel desteğe yol açtığı zaman; çalışanlar işlerinden daha çok tatmin olurlar, örgütle daha yakın bir ilişki içerisinde olduklarını hissederler, örgütün hedeflerini kendi hedefleriymiş görmeye başlarlar, örgüte daha sadık ve bağlı olmaya çalışırlar. Algılanan örgütsel destek, yukarıda belirtildiği gibi çalışanların ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra örgütün gerektiğinde onların işine yardım etmeye ve artan performansı ödüllendirmeye hazır olduğunu da bildirir. Sonuç olarak, Karşılıklılık Normu temelinde örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar, örgütün örgütsel hedeflerini önemsemeye ve bu hedefleri daha ileri taşımaya daha çok eğimli olurlar. Bu nedenle algılanan örgütsel destek, çalışanların performansının artmasına ve işe yönelik devamsızlığın azalmasına yol açar (Eisenberger vd., 2016: 4-5).

Pfeffer (2005) örgütsel desteği teşvik eden örgütlerin, diğer örgütlerden daha fazla rekabet avantajı elde edebileceğini iddia etmiştir (Zagenczyk vd., 2010: 127). Çünkü örgütlerinden sürekli destek gören çalışanlar, buna karşılık olarak daha yüksek performans gösterecekler ve böylece örgütün rekabet avantajı elde etmesine önemli katkı sağlayacaklardır.

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık (Settoon vd., 1996; Eisenberger vd., 1990), çaba-ödül beklentisi (Eisenberger vd., 1990), devam bağlılığı (Shore ve Tetrick, 1991), lider-üye etkileşimi (Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997), yönetici desteği (Shore ve Tetrick, 1991), algılanan örgütsel politikalar (Cropanzano vd., 1997), prosedürel adalet (Andrews ve Kacmar, 2001) ve iş tatmini (Eisenberger vd., 1997) arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

2.4. Algılanan Örgütsel Adalet

Bu kısımda adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaletin öncülleri ve sonuçları ele alınmaktadır.

2.4.1. Adalet Kavramı

Adalet çalışmaları Platon ve Sokrates'e kadar uzanan felsefi bir ilgi konusu olmuştur. Günlük dilde adalet kavramı, “doğruluk” ve “dürüstlük” anlamlarında kullanılmıştır (Colquitt vd., 2001: 425). Sosyal bilimciler, örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi ve istihdam ettikleri çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması için adaletin temel bir gereklilik olduğunu uzun zamandır kabul etmişlerdir (Greenberg, 1990: 399).

Adalet kavramı insanlığın tarihi kadar eski bir kavramdır. Adaletin tam ve doğru olarak uygulandığı toplumlar diğer toplumlara göre çok daha gelişmiş ve uzun süre ayakta kalabilmiştir. Topumlarda olduğu gibi örgütlerde de aynı durum geçerlidir. Kararlarında, işlemlerinde ve ilişkilerinde adil olan örgütler hem daha uzun ömürlü olacak hem de rekabet avantajı elde edecektir (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 97).

Adalet sosyal kurumların ilk erdemidir. Kanunlar veya kurumlar ne kadar etkili veya iyi düzenlenmiş olursa olsun eğer adil değillerse yeniden düzenlenmeli veya kaldırılmalıdır (Rawls, 1999: 3). Adalet insanlara ihtiyaçlarını düzenli ve adil bir şekilde karşılamak için bir sistem sağlar (Folger ve Cropanzano, 1998: XX). Adalet insanların yaşadığı bir çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliğini sağlayan bir gerekliliktir (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Örgütler hakkında yapılan çalışmaların çoğu, örgütler için temel değerlerin önemini vurgular (Clawson, 1999; Collins ve Porras, 1997) ve adalet bu değerlerden biri olarak tanımlanır. Collins ve Porras'a göre, temel değerler bir örgütün temel ve kalıcı yol gösterici ilkeleridir. Rawls (1971) adaleti, “sosyal kurumların ilk erdemi” olarak; Barnard (1938) ise “örgütlerde işbirlikçi eylemlerin esas temellerinden biri” olarak tanımlamıştır. Daha yakın zamanlarda, Clawson (1999) tarafından belirlenen etkili liderliğin yol gösterici ilkeleri arasında; gerçeği söylemek, sözünde durmak, adil olmak ve bireye saygı göstermek vardır. Bu nedenle adaletin önemine yönelik bir argüman, onun temel bir kurumsal değer olarak rolünün olmasıdır (Konovsky, 2000: 490).

Adalet konusu üzerine çalışma yapan araştırmacılar adaletin en az iki nedenden dolayı önemli olduğunu vurgulamışlardır. Birincisi; adalet önemlidir, çünkü adalet bireylerin kişisel kazançlarını maksimize etmelerine imkan tanır. Bu nedenle bireyler uzun vadeli kazançları maksimize etmek için kısa vadeli kazançlardan vazgeçebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, bireylerin zaman içinde kişisel çıkarlarını en üst düzeye çıkaracaklarını garanti edecek bir araç olarak görülür. İkincisi; adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır, bireyin itibarına saygı duyulduğunu gösterir ve bir grup içindeki statüsünü kuvvetlendirir. Bu görüş daha psikolojik bir açıklama sunar ve “grup değeri modeli” veya “ilişkisel model” olarak bilinir (Çolak ve Erdost, 2004: 54).

2.4.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet son yıllarda endüstriyel örgütsel psikoloji, İKY ve örgütsel davranış alanlarında araştırmacıların en çok ilgilendikleri konular arasında yer almıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 317). Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. Bu kavram çalışanların örgütsel uygulamalara ve kararlara ilişkin adalet algılarını ve bu algıların çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini ifade etmektedir (Greenberg, 1990 akt. Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgütsel adalet, kaynakların çalışanlara dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin uygulanması sürecinde gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiğini düzenleyen kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (Folger ve Cropanzano, 1998: XIII). Diğer bir tanıma göre ise örgütsel adalet, çalışanların işyerindeki sonuçları, işlemleri ve etkileşimleri adil olarak algılamalarıdır. Bu algılamalar çalışanların tutum ve davranışlarını ve buna bağlı olarak performanslarını ve örgütün başarısını iyi ya da kötü yönde etkileyebilmektedir (Baldwin, 2006: 1).

Örgütsel adalet, “yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanmasıdır” (İçerli, 2010: 69). Başka bir tanıma göre ise örgütsel adalet, yönetsel davranışın etik ve ahlaki durumu ile ilgili yapılan kişisel bir değerlendirmedir (Cropanzano vd., 2007: 35). Örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerini belirleme ve bu belirlemenin de işle ilgili diğer değişkenleri etkileme şekilleri ile ilgilidir (Moorman, 1991: 845).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir ifadeyle, adaletin sağlandığı bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Çalışanlar yöneticilerin verdiği emirlerin meşru olup olmadığına karar vermek için genellikle onların adil davranıp davranmadığına bakarlar. Yöneticiler adil davranıyorsa, çalışanlar onların verdiği emirleri meşru olarak, aksi halde gayri meşru olarak görürler (Konovsky, 2000: 490).

Örgütsel adalet Adams (1965)'in Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams, teoriyi sosyal değişim bağlamında açıklamıştır. Diğer bir ifadeyle, iki taraftan birinin diğerine bir şeyler sağladığı ve bunun karşılığında ise bir şeyler aldığı iki yönlü işlemidir. Bu teoriye göre, çalışanlar işverenleriyle ticari bir ilişki içerisinde. Çalışanlar ücret, maaş ve sosyal yardımlar gibi elde etmiş oldukları kazanımların karşılığında, işletmeye bilgi, zeka, beceri ve emek gibi katkılar sağlarlar. Adams, çalışanların bu tür değişimi neden ve ne zaman adaletli ya da adaletsiz olarak algıladıklarını ve adaletsiz bir algılama söz konusu olduğunda nasıl tepki gösterdiklerini anlamak istemiştir. Adams, bir grup içinde maliyet ve faydaları paylaşırmanın adil olması gerektiğine dair bir inancın sosyal davranışları etkileyeceğini ve çalışanların örgüte verdiklerinin ve örgütten aldıklarının eşdeğer olması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, çalışanlara verilecek ücret onların örgüte olan katkılarına dayanmalıdır. Yani örgüte daha çok katkı sunan çalışanlara diğer çalışanlardan daha fazla ücret verilmelidir (Poole, 2007: 728-729).

Örgütsel adalet çalışanların örgütlerine sundukları katkılar oranında adil örgütsel sonuçlar istedikleri fikrine dayanmaktadır (Lambert, 2003: 156). Örgütsel boyutta ele alınan adalet kavramı, çalışanlara örgüte olan katkılar oranında haklarının, kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011: 28).

2.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet boyutlarının sınıflandırılması konusunda bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar (Greenberg, 1990; Cropanzano ve Greenberg, 1997) örgütsel adaletin boyutlarını dağıtımsal ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutta; bazıları (Niehoff ve Moorman, 1993; Cohen-Charash ve Spector, 2001)

dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta; bazıları ise (Colquitt vd., 2001) etkileşimsel adalet boyutunu kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyuta ayırarak toplam dört boyutta ele almışlardır. Ancak örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmaların; dağıtımsal adalet (Adams, 1965), prosedürel adalet (Greenberg, 1987) ve etkileşimsel adalet (Bies ve Moag, 1986) olmak üzere üç boyut üzerine yoğunlaştığı dikkat çekmektedir (Beugre, 2002: 1093). Bu boyutlar aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.4.3.1. Dağıtımsal adalet

1975 yılından önceki adalet araştırmaları genellikle dağıtımsal adalet ile ilgilidir. Bu araştırmaların çoğu, Adams (1965)'in ilk çalışmalarından elde edilmiştir. Adams'a göre, kişiler sadece elde ettikleri sonuçlarla değil, aynı zamanda bu sonuçların adil olup olmamasıyla da ilgilenirler. Adams, bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin bir yolunun, kişilerin örgüte sağladığı eğitim, bilgi ve deneyim gibi katkılarının veya girdilerinin elde etmiş olduğu sonuca oranını hesaplamak ve daha sonra bu oranı başka birinin oranı ile karşılaştırmak olduğunu öne sürmüştür (Colquitt vd., 2001: 426).

Dağıtımsal adalet Adams (1965)'in Eşitlik Teorisine benzemektedir, çünkü her iki teoride sonuçların dağıtımı ile ilgilidir. Eşitlik Teorisinde, bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı diğer bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırılmaktadır. Bu iki oran arasındaki denge çalışanların eşitlik hissine yol açmaktadır. Ancak oluşacak eşitsizlik algısı, eşitliği sağlamaya motive olan çalışanlar arasında bir huzursuzluğa neden olmaktadır. Böyle bir durumda, çalışanlar daha az çaba sarf etme, değişim ilişkisini bırakma veya karşılaştırma yaptıkları kişileri değiştirme gibi çeşitli davranışlarda bulunarak eşitliği tekrar sağlamaya çalışırlar (Beugre, 2002: 1093).

Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımların (örneğin, ücret ve ödüller) adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: XXI). Dağıtımsal adalet, herkesin tam olarak “hak ettiği şeyi alması” anlamına gelmektedir (Luthans, 2011: 172). Dağıtımsal adalette önemli olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003a: 78). Dağıtımsal adalet; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın çalışanlar arasındaki paylaşımını konu almaktadır (Özmen vd., 2007: 21).

Dağıtımsal adalet tüm çalışanlara aynı şekilde davranılmadığı bir işyerinde sonuçların dağılımının farklı olabileceği gerçeği ile ilgilidir. Çalışanlar işyerinde hak ettiklerini alıp almadıkları ile ilgilenirler (Cropanzano vd., 2007: 37). Adams, kaynakları dağıtırken çalışanların işletmeye olan katkılarının dikkate alınması gerektiğini ve böylece çalışanlar arasında dağıtımsal adalet algısının oluşacağını iddia etmiştir (Çolak ve Erdost, 2004: 55).

Dağıtımsal adalet kaynakların dağıtımına ilişkin çalışanların kişisel değerlendirmelerini kapsamakta (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990) ve onların davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkilerini şekillendirmektedir (Cropanzano ve Folger, 1991). Çalışanların tepki göstermesi sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir (Blau, 1964). Bu teori, ilişkilerin taraflar arasındaki değişimleri müzakere etme süreci içerdiğini belirtmektedir. Bu teoriye göre, örgütler çalışanlara adil davrandığında, çalışanlar da bu adil davranışa olumlu tutum ve davranışlarla karşılık verirler (Gelens vd., 2013: 346).

Dağıtımsal adalet, girdilere dayalı bir örgüt içindeki sonuçların dağıtımında ve paylaşımında algılanan adaletin derecesidir (Cohen, 1987; Deutsch, 1985; Williams, 1999). Bir çalışan örgütten aldığı kaynakları, örgüte sunduğu katkıları ölçüsünde değerlendirir. Çalışanlar gerçekçi bir şekilde hak ettiğini düşündüğü sonuçları beklerler. Bir anlamda, dağıtımsal adalet değişim ilkesine dayanmaktadır. Çalışanlar aldıklarına karşılık verdiklerine bakarlar (Lambert, 2003: 156-157). Çalışanların işletmeden aldıkları ve işletmeye verdikleri eşdeğer ise çalışanlarda adalet algısı, değilse adaletsizlik algısı oluşur.

Deutsch (1985) dağıtımsal adaletin adil paylaşım, eşit paylaşım ve ihtiyaçları gözetme olmak üzere üç önemli kuralının olduğunu ifade etmiştir. Dağıtım yapan kişinin (dağıtıcının) amacı, hangi dağıtım kuralının tercih edilmesi gerektiğini belirler. Dağıtıcının amacı verimlilikse adil paylaşım kuralı; uyumu sağlamak ve devam ettirmekse eşit paylaşım kuralı; ihtiyacı olan çalışanların ihtiyacını gidermekse ihtiyaçları gözetme kuralı tercih edilebilir (Beugre, 2002: 1095). Bu kurallar doğru bir şekilde uygulanırsa hepsi de dağıtımsal adalete yol açabilir. Ancak “adil paylaşım” kuralı dışındaki diğer kurallarda çalışanların örgüte olan katkısı dikkate alınmaz. Eşitliği sağlama kuralında herkese eşit miktarda kaynak dağıtılır. Bu kural tüm çalışanların eşit bir değere sahip olduğunu gösterir ve çalışanlar arasında sosyal ilişkileri güçlendirir. İhtiyaçları gözetme kuralında ise çalışanların ihtiyaçları dikkate alınır ve onlara ihtiyaçları doğrultuda kaynak dağıtılır.

Dağıtımsal adaletsizlik bir çalışan aldığı ödülü başkasının aldığı ödülle karşılaştırdığında beklediği ödül miktarını alamadığında ortaya çıkmaktadır (Deutsch, 1985). Kaynakların dağıtımındaki algılanan bu adaletsizlik, kızgınlığa ve diğer olumsuz davranış biçimlerine yol açmaktadır (Adams, 1965; Greenberg, 1990). Greenberg (1990; 1993) kaynakların dağıtımı konusunda haksızlığa uğradığını düşünen çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla hırsızlık yapma eğiliminde olabileceğini iddia etmiştir. Benzer şekilde Janssen (2001) gösterilen çabayı ve dağıtılan ödülleri adil olarak algılayan yöneticilerin diğer yöneticilere göre işlerinde daha iyi performans gösterdiklerini ve yaptıkları işten daha tatmin olduklarını tespit etmiştir (Beugre, 2002: 1093).

Yapılan araştırma sonuçları, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, düşük devir hızı ve yüksek iş performansı gibi arzu edilen sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Luthans, 2011: 172). Bir işletmedeki dağıtımsal adaletsizlik algısı, çalışanların iş performansının düşmesine (Greenberg, 1988), işten geri çekilme davranışları göstermesine (Pfeffer ve Davis-Blake, 1992), iş arkadaşları ile daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesinin düşmesine (Cowherd ve Levine, 1992), hırsızlık yapmasına (Greenberg, 1990) ve stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: XXI).

Kaynakların dağıtılmasına ilişkin alınan kararlar çalışanların adalet algılarında sadece küçük bir rol oynayabilir ve bu kararlar bazı durumlarda çalışanların hiç ilgisini çekmeyebilir. Çalışanlar çoğu zaman bu kararları kendileri için olumsuz olarak görse de adil olarak algılayabilirler. Çünkü çalışanların adalet algılarını, kararlarla birlikte başka faktörler de etkilemektedir. Bu faktörlerden biri de karar vermek için kullanılan prosedürlerdir (Poole, 2007: 729).

2.4.3.2. Prosedürel adalet

Prosedürel adalet, sonuçları belirlemek için kullanılan yöntem, mekanizma ve süreçlerle ilgili adalet konularını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 26). Prosedürel adalet sonuçların belirlendiği sürecin adil olduğu ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). Karar vericilerin adil kararlar verebilmesi prosedürlerin adil uygulanmasına bağlıdır (Poole, 2007: 730). Prosedürler istenilen sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır ve onların amacı dağıtımsal adaleti büyük ölçüde sağlamaktır. Ancak prosedürler kusursuz

değildir, yani her durumda mükemmel dağıtımsal adaleti sağlayamaz. Bir prosedür adil sonuçların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987: 148).

Prosedürel adalet araştırmalarının temeli, 1970'lerin ortalarında Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Teorisyenler yaptıkları bu araştırmada, alınan kararlardan etkilenen insanların çeşitli yasal prosedürlere gösterdikleri tepkileri anlamaya çalışmışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998: XXIII). Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan araştırma, karar verme sürecine itiraz eden çalışanların süreç aşamasındaki kontrolü ellerinde tuttukları sürece karar aşamasındaki kontrolden vazgeçmeye istekli olduklarını göstermiştir. Başka bir deyişle, karar verme sürecine itiraz eden çalışanlar süreci kontrol ettiklerini algıladıklarında prosedürleri daha adil olarak görebilirler (Colquitt vd., 2001: 426).

Örgütsel ortamlarda bu süreç kontrol etkisi genellikle “prosedürel adalet” veya “söz hakkı etkisi” (Folger, 1977; Lind ve Tyler, 1988) veya “algılanan kontrol” (Greenberg ve Folger, 1983) olarak adlandırılmaktadır (Colquitt vd., 2001). Folger (1977) söz hakkı etkisini, “karardan etkilenen çalışanların kendileriyle ilgili bilgileri sunmalarına izin verme” olarak tanımlamıştır. Folger, söz hakkına sahip çalışanların bir sistemi adil olarak görme ve buna bağlı olma eğiliminde olduklarını ve söz hakkının adalet algılarını en üst düzeye çıkarmanın birincil araçlardan biri olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Gilliland (1993) söz hakkını, çalışanların bilgisini, becerilerini ve yeteneklerini göstermek için yeterli fırsata sahip olma olarak tanımlamış ve söz hakkının adalet algılarını arttırmada kritik olan rolüne dikkat çekmiştir (Çolak ve Erdost, 2004: 57).

Thibaut ve Walker (1975) süreç kontrolünü veya söz hakkı etkisini prosedürel adaleti sağlayan kritik bir araç olarak görmüşler (Folger ve Cropanzano, 1998) ve çalışanların süreç kontrolüne değer verdiğini, çünkü süreç üzerinde az da olsa kontrol sahibi olan çalışanların alınacak kararlar üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olacağını ve böylece kaynakların uzun dönemde adil bir biçimde dağıtılacağı konusunda onlara güvence sağlayacağını ileri sürmüşlerdir (Çolak ve Erdost, 2004: 57). Karar vermeden önce çalışanlara bilgilerini sunma ve endişelerini dile getirme fırsatı verilirse onların prosedürel adalet algısı artacaktır. Yöneticiler çalışanlarla birlikte yemek yiyerek, açık kapı politikası uygulayarak ve sürekli etrafta dolaşarak onlara bu fırsatı verebilirler (Baldwin, 2006: 2).

Thibaut ve Walker (1975) prosedürel adaletin dağıtımsal adalet kadar önemli olduğunu öne sürmüşlerdir (Beugre, 2002: 1095). Çalışanlar pasif kişiler değildir, görev yaptıkları işletmenin nasıl çalıştığını gözlemlerler. Bir sonuca ulaşma araçları, çalışanları etkilemek açısından sonuç kadar önemlidir (Folger ve Greenberg, 1985). Örneğin, Landy vd. (1980) performans değerlendirme sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olduğuna bakılmaksızın, performans değerlendirme prosedürlerinin algılanan adaletin çalışanlar için daha önemli olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle prosedürel adalet çok önemlidir. Çalışanlar sadece ne yapıldığına değil, aynı zamanda nasıl yapıldığına da önem verirler (Jones, 1998 akt. Lambert, 2003: 157).

İşletmeler tüm çalışanlara istedikleri sonuçları ve kaynakları sağlayamaz, mevcut olan kıt kaynakları genellikle yetenekli olan küçük bir çalışan grubuna dağıtmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). Bu nedenle Cropanzano vd. (2007) “çalışanlara istedikleri sonuçları veremezseniz bile, en azından onlara adil bir süreç verin” demişlerdir. Çalışanlar sonuçları adaletsiz ancak prosedürleri adil olarak algıladıkları zaman, algılanan dağıtımsal adaletin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi daha az olumsuz olacaktır. Bu, yetenekli olarak tanımlanmayan çalışanların kaynakların dağıtılmasına ilişkin tepkilerinin, yetenek yönetimi sürecindeki prosedürlerin adil bir şekilde uygulanmasıyla azaltılabileceği anlamına gelmektedir (Gelens vd., 2013: 348).

Prosedürel adalet dağıtımsal adaletten daha önemli olabilir, çünkü çalışanlar karar verme sürecinin örgütsel adalet ilkelerine göre yürütüldüğüne inanırlarsa, istenmeyen bir sonucu kabul etmeye daha istekli olabilirler (Baldwin, 2006: 2).

Leventhal (1980) bir prosedürün adil olarak algılanması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür (Folger ve Cropanzano, 1998: XXIII):

- ✓ Zaman içerisinde ve kişiler arasında tutarlı bir şekilde uygulanmalı,
- ✓ Önyargılardan arındırılmış olmalı,
- ✓ Karar vermek için doğru bilgiler toplanmalı ve kullanılmalı,
- ✓ Kusurlu ya da yanlış kararları düzeltmek için başka mekanizmalar olmalı,
- ✓ Geçerli etik veya ahlak standartlarına uygun olmalı,
- ✓ Kararlardan etkilenecek çeşitli grupların görüşleri dikkate alınmalı.

Araştırmalar, genellikle bu kuralları doğrulamış ve kaynakların dağıtılmasına ilişkin kararların bu kriterlere göre verildiği durumlarda, çalışanların dağıtım sonuçlarını daha iyi kabul ettiklerini ortaya koymuştur (Greenberg, 1986; Cropanzano ve Greenberg, 1997). Yukarıdaki altı kuralın ortak olarak kabul edilmesine rağmen, çalışanların prosedürel adalet algılarını arttırmak için başka bazı kuralların da olduğu ileri sürülmüştür. Tyler (1989) bu kuralları “tarafsızlık”, “güven” ve “statü tanıma” olarak belirlemiştir. Tyler’a göre, çalışanlar tarafsız, güvenilir ve saygılı bir şekilde muamele görürlerse, kendilerine adil davranıldığını bildirme olasılıkları daha yüksek olacaktır (Çolak ve Erdost, 2004: 58).

Adil prosedürler entelektüel ve duygusal tanınmaya yol açar. Bu da stratejinin uygulanmasında gönüllü işbirliğini güçlendiren güven ve bağlılık oluşturur. Prosedürel adaletsizlik “entelektüel ve duygusal öfke” yaratır, “güvensizlik ve kızgınlık” ile sonuçlanır. Sonuçta bu, stratejinin uygulanmasında işbirliğini azaltır. Prosedürler adil olarak algılanırsa, çalışanlar daha fazla bağlılık ve bir işletmenin çıkarlarına uygun davranmaya daha fazla isteklilik gösterirler. Ayrıca bu çalışanların işletmeye ve yöneticilerine ihanet etme olasılığı daha düşük olur (Cropanzano vd., 2007: 38).

Dağıtımsal adalet kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasını ifade ederken, prosedürel adalet örgütsel sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreç ve prosedürleri ifade etmektedir (Scarpello ve Jones, 1996). Yani dağıtımsal adalet sonuçlarla ilgili iken, prosedürel adalet araçlarla ilgilidir (Lambert, 2003: 157).

2.4.3.3. Etkileşimsel adalet

Etkileşimsel adalet dağıtımsal ve prosedürel adaletten bağımsız ve üçüncü bir adalet türü olarak görülmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: XXIV). Etkileşimsel adalet, örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında çalışanların gördüğü kişilerarası muamelenin kalitesini ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986: 44). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani tarafı ile ilgilidir. Yani ödülleri ve kaynakları kontrol eden yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdiği davranış biçimidir. Bu nedenle etkileşimsel adalet; nezaket, dürüstlük ve saygı gibi adaletin kaynağı ile adaletin alıcısı arasındaki iletişim sürecinin yönleriyle ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapmaktadır (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 249).

Etkileşimsel adalet, bir kişinin diğer bir kişiye nasıl davrandığı ile ilgilidir. Yöneticiler çalışanlara karşı nazik, saygılı ve duyarlı davrandığında ve işletme içinde alınan kararların gerekçesini onlara mantıklı bir şekilde açıkladığında çalışanlarda etkileşimsel adalet algısı oluştururlar (Colquitt, 2001: 386). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirir (Yıldırım, 2007: 258). Yöneticilerin çalışanlarına adil davranışta bulunması, onların öz benliklerini ve öz değerlerini güçlendirmektedir (Beugre, 2002: 1095).

Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adaletin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Baldwin, 2006: 3-4):

- ✓ Doğruluk: Çalışanlara verilen bilgilerin gerçekçi ve doğru olmasını ve açık ve samimi bir şekilde sunulmasını ifade eder.
- ✓ Saygı: Çalışanlara saygın bir şekilde davranılmasını, hakaret ve nezaketsiz bir davranıştan uzak durulması ifade eder.
- ✓ Uygunluk: Soruların ve açıklamaların uygunsuz olmamasını veya önyargılı unsurları içermemesini ifade eder.
- ✓ Gerekçe sunma: Algılanan bir adaletsizlik oluştuğunda, açıklama ve özür gibi bir “sosyal hesap” vermenin oluşturulan öfke duygusunu azaltabileceğini veya ortadan kaldırabileceğini ifade eder.

Bir çalışan etkileşimsel adaletsizlik algıladığında prosedürel adalet örneklerinde görüldüğü gibi bir bütün olarak işletmeye karşı olumsuz bir tepki göstermekten ziyade amirlerine tepki göstermektedir. Bu nedenle çalışanın işletmenin tamamından ziyade doğrudan amirinden memnun olmadığı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla çalışanın işletme yerine amirine daha az bağlılık göstereceği ve amirine karşı olumsuz bir tutum ve davranış geliştireceği öngörülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

Prosedürel adalet ile etkileşimsel adalet arasındaki temel farklılık, algılanan adaletin ya da adaletsizliğin odaklandığı yerdir. Prosedürel adalet algıları örgüte, etkileşimsel adalet algıları çalışanın ilk amirine yöneliktir (Tokgöz, 2011: 367).

Etkileşimsel adaletin kişiler arası duyarlılık (kişilerarası adalet) ve açıklamalar (bilgisel adalet) olmak üzere iki alt boyutu vardır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Kişiler arası

duyarlılık, karar vericilerin karardan etkilenen çalışanlara nazik ve saygılı davranması ile ilgilidir. Karardan etkilenen çalışanlara duyarsız kalmak zayıf tutumlara, çatışmalara ve düşük performansa neden olabilir (Baron, 1993; Bies ve Moag, 1986). Diğer boyut olan açıklamalar ise karardan etkilenen çalışanlara alınan kararın altında yatan gerekçeyi açık bir şekilde anlatmak ile ilgilidir. Karardan etkilenen çalışanlara yeterli bir gerekçe sunulduğunda onlar olumsuz sonuçlara daha fazla tolerans gösterebilirler (Folger ve Cropanzano, 1998: XXIV).

Bir işletmede üç adalet boyutunu aynı anda sağlamak değerli bir görev olsa da bunu gerçekleştirmek zor olabilir. Bir işletmede en az bir adalet boyutu sağlanırsa, adaletsizliğin olumsuz etkileri en azından kısmen azaltılabilir. Örneğin, bir işletmede çalışanların etkileşimsel adalet algısı yüksekse, dağıtımsal veya prosedürel adaletsizlik daha az olumsuz etkiye sahip olabilir (Cropanzano vd., 2007: 39).

2.4.4. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçları

Aydoğan (2015)'a göre, “adalet yönetim olgusunun kalbidir”. Yani nasıl bir vücut kalp olmadan ayakta kalamaz ve ölürse, örgütlerde de adalet olmazsa yönetimine devam edemez ve yıkılır. Adaletsiz yönetim elbet bir gün son bulur (Küçükçene ve Aydoğan, 2018: 644). Adaletin sağlanmadığı bir işletmede yöneticiler, çalışanları motive etme ve onları yönlendirme konusunda büyük zorluklar yaşarlar. Adalet, çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde çok önemli bir yere sahiptir (Lambert, 2003: 155).

Çalışanlardan beklenen faydanın elde edilebilmesi için hak, eşitlik, adalet gibi etik değer ve erdemlerin işletmede var olması ve işlerliğinin çalışanlar tarafından pozitif olarak algılanması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, duygu ve düşüncelere sahip varlıklar olarak işletmede alınan kararların ve belirlenen uygulamaların adil olup olmadığını sorgulamakta, bu durum çalışanların performansları ve motivasyonları üzerinde etkili olmakla birlikte, çalışanların işletmeye ve yöneticilerine karşı güven, bağlılık, sadakat gibi tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Develioğlu ve Çeliker, 2016: 58).

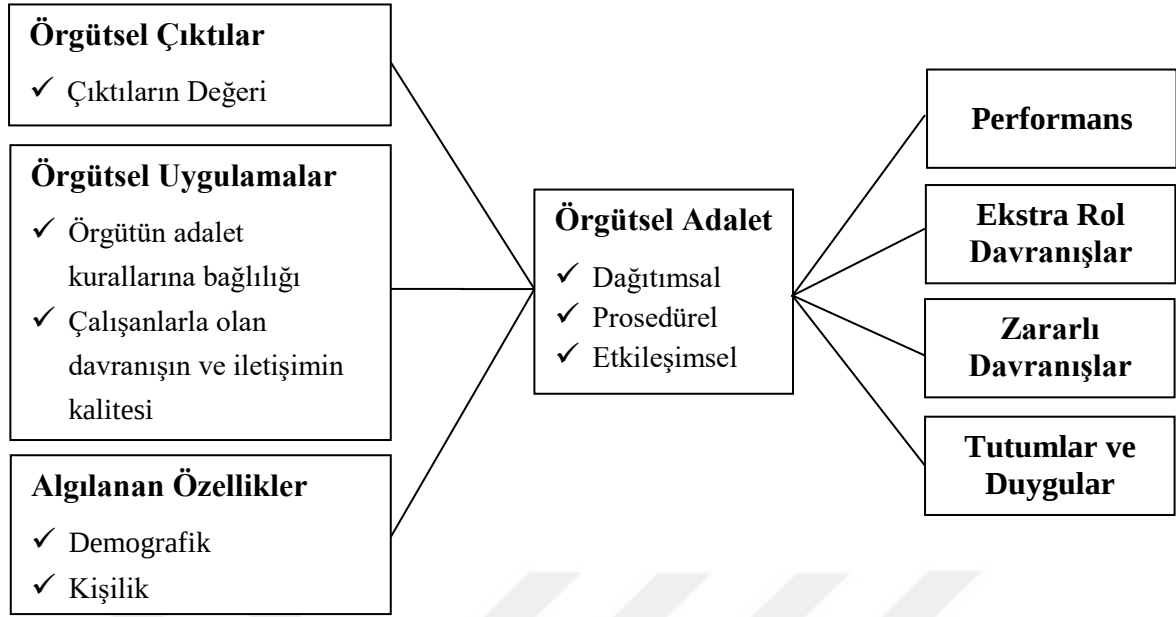
Örgütsel adalet önemlidir, çünkü adalet algıları olumlu tutum ve davranışlara yol açarken, adaletsizlik algıları hırsızlık (Greenberg, 1993) ve işyerinde saldırganlık (Baron vd., 1999) gibi işletmenin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran tutum ve davranışlara yol açmaktadır

(Beugre, 2002: 1092). Örgütsel adalet hem işletmeler hem de çalışanlar için güçlü faydalar sağlama potansiyeline sahiptir. Bu faydalar arasında; daha fazla güven ve bağlılık, daha iyi iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, daha iyi müşteri memnuniyeti ve azalan çatışmalar yer almaktadır (Cropanzano vd., 2007: 34).

Örgütsel adalet araştırmaları, çalışanların işyerinde algılanan adalete veya adaletsizliğe nasıl tepki gösterdiklerine ışık tutmuştur. Örneğin, çalışanlar işyerinde haksız bir muamele gördüklerinde; örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri azalır, işe yönelik performansları düşer, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma olasılıkları azalır (Cropanzano ve Greenberg, 1997) ve sabotaj da dahil olmak üzere işyerinde sapkın davranışlarda (Ambrose vd., 2002) bulunabilirler. Dolayısıyla adalet algıları hem işletmenin etkin işleyişi hem çalışanların refahı için çok önemlidir (Poole, 2007: 728).

Örgütsel adalet, yönetimin çalışanlara olan saygısını gösterir ve sonuçta çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendiren bir güven köprüsü oluşturur (Lind ve Tyler, 1988). Örgütsel adalet, örgütün meşruiyet algısına da yol açar (Lincoln ve Kalleberg, 1990). Joy ve Witt (1992)'e göre, “adalet izlenimlerinin geliştirilmesi, yöneticinin örgütsel hedeflere ulaşmasında önemli bir araçtır”. Örgütlerini adil olarak algılayan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksektir. Öte yandan örgütlerini adaletsiz ve güvenilmez olarak algılayan çalışanların örgütlerine güvenmeleri ve bağlılık hissetmeleri çok zordur. Aynı şekilde, örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerinde de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütteki sonuçların ve prosedürlerin adaletsiz olarak algılanması kızgınlığa yol açabilir (Lowe ve Vodanovich, 1995). Bu kızgınlık sonuçta çalışanların iş tatminini etkileyecektir. Bir çalışan adaletsiz bir örgütsel süreç veya sonuç yoluyla ihanete uğradığını hissettiğinde, bu çalışanın işinin tatmin edici olduğunu hissetmesi çok zordur (Lambert, 2003: 157).

Cohen-Charash ve Spector (2001) 190 çalışmayı inceledikleri meta-analiz çalışmasında örgütsel adaletin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin bir model geliştirmişlerdir. Bu model aşağıdaki Şekil 2.3'te yer almaktadır. Bu modele göre, örgütsel adaletin öncülleri arasında örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar ve algılanan özellikler yer alırken; örgütsel adaletin sonuçları arasında ise performans, ekstra rol davranışlar, zararlı davranışlar, tutumlar ve duygular yer almaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283).



Şekil 2. 3. Örgütsel Adaletin Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283.

Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasının bazı sonuçları aşağıda sıralanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 293-301):

- ✓ Duygusal bağlılık ile prosedürel adalet arasındaki ilişki dağıtımsal ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.
- ✓ İş tatmini ile örgütsel adaletin üç boyutu arasında güçlü pozitif bir ilişki vardır.
- ✓ İş performansı ile prosedürel adalet arasında güçlü pozitif bir ilişki vardır.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı ile hem dağıtımsal adalet hem de prosedürel adalet arasında benzer oranda pozitif bir ilişki vardır.
- ✓ Örgüte zarar verici davranışlar ile hem dağıtımsal adalet hem de prosedürel adalet arasında benzer oranda negatif bir ilişki vardır.
- ✓ Örgütsel güven (örgüte ve yöneticiye güven) ile örgütsel adaletin üç boyutu arasında güçlü pozitif bir ilişki vardır.
- ✓ Lider-üye etkileşimi ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişki dağıtımsal ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.
- ✓ İşten ayrılma niyeti ile hem dağıtımsal adalet hem de prosedürel adalet arasında güçlü ve negatif bir ilişki vardır.

Colquitt vd. (2001)'nin 1975-1999 yılları arasında örgütsel adaletle ilgili 183 çalışmayı inceledikleri meta-analitik çalışmanın sonuçları; örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sonuçlar arasında yüksek, orta ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıdaki Çizelge 2.3 örgütsel adaletin boyutları (örneğin, dağıtımsal adalet) ile örgütsel sonuçlar (örneğin, iş tatmini) arasında hangi düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Colquitt vd., 2001: 434).

Çizelge 2. 3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Sonuçlarla İlişkisi

Boyutlar	Yüksek Düzeyde İlişki	Orta Düzeyde İlişki	Düşük Düzeyde İlişki
Dağıtımsal Adalet	✓ Sonuç tatmini ✓ İş tatmini ✓ Örgütsel bağlılık ✓ Örgütsel güven ✓ Yönetime dayalı otoritenin değerlendirilmesi ✓ Geri çekilme davranışı	✓ Sisteme dayalı otoritenin değerlendirilmesi ✓ Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ✓ Olumsuz davranışlar	✓ Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ✓ Performans
Prosedürel Adalet	✓ Sonuç tatmini ✓ İş tatmini ✓ Örgütsel bağlılık ✓ Örgütsel güven ✓ Yönetime dayalı otoritenin değerlendirilmesi	✓ Sisteme dayalı otoritenin değerlendirilmesi ✓ Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ✓ Geri çekilme davranışı ✓ Olumsuz davranışlar ✓ Performans	✓ Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı
Kişilerarası Adalet	✓ Yönetime dayalı otoritenin değerlendirilmesi	✓ İş tatmini ✓ Sisteme dayalı otoritenin değerlendirilmesi ✓ Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ✓ Olumsuz davranışlar	✓ Sonuç tatmini ✓ Örgütsel bağlılık ✓ Geri çekilme davranışı ✓ Performans
Bilgisel Adalet	✓ Örgütsel güven ✓ Yönetime dayalı otoritenin değerlendirilmesi ✓ Sisteme dayalı otoritenin değerlendirilmesi	✓ Sonuç tatmini ✓ İş tatmini ✓ Örgütsel bağlılık ✓ Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ✓ Geri çekilme davranışı ✓ Olumsuz davranışlar	✓ Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ✓ Performans

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



3. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde yetenek yönetimi ile iş tatmini, lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara yer verilmektedir. Bazı araştırmacılar (Collings vd., 2009: 1264; Sonnenberg vd., 2014: 272) yetenek yönetiminin etkisine ilişkin ampirik çalışmaların yeterli düzeyde olmadığını ileri sürmüşlerdir. Yapılan literatür incelemesinde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, yetenek yönetimi ile araştırmada kullanılan diğer değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen ampirik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür.

3.1. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ile İlişkisi

Çalışanın gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini gerçekleşir. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996: 112). Örgütsel başarının ve performansın artırılmasında, çalışanların üretken olmasında ve örgütsel devamlılığın sağlanmasında iş tatmini önemli bir yere sahiptir (Çetin vd., 2011: 75).

Çalışanlar bazı hedefleri gerçekleştirmek için işyerlerine gelirler. Çalışanlar bu hedeflerini gerçekleştirdikleri ve hedeflerine ulaştıkları ölçüde işten tatmin olurlar. Hedeflerinden uzaklaştıkları ve işletmeye olan bağlılıkları azaldığı ölçüde de çalışanların iş tatmini azalır (Altınöz vd., 2012: 323).

İşletmeler çalışanlarının hedeflerini ne kadar çok dikkate alırsa, çalışanlar o kadar çok motive olurlar ve işletmeye o kadar çok katkı sunarlar (Collings, 2014). Çalışanlar kendilerine adil davranıldığını algıarlarsa, beceri ve yeteneklerinin işte fark edildiğini hissederlerse daha yüksek performans gösterirler (Bjorkman vd., 2013). Çalışanlar ekonomik ve ekonomik olmayan faydalar elde ederlerse (Boxall, 2013) işletmelerine daha çok bağlılık duyarlar. Yetenek kavramının çalışan ve işletme yönetimi arasında farklılık

gösterebileceği unutulmamalıdır. Bu kavram uyumlu hale getirilmezse, çalışanların istenilen örgütsel davranışları üzerinde işletmenin beklenen etkisi kaybolabilir (Sonnenberg vd., 2014 akt. Luna-Arocas vd., 2020: 866).

İş tatmini için temel gereksinimler arasında nispeten daha yüksek ücret, adil bir ödeme sistemi, terfi için gerçek fırsatlar, düşünceli ve katılımcı yönetim, işte makul derecede sosyal etkileşim, ilginç ve çeşitli görevler ve yüksek derecede özerklik yer almaktadır. Bununla birlikte çalışanların iş tatmini düzeyi, büyük ölçüde ihtiyaç ve beklentilerine ve çalışma ortamına bağlıdır (Armstrong, 2006: 263).

Yöneticilerin çalışanlara yönelik beklentileri bulunduğu gibi, çalışanlarında işe ve işletmeye yönelik beklentileri bulunmaktadır. Her iki taraf birbirlerinin beklentilerini karşıladığı sürece, taraflar arasında duygusal bir bağ kurulacak ve bu da çalışanların işletmeden ayrılmasını engelleyecektir. Aksi halde taraflar arasında anlaşmazlıklar veya çatışmalar yaşanacak ve bu da gönüllü ya da gönülsüz işten ayrılmalara neden olacaktır.

Yetenekli çalışanların işe ve işletmeye yönelik beklentileri arasında genellikle aşağıdaki hususların olabileceği varsayılmaktadır.

- ✓ Değer verilmek, saygı duyulmak, takdir edilmek,
- ✓ Olumlu ve güvenli bir iş ortamında çalışmak,
- ✓ Kritik pozisyonlarda istihdam edilmek,
- ✓ İşlerin nasıl yapılacağı konusunda özerk olmak,
- ✓ Alınacak kararlarda daha çok söz sahibi olmak,
- ✓ Eğitim, gelişim ve terfi fırsatlarından daha çok faydalanmak,
- ✓ Daha yüksek/fazla ücret ve ödül almak,
- ✓ İş-yaşam dengesinin gözetildiği bir işletmede çalışmak,
- ✓ Yöneticilerle karşılıklı olarak yüksek kaliteli etkileşim içinde olmak,
- ✓ Destekleyici ve uyumlu iş arkadaşlarına sahip olmak.

Çalışanların beklentileri ile elde ettikleri faydalar arasındaki fark ne kadar az ise iş tatmini o kadar yüksek olacaktır. İşletmeler için önemli olan bu farkı tamamen kapatmak veya en aza indirmektir. Bunu başarabilen işletmeler gelecekte daha başarılı olacaktır. Bunu başarmanın yolu ise yetenek yönetimini doğru uygulamaktan geçmektedir. Çünkü yetenek

yönetimi yetenekli çalışanlar açısından oldukça önemli bir iş tatmini kaynağıdır. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler yetenekli çalışanlara orantısız bir şekilde yatırım yapar ve bu yatırımlar yetenekli çalışanlara önemli avantajlar sağlar. Örneğin, işletmenin sunduğu eğitim ve gelişim fırsatlarından faydalanan ve böylece yeteneklerini geliştiren çalışanlar daha üst düzey pozisyonlara terfi ettirilir ve bundan dolayı hem maddi hem de sosyo-duygusal faydalar elde ederler. Söz konusu bu faydalar çalışanların yüksek iş tatmini düzeyine ulaşmasına katkı sağlar.

Yetenek havuzuna dahil edilen, yedekleme planlamasında yer alan, yetenek geliştirme programlarına ve değerlendirme merkezi uygulamalarına katılan, koçluk ve mentorluk alan çalışanlar yetenek yönetimi programlarının bir parçası olurlar. Yetenek yönetimi programlarının bir parçası olmak çalışanın işletme ile olan bağını güçlendirir ve iş tatminini artırır. Yetenek yönetimi programlarının dışında tutulmak ise çalışanın işletme ile olan bağını zayıflatır ve iş tatminini düşürür. Özellikle bu programlara dahil edilmesi gerektiğini düşünen ancak dahil edilmeyen çalışanlar, yöneticilerine şiddetli tepkiler gösterirler (Blackburn ve Swailes, 2016: 118). Bu tepkileri azaltmanın en iyi yolu işletmede örgütsel adaleti sağlamaktır.

Leigh Branham (2005) The 7 Hidden Reasons Employees Leave (çalışanların işten ayrılmasının 7 gizli nedeni) adlı kitabında çalışanların işten ayrılma nedenleri olarak; karşılanmayan beklentiler, yanlış kişiyi yanlış işe yerleştirme, geribildirim ve koçluk eksikliği, kişisel gelişim imkanlarının sınırlı olması, takdir edilememe, ağır işi yükü ve üst yönetime olan güvenin yitirilmesi belirtilmektedir (Baltaş, 2013: 173). Belirtilen bu nedenler aynı zamanda çalışanların iş tatminini azaltan faktörlerdir. İşletmeler yetenek yönetimini uygulayarak bu nedenleri ortadan kaldırabilir ve böylece çalışanlarının iş tatminini arttırabilir.

2017 yılında SHRM'nin "Çalışan İş Tatmini ve Bağlılığı Raporu"na göre, çalışanların iş tatminine katkıda bulunan ilk on beş faktör aşağıda sıralanmıştır (SHRM, 2017):

- ✓ Her seviyedeki tüm çalışanlara saygılı davranma,
- ✓ Tazminat/Ücret,
- ✓ Çalışanlar ve üst yönetim arasındaki güven,
- ✓ İş güvenliği,

- ✓ Becerileri ve yetenekleri işte kullanma fırsatları,
- ✓ Çalışma ortamında güvende olduğunu hissetmek,
- ✓ Çalışanlara sağlanan faydalar,
- ✓ İşletmenin finansal istikrarı,
- ✓ Çalışanlar ve üst yönetim arasındaki iletişim,
- ✓ İşin kendisi,
- ✓ Yakın yöneticilerin çalışanların fikirlerine saygı duyması,
- ✓ Yakın yöneticilerle olan ilişkiler,
- ✓ Departman/İşletme içindeki takım çalışması,
- ✓ İş arkadaşları ile ilişkiler,
- ✓ Departman/İşletme içindeki iletişim.

Yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Oehley (2007) hat yöneticilerinin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Oehley yaptığı çalışmada, yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerini; yetenek yönetimi zihniyeti gösterme, yeteneği cezbetme ve işe alma, yeteneği belirleme ve farklılaştırma, diğerlerini geliştirme, olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme, anlamlı ve ilgi çekici iş sağlama, adil davranma ve ödüllendirme ve iş-yaşam dengesini yönetme olmak üzere sekiz boyutta; iş tatmini boyutlarını ise yönetimsel iş tatmini ve örgütsel iş tatmini olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Araştırmanın sonuçları, yöneticilerin yeteneği cezbetme ve işe alma yetkinliği ile örgütsel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, yöneticilerin adil davranma ve ödüllendirme yetkinliği ile yönetimsel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Oehley, 2007: 107).

Bahadınlı (2013) İstanbul'da tekstil, otomotiv ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde görevli 569 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca

araştırmada, yetenek yönetimi uygulamaları somut ve soyut algısının hem içsel hem de dışsal iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bahadınlı, 2013: 248).

Hamidi vd. (2014) yeteneği seçme, işe alma, kullanma, geliştirme ve elde tutma gibi yetenek yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek için İran'da bir kamu kurumunda görevli 167 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Hamidi vd., 2014: 112).

Gelens vd. (2014) çalışanları yüksek potansiyelli olarak tanımlama ile iş tatmini ve iş çabası arasındaki ilişkide dağıtımsal ve prosedürel adaletin etkisini araştırmışlardır. Araştırma, merkezi Brüksel'de bulunan ve yetenek yönetimini uygulayan finans sektöründeki büyük bir şirkette yapılmıştır. Bu şirket, yüksek potansiyelli çalışanları kıdemli (deneyimli) ve kıdemsiz (az deneyimli) yüksek potansiyelli çalışanlar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Şirkette yüksek potansiyelli olarak tanımlanmayan çalışanlar da bulunmaktadır. Araştırmaya, yüksek potansiyelli olarak tanımlanan 70 kıdemli, 58 kıdemsiz ve yüksek potansiyelli olarak tanımlanmayan 75 çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonuçları, yüksek potansiyelli olarak tanımlanan kıdemli ve kıdemsiz çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek potansiyelli olarak tanımlanmayan çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmada, yüksek potansiyelli olarak tanımlanan kıdemli ve kıdemsiz çalışanların iş tatmini düzeylerinde önemli bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Gelens vd., 2014: 164-167).

Boz (2016) ulusal düzeyde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamaları ile öne çıkan bankaların Antalya'da faaliyet gösteren şubelerinde görevli 376 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediğini ve ayrıca yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye iş tatmininin tam aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Boz, 2016: 144).

Lei vd. (2018) yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak için Malezya'da bir seyahat acentesinde görevli 139 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarından olan koçluk ve mentorluk ile eğitim ve gelişimin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin

olduğunu; performans yönetim sistemi, yedekleme planlaması, ödüller ve tanınmanın iş tatmini üzerinde pozitif ama önemsiz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Lei vd., 2018: 1).

Dixit ve Arrawatia (2018) yetenek yönetiminin iş tatminine ve iş performansına etkisini araştırmak için Hindistan'da kamu bankalarında görevli 380 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve iş performansına pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur. Ancak araştırmada, yetenek yönetiminin iş tatminine olan pozitif etkisinin iş performansına olan etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dixit ve Arrawatia, 2018: 433).

Altındağ vd. (2018) yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini analiz etmek için Türkiye'de finans sektöründeki yatırım şirketlerinde görevli 201 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar yetenek yönetimi bileşenlerini; üst düzey yönetim becerileri, ileri yönetim ve sistem geliştirme teknikleri, tekniklerin kapsayıcılığı, yönetim becerileri, ödüllendirme ve performans değerlendirme teknikleri, personel seçim kriterleri ve liderlik uygulama teknikleri olmak üzere yedi boyutta ele almışlardır. Araştırmanın sonuçları, üst düzey yönetim becerileri, yönetim becerileri ve ileri yönetim ve sistem geliştirme teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Altındağ vd., 2018: 7-14).

3.2. Yetenek Yönetiminin Lider-Üye Etkileşimi ile İlişkisi

LÜE Teorisi ilişkiye dayalı çift yönlü bir liderlik teorisidir. Bu teoriye göre liderlik, lider ile üyeleri arasında geliştirilen değişim ilişkisinin kalitesinde yatmaktadır. Yüksek kaliteli değişim; güven, sevgi ve karşılıklı saygı ile karakterize edilmekte ve ilişki kalitesinin niteliği çalışanların işle ilgili refahını ve etkinliğini yansıtmaktadır (Erdoğan ve Bauer, 2015: 641). LÜE Teorisi yönetici ile çalışan arasındaki değişim ilişkisine odaklanmaktadır. Bu teoriye göre, yöneticiler gelecek vaat eden yetenekli çalışanları belirlerler ve onlara daha olumlu davranışlarda bulunurlar. Başka bir deyişle, yetenekli çalışanlara sosyoduygusal ve maddi kaynaklar sağlarlar. Yöneticilerinden olumlu davranışlar gören çalışanlar ise daha fazla çalışarak ve yöneticilerine daha fazla yardım ederek yüksek kaliteli lider-üye etkileşimine neden olurlar (Eisenberger vd., 2014: 635).

Hat yöneticileri yetenek yönetiminin önemli bir bölümünü oluştururlar ve yetenek yönetimi etkinliklerine önemli katkıda bulunurlar, çünkü çalışanlarına mesaj iletirler, yeteneklerini desteklemeye ve yeteneklerinin nasıl geliştiğini takip etmeye devam ederler ve bu nedenle çalışanların yetenek yönetimine verdiği tepkiyi potansiyel olarak etkilerler. Hat yöneticilerinin yeteneği belirleme, yeteneğin performansını değerlendirme ve yeteneği geliştirme gibi önemli rolleri bulunmaktadır. Yetenekli çalışanların diğer çalışanlara göre yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi içinde olması daha muhtemeldir, çünkü bu çalışanlar tercih edilen küçük bir gruptur ve bu nedenle yöneticiler, onları destekleme, geliştirme ve onlara koçluk etme konusunda daha istekli davranırlar (Al Haidari, 2015: 189).

Yetenekli çalışanlara eğitim, gelişim ve terfi fırsatları sağlamak çalışanların örgütsel destek algılarını etkileyebilir. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarına yatırım yaptığında ve onlar için tanınırlık sağladığında güçlü sosyal değişim ilişkisinin gelişmesini teşvik edebilir. Algılanan örgütsel destek, bir çalışan ve onun yöneticisi arasında geliştirilen ilişkinin kalitesini etkileyebilir. Yüksek düzeyde örgütsel destek alan çalışanların yöneticilerine fayda sağlayacak gelişmiş beceri ve yeteneklere sahip olma ihtimali yüksektir. Özü itibarıyla bu çalışanlar, yöneticilerin değer verdiği önemli kaynaklara sahip oldukları için çekici bir etkileşim ortağı olabilirler (Wayne vd., 1997: 104-105).

Yetenek yönetimi ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Al Haidari (2015) Körfez İşbirliği Konseyi ülkelerinin üçünde (Suudi Arabistan Krallığı, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kuveyt) bulunan ve yetenek yönetimini uygulayan 13 bankada görevli 198 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmacı, çalışmasında üç farklı yetenek tanımlama yöntemi kullanmıştır. Bunlar: (1) çalışanlara yetenekli olduğunun yani yetenek havuzunda bulunduğu resmi olarak bildirilmesi, (2) çalışanların yetenekli olduğunu algılaması ve (3) çalışanların yetenek geliştirme programlarına katılmasıdır. Araştırmanın sonuçları, kendilerine yetenek havuzunda bulunduğu resmi olarak bildirilen yetenekli çalışanların diğer çalışanlara daha yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, lider-üye etkileşiminin çalışanlara yetenek havuzunda bulunduğu resmi olarak bildirilmesi ile duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini, ekstra rol davranışlar (yardım etme) arasındaki ilişkiye ise tamamen aracılık ettiğini göstermiştir. Bu sonuçlar, kendilerine

yetenek havuzunda bulunduğu resmi olarak bildirilen yetenekli çalışanların diğer çalışanlara göre yöneticileriyle daha iyi ve güçlü ilişkilere sahip olduğunu ve bu nedenle işletmeye daha yüksek düzeyde bağlılık duyduğunu, işletmeden ayrılma olasılığının daha düşük olduğunu ve işletmede başkalarına yardım etmeye daha istekli olduğunu göstermektedir (Al Haidari, 2015: 202-262).

Uludağ (2016) lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimi ve işgören performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek için Ankara ilindeki beş kamu kurumunda görevli 406 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Uludağ, 2016: 197).

3.3. Yetenek Yönetiminin Algılanan Örgütsel Destek ile İlişkisi

Yetenek yönetimi uygulamaları algılanan örgütsel desteği etkileyebilir, çünkü bu uygulamalar en yetenekli kişileri cezbetmek, seçmek, stratejik pozisyonlara yerleştirmek, geliştirmek ve elde tutmak için yapılan planlı girişimlerin bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Bu nedenle yetenek yönetimi, çalışanların örgütsel destek algılarını etkileyebilecek destekleyici İK uygulamalarından oluşmaktadır (Mensah, 2019: 5).

Yetenek yönetimi kapsamında; iş başvurusunda bulunan birçok aday içerisinde seçilmiş olan, yetenek havuzuna dahil edilen, yedekleme planlamasında yer alan, eğitim ve gelişim fırsatlarından faydalanan, kritik pozisyonlara yerleştirilen, daha sık terfi eden, daha fazla ücret ve ödül elde eden yetenekli çalışanlar, bu tür olumlu sonuçları işletmenin kendilerine ve katkılarına değer verdiğinin bir işareti olarak değerlendirebilirler.

Bir işletmenin çalışanlarına yatırım yaptığını ve destek verdiğini yansıtan yetenek yönetimi uygulamalarını uygulaması, işletmenin çalışanlarıyla sosyal değişim ilişkisine devam etmek istediğini göstermektedir (Allen vd., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yeteneklerini geliştirme veya yeni yetenekler edinme konusunda kendilerine fırsatlar sunulan çalışanlar işletmelerini daha destekleyici bulacak ve dolayısıyla onların örgütsel destek algıları daha yüksek olacaktır (Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009: 213).

Çalışanlarının gelişimine yatırım yapmak hem onların hem de işletmenin becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmenin ve korumanın merkezi bir prensibidir (Lee ve Bruvold, 2003). Sosyal Değişim Teorisine göre, işletmeler çalışanlarına yatırım yaptığında, çalışanlar da bu yatırıma olumlu yönde karşılık verme eğilimindedir (Settoon vd., 1996; Cropanzano ve Mitchell, 2005). İşletmeler çalışanlarına gelişim fırsatları şeklinde örgütsel teşvikler sunduğunda, çalışanlar da işletmeye daha fazla katkı sunmak için daha yüksek performans göstermeye çalışacaklardır (Kuvaas ve Dysvik, 2010: 139-140).

Wayne vd. (1997) çalışanlara sunulan gelişim fırsatlarını, örgütün çalışanların katkılarını fark ettiğinin ve katkılarına değer verdiğinin ve bu yüzden örgütsel desteğin sağlandığının bir işareti olarak görürler. Araştırmacılar, terfiler ve gelişimsel deneyimler ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Benzer şekilde çalışanları karar verme sürecine katmak, onların katkılarına değer verildiği anlamına gelebilir. Ayrıca adil bir şekilde takdir edilmek ve ödüllendirilmek bir örgütün çalışanların refahını önemseyişinin ve onlara yatırım yapmaya istekli olduğunun bir işareti olarak değerlendirilebilir (Fasolo, 1995). Rhoades vd. (2001) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel ödüllerin ve algılanan prosedürel adaletin algılanan örgütsel desteğin belirleyicisi olduğunu göstermiştir (Allen vd., 2003: 102).

Yöneticiler yetenekli çalışanların fikirlerine değer verirler ve bu yüzden bazı önemli toplantılara onları da dahil ederler ve karar alırken onların fikirlerine başvururlar. Bununla birlikte yöneticiler yetenekli çalışanlara güvenirlere ve ihtiyaç duyulmadığı müddetçe onların işlerine müdahale etmek istemezler ve ayrıca birçok konuda kendi başlarına karar almalarına da izin verirler. Yöneticilerin bu tür olumlu tutum ve davranışlarda bulunması yetenekli çalışanlarda, kendilerine değer verildiği ve güvenildiği hissini oluşturur. Bu da yetenekli çalışanlarda yüksek örgütsel destek algısının oluşmasına neden olur.

İşlerini ilgilendiren kararlarla ilgili çalışanların görüşlerinin alınması, onların yönetici tarafından yeterli görüldüğü ve değer verildiği algısını güçlendirir, yöneticiye ve işletmeye olan bağlılıklarını artırır. Yapılan bir araştırmaya göre, sürekli görüşleri alınan çalışanların %96'sı yöneticilerin kendilerine değer verdiğine inanırken, görüşleri nadiren alınanlarda bu oran %36.6'ya düşmektedir (Baltaş, 2013: 154).

Yetenek yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Tansky ve Cohen (2001) ABD'nin Ortabatı bölgesindeki büyük bir hastanede “koçlar olarak yöneticiler” adlı bir çalışmaya katılan 262 müdür ve yönetici üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların geliştirilmesi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Tansky ve Cohen, 2001: 291-293).

Allen vd. (2003)'nin mağaza satış elemanı olan 215 çalışan ve sigorta acentelerinde görevli 197 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların karar verme sürecine katılması, çalışanlara ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması ve çalışanlara gelişim fırsatları sunulması gibi İK uygulamalarının algılanan örgütsel desteği arttırdığını ve ayrıca algılanan örgütsel desteğin, bu İK uygulamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye de aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Allen vd., 2003: 114-116).

Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından 2001 ve 2002 yıllarında Kanada'da yapılan iki farklı araştırmanın sonuçları, kariyer tatmini ve çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim fırsatları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve ayrıca algılanan örgütsel desteğin, İK uygulamaları (eğitim ve gelişim uygulamaları) ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009: 209-212).

Gelens vd. (2015) çalışanları yetenekli olarak belirleme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, iki farklı “yetenek” grubunda iki farklı araştırma yapmışlardır. Birinci araştırma, büyük bir şirketteki yüksek potansiyelli olarak belirlenen ve belirlenmeyen çalışanlardan oluşan 203 kişilik bir grup üzerinde yapılmıştır. İkinci araştırma ise, farklı bir şirkette “yönetici stajyeri” olarak belirlenen ve belirlenmeyen çalışanlardan oluşan 195 kişilik bir grup üzerinde yapılmıştır. Birinci araştırmanın sonuçları, yüksek potansiyelli olarak belirlenen çalışanların örgütsel destek algılarının ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek potansiyelli olarak belirlenmeyen çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. İkinci araştırmanın sonuçları ise, yönetici stajyeri olarak belirlenen çalışanların örgütsel destek algılarının yönetici stajyeri olarak belirlenmeyen çalışanlardan daha yüksek

olduğunu göstermiştir. Ancak ikinci araştırmada, duygusal bağlılık düzeyleri açısından yönetici stajyeri olarak belirlenen ve belirlenmeyen çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte her iki araştırmada da, algılanan örgütsel desteğin çalışanları yetenekli (yüksek potansiyelli ve yönetici stajyeri) olarak belirleme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani yüksek potansiyelli ve yönetici stajyeri olarak belirlenen yetenekli çalışanlar diğer çalışanlara göre daha yüksek örgütsel destek algısına sahiptirler ve bu nedenle işletmeye karşı daha fazla duygusal bağlılık gösterirler (Gelens vd., 2015: 17-21).

Du Plessis vd. (2015) yetenek yönetimi uygulamaları ile Y kuşağı çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ve algılanan yönetici desteğinin rolünü araştırmak için işe alım sektöründe bulunan bir işletmede görevli 135 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; algılanan yönetici desteği arasında ise orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, yetenek yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Du Plessis vd., 2015: 1773-1774).

Mensah (2019) Gana'da bankacılık sektöründe görevli 242 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, yetenek yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif; işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkisinin olduğunu göstermiştir (Mensah, 2019: 10).

3.4. Yetenek Yönetiminin Algılanan Örgütsel Adalet ile İlişkisi

Yetenek yönetimi çalışanların farklılaştırılmasına dayanmaktadır. Çalışanlar arasında ayırım yapmak stratejik açıdan mantıklı olsa da, çalışanlar arasında eşitsizliği arttırmakta ve onu hassas bir mesele haline getirmektedir. Aynı işletmede bulunan bir çalışan, diğer çalışanlardan farklı bir muamele gördüğünde duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak buna tepki gösterir (Paauwe, 2004). Algılanan örgütsel adalet, çalışanların yetenek yönetimine gösterdiği tepkileri anlamaya yardımcı olur (Gelens vd., 2013: 343).

Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler çalışanlarına kaynak dağıtırken onların işletmeye olan katkılarını göz önünde bulundurur. Yani kaynaklar çalışanlara eşit bir şekilde değil, adil bir şekilde dağıtılır. Yüksek performans gösteren yetenekli çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla kazanım elde ederler ve dolayısıyla bu çalışanlarda yüksek dağıtımsal adalet algısı oluşur. Gelens vd. (2014: 163) yüksek potansiyelli çalışanların, diğer çalışanlara göre daha yüksek dağıtımsal adalet algısına sahip olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Yetenek yönetiminin uygulandığı bir işletmede yöneticiler çalışanlarla ilgili önemli kararlar alırlar. Örneğin; hangi adayların işe alınacağı, hangi çalışanların yetenek havuzuna dahil edileceği, hangi çalışanların ödüllendirileceği, hangi çalışanların terfi edeceği, hangi çalışanların geliştirileceği ve elde tutulacağı gibi birçok husus alınacak önemli kararlarla belirlenir. Bu kararlar tüm çalışanları aynı şekilde etkilemez. Yani kararlar çalışanların bir kısmını olumlu, birçoğunu ise olumsuz etkiler. Genellikle kararlardan olumlu etkilenen çalışanlarda adalet algısı, diğer çalışanlarda ise adaletsizlik algısı oluşur.

Adaylarda/çalışanlarda adalet veya adaletsizlik algısının oluşabileceği bazı yetenek yönetimi uygulamaları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

İşe alım ve seçim: İşe alım ve seçim süreci bir adayın işletmeyle ilk buluşma veya tanışma zamanıdır. İşe alım ve seçim sürecinde adaylara gösterilen davranışların etkileri sonradan ortaya çıkabilir. Bu süreçte adil davranışlarla karşılaşmış olan adaylarda işletmeyle ilgili olumlu bir izlenim oluşur (Bauer vd., 2001) ve bu adaylar arkadaşlarına işletmeye iş başvurusunda bulunmalarını önerebilir (Smither vd., 1993). Aksi durum da mümkündür, yani bu süreçte haksız bir davranış ile karşılaşmış olan adayların işletme veya yöneticiler hakkında dava açma olasılığı daha yüksektir (Bauer vd., 2001). İşe alım ve seçim sürecinde adaylara adil davranan işletmeler, işe aldıkları adayların güvenini kazanmayı ve onlarda pozitif bir adalet algısı oluşturmayı başarmış olur (Cropanzano vd., 2007: 41). Ancak adayların işe alım ve seçim sürecinde haksız veya olumsuz bir muamele ile karşılaşması işletmeler için zararlı sonuçlar doğurabilir (Arvey, 1992; Gilliland, 1993). Örneğin, adaylar seçim sistemine ve işletmeye yönelik olumsuz tutumlar sergileyebilirler, iş teklifini kabul etmeyebilirler, haksızlığı gidermek için yasal işlemlere başvurabilirler ve işe alınan bu adaylar istihdam edildikleri pozisyonda daha düşük performans gösterebilirler (Folger ve Cropanzano, 1998: 84).

Adaylar neden işe alınmadıklarını ya da işe alınan adayların hangi niteliklere sahip olduklarını bilmedikleri ve bundan dolayı da bir karşılaştırma yapamadıkları için seçim sürecinde adaylarda dağıtımsal adalete ilişkin çok fazla algı oluşmayabilir. Ancak seçim sürecinde adaylarla birebir temas sağlandığı ve onlarla iletişim kurulduğu için ve adaylar uygulanan prosedürlerle karşı karşıya kaldığı için onlarda prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı oluşabilir. Yapılan araştırmalar, etkileşimsel adaletin işe başvuruda bulunan adaylar için çok önemli olduğunu göstermiştir (Bies ve Moag, 1986; Gilliland, 1995). İşe alım ve seçim sürecinde yer alan yöneticiler adaylara nazik ve kibar davranarak, onlara doğru bilgi vererek ve zamanında geribildirimde bulunarak etkileşimsel adalet algısının yüksek olabileceği işe alım süreçleri oluşturabilirler (Cropanzano vd., 2007: 41-42).

Performans değerlendirme: Yöneticiler hangi çalışana ödül verileceği, hangi çalışanın terfi edeceği ve hangi çalışanın geliştirileceği konusunda karar vermek için çalışanların performansını değerlendirirler. Ancak çalışanların performansını değerlendiren yöneticiler subjektif davranabilirler. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarla ilgili birçok kaynaktan gelen resmi verileri göz önünde bulundurarak karar vermelidirler. Bu, yöneticilerin subjektif davranmasını engelleyebilir. Çalışanların performansını değerlendirmeye ilişkin süreç yaklaşımının üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar: (1) Yeterli bildirim; çalışanların ne zaman ve hangi kriterlere göre değerlendirileceği konusunda çalışanlara yeterli bilginin verilmesidir. (2) Söz hakkı verme; yöneticilerin çalışanlara görüş ve önerilerini iletmesine izin vermesidir. (3) Kanıtlara dayalı karar; standartların doğru olması, verilerin doğru toplanması ve kararların bu resmi sürece dayanmasıdır (Cropanzano vd., 2007: 44).

Adalet, örgütün etkili bir şekilde işlemesi ve bu yolda bir alt amaç sayılabilecek performans değerlendirmenin etkililiği için örgütte gerçekleştirilmesi gerekli olan önemli bir değerdir (Tan ve Çetin, 2011: 3). Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve değerlendirme sürecinin uygulanması çalışanların prosedürel adalet algısıyla; değerlendirme sonucu ücret, terfi ve ödül gibi kazanımların elde edilmesi ise çalışanların dağıtımsal adalet algısıyla ilişkilidir (Kayapalı ve Karabey, 2015: 42). Altındağ vd. (2018) tarafından yapılan bir araştırma, adil ve güvenilir bir performans değerlendirme sisteminin, çalışanların güven ve aidiyet duygusunu arttırdığını ve ayrıca yöneticilerin çalışanlara geri bildirimde bulunmasının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Altındağ vd., 2018: 15).

Ücret ve ödül sistemleri: Ücret ve ödül sistemlerinin bireysel performansı artırma ve grup uyumunu sağlama gibi iki temel hedefi bulunmaktadır. Her iki hedefte faydalı olmakla birlikte dağıtımsal adalet araştırmaları, bu iki hedefi aynı anda gerçekleştirmenin zor olduğunu göstermektedir. Performansa dayalı yapılan ödüllendirme bireysel çabaları teşvik edebilir. Ancak ortaya çıkabilecek eşitsizlik yıkıcı olabilir. Yüksek performans gösteren çalışanlar veya nadir becerilere sahip çalışanlar dış piyasada daha değerli olabilirler. İşletmelerinden arzu ettikleri ücreti veya ödülü alamayan bu çalışanlar başka bir işletmeye geçmek isteyebilirler. McFarlin ve Sweeney (1992) tarafından yapılan araştırma, dağıtımsal adalet algısı düşük olan çalışanların ücretlerinden ve işlerinden daha az tatmin olduklarını göstermiştir. Ancak algılanan prosedürel ve etkileşimsel adalet bu tür olumsuz sonuçları azaltabilir ve ayrıca ücretlerin veya ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasına yardımcı olabilir. Alınan kararlardan olumsuz etkilenen ancak prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar daha yüksek örgütsel bağlılık ve yöneticilerine daha olumlu tepkiler gösterirler (Cropanzano vd., 2007: 42).

Terfiler: Terfiler işletmeler ve çalışanlar için önemlidir ancak terfi süreçleri zorluklarla doludur. Geleneksel işletmelerin piramidal yapısı nedeniyle işletmelerdeki üst düzey pozisyonların sayısı sınırlıdır. Bu yüzden işletmelerin hiyerarşisinde yukarı doğru hareketler olarak da tanımlanan terfiler (Medsker ve Berger, 1990) sınırlı tutulmaktadır. Yöneticiler küçülmeler, birleşmeler ve yeniden yapılanmalar gibi örgütsel değişikliklerin bir sonucu olarak aynı hiyerarşik düzeyde uzun süre kalabilirler. Kariyerde ilerleme en önemli ödüllerden biri olarak görüldüğü için bir pozisyonda uzun süre kalmak, örgütsel bağlılık, kalma niyeti, devir hızı ve diğer önemli birçok tutum ve davranış üzerinde olumsuz sonuçları olan psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılanır (Taylor vd., 1996). İşletmeler için en önemli zorluk, hiyerarşide en üst seviyeye ulaşamayan etkili yöneticileri elde tutmak ve üst kademelere ulaşamayan ancak işletmenin başarısında çok önemli yere sahip olan çalışanları işletmeye bağlı kılmak ve tatmin etmeye çalışmaktır. Bazı araştırmacılar (Folger ve Konovsky, 1989; Brockner vd., 1994) olumsuz bir örgütsel karardan (örneğin, terfi etmeme) kaynaklanabilecek olumsuz tutum ve davranışların, karar sürecinin adil olduğu algısı ile azaltılabileceğini öne sürmüşlerdir (Bagdadli vd., 2006: 84).

Yetenek yönetimi ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Gelens vd. (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, yüksek potansiyelli olarak tanımlanan kıdemli ve kıdemsiz çalışanların dağıtımsal adalet algılarının yüksek potansiyelli olarak tanımlanmayan çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, algılanan dağıtımsal adaletin bir çalışanı yüksek potansiyelli olarak tanımlama ile iş tatmini ve iş çabası arasındaki ilişkiye aracı etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan prosedürel adaletin algılanan dağıtımsal adalet ile iş çabası arasındaki ilişkiye düzenleyici etki ettiği, ancak algılanan dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye düzenleyici etki etmediği saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, dağıtımsal adalet algısı yüksek olan çalışanlar yetenek yönetimi prosedürlerini adil olarak algıladıkları zaman işlerinde daha çok çaba sarf ederler, adil olarak algılamadıkları zaman ise daha az çaba sarf ederler (Gelens vd., 2014: 167-170).

Al Haidari (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, kendilerine yetenek havuzunda bulunduğu resmi olarak bildirilen ve yetenek geliştirme programlarına katılan yetenekli çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde dağıtımsal ve prosedürel adalet algısına sahip olduğunu ortaya koymuştur (Al Haidari, 2015: 239).

3.5. Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin İş Tatmini ile İlişkisi

Lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Epitropaki ve Martin (2005: 666), Bitmiş ve Ergeneli (2011: 1147), Çekmecelioğlu ve Ülker (2014: 52) tarafından yapılan araştırmalar, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Eisenberger vd. (1997: 817), Allen vd. (2003: 108), Hochwarter vd. (2003: 450), Özdevecioğlu (2004: 107) tarafından yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Colquitt vd. (2001: 438), İşcan ve Sayın (2010: 208), Yeşil ve Dereli (2012: 116), Karavardar (2015: 144) tarafından yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.



4. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

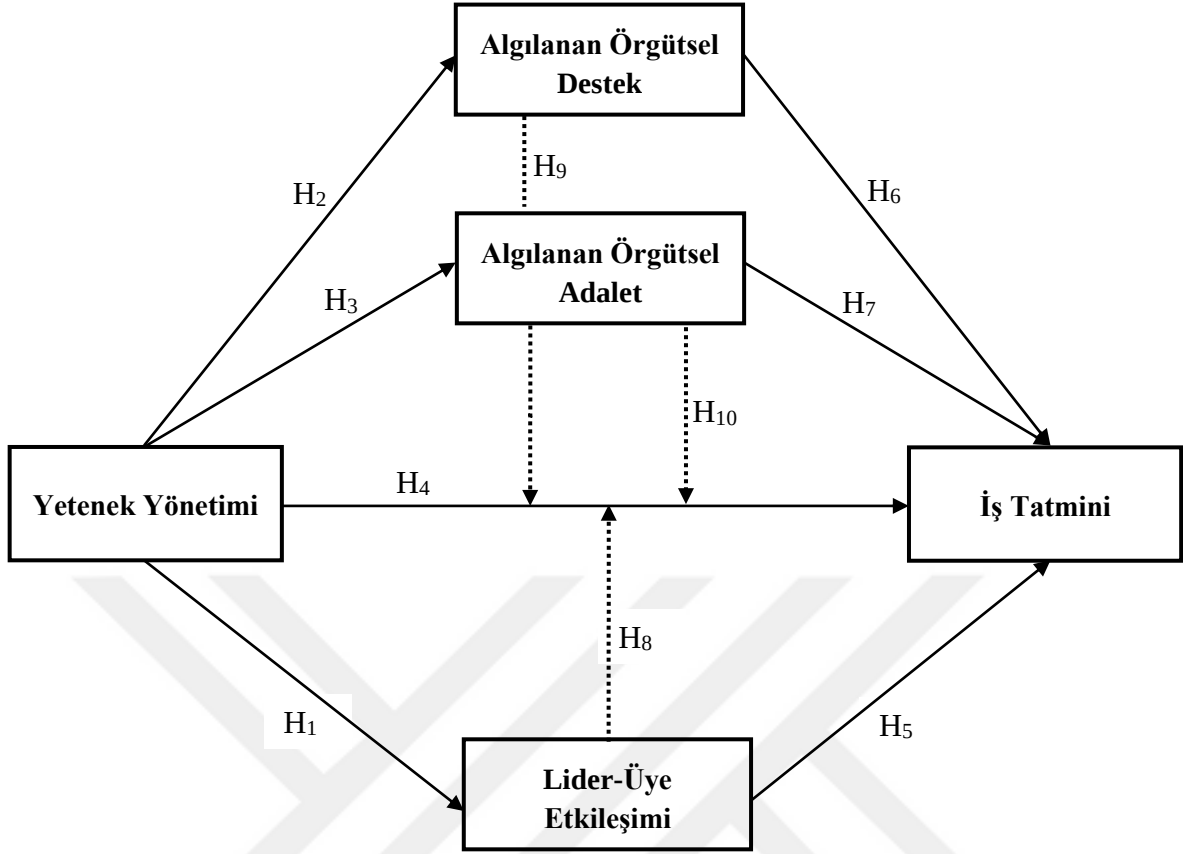
Bu bölümde araştırmanın amacına ve önemine, araştırmanın modeline ve hipotezlerine, araştırmanın sınırlılıklarına, araştırmanın evreni ve örnekleme ve verilerin analizine yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca araştırmada kullanılan değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Literatürde, araştırmada kullanılan değişkenleri birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bazı çalışmalarda yetenek yönetiminin iş tatminine etkisi araştırılmış ancak bu çalışmaların hiçbirinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü ele alınmamıştır. Söz konusu üç değişkenin düzenleyici rolünü ele alan bu çalışmanın akademik literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve ayrıca insan kaynakları ve yetenek yönetimi uzmanları/yöneticileri için yol gösterici bir rehber olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmanın hem akademi dünyası hem de iş dünyası için önemli bir kaynak olacağı değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 4.1’de yer almaktadır.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

H₁: Yetenek yönetimi lider-üye etkileşimini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Yetenek yönetimi algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₃: Yetenek yönetimi algılanan örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₄: Yetenek yönetimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₅: Lider-üye etkileşimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₆: Algılanan örgütsel destek iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₇: Algılanan örgütsel adalet iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₈: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır.

H₉: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır.

H₁₀: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır.

H₁₁: Araştırmada kullanılan değişkenler çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{11a}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

H_{11b}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyi yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

H_{11c}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların örgütsel destek algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

H_{11d}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların örgütsel adalet algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

H_{11e}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların iş tatmini düzeyi yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın verileri, Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerdeki çalışanlardan elde edilmiştir. Bu yüzden elde edilen sonuçları genellemek doğru olmayabilir. Türkiye’de ve özellikle de araştırmanın yapıldığı Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletme sayısının oldukça az olması ve ayrıca araştırmanın yapıldığı tarihlerde hem Türkiye’de hem de tüm dünyada görülen Coronavirüs (Covid-19) salgını bu araştırmayı sınırlandırmıştır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi önemli bir yatırım gerektirdiği için genellikle büyük ölçekli işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın 2019 yılı verilerine göre, Ankara ilinde 250 ve üzeri çalışanı bulunan 125 işletmede 91.644 çalışan istihdam edilmektedir. Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmeleri belirlemek için en iyi yeteneklerin kariyer platformu "toptalent.co" tarafından yapılan TOP100 Talent Programı (En İyi 100 Yetenek Programı) yarışması sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu yarışmaya katılan üniversite öğrencilerinin, yeni mezunların, genç profesyonellerin ve profesyonellerin oylarıyla 2019 yılının en iyi 100 yetenek programı belirlenmiştir. En iyi 100 yetenek programı ve bu programları uygulayan işletmeler EK-1'deki listede yer almaktadır. Bu liste incelendiğinde, Ankara ilinde faaliyet gösteren bazı işletmeler tarafından uygulanan yetenek programlarının en iyi 100 yetenek programı arasına girdiği görülmektedir. Ayrıca internet siteleri üzerinden yapılan incelemede, en iyi 100 yetenek programı arasına giremeyen ancak Ankara ilinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan bazı işletmelerin de olduğu tespit edilmiştir.

Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmeleri tespit ettikten ve ayrıca Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan EK-2'de yer alan onay yazısını aldıktan sonra araştırmanın uygulama aşamasına geçilmiştir. Ancak araştırmanın yapılacağı tarihlerde Türkiye'de görülen Covid-19 salgını araştırmanın yüz yüze anket yöntemi kullanılarak yapılmasını zorlaştırmıştır. Bu nedenle verilerin toplanmasında sadece online anket yöntemi kullanılmıştır. Google Forms üzerinde hazırlanan anket formunun linki yetenek yönetimini uygulayan bazı işletmelere e-posta yoluyla, bazı işletmelerin İK ve yetenek yönetimi uzmanlarına/yöneticilerine ise LinkedIn üzerinden gönderilmiş ve linkte yer alan formun çalışanlar tarafından online olarak doldurulması talep edilmiştir. Bu araştırma 20 Haziran – 20 Ağustos 2020 tarihleri arasında yapılmış ve araştırmaya toplam 348 çalışan katılmıştır. Ancak eksik ve hatalı doldurulan 11 anket formu ile formda yer alan 7. soruya (çalıştığınız işletmede yetenek yönetimi uygulanıyor mu?) "hayır" ve "bilmiyorum" şeklinde cevap veren toplam 13 çalışanın anket formu çalışmadan çıkarılmış ve geriye kalan 324 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini 324 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmacılar örneklem büyüklüğü konusunda farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Örneğin, Comrey ve Lee (1992) 100 örneklemini zayıf, 200 örneklemini orta, 300 örneklemini iyi, 500 örneklemini çok iyi, 1000 örneklemini mükemmel olarak nitelendirmişlerdir. Tabachnick ve Fidell (2001) ölçekte yer alan ifade sayısının en az 5 katı kadar örnekleme ulaşılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) evren büyüklüğünün 50.000-100.000 arasında olduğu durumlarda %95 güven düzeyi için ($p=0.7$, $q=0.3$) gerekli örneklem sayısının 321 olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre, Ankara ilinde 250 ve üzeri çalışanı bulunan 125 işletmedeki 91.644 kişi araştırmanın evreni olarak kabul edildiğinde, bu çalışmada ulaşılan örneklem sayısının (324) yeterli olduğu görülmektedir.

4.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. EK-3'te yer alan anket formu toplam 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin 6 ifade (1-6) yer almaktadır. Bununla birlikte işletmede yetenek yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını ve çalışanların yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını belirlemeye ilişkin 2 ifade (7-8) daha yer almaktadır.

Bu araştırma her ne kadar yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde yapılsa da tüm çalışanların uygulanan yetenek yönetiminden haberdar olmayacağı varsayılmış ve bu yüzden çalışanlara “çalıştığınız işletmede yetenek yönetimi uygulanıyor mu?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. İşletmede uygulanan yetenek yönetiminden haberdar olmayan veya yetenek yönetimi hakkında bilgi sahibi olmayan çalışanların yetenek yönetimi ölçeğinde yer alan sorulara doğru ve sağlıklı cevap vermesi zordur. Bu nedenle bu soruya “hayır” ve “bilmiyorum” cevabı veren çalışanların anket formu değerlendirme dışı bırakılmış ve sadece “evet” cevabı veren çalışanların anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

İşgücünün farklılaşması yetenek yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler, çalışanlarını yeteneklerine göre farklılaştırır ve onları A, B ve C sınıfı çalışanlar şeklinde sınıflandırır. Bu işletmeler yetenekli olarak değerlendirdikleri A sınıfı çalışanları yetenek havuzuna dahil eder ve onlara orantısız bir şekilde yatırım yapar. Dolayısıyla yetenek havuzunda bulunan ve bulunmayan çalışanların işe ve işletmeye karşı aynı tutum ve davranışlarda bulunması neredeyse imkansızdır. Bu nedenle çalışmada

kullanılan değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre farklılık göstereceği varsayılmış ve bu yüzden çalışanlara “yetenekli çalışanların dahil edildiği yetenek havuzunda bulunuyor musunuz? şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Karar vericiler yetenek havuzuna dahil ettikleri yetenekli çalışanlara bunu genellikle söylerler ve böylece çalışanlar bunu resmi olarak öğrenmiş olurlar. Ayrıca çalışanlar katıldıkları eğitim veya gelişim programlarından, kendilerine sağlanan önemli avantajlardan ve elde ettikleri önemli kazanımlardan yetenek havuzunda bulunup bulunmadıklarını anlayabilirler.

Anket formunun birinci bölümünde yer alan 8 ifadenin (1-8) yanı sıra, ikinci bölümde yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin 16 ifade (9-24), üçüncü bölümde lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin 12 ifade (25-36), dördüncü bölümde algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin 10 ifade (37-46), beşinci bölümde algılanan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin 20 ifade (47-66) ve altıncı bölümde iş tatmini ölçeğine ilişkin 5 ifade (67-71) yer almaktadır.

4.5.1. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler, ölçekleri geliştiren araştırmacılar ve ölçeklerde bulunan ifade sayısı aşağıdaki Çizelge 4.1’de sunulmuştur.

Çizelge 4. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçeğin Adı	Ölçeği Geliştiren	Ölçekteki İfade Sayısı
Yetenek Yönetimi	Fegley (2006)	16
Lider-Üye Etkileşimi	Pellegrini ve Scandura (2006)	12
Algılanan Örgütsel Destek	Eisenberger vd. (1986)	10
Algılanan Örgütsel Adalet	Niehoff ve Moorman (1993)	20
İş Tatmini	Hackman ve Oldham (1975)	5

Çizelge 4.1’de yer alan beş farklı ölçekte de cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yetenek Yönetimi Ölçeği

Çalışanların yetenek yönetimi algısını belirlemek için Shawn Fegley (2006: 11) tarafından geliştirilen “Yetenek Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 16 ifadeden oluşan ölçekte yetenekleri cezbetmeye, geliştirmeye ve elde tutmaya ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bu ölçek Türkiye’de ilk kez Bahadınli (2013)’nın doktora tezinde kullanılmış ve ölçeğin somut ve soyut faktörler olmak üzere toplam 2 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yetenek yönetimi ölçeği bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Bahadınli (2013: 211) tarafından 0.93, Altuğ (2019: 144) tarafından ise 0.86 bulunmuştur.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyini belirlemek için Pellegrini ve Scandura tarafından geliştirilen, Göksel ve Aydın (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik olmak üzere toplam 4 boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Lider-üye etkileşimi ölçeği bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Göksel ve Aydın (2012: 257) tarafından 0.97, Çekmecelioğlu ve Ülker (2014: 47) tarafından ise 0.92 bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe çevirisi Göksel ve Aydın (2012: 266)’ın çalışmasından alınmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Çalışanların örgütsel destek algısını belirlemek için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen 36 soruluk “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği”nin Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 soruya indirgenmiş kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyuttan ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekteki 6 ve 7. ifadeler ters kodlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Armstrong-Stassen ve Ursel (2009: 207) tarafından 0.93, Turunç ve Çelik (2010: 194) tarafından 0.88, Erdem (2014: 140) tarafından ise 0.91 bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe çevirisi Erdem (2014: 219)’in doktora tezinden alınmıştır.

Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algısını belirlemek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Algılanan Örgütsel Adalet

Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere toplam 3 boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan örgütsel adalet ölçeği bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı dağıtımsal adalet için 0.74, prosedürel adalet için 0.85, etkileşimsel adalet için 0.92 ve ölçeğin tamamı için 0.89 bulunmuştur (Niehoff ve Moorman, 1993: 530). Ölçeğin Türkçe formundaki güvenilirlik katsayısı dağıtımsal adalet için 0.81, prosedürel adalet için 0.89, etkileşimsel adalet için 0.95 bulunmuştur (Yıldırım, 2007: 264). Ölçeğin Türkçe çevirisi Yıldırım (2007: 278)’in çalışmasından alınmıştır.

İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyuttan ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Basım ve Şeşen (2009: 811) tarafından 0.78, Şeşen (2010: 198) tarafından 0.84, Çetin ve Basım (2011: 87) tarafından ise 0.79 bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe çevirisi Şeşen (2010: A2)’in doktora tezinden alınmıştır.

4.6. Verilerin Analizi

Verilerin girişinde ve analizinde SPSS 23.0 ve Lisrel 8.8 paket programlarından yararlanılmıştır. Araştırmada beş farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirliği için ise iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayısı hesaplanmıştır. Faktör analizinden önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Testi yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini analiz etmek için frekans analizi; değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirine olan etkisini belirlemek için doğrusal regresyon analizi; düzenleyici değişkenlerin düzenleyici rolünü belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna ve demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri ve yetenek havuzunda bulunma durumuna ilişkin istatistiki bilgiler aşağıdaki Çizelge 4.2’de sunulmuştur.

Çizelge 4. 2. Demografik Özellikler

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	87	26.9
	Erkek	237	73.1
Yaş	20-30 Yaş	71	21.9
	31-40 Yaş	154	47.5
	41-50 Yaş	73	22.5
	51 yaş ve üzeri	26	8.0
Medeni Durum	Bekar	96	29.6
	Evli	228	70.4
Eğitim Durumu	İlköğretim	29	9.0
	Lise	80	24.7
	Önlisans	50	15.4
	Lisans	134	41.4
	Yüksek Lisans	23	7.1
	Doktora	8	2.5
Pozisyon	Alt Düzey	104	32.1
	Orta Düzey	204	63.0
	Üst Düzey	16	4.9
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	95	29.3
	6-10 Yıl	104	32.1
	11-15 Yıl	75	23.1
	16 yıl ve üzeri	50	15.4
Yetenek Havuzunda Bulunma Durumu	Evet	168	51.9
	Hayır	94	29.0
	Bilmiyorum	62	19.1
Toplam		324	100.0

Çizelge 4.2’de yer almayan ancak anket formunun birinci bölümünde çalışanlara yöneltilen “çalıştığınız işletmede yetenek yönetimi uygulanıyor mu?” sorusuna 324 çalışan “evet”, 5 çalışan “hayır”, 8 çalışan “bilmiyorum” şeklinde cevap vermiştir. Bu sonuç, araştırmaya

katılan 337 çalışanın %96'sının (324) işletmede uygulanan yetenek yönetiminden haberdar olduğunu göstermektedir. Buradan, araştırmaya katılan ve bu soruya “evet” cevabı veren çalışanların (324) yetenek yönetimi uygulamaları ile doğrudan veya dolaylı karşılaştıkları sonucu çıkarılabilir. Böylece katılımcıların yetenek yönetimi ölçeğinde yer alan sorulara daha doğru ve sağlıklı cevaplar verdiği değerlendirilebilir.

Çizelge 4.2'deki demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların %26.9'unun kadın, %73.1'inin erkek olduğu; %21.9'unun 20-30 yaş, %47.5'inin 31-40 yaş, %22.5'inin 41-50 yaş, %8'inin 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu; %29.6'sının bekar, %70.4'ünün evli olduğu; %9'unun ilköğretim, %24.7'sinin lise, %15.4'ünün önlisans, %41.4'ünün lisans, %7.1'inin yüksek lisans, %2.5'inin doktora mezunu olduğu; %32.1'inin alt düzey pozisyonda, %63'ünün orta düzey pozisyonda, %4.9'unun üst düzey pozisyonda bulunduğu; %29.3'ünün 1-5 yıl arası, %32.1'inin 6-10 yıl arası, %23.1'inin 11-15 yıl arası, %15.4'ünün 16 ve üzeri yıldır bulundukları işletmede çalıştıkları görülmektedir.

Ayrıca katılımcıların %51.9'unun yetenek havuzunda bulunduğu, %29'unun yetenek havuzunda bulunmadığı, %19.1'inin yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını bilmediği anlaşılmaktadır. Çalışmanın literatür bölümünde, bir işletmede A sınıfı olarak adlandırılan yetenekli çalışanların oranının yaklaşık %10-20 civarında olduğu belirtilmektedir. Ancak bu araştırmada yetenek havuzunda bulunan katılımcıların oranının (%51.9) oldukça yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Fakat bu katılımcıların hepsinin aynı işletmede çalışmadıkları değerlendirilmektedir. Çünkü hazırlanan anket formunun linki Ankara ilinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan tek bir işletmeye değil, birden fazla işletmeye gönderilmiştir. Buradan, araştırmaya genellikle yetenek havuzunda bulunan yetenekli çalışanların ilgi gösterdiği ve katıldığı sonucuna ulaşılabilir. Yetenek havuzunda bulunan katılımcıların oranının (%51.9) yüksek olması, araştırmanın yapıldığı işletmelerde yetenekli çalışanları belirlemek için kullanılan yetenek değerlendirme sisteminin var olduğunu göstermektedir. Karar vericiler bu sistemi kullanarak işletmedeki yetenekli çalışanları belirlerler ve onları yetenek havuzuna dahil ederler. Ayrıca söz konusu bu oranın (%51.9) yüksek olması, yetenek havuzunun büyüklüğüne işaret etmektedir. Yetenek havuzunun büyüklüğü işletmelerin yetenek stratejisini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, bir işletmede kritik pozisyonlar boşaldığında veya yeni pozisyonlar açıldığında işletme dışarıdan işe alım yerine, içeriden işe alıma yönelmektedir.

Katılımcıların yetenek havuzunda bulunma durumuna ilişkin demografik özellikleri aşağıdaki Çizelge 4.3'te sunulmuştur.

Çizelge 4. 3. Yetenek Havuzunda Bulunma Durumuna İlişkin Demografik Özellikler

Değişkenler	Gruplar	1		2		3	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	44	26.2	24	25.5	19	30.6
	Erkek	124	73.8	70	74.5	43	69.4
Yaş	20-30	45	26.8	14	14.9	12	19.4
	31-40	76	45.2	46	48.9	32	51.6
	41-50	34	20.2	26	27.7	13	21.0
	51 yaş ve üzeri	13	7.7	8	8.5	5	8.1
Medeni Durum	Bekar	54	32.1	29	30.9	13	21.0
	Evli	114	67.9	65	69.1	49	79.0
Eğitim Durumu	İlköğretim	13	7.7	6	6.4	10	16.1
	Lise	47	28.0	20	21.3	13	21.0
	Önlisans	22	13.1	17	18.1	11	17.7
	Lisans	63	37.5	47	50.0	24	38.7
	Yüksek lisans	18	10.7	3	3.2	2	3.2
	Doktora	5	3.0	1	1.1	2	3.2
Pozisyon	Alt düzey	38	22.6	32	34.0	34	54.8
	Orta düzey	118	70.2	60	63.8	26	41.9
	Üst düzey	12	7.1	2	2.1	2	3.2
Çalışma Süresi	1-5 yıl	50	29.8	22	23.4	23	37.1
	6-10 yıl	49	29.2	35	37.2	20	32.3
	11-15 yıl	45	26.8	18	19.1	12	19.4
	16 yıl ve üzeri	24	14.3	19	20.2	7	11.3
Toplam		168	100.0	94	100.0	62	100.0

1= Yetenek havuzunda bulunan çalışanlar

2= Yetenek havuzunda bulunmayan çalışanlar

3= Yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlar

Çizelge 4.3 incelendiğinde; yetenek havuzunda bulunan katılımcıların %73.8'inin erkek olduğu, %45.2'sinin 31-40 yaş aralığında olduğu, %67.9'unun evli olduğu, %37.5'inin lisans mezunu olduğu, %70.2'sinin orta düzey bir pozisyonda bulunduğu, %29.8'inin bulundukları işletmede 1-5 yıl arası çalıştığı görülmektedir.

4.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik, kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, verilerin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması ve aynı zamanda verilerin amaca yönelik olarak yararlı olmasıdır (Şencan, 2005: 723). Güvenilirlik ise, bir testin ya da ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test ya da ölçek, aynı koşullarda tekrar tekrar uygulandığı zaman aynı sonuçları vermektedir (Coşkun vd., 2015: 124).

Ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, güvenilirliği için ise iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeklerin KMO değerleri aşağıdaki Çizelge 4.4'te sunulmuştur.

Çizelge 4. 4. Ölçeklerin KMO Değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri
Yetenek Yönetimi	0.966
Lider-Üye Etkileşimi	0.956
Algılanan Örgütsel Destek	0.904
Algılanan Örgütsel Adalet	0.960
İş Tatmini	0.868

KMO testi sonucunda elde edilen değerlerin 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl, 2005: 50). Çizelge 4.4'teki ölçeklerin KMO değerleri incelendiğinde; değerlerin 1'e çok yakın olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçeklerin faktör analizine oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334).

DFA’da model-veri uyumu için çok sayıda uyum iyiliği indeksi kullanılmaktadır. Literatürde en fazla kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve referans aralıkları aşağıdaki Çizelge 4.5’te sunulmuştur.

Çizelge 4. 5. Uyum İyiliği İndeksleri ve Referans Aralıkları

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2 df \leq \chi^2 \leq 3 df$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
P	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$
PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$
PGFI	$.95 \leq PGFI \leq 1.00$	$.50 \leq PGFI \leq .95$

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin DFA sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.6’da sunulmuştur.

Çizelge 4. 6. Ölçeklerin DFA Sonuçları

Ölçekler	χ^2	χ^2/df	P	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	SRMR
Yetenek Yönetimi	405.86	2.900	0.000	0.095	0.920	0.850	0.980	0.970	0.037
Lider-Üye Etkileşimi	127.74	2.661	0.000	0.072	0.943	0.901	0.990	0.982	0.029
Örgütsel Destek	121.96	3.696	0.000	0.091	0.937	0.880	0.934	0.921	0.033
Örgütsel Adalet	477.22	2.858	0.000	0.076	0.870	0.840	0.974	0.980	0.040
İş Tatmini	358.52	2.700	0.000	0.063	0.950	0.851	0.983	0.972	0.031

Çizelge 4.6'daki yetenek yönetimi ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde; χ^2/df (2.900), **GFI** (0.920) ve **AGFI** (0.850) değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu, **CFI** (0.980), **NFI** (0.970) ve **SRMR** (0.037) değerlerinin ise mükemmel uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir. Ancak **RMSEA** (0.095) değerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat bazı araştırmacılar (MacCallum vd., 1996; Hair vd., 1998; Tanju vd., 2011) 0.08 ile 0.10 arasındaki RMSEA değerinin de kabul edilebilir bir uyum değeri olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen RMSEA (0.095) değeri kabul edilebilir bir uyum değeri olarak değerlendirilebilir.

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde; χ^2/df (2.661), **GFI** (0.943) ve **RMSEA** (0.072) değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu, **AGFI** (0.901), **CFI** (0.990), **NFI** (0.982) ve **SRMR** (0.029) değerlerinin ise mükemmel uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde; **AGFI** (0.880), **GFI** (0.937), **CFI** (0.934) ve **NFI** (0.921) değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu, **SRMR** (0.033) değerinin ise mükemmel uyum değeri aralığında olduğu görülmektedir. Ancak **RMSEA** (0.091) ve χ^2/df (3.696) değerlerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olmadığı anlaşılmaktadır. Yukarıda adı geçen bazı araştırmacılar 0.08 ile 0.10 arasındaki RMSEA değerinin; bazı araştırmacılar (Çokluk vd., 2012; Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016) ise 3 ile 5 arasındaki χ^2/df değerinin de kabul edilebilir bir uyum değeri olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen hem RMSEA (0.091) hem de χ^2/df (3.696) değeri kabul edilebilir bir uyum değeri olarak değerlendirilebilir.

Algılanan örgütsel adalet ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde; χ^2/df (2.858) ve **RMSEA** (0.076) değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu, **CFI** (0.974), **NFI** (0.980) ve **SRMR** (0.040) değerlerinin ise mükemmel uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir. Ancak **GFI** (0.870) ve **AGFI** (0.840) değerlerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat bazı araştırmacılar (Büyüköztürk vd., 2004; Tanju vd., 2011) 0.85'in üzerindeki GFI ve 0.80'nin üzerindeki AGFI değerinin de kabul edilebilir bir uyum değeri olduğunu

belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen hem GFI (0.870) hem de AGFI (0.840) değeri kabul edilebilir bir uyum değeri olarak değerlendirilebilir.

İş tatmini ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde; χ^2/df (2.700), **AGFI** (0.851) ve **RMSEA** (0.063) değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu, **GFI** (0.950), **CFI** (0.983), **NFI** (0.972) ve **SRMR** (0.031) değerlerinin ise mükemmel uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra güvenilirlik (Cronbach Alfa) katsayıları hesaplanmış ve elde edilen değerler aşağıdaki Çizelge 4.7’de sunulmuştur.

Çizelge 4. 7. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Güvenilirlik Katsayısı	İfade Sayısı
Yetenek Yönetimi	0.961	16
Lider-Üye Etkileşimi	0.948	12
Algılanan Örgütsel Destek	0.893	10
Algılanan Örgütsel Adalet	0.961	20
İş Tatmini	0.902	5

Bir ölçeğin güvenilir olması için güvenilirlik katsayısının 0.70’in üzerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 160). Çizelge 4.7’deki ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; değerlerin 0.70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, her beş ölçeğin de “güvenilir” olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Çizelge 4.8’de sunulmuştur.

Çizelge 4. 8. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Yetenek Yönetimi	1	168	2.13	5.00	3.90	0.58
	2	94	1.44	4.56	2.54	0.67
	3	62	1.25	4.25	2.77	0.80
		324	1.25	5.00	3.29	0.91
Lider-Üye Etkileşimi	1	168	1.50	5.00	3.88	0.63
	2	94	1.00	4.42	2.66	0.75
	3	62	1.50	5.00	2.94	0.88
		324	1.00	5.00	3.35	0.91
Algılanan Örgütsel Destek	1	168	1.80	5.00	3.80	0.55
	2	94	1.50	4.60	2.69	0.61
	3	62	1.70	4.50	2.94	0.65
		324	1.50	5.00	3.32	0.78
Algılanan Örgütsel Adalet	1	168	1.90	5.00	3.80	0.59
	2	94	1.00	4.50	2.67	0.67
	3	62	1.50	4.30	2.90	0.77
		324	1.00	5.00	3.30	0.84
İş Tatmini	1	168	1.00	5.00	4.08	0.67
	2	94	1.00	4.80	3.08	0.79
	3	62	1.00	5.00	3.19	0.98
		324	1.00	5.00	3.62	0.90

1= Yetenek havuzunda bulunan çalışanlar

2= Yetenek havuzunda bulunmayan çalışanlar

3= Yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlar

Çizelge 4.8'deki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların yetenek yönetimi algısı ortalamasının 3.29, lider-üye etkileşimi düzeyi ortalamasının 3.35, örgütsel destek algısı ortalamasının 3.32, örgütsel adalet algısı ortalamasının 3.30, iş tatmini düzeyi ortalamasının ise 3.62 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, yetenek yönetimi algısının en düşük ortalamaya (3.29), iş tatmini düzeyinin ise en yüksek ortalamaya (3.62) sahip olduğunu göstermektedir.

Yine aynı çizelge incelendiğinde; yetenek havuzunda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısı ortalamasının 3.90, lider-üye etkileşimi düzeyi ortalamasının 3.88, örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı ortalamasının 3.80 ve iş tatmini düzeyi ortalamasının 4.08 olduğu görülmektedir. Söz konusu bu ortalamaların yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanların değişkenlere ilişkin ortalamalarından daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar, yetenek havuzunda bulunan çalışanların değişkenlere ilişkin görüşlerinin yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Yine aynı çizelge incelendiğinde; yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanların değişkenlere ilişkin ortalamalarının yetenek havuzunda bulunmayan çalışanlara göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını bilmeyen bazı çalışanların yetenek yönetimi kapsamında icra edilen bazı uygulamalardan faydalandığını ve dolayısıyla değişkenlere ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğunu göstermektedir. Buradan, bazı çalışanların yetenek havuzunda bulunduğu ancak bunlara resmi olarak söylenmediği sonucu çıkarılabilir.

4.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü belirten bir analiz tekniğidir. Analiz sonrası elde edilen r değerinin 1 ile 0.70 arasında olması ilişkinin kuvvetli olduğunu, 0.70 ile 0.40 arasında olması ilişkinin orta kuvvette olduğunu ve 0.40 ile 0.20 arasında olması ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Eğer r değeri 0.20'nin altındaysa ihmal edilecek bir ilişki olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.9'da sunulmuştur.

Çizelge 4. 9. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5
Yetenek Yönetimi	1				
Lider-Üye Etkileşimi	0.759**	1			
Algılanan Örgütsel Destek	0.766**	0.778**	1		
Algılanan Örgütsel Adalet	0.779**	0.782**	0.810**	1	
İş Tatmini	0.648**	0.656**	0.656**	0.727**	1

** $p < 0.01$

Çizelge 4.9'daki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetimi ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($r=0.759$, $p<0.01$), yetenek yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($r=0.766$, $p<0.01$), yetenek yönetimi ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($r=0.779$, $p<0.01$), yetenek yönetimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta kuvvette bir ilişkinin olduğu ($r=0.648$, $p<0.01$) görülmektedir. Yetenek yönetiminin diğer değişkenlerle olan ilişkisine bakıldığında; en yüksek ilişkinin algılanan örgütsel adalet ile olduğu, en düşük ilişkinin ise iş tatmini ile olduğu dikkat çekmektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($r=0.778$, $p<0.01$), lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($r=0.782$, $p<0.01$), lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta kuvvette bir ilişkinin olduğu ($r=0.656$, $p<0.01$) görülmektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel destek ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($r=0.810$, $p<0.01$), algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta kuvvette bir ilişkinin olduğu ($r=0.656$, $p<0.01$) görülmektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($r=0.727$, $p<0.01$) görülmektedir.

4.6.5. Doğrusal Regresyon Analizi

Doğrusal regresyon analizi, biri bağımlı diğeri bağımsız değişken arasında nedensellik ilişkisi arayan bir analiz olup, değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yaramaktadır (Nakip, 2006: 310).

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirlerine olan etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.10’da sunulmuştur.

Çizelge 4. 10. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	P	Std. Hata	R ²	B	t	F
Yetenek Yönetimi	Lider-Üye Etkileşimi	0.000	0.036	0.576	0.759	20.895	436.604
Yetenek Yönetimi	Örgütsel Destek	0.000	0.031	0.586	0.766	21.369	456.647
Yetenek Yönetimi	Örgütsel Adalet	0.000	0.032	0.606	0.779	22.270	495.962
Yetenek Yönetimi	İş Tatmini	0.000	0.042	0.420	0.648	15.277	233.383
Lider-Üye Etkileşimi	İş Tatmini	0.000	0.042	0.431	0.656	15.606	243.534
Örgütsel Destek	İş Tatmini	0.000	0.049	0.430	0.656	15.600	243.348
Örgütsel Adalet	İş Tatmini	0.000	0.041	0.528	0.727	18.983	360.339

Çizelge 4.10’daki doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.759$, $p<0.001$) ve %57.6 oranında ise açıklayıcı olduğu ($R^2=0.576$) görülmektedir. Bununla birlikte yetenek yönetiminde meydana gelen bir birimlik artışın lider-üye etkileşiminde 0.76 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle “H₁: Yetenek yönetimi lider-üye etkileşimini anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin de artacağını göstermektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.766$, $p<0.001$) ve %58.6 oranında ise açıklayıcı olduğu ($R^2=0.586$) görülmektedir. Bununla birlikte yetenek yönetiminde meydana gelen bir birimlik artışın algılanan örgütsel destekte 0.77 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle “H₂: Yetenek yönetimi algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel destek algısının da artacağını göstermektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin algılanan örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.779$, $p<0.001$) ve %60.6 oranında ise açıklayıcı olduğu ($R^2=0.606$) görülmektedir. Bununla birlikte yetenek yönetiminde meydana gelen bir birimlik artışın algılanan örgütsel adalette 0.78 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle “H₃: Yetenek yönetimi algılanan örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel adalet algısının da artacağını göstermektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.648$, $p<0.001$) ve %42 oranında ise açıklayıcı olduğu ($R^2=0.420$) görülmektedir. Bununla birlikte yetenek yönetiminde meydana gelen bir birimlik artışın iş tatmininde 0.65 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle “H₄: Yetenek yönetimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de artacağını göstermektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.656$, $p<0.001$) ve %43.1 oranında ise açıklayıcı olduğu ($R^2=0.431$) görülmektedir. Bununla birlikte lider-üye etkileşiminde meydana gelen bir birimlik artışın iş tatmininde 0.66 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle “H₅: Lider-üye etkileşimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi arttıkça çalışanların iş tatmini düzeyinin de artacağını göstermektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.656$, $p<0.001$) ve %43 oranında açıklayıcı olduğu

($R^2=0.430$) görülmektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel destekte meydana gelen bir birimlik artışın iş tatmininde 0.66 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle “H₆: Algılanan örgütsel destek iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça iş tatmini düzeyinin de artacağını göstermektedir.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.727$, $p<0.001$) ve %52.8 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.528$) görülmektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel adalette meydana gelen bir birimlik artışın iş tatmininde 0.73 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle “H₇: Algılanan örgütsel adalet iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça iş tatmini düzeyinin de artacağını göstermektedir.

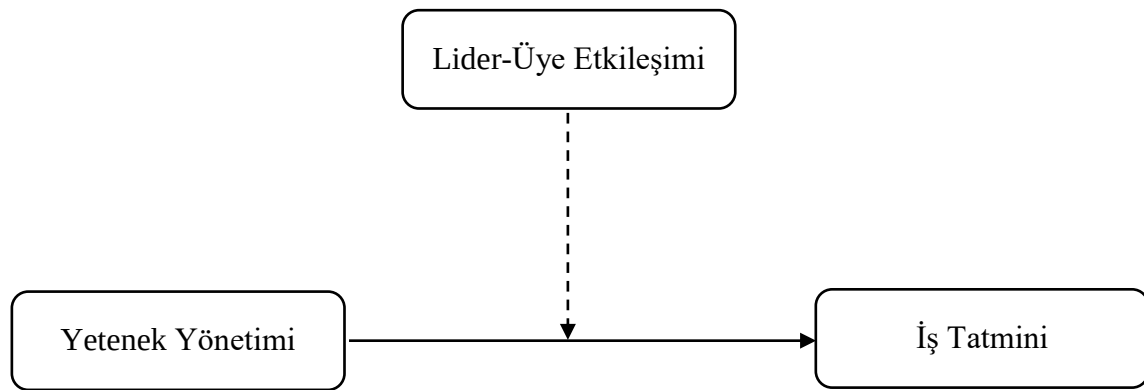
4.6.6. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin yönü ve/veya büyüklüğünü etkileyen, nitel veya nicel bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Düzenleyici değişkenin aldığı değerler değiştiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi de değişmektedir.

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

4.6.6.1. Lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla aşağıdaki Şekil 4.2’de yer alan model oluşturulmuştur.



Şekil 4. 2. Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Model

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.11’de sunulmuştur.

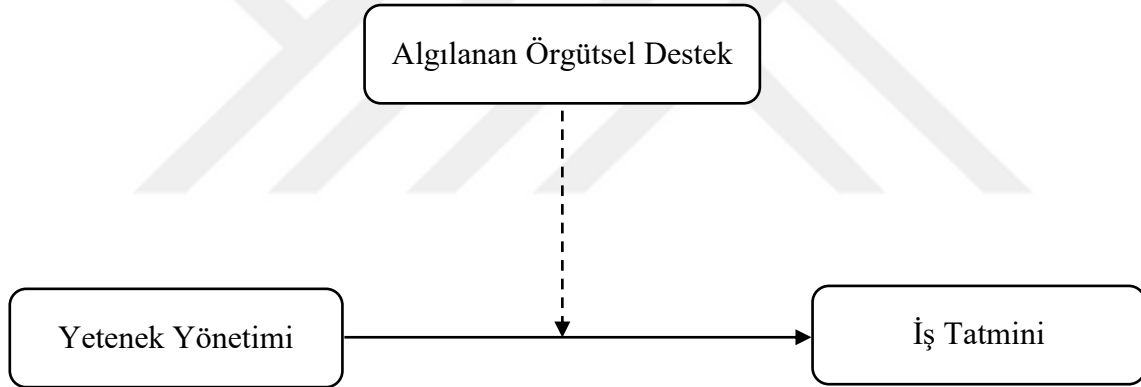
Çizelge 4. 11. Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	VIF
Yetenek Yönetimi	0.648	0.042	15.277	0.000	1.000
Lider-Üye Etkileşimi	0.387	0.061	6.295	0.000	2.356
Etkileşim Değişkeni (Yetenek Yönetimi x Lider-Üye Etkileşimi)	0.060	0.047	0.209	0.834	51.108
Model F İstatistiği (p değeri)			83.981	(0.000)	
R^2				0.484	
Düzeltilmiş R^2				0.479	
Bağımlı Değişken (İş Tatmini)					
Etkileşim Sonucunda R^2					
R^2 ’deki Değişim				0.000	
F				4.831	
P				0.834	
Durbin-Watson=1.705					

Çizelge 4.11'deki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır [$R^2=0.484$, $F=83.981$, $p=0.000$ ($p<0.01$)]. Analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir role sahip olmadığı [$\beta=0.060$, $t=0.209$, $p=0.834$ ($p>0.05$)] görülmektedir. Bu nedenle “H₈: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır” hipotezi **red edilmiştir**.

4.4.6.2. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla aşağıdaki Şekil 4.3'te yer alan model oluşturulmuştur.



Şekil 4. 3. Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Model

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.12'de sunulmuştur.

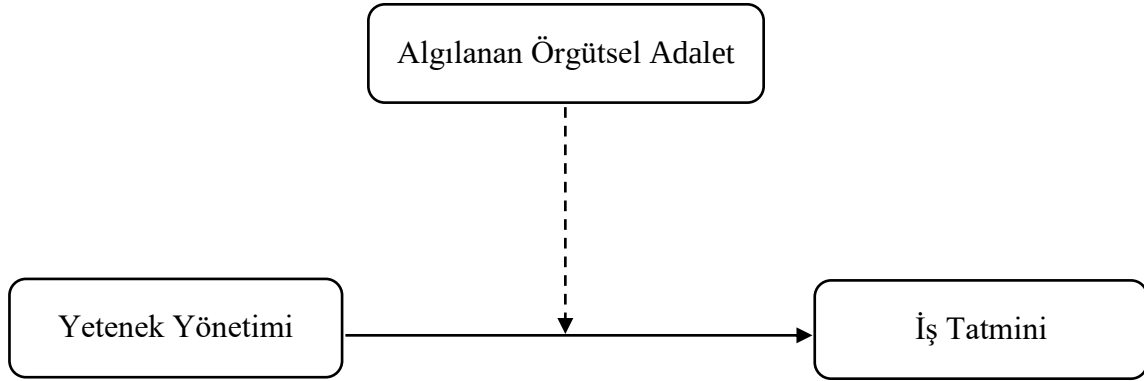
Çizelge 4. 12. Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	VIF
Yetenek Yönetimi	0.648	0.042	15.277	0.000	1.000
Algılanan Örgütsel Destek	0.386	0.073	6.179	0.000	2.418
Etkileşim Değişkeni (Yetenek Yönetimi x Algılanan Örgütsel Destek)	0.645	0.052	2.135	0.034	57.176
Model F İstatistiği (p değeri)			102.126	(0.000)	
R^2				0.489	
Düzeltilmiş R^2				0.484	
Bağımlı Değişken (İş Tatmini)					
Etkileşim Sonucunda R^2					
R^2 'deki Değişim				0.007	
F				4.556	
P				0.034	
Durbin-Watson=1.620					

Çizelge 4.12'deki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır [$R^2=0.489$, $F=102.126$, $p=0.000$ ($p<0.01$)]. Analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğu [$\beta=0.645$, $t=2.135$, $p=0.034$ ($p<0.05$)] görülmektedir. Bu nedenle “ H_9 : Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır” hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, bir işletmede çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin de artacağını göstermektedir.

4.4.6.3. Algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla aşağıdaki Şekil 4.4'te yer alan model oluşturulmuştur.



Şekil 4. 4. Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolüne İlişkin Model

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.13'te sunulmuştur.

Çizelge 4. 13. Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	VIF
Yetenek Yönetimi	0.648	0.042	15.277	0.000	1.000
Algılanan Örgütsel Adalet	0.564	0.065	9.398	0.000	2.540
Etkileşim Değişkeni (Yetenek Yönetimi x Algılanan Örgütsel Adalet)	0.219	0.046	0.812	0.417	51.430
Model F İstatistiği (p değeri)			128.421	(0.000)	
R^2				0.546	
Düzeltilmiş R^2				0.542	
Bağımlı Değişken (İş Tatmini)					
Etkileşim Sonucunda R^2					
R^2 'deki Değişim				0.001	
F				0.660	
P				0.417	
Durbin-Watson=1.718					

Çizelge 4.13'teki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır [$R^2=0.546$, $F=128.421$, $p=0.000$ ($p<0.01$)]. Analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici bir role sahip olmadığı [$\beta=0.219$, $t=0.812$, $p=0.417$ ($p>0.05$)] görülmektedir. Bu nedenle “ H_{10} : Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır” hipotezi **red edilmiştir**.

4.6.7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Araştırmada kullanılan değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.14'te sunulmuştur.

Çizelge 4. 14. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	Kareler Tpl.	Sd.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Yetenek Yönetimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	131.735 139.746 271.480	2 321 323	65.867 0.435	151.299	0.000	(1-2) (1-3)
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	101.669 168.732 270.401	2 321 323	50.835 0.526	96.709	0.000	(1-2) (1-3)
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	85.326 112.809 198.134	2 321 323	42.663 0.351	121.398	0.000	(1-2) (1-3)
Algılanan Örgütsel Adalet	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	88.684 139.324 228.008	2 321 323	44.342 0.434	102.164	0.000	(1-2) (1-3)
İş Tatmini	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	74.742 192.610 267.352	2 321 323	37.371 0.600	62.282	0.000	(1-2) (1-3)

1= Yetenek havuzunda bulunan çalışanlar

2= Yetenek havuzunda bulunmayan çalışanlar

3= Yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlar

Çizelge 4.14'teki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetimi algısının ($F_{2,321}=151.299$, $p<0.05$), lider-üye etkileşimi düzeyinin ($F_{2,321}=96.709$, $p<0.05$), örgütsel destek algısının ($F_{2,321}=121.398$, $p<0.05$), örgütsel adalet algısının ($F_{2,321}=102.164$, $p<0.05$) ve iş tatmini düzeyinin ($F_{2,321}=62.282$, $p<0.05$) yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmış ve testin sonucunda tüm değişkenlerdeki farklılığın sadece (1-2) ve (1-3) grupları arasında anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu nedenle ana hipotez olan H_{11} ve alt hipotezler olan H_{11a} , H_{11b} , H_{11c} , H_{11d} , H_{11e} **kabul edilmiştir**. Bu sonuç, yetenek havuzunda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısının, lider-üye etkileşimi düzeyinin, örgütsel destek algısının, örgütsel adalet algısının ve iş tatmini düzeyinin yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

4.6.8. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler

Araştırmada kullanılan değişkenlerin, çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Değişkenlerin, çalışanların **cinsiyetine** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmış ve bu testin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.15'de sunulmuştur.

Çizelge 4. 15. Çalışanların Cinsiyetine Göre T Testi Sonuçları

Değişkenler	p	Anlamlılık
Yetenek yönetimi	0.593 ($p>0.05$)	Anlamsız
Lider-Üye Etkileşimi	0.552 ($p>0.05$)	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	0.773 ($p>0.05$)	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Adalet	0.249 ($p>0.05$)	Anlamsız
İş Tatmini	0.087 ($p>0.05$)	Anlamsız

Çizelge 4.15 incelendiğinde; değişkenlerin, çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$).

Değişkenlerin, çalışanların **medeni durumuna** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmış ve bu testin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.16’da sunulmuştur.

Çizelge 4. 16. Çalışanların Medeni Durumuna Göre T Testi Sonuçları

Değişkenler	p	Anlamlılık
Yetenek yönetimi	0.738 (p>0.05)	Anlamsız
Lider-Üye Etkileşimi	0.208 (p>0.05)	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	0.676 (p>0.05)	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Adalet	0.602 (p>0.05)	Anlamsız
İş Tatmini	0.362 (p>0.05)	Anlamsız

Çizelge 4.16 incelendiğinde; değişkenlerin, çalışanların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0.05).

Değişkenlerin, çalışanların **eğitim durumuna** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.17’de sunulmuştur.

Çizelge 4. 17. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	p	Anlamlılık
Yetenek yönetimi	0.374 (p>0.05)	Anlamsız
Lider-Üye Etkileşimi	0.082 (p>0.05)	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Destek	0.752 (p>0.05)	Anlamsız
Algılanan Örgütsel Adalet	0.284 (p>0.05)	Anlamsız
İş Tatmini	0.070 (p>0.05)	Anlamsız

Çizelge 4.17 incelendiğinde; değişkenlerin, çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0.05).

Değişkenlerin, çalışanların **yaşına** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.18’de sunulmuştur.

Çizelge 4. 18. Çalışanların Yaşına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	Kareler Tpl.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Yetenek yönetimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	4.558 266.922 271.480	3 320 323	1.519 0.834	1.822	0.143	-
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	11.066 259.335 270.401	3 320 323	3.689 0.810	4.552	0.004	(1-2) (1-3) (1-4)
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2.731 195.404 198.134	3 320 323	0.910 0.611	1.491	0.217	-
Algılanan Örgütsel Adalet	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	4.448 223.560 228.008	3 320 323	1.483 0.699	2.122	0.097	-
İş Tatmini	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	0.488 266.865 267.352	3 320 323	0.163 0.834	0.195	0.900	-

1= 20-30 yaş

2= 31-40 yaş

3= 41-50 yaş

4= 51 yaş ve üzeri

Çizelge 4.18 incelendiğinde; değişkenlerden sadece lider-üye etkileşiminin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p < 0.05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmış ve testin sonucunda farklılığın (1-2), (1-3) ve (1-4) grupları arasında anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, 20-30 yaş aralığında bulunan çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyinin 31-40, 41-50, 51 ve üzeri yaş aralığında bulunan çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buradan, yöneticilerin işe yeni alınan yetenekli çalışanları işe ve işletmeye alıştırmak için onlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiği sonucuna ulaşılabilir.

Değişkenlerin, çalışanların bulunduğu **pozisyona** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.19'da sunulmuştur.

Çizelge 4. 19. Çalışanların Bulunduğu Pozisyona Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	Kareler Tpl.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Yetenek Yönetimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	9.605 261.875 271.480	2 321 323	4.803 0.816	5.887	0.003	(1-3)
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	5.691 264.710 270.401	2 321 323	2.845 0.825	3.450	0.033	(1-3)
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	5.158 192.976 198.134	2 321 323	2.579 0.601	4.290	0.014	(1-3) (2-3)
Algılanan Örgütsel Adalet	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	3.957 224.051 228.008	2 321 323	1.979 0.698	2.835	0.60	-
İş Tatmini	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	10.080 257.272 267.352	2 321 323	5.040 0.801	6.289	0.002	(1-2) (1-3)

1= Alt düzey pozisyon

2= Orta düzey pozisyon

3= Üst düzey pozisyon

Çizelge 4.19 incelendiğinde; algılanan örgütsel adalet değişkeni ($p>0.05$) dışındaki tüm değişkenlerin çalışanların bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0.05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmış ve testin sonucunda yetenek yönetimi ve lider-üye etkileşimi değişkenindeki farklılığın (1-3) grupları arasında anlamlı olduğu, algılanan örgütsel destek değişkenindeki farklılığın (1-3) ve (2-3) grupları arasında anlamlı olduğu, iş tatmini değişkenindeki farklılığın ise (1-2) ve (1-3) grupları arasında anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, alt düzey pozisyonda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısının, lider-üye etkileşimi düzeyinin, örgütsel destek algısının ve iş tatmini düzeyinin üst düzey

pozisyonda bulunan çalışanlardan daha yüksek olduğunu; orta düzey pozisyonda bulunan çalışanların örgütsel destek algısının üst düzey pozisyonda bulunan çalışanlardan daha yüksek olduğunu; alt düzey pozisyonda bulunan çalışanların iş tatmini düzeyinin orta düzey pozisyonda bulunan çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buradan, yetenek yönetimi uygulamalarından sadece üst düzey pozisyonda bulunan çalışanların değil, alt düzey pozisyonda bulunan çalışanların da faydalandığı sonucuna ulaşılabilir. Ancak üst düzey pozisyonda bulunan çalışanların söz konusu değişkenlere daha olumlu tepkiler vermesi beklenirken, bunun tam tersi bir sonuçla karşılaşmıştır.

Değişkenlerin, çalışanların **çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.20’de sunulmuştur.

Çizelge 4. 20. Çalışanların Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	Kareler Tpl.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Yetenek Yönetimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	3.984 267.497 271.480	3 320 323	1.328 0.836	1.588	0.192	-
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	8.689 261.172 270.401	3 320 323	2.896 0.818	3.541	0.015	(1-4) (2-4)
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	2.524 195.610 198.134	3 320 323	0.841 0.611	1.376	0.250	-
Algılanan Örgütsel Adalet	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	4.702 223.307 228.008	3 320 323	1.567 0.688	2.246	0.083	-
İş Tatmini	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	0.717 266.635 267.352	3 320 323	0.239 0.833	0.287	0.835	-

1= 1-5 yıl

2= 6-10 yıl

3= 11-15 yıl

4= 16 yıl ve üzeri

Çizelge 4.20 incelendiğinde; sadece lider-üye etkileşimi değişkeninin çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0.05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmış ve testin sonucunda lider-üye etkileşimi değişkenindeki farklılığın (1-4) ve (2-4) grupları arasında anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, 1-5 ve 6-10 yıl arası işletmede çalışan kişilerin lider-üye etkileşimi düzeyinin 16 ve üzeri yıldır işletmede çalışan kişilerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buradan, yöneticilerin işletmede işe yeni başlayan çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiği sonucuna ulaşılabilir. Bu sonucun, Çizelge 18'deki analiz sonucuyla benzerlik gösterdiği dikkat çekmektedir. Bir işletmede 1-5 yıl arası çalışan kişilerin genellikle işe yeni başlayan kişiler olduğu ve ayrıca 20-30 yaş aralığında olduğu değerlendirildiğinde, yöneticilerin işe yeni başlayan genç çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiği söylenebilir. Bunun nedeni, işe yeni başlayan genç çalışanları işe ve işletmeye alıştırmak olabilir. Çünkü işe yeni başlayan genç çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştiremeyen yöneticiler, onların işletmeden ayrılmasına neden olabilirler. Bunun farkında olan yöneticiler onlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmeye çalışırlar. Yöneticilerin hem yaşça hem de kıdemce daha ileride olan çalışanlarla daha düşük kaliteli ilişkiler geliştirmesi, onların yakın zamanda emekli olabileceklerinden kaynaklanabilir.

Yapılan çeşitli analizlere göre, araştırma hipotezlerinin sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.21'de sunulmuştur.

Çizelge 4. 21. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H₁: Yetenek yönetimi lider-üye etkileşimini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₂: Yetenek yönetimi algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₃: Yetenek yönetimi algılanan örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₄: Yetenek yönetimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₅: Lider-Üye etkileşimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₆: Algılanan örgütsel destek iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₇: Algılanan örgütsel adalet iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Kabul

H₈: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır.	Red
H₉: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır.	Kabul
H₁₀: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır.	Red
H₁₁: Araştırmada kullanılan değişkenler çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{11a}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.	Kabul
H_{11b}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyi yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.	Kabul
H_{11c}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların örgütsel destek algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.	Kabul
H_{11d}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların örgütsel adalet algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.	Kabul
H_{11e}: Yetenek havuzunda bulunan çalışanların iş tatmini düzeyi yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.	Kabul



SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler belirsizliğin ve rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında, rekabet avantajı elde etmek için sürekli bir arayış içerisinde olmuşlar ve bu konuda kendilerine destek olacak en değerli varlığın doğru çalışanlar olduğunu fark etmişlerdir. İşletmeler genellikle aynı ürünleri veya hizmetleri üretirler ve bunu yaparken de genellikle aynı teknolojileri kullanırlar. İşletmeleri farklılaştıran ve başarıya ulaştıran en temel faktör doğru çalışanlardır. Ancak bu çalışanları doğru bir şekilde yönetemeyen işletmelerin başarılı olması mümkün değildir. Yetenek yönetimi doğru çalışanları doğru bir şekilde yönetmenin anahtarıdır. Çünkü doğru çalışanların doğru zamanda doğru pozisyonda bulunmasını ve doğru işler yapmasını sağlar. Bu da doğru çalışanların yüksek performans göstermesine; işletmelerin ise rekabet avantajı elde etmesine neden olur.

Bu çalışmada, yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolünün olup olmadığı ve ayrıca araştırmada kullanılan değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmanın verileri, Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde görevli 324 çalışandan online anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın verileri SPSS 23.0 ve Lisrel 8.8 paket programları kullanılarak analiz edilmiş ve araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Bu araştırmada beş farklı ölçek kullanılmış ve bu ölçekler tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, güvenilirliği için ise iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test edebilmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeklerin KMO değerlerinin 1'e çok yakın olduğu ve bu nedenle faktör analizine oldukça uygun olduğu görülmüştür. Ayrıca DFA sonuçlarına göre, ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu görülmüştür. Ölçeklerin DFA'sını yaptıktan sonra iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayısı hesaplanmış ve elde edilen değerlerin 0.70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, her beş ölçeğin de geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan frekans analizine göre; katılımcıların %73.1'ini erkekler, %47.5'ini 31-40 yaş aralığında olanlar, %70.4'ünü evli olanlar, %41.4'ünü lisans mezunu olanlar, %63'ünü orta düzey pozisyonda bulunanlar, %32.1'ini bulundukları işletmede 6-10 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışanlara, “çalıştığınız işletmede yetenek yönetimi uygulanıyor mu” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Araştırma yetenek yönetimini uygulayan işletmeleri kapsadığından, bu soruya “hayır” ve “bilmiyorum” cevabı veren toplam 13 çalışanın anket formu çalışmadan çıkarılmış ve sadece “evet” cevabı veren 324 çalışanın anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca çalışanlara, “yetenekli çalışanların dahil edildiği yetenek havuzunda bulunuyor musunuz?” şeklinde bir soru daha yöneltilmiştir. Bu soruya, katılımcıların %51.9'u “evet”, %29'u “hayır”, %19.1'i “bilmiyorum” cevabı vermiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; yetenek yönetimi ile lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel adalet arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki; yetenek yönetimi ile iş tatmini arasında ise pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda; yetenek yönetiminin lider-üye etkileşimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve bu nedenle 1. hipotez (H₁) **kabul edilmiştir**. Buna göre, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi de artmaktadır. Bu sonuç, Al Haidari (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yine aynı analiz sonucunda; yetenek yönetiminin algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve bu nedenle 2. hipotez (H₂) **kabul edilmiştir**. Buna göre, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel destek algısı da artmaktadır. Bu sonuç, Gelens vd. (2015), Du Plessis vd. (2015) ve Mensah (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yine aynı analiz sonucunda; yetenek yönetiminin algılanan örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve bu nedenle 3. hipotez (H₃) **kabul edilmiştir**. Buna göre, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel

adalet algısı da artmaktadır. Bu sonuç, Gelens vd. (2014) ve Al Haidari (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yine aynı analiz sonucunda; yetenek yönetiminin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve bu nedenle 4. hipotez (H₄) **kabul edilmiştir**. Buna göre, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların iş tatmini de artmaktadır. Bu sonuç, Bahadınli (2013), Hamidi vd. (2014) ve Lei vd. (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yine aynı analiz sonucunda; lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve bu nedenle 5, 6 ve 7. hipotezler (H₅, H₆, H₇) **kabul edilmiştir**. Buna göre, bir işletmede çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyi, örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Söz konusu değişkenlerin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğine ilişkin sonuç, çalışmanın üçüncü bölümünde belirtilen araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğu, lider-üye etkileşiminin ve algılanan örgütsel adaletin ise düzenleyici bir role sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle 8. (H₈) ve 10. (H₁₀) hipotezler **red edilmiş**, sadece 9. (H₉) hipotez **kabul edilmiştir**. Buna göre, bir işletmede çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır. Literatürde bu değişkenleri birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olması, tüm dünyada görülen Covid-19 salgını ve bu salgının işletmeler ve çalışanlar üzerindeki etkisi ile açıklanabilir. Çünkü bu araştırma Türkiye'yi de etkisi altına alan pandemi döneminde yapılmıştır. Pandemi hem işletmeleri hem de çalışanları derinden etkilemiştir. İçinde bulunduğumuz bu zorlu pandemi döneminde çalışanlar hayatta kalmaya çabalarken, işletmeler bu büyük krizi en az zararla atlatacak çalışmaktadır. Çalışanlarının ve ailelerinin sağlığını düşünen ve bu kapsamda gerekli tedbirleri alan ve ayrıca çalışanlarına örgütsel destek sağlayan işletmeler bu krizi daha az zararla atlatacaktır. Çünkü çalışanlar böyle zor bir dönemde gördükleri örgütsel desteğe,

yüksek performans göstererek ve ekstra rol davranışında bulunarak karşılık vereceklerdir. Bu, pandeminin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirecektir. Bu dönemde merkezine işi değil, çalışanı koyan işletmeler daha başarılı olacaktır. Çalışanlar kendilerine önem verilmeyen bir işletmede yüksek performans göstermekten kaçınacaklar ve hatta başka bir işletmeye geçmek isteyeceklerdir. Bu dönemde çalışanların sağlığı için alınacak tedbirler ve onlara sağlanacak örgütsel destekler onların hayatta kalmasını sağlayacak ve motivasyonlarını yükseltecektir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar işlerini daha severek yapacaklar ve böylece işletmelerini daha ileriye taşıyacaklardır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; çalışanların yetenek yönetimi algısının, lider-üye etkileşimi düzeyinin, örgütsel destek algısının, örgütsel adalet algısının ve iş tatmini düzeyinin yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan Tukey testi sonucunda ise bu farklılığın sadece (1-2) ve (1-3) grupları arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle ana hipotez olan 11. (H₁₁) hipotez ve alt hipotezler (H_{11a}, H_{11b}, H_{11c}, H_{11d}, H_{11e}) **kabul edilmiştir**. Buna göre, yetenek havuzunda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısı, lider-üye etkileşimi düzeyi, örgütsel destek algısı, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeyi yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

Bu sonuç, daha önce yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin, Gelens vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, yüksek potansiyelli olarak tanımlanan yetenekli çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve dağıtımsal adalet algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Gelens vd. (2015) tarafından yapılan başka bir çalışmada, yüksek potansiyelli ve yönetici stajyeri olarak belirlenen yetenekli çalışanların örgütsel destek algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Al Haidari (2015) tarafından yapılan çalışmada ise, kendilerine yetenekli olduğu yani yetenek havuzunda bulunduğu resmi olarak bildirilen yetenekli çalışanların lider-üye etkileşimi düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları, yetenek yönetiminin iş tatminini, lider-üye etkileşimini, algılanan örgütsel desteği ve örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermiştir. Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında, yetenek

yönetiminin hem çalışanlar hem de işletmeler açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yetenek yönetiminin önemini kavrayan işletmeler yetenek yönetimini uygulamaya başlamışlar ve bu sayede önemli başarılar elde etmişlerdir. Dünyada yetenek yönetimini uygulayan işletmelere (Apple, Microsoft, Google vb.) bakıldığında, bu işletmelerin başarılı ve piyasa değeri çok yüksek işletmeler olduğu görülmektedir. Bu araştırma ve sonuçları, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde yetenek yönetiminin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur.

Araştırmacılara yönelik öneriler

Bu araştırma sadece yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde yapılmıştır. İleride yapılacak araştırmalar yetenek yönetimini uygulayan ve uygulamayan farklı işletmelerde yapılabilir ve çalışanların değişkenlere ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenebilir. Yetenek yönetimi her ne kadar yetenekli (veya A sınıfı) çalışanlar için uygulansa da bir işletmedeki çalışanların çoğunluğunu (%60-70) oluşturan B sınıfı çalışanların gerekli kriterleri (yüksek performans ve yüksek potansiyel) taşımaları halinde A sınıfı çalışanlar haline gelebileceği unutulmamalıdır. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler B sınıfı çalışanlara A sınıfı çalışanlar haline gelmeleri için destek vermektedir. A sınıfı çalışanlar kadar olmasa da B sınıfı çalışanlara verilecek destekler onların araştırmada kullanılacak değişkenlere daha olumlu yanıtlar vermesine neden olabilir. Bu nedenle yetenek yönetimini uygulayan işletmelerdeki çalışanların değişkenlere ilişkin görüşlerinin genellikle diğer işletmelerdeki çalışanlara göre daha olumlu olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada sadece anket yöntemi kullanılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda anket yöntemi ile birlikte görüşme yöntemi de kullanılabilir. Görüşme işletmelerin İK yöneticileri başta olmak üzere üst düzey ve hat yöneticileri ile gerçekleştirilebilir. Bu görüşmede işletmelerin stratejik pozisyonları ve yetenekli çalışanları nasıl belirledikleri; yetenekli kişileri nasıl cezbettikleri, geliştirdikleri ve elde ettikleri tespit edilebilir. Çünkü bu uygulamaların işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir. Görüşmede elde edilen verilerin analiz edilmesi ve karşılaştırılması ile bu farklılıklar ortaya konulabilir.

Bu araştırmada algılanan örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi değişkenleri tek boyut olarak ele alınmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda algılanan örgütsel adaletin (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) ve lider-üye etkileşiminin (katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı) alt boyutları araştırma modeline dahil edilebilir.

Bu araştırmada yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisi araştırılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda yetenek yönetiminin çalışanların performansına, örgütsel bağlılığına, işten ayrılma niyetine ve ekstra rol davranışına etkisi araştırılabilir. Literatürde yetenek yönetimi ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Ancak yapılacak yeni araştırmalar ve sonuçları yetenek yönetimi alanına zenginlik katacaktır.

Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşme, işveren markası, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler de incelenebilir. Yetenek yönetimi ile söz konusu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceği değerlendirilmektedir. Örneğin, güçlü bir kurumsal imaja ve itibara sahip olan işletmeler yetenekli kişileri cezbetmede ve elde tutmada daha başarılı olacaktır. Çünkü yetenekli kişiler genellikle bu tür işletmeleri tercih etmektedir. Bu tür işletmelerde çalışan kişiler ise elde ettikleri önemli kazanımlar ve avantajlardan dolayı başka bir işletmeye geçmek istemeyecektir. Dolayısıyla yetenek yönetimini uygulayan işletmeler öncelikle güçlü bir kurumsal imaja ve itibara sahip olmalıdır. Bu, yetenek yönetiminde istenilen sonuca ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Öte yandan, yetenekli çalışanların göstermiş olduğu yüksek performans ve ekstra rol davranışlar işletmenin imajına ve itibarına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu değerlendirmelerin yapılacak araştırma sonuçları ile desteklenmesi hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için daha yararlı olacaktır.

Bununla birlikte ileride yapılacak araştırmalarda yetenek yönetimi ile liderlik gelişimi arasındaki ilişkilerde incelenebilir. Yetenek yönetimi sürecinin önemli bir aşaması da yetenekli çalışanları geliştirmektir. Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler yetenek havuzuna dahil ettikleri yetenekli çalışanların eğitimine ve gelişimine önem vermekte ve bu konuda önemli yatırımlar yapmaktadır. Eğitim ve gelişim programlarına katılan ve yeteneklerini geliştiren yetenekli çalışanlar üst düzey pozisyonlara terfi ettirilmektedir. Collins (2001: 10) iyiden mükemmele dönmüş 11 şirketin 10'unun CEO'sunun şirketin

içinden geldiğini yani dışarıdan işe alınmadığını belirtmiştir. İşletmeler yetenekli çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, onların lider olmasına katkı sağlayabilir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler

İşletmenin farklı kademelerinde bulunan yöneticiler yetenek yönetimi sürecinde aktif bir şekilde yer almalıdır. Çünkü yöneticilerin içinde yer almadığı yetenek yönetimi sürecinin başarılı olması mümkün değildir. Yetenek zihniyetinin işletme geneline yayılmasında özellikle üst düzey yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler toplantılarda, seminerlerde ve konferanslarda işletmenin rekabet avantajı elde etmesi için yetenek yönetiminin önemli olduğunu vurgulamalıdır. Ayrıca yetenek yönetimi sürecinin bizzat içinde yer alarak, yetenek yönetiminin önemli olduğunu herkese göstermelidir. Özellikle üst düzey yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını yetenek yönetimine ayırarak geçirmelidir. Yetenek yönetimi ancak bu şekilde gündemde kalacaktır. Aksi halde kimse elini taşın altına koymayacaktır. Yani kimse herhangi bir görev ve sorumluluk almak istemeyecektir. Bu da yetenek yönetiminin başarısız olmasına neden olacaktır.

İşletmeler sadece yetenekli insanları cezbetmeli yani işletmeye çekmelidir. Aksi halde işe başvuruda bulunan binlerce aday içerisinde yetenekli olanları seçmek daha zor olacaktır. İşletmeler yetenekli insanları cezbetmek ve işe almak için sosyal medyanın gücünden faydalanmalıdır. Özellikle LinkedIn hem iş arayanların hem de yetenek arayanların tercih ettiği bir sosyal ağ platformudur. Sosyal medyayı doğru bir şekilde kullanabilen işletmeler yetenekli kişilere rakiplerden daha önce ulaşma ve onlarla görüşme fırsatı bulabilecektir.

İşletmeler sadece aktif iş arayanlara değil, pasif iş arayanlara da ulaşabilmelidir. İşletmeler bunun için yetenekli çalışanlarından faydalanmalıdır. Çünkü yetenekli kişiler genellikle yetenekli kişilerle arkadaşlık kurarlar. Dolayısıyla yetenekli çalışanlar ihtiyaç duyulan pozisyonlar için yetenekli olan arkadaşlarını yönetime önerebilirler. Yöneticiler önerilen yetenekli kişilerle birebir temas kurmalı ve gerekli kriterleri taşıyan kişilere iş teklifinde bulunmalıdır. İşletmeler öneride bulundukları yetenekli kişilerin işe alınması durumunda öneride bulunan çalışanlarını ödüllendirmelidir. Yetenekli çalışanlar yetenekli kişilerin cezbedilmesinde ve işe alınmasında önemli görev ve sorumluluklar üstlenmelidir. Kısaca işletmede yetenekli olarak tanımlanan herkes birer yetenek avcısı olmalıdır.

İşletmeler yetenek ararken aramanın kapsamını genişletmeli ve doğrudan yetenekli kişilere odaklanmalıdır. Yetenekli kişiler sadece ihtiyaç söz konusu olduğunda değil, her zaman aranmalı ve rakipler ulaşmadan önce de bulunmalıdır. Ancak yetenekli kişilerin nerede olduğunu ve onlara nasıl ulaşılacağını belirlemek yetenek savaşını kazanmanın yarısını oluşturmaktadır. Yetenekli kişileri doğru yerde aramak ve onlara işletme ile ilgili doğru mesajlar iletmek onların cezbedilmesini kolaylaştıracaktır. Örneğin, üst düzey bir pozisyon için deneyimli bir yöneticiye ihtiyaç duyan bir işletmenin üniversitelerde yetenek araması doğru olmayacaktır. Yetenekli kişileri yanlış yerde aramak istenilen sonuca ulaşmayı zorlaştıracığı gibi emek ve zaman kaybına da neden olacaktır. Bu, balığın olmadığı bir nehre olta atmaya ve saatlerce beklemeye benzetilmektedir.

Genç yetenek arayan işletmeler üniversitelere ve hatta liselere yönelmelidir. İşletmeler liselere giriş sınavında ilk 100 veya 1000 giren öğrencileri tespit etmeli ve onlarla temas kurmalıdır. İşletmeler bu öğrencilere burs vermeli, kırtasiye yardımında bulunmalı ve şehir dışından gelecek öğrencilere kalacak yer konusunda yardımcı olmalıdır. Türkiye'nin en iyi liselerinde okuyan bu öğrencilerin üniversite sınavında da başarılı olacağı ve en iyi üniversitelere yerleşeceği muhakkaktır. Üniversite ve bölüm tercihinde bu öğrencilere danışmanlık yapılmalı ve en iyi üniversiteleri ve gelecekte ihtiyaç duyulacak bölümleri tercih etmeleri sağlanmalıdır. Liselerde okurken bu öğrencilere verilen destekler üniversite okurken de devam ettirilmelidir. Bu öğrencilere işletmede staj yapmaları için fırsatlar sunulmalıdır. Kendilerini geliştirmeleri için yurtiçinde ve hatta yurtdışında düzenlenecek toplantı, seminer ve konferanslara katılmaları sağlanmalıdır. Lise ve üniversite eğitimi boyunca bu öğrencilere verilecek destekler işletme ve bu öğrenciler arasında duygusal bir bağın kurulmasını sağlayacaktır. Bu bağ rakip işletmeler tarafından bu öğrencilere yapılacak iş tekliflerinin reddedilmesine neden olacaktır. Sonuç olarak, rakip işletmelerden önce yeteneklere ulaşılmış ve onların işletmeye katılmaları sağlanmış olunacaktır.

İşe alım ve seçim sürecinde görevli olan yöneticiler/çalışanlar tutum ve davranışlarına özen göstermelidir. İşe alım ve seçim sürecinde adaylara karşı nazik ve kibar olunmalı ve özellikle de adil davranılmalıdır. Bu süreçte adayların işletme hakkında edineceği olumsuz bir izlenim onların işletmeye katılmaktan vazgeçmesine neden olabilir. Ayrıca adayların işletme ile ilgili olumsuz izlenimlerini arkadaşlarına veya yakınlarına anlatmaları, sosyal medyadan paylaşımları işletmenin imajına ve itibarına önemli ölçüde zarar verebilir.

İşletmeler özellikle kritik pozisyonlar için yedekleme planlaması yapmalıdır. Yani üst düzey pozisyonlara gelebilecek çalışanlar belirlenmeli ve geliştirilmelidir. Üst düzey pozisyonundaki bir çalışanın (veya yöneticinin) işletmeden ayrılması, emekli olması veya bir rahatsızlık geçirmesi gibi istenmeyen bir durumda yedeği olan çalışan hemen bu pozisyona yerleştirilmelidir. Böylece işletmenin rekabet avantajı elde etmesi için çok kritik olan bu pozisyonlar boş kalmamış olacaktır.

İşletmeler yetenek havuzunu genişletmelidir. Çünkü yetenek havuzundaki yetenekli çalışanların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşleri diğer çalışanlara göre daha olumludur ve bu da işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için önemlidir. İşletmeler işe aldıkları yetenekli adayları ve mevcut çalışanlar arasından belirledikleri yetenekli çalışanları yetenek havuzuna dahil ederek, yetenek havuzunda bulunan çalışanları ise işletmede tutarak yetenek havuzunu genişletmelidir. İşletmeler stratejik pozisyonlara öncelikle yetenek havuzundaki çalışanlar arasından yerleştirme yapmalıdır. Yetenek havuzunun yetersiz kaldığı durumlarda ise dışarıdan edinme stratejisini kullanmalıdır.

İşletmeler yetenek havuzunda bulunan yetenekli çalışanların eğitime ve gelişimine önemli yatırımlar yapmalıdır. Çalışanların yetenek havuzunda bulunması yetenekli olduğu anlamına gelse de geliştirilmeyen yeteneklerin körelip kaybolacağı unutulmamalıdır. İşletmeler yetenek havuzundaki çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını doğru tespit etmelidir. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçları farklı olacağından dolayı her çalışan için farklı gelişim stratejileri oluşturulmalıdır. Ayrıca kariyerlerinin farklı aşamalarında bulunan çalışanlara farklı gelişim fırsatları sunulmalıdır. Örneğin, alt ve üst düzey pozisyonlarda bulunan yöneticiler aynı gelişim programlarına dahil edilmemelidir. Yöneticiler yetenekli çalışanlara koçluk ve mentorluk yapmalıdır. İşletmeler Türkiye'nin ve dünyanın en iyi üniversiteleri ile işbirliği yapmalı ve yetenekli çalışanlarının buralarda eğitim almalarını sağlamalıdır. Ayrıca Türkiye'de ve dünyada düzenlenen en iyi liderlik ve gelişim programlarına katılmalarını sağlamalıdır. Yetenekli çalışanlara çevrimiçi ve çevrimdışı öğrenme fırsatları sunulmalıdır. Özellikle içinden geçtiğimiz pandemi döneminde çevrimiçi öğrenme daha da önemli hale gelmiş ve çalışanlar eğitim ve gelişim faaliyetlerine uzaktan katılma fırsatı bulabilmişlerdir. İşletmeler yetenekli çalışanların işe yönelik beceri edinmelerini teşvik etmeli ve alanında uzmanlaşan çalışanları ödüllendirmelidir. En iyi öğrenme şeklinin işbaşında olduğu düşünüldüğünde, işletmeler yetenekli çalışanların önemli görev ve projelerde yer almasını sağlamalıdır.

İşletmeler yetenekli çalışanları elde tutmalıdır. Aksi halde harcanan emek ve yapılan yatırımlar boşa gidecek ve ayrıca işletmenin rekabet avantajı elde etmesi imkansız hale gelecektir. Yetenekli çalışanları elde tutmak isteyen işletmeler kişiye özel elde tutma stratejileri oluşturmmalıdır. Bunun için yöneticiler yetenekli çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmelidir. Böylece yöneticiler onları daha yakından tanıma fırsatı bulacak ve onların ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru tespit edebilecektir. Çünkü çalışanların ihtiyaç ve beklentileri aynı değildir. Yetenekli çalışanlar ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan işletmede kalmak ve işletmeye katkı sağlamak istemeyecektir. Bu nedenle işletmeler yetenekli çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini zamanında karşılamalıdır. Yetenekli çalışanlar ücrete karşı daha duyarlıdırlar. İşletmeler rakip işletmelerin çalışanlarına ne kadar ücret verdiğini tespit etmeli ve kendi çalışanlarına en az rakip işletmelerin verdiği ücret kadar ücret vermelidir. Çalışanlarına eğitim, gelişim ve kariyer fırsatları sunmalıdır. Kendini geliştiren ve üst düzey pozisyonlara terfi eden çalışanlar saygınlık kazanacak ve daha fazla ücret elde edecektir. İşletmeler yetenekli çalışanlarına uzaktan çalışma veya esnek çalışma gibi seçenekler sunarak onların iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışmalıdır. Yöneticiler yetenekli çalışanlara açık kapı politikası uygulamalıdır. Yöneticiler yetenekli çalışanların önemli toplantılara katılmasını sağlamalı ve onların fikirlerine başvurmalıdır. Çalışanlara gösterilen bu olumlu tutum ve davranışlar, onların işletmede kalmasını ve yüksek performans göstermesini sağlayacaktır.

İşletmeler yetenekli çalışanların iş tatminini arttırmalıdır. Bir işletmede uygulanan yetenek yönetiminden istenilen sonucun elde edilmesi çalışanların işten duyacağı tatmine bağlıdır. İşinden tatmin olan çalışanlar işletmede daha uzun süre kalacak ve işletmeye sunacakları katkı ile işletmenin rekabet avantajı elde etmesine neden olacaklardır. Ancak işinden tatmin olmayan çalışanlar yüksek performans göstermekten kaçınacak ve hatta işletmeden ayrılmayı düşüneceklerdir. İşletmede rol model olan yetenekli çalışanların işletmeden ayrılması diğer çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Yetenekli çalışanları elde tutamayan işletmeler yetenekli kişilerin cezbedilmesinde de başarılı olamayacaktır. Çünkü yetenekli çalışanların işletmeden ayrılması işletme hakkında olumsuz bir imajın oluşmasına neden olacaktır. Bu olumsuz imaj yetenekli kişilerin bu işletmeleri tercih etmesini engelleyecektir. Sonuç olarak, bu işletmeler yetenek yönetiminde başarılı olamayacak ve dolayısıyla harcanan emek ve yapılan yatırımlar boşa gidecektir.

Yetenek yönetiminin uygulandığı bir işletmede dağıtılan kaynaklardan, sunulan fırsatlardan ve verilen desteklerden en çok yetenekli çalışanlar faydalanmaktadır. Yetenekli olarak tanımlanmayan bazı çalışanlar bu duruma itiraz edebilir ve hatta bazıları şiddetli tepkiler de gösterebilir. Burada yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler yetenekli olarak tanımlanmayan çalışanlara, bu durumu yani yetenekli olarak tanımlanan çalışanlara neden farklı davranıldığını doğru ve mantıklı bir şekilde anlatmalı ve ayrıca onlara nazik ve kibar davranmalıdır. Bu onların tepkisini azaltabilir ve hatta tamamen ortadan kaldırabilir.

Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler yetenekli (veya A sınıfı) çalışanlara odaklanmalı ve onlara orantısız bir şekilde yatırım yapmalıdır. Ancak bu, B sınıfı çalışanların yok sayılacağı anlamına gelmemelidir. Bir işletmede henüz yetenekli olarak tanımlanmayan B sınıfı çalışanlar gelecekte yetenekli olarak tanımlanabilirler. Bu, B sınıfı çalışanların gerekli kriterleri (yüksek performans ve yüksek potansiyel) taşımasına bağlıdır. Çalışmanın literatür bölümünde belirtildiği gibi B sınıfı çalışanlar işletmedeki çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu çalışanların işe ve işletmeye yönelik göstereceği tepki icra edilen faaliyetlerin aksamasına ve hatta durmasına neden olabilir. Dolayısıyla bir işletmede sadece A sınıfı çalışanlara odaklanmak ve B sınıfı çalışanları yok saymak doğru bir yönetim tarzı değildir. Yetenekli olarak tanımlanmayan B sınıfı çalışanlara, gerekli kriterleri taşımaları halinde yetenek havuzuna dahil edilecekleri söylenmelidir. Bu çalışanlar özellikle hat yöneticileri başta olmak üzere diğer yöneticiler tarafından gözlemlenmelidir. Yetenekli olarak tanımlanmayan B sınıfı çalışanlar, yapılacak yetenek değerlendirme toplantılarında tekrar değerlendirilmeli ve gerekli kriterleri taşıyanlar yetenek havuzuna dahil edilmelidir.

Hangi adayların işe alınacağını, hangi çalışanların yetenek havuzuna dahil edileceğinin, hangi çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılacağını ve hangi çalışanların terfi ettirileceğinin belirlendiği önemli toplantılara rasyonel karar vericiler katılmalıdır. Karar vericiler herhangi bir kişinin veya makamın etkisi altında kalmadan doğru toplanan ve doğru analiz edilen resmi verilere dayanarak karar vermelidirler. Karar vericiler karar verirken objektif ve adil olmalıdırlar. Karar vericiler bu şekilde davranarak, hak edene hakkının verilmesini sağlayacaklardır.

Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler bilgi ve iletişim teknolojilerine yatırım yapmalı ve bu teknolojiyi doğru bir şekilde kullanmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileri yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasına doğrudan katkı sağlayacaktır. Özellikle işe alım ve seçimde, eğitim ve geliştirmede, performans verilerinin toplanmasında ve analiz edilmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerini doğru bir şekilde kullanan işletmeler istenilen sonuca hızlı ve daha az maliyetle ulaşacaktır. Özellikle içinde bulunduğumuz pandemi döneminde bilgi ve iletişim teknolojileri daha da önemli hale gelmiştir. Pandemi çalışanların ofis yerine uzaktan (evden) çalışmasını zorunlu kılmış ve bu nedenle birçok işletme kısmen veya tamamen uzaktan çalışmaya geçmiştir. Toplantılar video konferans yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bazı yetenek yönetimi uygulamaları (işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim vb.) uzaktan online olarak yürütülmüştür. İşletmeler elektronik işe alım ve çevrimiçi öğrenme gibi teknolojinin sunduğu imkanlardan faydalanarak yetenek yönetimini uygulamaya çalışmışlardır. Değişime ayak uydurabilen çevik ve güçlü işletmeler pandemiden daha az etkilenirken, diğer işletmeler daha fazla etkilenmiştir.

Yetenek yönetimi kamu kurumları tarafından da uygulanmalıdır. Kamu kurumlarının kaliteli bir kamu hizmeti sunması, hizmeti sunacak olan kişilerin yetenekli olmasına bağlıdır. Kurumlar yetenek yönetimini uygulayarak; doğru kişilerin işe alınmasını, eğitim ve gelişim faaliyetlerinden doğru kişilerin faydalanmasını, doğru kişilerin terfi etmesini ve doğru kişilerin doğru pozisyonlarda istihdam edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca kurumlar kayırmacılığın (nepotizmin) önüne de geçmiş olacaktır. Yetenek yönetimi uygulanmayan kurumlarda genellikle adayın niteliklerinden ziyade referanslarına bakılmakta ve böylece gerekli niteliklere sahip olmayan adaylar işe alınmaktadır. Aynı şekilde referansı (torpili) sağlam olan kişiler üst düzey pozisyonlara terfi ettirilmekte ve kritik pozisyonlara getirilmektedir. Bu yanlış uygulamalar, hem bu uygulamalardan etkilenen kişilerde hem de bu kişilerin içinde bulunduğu toplumlarda adaletsizlik algısının oluşmasına neden olmaktadır. Bu da kurumların imajına ve itibarına oldukça büyük zararlar vermektedir. Ayrıca kritik pozisyonlara liyakat sahibi olmayan kişilerin getirilmesi kurumların etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını ve böylece vatandaşların kaliteli bir kamu hizmeti almasını engellemektedir. Kurumlar yetenek yönetimini uygulayarak, söz konusu bu engellerin üstesinden kolayca gelebilir.

KAYNAKLAR

- Acemoglu, D. and Pischke, J.S. (1999). "Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets". *The Economic Journal*, (109), 112-142.
- Aguinis, H. and O'Boyle Jr., E. (2014). "Star Performers in Twenty-First Century Organizations". *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
- Aguinis, H., Gottfredson, R.K., and Joo, H. (2012). "Using Performance Management to Win the Talent War". *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Akalın, Ç. (2006). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akar, F. (2012). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Akıncı, Z.B. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akşit Aşık, N. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme". *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Al Haidari, L. (2015). Exploring Differentiated Talent Management From Organisational and Employee Perspectives: Two Studies from the GCC Banking Sector. Unpublished Doctoral Thesis, King's College London.
- Alayoğlu, N. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Aldisert, L.M. (2002). **Valuing People: How Human Capital Can be Your Strongest Asset**. Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.
- Allen, D., Shore, L.M., and Griffeth, R.W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process". *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, D.G. (2008). Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover. Alexandria, VA. SHRM Foundation.
- Altındağ, E., Çırak, N.Y., and Acar, A.Z. (2018). "Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction". *Journal of Human Resources Management Research*, 1-20.

- Altınöz, M. (2009). **Yetenek Yönetimi**. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., ve Çöp, S. (2012). “The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 322-330.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F., ve Keskin, N. (2013). “Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 149-163.
- Altuğ, E.S. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntuğ, N. (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 14(3), 445-460.
- Amason, P. and Allen, M.W. (1997). “Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support and Gender”. **Sex Roles**, 37(11), 955-977.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). “The Employer Brand”. **Journal of Brand Management**, 4(3), 185-206.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., and Lynch, P. (1998). “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs”. **Journal of Applied Psychology**, 83(2), 288-297.
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10th ed.). London/Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N.D. (2009). “Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 201-220.
- Arslandaş, C.C. (2007). “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. **Tisk Akademi**, 2(3), 161-173.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”. **Journal of Organizational Behavior**, 24 (5), 491-509.
- Ashford, K. (2020). Develop Talented Employees. Web: <https://www.monster.com/career-advice/article/developing-talented-employees> adresinden 18 Şubat 2020 tarihinde alınmıştır.
- Ashton, C. and Morton, L. (2005). “Managing Talent for Competitive Advantage”. **Strategic HR Review**, 4(5), 28-31.

- Atlı, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avedon, M. and Scholes, G. (2010). Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Josey Bass, San Francisco, pp. 73-119.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., and Welsh, T. (2001). "War for Talent: Part Two". *McKinsey Quarterly*, (2), 9-11.
- Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). "İş görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı". *Kamu-İş*, 13(2), 127-153.
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding". *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bagdadli, S., Roberson, Q., and Paoletti, F. (2006). "The Mediating Role of Procedural Justice in Responses to Promotional Decisions". *Journal of Business and Psychology*, 21, 83-102.
- Bahadın, H.S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baker, D.T. and Kelan, E.K. (2017). Integrating Talent and Diversity Management. In D.G. Collings, K. Mellahi, and W.F. Cascio (Eds.), **Oxford Handbook of Talent Management**. Oxford: Oxford University Press, pp. 521-536.
- Baldwin, S. (2006). "Organizational Justice". Institute For Employment Studies, pp. 1-13.
- Baltaş, A. (2013). **Türk Kültüründe Yönetmek**. (6. Basım). Remzi Kitabevi.
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- Bayazıt Hayta, A. (2007). "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 21-41.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?". *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

- Becker, B.E., Huselid, M.A., and Beatty, R.W. (2009). "The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact". Boston: Harvard Business Press.
- Beechler, S. and Woodward, I.C. (2009). "The Global War for Talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Berger, C.M. (2004c). Developing a Talent Management Information Strategy. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 428-438.
- Berger, D.R. and Berger, L.A. (2004). The Journey to Organization Excellence: Navigating the Forces Impacting Talent Management. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 34-44.
- Berger, L.A. (2004a). Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 3-21.
- Berger, L.A. (2004b). Four Steps to Creating a Talent Management System. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 22-33.
- Bersin, J. (2006). Talent Management What is It? Why Now?. Web: <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf> adresinden 28 Nisan 2019 tarihinde alınmıştır.
- Beugre, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bhanthumnavin, D. (2003). "Perceived Social Support From Supervisor and Group Members Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units". *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 74-97.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Biech, E. (2018). **ATD's Foundations of Talent Development: Launching, Leveraging, and Leading Your Organization's TD Effort**. Alexandria, VA: ATD Press.
- Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986). "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness". *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-45.
- Bitmiş, M.G. and Ergeneli, A. (2011). "Contingency Approach to Strategic Management: A Test of the Mediating Effect of Leader Member Exchange on the Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace". *Journal of Global Strategic Management*, 10, 90-100.

- Blackburn, M. and Swailes, S. (2016). "Employee Reactions to Talent Pool Membership". *Employee Relations*, 38(1), 112-128.
- Blass, E. (2007). **Talent Management: Maximizing Talent for Business Performance**. London: Chartered Management Institute.
- Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (2005). "Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition". *Human Resource Management*, 42, 129-136.
- Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (2007). **Beyond HR: The New Science of Human Capital**. Harvard Business School Press, Boston.
- Boz, H. (2016). Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Breaugh, J.A. (2016). *Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. The SHRM Foundation.
- Brown, D. and Sargeant, M.A. (2007). "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Religious Commitment of Full-Time University Employees". *Journal of Research on Christian Education*, 16, 211-241.
- Buckingham, M. and Vosburgh, R. (2001). "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!". *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). "Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14, 139-160.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Özkahveci, Ö., ve Demirel, F. (2004). "Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207-239.
- Byham, W.C., Smith, A.B., and Paese, M.J. (2002). **Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent**. New York: FT Press.
- Call, M.L., Nyberg A.J., and Thatcher, S.M. (2015). "Stargazing: An Integrative Conceptual Review, Theoretical Reconciliation, and Extension for Star Employee Research". *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 623-640.
- Caplan, J. (2011). **The Value of Talent: Promoting Talent Management Across the Organisation**. London: Kogan Page.

- Cappelli, P. (2000). "A Market Driven Approach to Retaining Talent". *Harvard Business Review*, January-February, 103-111.
- Cappelli, P. (2015). "What It Really Takes to Attract Top Talent". *Harvard Business Review*. Web: <https://hbr.org/2015/11/what-it-really-takes-to-attract-top-talent> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Cappelli, P. and Keller, J. (2017). The Historical Context of Talent Management. In D.G. Collings, K. Mellahi, and W.F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press, pp. 23-40.
- Cappelli, P. and Keller, J.R. (2014). "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges". *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chambers, E.G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., and Michaels, E.G. (1998). "The War for Talent". *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chamberlain, A. (2017). "Why Do Employees Stay? A Clear Career Path and Good Pay, for Starters". *Harvard Business Review*. Web: <https://hbr.org/2017/03/why-do-employees-stay-a-clear-career-path-and-good-pay-for-starters> adresinden 14 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- Chamorro-Premuzic, T. and Kirschner, J. (2020). "How the Best Managers Identify and Develop Talent". Web: <https://hbr.org/2020/01/how-the-best-managers-identify-and-develop-talent> adresinden 18 Ekim 2020 tarihinde alınmıştır.
- Cheese, P., Thomas, R.J., and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page Limited, Londra, İngiltere.
- Chuai, X., Preece, D., and Iles, P. (2008). "Is Talent Management Just Old Wine in New Bottles? The Case of Multinational Companies in Beijing". *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- Chuai, X. (2008). Is Talent Management Just "Old Wine in New Bottles"? The Case of Multinational Corporations in Beijing. Unpublished PhD Thesis, Teesside University.
- CIPD (2014). Talent Management: An Overview. Web: <http://toddexectiveacademy.com/wp-content/uploads/2016/04/CIPDTalent-management-Factsheet2014.pdf> adresinden 18 Aralık 2019 tarihinde alınmıştır.
- CIPD (2017b). Resourcing and Talent Planning. Web: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf adresinden 27 Eylül 2019 tarihinde alınmıştır.

- CIPD (2017a). Human Capital Theory: Assessing the Evidence for the Value and Importance of People to Organisational Success. Web: https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf adresinden 11 Ocak 2020 tarihinde alınmıştır.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Collings, D.G. (2017). Workforce Differentiation. In D.G. Collings, K. Mellahi, and W.F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press, pp. 299-317.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Collings, D.G., Cascio W.F., and Mellahi, K. (2017). Introduction. In D.G. Collings, K. Mellahi, and W.F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press, pp. 3-22.
- Collings, D.G., Scullion H., and Dowling P.J. (2009). "Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda". *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253-1272.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*. HarperCollins.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., and NG, K.Y. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., and Wesson, M.J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Comrey, A.L. and Lee, H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. (2th ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conaty, B. and Charan, R. (2011). *Yetenek Sarrafları: Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan Fazla Değer Verir?*. (Çev. N. Özata). MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Conley, P., Lassonde, R., and Larson, S. (2004). Using Long-Term Incentives to Retain Top Talent: Super Rewards for Superkeepers. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill, pp. 399-411.

- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In I.T. Robertson and C.L. Cooper (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York, John Wiley & Sons, pp. 317-372.
- Cropanzano, R. And Mitchell, M.S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review". **Journal of Management Studies**, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., and Gilliland, S.W. (2007). "The Management of Organizational Justice". **Academy of Management Perspectives**, 21(4), 34-48.
- Çekmecelioğlu, H.G. ve Ülker, F. (2014). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, KOSBED, 28, 35-58.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). "Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü". "İşGüç" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(3), 81-94.
- Çetin, F., Basım, H.N., ve Karataş, M. (2011). "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü". **Yönetim ve Ekonomi**, 18(1), 71-85.
- Çınar, Z. (2007). "Coaching ve Mentoring". **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 3(1), 1-25.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi". **Çerçeve Dergisi**, 110-116.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları**. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çolak, M. and Erdost, H.E. (2004). "Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research". **H.Ü. İİBF Dergisi**, 22(2), 51-84.
- Dai, G. and Swisher, V. (2015). Talent Framework-Expert Value. Korn-Ferry-Institute. Web: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/articlemigration/Korn-FerryInstitute-Expert-value.pdf> adresinden 12 Haziran 2020 tarihinde alınmıştır.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., and Orme, S. (2007). **Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management**. Aldershot, Gower.
- Day, D.V. (2007). Developing Leadership Talent: A guide to Succession Planning and Leadership Development. USA: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

- De Boeck, G., Meyers, M.C., and Dries, N. (2017). "Employee Reactions to Talent Management: Assumptions Versus Evidence". *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.
- Deb, T. (2005). **A Conceptual Approach to Strategic Talent Management**. New York: Indus Publishing.
- Dell, D. and Ainspan, N. (2001). **Engaging Employees Through Your Brand**. Conference Board Report, Number R.1288-01-RR. New York: The Conference Board, Inc.
- Demir, M.E. ve Çini, M.A. (2011). "Konya Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Kariyer Fırsatları Açısından İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1-2), 161-172.
- Develioğlu, K. ve Çeliker, N. (2016). "İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Sakarya İktisat Dergisi*, 5(2), 57-79.
- Dienesch, R.M. and Liden, R. (1986). "Leader Member Exchange Model of Leadership a Critique and Further Development". *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dixit, S. and Arrawatia, M.A. (2018). "The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan". *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Dowell, B.E. (2010). Managing Leadership Talent Pools. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Josey Bass, San Francisco, pp. 399-438.
- Dries, N. (2013). "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- Dries, N. and Pepermans, R. (2012). "How to Identify Leadership Potential: Development and Testing of a Consensus Model". *Human Resource Management*, 51, 361-385.
- Du Plessis, L., Barkhuizen, N., Stanz, K., and Schutte, N. (2015). "The Management Side of Talent: Causal Implications for the Retention of Generation Y Employee". *The Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1767-1780.
- Duttagupta, R. (2005). "Identifying and Managing Your Assets: Talent Management". *Intellectual Asset Management Magazine*. Web: http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm adresinden 13 Ekim 2019 tarihinde alınmıştır.

- Eğinli, A.T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel B., Lynch P.D., and Rhoades L. (2001). “Reciprocation of Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997). “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Malone, G.P., and Presson, W.D. (2016). “Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement”. *SHRM-SIOP Science of HR Series*, 1-22.
- Eisenberger, R., Shoss, M.K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M.G., Wickham, R.E., and Buffardi, L.C. (2014). “The Supervisor POS–LMX–Subordinate POS Chain: Moderation by Reciprocation Warmth and Supervisor’s Organizational Embodiment”. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., and Rhoades, L. (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elegbe, J.A. (2010). **Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective**. England: Gower Publishing Ltd.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). “From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 659-676.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., ve Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Erdem, H. (2014). Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, B. and Bauer, T.N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. In J.D. Wright (Ed.), **International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences**. (Second Edition). Oxford: Elsevier, 13, 641-647.
- Erdoğan, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.

- Eren, E. (1996). **Yönetim Psikolojisi**. 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eriksson, F. (2019). Approaching Talent in the Workplace: Practitioner Definitions and Strategic Implications. Linköping University.
- 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.
- Fegley, S. (2006). Talent Management. Talent Management Survey Report, SHRM, Alexandria, VA, ABD.
- Fernández-Aráoz C. and Matcho, M. (2014). "21. Yüzyılda Yeteneği Keşfetmek". **Harvard Business Review**. Web: <https://hbrturkiye.com/dergi/21-yuzyilda-yetenegi-kesfetmek> adresinden 13 Eylül 2019 tarihinde alınmıştır.
- Fishman, C. (1998). The War for Talent. Fast Company. Web: <https://www.fastcompany.com/34512/war-talent> adresinden 06 Kasım 2019 tarihinde alınmıştır.
- Fitzgerald, M. (2014). Talent and Talent Management Insights. NHS Leadership Academy.
- Folger, R. (1987). "Distributive and Procedural Justice in the Workplace". **Social Justice Research**, 1, 143-159.
- Folger, R. and Cropanzano R. (1998). **Organizational Justice and Human Resource Management**. Sage Publications Inc., USA.
- Forest, R. (2018). **Strategic Hiring - Talent Trackers**. LULU Publishing, Raleigh.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., and Taylor, C.R. (2004). "The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century". **Human Resource Planning**, 27(3), 12-25.
- Gagne, F. (2004). "Transforming Gifts Into Talents: The DMGT as a Developmental Theory". High Ability Studies, 15(2), 119-147.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and González-Cruz, T. (2013). "What is the Meaning of Talent in the World of Work?". **Human Resource Management Review**. 23, 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., and Gallo, P. (2015). "Towards an Understanding of Talent Management as A Phenomenon-Driven Field Using Bibliometric and Content Analysis". **Human Resource Management Review**. 25(3), 264-279.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., and Scullion, H. (2019). "Talent Management: Context Matters". **The International Journal of HumanResource Management**. Web: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645> adresinden 04 Ocak 2020 tarihinde alınmıştır.

- Garavan, T.N., Carbery, R., and Rock, A. (2012). "Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture". *European Journal of Training & Development*, 36(1), 5-24.
- Garber, P. (2008). **HR Skills Series-Retention**. HRD Press.
- Gay, M. and Sims, D. (2006). **Building Tomorrow's Talent: A Practitioners Guide to Talent Management and Succession Planning**. Bloomington, IN: Authorhouse.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., and Pepermans, R. (2013). "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 23, 341-353.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., and Pepermans, R. (2014). "Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification". *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., and Pepermans, R. (2015). "Affective Commitment of Employees Designated as Talent: Signalling Perceived Organisational Support". *European Journal of International Management*, 9(1), 9-27.
- George, E. and K.A., Z. (2018). **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector**. Palgrave MacMillan.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2012). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Pearson, USA.
- George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J., and Fielding, J. (1993). "Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support". *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues". *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Giles, W. (2004). A Talent Management Case Study: Major League Baseball's Quest for Superkeepers. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 45-49.
- Goudy, K. (2002). Passing the Torch: Succession Planning Requires Thoughtful Planning and Preparation (Spotlight). Web: <https://www.questia.com/magazine/1G-91916770/passing-the-torch-succession-planning-requires-thoughtful> adresinden 13 Temmuz 2019 tarihinde alınmıştır.
- Gouldner, A.W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25, 161-178.

- Göksel, A. ve Aydınhan, B. (2012). “Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 17(2), 247-271.
- Gözütok, N. (2006). Yedek Yönetici Yetiştirme Zamanı. Web: <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yedek-yoneticiyetistirme-zamani> adresinden 19 Ocak 2020 tarihinde alınmıştır.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1991). “The Transformation of Professionals Into Self Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making”. **Journal of Management Systems**, 3(3), 25-39.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”. **Leadership Quarterly**, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S., and Schiemann, W. (1977). “Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants”. **Administrative Science Quarterly**, (22), 491-504.
- Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies, Blacksburg, Virginia, 1- 92.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”. **Journal of Management**, 16(2), 399-432.
- Greguras, G.J. and Ford, J.M. (2006). “An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 433-465.
- Guthridge, M., Komm, A.B., and Lowson, E. (2008). “Making Talent a Strategic Priority”. **McKinsey Quarterly**, January, 49-59.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz** (3b.), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1998). **Multivariate Data Analysis**. Pearson Education, New Jersey.
- Hamidi, N., Saberi, H., and Safari, M. (2014). “The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations”. **Journal of Novel Applied Sciences**, 3(1), 100-113.
- Harter, J. and Adkins, A. (2015). Employees Want a Lot More From Their Manager. Web: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx> adresinden 12 Temmuz 2020 tarihinde alınmıştır.
- Harvard Business Essentials (2002). **Hiring and Keeping the Best People**. Harvard Business School Press, Boston.

- Hatun, A. (2010). **Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil**. England: Palgrave Macmillan.
- Heckman, R.J. (2019). **The Talent Manifesto: How Disrupting People Strategies Maximizes Business Results: How Disrupting People Strategies Maximizes Business Results**. New York, McGraw-Hill.
- Hellman, C.M., Dale, R.F., and Jody, W. (2006). "A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability". *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Henry, P. (2001). "E-learning Technology, Content & Services". *Education and Training*, 43(4), 245-255.
- Herrenkohl, E. (2010). **How to Hire A-Players: Finding the Top People for Your Team Even If You Don't Have a Recruiting Department**. Hoboken, NJ: John Wiley & Son.
- Hewitt (2008). The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities. Hewitt's Human Capital Consulting.
- Hiltrop, J.M. (1999). "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent". *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hirsh, W. (2000). Succession Planning Demystified. Report 372, Institute for Employment Studies.
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C., Perrewe, P.L., and Johnson, D. (2003). "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Holliday, M. (2001). **Coaching, Mentoring, and Managing: A Coach Guidebook**. Career Press.
- Howe, M.J.A., Davidson, J.W., and Sloboda, J.A. (1998). "Innate Talents: Reality or Myth?". *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 399-407.
- Howell, J.M. and Hall-Merenda, K. (1999). "The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance". *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Hughes, C.J. and Rog, E. (2008). "Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement With in Hospitality Organizations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Hunt, S. (2014). **Common Sense Talent Management: Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance**. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated.

- Huselid, M.A. and Becker, B.E. (2011). "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., and Becker, B.E. (2005). "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Iles, P., Chuai, X., and Preece, D. (2010). "Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers". *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö.F. ve Nakliyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları". *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşevi, S.A. ve Çelme, B. (2005). "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak". *Bilgi Dünyası*, 6(2), 275-267.
- Joyce, L.W. (2010). Building the Talent Pipeline: Attracting and Recruiting the Best and Brightest. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Josey Bass, San Francisco, pp. 123-158.
- Kang, D. and Stewart, J. (2007). "Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction". *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Karagül, M. (2003). "Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle İlişkisi ve Etkin Kullanımı". *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5, 79-90.
- Karavardar, G. (2015). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Kayapalı, S. ve Karabey, C.N. (2015). "Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 40-58.
- Kaynak, T. (1990). **Organizasyonel Davranış**. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.

- Kırel, Ç. (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Koch, T., Gerber, C., and De Klerk, J.J. (2018). “The Impact of Social Media on Recruitment: Are You LinkedIn?”. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-14.
- Konovsky, M.A. (2000). “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”. *Journal of Management* 26(3), 489-511.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Köse, G. ve Çakır Yeygel, S. (2018). “İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansıması: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme”. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29), 165-184.
- Kraiger, K. and Cavanagh, T.M. (2015). Training and Personal Development. In K. Kraiger, J. Passmore, N.R. Santos, and S. Malvezzi (Eds.), **The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and Performance Improvement**. West Sussex: John Wiley & Sons, pp. 227-246.
- Kraimer, M.L. and Wayne S.J. (2004). “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kubal, D. and Baker, M. (2003). “Succession Planning: How Seven Organizations are Creating Future Leaders”. *Performance Improvement*, 42(9), 20-25.
- Kuvaas, B. and Dysvik, A. (2010). “Exploring Alternative Relationships Between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes”. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Küçükçene, M. ve Aydoğan, İ. (2018). “Eğitim Yönetiminde Adaletin Önemi ve Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 641-664.
- Lambert, L. (2003). “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”. *Journal of Criminal Justice*. 31, 155-168.
- Larson, P.W. and Richburg, M.T. (2004). Leadership Coaching. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 307-319.
- Lawler III, E.E. (2008). **Talent: Making People Your Competitive Advantage**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Lei, K.Y., Basit, A., and Hassan, Z. (2018). "The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study Among the Employees of a Travel Agency in Malaysia". *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1(1), 1-19.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development". *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (2002). "Examining the Human Resource Architecture: The Relationship Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations". *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006). "Talent Management: A Critical Review". *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Liden, R.C. and Graen, G. (1980). "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership". *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: an Empirical Assessment Through Scale Development". *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lumme-Tuomala, R. (2017). **Talent Management in the Humanitarian Aid Context**. Aalto University Executive Education, Finland.
- Lumme-Tuomala, R. (2019). The Meaning of Competence, Commitment, and Contribution in Talent Definition. In B. Adamsen and S. Swailes (Eds.), **Managing Talent Understanding Critical Perspectives**. Palgrave Macmillan.
- Luna-Arocas, R. and Morley, M.J. (2015). "Talent Management, Talent Mindset Competency and Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction". *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., and Lara, F.J. (2020). "Talent Management and Organizational Commitment: The Partial Mediating Role of Pay Satisfaction". *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- Luthans, F. (2011). **Organizational Behavior** (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W., and Sugawara, H.M. (1996). "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling". *Psychological Methods*, 1(2), 130-49.
- Makela, K., Bjorkman, I., and Ehrnrooth, M. (2010). "How do MNCs Establish Their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labelled as Talent". *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- Maslyn, J.M. and Uhl-Bien, M. (2001). "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality". *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.

- Matta İncili. Web: <https://incil.info/kitap/Matta/25> adresinden 02 Aralık 2019 tarihinde alınmıştır.
- McDonnell, A. (2011). “Still Fightingthe “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap”. *Journal of Business Psychology*, 26, 169-173.
- McDonnell, A. and Collings, D.G. (2011). The Identification and Evaluation of Talent in MNEs. In H. Scullion and D.G. Collings (Eds.), **Global Talent Management**. Routledge, London, pp. 56-73.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., and Lavelle, J. (2010). “Developing Tomorrow’s Leaders-Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises”. *Journal of World Business*, 45,150-160.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K., and Schuler, R. (2017). “Talent Management: A Systematic Review and Future Prospects”. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Mensah, J.K. (2019). “Talent Management and Talented Employees’ Attitudes: Mediating Role of Perceived Organisational Support”. *International Review of Administrative Sciences*, pp. 1-17.
- Meydan, H.C. ve Şeşen, H. (2015). **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyers, M.C. and van Woerkom, M. (2014). “The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda”. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M.C., van Woerkom, M., and Dries, N. (2013). “Talent–Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management”. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Michael, J.H., Evans, D.D., Jansen, K.J., and Haight, J.M. (2005). “Management Commitment to Safety as Organizational Support: Relationships with Non-Safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees”. *Journal of Safety Research*, 36, 171-179.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. (2001). “The War For Talent”. *Harvard Business Review Press*, Boston, Massachusetts, USA.
- Michailova, S. and Ott, D.L. (2019). **Talent Management in Small Advanced Economies**. Emerald Group Publishing.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M. (2001). “Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

- Moorman, R.H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, J. (2014). **The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mucha, R.T. (2004). The Art and Science of Talent Management. Organization Development Journal, Unpublished Doctoral Thesis, Fielding Graduate University, USA.
- Nakip, M. (2006). **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Naku, R. (2004). Finding the Crown Jewels: Locating the Superkeepers. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 155-160.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and Sels, L. (2014). "A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent". *Journal of World Business*, 49 (2), 180-191.
- Northouse, P.G. (2016). **Leadership: Theory and Practice** (7th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc.
- Odabaşı, H. (2010). **360 Derece İletişim**. Babıali Kültür Yayıncılık.
- OECD (2007). The Value of People. Web: <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf> adresinden 08 Eylül 2019 tarihinde alınmıştır.
- Oehley, A-M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. Unpublished Master's Thesis, Stellenbosch University.
- Okpara, J.O. (2004). "Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction". *Information Technology & People*, 17(3), 327-338.
- Oksay, A. (2011). Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ooi, C.SS. (2009). **Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help**. IBM Press, Crawfordsville, Indiana, USA: R.R. Donnelley.
- Oshagbemi, T. (2000). "Satisfaction With Co-Workers' Behaviors". *Employee Relations*, 22(2), 88-106.

- Öksüz, B. (2012). “İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(2), 14-31.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özkalp, E. (2013). Örgütsel Davranış. A.Ç. Kirel ve O. Ağlargoş (Editörler), Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2847, Eskişehir, s. 57-86.
- Özpehlivan, M. (2018). “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.
- Pack, S.M. (2005). Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support, for NCCA Athletic Administrators. The Degree of Doctor Philosophy Dissertation, Ohio State University, Ohio.
- Petty, W. (2019). Talent Management-It’s Everyone’s Responsibility. Stevens Institute of Technology. Web: <https://www.stevens.edu/directory/division-humanresources/excellence-files/talent-management--its-everyones-responsibility> adresinden 06 Mart 2020 tarihinde alınmıştır.
- Pfeffer, J. and Cohen, Y. (1984). “Determinants of Internal Labor Markets in Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 550-572.
- Philips, J.J. and Edwards, L. (2009). **Managing Talent Retention: An ROI Approach**. USA: Pfeiffer Publishing.
- Phillips, A.S. and Bedeian, A.G. (1994). “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Phillips, D.R. and Roper, K.O. (2009). “A Framework for Talent Management in Real Estate”. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.

- Phillips, P.P. and Phillips, J.J. (2004). Developing Superkeepers, Keepers, and Solid Citizens: Measurement Makes a Difference. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 199-217.
- Pollard, E. and Hillage, J. (2001). Exploring E-Learning. Institute of Employment Studies, Report 376.
- Poole, W.L. (2007). "Organizational Justice as a Framework for Understanding Union Management Relations in Education". *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725-748.
- Ramamoorthy, N. and Flood, P.C. (2004). "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions". *British Journal of Management*, 15, 247-258.
- Rawls, J. (1999). **A Theory of Justice**. Oxford University Press, Oxford.
- Ready, D.A. and Conger, J.A. (2007). "Make Your Company A Talent Factory". *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
- Ready, D.A., Conger, J.A., and Hill, L. (2010). "Are You A High Potential?". *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Ready, D.A., Hill, L.A., and Thomas, R.J. (2014). "Building a Game-Changing Talent Strategy". *Harvard Business Review*, 92(1/2), 63-68.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). **Organizational Behavior** (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Rodriguez, S.B. and Escobar, I.F. (2010). Talents: The Key for Successful Organizations. Unpublished Master's Thesis, Linnaeus University, Sweden.
- Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (2003). **The Strategic Development of Talent**. HRD Press.
- Rothwell, W.J. (2010a). **The Manager's Guide To Maximize Employee Potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day**. USA: American Management Association (AMACOM).
- Rothwell, W.J. (2010b). **Effective Succession Planning Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within** (Fourth Edition). USA: American Management Association (AMACOM).
- Saa-Perez, P.D. and Garcia-Falcon, J.M. (2002). "A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development". *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2018). Ankara İl Sanayi Durum Raporu. Web: <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/ANKARA.pdf> adresinden 08 Mayıs 2020 tarihinde alınmıştır.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures". *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., and Coglisier, C.C. (1999). "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data Analytic Practices". *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schweyer, A. (2004). **Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Seopa, N., Wöcke, A., and Leeds, C. (2015). "The Impact on the Psychological Contract of Differentiating Employees into Talent Pools". *Career Development International*, 20(7), 717-732.
- Settoon, R.P., Bennett N., and Liden, R.C. (1996). "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.
- Shanock, L.R. and Eisenberger, R. (2006). "When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance". *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- SHRM (2017). 2017 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Doors of Opportunity Are Open. Web: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2017-job-satisfaction-and-engagement-doors-of-opportunity-are-open.aspx> adresinden 08 Temmuz 2020 tarihinde alınmıştır.
- Silbert, L.T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Dissertation of Master of Management Sciences, University of Waterloo, Canada.
- Silzer, R. and Church, A.H. (2009). "The Pearls and Perils of Identifying Potential". *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.
- Silzer, R. and Dowell, B.E. (2010a). Preface. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Josey Bass, San Francisco, pp. XXI-XXVII.

- Silzer, R. and Dowell, B.E. (2010b). Strategic Talent Management Matters. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Josey Bass, San Francisco, pp. 3-72.
- Silzer, R. and Dowell, B.E. (2010c). Talent Management: Benefits, Challenges, and Future Directions. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. Josey Bass, San Francisco, pp. 745-766.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., and Brinks, M. (2014). "The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management". *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
- Sökmen, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2011). **Mesleki Etik**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sparrow, P. and Makram, H. (2015). "What is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture". *Human Resources Management Review*. 25(3), 249-263.
- Sparrow, P., Hird, M., and Balain, S. (2011). **Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone**. Lancaster University, Centre for Performance-Led H.
- Sparrowe, R.T. and Liden, R.C. (1997). "Process and Structure in Leader-Member Exchange". *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Spector, P.E. (2012). **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice** (6th ed.). John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P. (2012). "Six Principles of Effective Global Talent Management". *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stewart, A.T. (1997). **Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği** (Çev. N. Elhüseyni). İstanbul: MESS Yayınları.
- Stewart, J. (2008). "Developing Through Talent Management". SSDA, Catalyst, 6, 1-14.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Web: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> adresinden 23 Aralık 2019 tarihinde alınmıştır.

- Sullivan, J. (2016). Easy-to-Use Approaches to Attract Top Talent. In T. Bickham (Ed.), **ATD Talent Management Handbook**. Alexandria, VA: ATD Press, pp. 3-14.
- Swailles, S., Downs, Y., and Orr, K. (2014). "Conceptualising Inclusive Talent Management: Potential, Possibilities and Practicalities". **Human Resource Development International**, 17(5), 529-544.
- Şencan, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şencan, H. (2011). Psikoteknik ve Uygulama Alanları. Web: <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx> adresinden 17 Kasım 2019 tarihinde alınmıştır.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001). **Using Multivariate Statistics**. Pearson Education Company.
- Tak, B., Sayılar, Y., ve Kaymaz, K. (2007). "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme". **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 8(2), 233-266.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **Öneri Dergisi**, 9(35), 1-13.
- Tanju, E.H., Darıca, N., ve Büyüköztürk, Ş. (2011). "Erken Çocukluk Dönemi Eğitim Programına Yönelik İnançlar Ölçeğinin Uyarlanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi". **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 40(1), 120-133.
- Tansky, J.W. and Cohen, D.J. (2001). "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study". **Human Resource Development Quarterly**, 12(3), 285-300.
- Tansley, C. (2011). "What Do We Mean by the Term Talent in Talent Management?". **Industrial and Commercial Training**, 43(5), 266-274.
- Tavşancıl, E. (2005). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 23-45.
- The Economist Intelligence Unit (2008). Talent Wars the Struggle for Tomorrow's Workforce, the Economist. Web: <http://graphics.eiu.com/upload/SAPtalent.pdf> adresinden 28 Aralık 2019 tarihinde alınmıştır.

- The Korn Ferry Institute (2014). Talent management Best Practice Series. Web: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/Best-Practices-Strategic_Alignment.pdf adresinden 25 Mayıs 2020 tarihinde alınmıştır.
- Thunnissen, M. and Gallardo-Gallardo, E. (2017). **Talent Management in Practice an Integrated and Dynamic Approach**. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Thunnissen, M., Boselie, P., and Fruytier, B. (2013a). "Talent Management and the Relevance of Context: Towards A Pluralistic Approach". *Human Resource Management Review*, 23, 326-336.
- Thunnissen, M., Boselie, P., and Fruytier, B. (2013b). "A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Tietjen, M.A. and Myers R.A. (1998). "Motivationand Job Satisfaction". *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Timms, M. (2016). **Succession Planning that Works: The Critical Pathof Leadership Development**. Altona, Manitoba, CA: FriesenPress.
- Tokgöz, N. (2011). "Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme". *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Tunçer, P. (2012). "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Turner, P.A. and Kalman, D. (2014). **Make Your People Before You Make Your Products**. Wiley, London.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi". Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Türk Dil Kurumu (TDK). Web: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 03 Ağustos 2019 tarihinde alınmıştır.
- Türk, M.S. (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ulrich, D. (2017). HR Is Not About HR. Web: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-dave-ulrich/> adresinden 24 Mart 2020 tarihinde alınmıştır.

- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2011). Who is Talent?. The RBL White Paper Series. Web: <http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/WhatisTalent.pdf> adresinden 22 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.
- Uludağ, G. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ünal, Ö.F. (2013). “Temel Yetkinliklerin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği)”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 51-66.
- Vance, R.J. (2006). Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in Your Organization. Alexandria, VA: The SHRM Foundation.
- Walker, P. (2008). **Employer Branding: A No-Nonsense Approach**. London: CIPD.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whitmore, J. (2009). **Coaching For Performance: Growing Human Potential and Purpose the Principles and Practice of Coaching and Leadership** (4th ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wilcox, M. (2016). **Effective Talent Management: Aligning Strategy, People and Performance**. Routledge.
- Wolf, M. (2004). Selecting the Right Performance Management System. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill, pp. 85-103.
- World Economic Forum (2011). Global Talent Risk–Seven Responses. Web: http://www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf adresinden 16 Mart 2020 tarihinde alınmıştır.
- World Economic Forum (2020). Human Capital as an Asset: An Accounting Framework to Reset the Value of Talent in the New World of Work. Web: http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_HR4.0_Accounting_2020.pdf adresinden 03 Haziran 2020 tarihinde alınmıştır.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S.A. (2001). “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yammarino, F.J. and Dansereau, F. (2008). “Multi-Level Nature of and Multi-Level Approaches to Leadership”. *Leadership Quarterly*, 19, 135-141.
- Yarnall, J. (2008). **Strategic Career Management Developing Your Talent**. USA: Butterworth-Heinemann.

- Yazıcıoğlu, İ. (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”. *Bilig*, 55, 243-264.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yetiştirme Amaçlı Geliştirme Programı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4-2.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. (2012). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldırım, F. (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 254-278.
- Yukl, G. (2010). **Leadership in Organizations** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Yüksel, İ. (2006). “Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Zagenczyk, T.J., Scott, K.D., Gibney, R., Murrell, A.J., and Thatcher, J.B. (2010). “Social Influence and Perceived Organizational Support: A Social Networks Analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision*, 111(2), 127-138.





EK-1: En İyi 100 Yetenek Programı

S.NU	ŞİRKET	PROGRAM
1	Anadolu Efes	10 Numara Deneyim
2	Turkcell	Gnçytnk
3	Mercedes-Benz Türk	PEP
4	Borusan Grubu	Alpha
5	Akbank	Düşünce Kulübü
6	Türk Hava Yolları	TaKe-Off
7	Vodafone	Discover
8	Adidas	Talent Games
9	Şişecam	Together
10	Doğuş Otomotiv	D-Staj
11	Arçelik	FreshStart
12	Ak Gıda	Real Taste of Engineering
13	Bosch	Summer School
14	Coca-Cola İçecek	Sahada Hareket Var
15	Abdi İbrahim	İksir
16	Yıldız Holding	JOB
17	Allianz	KAMP
18	Eczacıbaşı Topluluğu	Kariyer Test Sürüşü
19	CEVA Logistics	Genç Lojistikçi Programı
20	Yapı Kredi	Digitalent
21	Roketsan	Rocket Engineering Trainee
22	The Coca-Cola Company	Career Express 365
23	Ak Gıda	Real Taste of Internship
24	Nestle	NestLeaders
25	Hayat	Hayat'ı Keşfet
26	Şişecam	First Step
27	Samsung	Discover Samsung
28	Anadolu Sigorta	Genç Yetenekler Programı
29	BSH	Generation BSH
30	İş Bankası	MasterClass
31	Kibar Holding	K-Team
32	Siemens	R&D Ramp Up
33	Vestel	V-Kuşağı
34	Golf Dondurma	Golf Future
35	Enerjisa	Enter
36	Sun Tekstil	Sun Design Project Summer School
37	Aksigorta	Management Trainee
38	Hepsiburada	All-Star
39	Bosch	Smart Start
40	Anadolu Grubu	CYO (Chief Young Officer)
41	Danone	Danone Camp
42	Tat	Yetenek Fabrikası
43	CMA CGM Shipping Mistral	Talent Club
44	Vakko	MT Development
45	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri	Engenius
46	Garanti	Talent Camp
47	Tüpraş	Nextremers
48	Unilever	Future Leaders Program
49	Akkök	Yetenek Tohumları
50	Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri	Markatlon

51	Garanti	Garantili Gelecek
52	Man	Man Trainee
53	DenizBank	Deniz'in İncileri
54	EY	New Graduate Hire
55	KoçSistem	Level Up
56	L'oreal	Brandstorm
57	Unilever	Chain Reaction Society
58	BAT	Global Graduate
59	Philip Morris/Sabancı	Inkompass
60	P&G	CEO Challenge
61	İpragaz	İbiza (İpragaz Business Akademi) Yaz Staj Programı
62	Kuveyt Türk	Management Trainee
63	Bosch	Smart Experience
64	PepsiCo	Go
65	Penti	Retail Challenge
66	Yıldız Holding	Work'n Roll
67	Garanti Teknoloji	Bu Fikir Garanti
68	İnci	Genç İnci
69	DeFacto	Talent Union
70	Johnson&Johnson	Talent Development Academy
71	Perfetti Van Melle	Career Kitchen
72	L'oreal	WinTern
73	AvivaSA	Challenge Up
74	DÖHLER	Harvest Engineering Program
75	Peak	Unithon
76	BAT	Experience
77	General Electric	GENius
79	Userspots	UX Camp
80	Colgate	Colgate 101
81	Tofaş	Hack Auto
82	Schneider Electric	Future is Yours
83	General Electric	Edison Engineering Development Program
84	Burgan Bank	Young Stars
85	PepsiCo	Digital Graduate Programme
86	Aktif Bank	ProAktif MT
87	Betek	MT
88	Metro	Career Mix
89	Mondelez	Stargate MT Programme
90	Softtech	Yetenek Kuşağı
91	Deloitte	D-Kuşağı
92	Pladis	bizz@kampüs
93	Pfizer	MT Universe
94	Türk Telekom	Start
95	Microsoft	Talent Explorer
96	Vestel	V-Pusula
97	STFA	Future Engineers
98	Tofaş	Prova Plus
99	Türkiye Finans Katılım Bankası	Core
100	ING	International Talent Program

EK-2: Etik Komisyonu Onay Yazısı

T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 11054618-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 28.04.2020 tarih ve E.13089 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Osman ÇAY, Prof.Dr. Belgin AYDINTAN'ın danışmanlığında yürüttüğü "*Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 19.06.2020 tarih ve 06 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Aydın KARAPINAR
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2020/77

EK-3: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda yürütülmekte olan “**Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin Aracı Rolü**” adlı doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Anket formunda kimlik bilgilerinizin yazılması istenilmemektedir. Anket formundan elde edilecek bilgiler, sadece bilimsel amaçlı kullanılacak, kesinlikle hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Göstereceğiniz duyarlılık ve ayıracağınız zaman için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Prof.Dr. Belgin AYDINTAN
Öğretim Üyesi

Osman ÇAY
Doktora Öğrencisi

- | | | | | |
|---|-------------------|----------------|----------------|---------------------|
| 1. Cinsiyetiniz | () Kadın | () Erkek | | |
| 2. Yaşınız | () 20 – 30 | () 31 – 40 | () 41 – 50 | () 51 ve üzeri |
| 3. Eğitim durumunuz | () İlköğretim | () Lise | () Önlisans | () Lisans |
| | () Yüksek lisans | () Doktora | | |
| 4. Medeni durumunuz | () Evli | () Bekar | | |
| 5. Çalıştığınız pozisyon | () Alt düzey | () Orta düzey | () Üst düzey | |
| 6. İşletmede çalıştığınız süre | () 1-5 yıl | () 6-10 yıl | () 11-15 yıl | () 16 yıl ve üzeri |
| 7. Çalıştığınız işletmede “yetenek yönetimi” uygulanıyor mu? | () Evet | () Hayır | () Bilmiyorum | |
| 8. Yetenekli çalışanların dahil edildiği “yetenek havuzunda” bulunuyor musunuz? | () Evet | () Hayır | () Bilmiyorum | |

S.Nu.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	İşletmem, bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
10	İşletmem, çalışanların emeklerine değer veren bir kültür yaratır.					
11	İşletmem, çalışanları işletmenin misyonu ve vizyonu ile uyumlu hale getirir.					
12	İşletmem, çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.					
13	İşletmem, çalışanların işletmede kalmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
14	İşletmem, mevcut çalışanlara işlerini daha iyi yapmaları için yeterli eğitimler verir.					
15	İşletmem, doğru insanları doğru işlere yerleştirir.					
16	İşletmem, çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.					
17	İşletmem, yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirir.					
18	İşletmem, çalışanların kariyer gelişimini ve gelişim fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.					
19	İşletmem, çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararlar almaları konusunda yetki verir.					
20	İşletmem, çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.					
21	İşletmem, büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.					
22	İşletmem, mevcut çalışanlara işin gerektirdiği önemli yeteneklere sahip olduklarında maaş ayarlaması yapar.					
23	İşletmem, mevcut çalışanların ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki boşlukları belirler.					
24	İşletmem, her seviyedeki çalışanlar için geniş bir yedek havuzu oluşturur.					
25	Birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü), bir insan olarak çok seviyorum.					
26	Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur.					
27	Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım.					
28	Amirim işe ilişkin bilgisinden çok etkilenirim.					
29	Benim için amirim, bir arkadaş ya da dost gibidir.					
30	Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelinirse amirim beni onlara karşı savunur.					
31	Çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak amirime yardımcı olmak için çaba gösteririm.					

S.Nu.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
32	Amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.					
33	Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir.					
34	Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, amirim beni işletmedeki diğer çalışanlara karşı savunur.					
35	Amirimin uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır.					
36	Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam.					
37	Çalıştığım işletme benim görüşlerimi dikkate alır.					
38	Çalıştığım işletme gerçekten benim refahımı düşünür.					
39	Çalıştığım işletme amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.					
40	Bir sorunun olduğunda, çalıştığım işletme bana yardımcı olur.					
41	Çalıştığım işletme, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.					
42	Çalıştığım işletme beni kendi çıkarı için kullanır. (T)					
43	Çalıştığım işletme benim için çok az endişelenir. (T)					
44	Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım işletme bana yardım etmede istekli davranır.					
45	Çalıştığım işletme işteki başarılarımla gurur duyar.					
46	Çalıştığım işletme işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.					
47	Çalışma programım adildir.					
48	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
49	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
50	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
51	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
52	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
53	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.					
54	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
55	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.					

S.Nu.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
56	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
57	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilir.					
58	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.					
59	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.					
60	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
61	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
62	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.					
63	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
64	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.					
65	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.					
66	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.					
67	İşim benim için bir hobi gibidir.					
68	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
69	İşimden çok keyif alıyorum.					
70	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					
71	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.					

Teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Soyadı, adı Çay, Osman

Uyruğu T.C.

Doğum tarihi ve yeri

Medeni hali

E-posta

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Doktora	Gazi Üniversitesi	2021
Yüksek lisans	Polis Akademisi (Tezli)	2014
Yüksek lisans	Fırat Üniversitesi (Tezsiz)	2011
Lisans	İstanbul Üniversitesi	2005
Lise	Yozgat Çayıralan Çok Programlı Lisesi	2000

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

