



FİRMALARIN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ ALGISI

İpek KARATOPRAK

**Ocak, 2020
DENİZLİ**

**FİRMALARIN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI
BİRİMLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ ALGISI**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans Program**

İpek KARATOPRAK

Danışman: Prof.Dr, Kamil ORHAN

**Ocak, 2020
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı öğrencisi İpek KARATOPRAK tarafından Prof. Dr. Kamil ORHAN yönetiminde hazırlanan “Firmaların Yönetim ve İnsan Kaynakları Birimlerinin Yetenek Yönetimi Algısı” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 25.01.2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr. Kamil ORHAN

Jüri Başkanı



Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

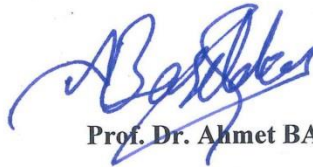
Jüri Üyesi



Dr. Öğr. Üyesi Bilge DOĞANLI

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04/02/2020 tarih ve ..05/01.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunduğunu beyan ederim.



İpek KARATOPRAK

ÖN SÖZ

“Her şeyinle eşsiz bir insan olduğunu unutma sakın, tıpkı diğer herkes gibi”

(Margaret Mead)

Tez yazmak yorucu ancak insanın susuzluğunu giderecek kadar bilgiyle de sizi donatan bir süreç. Tek başına bu yolculuktan başarıyla çıkmaksa pek mümkün değil. O nedenle teşekkürü borç bildiklerime;

Bu aşamaya gelinceye dek kattığı tüm bilgiler ve de kendi yolunu çizmemde beni teşvik ettiği için değerli Danışman hocam Prof. Kamil Orhan’a teşekkür ederim. Tez çalışmamın incelenme aşamasında zaman ayırdığı ve vermiş oldukları öneriler için jüri üyelerim sayın Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI ve Dr. Öğr. Üyesi Bilge DOĞANLI’ya teşekkür ederim.

Bu yolda ki en büyük destekçim olan biricik annem Nurhan KARATOPRAK’a ve canım babam Hasan KARATOPRAK’a çok teşekkür ederim, iyi ki varsınız. Emekleriniz için minnettarım. Ayrıca gerek sıkıldığımda verdikleri destekler gerekse zamanlarından ayırıp yaptıkları yardımlar ve bildirdikleri görüşler için özellikle yüksek lisanstaki canım arkadaşlarıma teşekkür ederim. Kendilerini anlattıkları, paylaştıkları içinse tüm katılımcılara teşekkür ederim.

ÖZET

FİRMALARIN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ ALGISI

KARATOPRAK, İpek

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Kamil Orhan

Ocak, 2020, XIII+93

Sanayi Devrimi'nden bugüne dek çalışma biçimleri değişip dönüşmüş bunu takiben çalışma ilişkileri dolayısıyla da yönetim biçimleri de farklılaşmıştır. Bu farklılığın sosyo-kültürel yapıların çeşitlenmesi, insanın gelişen teknoloji sebebiyle mobilizasyonunun artması, ve küreselleşmenin itici gücünden kaynaklandığı düşünülebilir. Günümüzde endüstri 4.0 ve yapay zeka gibi ileri teknolojinin de Türkiye'deki çalışma biçimleri içinde uyumlanmasından söz edebilmekte iken, emek piyasasındaki yetenekli insan faktörünün önemi de giderek artmıştır. İnsanın değer yaratabilme gücü olarak görülen yetenek kavramı da böylelikle öne çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin günümüzdeki son stratejisi olan yetenek yönetimi uygulaması da köklerini bu nedenle yeteneğe dayandırmaktadır. Günümüzde yetenek yönetimi, ulusal ve uluslararası firmaların gündeminde de yer edinmeye başlamıştır. Uygulamanın yürütülmesinde sorumlu birimlerinden biri ise insan kaynakları olmuştur. Çalışmanın amacı da bu birimde çalışanların yetenek yönetimi uygulamasına ve sürece dair algıları ve görüşlerini tespit edebilmektir. Elde edilen sonuçlar özelinde çözüm önerileri sunulmaya gayret edilmiştir. Çalışmanın alan kısmında derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar Denizli iş gücü piyasasında yer alan insan kaynakları çalışanlarından oluşmuştur. Bu bağlamda 19 kişi ile görüşülmüştür. Çalışma sonucunda Denizli ilinde yetenek yönetimi uygulamasının yapılmadığı anlaşılmıştır. Bu durumun yöneticilerin/işverenlerin insan kaynakları faaliyetlerine bakış açılarının negatif yönlü olması ve liyakat sisteminin olmayışı şeklinde açıklanabilir.

Anahtar kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları, Y Kuşağı, Liyakat

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES AND MANAGEMENT DEPARTMENTS OF COMPANIES

KARATOPRAK, İpek

Master Thesis

Labor Economics and Industrial Relations Program

Thesis Supervisor: Dr. Kamil Orhan

January, 2020, XIII+ 93

From the Industrial Revolution until today, the way of working has changed and transformed, thereby the working relationships and management styles have also been different. Today, 4.0 and advanced technologies such as artificial intelligence industry whilst also being able to talk about the harmonization of forms of employment in Turkey, the importance of skilled human factor-in the labor market are also increased steadily. Thus, the concept of talent, which is seen as the power to create value, has come to the fore. The application of talent management, which is the latest strategy of human resources management, is therefore based on talent. Today, talent management has started to take place in the agenda of national and international companies. One of the units responsible for the implementation of the application was human resources. The aim of the study is to determine the perceptions and opinions of employees in this unit regarding the talent management practice and process. Efforts have been made to present solutions to the results obtained. In the field part of the study, in-depth interview method was used. Participants consisted of human resources employees in Denizli labor market. In this context, 19 people were interviewed. As a result of the study, it is understood that talent management is not implemented in Denizli. This situation can be explained as the negative view of managers / employers on human resources activities and the lack of merit system.

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resources, Generation Y, Merit

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları	3
1.1.1. Yeteneğin Tanımı.....	3
1.1.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı.....	4
1.2. Yetenek İle İlişkili Kavramlar.....	4
1.2.1. Potansiyel.....	4
1.2.2. Beceri	5
1.2.3. Yetkinlik.....	6
1.2.4. Çaba	6
1.3. Yetenek Yönetimin Tarihsel Süreci	7
1.4. Yetenek Yönetimine Zemin Hazırlayan Gelişmeler	8
1.5. Yetenek Yönetiminin Kapsamı	9

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Yetenek Yönetimi Süreci	12
2.1.1. Yeteneği Cezbetmek	12
2.1.2. Geliştirmek.....	13
2.1.2.1. Koçluk.....	13
2.1.2.2. Mentorluk.....	14

2.1.3. Elde Tutmak	15
2.2. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk.....	16
2.2.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu.....	16
2.2.2. Yöneticilerin Sorumlulukları	16
2.3.3. İnsan Kaynaklarının Sorumluluğu	17
2.3. Yetenek Yönetimi Sürecine Etki Eden Kavramlar	18
2.3.1. Duygusal Zeka	18
2.3.2. Kendini Gerçekleştirme	19
2.3.3. Algı.....	20
2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	21
2.4.1. Hedef ve stratejilerin belirlenmesi	22
2.4.2. Kritik Pozisyonların Belirlenmesi.....	22
2.4.3. Yetenek Profilinin Ortaya Konulması.....	22
2.4.4. Potansiyelin Saptanması	22
2.4.5. Yetenekli Çalışan Açığının Belirlenmesi.....	23
2.4.6. Gelişim Planlarının Hazırlığı Ve Uygulaması	23
2.4.7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi	23
2.4.8. Durum Değerlendirilmesinin Yapılması.....	23
2.5. Yetenek Yönetimin Önündeki Engeller	24
2.5.1. Zihin Yapıları ve Öğrenilmiş Çaresizlik.....	24
2.5.2. Eğitim Sistemi.....	26
2.5.3. Meritokrasi ve Liyakat	27
2.6. Yeteneğe Sahip Olma Mücadelesi	28
2.7. Yetenek Kıtlığı.....	29
2.8. Türkiye’ de İnsan Kaynakları Süreci	36
2.8.1. Performans Değerleme.....	39
2.8.2. İşgücü Devir Oranları.....	40

2.8.3. Ücret ve Terfi	40
2.8.4. İş Analizi	41
2.9. Bireylerin Çalışma Performansını Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler	42
2.9.1. Motivasyon.....	42
2.9.2. Örgütsel Bağlılık ve Kuruma Duyulan Güven.....	44
2.9.3. İş -Yaşam Dengesi	45
2.9.4. Stres.....	46
2.9.5. Yabancılaşma ve Tükenmişlik	47
2.9.6. Psikolojik Sözleşme ve Takım Çalışması	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ALAN ARAŞTIRMASI
FİRMALARIN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI
BİRİMLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ ALGISI

3.1. Metodoloji ve Yöntem	51
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Zorlukları	52
3.3. Görev Tanımı ve Yetki Alanı: Personel Yönetimi.....	54
3.4. Yetenek Nedir: Özgün, Doğuştan ve Yetkin	58
3.5. Yetenekli Çalışan: Aranılan Eleman ve Değer Yaratan Kişi	61
3.6. Çalışanların Beklentileri: Özgür ve Esnek Olmak	66
TARTIŞMA VE SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	84
Ek.1.GÖRÜŞME SORULARI.....	91
ÖZGEÇMİŞ	93

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İki Farklı Zihin Yapısı	25
Şekil 2: İşverenler Pozisyonları Doldurmakta Neden Zorlanıyor?	32
Şekil 3: Yetenek Kıtılığının Son Yıllardaki Değişimleri	35
Şekil 4: İlk Üç Sıradaki Sosyal Beceri Eksiklikleri	36
Şekil 5: İnsan Kaynakları Tarihsel Süreci.....	38
Şekil 6: Uygulanabilirliği Engelleyen Başlıca Faktörler	73

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1:Dünya Genelinde Yetenek Kıtılığı: Meslekler	30
Tablo 2:Türkiye Genelinde Yetenek Kıtılığı: Meslekler	31
Tablo 3: Hangi Görevler En Büyük Farkı Yaratır?.....	34
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri	53

GİRİŞ

Değişim, gelişim ve bilgi, çağımızın özünü oluşturmaktadır. Değişim sürdükçe ortaya yeni gereksinimler çıkmakta bu gerekliliklerin çalışma yaşamında da farklı yansımaları görülmektedir. Günümüz iş hayatında ki mevcut gelişmelerin temeli, işletmelerin kaynak kullanımını üzerinde gerçekleştirmiştir. Giderek gelişen dünya düzeninin kaynağı beşeri sermaye olarak bilinmeye başlamıştır. Bu sermayenin temelini de “insan” oluşturmaktadır. Yıllar geçtikçe de insan kaynağının değeri üzerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Firmalar bu aşamada insanın farklılıklarını birer avantaja dönüştürmek için gayret gösterme eğilimine girmişlerdir. Elde edilen katkıları oluşturan sonuç olarak insan varlığıdır. Bu da bize kaynağın kullanımında pek çok değişkenin söz konusu olabileceğini aynı zamanda bir meta kullanımından farklı olarak dikkate alınması gereken faktörlerin varlığını da hatırlatır. Çalışanların yaratacağı katma değer her işletme için dikkat çeken bir unsur iken çalışan psikolojisi de buna etki eden önemli bir başlık olarak dikkate alınmalıdır. Bireylerin farklılıkları ise bu aşamada önem arz eder ve aynı zamanda bir avantaj olarak görülebilir.

Bu avantajları bir strateji haline dönüştürebilmenin mevcut çağda bir gereklilik halini aldığı bilinmektedir. Bu stratejik uygulamaların giderek geliştirilmesi gereği ise yine çağın ihtiyaçları arasındadır. Giderek daha iyiyi hedeflemekten ve bilginin artan öneminden doğan bu gelişim sürecinin sonucunda değer yaratan kavram “yetenek” olmuştur. Yeteneğin Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımlarından biriside “*Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.*” şeklinde tanımlanırken (TDK, 2019), İlhan Erdoğan (1999: 86) ise yeteneği tanımlarken “... *Bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir.*” şeklinde ifade etmiştir. Geçtiğimiz yıllar içerisinde personel yönetiminde yürütülen kayıt işlemleri, çalışan bilgilerini işleme ve kontrol etme, yasal süreçlerin takibi şeklinde ki görevlerin zamanla insan kaynakları formatına doğru şekil alması gerekmiştir. Çağın getirdiği çalışma biçiminde ve çalışma ilişkilerinde yaşanan farklılaşmaların insan kaynakları birimlerinin üstlenmiş olduğu görevlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. İlerleyen süreçte ise yeteneği ve yetenekli çalışanları odak noktası-

na koyan ve yeni bir yaklaşım olan “yetenek yönetimi” gündeme gelmiştir (Atlı, 2012: 98-99). Yeni bir vizyon yaratan bu stratejik uygulama yeteneği cezbetmek, geliştirmek ve elde tutabilmek üzere üç ana noktaya temas etmektedir. Yetenek yönetimini kısaca özetlemek gerekirse; doğru insanı, doğru pozisyonda en doğru vakitte çalıştırabilme halidir (Jackson ve Schuler, 1990: 223-239).

Kendi içerisinde farklı aşamalarının da iyileştirilmesi hedeflenerek yeni bir dönemin başlaması da muhtemeldir. O nedenle yetenek yönetimi uygulamalarının firmalar tarafından da fark edilmesi ve günümüzdeki değerinin anlaşılmasının dikkate değer olacağı düşünülmektedir. Bir başka söylemle, çağın gelişimine uyum sağlama artık bir zorunluluğu ifade eder. Sıklıkla bilimsel çalışmalarda değinildiği üzere küreselleşen dünya düzeni içerisinde fark yaratan varlığın insan olduğu kabul görmüştür. Yönetim ve gelişim sürecinde insan varlığının farklılıklarına farklı bir perspektifle yaklaşabilmek söz konusu olmuştur. Bu farkı yaratan olgunun ise yetenek olduğu yeteneğin ise işletme içi yönetim sistemlerine ve çalışma yaşamına uyumlanma aşamaları ayrı bir kulvarı ifade etmektedir. Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamaları örgüt içi iklim entegre edilmesi gereken yeni bir stratejiyi ifade etmektedir. Ayrıca bu uyumlanma sürecinin de önümüzdeki yıllarda yaşanacak gelişmeler içinde geçerli olması beklenmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler ve insan kaynakları birimlerinin değişen yeni insan kaynakları stratejileri ile uygulamalarına adapte olamadıkları; süreci nasıl gördüklerini anlamının önemli olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle insan kaynakları uygulamalarının son dönemlerinde bahsedilen negatif etmenlerin çözümüne yönelik ortaya koyulabilecek en başat stratejinin “yetenek yönetimi” olduğu düşünülmektedir.

Yetenek yönetimi süresince en etkin rol oynayan pozisyonların insan kaynakları sorumluları ve yöneticiler olduğu fark edilmiştir (Tuna, 2018: 59-61). Dolayısıyla asıl sorumluluk konumunda olan ilgili birim çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarına nasıl yaklaştıkları, algıları ve mevcut insan kaynakları politikalarının geliştirilebilmesi için elde edilen görüşleri önem arz eder. Literatürde tespit edilen bilgilerin ışığında yetenek yönetimine dair mevcut bakış açıları ve sorun olarak tespit edilen başlıklara yönelik çözüm önerileri getirilmeye çalışılacaktır. Bunun için birinci bölümde kavramsal çerçeve çizilecek ikinci bölümde ise yetenek yönetimi sürecini ve bu süreci etkileyen faktörleri görmek mümkün olacaktır. Üçüncü bölümde ise derinlemesine mülakat yöntemiyle yapılacak olan görüşmelerden elde edilen bulguların analizine yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları

Günümüzde küresel piyasalara ve yaşanan çalışma ilişkilerindeki gelişime bakıldığında, çalışanlar yani insan unsuru değer yaratan kaynaklar olmuştur. Bu anlayış doğrultusunda da insanı bir diğerinden ayıran faktör olan yetenek kavramı, çalışan yaşamındaki gündemde önemli bir yer teşkil eder hale gelmiştir (Terlemez, 2013: 44) İnsanın ve niteliklerinin birer değer olarak görmeye başlanıldığı zamanlarda firmaların insan kaynakları birimleri de yetenek kavramı üzerinde durmaya gayret göstermiş böylece yetenek yönetimi gibi stratejik yönetim biçimleri doğmuştur. O nedenle öncelikle yeteneğin tanımına ve sonrasında yetenek yönetiminin anlaşılmasına öncelik verilecektir.

1.1.1. Yeteneğin Tanımı

Yetenek kavram olarak “talent” yani “doğuştan gelen gizil güç veya bir şeyi yapabilme yetisi” olarak tanımlanır (CambirdgeDictionary, 2019). Ek olarak “skill” mevcut potansiyeli kullanılabilme halini ayrıca bulunan potansiyelin eğitimlerle veya zamanla keşfedilip yetkinliğe dönüşebilmesini ifade eder. Beceri olarak da tanımlanması mümkündür. Bu yapabilirliklerin daha çok doğuştan geldiği ifade edilse de sonradan öğrenebilme durumunun olması yani potansiyelin mevcut olması ancak keşfedilememiş veya sergilenememiş olması durumunda geçerlidir. Nedeni ise bu gizil gücün keşfedilmesi ve ortaya koyulmasına olanak tanınması kişilerin “yetenekli çalışan” olarak nitelendirilebilecek olmalarıdır. “apitude” yani gizil gücün üzerinde durulmaması hatta keşfedilmesi, farkına varılması daha uzun vade de gerçekleşeceği için ikinci plana atılmaktadır. Yetenekli çalışanı tanımlarken “talented employee” ifadesi kullanılsa da iş yaşamında daha çok “skill” kelimesi ile aktarılan beceriler önemsenmektedir. Ayrıca yetkinliğin ve tecrübenin olması da bir o kadar önem arz etmektedir.

Kavramla ilgili literatür bilgilerinin bir kısmında yetenek, kişinin doğuştan sahip olduğu yapabilirlikleri olarak tanımlanmıştı. Ancak dikkat edilmesi gereken asıl nokta yeteneğin kişiden kişiye farklılık gösterebilecek olmasıdır. Bu farklılıkları doğru alanlarda kullanılabilmesi son derece önemlidir. Yapılan çalışmalarda ise bahsedilen farklılıkların yani çeşitli becerilerin var olması değil, sadece belirli niteliklerin yetenek olarak değerlendirilmesinin oldukça yüzeysel bir bakış açısı olacağı düşünülmektedir.

“Yetenek kıtlığı” gibi kavramların ortaya çıkmasındaki temel etkende bu görüşün etkisidir. Başka bir anlatımla yetenek tek ve biricik değildir. Bireyin sahip olduğu yapabilirlikleri doğuştan gelse de çeşitli alanlara dağılım gösterebilir. Bu dağılımın yoğunlaştığı noktalar bireyin en güçlü olduğu yönleri olarak bilinir ve gözlemlenebilir. Gözlemlenmesi zor olan gizil gücün, uygun koşullarda kendisini “yetenek” sıfatıyla gösterebileceği ise aşikârdır.

1.1.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı

Yetenek yönetimi, bir firmanın insan kaynağına olan bakış açısını ve ihtiyacı olan yetenek açığını bulma ve buna göre bir yönetim sürecinin planlanmasını ifade eder (Cappelli, 2008: 74-81). Bu süreci doğru yönlendirmek rekabet piyasasında yer alma ve öne çıkma konusunda atılabilecek önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Yetenek kavramını doğru tanımlayabilmek ve ilişkisi olan diğer kavramları da süreç içinde doğru okuyabilmek gerekir. Spencer ve Watkin (2008: 3)’e göre doğru pozisyon için doğru kişiyi doğru zamanda sürece dahil edebilmek yetenek yönetimini özetleyen etkili bir tanımdır.

1.2. Yetenek İle İlişkili Kavramlar

Farklı bakış açılarının ve uygulamanın özünün anlaşılabilmesi adına ilişkili kavramlara değinmek gerekecektir. Bunlar *potansiyel*, *beceri*, *yetkinlik* ve *çaba* kavramlarıdır. O sebeple yetenekle ilişkili kavramlara da daha detaylı başlıklar altında yer vermek faydalı olacaktır.

1.2.1. Potansiyel

Bireylerin sivrilen yetileri yetenek olarak etiketlenebilirken, potansiyel olarak görülen yani gizli kalan becerilerinin de farkına varabilmiş olması dikkate değerdir. Özellikle kendini tanımanın bu konuda payının büyük olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bilinmektedir ki kendini tanımak, mevcut ilgi alanlarının ve yapabilirliklerinin farkına varmış olmayla başlamaktadır (Ahmad ve Tekke, 2015). Bir kişinin yetenekli çalışan olarak kabul görmesini sağlayacak potansiyelinin, sorumlu kişilerce keşfedilmesi özellikle kişi firma çalışanıysa (yani dış kaynaklardan yararlanılarak firma bünyesine kazandırılmamışsa) çok daha kolaydır. Fakat sivrilen ve farkına varılabilen yönlerine ek olarak potansiyel adı altında adlandırılacak becerilere de sahip olması oldukça muhtemeldir. Bu gizli kalan gücün ya da güçlerin yetenek yönetimi uygulamaları ile keşfedilmesi ve açığa çıkarılmasının bir o kadar önem arz ettiği düşünülmektedir. Böylece

çalışanın benzetmek gerekirse bir buzdağının görünmeyen kısmını da açığa çıkarabilmek ve keşfedilen yönleriyle uygulamaya dahil edebilmek fark yaratacak bir adım olacaktır. Yetenekli olmasının yanı sıra bu özelliklerini destekleyici becerilerinin de keşfedilip, işlenmesi ve kullanılması ile çalışanın sanıldığı performansının üstüne çıkabilmesi olasılığı olacaktır.

Gizli kalan tarafların açığa çıkarılması elbette ki uğraşı ve süreç gerektirecektir. Bu yönlerin kullanılabilmesine de açık bir ortam yaratılması ve önemin anlaşılması gereklidir. Sonunda tablonun tamamını görebilmek hareket edebilmek arzu edilen uygulama şekli olabilecektir. Potansiyelin kişinin kendisi tarafından idrak edilmesi sürecin gidişatını kolaylaştırabilecek ve uygulamadan sorumlu yöneticilerin ve insan kaynakları sorumlularının işlerini kolaylaştırabilecek bir ayrım olacaktır.

1.2.2. Beceri

Yetenek ve beceriyi birbirinden ayıran en önemli etken, becerilerin öğrenerek kazanılabileceği ve kişiler arası aktarılabileceği yönüyle, yetenek söz konusu olduğunda sahip olunan niteliklerin doğuştan geldiğine dair bir izlenim söz konusudur. Böylece yeteneğin bir insandan diğerine aktarılamaz ve sonradan elde edilmesinin mümkün olmadığı anlaşılabilmektedir (Ceylan, 2007: 6). Yeteneğe karşı bakış açısı zaman içinde değişiklik göstermiş ve beceri kavramından kesin olarak ayrılmıştır. Ceylan'ın bahsettiği ifadeleriyle ele alınan yetenek kavramı günümüzde geçerliliğini korurken, potansiyel kavramının da önemini vurgulamaktadır. Yeteneğin kalıtsal oluşu düşüncesi yetenek yönetimi uygulamalarının da temelini oluşturmuş bu yönde de pek çok çalışma ve tanımlama söz konusu olmuştur.

Ancak sadece yetenek yönetimi sürecinde kişilerin bir tek doğuştan gelen yetilerine göre yönlendirildiği gibi bir algının oluşmaması da önemlidir. Süreç göz önüne alındığında ilişkili kavramların göz ardı edilerek ilerlenmesi muhtemel suretle kısırlı kalan bir uygulama örneğini ortaya çıkaracaktır. Buna ek olarak yeteneğin çeşitlenebileceği düşüncesine dayanarak farklı düşünceler de ortaya atılmıştır. Örneğin İlhan Erdoğan'ın tüm insan yeteneklerinin temelinde öğrenme ile elde edileceğini, bazı yeteneklerinse içgüdüyle bağlı olduğunu ve bir takım yeteneklerin öğrenilmesininse diğer bazı yeteneklerin öğrenilmesine bağlı olduğunu ileri sürer (Erdoğan, 1999: 89).

O nedenle farklı bakış açılarının da anlaşılabilmesi ve uygulamanın özünün kavranabilmesi adına ilişkili kavramlara da değinmek gerekecektir. Bunlar *çaba* ve *yetkinlik* kavramlarıdır. O sebeple yetenekle ilişkili kavramlara da daha detaylı başlıklar altında yer vermek faydalı olacaktır.

1.2.3. Yetkinlik

Yetkinlik, çalışanın işte üstlendiği görevi ve mevcut sorumluluklarına etki eden kısacası performansı ile bağlantılı bir kavramdır. Yetkinlik, aynı zamanda kabul görmüş iyi olan standartlara göre değerlendirilip ölçülebilecek ve işe bağlı olarak bilgi, beceri ve tutum meselesi olarak tanımlanır. Ancak yetenekten ayrılan en önemli yanının ilerletilebilir ve eğitimlerle geliştirilebilir mesleki donanımı ifade edışıdır (Lucia ve Lebsinger, 1999).

Yetkinlik çalışanın üstlenilen sorumluluklarla görevlerinin mükemmel halini yansıtır. Bahsedildiği üzere de performansla ilişkili oluşu yani davranışsal olarak gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması diğer çalışanlar arasında fark yaratan kişilerin ayırt edilebilmesinde de yer alan bir özelliktir (Biçer ve Düztepe, 2011: 14). *“Bir diğer anlamıyla kişinin zihinsel ve bedensel kapasitesini yetenek olgusu gösterirken, bu kapasitenin mükemmel performansa ulaşmasında bilgi, beceri ve tutumları nasıl kullanıldığı kişinin yetkinliğini göstermektedir”* (Güner, 2016: 14). O sebeple yetkinliğin aslında yeteneği de içerdiği yorumu yapmak yanlış olmayacaktır.

1.2.4. Çaba

Çalışan performansında yeteneğin önemli bir payı olduğu günümüzde pek çok firma yöneticisi tarafından bilinmektedir. Yeteneğin performans üzerinde olumlu etkisi gözle görülebilir bir etki yaratacak kadar fark edilse de bu sonuca etki eden bir başka etmende çaba faktörüdür. Londra Üniversitesi’nde yapılan bir çalışmada insanların doğuştan gelen yeteneğe karşı bir hayranlık duyup duymadıkları araştırılmak istenmiştir. Çalışmada sonuç olarak bazı kişilerin doğuştan yetenekli olduğuna inandırıldıkları katılımcılar için (öncesinde çabanın ve azmin öneminden bahsedilmiş olmasına rağmen) insanlar yine de doğuştan yetenekli olduğu düşünülen bu kişilere daha yüksek puanlar vermiştir (Tsay, 2015). Bir çalışanın benzer koşullar altında bulunduğu bir diğer çalışma arkadaşından üstün performans gösterebilmesinde yetenek temel alınır. Ancak yeteneğin doğuştan geldiği ve kalıtsal olduğu kanısı tam olarak doğruyu yansıtmayacaktır. O sebeple aslında aranan sonucu yaratabilecek kişilerin, yeteneğe ek olarak azim ve ka-

rarlılık göstermesiyle beklenen çıktıların elde edildiği anlaşılmıştır. Sadece yetenekli olduğu bilinen bir çalışmada gerekli kararlılık yok ise veya emek harcama kabiliyetinden yoksunsa uzun dönemli süreçte elde edilen sonuçlar bir yetenekli çalışan sıfatından beklenen değerlerin altında kalacaktır. Bu da demektir ki kişilerin kendi verimliliğini, sonradan öğretilmesi mümkün olmayan disiplin ve azimden yoksun olmaları nedeniyle sabotage etmeleri oldukça olasıdır. Ayrıca yetenekli bir çalışana aynı zamanda elde tutmakta oldukça önemlidir.

Bu süreçte hem çaba hem de yeteneğe sahip kişilerin işletmenin çıktıları üzerinde net bir fark yaratacağı zaten beklenen ve istenen bir sonuçtur. Ancak bu tip çalışanların getireceklerini uzun vadede firma bünyesine katabilmek devamlılığını sağlayabilmenin de zor olduğu bilinmektedir. Bu çalışanların yöneticiler ve şirket bünyesinin yürüttüğü sistemle de beslenmesi gerektiği açıktır. Özellikle geri bildirim almak, takdir edilmek gibi dönütleri pek çok bölüm şefinin ve yöneticinin yerine getiremediği ve/veya eksik bıraktığı hususların önemine değinmek gerekir (Berglas, 2006).

Yetenekli kişilerce bir süre sonra çaba faktörünün de ortadan kalkmasına sebep oluşu anlaşılmış o sebeple çabayı yetenekten ayırmanın yetenek sıfatını eksik bıraktığı bilindiğinden, çabayı destekleyici unsurların da bu süreçte bir o kadar önem arz ettiğini unutmamak gerekir. Pfeffer ve Sutton (2006: 83)' un da dediği gibi yetenek eğer bir üstün performans gösterebilme aracıysa, aslında bu onun tecrübe ve çabanın da bir fonksiyonu olduğuna işaret eder.

1.3. Yetenek Yönetimin Tarihsel Süreci

Günümüzde değişim ve dönüşüme uyum sağlamak iş dünyasının en büyük handikaplarından olmuştur. Bu gelişim süresince firmaların sermayeyi insan olarak konumlandırmaları ve değer yaratan etkisini anlamaları 1980'lerde zirvelere ulaşmıştır. Öncesinde geçirilen insan kaynaklarının gelişim aşamalarında personel yönetimi olarak adlandırılan ve daha çok işletmenin ve işverenin yararına olacak biçimde işlev gösteren bir çalışma sistemi hakimdir (Sabuncuoğlu, 2013: 7). Sürecin devamında beşeri sermaye öne çıkıp daha çok çalışan memnuniyetinin önemsenmeye başlaması ile insan kaynakları öne çıkmayı başarmış 1980'li yılların sonlarına gelindiğinde ise yeni bir dönemi başlatacak olan yetenek olgusu üzerinde durulmaya başlanmıştır. 1990'lı yılların başları yetenek yönetimin ilk kez konuşulmaya ve yazılmaya başladığı dönemi niteler.

McKinsey Quartley tarafından yazılan “Yetenek için Savaş” adlı makalesiyle dünyamıza girmiştir. Ardında gelişen bilgi çağı toplumunda insanın ve yeteneğinin rekabet etmede kullanılabileceği fark edilmeye başlanmıştır. Yetenek yönetiminin örgütle ilişkili olarak bir bütünsel bakış açısıyla değerlendirmek gerektiği de savunulmuştur.

Zaman ilerledikçe artık insan kaynakları stratejilerinde yetenek yönetimi olgusu giderek yayılmaya ve öneminin fark edilmesi ile yaygınlaşmaya başlamıştır. Bir süre sonra yetenekli çalışanlara sahip firmaların insan kaynakları yönetiminde en iyi sonuçları elde edebilir hale gelecekleri ön görüşü de mevcuttur. Ancak tarihsel olarak yetenek yönetimin geçirdiği süreç incelendiğinde özellikle Türkiye özelinde değerlendirilecek olursa benzer kavramlara kıyasla emekleme aşamasında olduğu da söylenebilir (Altıntaş, 2018: 29-30).

1.4. Yetenek Yönetimine Zemin Hazırlayan Gelişmeler

Yakın zamana kadar emek sürecinde en büyük farkı yaratan etken bilgiydi. İlerleyen yıllarda ise bilgi bu emek ve üretim sürecine dahil olduktan sonra ardında rekabeti, rekabetle birlikte de çalışma yaşamında köklü değişimleri getirdi. Bu dönüşümler ve kaydedilen gelişmeler hızla devam ederken ortaya küreselleşme adı verilen bir kavram çıktı. Kavram artık çağımızda hem akademik camiada hem de çalışma yaşamında büyük bir önem arz etmeye başladı. Önemini vurgulamak gerekirse Bauman’ın sözleri yerinde olacaktır.

“... Herkesin birleştiği nokta “küreselleşmenin” hem geri dönüşü olmayan hem de hepimizi aynı ölçüde ve aynı şekilde etkileyen bir süreç; dünyanın kaçamayacağı kaderi olduğudur” (Bauman, 2017: 7).

Küreselleşme, rekabet piyasası ve zamanın kaçınılmaz bir getirisi olan demografik ve ekonomik değişimlerin yoğunlaşması yetenek yönetimi tartışmalarında gelişmeler yaşanmasına sebep olmuştur (Chambers vd, 1998: 4-57). Buna ek olarak bu değişimlerin yaratmış olduğu bilgi birikimi çeşitli inovasyonları mecburi kılmıştır. O nedenle artık emek yoğun üretimden sonra günümüzde endüstri 4.0 gibi bir devrimden bahsedilebilmektedir. Tüm bu oluşumların içinde ki kilit nokta, insan kaynağı unsurudur. İnsanın ise artık çağımızda sadece bilgisi değil farkı oluşturan nitelikleri yani yetenekleri dikkat çekmektedir. Yeteneğin üzerinde durularak yeni bir dönemin başlayacağı düşünülmektedir.

Yaşanılan teknolojik ilerlemeler, dijitalleşmeler 21. yy. ın son demlerindeki çalışma tiplerine yapılan en büyük vurgudur. Teknolojiyle birlikte de yeni yeteneklerin göz önüne çıkması beklenen bir sonuçtur. Bunun doğal bir sonucu olarak da insan kaynakları stratejileri, bu gelişen düzen içerisindeki etmenlere göre şekil almaya başlamıştır. “İnsan” faktörü tüm bu sürecin içindeki yapı taşı oluşturmaktadır. Onun değerlerinde fark yaratan unsurların da çağa ayak uydurması beklenmektedir. Firmaların da sürecin ilerlemelerine göre düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Organizasyonların temelindeki değer, bilginin ne kadar iyi işlendiğiyle şekil almaktadır. Kısacası insanın entelektüel birikiminin de artması yetenek yönetimi gibi uygulamalara zemin oluşturmuştur.

EY (Ernst ve Young) Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı ve EY CESA Dijital Hizmetler Lideri Doğan, bu süreçte inovatif eylemlerde bulunmayan kuruluşlarında yetenek kaybedeceği öne sürülmektedir (Dilekçi, 2018). Bunun nedeni bilişim ve teknoloji çağında olmamıza bağlanmaktadır. Bununla birlikte, küreselleşmenin etkisinin giderek daha yoğun bir şekilde hissedilmesinin de bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Zira artık Z kuşağının da önümüzdeki yıllarda aktif işgücü piyasasına dahil olacağı düşünüldüğünde yetenek olarak “cezbedilmesi ” gereken yeni çalışanların farklı bir kuşak olacağı unutulmamalıdır. Her kuşağın çalışma sistemlerinde farklılıklar olabileceğine göre, yeni dönemin bu kuşakla ve gelişmelerle birlikte bize getirdiği en yenilikçi hareketin de yetenek yönetimi uygulamaları olduğu kanısına varılmaktadır.

Kuşak farklılıklarından örnek vermek gerekirse X kuşağı eğer bir personel yönetimini ifade ediyorsa Z kuşağı da tüm mevcut gelişmelerin ve hızın yürütümünde etkin rol oynayan yetenek yönetimini ifade eder denebilir. Böylece yetenek yönetimiyle insan kaynakları stratejilerinde yeni bir dönemin başlayacağını söylemiş olmak yanlış olmayacaktır.

1.5. Yetenek Yönetiminin Kapsamı

Yetenek yönetimini genel olarak iki ana başlık altında ele almak mümkündür. Kapsam niteliğindeki ayrışmaların aslında yeteneğe karşı bakış açısı farklılıklarının olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu bakış açısı farklılığı uygulamalara yansımıştır. O sebeple oluşan uygulamanın kapsamı değişmektedir. Özetle yetenek yönetimi uygulamalarının uygun görülen perspektiften nasıl bir stratejiye dönüştürüldüğü anlaşılmaya çalışılacaktır.

Son zamanlarda yetenek tanımları veya başarılı ve aranılan yetenekli çalışanın nitelikleri kolaylıkla bir liste halinde yazılabilir hale gelmiştir. Örneğin Fulmer ve Conger (2004)' ın bir çalışmasında yetenekli çalışanın iş dünyası için gerekli nitelikleri bir liste biçiminde sıralanmıştır. Bahsi geçen potansiyeller mevcut piyasa düzeni içerisinde her çalışanın sahip olmasının arzu edildiği niteliklerdir. Çalışmayı destekler şekilde de pek çok alan yazın söz konusudur. Benzer yazınların ve piyasadaki pek çok uluslararası kuruluşlarında yetenekli çalışanları yıldız olarak nitelendirdiği görülmüştür. Burada dikkati çeken husus, bir çalışanın iş dünyasında yetenekli sayılabilmesi için aranan nitelikleri taşıması gerektiği ve en önemlisi bu özelliklere sahipse o kişi ya da kişilerin yıldız olarak nitelendirilebileceği fark edilmiştir. “*Yıldızların organizasyonun üst kademe-lerinde de başarılı olabilecek kapasiteye ve liderlik yetkinliklerine sahip olmalarının beklenmesi verilebilecek örnekler arasındadır.*” (Süzer, 2006). Humbert'ın “*To Your Success*” adlı kitabında da başarılı firmaların yıldızlarının sahip olduğu yetenekleri incelendiğinde ortak özellikleri olduğu ortaya koyulmuştur (Sönmezer, 2013: 47).

Bu ve benzeri çalışmalarda değinilen yönler göre firmanın yetenek yönetimi uygulamalarını yürüttüğü anlaşılmıştır. Aşamaları, yetenekli çalışanın özelliklerini liste halinde sıralayabilenlerin uygulamanın kapsamını da bir nebze daraltmakta olduğu ve belirli pozisyonlara odaklanmayı uygun gördükleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda yeteneğe ve gereken niteliklerin tespit edilen ortak özellikler içerisinde yer alıp almamasına bakarak değerlendirilmektedir. Bakış açısının bu şekilde olduğu yetenek yönetimi uygulamalarının doğru kişinin, doğru zamanda, doğru pozisyonda yer alması gerektiği mantığının ikincil plana atıldığı asıl olanınsa gerekli yetilere sahip olanların tespit edilmesi ve bu kişiler üzerinde uygulama sürecinin yürütülmesi olduğu düşünülmektedir.

Bir diğer kapsamda ise (buna daha geniş açılı bir perspektif olarak değerlendirmek yanlış olmaz), yeteneğin çeşitli pozisyonların ve işin aslının getirdiği farklılıklarının olduğu bilinmektedir. Farklılıkların insan temelli doğasını görerek “önce insan” bakış açısının, firma bünyesinde efektif biçimde uygulanabilmesini yetenek yönetimin temelini koyan yaklaşımlarda söz konusudur. Bahsi geçen yaklaşımlara göre her kişinin doğuştan gelen yetenekleri olduğu ve bu yeteneklerinin çalışma yaşamında kullanılabilir olanlarının keşfedilmesi ve bu keşfin firma bünyesine olumlu katkı yapacak biçimde eklemlenmesi uygulamanın amaçlarından olmuştur. Bu yeteneklerin elde tutulması,

geliştirilmesi ve bağılıklarının sağlanmaya çalışması gün geçtikçe önemli hale gelmiştir (Peters, 2006: 12).

Bu biçimde uygulanan yetenek yönetiminde kapsamının genişletildiği görülmüştür. Uygulamada elbette ki her iki kapsam farklılığının artı ve eksi yönleri olacaktır. Ancak mevcut alan yazınlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda sınırlandırmalara bu biçimde yön verildiği tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi uygulamasının yürütülmesi aşamalarına bakıldığında öncelikli olarak yeteneğin keşfedilmesi ve firmaya çekilmesi yer alır. Ardından yetenekli çalışanın firmaya dahil edilmesiyle birlikte kişinin hem potansiyel yönlerinin hem de yetenekleri dahilinde mesleki anlamda gelişiminin sağlanması sağlanır. Sonrasında ise gelişen kişi ya da kişilerin firma bünyesinde çalışma yaşamlarına devam edebilmeleri için yürütülen stratejilerin planlanıp yürütülmesi şeklinde özetlenebilir. Sırayla bu aşamalara yer verilerek süreç daha anlaşılabilir şekilde aktarılmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Yeteneği Cezbetmek

Günümüzde “yetenek” artık vizyon sahibi her bir firma için önemi anlaşılan bir kavram haline gelmiştir. Durum böyle iken yetenekli kişileri kazanmak ve onlardan en üst düzey performansta yararlanabilmek rekabet edebilmeyi üstelik bu konuda öne geçebilmeyi vaat etmektedir. Aynı zamanda yenilikçi, değer yaratan ve etkin performans gösterebilmedeki temelleri de oluşturur (Gregoire, 2006: 6).

Yeteneklerin cezbedilmesi aşaması da sürecin başlangıcını ifade eder. Firmalar, hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan pozisyon için mevcut adayları etkilemeye çalışmaktadır. Çalışanları arasına dahil edilmek istenen adaya verilmek istenen mesaj, iyi bir seçim yapmış olacağı ve o firmanın çalışılabilecek en iyi işyerlerinden biri olduğudur. Bunun için de kurumsal imajın etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Müşteri, yatırımcı ve mevcut çalışanların memnuniyetinin yansıttığı etki yetenekli çalışanlarca da fark edilecektir. Yanı sıra tepe yönetimin bu uygulamayı benimsemiş olması ve gerçekleştirilmesi için gerekli adımların atılması ve/veya tamamlanmasını öncelikli hale getirmesi gerekmektedir. Çalışma ortamının uygunlu ve ek olarak kişi etkilendikten sonra işletmenin bünyesinde kariyer olanaklarına sahip olabilmeye olasılığı da bir o kadar önemlidir. Hatta bu kariyer adımlarını işletme özelinde belki de uluslararası boyutta değerlendirebilme imkanlarının tanınması da bir o kadar yetenekleri cezbedecektir (Hiltrop, 1999: 424).

Bazı firmalarsa bu süreç için (keşfetme aşaması) yetenek havuzları oluşturmaya başlarlar. Bunlar daha çok küçük ölçekli sayılabilecek işletmelerdir. Dış kaynaklardan daha çok kendi iç kaynaklarından yetenek olarak nitelendirilebilecek çalışanların havu-

za toplanması ve buradan bir değerlendirme ve yerleştirme adımlarının gerçekleştirilmesi mümkün olabilir.

Ancak her şeyden önemlisi cezbedilmesi gereken yetenekli çalışan kimdir? Sorunun yanıtı belki şöyle olabilir; “... *Doğru insanları, gerçekçi olarak sunabileceğiniz iş ortamına ilgi duyan ve heyecanlanan ve bağlılıklarıyla sizi ödüllendirecek kişileri, sizi seçmeye ikna etmeniz gerekir*” (Erickson ve Gratton, 2007).

2.1.2. Geliştirmek

İşe alım aracılığıyla firmaya çekilen yetenekli çalışanın öncelikli olarak oryantasyon eğitimi tamamlanmaktadır. Geçireceği ilk aylarda kurum kültürü, çalışılacak fiziki ortam ve koşullar hakkında bilgilendirilir, diğer birimlerdeki çalışanları ziyaret ederek iletişim ve uyum sağlama aşamasına katkıda bulunulabilir. Bu uyum sürecinde bireyin sahip olduğu yetenekler ve işe uygunluğu oldukça önem teşkil eder. İşe ve çalışma ortamına uyum sağlama aşamasında bireyin işin niteliğini ve gereklerini bilmesi yani bir önceki adımda işe alımda doğru kararların verilmiş olmasıyla bütünlük sağlanabilir. Günümüzde ki kuşak farklılıklarına bağlı olarak yeni bir nesil işgücü piyasasına adımını atmıştır. Araştırmalar bu uyum sağlama sürecinde özellikle yeni nesil Y ve Z kuşağının öz aşmışlık seviyelerinin ve değişime açık olmalarının entegre olma sürecinde kendini gösteren başat özellikleri olduğunu vurgulamaktadır (Taş ve Yashoğlu, 2018: 77).

İlk aşamaları geçtikten sonra ilerleyen günlerde bireyin kariyer yaşamına ve gelişimine katkı sağlayacak birkaç yöntem eklenebilir. Bunların başlıcaları; koçluk, mentorluk ve eğitimlerdir. Koçluk ve mentorlukla da iş tatmin düzeylerinin artırılması, verimliliğin yükseltilebilmesi ve çalışanın gelişim sürecine katkıda bulunulması amaçlanır. Bu ve benzeri katkıları göz önüne alındığında gelişim sürecine katkı sağlayabildiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla başlıkları daha detaylı biçimde aktarmak gerekecektir.

2.1.2.1. Koçluk

Burada daha çok çalışan bireye odaklanılır. Koçluğun temel felsefesinde öncelikle kişinin geliştirilmesi gereken yönlerinin gözlemlenmesi gerekmektedir. Daha sonra, ona rehberlik ederek “ bir kişiyi bir noktadan başka bir noktaya taşımak amacıyla becerilerinin, düşünce sisteminin ve hatta performansının geliştirilmesine aracılık ve yön göstericiliği” yapılır. Bunu yaparken işletmenin amaçları doğrultusunda yardımcı

olmayı hedefler. Aynı zamanda bu Berger'e göre (2004) koçluk süreci, bir çalışanın kişisel gelişim evresine aracı olmak ve katkıda bulunmak olarak da nitelendirilir (Akbaş, 2013: 48). Koçluk ile rehberlik edilecek kişiye herhangi bir yargılama veya kişisel olarak yorum içermeden geri bildirim vermek ana hedefler arasındadır. En çok da çalışanın yeni bir ortama uyum sağlaması veya yeni beceriler kazanabilmesi için kullanılacak bir gelişim yöntemi sayılır koçtan beklenen belirli niteliklerde vardır bunlar arasında, danışanı odağı haline getirebilmesi, gelişime açık bir zihin yapısında olması ve dinleme, empati kurma becerisi gibi yönleri yer alır (Kılıç, 2016). Hatta bu yöntem ile bireylerin geçirdikleri süreçte potansiyellerini keşfetmelerinin de mümkün olacağı gizli kalan yanlarının da ortaya çıkabileceği savunulan düşünceler arasında yer almaktadır (Helleve, 2012: 201-213).

2.1.2.2. Mentorluk

Mentor kelimesinin kökeni Yunancadır. Eski yunan destanı Homeros'ta "bilge kişi, yaşlı kral" manasıyla kullanıldığı bilinir (Etimolojiturkçe.com, 2019). Çalışma yaşamında belirli meslek gruplarında bulunan bir kişinin kendi mesleki yaşamından ve deneyimlerinden örneklerle bilgi ve tecrübesini aktarması aynı zamanda kariyer gelişim planları için öneriler verebilmesi, mentorluk yapacağı çalışmanı teftiş edebilmesi kişinin geliştirilmesine yardımcı olması amaçlanır. Bu sayede çalışana kariyer hayatında başarılı olabilmesi için gerekli bilgilerini aktararak ona bir gelişim olanağı sağlar ve nasıl başarılı olunacağını da temsilcisi olarak rol modellik yapar. Hatta bu yöntem ile bireylerin geçirdikleri süreçte de tam potansiyellerini keşfetmelerinin de mümkün olup gizli kalan yanlarının da ortaya çıkabileceği, savunulan düşünceler arasında yer almaktadır (Helleve, 2012: 201-21).

Gelecek iki yıl içerisinde de koçluk sistemlerinin kullanılmasının beklendiği CIPD'nin (Chartered Institute of Personnel and Development) yapmış olduğu çalışmada da açıkça görülmektedir. Bunun yanı sıra teknolojik gelişmelerin çalışma örgüt içi politikalara da yansıdığını görmekte mümkündür. E-öğrenme yoluyla sanal sınıfların oluşturulabileceği veya web üzerinden seminerlerin düzenlenmesi yani teknolojik entegrasyon ile gelişim programlarının çeşitlenmesi aynı zamanda daha çok kullanılmasının mümkün olabileceği ön görülüyor. Yetenek yönetimi faaliyetlerinizin ana amaçlarını hangi üçü en iyi şekilde temsil eder sorusuna ise ilk sırada Kurum içi gelişimde yüksek potansiyel şemaları, koçluk, mentorluk ve çalışma arkadaşlarıyla olan programlar bir

diğeri de 360 derece geri bildirim yöntemi yer almaktadır (Chartered Institute of Personnel and Development, 2015: 21).

2.1.3. Elde Tutmak

Yeteneği keşfedip kurum bünyesine dahil etmek ve ona eğitimler vermek yeterli olmuyor. Yetenek yönetimi sürecinin en kritik noktası cezbedilen yeteneğin firmada kalmasını sağlayabilmektir. Öz bir anlatımla bu aşamaya kadar yapılan planlamaların, geçirilen aşamalar için harcanan zaman ve yatırımların karşılığını alabilmenin yolu, yeteneği elde tutmaktır. Pareto kuralı çerçevesinde konuyu ele almak mümkün olabilir. Genelleme yapabilecek çoklukta bir durumun sonucunun/çıktısının çoğunu oluşturan etmen azınlıkta kalan nedenlerdir. Bu varsayım ile bir örgütün azınlığında kalan kişiler genellikle yetenekli elemanlardır ancak bilindiği üzere asıl farkı yaratan ve büyük oranda değer yaratanlarda yine bu elemanlardır. Yetenek bir işletme için değer yaratmadaki önemli bir kaynaktır. Aynı zamanda da performans stratejilerinin en kıymetli parçasını oluşturur (Sparrow vd, 2010: 161-168). Bu bilgiler doğrultusunda da çalışanın firma bünyesinde uzun yıllar çalışabilmesinin önemi anlaşılabilir. Öncelikli olarak endüstri ilişkileri bağlamında değerlendirecek olursak çalışanların, sigortalarının, ücret sistemlerinin ve diğer tüm hukuksal haklarının zaten yerine getiriliyor olması gerekmektedir.

Bunlara ek olarak, kişinin iş-yaşam dengesini dikkate alan bir çalışma sistemi aynı zamanda kariyer planlaması yaparak kişinin gelişimine fırsatlar sunacak bir çalışma ortamının sağlanabilmesi önemlidir. Elbette ki günümüzde değişen demografik unsurlar nedeniyle dikkate alınması gerek diğer unsurda kuşak farklılıklarıdır. X kuşadı olarak bilinen çalışanların kıdemli elemanlar olsalar da iş yerine olan bakış açıları onların değimiyle “ekmek kapısı” olarak görülmektedir (Ceylan, 2007: 26). Örgütsel bağlılıkları Z kuşadı çalışanlarına göre oldukça farklılık göstermektedir. Üstelik Z kuşadının beklentileri de bir o kadar farklılaşmıştır. O nedenle şimdilerde yöneticiler ve liderler çalışanlarına, özgür ve serbest bir alan sağlıyor yanı sıra performanslarını sergilemeleri için olanaklar sunuyorlar. Çalışmaya ve mesleğe karşı değişen düşünceler ve de algılar yeteneğin elde tutulması işlemini giderek zorlaştırmaktadır. Sebepiyse yeteneğin bir rekabet gücü olduğu biliniyor üstelik çalışma koşulları giderek gelişme göstermesi beklenmektedir. Çağın gerekliliklerinden biri de teknolojiyle işteş olabilmekken eski nesil personel yönetimi gibi insan kaynakları sistemleriyle veya yönetim biçimleriyle değer

bilinen bir yıldızın, yani yeteneğin işletmeye bağlanabilmesi zorlaşmaktadır. Ericson ve Grattton'a göre ise bu bağlılığı saplayabilmenin yolları şunlardır;

- Verimli olabilmek için uzun dönem içerisinde benimsenmesi gereken iş tutumlarını
- Mevcut çalışanlar için bilgilerini yineleme, işe alınma olasılığı olanlar içinse bilgi verme amacı güden özgün girişimlerde bulunmak, deneyimler
- Dahil olunan örgütün iklimi de kavrayabilmek ve ifade ettiklerini anlamak için mevcut çalışanların deneyimlerinden yararlanabilme imkanlarının sunulması (buddying) (Tuna, 2018: 76).

2.2. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk

2.2.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi uygulamalarının öneminin anlaşılması ve firma genelinde benimsenmesi için sürecin desteklenmesinde tepe yönetimin sorumluluğu büyüktür (Altınöz, 2009:91). İşletmenin geleceği için rekabet avantajı sağlayan küreselleşen işgücü piyasasında ki en kıymetli kaynağın “ insan” olduğu temeliyle yola çıkan bu anlayışla uygulamayı hayata geçirmenin benimsenmesi gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda insanın niteliklerine değer biçen stratejilerin kabul görmesi ve yürürlükte işe yarar olarak etkilerinin görülebilmesi mümkün olacaktır. Planlama, finansman ve aktif olarak değer yaratan uygulamaların hayata geçirmesinde öncelik tepe yönetimin bu anlayışı destekleyip sürece dahil olmasından geçmektedir. Bu konuda etkin olarak sürecin yürütücüleri konumunda bulunan diğer yöneticilerin ve insan kaynakları sorumlularının tepe yönetimin fikir ve görüşlerini almaları istenilen sonuçları elde etmekte büyük katkı sağlayacaktır. Planlamanın doğru yapılması ve sistematik biçimde ilerleme hedefine ulaşılabilmesi için kapsayıcı şekilde bir yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi yararlı olacaktır (McCauley ve Wakefield, 2006: 5).

2.2.2. Yöneticilerin Sorumlulukları

Uygulamadan istenilen sonuçların alınabilmesi adına yöneticilerin zamanının bir kısmını bu sürecin etkinliğine ayırmaları gerekmektedir. Ancak hem kişisel kaygıları (kendisinin mevcut pozisyonunun doldurulması) hem de günlük yoğun iş temposu içerisinde vakit ayırmanın zor olduğu, gibi yaygın bir düşünce hakimdir (Altınöz, 2009: 92). Elde tutma ve geliştirme süreçlerine dahil ve destek olmak, olası sorunlara karşı daima

gözlemci olmak, yetenek yönetiminin kapsamlı biçiminde tanımlanmasını sağlamak ve ilgili koordinatörlükler ile bağlantıları sağlayabilmek, tepe yönetim ve insan kaynakları arasında köprü oluşturarak sürecin sorunsuz biçimde ilerlemesinde sorumluluğu almak, yöneticilerin başlıca yapması beklenen görevleri arasındadır.

2.3.3. İnsan Kaynaklarının Sorumluluğu

Kabaca üç ana başlık altında incelediğimiz yetenek yönetimi sürecinde, ilk adım olarak kabul edilen işe alımla insan kaynakları biriminin sorumluluğu başlamış olur. Aslında bu süreçle ek bir görev yükümlülüğü almış sayılmaktadırlar. Ek bir zaman ve ilgi gerektiren bir stratejik uygulamada sorumlu yürütücü olmak oldukça zor ve önemli bir yer teşkil eder (Terlemez, 2013: 35). Üstelik Türkiye özelinde henüz uzun bir dönem kapsamayan bir uygulama kronolojisi söz konusudur. Bu da aslında aktif olarak süreç içinde görev alan sorumluların üzerinde stres ve kaygı yaratabilmesi muhtemel bir durumdur. Bunun sebebi ise firma için her ne kadar önem teşkil edecek bir uygulama girişimi olsa da performans göstermesi beklenen kişiler yine firma çalışanları olacaktır. Örgüt içindeki devinimin normal akışında devam edebilmesi için yöneticilerin ve tepe yönetimin destek ve geri bildirimleri de oldukça kritik olacaktır.

Genel olarak sorunlukların kapsamını anlatmak gerekirse şu başlıklardan bahsetmek gereklidir; (Racz, 2000: 38-44)

- Yetenek havuzlarının oluşturulması
- Firma içi potansiyellerin keşfedilmesi
- Genel olarak işleyiş planının oluşturulması ve firmaya sağlayacağı katkıların tanımlanması
- Örgüt kültürü içine dahil edilecek çalışanların adaptasyonu ve oryantasyonunun yapılması
- Kazanılan yeteneklerin gelişimi, kariyer planlaması ve elde tutulması için gerekli olanakların sunulması
- Beklentilerin tespit edilmesi ve yöneticilerle aktif olarak iletişim halinde olabilmek
- İş rotasyonu, iş zenginleştirme, terfi, ücretlendirme, iş-yaşam dengesinin sağlanması vb. gerekli faaliyetlerin yürütülmesinde aktif yer almak.

2.3. Yetenek Yönetimi Sürecine Etki Eden Kavramlar

2.3.1. Duygusal Zeka

Zeka kısaca, mevcut ve yeni elde edilen bilgileri karşılaşılan her yeni durumda kullanabilmeyi ifade eder. Problem çözme, anlama, öğrenme gibi zihinsel faaliyetleri de kapsar. Duygusal zeka kavramı ise ilk kez Thondike'in (1920) sosyal zeka modellemesi ile ortaya çıkmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 76). Ardından Goleman'ın tanımlamaları ile anlaşılmaya başlanmıştır. Duygusal zeka (emotional intelligence) Goleman'ın "*İş Başında Duygusal Zeka*" adlı kitabındaki tanımlamasına göre "*Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir*" (Sü-Ersöz, 2013: 218).

Bireylerin başarılarını ölçme amacıyla kullanılan IQ testleri, üniversite sınavları gibi yöntemlerin gerçek hayattaki yansımalarına bakıldığında yetersiz kaldığı ve yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkardığı anlaşılınca EQ kavramının tanınması hızlanmış ve de bir o kadar önem kazanmıştır (Cumming, 2005: 3).

Hay Grup (2008) gibi firmaların uzun dönem içinde potansiyeli olan kişilerde, gelişmeye meraklı, sosyal olarak ilişkileri anlama ve bağ kurma, duygusal zekaya sahip olması ve empati yapabilme yetisinin olması beklentisi mevcuttur. Duygusal zekanın iş tatmini, örgüte bağlılık vb. konularla olan bağlantısı bugüne değin incelenmiştir. Bazı araştırmalar arada hiçbir bağıntının olmadığını ileri sürmüştür. Ancak Weisinger (1998) "*duygusal zeka ile iş başarısı arasında direk bağlantı olduğunu saptamıştır*" (Sü-Ersöz, 2013: 221). Özellikle yapılan işin gereklilikleri arasında duygusal zekanın getireceği kazançlarla ilintili olarak bir bağ kurulabiliyor ve yürütmede işe yarayan bir kavram haline geliyorsa önemi katlanarak artmaktadır.

Özellikle insan ilişkilerinde EQ duygunun tanınması, anlamlandırılması ve iletişim kurmada etkin rol oynaması bireyin kariyer yaşamı içinde önemini vurgular. İşe alım ilanlarında hiçbir aday kendini tanıtırken IQ seviyesinden bahsetmez bunun yerine işe alım uzmanlarının da yöneticilerinde beklediği üzere sosyal becerilerinden iletişim kabiliyetinden, çözüm odaklı olup olmadığından, stresi yönetebilme, takım çalışması içinde performans gösterebilme gibi nitelikleri ararlar.

Kariyerlerinde iyi noktalara erişebilen kişilere bakıldığında EQ'larının bu yolculukta onları desteklediği açıkça görülmüştür (Çakırer, 2009: 44). Bu insanların aslında

kendini gerçekleştirme yolunda ilerleme kaydettikleri hatta bazılarının ise kendini aşmışlık (self-transcendence) seviyesine erişebildikleri düşünülmektedir. İnsanın kendisiyle olan iletişimi ne derece sağlıklıysa çevreyle olan etkileşimi de o denli etkili olacaktır. Dolayısıyla kendini tanımaya başarabilen (düşüncelerini ve duygularını anlamlandırıp farına varabilen) bireylerin karşısındaki insanlarla olan etkileşiminin de pozitif yönlü etkileri görülecektir (Dökmen, 2010).

2.3.2. Kendini Gerçekleştirme

Maslow'un 1943 senesinde oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en üst katmanını simgeleyen "kendini gerçekleştirme" basamağının, yetenekle bir bağlantısı olduğu düşünülmüştür. Yapılmış olan ulusal alan yazın çalışmalarının büyük bir çoğunluğunda da bu başlığa yer verilmediği gözlemlenmiştir. Konunun farklı bir perspektiften incelenmesi yetenek yönetimi uygulamalarına ve bakış açısına mutlak bir biçimde değer katacaktır. İlk olarak piramidin temel prensibi, tüm insanların aslında doğduğu andan itibaren temel ihtiyaçlarını karşılamalarının ardından üst basamakları hedefleme eğiliminde olmalarıdır. İnsan canlısının gelişim yolunu özetleyen kısa bir gösterim süreci de Maslow ile biçimselleştirilmiştir.

Kendini gerçekleştirme son basamağı ifade ederken aynı zamanda kişinin potansiyelinin açığa çıkması ve kavranmasını ifade etmektedir. Bu da kişisel gelişimin ve kendini tanımanın ve hatta bireysel tatminin dikkatleri çekebilmesinin ön koşulları olduğu alt düzey ihtiyaçlardan sonra son basamağa erişme gayreti gösterildiğinin bir kanıtıdır (Roriguez ve Escobar, 2010: 37). Bu kanıtla birlikte bireyin birikimsel bir süreç içinde olduğu ve devamlı ilerleme kaydederek farkına varılan, açığa çıkmış olan potansiyelin de gelişim sürecini ele alabilmek olanaklı hale gelir. Ahmad ve Tekke'nin (2015) yapmış oldukları araştırmada bu düşünceleri doğrular niteliktedir. Söz konusu gelişimi şöyle özetlerler; kişilerin kendini tanımaya başlamasının, ancak yeteneklerini, değerlerini ve ilgi alanlarının farkına varışıyla mümkün olacaktır.

Bu basamağa erişmiş ve kişisel gelişimini tamamlamakta olan bireylerin elbette ki diğer yetenekli çalışanlardan ayrılacağı su götürmez bir gerçektir. Potansiyel ve yeteneğin varlığından nitekim emin olmak ve onu değerlendirebilmenin sağlayacağı katkılar öngörülebilir hale geçektir. Örneğin; kişiler arası pozitif iletişim kurmak ve diğer insanları anlayabilmek de bu sayede daha kolay olacaktır (Tekke ve Coşkun, 2019).

Bunların yanı sıra her insanın yetenekli olduğu düşünölmektedir. Ancak kendini gerçekleştirme basamağını tamamlayan bireylerin daha fazla başarı elde edebileceklerini düşünmek mümkündür. Fakat yetenek yönetimi uygulamaları uzun zaman alan ve bir o kadarda maliyet gerektiren bir yolculuğu ifade etmektedir. Tam da bu sebeple işverenlerin doğru yeteneklere yatırım yapmasının, aslında uygulamanın en kritik noktası olduğunun altını çizmek gerekir (Roriguez ve Escobar, 2010: 38).

2.3.3. Algı

Konuyla olan bağlantısı ve sıklıkla duyum kavramıyla karıştırdığı bilinmesi sebebiyle bu kavramı kısaca tanımlamak gerekecektir. Algı; duyumdan farklı olarak, kişinin herhangi bir konu ile ilgili olarak edindiği bilgileri özellikle ses, ışık, koku ve benzeri duyu organlarımızla farkına vardığımız uyaranları ifade etmekten daha çok bundan farklı olarak sinir sistemi etkileşiminden sonra oluşan etkenleri anlama, anlam yükleme ve yorumlamayı içermektedir (Psikoloji.gen, 2018). Cüceloğlu'nun tanımına göre ise “*Algı, duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme sürecine verilen ad olarak tanımlanmıştır.*” (Cüceloğlu, 2010: 97). Kısacası algı duyum yoluyla elde edilen bilgileri anlamlandırabilme ve yorumlayabilme yetisidir.

Başka bir tanıma göre, duyu organlarımızla elde ettiğimiz küçük bilgiler yığını zihnimizin ayrıştırabilme ve bütünleştirebilmesi en sonunda da biriken bu düzenli bilgilerin organize edilebilmesi işlevidir. Bu organizasyon sürecinde özellikle kişinin hafızasında önceden bulunan bilgilerinde sürece dahil olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Cirhinlioğlu, 2016). Böylelikle kişinin konuyu anlamlandırma ve eski birikimleri dolayısıyla beklenti içine girmesi olası bir durumdur.

Elde edilen bilgiler ilk olarak duyu organları yoluyla somut olarak elde edilmiş dahi olsa zihinde soyut bir yapıya bürünecek ve kişinin yeni elde ettiği bir veri olarak bilincinde konumlanacaktır. Bu bilginin kişinin zihninde yüzde yüz aynı kalması da pek olası değildir. Bunun sebebi bilindiği üzere algının kişisel oluşudur. Başka bir söylemle birikimin bahsi geçen çeşitli faktörler sayesinde şahsi olarak yorumlanması ve dönüştürülmesi demektir.

Algıda en önemli kısım ise yorumlama bölümüdür. Yorumlama da etkili olan noktalarsa konuyla ilgili elde edinilen bilgilere dair kavramlar ve beklentilerdir. Her-

hangi bir konu hakkında zihinde biriken uyaranlara yüklenen anlam ve sonrasında beklentiye sahip olunması son derece dikkat çeken bir unsurdur. Özellikle de bu beklentilerin yönlendirildiği alan, konuya dair kişinin algısını anlamamıza yardımcı olacak etmenler arasında en çok üzerinde durulabilecek olanıdır. Bu yorumlama ve beklentilerin yönlendirilmesi süresindeyse farklı faktörlerin bu sürece katkısı olduğu bilinmektedir. O faktörlere kısaca değinmek gerekirse benzerlik kurma, devamlılık, yakınlık, zıtlık, gruplama gibi başlıklar olarak belirtilebilir. Bahsedildiği gibi yorumlama ve anlamlandırma aşamasında ilgili konuya dair kavramlar oldukça etkili olmaktadır. O nedenle alan araştırması kısmında yapılacak incelemelerde, kavramlarla olan ilişkinin yetenek yönetimine olan bakış açısını nasıl etkilediğini görebilmenin mümkün olacağı da düşünülmektedir (Taşkın, 2016: 20-32)

Bir organizasyonda yetenek yönetimi uygulamalarının başlatılmasıyla (uygulama dar kapsamda düşünülür ve stratejik konumlara yönelirse) “yetenekli” olarak nitelendirilen bu çalışanların kuruluştan artık daha fazla mesaj almaya başlarlar. Psikolojik sözleşme gereğince artık çalışanın kurumdan beklentileri ve kurumun kendisinden beklentilerinin farklılaşacağı düşüncesi oluşur. Bu da yetenekli çalışanın daha fazla yükümlülük altında olması gerektiği gibi sinyaller algılamasına sebep olabilir (Bolander vd, 2017). Diğer çalışanlarında bu algının diğer tarafında kalması muhtemeldir. Şöyle ki yetenek olarak görülmeyen bireylerin takım çalışmalarında, günlük iş performansında yükümlülüklerinin azaldığı veya sistemin adaletli olmadığı gibi negatif yönlü düşüncelerle karşı karşıya gelebilecekleri sanılmaktadır.

2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi kavramı ilk olarak McKinsey Quartley'nin 1998 senesinde yayınlamış olduğu "*War For Talent*" adlı makalesinde kendini göstermiştir. Yetenek yönetimini kısaca tanımlamak gerekirse; bir işletmenin bulabileceği, karşılayabileceği ve kiralayabileceği en yetenekli personelleri işe alma, elde tutma ve eğitme çabalarını içermektedir. Bu süreçte yöneticiler, arzu edilen personeli işe alma, geliştirme ve elde tutma aşamalarında önemli rol oynarlar (Business, 2019).

Sürecin adımları ise şöyle sıralanabilir;

- Hedef ve stratejileri belirleme
- Kritik pozisyonların belirlenmesi

- Yetenek profilinin ortaya konulması, potansiyelin saptanması
- Yetenekli çalışan açığının belirlenmesi
- Gelişim planlarının hazırlığı ve uygulaması
- Adayın performansının değerlendirilmesi
- Durum değerlendirilmesinin yapılmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 113-114).

2.4.1. Hedef ve stratejilerin belirlenmesi

Yetenek yönetimi sürecinin ilk aşamasının işletmenin amaçları doğrultusunda atılacak bir basamağı ifade etmesi beklenir. Bu da uzun vadede sürecin başlatılmasından yapılacak öncelikli adımı ortaya çıkarır. Firma içi amaçların ve uzun vadede elde edilmek istenilenlerin bilinmesi gereklidir. Bu doğrultuda belirli sorulara cevap verilmesi gerekir. Süreç içinde nasıl bir yol takip edilecek ve bir zaman sonra firma nerede olmak istemektedir (Altınöz, 2009: 33). Önceliklerin belirlenmesi gibi bu sorulara yanıtlar bulunduğundan sonra bir sonraki aşamaya geçmek sağlıklı bir ilerleyişi başlatmış olacaktır.

2.4.2. Kritik Pozisyonların Belirlenmesi

Yetenek yönetiminin maliyetli bir uygulama olduğu bilinmektedir. Belirlenen hedeflere en kısa süreçte en az maliyetle ulaşabilmek içinde bu adım devreye girmektedir. Stratejik pozisyonların tespit edilip işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi adına, bu alanları tespit etmesi en makul yöntem olacaktır. Böylelikle kısıt yaratılmış ve istenilene ulaşma konusunda ilerlemek daha kolay ve efektif bir hale getirilecektir.

2.4.3. Yetenek Profilinin Ortaya Konulması

Bu aşamada ise işletmenin öncelikle yeteneği tanımlayabilmesi gerekmektedir. Bir diğer söylemle belirlenen pozisyonlar için gerekli niteliklerin neler olduğunu bu alanları kimlerin hakkı ile doldurabileceğini kendi içinde anlamlandırma sürecidir. Böylelikle aktif olarak yetenek sayılabilecek özelliklere sahip kişilerin tespit edilebilmesi sağlanacaktır.

2.4.4. Potansiyelin Saptanması

Kritik pozisyonların içini doldurabilecek ideal profillerin tespit edilmesi adımı ifade etmektedir. Yetenek yönetiminin aslında teoriden pratiğe yansımalarının görülebileceği ilk basamağı ifade etmektedir. Firma, yetenek sayılabilecek çalışanlarına yani değerli taşlarına büyüteç tutma imkanı bulmuş olacaktır. Bunun yanı sıra kendi içindeki potansiyellere ek olarak dış kaynaklardan da uygun eleman arayışına girebilecek zemini

hazırlamış olacaktır. Hazırlanan bu zeminin işletmeye gerektiği halde katılacak yeni yetenekleri tarafından nasıl algılandığı kurum imajı da bir o kadar önem arz edecek bir faktör haline gelecektir (Altınöz, 2010: 34).

2.4.5. Yetenekli Çalışan Açığının Belirlenmesi

Potansiyel olarak görülen çalışanların belirlenmesinin ardından bu çalışanların dolduracağı pozisyonlar için ne derece uyumlu olabileceğine bakılır. Örtüşme sağlandığı takdirde buna ek olarak ne gibi açıklarının olduğu ve bu açıkların kapatılabilmesi için gereken desteklerin neler olduğu analiz edilir. *“İş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile mevcut çalışanda olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; beceri boşluğu (skill gap) olarak tanımlanır”* (Sağır, 2006: 96).

2.4.6. Gelişim Planlarının Hazırlığı Ve Uygulaması

Analizi yapılan çalışanın pozisyon içinde tam uyumlanması adına ihtiyaç duyduğu adımların hazırlığı yapılır. Örneğin; eğitim, mentorluk, koçluk ve benzeri adımların gerektiği düşünülüyorsa bu ihtiyaçların kişiye özel ayarlanması için süreç adım adım dizayn edilir. Her pozisyonun gerekliliklerinin farklı oluşuyla birlikte her kişinin de yeteneği ve bu doğrultuda da o çalışana özel adımların olması oldukça doğaldır. Bu basamakları tırmanma sürecinde uygulamanın yarıda kalmasına mani olacak engellerin başında ise gündelik işlerin geldiği düşüncesi hakimdir (Çırpan ve Şen, 2009: 114).

2.4.7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi

Tüm bu süreç geride bırakıldığında yeteneğin yapılan analizler ve verilen destekler doğrultusunda performansına bakılır. Analiz edilir ve değerlendirmeler yapılır. En sonunda aday bir üst pozisyona hak kazanabilir, yetenek potansiyeli olmaktan çıkarılabilir veya mevcut yetenekler arasında kalmaya devam edebilir.

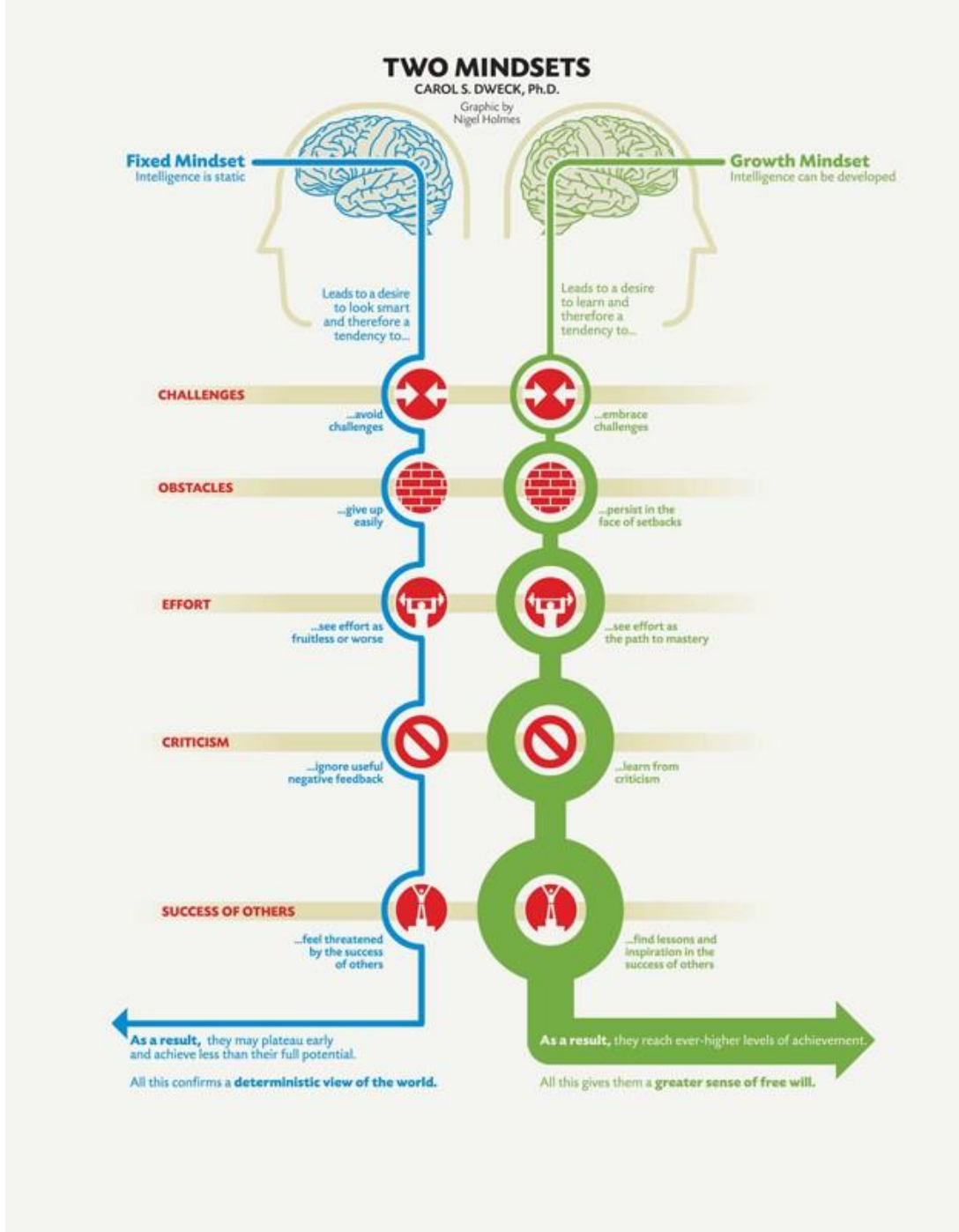
2.4.8. Durum Değerlendirilmesinin Yapılması

Sonuna gelindiğinde uygulamanın etkilerinin aday üzerindeki değerlendirilmesi tamamlanır aday uygun bulunduğu takdirde terfi ettirilir. Bu aşamada dikkat edilecek nokta kişinin terfiye hak kazanması dahilinde mevcut yeni pozisyonuna uyum sağlayabiliyor mu bunun takibinin yapılması önemlidir. Çalışmaları devam ettiği müddetçe çalışana geri bildirim vermek gelişim sürecinin devam etmesi adına fayda sağlayacaktır.

2.5. Yetenek Yönetimin Önündeki Engeller

2.5.1. Zihin Yapıları ve Öğrenilmiş Çaresizlik

Kişinin yapılacak olan hiçbir faaliyetin artık öneminin kalmadığının veya olmayacağına o nedenle de mevcut durumu değiştirmenin bir başka yolunu göremediğinden pes etmesidir. Vazgeçme durumuna düşmesi haline öğrenilmiş çaresizlik denir (Bayhan, 2014: 2). Kişilerin zihin yapıları ile öğrenilmiş çaresizlik rolündeki davranışları arasında bir bağ kurmak zor değildir. Öğrenilmiş çaresizlik durumundaki çalışanlarında mevcut yeteneklerini yeterli düzeyde gösteremeyecekleri çıkarımları mevcuttur. Seligman ve Maier'in oluşturdukları modelde bunu kanıtlar niteliktedir. Davranışlarını bu tutum içinde sergileyen kişilerin potansiyellerinden faydalanmak mümkün olmazken örgütsel bir fark yaratabilmek ve değer ortaya koyabilmelerini beklemek mümkün görünmemektedir (Tutar, 2007: 143-153). Zihin yapıları konusu da tam olarak bu davranışla örtüşen bir başlıktır. Carol Dweck'in "*Mindset: The New Psychology of Success*" adlı kitabında anlatmak istediği gibi sabit zihin yapısına sahip olan kişiler ile gelişime açık zihinler arasında net bir davranışsal farklılık gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tabloda kısaca görülebileceği üzere zihinler ikiye ayrılmıştır. Sabit zihin yapısına sahip bireylerin, zorluklardan kaçınacakları, karşılıklarına çıkan engeller karşısında vazgeçme yoluna gidecekleri ki bu davranışta tutumun bahsedildiği üzere öğrenilmiş çaresizlikle uyum gösterdiğini söylemek mümkündür ayrıca performans değerlendirme sırasında en kötü olana odaklandıkları, olumsuz geri bildirimleri görmezden geldikleri ve akıllı görünmek adına bir şeylere bağımlı olduklarını tespit edilmiştir. Ancak gelişen zihin yapısına sahip bireylerin öğrenmek adına bağı kalmayı tercih ettikleri zorluklar yaşandığında onları kabullenip kucaklamayı, engellerle karşılaştıklarında ise onlarla yüzleşmeyi tercih edecekleri geri bildirimleri değerlendirmeye alıp başarı söz konusu olunca ise uzmanlaşma alanına yönelecekleri belirtilmiştir (Popova, 2014)



Şekil 1: İki Farklı Zihin Yapısı

Kaynak: Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Dweck, 2017)

Özetle bir çalışanın bahsedilen bu davranışsal öğretiler ile hareket etmesinin iş yaşamında yetenek olma bağlamında potansiyelini açığa çıkarma ve daha zor olanı onu geliştirip fayda üretme aşamasında zorlanabileceği düşünülmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik ve sabit zihin yapılarında bulunanların bu durum içinde kendilerini bulmaları kaçınılmaz bir son olacaktır. Yöneticilerin veya insan kaynakları sorumlularının başlatacakları veya yürüttükleri insan kaynakları stratejileri içinde özellikle bahsedilen iki baş-

lık altında da çalışanlarını ya da ekibe yeni katılan kişileri değerlendirmeleri gerekli görülmüştür.

2.5.2. Eğitim Sistemi

Araştırmanın bu kısmına kadar olan bölümlerde yeteneğin varlığı ve uygulama içerisinde kullanımına yer verilmiştir. Şimdi dikkat çekilmek istenen kısım, yeteneğin doğuştan geldiği kabul edilirken meslek edinimi ve icrası sürecinde doğru kararlarla doğru pozisyonlarda çalışmanın mümkün olmadığı durumlar ve bu sorunun yarattığı sonuçlar ele alınacaktır. Yetenek yönetimi uygulamasının geç olmadan firmalar tarafından öneminin anlaşılması ve yürürlüğe girebilmesinin daha net anlaşılması sağlanacaktır.

Bir bireyin çocukluğundan çalışma yaşamına değin sahip olduğu niteliklerinin keşfi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi mümkündür. Özellikle güncel bir konu haline alan eğitim sisteminin gençler üzerindeki yansımaları da çalışma yaşamında nasıl olabilir aslında reel hayatta bunu görmekteyiz. Ancak bu tablonun pek parlak olmadığını söylemekse zor değil. Eğitimli işgücü olarak nitelendirilebilecek gençlerin lisans veya lisansüstü eğitimleri devam ederken yapılan bir çalışmada beklentilerini dile getirmişlerdir. Bu beklentiler statü ve prestij sahibi olma, kendini geliştirebilme ve yüksek geliri bir işte çalışmak olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça artan beklentiler olduğu görülmüştür (Erikli ve Bayat, 2019: 326). Ancak bu beklentilerin gerçekleşebilmesinin ilk basamağı istihdama katılabilmektir. TÜİK'in 2019 yılı verilerine göre genç nüfusun işsizlik oranları %6,8 oranında artış göstermiş ve %26,7'ye yükselmiştir. Diploma sahibi olup işgücü piyasasına dâhi giremeyen genç kuşağın sayısının azımsanamayacak oranlarda olduğu görülmektedir (Uz, 2019: 1-4).

Yetenek kıtlığı problemi Şekil 3'te de görülebileceği üzere Türkiye oranları dünya ortalamalarının üzerinde bir seyir göstermektedir. Buradan hareketle Türkiye perspektifinden konuya yaklaşmak gerekirse, eğitim sistemindeki yetersizlikler, boşluklar ve yanlışlıklar, mevcut yetenek kıtlığı probleminin köklerini doğurmaktadır. Arz ve talep doğrultusunda iktisadi temelle sorun ele alındığında uyuşma yaşanmamakta, genç eğitimli nüfusun beklentileri ve işgücü piyasalarının sundukları eşleşmemektedir. Artan işsizlik oranları ve aranan elemanların ilk sırasında “zanaatkarların” yer alması artık işverenlerin taleplerinde değişim yaşandığını göstermektedir.

Gelecek nesillere aynı sorunların taşınmasının zeminini hazırlayan etmen eğitim sistemi gibi çok açıkça görülen önemsenen bir konudur. Ancak üzerinde doğru hamlele-

rin yapılmadığı/yapılamadığı kayda değer bir sorunsaldır. Elbette ki her ülke özelinde sistemler değişiklik göstermektedir. Fakat bazı Avrupa ülkeleri de dahil olmak üzere öğrencilere küçük yaşlardan itibaren yaratıcılık, özgünlük, inisiyatif alma ve takım çalışması, çözüm odaklılık gibi yetileri destekleyen, hayal kurmayı teşvik eden ve iletişim kanallarının kullanılmasına dair çalışmalar bulunmamaktadır (Gedikoğlu, 2005: 77). Aksi yönde şimdilerde çalışma sistemlerinde görülen “yetkinlik” bazlı yönetimler ve uzmanlık alanları oluşturmayı ilk hedef haline getiren hatta bu nedenle öğrencilikte başlayan rekabet anlayışını oluşturan bir sistemin olduğu düşünülmektedir (Şahin, 2004: 9)

Bu aşamada yeteneğin doğuştan geldiğini yetişkinlik dönemlerinde bu niteliklerin keşfedilip işgücü piyasasında fark yaratabilen çalışanlar olmanın özünü oluşturduğunu kabul etmekte aykırı olmayacaktır. Her bireyin doğuştan gelen yetileri olduğu ve bunların farklılıklarımızdan geldiğini bir kişininse bir diğerine benzemediği gerçeği çoktan kabul edilmiştir. Bunların bilinmesine rağmen, mevcut yeteneklerin ve potansiyelin farkına varıldığı ve geliştirildiği takdirde bireyler çalışma yaşamında değer yaratan bireylere dönüşebilecektir. Öyle ise niçin eğitim sistemleri en başından henüz bir öğrenciyken çalışma yaşamının stresli dünyasına adım atmadan her birimize ait yeteneklerimizin keşfedilip kullanılmasına olanak sağlamamaktadır? Bu temel sorunun cevabının her ülke özelinde yanıtlanması gerektiği açık bir gerçekliktir.

2.5.3. Meritokrasi ve Liyakat

Meritokrasi kelimesinin önce kökenini incelemekte fayda vardır. Kökeni kavramın özünün anlaşılmasında oldukça yardımcı olacaktır. Bildiğimiz özü “emeritum” ve “krasi” köklerinin birleşmesi ile oluşturur. Latince kökenlidir ve daha eski Latince “merēre” yani hak etmek fiilinden türemiştir (etimolojiturkce.com, 2019). İngilizcede ise “meritocracy” şeklinde yer alan karşılığının kökü “merit” kelimesine dayanır. Bu kökende fazilet, erdem, yetenek, liyakat gibi anlamlar taşır. Bugün meritokrasi kelimesinin vaadi, kişinin kendi gayretiyle ve yetenekleri doğrultusunda herhangi bir ayrımcılığa maruz bırakılmadan hak ettiğini alabilmesi ayrıca buna dayanarak da yükselebileceği düşüncesidir. Böylelikle yetenekli ve yeteneksiz kişileri ayırabilen bunun yanı sıra performansı da sisteme dahil eden bir düzen oluşturulur (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 177). Anlaşılacağı üzere meritokrasinin işleyişinde liyakat sistemi kendini gösterir. Yetenekli kişilerin bu sisteme daha çok uyma eğiliminde olacakları bunun nedenin ise performanslarının temelinde yeteneklerinin dikkate alındığını bilmeleridir. Fettahlıoğlu ve

Demir'in (2014) tespitine göre, Morgan, Sisak ve Vardy'nin çalışmasında, bazı çalışanların yeteneklerinin diğerleri arasından sivrildiğini gördüğümüzde, bu kişilerin sisteme dahil edilmesi gerektiği savunulmuştur. Düşüncenin mantığının ise yine bu liyakat düzeninden ileri geldiği anlaşılmıştır. Yapılan bir diğer çalışmada en önemli konuların ve zorlu görevlerin yerini dolduran kişilerin insan kaynakları bakış açısıyla en becerikli veya en çalışkan kişilerce doldurulduğu ileri sürülmüştür. Yine bu çalışmada, iktisatçıların bakış açısıyla yaklaşıldığındaysa ender bulunan yeteneklerin ve yarattıkları katma değer, ücretlendirme sisteminden anlaşıldığı ileri sürülmüştür (Huselid vd, 2005).

Buradaki ayrışmada, daha önce değinildiği üzere çaba ve yetenek arasındaki farklılığı ortaya koyar. O nedenle sistemi oluşturan kişilerce belirlenmesi gereken önemli bir aşamada bu uygulamanın temeline koyacakları asıl verinin ne olacağıdır. Çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi konusunda hem fikir olmak kolayken yetenekli çalışanın ödüllendirilişi ise negatif yönlü bir ayrışma doğurulmamalıdır. Yetenek yönetimi uygulamalarındaki temel mantığın aslında doğru pozisyon için doğru niteliklere sahip kişileri bulabilmek, geliştirebilmek ve elde tutabilmek olduğu düşünülmektedir. Tek bir yetenek olmadığı gibi ihtiyaç duyulan tek iş ve de pozisyonda yoktur. Ayrıca açık bulunan çeşitli pozisyonların gerektirdiği işin yapısı ve doğası gereği sahip olunması beklenen yeteneklerin farklılaşması da oldukça doğal bir durumdur.

Meritokrasinin vaat ettiği düzen Türkiye özelinde incelenecek olursa liyakat kavramının altını tekrar çizmek gerekecektir. Yetenekleri doğrultusunda çalışmak isteyen pek çok kişinin amaç ve hedeflerine ulaşmalarındaki en büyük engellerden birinin liyakat sisteminin temellerinin sarsılması olarak gösterilebilir. Rekabet ortamının giderek büyüyüp etkisini gösterdiği işgücü piyasasının etkilerinin küçük ölçekli firmalarda daha çok hissedileceği sanılmaktadır. Bu veride bize bu tip firmaların yeteneği ve performansın yaratabileceği değeri kurum hedefleri arasına dahil etmemelerini açıklayabilir. Yetenek savaşlarına katılmakta aslında rekabet edebilirliğinde çağımıza uygun şekillendiği ve ileri seviyelere taşındığının kanıtıdır.

2.6. Yeteneğe Sahip Olma Mücadelesi

20.yy. dan 21. yy. a geçerken artan işgücü hareketliliği ve küreselleşmenin etkisi dolayısıyla farklı ülkeler ve kültürlerde etkileşimler oluşmaya başlamıştır. Bu etkileşimlerin sonucunda firmaların mevcut stratejilerinde yeniliklere ihtiyaç duyulmaya başlanmış yanı sıra rekabet ortamı oluşmuştur. Gelişen çalışma düzeni ve ilişkileri içerisinde

rekabet artık insanların nitelikleri üzerinden yaşanmaya devam eder hale gelmiştir. Koşullar arasında öne çıkabilmeyi sağlayan en önemli faktör çağımızda ise “yetenek” olarak kabul görmüştür. Yeteneğin öneminin fark edilmesiyle birlikte yetenek yönetimi uygulamalarının da devinim kazanması art arda gelmiştir. Devamında ise Genflux Kuşaklarından Y kuşağı çalışanları iş dünyasına girmeye başlamıştır. Y kuşağıninsa yüksek donanımlı, hırslı ve özgürlükçü bir yapıya sahip olması bu farklılıklarının da iş dünyasına yansması mevcut etkileşim sürecini hızlandırmıştır (Tümen, 2014: 30). Ardından gelen Z kuşağıninsa bu gelişme sürecini de çok daha farklı boyutlara taşıyacağı tahmin edilmektedir. Bu öngörüler ve bilgiler ışığında yetenekli çalışan için mücadele söz konusu olduğunda kuşak farklılıklarından ve rekabet koşullarından kaynaklanan gelişmelerin, yetenek kıtlığı sorunsalını ortaya çıkardığı anlaşılmıştır. Daha özelden incelenecek olursa yetenekli çalışana sahip olma konusunda bir mücadele söz konusu iken yetenekli çalışan konusunda firmaların eksiklik yaşamalarının sebepleri ve daha geniş kapsamla bu problem ele alınacaktır.

2.7. Yetenek Kıtlığı

Yeni nesillerinde işgücü piyasasına girmesiyle birlikte giderek farklılaşan ve dönüşen çalışma koşulları rekabet dünyasında yeni bir düzen içine dahil olmuştur. Çağımızda artık tahmin edildiği üzere, eğitim hayatına girdiğimiz dakikadan bu yana sürekli olarak bir adım önde olma yarışı her bireye empoze ediliyor. Bu yaratılan döngü içerisinde bir adım önde olma çabası insanların iş dünyasına adım atmalarıyla birlikte giderek olumsuz sonuçlar doğuran ve yıkıcı etkilerinin farkına varılması güçleşen bir süreci doğurabiliyor.

Bu rekabetin doğasından çok negatif yönlerini doğuran bir süreci gözler önüne serer. Tüm bunların toplamında firmalar artık insan kaynağı bulmakta zorlanmıyor. Firmalar eksikliğini çektikleri nokta, iş için gereken yeteneğe sahip kişileri veya kendi yetenekli çalışan tanımlarına uygun niteliklerdeki çalışanları istihdam edememektir. Bu aşamada üzerinde durulacak noktalar şunlar olabilir;

- Firmaların hangi boşlukları doldurmakta zorlandığı
- Hangi nitelikteki elemanların aslında firma için fark yaratabildiği
- Sonuç olarak bunun için neler yapılabileceği

Yetenek kıtlığının Türkiye ve Dünya genelinde hangi mesleklerde yaşandığını yani işverenlerin ne tür pozisyonları doldurmakta zorlandıklarını incelemek üzere iki farklı tabloya yer verilecektir.

Tablo 1:Dünya Genelinde Yetenek Kıtlığı: Meslekler

DÜNYA GENELİ	
Sıralama	Meslekler
1	Zanaatkâr
2	Mühendis
3	Teknisyen
4	Satış temsilcisi
5	Muhasebe ve finans personeli
6	Yönetici/idareci
7	Satış müdürü
8	BT personeli (programcı/geliştirici)
9	Yönetici asistanı/sekreter
10	Şoför

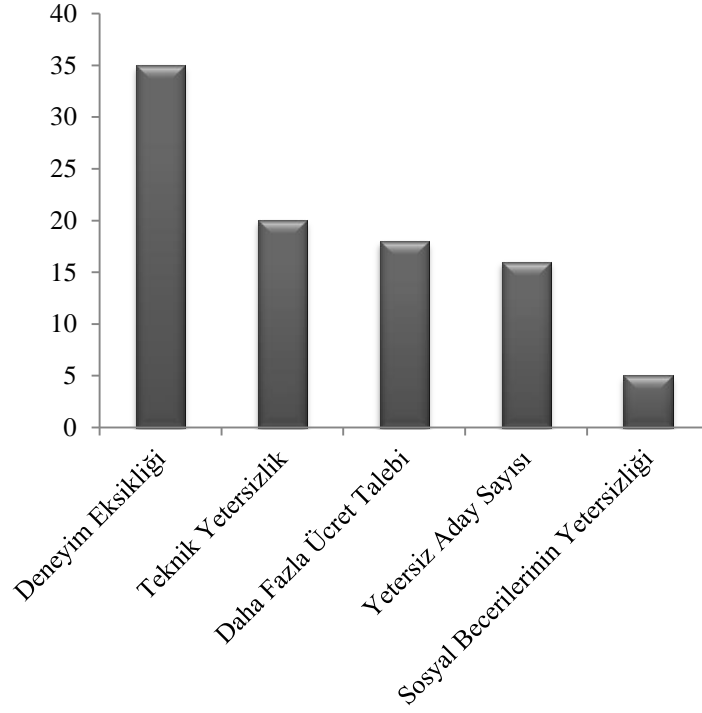
Kaynak: ManpowerGroup, 2016/17, <https://www.manpower.com.tr/arastirmalar/2016-2017-yetenek-acigi-arastirmasi>

Tablo 2:Türkiye Genelinde Yetenek Kıtılığı: Meslekler

TÜRKİYE	
Sıralama	Meslekler
1	Zanaatkâr
2	Mühendis
3	Nitelikli işçi
4	Muhasebe ve finans personeli
5	Teknisyen
6	Satış Temsilcisi
7	Üretim/makine operatörü
8	Restoran ve otel personeli
9	Pazarlama/halkla ilişkiler/iletişim personeli
10	Yönetici/idareci

Kaynak:ManpowerGroup,2016/17 <https://www.manpower.com.tr/arastirmalar/2016-2017-yetenek-acigi-arastirmasi>

ManpowerGroup' un yapmış olduğu çalışmalar sonucunda da anlaşıldığı üzere son 6 yıl içerisinde Türkiye ve Japonya'da yetenek kıtlığı artışı görülürken, ABD ve Çin gibi global piyasada yer alan ülkelerin oranlarında düşüş gözlemlenirken Çin'in dünya ortalamasının altında kalan oranları dikkate değer bir bulgu olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde bu oranları ortaya çıkaran faktörlerde ele alınmıştır. Sonuç olarak ortaya çıkan nedensellik faktörleri şu biçimde tabloya yansıtılabilir.



Şekil 2:İşverenler Pozisyonları Doldurmakta Neden Zorlanıyor?

Kaynak: ManpowerGroup, 2016/17, <https://www.manpower.com.tr/arastirmalar/2016-2017-yetenek-acigi-arastirmasi>

Tabloda yer alan faktörler Türkiye’ de ki yetenek kıtlığının nedenlerini göstermektedir. Bu sorunların benzerleri dünya genelinde de yaşanmaktadır. Çözüm olarak öncelikle artık deneyim eksikliği, teknik yetersizlikler gibi faktörleri ortadan kaldırmak adına Revature ve Adecco gibi kuruluşlar “*kendi yeteneğini kendin yarat*” düşüncesini benimsemişlerdir (Workforce, 2019). Bu düşünce bağlamında diğer firmalara personel sağlama amacı güden bu vb. firmaların artık kendi yetenekler için öğrencilerin giriş yapacakları endüstriye yönelik programların öğretilmesi formatında eğitim odaklı yatırımlar yaptıkları belirtilmiştir.

Bu bağlamda elbette ki firmanın kendi yetenek yönetimi algısı ve kapsamı doğrultusunda olmak üzere yaşadıkları yetenek eksikliğinin giderilmesi için çözüm yolları üretilebilir hale gelmiştir. Tabii bu sadece mevcut tespit edilen çözümlerden sadece biridir. Ayrıca bir diğer kıtlık nedeni sayılan ücret talebi hususunda da yine Bullhorn’un

alışan adaylar üzerinde yaptığı bir araştırmada adayların %78'i firmaların eğer piyasada yetenekli çalışanlar için rekabet edebilmek istiyorlarsa verilen ücret miktarını artırmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Workforce, 2019). Birer alışan olarak sürece dahil olan kişilerin konuya ilişkin fikir ve görüşlerine dair bu ve benzeri çalışmaların mevcut sorunun zmne yönelik geçerli verilerdir.

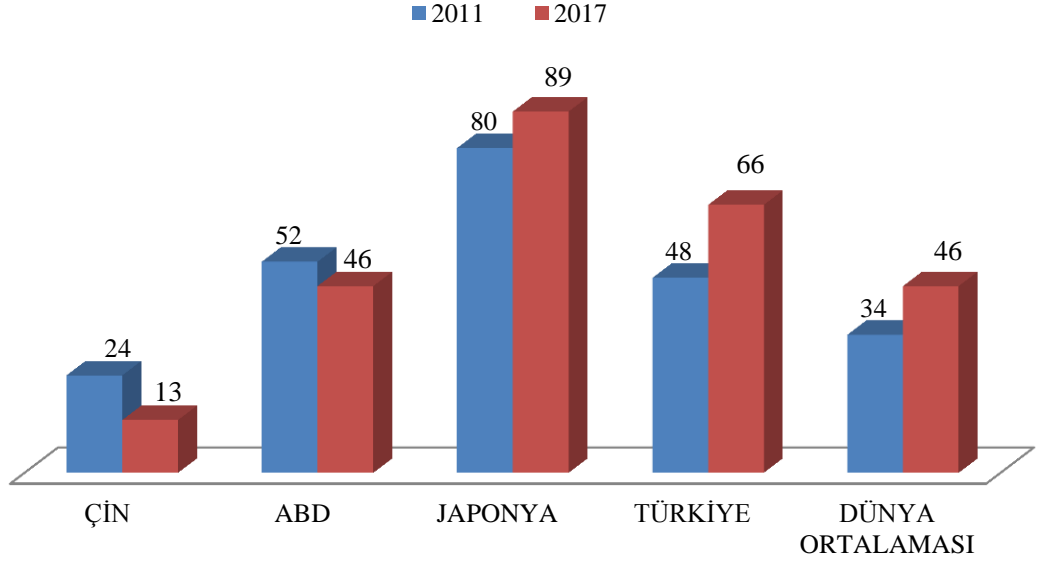
Tablo 3: Hangi Görevler En Büyük Farkı Yararır?

	Stratejik	Destek	Fazlalıklar
Özellikleri Tanımlama	Doğrudan stratejik etkisi vardır ve bu konumdaki kişilerin arasında, yükselme potansiyeli ifade eden, yüksek performans çeşitliliği gösterir.	Stratejik konumları destekleyerek dolaylı bir stratejik etki sağlar ve çabalar için bir temel oluşturarak düşüş riskini asgariye indirir. Veya potansiyel bir stratejik etkisi vardır ama o konumdaki kişiler arasında çok az performans çeşitliliği gösterir.	Şirketin çalışması için gerekli olabilir ama çok az stratejik etkisi vardır.
Yetki Kapsamı	Özerk karar verme	Normal olarak, belki bir süreç ve prosedürlerin izlenmesi zorunludur.	Çalışmada çok az takdir yetkisi
Ücret paketinin birincil belirleyicisi	Performans	Görev düzeyi	Piyasa fiyatı
Değer yaratma üzerindeki etkisi	Geliri önemli ölçüde artırarak veya maliyetleri düşürerek değer yaratır.	Değer yaratan konumları destekler.	Çok az olumlu ekonomik etkisi vardır.
Hataların doğurduğu sonuçlar	Çok yüksek maliyetli olabilir ama kaçırılan gelir fırsatları şirket için daha büyük olabilir.	Çok yüksek maliyetli olabilir ve değeri yok edebilir.	Çok maliyetli olması gerekmez.
Yanlış kişiyi işe almanın doğurduğu sonuçlar	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları açısından önemli bir masraf	Yerine birisi alınarak oldukça kolaylıkla telafi edilebilir.	Yerine birisi alınarak telafi edilebilir.

Kaynak: Mark A. Huselid, Richard W. Beatty, and Brian E. Becker, HBR, 2005, <https://hbr.org/2005/12/a-players-or-a-positions-the-strategic-logic-of-workforce-management?autocomplete=true>

Çalışan portföyünün her bir firma özelinde farklılık gösterdiği tahmin edilse de bazı çalışanların niçin diğerlerinden önde tutulabildiğini anlamak gerekli olacaktır. O nedenle yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere firma içinde farklı konumlarda yer alan çalışanların değerlendirilmesi yapıldığında ortaya çıkan farklılıklar anlaşılabilir olacaktır. Stratejik konum nedir, kimleri bu konumda görmek mümkündür veya destek pozisyonunda sayılan bir çalışanı kaybetmenin yarattığı etki ile kıyaslama yapılırsa kritik pozisyonların farkı ne olacaktır bu tip sorulara yanıt bulabilmek önemli olacaktır. Bu

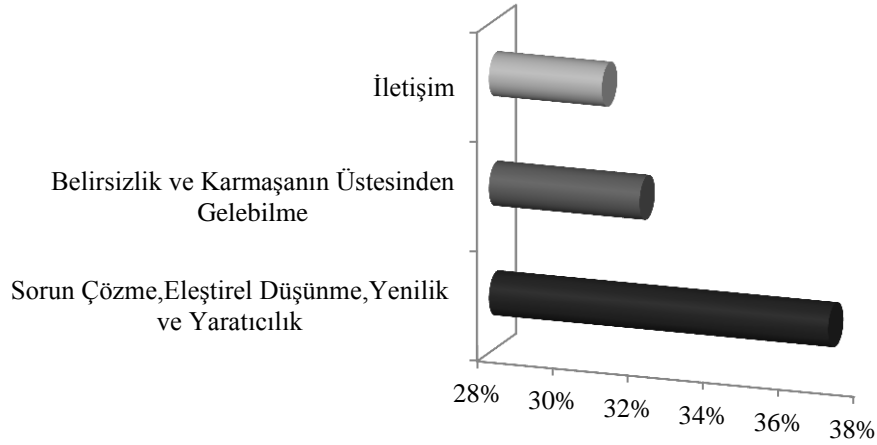
konuda firmalarında bu özet tabloyu görebilmeleri açısından öz değerlendirmesinde bulunmaları öngörü sağlayan bir bakış açısı olabilir.



Şekil 3: Yetenek Kıtılığının Son Yıllardaki Değişimleri

Kaynak: ManpowerGroup, Compare Talent Shortages Over Time, 2019, <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage#shortagebycountry-changevertime>

Araştırmalar sonucu dünya genelinde yaşanan yetenek kıtlığı 2017 senesi itibari ile %46 olarak belirlenmiş bu oranın altında kalan ülkeler arasında ise, İspanya, Fransa, Birleşik Krallık ve Çin yer almıştır (Statista, 2019).



Şekil 4: İlk Üç Sıradaki Sosyal Beceri Eksiklikleri

Kaynak: Society For Human Resources Management (SHRM), 2019, Global Skills Shortage: 4, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20Skills%20Gap%202019.pdf>

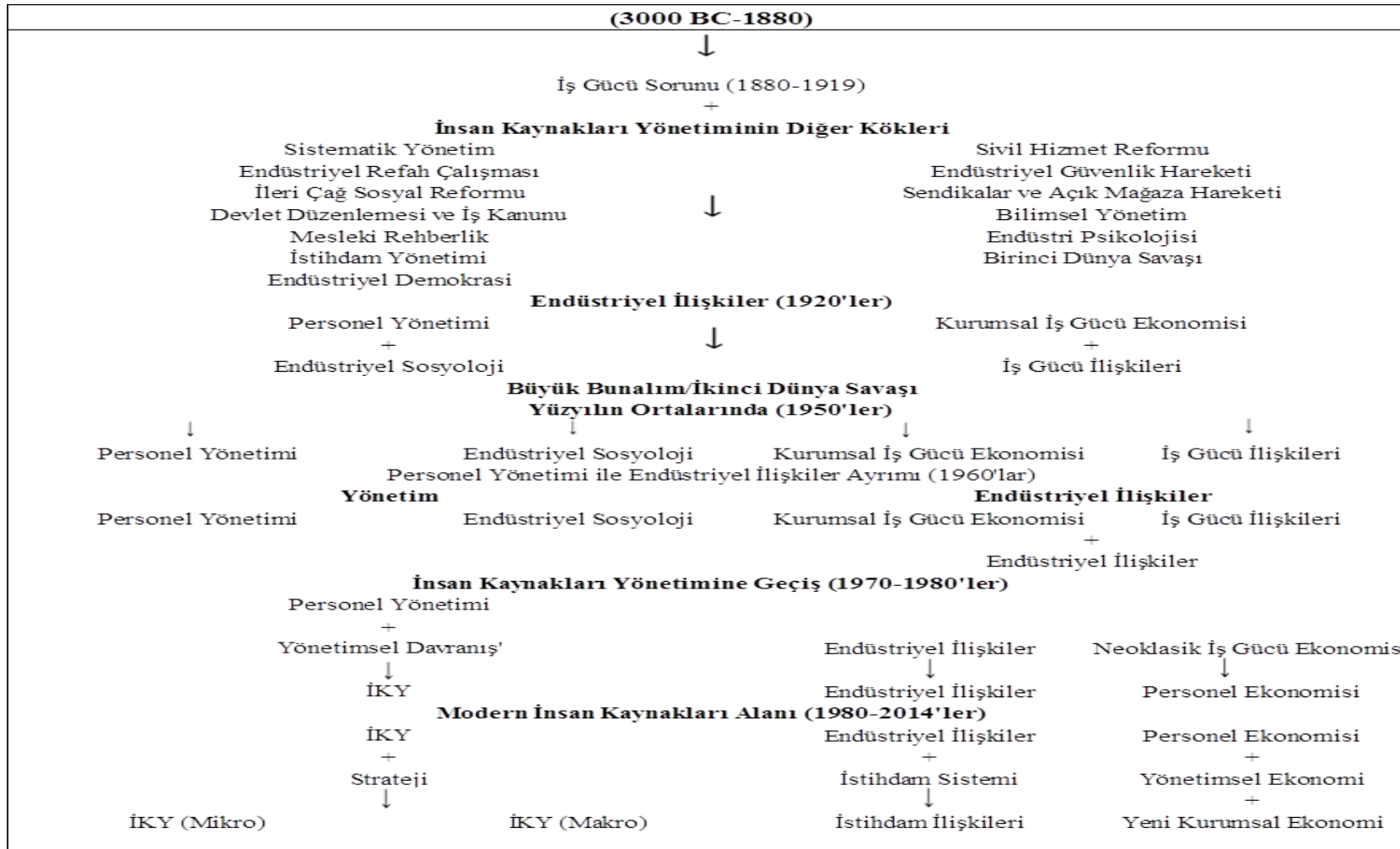
Küresel çapta bakıldığında dünya ülkelerinin yukarıda belirtilen grafikte görüleceği üzere sosyal beceriler başlığındaki yetenekler kıstasında eksiklik yaşadıkları anlaşılmıştır. Bunların sıklığı incelendiğinde en çok sorun çözme ve eleştirel düşünme, yenilik ve yaratıcılık nitelikleri başlığında eksiklik yaşandığı anlaşılmıştır. Araştırma doğrultusunda belirtilen bu niteliklere sahip olması gereken birim çalışanlarının belirlenmesi ve bu yetenekli kişilerin elde tutulması hususunda çözümler geliştirilebilmesi gerektiği yorumu yapılabilir.

2.8. Türkiye’ de İnsan Kaynakları Süreci

İnsan kaynaklarının gelişimi 1980’li yıllara dayanmakla birlikte bu yaklaşım Türkiye’de ilk olarak 1984 senesinde ortaya çıkmıştır. PerYön Dergisi’nde bahsedilen bu kavram ancak 1990’lı yılların sonlarına doğru bir mesleki tanım kazanmıştır (Erçek, 2006). İnsan Kaynakları Yönetimini anlatmak gerekirse;

“Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, katkıda bulunan tüm çalışanların verimli ve etkili bir şekilde örgütlenmesini ve motivasyonu sağlayan bir süreçtir” (Bayraktaroğlu, 2015).

Gelişim aşamaları özetle aktarılacak olursa Sanayi Devrimi'nden sonra çalışma yaşamında ki gelişimde insan faktörü ortaya çıkmış gelişen yasal süreçlerle birlikte çalışanın haklarının belirlenmesi ve bu çerçevede aslında sanayi toplumu bilgi ve iletişim toplumuna doğru dönüşmeye başlamıştır. Aşağıdaki tabloda da bu gelişim aşamaları basamak basamak gösterilerek insan kaynakları yönetiminin çerçevesi çizilmiştir.



Şekil 5: İnsan Kaynakları Tarihsel Süreci

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Giderek değişen toplum yapısı Personel Yönetimi gibi meslekleri öne çıkarmış ve gereklilik halini almasıyla da çalışma yaşamında yer edinmiştir. 20. yüzyılın son dönemlerinde küreselleşmenin de etkisiyle salt olarak endüstri ilişkileri, hukuksal süreçlerin ve çalışma psikolojisi adına izlenen bakış açılarının yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Hawthorne araştırmalarında ise verimlilik ve üretim ön planda tutulurken izlenen yöntemlere göre çıktılar artış göstermiş verimlilik görülmüş ancak verimliliği etkilen büyük ölçüdeki etkenlerin bireysel faktörler olduğu ileri sürülmüştür (Fındıkcı, 2006: 6-9). Türkiye’de personel yönetiminden İnsan Kaynakları bakış açısına dönüşümünü sağlayan dolaylı ve doğrudan itici faktörler arasında, teknolojinin gelişmesi ile çalışma biçimlerine yansımaları, işgücü piyasasındaki nitelikli elemana verilen önemin artması, rekabetin giderek yoğunlaşması söylenebilir. Dolayısıyla personel yönetiminin işlevlerini yerine getirememesi de bu yönetim biçimini doğurmuştur.

2.8.1. Performans Değerleme

Performans değerleme sistemleri, çalışanın gösterdiği performansı değerlendirme ardından da onu geliştirmeyi hedeflemektedir. Performans Yönetimi olarak bilinen bu uygulamada ise hedeflerin planlanmasıyla başlar.

Çalışanların yıl içerisindeki gösterdikleri performans değerlendirilir ve bunun karşılığında ücret artışı, prim veya işten çıkarma, rotasyon vb. eylemler ile süreç devam eder. Bir sonraki değerlendirme aşamalarında ise eski performansa göre kıyaslama yapılabilir ve terfi işlemlerinde bu çıktılar göz önüne alınır (Demircioğlu, 2010). Yeni bir çalışan işe alınacağı zaman yine bu sistem devreye girer ve kişinin bilgisi, yetkinliği ve yetenekleri göz önüne alınarak incelemeye tabii tutulur. Sonuca göre işe alım gerçekleşir ya da olumsuz sonuçlanabilir (Terlemez, 2013: 91). İşe alınan bir kişi veya mevcut çalışanın istenilen niteliklere sahip olması ve arzu edilen çıktıyı sunabilmesindeki en önemli değer yetenektir.

Performansların değerlendirilmesinde verimli ve yüksek potansiyel taşıyan bu kişiler tespit edilir ve mevcut pozisyondaki iş için uygun olan eleman oldukları düşüncesi elde edilebilir. O nedenle yetenek yönetimi uygulaması içerisinde performans değerlendirme sisteminin aktif ve etkin şekilde yardımcı faaliyet gösteren bir sistem olabilmesi mühimdir. Bu etkinliğin sağlanmasında kullanılan yetkinlik temelli performans değerleme, 360 derece performans değerleme gibi yöntemlerde yer verilmektedir. Tür-

kiye özelinde firmaların neredeyse yarısı bu yöntemi uygulamakta ancak yöntemi asıl kullanım amaçları prim vermek, kıdeme göre maaş artışı sağlamak, işten çıkarmada gerekli gerekçelerin oluşturulması gibi alanlarda rol almaktadır (Zeylan, 2007).

2.8.2. İşgücü Devir Oranları

İşgücü devir oranının (turn-over) ardından doğan maliyetler işletmelerin istemediği bir sonuçtur. Özellikle yetenekli çalışanların ortaya çıkardığı çıktılar ve katma değer yaratmaları dolayısıyla bir yeteneği kaybetmek beraberinde sağladığı bu artı yanları da birlikte götürüleceği anlamını taşır. Dolayısıyla bir çalışanı kaybetmek onun için verilen eğitimlerinde hibe edilmesidir. David Sears'ın 2002 senesinde yapmış olduğu bir çalışmada işgücü devir oranlarına bakıldığında bir çalışan grubu için bu oran %20'ler de iken yetenekli çalışanlar için oranın %50'ler de seyrettiği tespit edilmiştir. Neredeyse iki kata yakın bir fark olduğu da açıkça görülmüştür. Hal böyle iken yetenekli çalışanların yarattığı değeri Pareto Kuralı perspektifinde değerlendirildiğinde, göze alınması gereken doğacak maliyetlerin dikkate değer olduğu düşünülmektedir (Ceylan, 2007: 90). Kullandıkları teknolojiyi yenileyerek, yeni bir yapılandırmaya giden işletmelerde ise, maliyetlerini azaltmakta ve yetenekli adaylar tarafından seçilen bir işletme konumuna gelirken, böylelikle işgücü devir maliyetlerinde de önemli oranda bir azalma olmaktadır (Racz, 2000). Çalışma sistemlerine gelen yenilikler (teknoloji vb.) ile gelişmelere uyum sağlanabilmekte ise iş gücü devir oranlarının düşmesi amacıyla da insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulamaları gibi stratejilere firmalarda yer verilebileceği düşünülmektedir.

2.8.3. Ücret ve Terfi

“Ücret, belirli bir zaman dilimini kapsayan çalışma sonucunda elde edilen sabit miktardaki gelirleri ifade eder.” (Dolgun, 2012: 200). Firmalarınsa kendi işleyişlerine göre oluşturdukları bir ücret politikası olabilir. Ücretin yetenek yönetimi içinde ise bir ödüllendirme aracı olarak görülebileceği sanılmaktadır. Aynı zamanda yetenekli kişilerin işe alımında cezbedebilmek için kullanılan bir aracı ya da yeteneklerin elde tutulması aşamasında etkin rol oynayabilecek bir faktör olduğu düşünceleri de bulunmaktadır (Huselid vd, 2005).

Ücretin artışı, performans değerlendirme sistemine göre günümüzde yapılabilen bir uygulama olarak karşımıza çıkabilmektedir. Performansın istenilen sonuçlar vermesinde yeteneğin ne derece etkin rol oynadığına değinilmiştir. Dolayısıyla yetenekli çalışanların

değer yaratan ve katkı sağlarken istenilen sonuçlara ulaşmada önde geldikleri düşünceyle, kişinin kariyer basamağında yükselmesine izin verilebilir. Böylelikle kişinin gösterdiği çaba ve emeğinde yöneticiler tarafından fark edildiği anlaşılmış olur. “Gemini Consulting” danışmalık firmasının yürütmüş olduğu bir çalışmada 13 ülke kapsamında görüştüğü 10.000 çalışanın işini değiştirmeye eğilimli oldukları ve çalışmakta olan kişilerin %44’ü nün ise terfi imkanı için işlerini değiştirebilecekleri sonucu ortaya çıkmıştır (Frank vd, 2004: 13).

Aslında çıkan bu araştırma sonucundan ilerleyerek şöyle bir yorumlama yapılabilir, neredeyse katılımcıların yarısı iş değiştirmeyi terfi için göze alabilmiştir. İş değişikliğinin getirdiği pek çok sıkıntıda rahatça tahmin edilebilecekken kişiler yine de terfiye karşılık bunu göze alabileceklerini söylemişlerdir. Böylelikle aslında çalışanların hak ettikleri değeri alabilme pahasına risk yaratan eylemlere de girişebilecekleri anlaşılmaktadır. Ayrıca geri bildirim yöntemi olarak da görülebilecek bir yöntem olan terfi, kişileri elde tutma konusunda da firma politikaları arasında yer alabilir. Böylelikle performansına güvenen ve hak eden çalışanların konfor alanı sayılabilecek bildikleri iş ortamı ve işten ayrılmayı göze almalarının önemli bir bulgu olduğu açıkça görülmektedir. Yetenek yönetimi stratejilerinde terfinin bu nedenle dikkate alınması gerektiğinin altı çizilebilir.

2.8.4. İş Analizi

“İş analizleri en genel ifadeyle bir işletmedeki işler hakkında sistematik şekilde veri toplanmasını ve bu verilerin değerlendirilmesini ifade eder.” (Dolgun, 2012:61)

İşin gerekliliklerine ve değerlerine uygun yeteneklerin kişide mevcut olması halinde mevcut işe uyum sağlamak mümkün olacaktır. Basit bir işleyiş öngörüsü olarak bu savın gerçekleştirilebilmesi mesleğin ihtiyaç duyulan niteliklerini bilmeyi gerektirir (Ünsal, 2014:158). Bu aşamada devreye iş analizi uygulamaları girer. Bir firmada bahsedilen yetenek ve becerileri ölçebilmenin bilindik ve sonuç veren yöntemlerinden ilki iş analizleridir.

İnsan kaynakları yönetiminin etkin olabilmesi için iş analizlerinden faydalanmak gerekir. Nedeni ise iş analizinin amaçları ele alındığında açıkça kendisini gösterecektir. Bu amaçlar, çalışan tedarigi ve seçilmesi, insan kaynakları plânlaması, eğitim ve geliştirme programları, ücret politikaları, sendika ile olan bağlantılar, performans değerlendiril-

dirme sistemi biçiminde özet olarak aktarılabilir (Dolgun, 2012:62-63). Ancak yetenek yönetimi süreçleri ile bağlantı kurulması gerekirse görev tanımı, çalışan nitelikleri, işin gerekliliklerinin açık ve net ortaya koyulması, eğitim ve geliştirme programlarının temel planlamasını yapabilme ve işe alım süreçleri gibi kısımlarda özel olarak bir ilişkilendirme yapılabilir. Yetenek yönetimini uygulamaya başlayacak firmaların iş analizi yapıyor olmaları durumunda bu yeni insan kaynakları stratejilerine daha kolay adapte olabilmelerinin mümkün olacağı sanılmaktadır.

2.9. Bireylerin Çalışma Performansını Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler

Ghorbani, Ghramaleki ve Watson (2005) kendini tanımayı “psikolojik ve davranış düzenlemesi” olarak nitelendirir. Bu şekilde, kendini daha iyi tanıma eğiliminde olan bireylerin davranışlarını şekillendirmesi, özerk bir birey olabilmesi, çevresiyle olan iletişimlerinde bir denge oluşturması sağlanmış olur (Deniz ve Erözkan, 2017:1-401). Aktarılan düşüncenin hem çalışan hem işverenlerce dikkate değer olduğu düşünülmüştür. Kendini tanımayı bir işletme bazında düşünerek firma politikalarınca öz eleştiri yapabileceği şeklinde de değerlendirilebilir. Kısaca, çalışanlardan yöneticilere ve de işverenlere değin kendi firmalarını tanıma ve ne durumda olduğunun farkına varılması da altı çizilmesi gereken bir değerlendirmedir.

2.9.1. Motivasyon

Yetenek yönetimi uygulamasının en kritik yönleri, yetenekli çalışanlar üzerinde oluşturduğu bağlılık ve motivasyon etmenleridir. Uygulamanın stratejisi firmalara hem finansal hem de örgütsel manada olumlu geri dönütler sağlayacaktır. Bunun nedeni yetenekli çalışanlara hem doğru pozisyonun hem de çalışanın performansını destekleyici nitelikte uygun bir alan sağlayacak olmasıdır. Tüm bu yankılarda, piyasada sürdürülebilir bir rekabet gücünün elde edilmesini sağlar (Collings ve Mellahini, 2009). Motivasyon kelime anlamıyla TDK’ nın tanımlamasıyla “*isteklendirme, güdüleme*” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2019). Güdü ise psikolojik kaynaklarda şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir organizmanın enerjisini bir hedefe doğru yönlendiren, belirli bir fizyolojik ya da psikolojik uyarılma durumu veya kişinin davranışının nedeni, açıklaması“ (Psikoloji Sözlüğü, 2019).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere motivasyon, kişinin içsel sürecini anlatan devamında ise bu süreci davranışlarına yansıttığı bir kavramı ifade etmektedir. İnsan kaynakları stratejilerinin gelişiminde de artık sadece somut etkenlerle ilgilenilmediği

gibi bu uygulamaların en yeni oluşumu olan yetenek yönetiminde de soyutluk oldukça büyük yer teşkil etmektedir. Motivasyonda bu soyut etmenlerden biri olarak yetenek yönetimi içerisindedir. Rekabet koşullarının günümüz şartlarında oldukça çetin olduğu ve bu süreci artık lehlerine olacak şekilde değerlendirmek isteyen firmalarda, motivasyon faktörünün yarattığı ve yaratacağı etkinin farkındadır. Yetenekli çalışanları tespit etmek ve işe almakla yetenek yönetimi sürecinin bitmediği böyle soyut etmenlerle daha net anlaşılmaktadır. Rekabet piyasasında Yetenek Savaşları sürerken arzu edilen çalışanın çalıştırmaya başlamış olmak dahi bilindiği üzere yetersiz kalmaktadır. Yetenekli çalışanın doğru pozisyonda çalışma yaşamına başlaması önemli olsa da zaman içinde çalışanın motive eden girişimler ve destekleyici unsurlar olması gerekmektedir.

Bu unsurları motivasyon kuramları arasından Herzberg'in "*Work and the Nature of Man*" adlı kitabında bahsettiği şekilde dışsal ve içsel faktörlerle kısaca açıklamak yeterli olacaktır. İçsel faktörlerde, başarıma, tanınma, gelişme ihtiyaçları, sorumluluk alabilme, işin aslı ve ilerleme gösterme yer alırken dışsal faktörlerde ise; örgüt politikası, statü, yönetim, özel yaşamdan kaynaklanan ihtiyaçlar, güvenlik ve gözetim yer almaktadır (Miner, 2005:61).

Sürece zemin hazırlayan içsel ve dışsal faktörlerin yetersizliği, uygun olmayışı veya yokluğu ise motivasyonun olumsuz anlamdaki eylemsel yansımalarını görmemizi sağlar (Yıldırım, 2017:59). Bunlar tükenmişlik, tatminsizlik gibi yansımalar olabilir. Ardından bireyin iç şartlarının normalin dışına çıkmasıyla bir dengesizlik hali meydana gelmiştir ve sonunda kişi normal durumuna dönmek için zamanla içsel dürtüleri tarafından güdülenecektir yani *Homeostatisi* yaşayacaktır. Yaşanan durumun etkisiyle normale dönmeye çalışan bireyler, işte verim düşüşü gibi olumsuzluklar yaşamaya başlayabilir ve ardından da işten ayrılma isteği ile baş başa kalabilirler.

Berglas'ın (2006) da bahsettiği üzere "*birinci sınıf oyuncular yani yetenekli çalışanların motivasyonunu eğer bir McKinsey veya Goldman Sachs gibi firmalar değilse-niz bu çalışanların yerini doldurmanızda çok çaba gerektirecektir*" O sebeptendir ki öncelikle yetenekli çalışanların ne istediğini bilmek gerekir. Bu çalışanların motivasyonları güçlü olsa dahi görünmeyen yüzde kırılğan yapıda oldukları sanılmaktadır. Motivasyonu koruyabilmekse ancak o durumda çalışanın takdir edilmesiyle mümkün kılınabilir. Ücret artışı, terfi gibi yöntemlerinde psikolojik olarak çalışanın motive edici nitelikte olduğu bilinmektedir. Fakat uzun vadede ve yarattığı etkiler incelendiğinde yetenekli

çalışanlar üzerinde takdir edilme kadar etki görülmediği anlaşılmıştır. Hali hazırda bu da motivasyonun yetenekler üzerinde ne derece önem arz ettiğinin altını çizer. Sürecin ve yeteneklerin yarattığı farkın bilincinde olan hiçbir yönetici de birinci sınıf oyuncularını kaybetmek niyetinde olmayacaktır. Kısacası yöneticilerin bu çalışanlara tükenmelerini istemediklerini anlatabilmeleri gerekmektedir.

Yanı sıra yeteneğin takdir edilmesine de çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bireysel performansa dayalı olarak yetenekli çalışanların öne çıkarılmasının ekip uyumunu ve fikir alışverişi ve üretimini bozacağı konusunda kaygılar söz konusudur. Ek olarak takdir etmenin zayıf öğrenme davranışına iteceği ve diğer çalışanların performansında motivasyon kaybı dolayısıyla düşüşlerin söz konusu olabileceği endişesi de mevcuttur (Keçecioglu, 2017). Eleştirilerde ki kaygıların haklı yönleri elbette ki vardır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken ince bir çizgi ile farklı bir çözüm üretilebileceği düşünülmektedir. Başta yeteneğin kutsallaştırılması ve ayrıcalıklı görülerek diğer çalışanlardan üstün çalışan sınıfı olarak bir grubu ayırtırmak eleştirilerin başlamasına sebep olabilir.

Fakat burada amaç doğru kişilerin doğru pozisyonlarda yarattığı farkın öneminin herkes tarafından bilinmesi gerektiğidir. Takdir etme yöntemini bir diğer çalışandan üstün olduğunu vurgulayacak biçimde yapmak elbette ki ekip çalışanları arasında sorunlara neden olacaktır. Bu motive aracının ve diğer yöntemlerin doğru biçimde uygulanması ve en önemlisi de doğru bakış açısıyla yansıtılması en az kişilerin bağlılıklarını körüklemek kadar kilit bir noktadır. Ayrıca diğer çalışanlara değersiz hissettirerek yapılan hiçbir yönetim harcanan yatırım istenilen sonucu zaten veremeyecektir. Her firmanın kendi özelinde yürütmek istediği yetenek yönetimi kapsamı farklı olacaktır. Kilit pozisyonlar belirleyip o doğrultuda alanı daraltarak da ilerlemek mümkün iken tüm çalışanların potansiyelini uygulama ile keşfedip değer olarak firma bünyesine katmakta mümkündür (Ceylan, 2007: 59). Burada ki kilit nokta yetenek yönetimine harcanacak zaman, finansal kaynaklar ve yürütücülerin amaç doğrultusundaki beklentileridir.

2.9.2. Örgütsel Bağlılık ve Kuruma Duyulan Güven

Bir çalışanın günün önemli bir kısmını geçirdiği işyeri ve icra ettiği mesleğin önemini anlamak gereklidir. Geçirilen süre içinde kuruma duyulan güven ve bunun önemli bir eklentisi olan örgütsel bağlılığın oluşturduğu etkiler çok çeşitlidir. İnsan varlığı zamanının önemli bir bölümünü kapsayan her türlü somut ve soyut her bir olgu ya da varlıkla bir ilişki kurma yanlısıdır. Yeteneğin doğuştan geldiği ve insanın benliğiyle

birlikte var olduğu düşünöldüğü varsayımından hareketle, kimliğinin bir parçası olan nitelikleriyle bir mesleği yapmak tahmin edileceği üzere çarpıcı bir değere sahiptir. Bu amaçla yola çıkıldığında yetenekleriyle eşleşen bir işe sahip bireyin dahil olduğu kuruma karşı güven duymasının kişi üzerinde yaratacağı olumlu etkiler kayda değerdir.

Güven kişiye öncelikli olarak kişinin stres seviyesini düşürürken örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda is negatif yönlü etkiler yaratır. Bunun nedeni performans göstereceği markaya ve çalışanlarına olan güvenin kişide rahatlık hissi yaratacağı dolayısıyla da etkin ve verimli işler ortaya koyacağıdır. Fakat örgütsel bağlılığın artı olarak görülebilecek yönleri çok iken stres seviyesindeki etkisi sorumluluk hissini çalışan üzerinde yarattığı etki, görünmez ama bir o kadar da farkedilebilir bir baskı hissi yaratacağı aşıkardır. Bu bağlılığın meydana getirdiği bir diğer sonuçlar silsilesi şöyledir; devamsızlık yapma, işgücü devir oranlarının yükselmesi, işten ayrılma isteği ve işe geç kalma gibi sonuçların ortaya çıktığı görölmüştür.

Örgütsel bağlılığın artması ile işten ayrılma isteği gibi negatif yönlü düşüncelere daha düşük oranlarda rastlandığı görölmüştür (Ceylan ve Demircan, 2002: 57-69) Ayrıca örgüte olan bağlılığın iş tatminini, motivasyonunu ve aynı zamanda da performans verimliliğine olumlu bir ivme kazandırdığı pek çok çalışma tarafından da tespit edilmiştir. Ancak stres düzeylerine bakıldığında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt içi yaşanan sorunlardan daha fazla etkilendikleri buna ek olarak verilen görev ve sorumlulukların fazlalığı karşısında yaşanan stres boyutunun örgütsel bağlılığı düşük olan kişilere oranla çok daha yüksek olduğu görölmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-194).

2.9.3. İş -Yaşam Dengesi

İşverenlerin veya yöneticilerin iş tatmini konusunun önemini kavrayabilmesi çalışan psikolojisi ve verimliliği adına kilit bir noktadır. Firma içi yönetim biçimlerinin, ast-üst ilişkilerinin hem çalışanı hem de somut anlamda firmanın gelişiminin seyrini belirlediği açıktır (Turgut ve Mert, 2014: 80-81). Bu ilerleme sürecinin bir parçası olan işçi ve işçilerin yüksek verimlilik ve motivasyonu tümevarımcı yaklaşımla genel işleyişin temel basamaklarıdır.

Bir meslek sahibi olmak veya bir işe sahip olmak uzun süreli bir sürecin kazanımı olarak hayatlarımıza dokunur. Bu uzun dönemin, oluşum sürecinde harcanan mad-

di kaynaklar, eğitim alma, manevi yorgunluklar hepsi bu kazanım için gereken hammaddelerdir. Tüm bu kademelerin sonunda varılan noktada toplumda belirli bir statü edinmiş, kazanç sağlamış ve psikolojik anlamda değerli hissedebilmiş olmak amacı veya hayaliyle başlanılan girişimin sonuçları, zorluklarla çarpışmak durumunda kalabilir. Buradan hareketle bireylerin çalışma hayatı için edindikleri mesleki konumların sadece “yeri kolayca doldurulabilir” bakış açısıyla görülmesi hem çalışanı (insanı) hem de değer biçilen görevin dikkate değer olmadığı algısının oluşmasına neden olacaktır.

Yetenekli çalışan kimdir, yetenek nedir gibi sorulara doğru ve firma politikaları gereği tatmin edici yanıtlar verebilmek işte tam da bu nedenle oldukça değerlidir. Yetenekleri doğrultusunda doğru alanda konumlandırılabilen ve gelişimi sağlanan bir çalışanın firma karına katılımının da sermayedar bakış açısıyla sektörde varlığını sürdüren işverenleri oldukça tatmin edecektir. Bunun nedeni yetenek savaşları bölümünde değinildiği üzere fark yaratan ”yıldız veya diğer bir söylemle birinci sınıf oyuncular” çalıştırmanın yarattığı etkidir (Frick, 2014)

İş analizi, performans yönetimi gibi yöntemlerin de bu anlayışın işlevsel biçimde hayata geçmesinde katkısının büyük olacağı düşünülmektedir. Görev tanımı işin gereklilikleri ve işe uygun personelin seçilmesi, personele uygun hedeflerin belirlenmesi aşamasında bu analizlerin yapılabilmesi iş tatmininin sağlanması hususunda en büyük katalizör görevini görecektir. Severek yapılan ve karşılığında elde edilen değer kişinin doyum noktasına ulaştırabilmesi zaten her firma yöneticisinin isteyeceği sonuçtur.

2.9.4. Stres

Roskies’e göre (1994) stres kavramı ilk kez 17.yy. da orta çıkmış bu kavram ilk olarak fizik alanında Robert Hook tarafından kullanılmıştır. Bir esnek olduğu düşünülen bir cisme uygulanan dışsal güçler ile bu nesne arasındaki bağıntı incelenmek istenmiş bu etkileşim içinde stres kavramı kullanılmıştır (Sosyal, 2009: 19) Aslında ilk yapılan tanımın dönüşümüyle günümüzde psikoloji alanında stres daha çok “zorlanma ve baskı altında hissetme” ifadeleriyle tanımlanmaktadır (BÜREM, 2019). Bu zorlanma hissinin nedenleri arasında sıklıkla rastlanan etmenler, iş aile ve özel yaşam arasında bir denge olmaması, yapılan işe uygun yeteneklere sahip olmama, olumsuz örgüt ikliminden etkilenme, zaman baskısı ve günümüzde de en çok rastlanılabilecek negatif etmen olan belirsizlik hissi. Belirsizliğin öncelikli olarak bireyin kariyer yaşamında geleceğini gö-

rememesi yaşadığı bu güvensizlik duygusunun da strese neden olması beklenen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Nitekim bu belirsizliğin çalışanların görev tanımlarına dair de yaşanması bu zorlanma duygu durumunu körükleyen bir diğer etken olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bahsedilen bu nedenlerin insan fizyolojisinde ve psikolojisinde elbette beraberinde getireceği yansımaları olacaktır. Özellikle iş yaşamındaki stresin yarattığı etkilere bakıldığında; baş ağrısı, baş dönmesi, yorgunluk hissi, unutkanlık, odaklanma güçlüğü, gerginlik hissi, mide bulantısı, takıntı boyutunda ki olumsuz düşünceler gibi pek çok sorun ortaya çıkabilmektedir (Aksoy ve Kutluca, 2005: 462). Yapılan bazı çalışmalara göre ise stresin belirli düzeylerde olması ise insan vücudunda ve psikolojisinde olumlu sonuçlarda doğurabilmektedir. Stresin bu çeşidi “*östres (eustres)*” olarak bilinmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda da düşük düzeyde ki bu stresin zihni tetikte tuttuğu ve çalışma performansını artırdığı yönünde bulgularda mevcuttur (Steers, 1994: 545)

Çağımızda artık stresten yoksun bir yaşam sürebilmek bu kadar çok dışsal faktöre maruz kalırken pek de kolay değildir. O nedenle sıklıkla iş yerlerinde de düzenlenen insan kaynakları temel politikaları arasında stresle mücadele etme eğitimlerine yer verilmektedir. Bir diğer dikkat çeken husus ise işe alımlarda adaylarda stresli ve baskı altında ki ortamlarda çalışabilme gibi nitelikler aranmakta ve bu geçeklik kabul edilmektedir. Yürütülen çözüm politikaları arasında çeşitli eğitimler verilse dahi aday henüz işe alınmadan önce dikkat edilmesi gerektiği düşünülen hususun adayın mevcut pozisyonu ve işi gereği sahip olması gereken yetenek ve donanımlarının olup olmadığına bakılmasıdır.

Belki de böylelikle sonraları kaçınılmaz olarak maruz kalınacak stres faktörlerinin temelden en aza indirmek mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda stresin öneminin farkına varılması ve çalışma ortamlarında bu etkenin en aza indirilmesi en azından kişilerin performanslarını ve hem ruhsal hem fizyolojik sağlıklarını kökten sarsacak boyutlarda buna maruz bırakılmalarını önlemek insan kaynakları stratejileri arasında yer almalıdır.

2.9.5. Yabancılaşma ve Tükenmişlik

Tükenmişlik Sendromu (burn-out) Freudenberger tarafından 1974 senesinde ilk kez kullanılmıştır. Izgar'ın (2003) özetiyle tükenmişliği “...Başarısızlık, yıpranma,

enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlamak mümkündür (Dolgun, 2015: 1). Günümüzde sıklıkla kullanılan tanımlamayı ise Jackson ve Maslach yapmıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik, fiziksel anlamda devamlılık gösteren yorgunluk hali ve başarısızlık hissiyle birlikte gelen bir umutsuz olma durumunu ifade etmektedir. Stresinde bu umutsuzluk halinin aslında en büyük tetikleyicisi olduğu düşünülmekte iken Hans Selye, stresi üç aşamalı olarak ele almıştır. Aşamalara kısaca değinmekte fayda vardır. İlki alarm evresi, sonrasında semptomların devam etmesi ile gelen direnme (uyum) aşaması ve son evresi olarak görülen tükenme şeklinde son bulmaktadır.

Tükenmişlik bireyin geçirdiği tüm direnme süreçlerine rağmen olumlu bir sonuç elde edememiş ve kötü ruh hali durumu sürekli bir hal almıştır. Bunu da birkaç aşamada ele almak mümkün görünmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve ardından çalışan performansının düşmesi biçiminde söylenebilir. Tükenmişliğin yabancılaşma, iş doyumsuzluğu, örgüt içi çatışma ve monotonlaşma (makineleşme) gibi kavramlarla da dolaylı veya doğrudan ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Dolgun, 2015: 4). Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin ortak tepkilerini kabaca psikolojik ve fizyolojik olarak ayırmak gerekirse, fizyolojik tepkiler arasında kilo kaybı veya kilo alımı, mide problemleri, kalp rahatsızlıkları, kronikleşen uykusuzluk ve baş ağrıları, alerjik semptomlar ve cinsel rahatsızlık baş göstermektedir. Psikolojik rahatsızlık arasında ise kaygı, panik atak krizleri, depresif ruh hali, özgüven sorunları ve yaygın korku hissi gibi sorunlar sayılabilir. Tüm bu davranışsal ve fizyolojik yansımalar sonucunda bireylerin işten ayrılma düşünceleri veya eylemi ile karşı karşıya gelmeleri, ilerleyen boyutlarda intihar girişimleri gibi ağır sonuçlar doğurabilecek durumları beraberinde getirmektedir (Sürgevil, 2014).

Yaşanılan zorlanma, baskı altında hissetme halinin önemsizmemesi ve devamlılık arz eden stres boyutunun nedenselliklerinin iyileştirilmeye çalışılmaması tükenme gibi bir tabloyla karşı karşıya kalmayı olası kılmaktadır. Günümüzde elbette stres çalışmanın doğal bir parçası olarak görülmekte ancak uzun dönem içerisinde çalışanın yıpranma payının hesaba katılmadığı da düşünülmektedir. O nedenle bireyin yetenek yönetimi gibi bir sürece dahil olması yaşanabilecek sorunları kökeninde farklılaştırarak olumlu bir girişimle işe başlamayı hedefler. Böylece süreç içinde insana insanca değer vermenin, çalışan mutluluğu ve bağlılığı aynı zamanda da motivasyonu açısından isteni-

len sonuçlara ulaşabilmenin altın anahtarı olduğunu bir nebze de olsa kanıtlar niteliktedir. Birikimsel ilerleyen sorunların finalinin kişiler üzerinde ağır sonuçlar doğurduğunu gösteren, tablo kısaca tükenmişlik sendromu olarak ortaya çıkmıştır.

2.9.6. Psikolojik Sözleşme ve Takım Çalışması

Psikolojik sözleşme bilinen iş sözleşmelerinden ayrılan bir kavram olmuştur. Nedenini anlayabilmek için öncelikle kısaca bir tanım yapmak uygun olacaktır. Psikolojik sözleşme, çalışan ve kuruluş arasındaki görünmez bağlarla kurulan koşulların oluşturduğu bireysel algılar bütünüdür. Yazılı bir kaynağı dayanak olarak göstermek mümkün değildir. Ayrıca bu kavram artık günümüzde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle insan kaynakları ve yöneticiler tarafından da dikkate değer olduğu kabul görmüştür. Öneminin fark edilmesini sağlan en büyük etmeninse piyasada sağladığı rekabet gücünden ileri geldiği öne sürülmüştür (Stiles vd, 1997: 57-66). Karşılıklı olarak verilen vaatlerin ve yükümlülüklerin algılanmasıyla bir psikolojik sözleşme ortaya çıkmış olur.

Burada ki kilit nokta, algıdır çünkü yetenek yönetimiyle olan bağlantısında oldukça önem arz etmektedir. Algının bireysel olduğu ve kişiye göre değişiklik gösterebileceği bir önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Bu bilgiler ışığında ilk olarak yetenek yönetimi uygulamalarının kapsamını da vurgulamakta fayda vardır. Firmalar, yeteneği tanımlama biçimleri ve şirket politikaları gereği, dar kapsamda spesifik olarak bir grubu ve/veya pozisyonu hedef alarak uygulamalarını başlatabilir ya da geniş kapsamda her bireyin “yetenekli” olmasını temel alarak tüm çalışanları ele alan bir süreci başlatabilir.

Şimdi bu nokta da doğmuş olan bir psikolojik sözleşme söz konusu olduğunda dar kapsamda ele alınan yetenek uygulamalarında öznel algılar dolayısıyla yanlış anlaşılabilir söz konusu olabilir. Bunun önüne geçebilmek için Rousseau ve Tijoriwala’a göre (1998) yetenekli grubuna dahil edilmeyen kişilerce görev ve sorumlulukları doğrultusunda ve stratejinin amaç ve doğrultuları açısından bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ophelders, 2011: 9). Belirsizlik bir stres kaynağı sayılabilir ve ötekileştirilme olarak algılanan her yaklaşım her ne kadar olumlu sonuçlar elde edilme amacı gütsede çalışanlar üzerinde negatif etkiler doğurabilir. O aşamada da en azından kuruluşların belirli sıklıklarda firma politikalarının çalışanlara bildirilmesi ve güncellenmesi ön görülür. Bunun nedeni Hiltrop’a göre (1999) eğer ki bir yetenek yönetimi uygulaması başlatılacak olursa, o organizasyonun gereklilikleri doğasınca bazı çalışanların işten çıkarılıp yerlerine yetenekli kişilerin alınabilmesi istenebilir. Böyle durumlarda çıkarılacak çalış-

şanlara da firmalar ne gibi olanaklar sağlayabileceğini belirtmelidir (Doğan ve Demiral, 2008: 152). Höglunda'a göre de psikolojik sözleşme çerçevesinde yetenek yönetimini ele almak, yeteneklerin geliştirilip ödüllendirilerek çalışanların sorumluluklarını kavranması sağlayacaktır (2012: 126) Aynı zamanda üstün performans gösterilebilecek çalışma alanlarında, değişimin nispeten yavaş ilerlediği kuruluşlara uygun bir yaklaşımda gerçekleştirilmiş olur (Keçecioğlu, 2017: 4). Oluşturulan ortamında takım çalışmalarına olumlu etkileri olabileceği göz ardı edilemez.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

FİRMALARIN YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMLERİNİN YETENEK YÖNETİMİ ALGISI

3.1. Metodoloji ve Yöntem

Araştırma için önceden yapılan okumalar ve incelemeler doğrultusunda yetenek yönetimi uygulamalarında hem oluşumu hem de yürütümünde etkin olarak görev alan birimin genel hatlarıyla insan kaynakları olduğunu söylemekte bir sakınca yoktur. Yetenek yönetimi uygulamasının ise 21. yy. da ki insan kaynakları stratejilerinin son aşaması olarak görüldüğü literatürde aktarılmıştır. Çalışmanın amacı da Denizli ilindeki insan kaynakları birimlerinde görevli kişilerin bu uygulamaya dair algılarını ortaya koyabilmek ve elde edilen bulguları analiz edebilmektir. Bu bilgi doğrultusunda yapılacak olan alan araştırmasında ki katılımcı seçimi için ilgili birim çalışanlarıyla görüşülmüş, katılımcıların sorumlu oldukları pozisyon için verilen mesleki nitelik adlarının firmalar arasında farklılık gösterdiği de anlaşılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikli olarak şahsi bağlantılar kullanılarak katılımcılara ulaşılmaya başlanmış ardından ise kartopu yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda ilerleyen aşamalarda derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmış, görüşmeler yüz yüze olmak koşuluyla katılımcılar ile sakin ve sessiz bir ortamda birebir görüşülerek verdikleri yanıtlar not edilmiştir.

Görüşme esnasında herhangi bir başka çalışan veya kişinin bulunmamasına özen gösterilmiş böylelikle kişilerin sorulara daha rahat biçimde açıkça anlaşılabilen yanıtlar vermeleri sağlanmıştır. Yürütülen süreç içinde toplamda 19 katılımcı ile görüşülmüş yapılan bire bir görüşmelerin süresi ise minimum 40 maksimum 75 dakikada son bulmuştur. Hazırlanan sorular da “yetenek yönetimi” kavramı dışında herhangi bir kuramsal bilgiye yer verilmemiş, bu anlamda soruların sade ve net olması sağlanarak görüşmeciler tarafında tek seferde rahat anlaşılabilir olması hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikli olarak spesifik yanıtlar aramak değil kişinin konu hakkındaki mevcut bilgisi ve algısı doğrultusunda bir inceleme yapabilmek düşüncesi kilit nokta olmuştur. Konunun hem bir çalışan gözüyle hem de uygulamanın yürütücüsü olarak bir yetkili gözüyle yani süreci birebir deneyimleyen kişinin bakış açısıyla yorumlanması sağlanmıştır. Bu yorumlamalar temelinde bir alan araştırması süreci yürütülmüştür. Bu sayede verilen yanıtlar arasında kurulabilecek bağlantının gerçek hayat-

taki yansısıyla literatür arasındaki ilişkinin gerçekçi biçimde analiz edilebilmesi amacı güdülmüştür. Sorulan sorulardaki gaye katılımcıların mesleki deneyimleri ve şahsi algıları boyutundan bakarak konunun net bir biçimde sorunsalları, faydaları, geleceği ve bugününü anlamlandırabilmektir. Dolayısıyla katılımcıların demografik verileri elde dildikten sonra meslek tanımları öğrenilmiş ve kendi firmalarının da yürüttüğü insan kaynakları politikaları eleştirilmesi istenmiştir. Böylelikle kişilerin bulunduğu konum şahsi ve bir firma çalışanı olarak kavranmış ardından bu algıyla yetenek yönetimine bakış açıları, uygulamanın faydaları nelerdir öğrenilmeye gayret edilmiştir. Amaç uygulamanın neden yapılabileceğini kavramayı sağlamaktır. Uygulamanın önündeki engellerin anlaşılmasını sağlayan sorularla da çözüm önerisi sunabilme imkânı yaratılmıştır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Zorlukları

Araştırmanın bir kısıtı olarak belirlenen çalışma deneyimleri göz önüne alındığında 2 yıldan az insan kaynakları alanında mesleki deneyimi olmayan kişilerle görüşme yapılmamıştır. Sebebi ise bulunduğu pozisyona, iş ortamına, işyerine, örgüt kültürü ve iklimine daha az sürede çalışması olan kişilerin çalışmanın sağlıklı adına değerlendirilmeye alınmasının hatalı ve gerçekçi olmayan sonuçlar doğuracağı düşünülmüştür. Geçirilen zaman ve elde edilen deneyim niteliğinde kişilerin konuya dair sorulan sorulara vereceği cevapların ve yorumlama gücünün kısıtlı olmasının çalışmanın temel amacıyla uyumluluk göstermeyeceği kanaatine varılmıştır. Dolayısıyla kıdem süresi sınırı belirlenmiştir. Çalışma için görüşülen kişilerin özel sektörde beyaz yakalı çalışanlar olmaları bir zamanlama sorunu doğurmuştur. Bunun sebebi görüşmelerin mesai saatleri içinde gerçekleştirilmiş olması, özel yaşamda vakit ayrılması istendiğinde ise yanıtlama için ayrılacak sürenin uzun bulunmuş olmasıdır. Böylelikle 3 kişi ile görüşme gerçekleştirilememiştir. 2 kişinin ise konu hakkında yorumlama yapamaması ve yeterli bilgiye sahip olmadıkları için soruları geçmek istemeleri nedeniyle görüşme sonlandırılmış ve çalışmaya dahil edilememiştir. Araştırma kapsamında 19 katılımcı ile görüşülmesi nitel araştırmalarda katılımcı sayısı arttıkça görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin deşifresinin ve ardından analiz sürecinin zorlaştığı bilinmektedir (Yıldırım ve Şimşek,2016: 124-125). O nedenle dahil edilemeyen katılımcılarda yaşanan sorunların dikkate alınması ile ulaşılabilen katılımcı sayısı 19 olarak son halini almıştır.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı Kodu	Katılımcı Cinsiyeti	Katılımcı Eğitim Durumu	Katılımcının İş Yerindeki Pozisyonu	Katılımcının Çalıştığı Firmasının Sektörü	Katılımcının Pozisyonundaki Kıdemi (Yıl/Ay)	Katılımcı Yaşı (Yıl)
Bej	Erkek	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Şefi	Cam Ev Eşya Üretimi	12	37
Altın	Kadın	Lisans	İşe Alım Uzmanı	Tekstil	3	26
Turkuaz	Erkek	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Uzmanı	Gıda/Otomotiv/ Teknoloji	3	27
Lacivert	Kadın	Lisans	Çalışan Deneyimi Ve İnsan Kaynakları Müdürü	Telekomünikasyon	2 Yıl 5 Ay	27
Lilâ	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları Personeli	Gıda	2 Yıl 3 Ay	26
Turuncu	Erkek	Lisans	İnsan Kaynakları Yetkilisi	Bakır Tel Ve Emaye İmalatı	7	32
Kırmızı	Erkek	Lisans	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Gıda	5	29
Kahverengi	Kadın	Lisans	Denetim Sorumlusu Ve İnsan Kaynakları Destek Personeli	Tekstil	5	30
Yeşil	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Plastik Kalıp Ve Otomotiv Sanayi	2 Yıl 4 ay	36
Pembe	Kadın	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Tekstil	3 Yıl 3 Ay	28
Sarı	Kadın	Lisans	Personel Sorumlusu	Plastik Kalıp Ve Otomotiv Sanayi	9	34
Bordo	Kadın	Doktora	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Gıda	6	29
Beyaz	Erkek	Lisans	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Otomotiv- Yedek Parça İmalatı	9	35
Siyah	Erkek	Lisans	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Gıda	4	28
Mavi	Erkek	Lisans	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Yapı Kimyasalları/ İnşaat	2 Sene 6 Ay	26
Gümüş	Erkek	Lisans	İnsan Kaynakları Ve İdari İşler Sorumlusu	Tekstil	8	29
Fuşya	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	Telekomünikasyon	2 Yıl 7 Ay	27
Leylak	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları Personeli	Tekstil	4	27
Gri	Erkek	Lise	Personel Sorumlusu	Tekstil	14	44

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşmecilerin bilgileri incelendiğinde 6 kişi tekstil sektöründe, 4 kişi gıda sektöründe, 3 kişi grup firması, 2 kişi telekomünikasyon alanında, 1 kişi bakır tel ve emaye imalatı, 1 kişi cam ev eşya üretimi, 1 kişi ise yapı kimyasalları/ inşaat sektöründe ve son olarak 1 kişi ise otomotiv yedek parça imalatı alanında faaliyet göstermektedir. Katılımcıların 10'u kadın geriye kalan 9 kişisi ise erkektir. Eğitim durumları incelendiğinde ise 1 kişi doktora öğrencisi, 3 kişi yüksek lisans mezunu 14 kişi lisans mezunu ve 1 kişi de lise mezunu olarak göreve başlamışlardır. Yaş aralığına bakıldığında en genç görüşmeci 26 yaşında en büyük görüşmeci de 44 yaşındadır. Katılımcıların geneline bakıldığında 1 kişi dışında tüm görüşmecilerin Y kuşağı olduğu tespit edilmiştir. Görüşmecilerin deneyimlerine bakıldığında en az 2 yıl 3 ay en çok ise 14 seneye kadar kıdemleri olduğu tespit edilmiştir.

Firmanın faaliyet gösterdiği sektöre göre kısaca bir değerlendirme yapmak gere, katılımcılardan 6 kişiden 2 si hariç tekstil sektöründe yapılan işlemlerin ağırlıklı olarak personel ve özlük işleri kapsamında yürütüldüğü görülmüştür. Eğitim durumlarına bakıldığında yüksek lisans mezunu ve doktora mezunu katılımcılar bulunmaktadır. Ancak eğitim düzeyleri dolayısıyla anlamlı bir birliktelik gösteren herhangi bir veri elde edilmemiştir. Cinsiyet faktörü değerlendirilecek olur ise kadın çalışanların mesleki statülerinin ve icra ettikleri görevlerin erkek katılımcılar ile aynı olduğu gözlemlenmiştir. Yaş etkeni dikkate alındığında katılımcıların ağırlıklı olarak Y kuşağı çalışanı oldukları görülmüş ve ya faktörünün özellikle katılımcıların kıdemleri üzerinde etkin bir rol oynadığı görülmüştür. Dolayısıyla X kuşağı çalışanı olan katılımcının en yüksek kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Yalnızca fark yaratan önemli bir nokta X kuşağı çalışanının lise mezunu olması ancak 14 senedir aynı işyerinde görev yapıyor olmasıdır. Bu bilgiler doğrultusunda mesleki deneyim ve mesleki statü arasında bir bağlantı kurulmuştur. Şöyle ki Gri katılımcısından sonra yaş ve kıdem açısından en deneyimli katılımcının yüksek lisans mezunu Bej olduğu görülmektedir. Ancak "Birim Şefi" olmalarında eğitim düzeylerinin değil elde edilen tecrübenin rol oynadığı anlaşılmaktadır.

3.3. Görev Tanımı ve Yetki Alanı: Personel Yönetimi

Alan araştırması kapsamın da insan kaynakları birimi ile görüşmeler yapılmış olmasına rağmen Denizli ili kapsamında yürütülen bu çalışmada görüşülen insan kaynakları personelinin mesleki anlamda yerine getirdikleri işlemlere bakıldığında bu yetki

ve sorumluluğun ağırlıklı olarak “Personel Yönetimi” niteliği taşıyan işlemleri kapsadığı anlaşılmıştır. Yetki alanlarını özetlemek gerekirse; bordro ve özlük işlemlerinin yapılması, puantaj kaydının oluşturulması, işe alım ve çıkış görevlerinin yürütülmesi, rotasyon veya oryantasyon süreçlerinin düzenlenmesi, yasal denetlemelere uygun olarak hukuksal sürecin yürütülmesinin sağlanması (çalışanların SGK hakları, iş sağlığı ve güvenliği süreçleri, iş hukukundan doğan işçi ve işveren yükümlülükleri vb.) performans yönetimi vb. uygulamalarını hazırlamak ve sonuçlandırmak, sosyal etkinlikler düzenlemek, personele özgü gerekli mesleki eğitimlerin organize edilmesi sayılabilir. Bu görevlerin ağırlıklı olarak dağılımına bakıldığında personel ve özlük işleri adı altında yürütülen işlemler olduğunu insan kaynakları stratejilerini içeren bakış açısına sahip olan ve uygulamalar yapan 5 firma yetkilisi olduğu anlaşılmıştır. Diğer katılımcılarına bu görüşün dışında gerçekleştirdikleri görevlerin yetkilerin tanımlamasını yaptıklarında sıklıkla aşağıdaki görüşmecinin yorumuna eşlik eden cevaplar vermişlerdir. O ifadeler şu şekilde aktarılmıştır;

“...Bu uygulamalar etkin değil elbette çünkü asıl ağırlık personel ve özlük işlerinde, insan kaynakları adına yakışır yaptığımız faaliyetler şirket politikası veya sorumluluğumuz gibi değil de daha çok kendi içimizde kendi çabamızla yürüttüğümüz işleri kapsıyor.” (Pembe)

Tüm bu görevlerin yerine getirilmesinde katılımcılardan 3'nün bulunduğu birimde tek başına görevli olması ve üç katılımcının da tam da bu sebepten iş yükü dolayısıyla firmalarında yürütülen uygulamalara ek işlemler yapamadıklarını dile getirdikleri görülmüştür. Bu katılımcılar dışında, personel işlemleri adı altında yürütülen işlerin fazla olmasının, asıl istenilen vizyon da ve nitelikte çıktılar elde edilmesinde engel oluşturabileceği biçiminde görüşler belirtilmiştir. Bunun yanı sıra birimde tek kişi olarak görev yapan yanıtlayıcıların üzerinde ekstra iş yükü oluşturduğu anlaşılmış, oluşan bu durumun ise özellikle uzun vadede çalışan motivasyonuna olumsuz yansıtacağı görüşüne ulaşmak zor olmayacaktır.

Bu düşünceleri destekler nitelikteki bağıntılı katılımcı söylemleri şu şekildedir;

“Birimimde tek olmam kötü oluyor ve yenilikler getirince de farklı bakıyorlar yapmaya çalıştıklarıma henüz adaptasyon sağlanamadı ne yazık ki” (Beyaz)

“...Bir kere sürdürülebilir değil ki. Ek yatırımlar gerekiyor bizim alana dair yani ve yatırımlar da eksik kalınca olmuyor. Etkin olma konusunda da departmanda tek olmam büyük bir sorun teşkil ediyor açıkçası”
(Turuncu)

“Bu alanda tek çalışıyor olmak yoruyor yani firmamız şu an giderek büyüyor güzel ancak işe alım yapmaya devam ettikçe benim üzerime binen sorumlulukta artıyor tabi bu da ilerde ne olacak diye düşündürüyor beni, stres oluyor insan.” (Fuşya)

Yukarıda yer verilen yanıtlara bakıldığında, günümüz iş dünyasında ve literatür bilgilerinde de kabul gören temel bir gerçekliğin günlük çalışma yaşamına adapte olmadığı görülmektedir. Genel kabul gören bu kanı şöyledir; “personel yönetimi” olarak bilinen birimin işlevlerinin ve perspektifinin değişen çalışma yaşamına uyumlanarak 1990 yılından bu yana “insan kaynakları” sıfatını almış olmasıdır. Çalışmanın başlığı yetenek yönetimi gibi insan kaynakları stratejilerinin günümüzde ki son evresini ifade eden bir uygulamadır. Ancak Denizli iş gücü piyasasında böyle bir gerçeklikle karşılaşılması ilin çalışma düzeni ve mevcut firmalarının yürüttüğü işlere dair bir ön görüş niteliği de taşımaktadır. Başlangıçta toplanmış olan bu veriler ile sonraki soruların analizi yapılırken verilen yanıtlarda kişilerin nasıl konumlandıkları ve mevcut iş yüklerininse kapsamının neler olduğunu bilerek yola devam etmek önemli bir alt yapı olacaktır.

Görüşülen katılımcılar arasında 5 kişi, kendi firmaları özelinde yürütülen insan kaynakları politikalarının etkin bulduğunu dile getirmiş 2 kişi ise etkin olduğunu dile getirmesine rağmen, bu etkinliğin yeterli düzeyde olmadığını bunun nedeninin ise, insan kaynakları adı altında yapılacak olan uygulamaları ve bu birimin işlevini işveren/işverenleri tarafından “mali yük” olarak nitelendirmelerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Diğer 16 katılımcı arasından kendi firmalarının uygulamalarını yetersiz bulanların arasından 5’inin de bu sorunu işaret ettiği görülmüştür.

“Çünkü patron yanlısı bir İ.K anlayışımız yok daha çok çalışanları düşünüyörüz. Bunu da onlara yansıtıyoruz. Yeterlilik konusu tabi ki olumsuz. İ.K faaliyetlerini işveren genelde hep masraf olarak gördüğü için yeterlilik düzeyi olamıyor o yüzden.” (Turkuaz)

“Ülkemizdeki çoğu firma biz gibi kobilerden oluşmakta ve bu kobilerin bence %80 oranındakileri sıkışık piyasa pazarlarına hizmet veren rekabetin çok radikal yaşandığı alanlarda hizmet veriyor. Bu sebepten dolayı bünyelerine insan kaynakları personeli gibi personeller ya da birimler ekstra maliyet gibi görülüp bu alanda yeterli istihdam sağlanmıyor...” (Kırmızı)

Bir firmanın kuruluş amaçları arasında yer alan kar elde etme, günümüzde giderek ivme kazanmış bazı kurumlarda ise bu ivme çalışanlar üzerinde negatif yönlü bir baskı oluşturmuştur. Finansal kaynakların etkin kullanılmasından ziyade meydana gelen çıktının artması üstelik bu elde edilen çıktıdan doğan gelirlerin ise adaletsiz bir biçimde dağıtılması söz konusu olabilmektedir. Elde edilen gelirin dağılımı ile ilgili araştırma kapsamındaki katılımcılardan herhangi birinin bu konuya dair spesifik bir söylemi bulunmamaktadır. Ancak insan kaynakları uygulamalarını etkin yürüten yetkili görüşmecilerin memnuniyetinin ise tek bir nedene bağlı kalmadığını görmek mümkün olmuştur. Ayrıca işletmenin maddi kaynaklarının, ücret politikaları gereğince yeterli miktarda çalışanlara dağıtılması hususunda veri niteliği taşıyan bir görüşün bulunmaması önemlidir. Çalışan bağlılığı ve motivasyonun da etkili olduğu düşünülen ücretin, beyaz yakalı personeller perspektifinde uzun vadede bakıldığında ilk planda etki yaratan bir faktör olarak görülmemiştir. Belirlenen katılımcıların özelliği ile özel sektör koşulları altında bu verinin değerlendirilmesi, düzenlenecek olan ücret politikaları ve yetenek yönetimi kapsamında yürütülecek insan kaynakları stratejileri adına önem teşkil edecek bir bulgu olarak ele alınabilir. Çalışma kapsamında incelenen katılımcı görüşlerince, yürütmüş oldukları politikalardaki çalışan memnuniyetini ve sürecin uygulayıcısı olarak politikaların olumlu olmasını sağlayan etmeleri kısaca özetlemek gerekirse;

- Liyakat sistemi ve adaletli bir insan kaynakları anlayışının var olması.
- Eğitim ve oryantasyon programlarına yer veriliyor olması
- Çalışan profilinin eğitilmiş olması ve ekip çalışmasına uygun oluşu
- Kariyer gelişimine önem verilmesi, terfi olanakları sunması
- Üst yönetimle rahat iletişim kurulabiliyor olmak

Buradan hareketle anlaşılacağı üzere yeterli ve etkin yürütülen, sonuç veren insan kaynakları politikalarının aslında görünmez bağların davranışsal olarak somutlaştırılabilmesine de bağlı olduğu anlaşılmıştır. Bir başka anlatıyla, psikolojik ve sosyolojik

açından ele alınması gereken bu tip değer yaratan faktörlerin psikolojik sözleşme kapsamı dahilinde yer alan birer girdi olduğu görülmüştür. Yanıtlayıcıların her birinin aslında belirtilen soru kapsamında hem kendi yaptıkları işe dair bir öz eleştiri hem de bir çalışan olarak kendi beklentilerinin değerlendirilmesini bu biçimde okumak mümkün olmuştur.

3.4. Yetenek Nedir: Özgün, Doğuştan ve Yetkin

Diğer bir boyut ise, yeteneğin nasıl tanımlandığı, yetenekli çalışanın kim olduğu ve bu bilgiler ışığında çalışma yaşamında yetenekli çalışan olmanın görüşmeciler tarafından nasıl algılandığının analizine yer verilecektir. Öncelikli olarak yeteneğin tanımı yapılırken görüşmecilerin bahsetmiş olduğu kavramlara değinmek gerekebilir. Kavramlar ile ilgili dikkat çeken ilk bulgu, görüşmecilerin değindiği bu terimlerin literatürde “yetenekle ilişkili kavramlar” bölümünde yer verilmiş olan başlıklarla eşleşmiş olmasıdır. Ek olarak sıklıkla değinilen bu kavramların arasından bazıları aslında çalışandan beklenen ve aranan birer özellik niteliği taşımaktadır. Bu beklentiyi karşılayacak olan kavramlar, *yetkinlik* ve kişinin *algılama gücü* olarak dile getirilmiştir. Bu verilere dayanak gösterilebilecek alıntılar ise aşağıdaki gibidir;

“Firmada ki bireylerin ilgi ve sorumluluk alanlarındaki, önlerine çıkan ya da karşı karşıya kaldıkları konuları veya problemleri, bilgi ve tecrübelerine dayanarak muhakeme yapıp çözüm veya çözüm yolu önerileri oluşturabilmesidir.” (Kırmızı)

“... Bir şeyi veya bir durumu diğer insanlara göre daha kolay ve hızlı algılayıp uygulayabilmesi olarak ifade edebilirim” (Siyah)

“Yetenek doğuştan gelen becerilerin dışında bireyin kendini belirli bir alanda uzmanlaştırmasıdır. Yetenekli çalışan ise çalıştığı birimin sorumluluklarının farkından olan ve bu konuda kendini daha fazla geliştirmek için çabalayan kişidir ...” (Mavi)

Burada değinilen yetenek algısı aslında yanıtlayıcıların birkaçı tarafından birikimli olarak ilerleyen ve zamanla elde edilebilecek bir mesleki tecrübe ile karıştırılmış aynı zamanda algılama gücü olarak belirtilen becerinin ise üstü örtük bir biçimde bireylerin *zeka* düzeyleri ile ilişkilendirilmiştir. Tüm bu yanılsamaların olması olağan karşılanabilir iken buradan hareketle çıkarım yapılabilecek en temel yorumun yetenek kavramının kişiden kişiye göre net bir biçimde değişiklik göstermiş olmasıdır.

Yeteneğin değerlendirilmesi aşamasında tecrübeyi ikinci planda tutarak profesyonellik gerektiği ve X kuşağı çalışanlarının sıklıkla kullandığı bir cümle olduğunu belirterek konuya dair bir eleştiri yapmış ve şu yorumu eklemiştir;

“Yetenek çok farklı yönleriyle tespit edilmesi gereken bir süreci kapsar. ‘Adayın gözüne bakıp yıllarca tecrübelerime dayanarak..’ tarzı yorumlardan kaçınılması gerektiğini düşünüyorum.” (Lacivert)

Konu hakkında en yetkin olabilecek birim çalışanlarının görüşleri arasında dahi ortak bir tanım henüz oluşturulamamıştır. Katılımcılar arasında bu bilgiyi doğrular nitelikte değinilen bir başka tanımsal gruplaşma daha söz konusu olmuştur. O da, yeteneğin *doğuştan gelen* bir beceriler toplamını ifade ettiği ancak buna ek olarak *yaratıcılık* yetisine sahip olması gerektiği yönündeki görüş birliğidir.

“Yeni fikirler sunabilecek, üretebilecek kuşak. Diğerleri çalışkan insandır. Yetenekli değil bence. Yetenekli olması için özgün fikirleri ve girişimleri olmalı insanın.” (Turuncu)

“Kişinin doğuştan gelen davranışları. Özgünlüğü” (Pembe)

“Müzik. Benim için tabii. Bizim tasarımıdaki Pınar ya da eski firmamda ki Halil ustada olabilir, özgünlerdi ve kendine has çizgileri vardı. Şahsım adına da çok şey ifade ediyor ama firma yeteneği, bilgi ve tecrübe olarak görüyor” (Gümüş)

Yanıtlayıcı Turuncu'nun yorumuna bakıldığında “çalışkan insan” tanımlaması ile yukarıda anlatısına yer verilmiş olan Mavi kodlu yanıtlayıcının görüşünden de net bir şekilde tanımı ve yetenekli kişiye olan bakış açılarının ayrıştığı görmek mümkündür.

Görüşmecilerin bazıları yaratıcılık ve özgün olmayı gerektirirken (ki bu görüşün yetenek üzerine yapılmış olan kuramsal alandaki eğitim sistemi başlığında yer alan ifadeler ile örtüştüğü görülmektedir) diğer yandan bazı yanıtlayıcılar ise çalışanların çaba faktörüne ve yetkinliğine değer atfetmektedirler. İncelendiğinde kişiler arasında herhangi bir anlamlı benzerlik görülmemiş, ne kıdemleri ne kuşak farklılığı gibi ortak etmen olmadan katılımcılar arasında bu tip birliktelik gösteren yanıtlar verilmiştir.

Katılımcılardan 5'inin değinmiş olduğu diğer bir kavram da potansiyelin ta kendisidir. Örnek bir alıntı aktarmak gerekirse;

“Potansiyeli ortaya çıkmamış keşfedilmemiş kişiler olarak tanımlıyoruz, o kişinin sahip olduğu beceriler doğuştan gelir yani öyle öğrenmeyle elde edilebilecek niteliklere sahip olanlar değildir” (Bej)

“Yeteneklere iyi yapabildiğimiz ve yapmaktan keyif aldığımız yatkın olduğumuz özellikler denilebilir. İş yaşamında kişilerin bu yönleri desteklenir bu potansiyel yönü güçlendirilirse pek çok iyi sonuç yaratabilir...” (Altın)

“Bir kişinin doğuştan gelen kabiliyetlerini sergileyebilmesi, potansiyel gördüğü yanlarının farkına varabilmesidir ki bu yanların kendine has olması beklenir “ (Leylak)

Potansiyel, henüz ortaya çıkmamış becerileri anlatır. Henüz açığa çıkmamış olması aslında geliştirilip parlamasına izin verilmemiş olma ihtimalini beraberinde getirir. Burada bakış açıları ve tanımlamaların yapılmasında dikkat çeken bir hususta gizil gücün farkına varabilen ve literatüre göre daha doğru tanımlamayı yapabilen kişilerin kurumsal firma çalışanları olduğu bilgisidir. Ayrıca verilen soruları yanıtlama esnasında esneklik gösterebilen kişiler olmuşlardır. Bu benzer bulgunun firmanın yansıtmış olduğu örgütsel iklim ve kişinin yetenek yönetimine dair bakış açısıyla ilgilide bir öngörü sağlamıştır.

Potansiyele değindikten sonra bu görüş birliği destekleyen ve farklılık gösteren yorumda kendini gerçekleştirme olgusuna yer verilmiştir. Üç yanıtlayıcının bu konuya değindiğini belirtmekte fayda vardır. Kendini gerçekleştirme ne yazık ki yetenek yönetimi uygulaması özelinde de tam olarak önemi anlaşılabilmiş bir olgu olmayı başaramamıştır. Bu düşünceye de 19 kişilik bir katılımcı kitlesi içerisinde yalnızca üç katılımcının yer vermiş olmasından ulaşabilmek mümkün olmuştur. Kendinin farkına varma olarak dile getirdikleri bu kavramı yanıtlayıcılar şu cümleler ile ifade etmişlerdir;

“ Yetenek, kişinin kendi gücünün farkında olmasıdır. Çalışma yaşamında yetenek, kendisinin farkındalığını bilen, bilinçli bireylerin oluşturduğu emektir.” (Kahverengi)

“ Kendini gerçekleştirebilmiş kişi tam olarak yetenekli sayılabilir yoksa her birimizin bir farklı özelliği var ama insan bunun farkına varamamışsa benim açımdan önemi bi nebze olsun azalıyor açıkçası.” (Leylak)

3.5. Yetenekli Çalışan: Aranan Eleman ve Değer Yaratan Kişi

Çalışma yaşamında yetenekli olmak katılımcıların her biri tarafından pozitif cümleler ile ifade edilmiştir.

“...Eğer yetenekliysen ve buna uygun işte çalışıyorsan, bu hayattaki kararlarını da etkiliyor ve psikolojini olumlu yönde geliştiriyor. Mutlu biri oluyor, mutlu çalışan oluyorsun.” (Pembe)

“ Yetenekli kişi çalışma hayatında her zaman aranan kişidir.” (Gri)

“ Bu adaylar doğru işlerde keşfedildiklerinde parlarlar ve başarıları kaçınılmaz olur.” (Lacivert)

“ Katma değer sağlar ve kendisine çalışma alanı yaratır bu sayede de kariyerinde yükselme sağlayabilecektir diye düşünüyorum.” (Turuncu)

Belirtilen görüşlere ek olarak diğer katılımcılar ile ortak bir noktada buluşulan anlatılar şöyle özetlenebilir; yetenekli çalışan olmanın öncelikle kişiye kendi kariyer yaşamında ilerleme sağlayacak bir olanak sunacağı ve kendi değerini kendisinin belirleyebilmesi hususunda bir ayrıcalık sağlayacağı görüşü hakimdir. Ayrıca bu çalışanların firmalarına katacakları katma değer rekabet piyasasında fark yaratabilmede öncülük edeceği bilinmektedir. Yanıtlayıcılarda bu görüşle paralel söylemlerde bulunmuşlardır. Her işveren veya yönetici, alanında yetenekli bireyler ile birlikte üretmek ve gelişmek isteyecektir. Değer yaratan bir olgu olarak yetenek, aynı zamanda kişinin kendi kariyer gelişimi adına da olumlu ivme kazandırabilecek bir faktör olacaksa “yetenek yönetimi “ stratejisinin gerekli önemi görmesi gerekmektedir.

Çalışmanın üçüncü katmanına zemin hazırlayan yetenek yönetimi uygulamasının yapıldığı firmaların, yürütüm sürecindeki temel ilkeleri ve bağlı olduğu birim yapısına dair

bilgilere yer verilerek diğer firmalardan ayrılmakta olduğu yanları incelenmeye çalışılacaktır.

Çalışma kapsamında 19 görüşmecinin sadece 1'i firmasında bu uygulamanın yapıldığı ve genel merkez bazında yürütülen stratejiye dahil edildikleri anlaşılmıştır. Analiz kısmında bu firma yetkilisinin söylemleri ile çaprazlama yapılarak araştırmaya örnek teşkil edecek spesifik söylemlere de yer verilecektir. Öncelikli olarak bu sürecin temel prensipleriyle anlatımını katılımcıdan özet bilgiler vererek aktarmak gerekirse;

“ Yeteneğin ne gibi etkileri olacak sorusuyla başlar bu süreç. Normal zamanda da pozitif etkileri olacağı kabul gördü ancak kriz anlarında veya bir dalgalanma yaşanırsa süreci doğru yönetebilecekleri düşünüyor. Yetenekten beklentiler bizim firmamızda klasik beklentilerin üzerinde, turn-over oranlarının düşmesi, verimlilik vb. şeylerin ötesinde bir bakış açısı benimseniyor. Global gidişata uygun bir hedef güdüyor. Öncelikle içeriden başlar bu süreç ve kendi yeteneklerimizi keşfedelim diye düşünüyoruz. Firmanın kendi stratejisine özel belirlediği 6 kriter var onun çerçevesinde ilerleriz. Bu kriterler yetenek havuzu için önemlidir. Tabii şu an için bizde beyaz yakayı kapsıyor. Asıl sorumluluk alan departman İK oluyor.” (Bej)

İlk olarak SHRM'nin 2019 senesindeki yetenek kıtlığı raporunda belirtilen ve ilk üç sırada yer alan yeteneklerden, “sorun çözme ile karmaşanın üstesinde gelme” yetilerinin yanıtlayıcılardan Bej kodlu katılımcının firması tarafından da aranan niteliklerden biri olarak belirtildiği görülmüştür.

Özetle, firmanın uygulama temelleri ve bakış açısı incelendiğinde farklılık gösteren ilkeleri olduğu tespit edilmiştir. Bu görüşün uygulama yapmayan ancak firmalarına da bu uygulamayı kazandırmak isteyen işletmelerin, öncelikli olarak kendi prensipleri ve kapsamlarının çerçevesini çizmeleri önceliklidir. Bej' in alıntılarında sorumluluk alanının ve yürütülen aşamalarda asıl yetkinin insan kaynaklarına ait olduğudur. Ancak uygulamayı firmaları özelinde başlatmamış olan geriye kalan 19 katılımcının 9'unda belirttikleri ortak bir görüşle, bu uygulamanın planlamasından ve sürdürülebilir olarak yürütülmesine değin, diğer birim sorumlularının ve/veya yöneticilerinin de bu aşamalara aktif olarak dahil edilmesi gereğidir.

*“ Böyle bir sistemi kuracak olsak da en başından itibaren bence şefle-
rinde haberi olurdu ve onlardan fikir alarak ilerlerdim. Yani görev ta-
nımlarında özellikle iş analizine dayanarak nerede eleman açığı varsa
bunları bilmek ve fikir alarak ilerlemek oldukça önemli olurdu.”* (Ley-
lak)

Bej kodlu katılımcının anlatısına göre kritik pozisyonlar belirlenir ancak bu katı-
lımcının firması özelinde beyaz yakalı çalışanları kapsamakta ve işleyiş planlaması buna
göre yapılmaktadır. *Yetenek havuzu* için belirtmiş olduğu görüşte çalışma adına önemli
bir veri olmuştur. Yetenek havuzu oluştururken izlenen strateji şöyledir;

Öncelikle potansiyel olarak görülen iç kaynaklardan yararlanır. Eğer dış kay-
naklardan yararlanılacak ise yeteneğin cezbedilmesi adına üniversitelerle iş birliği için-
de olmak gereklidir. Böylece başarılı öğrenciler tespit edilir ve onlara staj imkanı sunu-
lur. Böylece bu aşama içinde yetenekli olarak nitelendirilebilecek gençlerin mezuniye-
tinden hemen sonra işe alımı gerçekleştirilir. İşe alım konusunda bu benzerlik *“kendi
yeteneğini kendin yarat”* düşüncesine paralel bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır
(Workforce, 2019).

Uygulanabilirliğin değerlendirilmesi istenen diğer firma yetkililerinin de görüş-
lerine daha detaylı değinilecektir. Söz konusu uygulamanın bağlı olacağı birimin *“insan
kaynakları”* birimi olması konusunda 1 katılımcı dışındakilerin aynı düşünceye sahip
olduğu anlaşılmıştır. Yetkili ve yürütücü birimin *“insan kaynakları”* olarak verilen ilk
yanıttır çünkü aşağıda verilen alıntıdaki düşünce temeline dayandığı sanılmaktadır. O
ifade ise şöyledir;

*“ Uygulansa, bağlı olduğu birim insan kaynakları olmalı. Bunu kendim
o işi yaptığım için değil personelleri daha yakından tanıma fırsatı elde
edildiği için söylüyorum.”* (Lilâ)

*“...Ancak İnsan kaynakları birimi de diğer birim amirleri ya da müdür-
leri ile koordineli bir şekilde bu sistemi ayakta tutmalıdır. Bence bir iş
hakkında bilgi sahibi olmak ve yorum yapabilmek için bu işi birebir ya-
pan çalışanların fikirleri, masa başında tablolara veri girerek analiz*

yapan çalışanlardan çok daha kıymetlidir. O yüzden insan kaynakları çalışanları yetenek yönetimi konusunda diğer birim yöneticileri ile her zaman iletişim halinde olmalıdır.” (Yeşil)

Yeşil kodlu çalışanın vermiş olduğu yanıtta hareketle de bu süreç içerisinde koordineli bir yürütüm yapılmasının yanı sıra çalışan görüşünün de önemli olduğu ve aslında işi icra edenlerin düşüncelerinin de bu aşamalara katılması gerektiğini belirtmesinin gruplaştırılmış ortak söyleme ek yapılan bir katkı niteliğinde olmuştur.

Genel görüşten ayrıştığı bahsedilen spesifik anlatının aktarımı aşağıdaki belirtildiği gibi olmuştur.

“... Böyle bir uygulama olsaydı şirketimizde insan kaynakları bölümünün dışında yer alan bir birim olarak hizmet verirdi. Pozisyonumun da yer aldığı eğitim ve geliştirme birimi kurularak işe alım ve sonraki süreçlerde çalışan performansı çalışan yeni bir birim olabilirdi. Çalışanın iş doyumunu sağlamak, motivasyonu arttırmak, yeteneklerini geliştirmek ve sürekliliği sağlamak gibi ilkelerle tüm çalışanlar için uygun iş ortamı oluşturulabilirdi.” (Altın)

Farklılaşan noktaları oluşturan temel etken ise her firmanın örgüt yapısının ve işleyiş politikalarının o firmanın özelinde yürütülüyor olmasından kaynaklı olacağı sanılmaktadır. Bir başka nüans ise aynı sektörde yer alan ve hatta aynı il örneklemini içinde bulunan yanıtlayıcıların, yöneltilen soru kapsamında ortak bir görüş birliği içeren yanıtlarda bulunmamış olmalarıdır. Bu durum da dolayısıyla anlamlılık düzeyinde bir bulgu elde edilememesine yol açmıştır. Denizli ili bazında iş gücü piyasasının önde gelen sektörlerinden olan tekstil sektörü ve gıda sektörleri yapılan bu çıkarımın ana kaynaklarıdır. Buldukları iş yerinde yetenek yönetiminin uygulanabilirliği ile ilgili belirtilen bazı ifadelerin bir birinden farklılaşmasıyla elde edilen bulguların niteliği de örnek teşkil edecek ön görüşleri aktarmaktadır. Aktarılan düşüncelerin sonraki aşamalarda ele alınılacak olan çalışan ve işveren beklentilerine zemin hazırlayacak olan soruların gerçek temellere dayandırılmasında rolü büyüktür.

“...Bakıldığında çalışmış olduğum firma yetenek yönetiminin uygulanabilirliğini kaldırarak yapıda. Fakat bu durum biraz da yönetim kısmında bulunan kişilerin karakterleri ile de alakalı olduğunu düşünüyo-

rum. Ayrıca yenilikleri zaman kaybı olarak gören kişiler yetenek yönetimine uzak durmaktadır. İşini yapsın yeter mantığı yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Aslında bu algıdan çıkılsa...” (Lilâ)

Lilâ kodlu katılımcının anlatısında altı çizilmesi gereken noktalar, yenilik olarak görülen çalışmaların ya da sunuların yöneticiler veya işverenlerce genel olarak ön yargı ile karşılanacağı yönündeki ifadelerdir. Ek olarak algı kavramının da kullanılması, İ.K personeli olan Lilâ'nın hali hazırda ki yöneticileri veya üstleriyle kurduğu iletişim dolayısıyla kendisinde oluşmuş olan olumsuz düşüncelerin mevcudiyeti de dikkate değer bulunmuştur. Çalışanın iletişim dolayısıyla yaşamış olduğu olaylar karşısında ya da gözlemleri dolayısıyla edinmiş olduğu bilgi kendi algısını oluştururken, öğrenilmiş çaresizlik başlığı altında değerlendirilebilecek bir sorunun da o firma özelinde yer edinebileceği sanılmaktadır.

“... Bizim için şu an uygulanabilir bence ve liyakat sistemine bağlı olarak yürütülürdü. Kişiler şirkete değer katabiliyor mu dikkate alınır. Ancak bu personellerin sürekli ücret artışı ile elde tutmak mümkün olmazdı, hatta yeteneği yönetmekte mümkün değil sadece elde tutabilirsiniz. Çalışan kuşak y kuşağı buda sirkülasyona sebep oluyor. Böyle insanları elde tutmak istiyorlarsa eski tip yönetim tarzları bırakılmalıdır ki sürdürülebilir olsun. Esneklik sağlamak ve özgür bırakmak bu çalışanları elde tutmaya yarar. O edenle temel alacağımız değerler bu doğrultuda olurdu.” (Beyaz)

Beyaz kodlu çalışanın veri niteliği taşıyan özel söylemleri, çalışan kitlesine göre sürecin belirlenmesi gerektiğidir. Ayrıca kuşak farklılığının çalışma stillerini ve kişi yetenekli ise bu durumun daha da karmaşıklaşabileceği düşüncesi ile hareket edilmesi düşüncesinin çalışma kültürü ve yönetim tiplerine uygun bir görüş olduğu anlaşılmıştır. Son olarak söz konusu stratejinin uygulanabilirliği için biraz daha zaman gerektiğini belirtmiş ancak faaliyet gösterecek olurlarsa temel ilkelerinin neler olabileceği konusunda şu özel söylemde bulunmuştur;

“...Departmanlar arası geçiş olurdu bir kere. Belki çoğu çalışan aslında yetenekleri doğrultusunda doğru departmanda alışmıyor. Sadece okumuş olduğu bölümün doğrultusunda bir departmanda alışıyor.”
(Turkuaz)

Jackson ve Schuler’ın tanımıyla doğru işe doğru zamanda doğru kişinin konumlandırılabilmesi felsefesi yetenek yönetimi anlayışlarının temellerini atmıştır (1990:223-239). Burada yer alan gerçek bir anlatının bu görüşün gerekliliğini ortaya çıkaran sade bir ifadesi olmuştur. Eğitim sistemi doğrultusunda elde edilen mesleki statülerin ve niteliklerin yeteneğin gerçek kavramsal manasına eř değer olacak şekilde elde edilmediği gençlerin elde ettikleri bilgiler ve donanımlara rağmen çalışma yaşamına atıldıktan sonra bile yetenekli çalışan olarak görülmediği ve bu doğrultuda işe alım gerçekleşmediği aşıkardır. Altı izilmesi gereken eleştiri eğitim sistemleriyle elde edilen donanımların bireylerin yetenekleri ile örtüşmeden belki de o yetilerin geliştirilmesini sağlayamadan mesleki unvan sahibi olmalarına aracı olmalarıdır. Doğan sonuçların ise mevcut iş gücü piyasasında mutsuz çalışan kitlesini meydana getirdiği sanılmaktadır.

3.6. Çalışanların Beklentileri: Özgür ve Esnek Olmak

İlk başta adaletli bir sistemin kurulması yönünde bir beklentinin oluşacağı düşünülmektedir. rnek alıntılara yer vermek gerekirse;

“...Ama ne kadar adil yapılabilir. lme organlarının etkisinin yüksek olması gerekir. Yanlış değerlendirme çalışan üzerinde daha olumsuz etki yaratabilir.” (Turkuaz)

“ zellikle bu yöntem mavi yaka üzerinde uygulanacaksa çalışanların maaş beklentisi olacaktır. Maaş konusundan sonra gelen unsurlar ise terfi ve iş tatmini olabilir. Bu uygulamanın çalışan lehine yapılandırılabilmesi için maddi ve manevi anlamda çalışanı tatmin etmeye ihtiyaç vardır. Eğer işyerinde böyle bir uygulama yapılıyorsa bazı argümanlarla çalışana değerli olduğu hissettirilmelidir.” (Yeşil)

“ alışanların bu uygulamada beklentileri bence, yeni fikirleri karşısında yönetimin teşvikleyici davranışlar sergilemeleri, gerekli eğitimle-

rin sağlanması, konferanslara gönderilmesi olabilir. Açıkçası belirlenen sınırların biraz daha esnekleştirilmesi olacaktır. Uygulamanın çalışan lehine yapılabilmesi için öncelikle yetenek yönetiminin ne olduğu ve ne gibi olumlu yanları olduğunu yönetim kısmına anlatmak gerekmektedir.” (Lilâ)

Üç katılımcının görüşlerinden verilen alıntılar doğrultusunda ilerleyip şöyle bir özet yorumlama yapılabilir; yetenekli çalışanların kendilerine çizilen sınırlar içinde kalmak istemeyeceği ve esnek çalışma biçimlerini tercih edeceği düşünülmektedir. Bu tip özgür ifade alanı sağlanan bir iş ortamının ve yönetimin Onlar adına daha sağlıklı ve verimli işler ortaya çıkarabilecekleri kanısı hâkimdir. Ayrıca bir çalışmanın en temel karşılığı olarak maaş konusunda artış beklentisi olabileceği bu yorumun ise mavi yakalı çalışanlar için daha çok geçerli olacağı, beyaz yakalılar için ise kariyer hedeflerini gerçekleştirebilme aynı zamanda yükselme olanaklarının sunulması talebi doğacaktır.

Bir diğer istekse kariyer gelişimini destekleyeceği bilinen eğitim ve geliştirme programlarına dâhil edilmektir. Terfinin ise, bu çalışanlar için ödüllendirme sisteminde kullanılabileceği ve böylece çalışanın elde tutulabileceği ifadeleri de dile getirilmiştir. Ancak görüşün tam tersi niteliğinde böyle çalışanları elde tutabilme adına ücretin yetersiz kalacağını açıkça ifade eden katılımcılar da olmuştur. Maaş artışı ile çalışanı elde tutmanın sağlanabileceği görüşündeki çalışanların ise bunun yetersiz kalabileceğini düşünerek ek ifadeler ile psikolojik açıdan sağlanacak tatmin duygusunun da olması gerekir görüşleri de hâkimdir. İş tatmini burada devreye giren ve 10 çalışan tarafından da birebir belirtilen bir başlık olmuştur. Diğer kritik nokta ise adil bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu yöntemin ilk aşamalarında kimi yetenekli olarak görmek gerektiğini netleştirmek önemlidir. O nedenle ki yeteneği algılamak ve işin gerektirdiği kabiliyetleri sağlam bir temelde inşa etmek gerekir. Katılımcı Turkuaz’ın anlatısı da bunu doğrular nitelikte olmuştur. Diğer şekilde adaletsiz oluşturulan sistemin yürütülen hali hazırdaki sisteminde altüst edebilecek ve işleri daha da kötü duruma sürükleyebileceği sanılmaktadır.

İşveren beklentileri incelenerek analize devam edilecek böylelikle her iki perspektiften de konuyu görüp karşılaştırmak mümkün olacaktır. Bu karşılaştırmayı ise her iki tarafla birebir iletişim kuran İnsan Kaynakları çalışanlarının mesleki tecrübeleri ve kişisel algıları doğrultusunda incelenmesi araştırma kapsamını da açıkça ortaya koya-

caktır. Karşılaştırma yapılması mümkün kılınarak araştırma sonucunun da daha gerçekçi bulguları ortaya koyması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda yer verilecek olan görüşmecî alıntıları şöyledir;

“...İşveren hangi personelinin hangi konularda daha yetenekli olduğunu görüp bunu iş dağıtımında göz önünde bulundurursa yaptırmak istediği iş için harcayacağı eforu ve zamanı azaltarak iş verimini en yüksek noktada tutabilir.” (Siyah)

“ Çalışanların yeteneği olan ve zevk aldığı işlerde çalıştırılması firma kar oranının artmasına sebep olacak, firmaya bağlılığı artacaktır. Aynı zamanda rakip firmalar karşılaştırıldığında alanında yetenekli ve yeterli kişilerle çalışmış olacaklar. Çalışanların zevk aldıkları işte çalıştırılması turn-over oranının da azalmasına sebep olacaktır.” (Lilâ)

İş tatmini ve çalışan mutluluğunun yansıttığı tablo, örgüte ve firmaya olan bağlılığın artması ile bağlantılıdır. Böylelikle çalışana yapılacak eğitim ve geliştirme yatırımlarının da sonuçlarını almak mümkün olacaktır. İşgücü devir oranının düşmesini sağlayan bahsedilmiş olan faktörlerin işveren tarafından elde edilecek olan en önemli sonuç olacağı kanısına varılmıştır. Katılımcıların anlatılarına göre bir işverenin firmanın kuruluş amacına hizmet eden ilk beklentisi de ürün çıktısı elde etmek yani maddi kazanç sağlamak yönünde olduğudur. Kar elde etmek ve finansal büyüme kat etmek adına yapılacakların başında, İnsan Kaynakları personellerinin bahsetmiş olduğu yukarıdaki ifadelerin göz önünde bulundurulması önemli bir nokta olacaktır. Ayrıca sürdürülebilir bir çalışma sistemi ve örgüt kültürünün oluşmasına da fayda sağlayacağı anlaşılmıştır.

“ Firmaların başarıları çalışanların başarılarıyla orantılıdır.” (Bordo)

“Yetenekleri bulmak zor ve bunu elde tutmakta öyle çok önemli. Bu konuda İ.K' nin yükümlülüğünde çok. İşveren bunu başarırorsa değer yaratan çalışan kazanmış olur.” (Beyaz)

Kazanılmış yetenekli çalışanların, doğru işe doğru çalışan düşüncesiyle geliştirilmesine ve kariyer beklentilerinin karşılanması uzun vadede ciddi bir önem teşkil eder. Zincirin halkaları gibi işçilerin beklentilerinin karşılanması işverenlerce sağlanacak bi-

rer ortamı gerektirirken, işverenin beklentilerinin karşılanması içinde çalışan beklentilerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Kritik nokta yöneticilerin ve işverenlerin konuya dair yeterli bilgiye sahip olması ve elde edebileceği çıktıları doğru ölçmesi ve değerlendirmesi gerekliliğidir. Diğer türlü eksikliği olduğu belirtilen bu yetenekli çalışanların piyasada rekabet gücü yaratan birer değer olduğunun farkına varmak ve bu doğrultuda onları da elde tutabilmek işletmenin misyonları arasında yer alan temel hedeflerin tutturulmasında sanılandan daha uzun zaman harcamasına sebep olabileceği tahmin edilmiştir.

Yetenek yönetimi uygulanacak olur ise ne gibi faydaları beraberinde getirebilir ve uygulamanın ardından görülen hangi sonuçlar elde edilirse başarı sağlanabilir düşüncesine dayanarak her iki tarafında (işçi/işveren) talepleri karşılanmış sayılır. Her şirketin kendi ilkeleri doğrultusunda oluşturduğu hedefleri vardır. Bu amaçların özelinde yapılabilecek veya yapılmakta olan insan kaynakları yönetimi çalışmaları beklentileri ve amaçları gerçekleştirmede ne kadar etkin rol oynayabilir, bir yandan da bu görülmeye çalışılacaktır.

“ Süreçlerin doğru işlemesi ve çalışanların işini sevmesi en önemli belirtilerdir...” (Bordo)

“ İşçi refahının artması söz konusu olacaktır ve iş tatmini sağlanabilir. Beyaz yaka firmayı benimsediyse ki bu uygulama ile örgüt bağlılığını da artırır. Ancak ücret 2. Plana geçiyor benim gözlemime göre. Mavi yakada ise durum öyle değil 100 lira fazla verseler firmasını anında değiştirirler. İşte memnuniyet ve işçi sirkülasyonunun düşmesi de başarı göstergesidir benim için” (Sarı)

Belirtilen kazanım yönündeki ve başarı kriterlerinin genel çerçevesini yukarıdaki alıntılar ile çizmek mümkün olmuştur. Ortaya çıkan bilgilerin özetle; iş tatmini sayesinde mutlu çalışan olma böylelikle artan örgütsel bağlılık ve beraberinde gelen performans artışı ile birlikte verimliliği yüksek işlerden meydana gelen çıktılar elde etmek, karlılığı da yükselten adımlar olarak görülmektedir. Ek olarak belirtilen yorumlardan çıkarılan diğer bir ortak bağıntı da gelişen çalışan profili sayesinde firmanın sektöründe ve iş gücü piyasasında olumlu yönde bilinirliğinin artacağı ve giderek saygınlık kazanacağı yönündedir.

Aynı il örnekleminde uygulamayı yürüten firma yetkilisi olan katılımcının gözlemlediği ve tespit edilmiş olan kazanımlarını ifade ettiği cümleler ise şu şekildedir;

“ Kıyaslama yaparsam bir kere uykudan uyandı firmamız, acaba ben bu potansiyelde miyim diye herkes kendini sorgulamaya başladı. Kendini gerçekleştirme yolunda giden çalışanlar oldu. Gelişmek için kişiler kendi aralarında yarışa girdiler. Özellikle X kuşağından bazıları tabii karşı çıktı ‘ bu kadar zamandır burada çalışıyorum bu nerden çıkıyor şimdi ’ diye düşündü. Zaten bu uygulama X kuşağının sonları ve y kuşağını kapsar şu dönemde.

Eğer yetenekli kişi sensen bir kere sana kariyer hedefi sağlıyor. Yetenekli değilsen de potansiyelin için bir şeyler yapmaya teşvik ediyor insanı. Elde tutabilmek için yetenekleri çaba sarf ediyoruz. Yükselme imkanı sunulması da bunun bir mükafatı olabiliyor zamanla. Kullanılan yöntemlerden biri oluyor. Elde tutabilmeyi başardıysak ve tüm bu süreçte kişiler gelişerek mutlu çalışabiliyorlarsa amacımıza ulaşıyoruz denebilir. Çünkü yetenekli çalışan konusunda da eksiklik yaşandığını düşünmekteyim ” (Bej)

Tahmin edilen kazançlarının yanı sıra aktif olarak uygulama başladığında ön görülemediği olan durum, çalışan ilişkileri, takım çalışmasına olan etkisi ve bireylerin kendilerini geliştirmek için psikolojik bir itki oluşturacağıdır. X kuşağı çalışanlarının göstermiş oldukları tepkiye dair belirtilen görüşle de anlaşılıyor ki kuşak farklılığını sürece dahil ederek yapılandırmayı sürdürmek önemli olacaktır. Ayrıca bu çalışanların beklenenin aksine çalışma motivasyonunun da düşmeler görülebileceği sanılmaktadır. O nedenle böyle bir sistem için planlama yapıldıktan sonra aktive etmeden önce çalışan kitlesi göz önüne alınmalı artı olaraksa uygulamaya entegre olma sürecini kolaylaştırmak adına çalışanları bilgilendirmenin daha olumlu sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmüştür.

Çalışan ilişkileri doğrultusunda ise kişiler arası iletişimin kuvvetlenebileceği ortaya çıkacak rekabetin ise kazanç olarak görülebilmesinin mümkün olduğu açıktır. Ekip üyelerinin birbirleri mesleki ve kariyer anlamında gelişiminde bir adım öteye taşıma gayretinde olacağı bunları gerçekleştirirken aynı zamanda kendilerini gerçekleştirme

yolunda daha gerçekçi ve sağlam temeller üzerinde yol olarak çalışmaya devam edebildikleri de açıkça dile getirilmiştir.

Çalışanların psikolojik yönden uygulama içinde neler hissedebileceği yetenekli olarak kabul edilmenin verdiği his nasıl ifade edilir bunları da incelemek gerekir. Kişilerin duygu ve düşünceleri ile çalışmadan elde ettikleri çıktıların ilintili olduğu bir önceki aşamalarda açık ve net bir biçimde anlaşılmıştır. Üstelik iş tatmininden ve kişinin gelişim sürecindeki pozitif etkilerinden de rahatlıkla söz edilebilir olduğu anlaşılmış bu etkilerin doğuracağı sonuçların işveren beklentilerini karşılamada oldukça tatmin edici veriler olduğu göz ardı edilemeyecek derecede yüzeye çıkmıştır.

Hali hazırda çalışanların sistematik olarak süreci ele almalarının dışında çalışan psikolojisi kökeninde de konuyu ele alabilmek adına soru yöneltilmiştir. Asıl amaç empati yapmasını sağlayacak düşüncelerini kendisi üzerinden ortaya koymasını sağlamaktır. Böylelikle oluşturulacak olan yetenek yönetimi sisteminde aktif sorumluluk sahibi çalışanlarında bu imgeleme yoluyla daha samimi ve gerçekçi yanıtlar verebilmesi hedeflenmiştir. Şimdi bu düşünceleri özetle aktarılacaktır.

“ Hedefi olan bir şirkette olduğumu düşünür ve mutlu olurdum. Şirketin vizyonunun geniş olduğunu geleceğimi görebileceğimi düşünürdüm. Sürdürülebilirliğin olduğunu öngörebilir ve şirketteki geleceğimi görmek biliyorum ütöpik gelse de bunun olabileceğini düşünürdüm. Bu şartlarda bu hayali kurmak oldukça zor. “ (Turuncu)

“Ayrıca eğitim ve geliştirme ile sadece bağlı bulunduğum kuruma değil bireysel gelişimime de olumlu katkı sağlayacağımı düşünürüm.” (Bordo)

“ Çalışmamın verdiğim emeğin gözden kaçmadığını düşünürdüm. Öneriler sunabilirdim. Bizler için bu kadar, onların çabaladığını görsek keşke.” (Sarı)

Yanıtlayıcıların bu uygulamaya dâhil olmak isteyecekleri ve yetenekli olarak görülmenin mutluluk hissi, tatmin hissi ve değer görme hissi yaratacağı konusunda ortak bir ifade birliği söz konusu olmuştur. Ancak Sarı ve Turuncu kodlu görüşmecilerin yanıtlarında dikkat çeken bir noktada şudur, firma yönetimi tarafında böyle bir uygulama-

nın yapılmasının mümkün görülmediği düşüncesiyle birlikte değersiz hissetme durumun söz konusu olduğudur. Ancak sadece 3 katılımcının (Yeşil'in anlatisında yer aldığı üzere) duygularını ifade ederken değindiği kavram “kendini gerçekleştirme “olmuştur. Yine de literatürde de değinildiği üzere hedef skalasının en üst basamağında sayılabilecek bir başlığın gerçekleştirilmesine aracı olabilecek bir uygulamadan söz edilmekte bu getirinin büyüklüğü göz önüne alındığında yer verilen “ütopya” benzetmesi ile il örneklemindeki iş gücü piyasasında bu uygulamanın mevcut düzene uzak olduğu düşünceleri de üstü örtük biçimde aktarılmıştır.

Ortaya beklentileri karşılayacak düzeyde sonuçlar çıkarken niçin diğer 19 firma henüz bu uygulamayı yürürlüğe koymamıştır? Nedenlerini incelemek adına yer verilecek anlatıların her biri görüşmecilerin kendi şahsi algıları ve mesleki tecrübeleri doğrultusunda olduğunu hatırlatmakta fayda vardır. O anlatıla yer verilecek ise şu şekilde belirtilebilir.

“ Personel açığı yoksa zaten yetenek ikinci planda kalıyor. Öncelikli olmuyor, olamıyor. Ayrıca bütçenin de yeterli olması gerekirdi. Akraba, hısımlar vb. oluşumlar var oldukça ne yazık ki biz yetenekli olmuştuk çokta bir şey ifade etmiyor, burada da yöneticilerin zihniyeti oldukça önemli tabii, sadece işverenin değil” (Sarı)

“ ... Yenilikçi ve aslında büyüme hedefi olan tüm şirketler için uygulamaların gereklilik olduğu bilincinin oluşmamış olmasıdır.” (Altın)

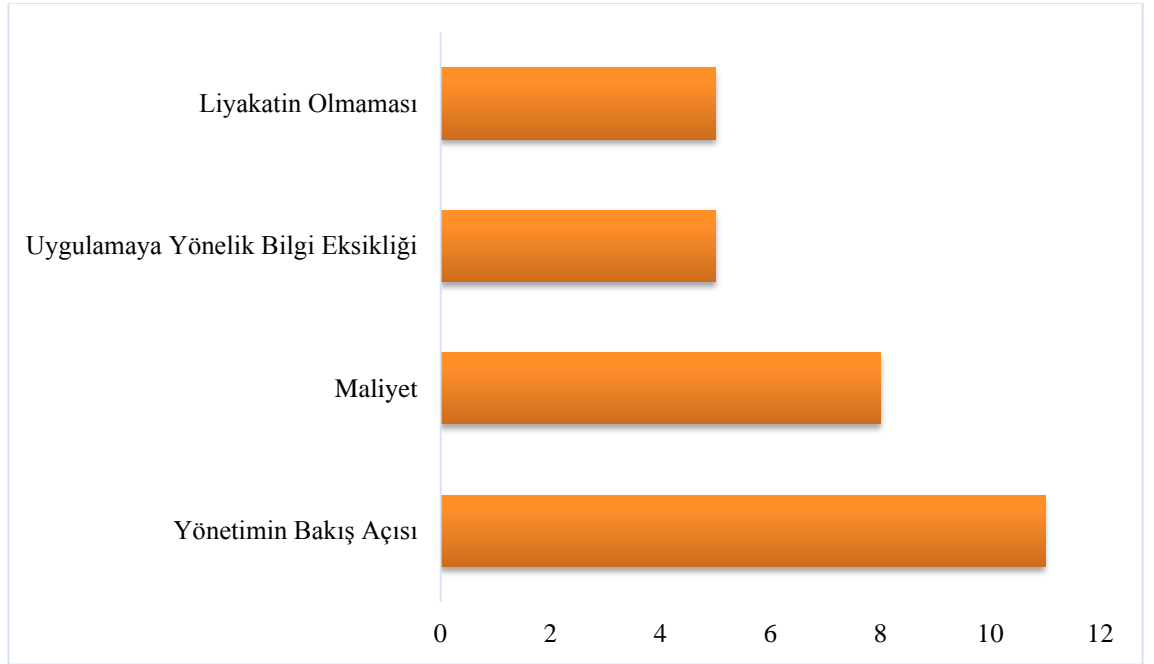
“ Böle bir uygulamadan asıl yönetimin haberi yok gibi...” (Pembe)

“ İnsan kaynakları anlayışının ve değerinin yönetim tarafından anlaşılmamış olması ve tabii bütçede etkili...” (Beyaz)

Katılımcı toplama göz önünde bulundurularak inceleme yapıldığında anlatılardan da görülebileceği üzere engeller hakkındaki başlıklar; yönetimin insan kaynakları uygulamalarına olan bakış açısı, finansal kaynak yetersizliği, liyakat eksikliği ve yöneticilerin henüz yetenek yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmayışı dolayısıyla uygulamanın gerekliliği hakkında yeterli bilinç düzeyine erişememiş olmaları şeklindedir. Ardından yöneltile soru ile görüşmecilerin sürecin yönetimini yürütmeleri

istendiğinde oluşturacakları çözüm önerileri ve süreç yapılandırmaları ise genel olarak şu başlıklar altında toplanmıştır;

- Adil bir yetenek ölçümünün yapılması ve sürecin liyakat sistemiyle son aşamaya kadar yürütülmesi
- Bu uygulamaya bazında ayrı bir ekibin oluşturulması gerekliliği
- Eğitimler ile iyileştirme ve geliştirmeye mevcut potansiyelli elemanlar üzerinden devam etme
- Görev tanımını departman şeflerinden edinilen yeterli bilgiler doğrultusunda netleştirme
- Gelişim gösteren yeteneklerin ücret ve terfi sistemiyle ödüllendirilerek elde tutulmasına yönelik girişimlerin yapılması



Şekil 6: Uygulanabilirliği Engellenen Başlıca Faktörler

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yanıtlayıcıların çalışmakta oldukları firmaları özelinde değinilen başlıklara ek olarak genel bir değerlendirme yapılması istendiğinde verilen yanıtlar üç ana başlık altında toplanmıştır. Ancak “Liyakat” ve “Bilgi eksikliği” şeklinde özet biçimde aktarılan ifadelerin aynı oranda dile getirildiği görülmüştür.

Tablo kısaca açıklanacak olursa en çok kısıtlayıcı faktör olarak görülen birincil ifade; yönetim birimlerinin ya da işverenlerin yönetim konusunda yeniliklere kapalı olması, vizyon sahibi olmak konusunda geri kalmış veya asıl amaçları olan maddi kazanç elde etmenin ön planda tutulabilir olması yönündedir.

İkincil faktör, uygulamanın maliyetli olacağı ve şirketler bünyesindeki bütçe planlamalarının içinde bu uygulamaya yer açılmayacağıdır.

Üçüncül faktörler, liyakat sisteminden uzak bir çalışma kültürü ve uygulama hakkında çalışanların, birim sorumlularının veya yönetimin yeterli bilgiye sahip olmayışı. Bu uygulamanın nasıl planlanacağı ve yürütüleceği yönünde bilgi ya da donanım eksikliğinin var olmasıdır. Konu hakkında yeterli bilgiye sahip olamamanın getirdiği dolaylı olarak yaratacağı sonuçlar arasında, çalışanların yetenekleri dahilinde başlatılacak bir girişimi olumlu karşılamamaları, “cesur çalışan” olmamaları yer almaktadır.

Liyakat sistemine uymayan yönetim ve personel alımlarının yapılmasının sık verilen yanıtlar arasında yer alması durumu değerlendirildiğinde uzun vadede bu anlayışa sahip çalışanlarda stres artışı, örgütsel bağlılığın azalması ve öğrenilmiş çaresizliğin yer edinmesi kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Son olarak spesifik birkaç söyleme daha yer verilecek kısıtlayıcı faktörlerin genel çerçevesi çizmek mümkün olabilir.

“ İnsan faktörü büyük bir etken, ek bir yatırım yapılması için zaruri bir etken olmalı diye düşünülür. Yatırım yapılması için böyle insanların yani yeteneklilerin olması gerekir. ” (Turuncu)

Sadece iki kişinin ortak söylemi ise;

“...Eğitim sistemi ile yeteneklerin doğru yönlendirilmemesi” (Bordo)

“ Sürekli bir eğitim kriterimiz var özel sektörde bunu görüyorum şuradan mezun şunu yapsın filan ama eğitim sisteminin kendisi sorunlu. Öğrenciler bir kere istediği bölümde mi buna bakan yok. Sevmediği bölümden mezun olan biri ne kadar fayda sağlar ki. Ben mesela meslek lisesinden mezun olsaydım keşke tam anlamıyla bir meslek edinirdim hiç

değilse, yani eğitim sistemimiz böyle oldukça hem yönetim hem çalışanlar bu uygulamanın yapılmasında aynı zamanda engel.” (Pembe)

Bir önceki aşamada belirtilen ifadeler doğrultusunda, firmalarında yetenek yönetiminin uygulan(a)mama sebeplerine çözüm üretmek gerektiğinde görüşülen katılımcıların yani firma içi çalışanların bu evrede etkin rol alabilme olasılıkları göz ardı edilemez. Sadece sürecin tam anlamıyla başarıya ulaşabilmesi için daha kapsamlı bir araştırma ile istenilen sonuçları elde edebilecekleri belki de il özelindeki katılımcılar içinde bu konuda aynı meslekte faaliyet gösteren insan kaynakları çalışanlarının bir ekip oluşturması böylece bir etkileşim ağının oluşturulması ile sağlanabilir.

Bu tezin realitedeki sorunların yansıtılması ve çözüm önerileri sunması veya çalışmayı inceleyecek olan insan kaynakları yöneticileri tarafından, yaratılabilecek bir girişim için küçük bir kıvılcım niteliği taşıması umut edilmiştir. Hali hazırda Denizli il kapsamında oluşturulan gayri resmi bir iletişim ağının oluşması durumu söz konusu ise (sosyal medya aracılığı veya kurulan internet sayfaları vb.) konunun daha hızlı bir biçimde aynı sorunsallık içinde çalışma hayatına devam eden kişilerce dikkate alınması oldukça sağlıklı sonuçlar doğurabilecektir. Şimdi süreç yönetimini ele alan katılımcıların bahsedilen bu aşamalardaki birebir ifadeleri aktarılacaktır;

“ Torpil katmazdım bir kere işin içine, performansa göre hakkını vermek buna uygun sistemi kurmak isterdim hem böylelikle işçi kriz bile yaşasan şirketi yarı yolda bırakıp gitmezdi. İşin özü hak edene hak ettiğini verirdim ” (Sarı)

“ Görev tanımı bu aşamada bence çok önemli, ayrıca personelden ne gibi nitelikler istiyoruz bunu bilmek lazım. Bir komisyon oluşturulur bu iş için ve sürecin yazımı yapılırdı, yani o ekiple bu süreci planlardık.” (Gümüş)

“ Kişinin konumuna göre ihtiyacı olan konuda eğitimler verilmelidir. Eğitimin başarısına göre ücret politikası izlenebilir. “ (Gri)

İnsan kaynakları yönetiminin 21. yy. da ki son evresi olan yetenek yöntemini uygulamaları hakkındaki görüşlerin basamak basamak inceleyerek araştırmanın son kısmına gelinmiştir. Şu aşamada çalışmanın tümevarım yöntemiyle ilerlediğini dikkate alınırsa konunun toparlanması adına Türkiye ve dünya da yer alan yetenek yönetimi

bakış açısı değerlendirilmeye çalışılacaktır. İlk olarak Türkiye özelinde değerlendirme yapılacak olursa;

“ Üzülerek söylemek gerekirse ülkemizde bu tarz uygulamalar genellikle ulusları kurumsal şirketlerde yaygın olarak kullanılıyor. Öncelikle bireylerin ve daha sonra firmaların bu konuda çok daha titiz ve farkındalık sahibi olması gerektiğini düşünüyorum.” (Mavi)

“ Türkiye’deki firmalardaki personel sirkülasyonunu göz önünde bulundurursak ne kadar çok anlam ifade ettiğini anlayabiliyoruz.” (Kırmızı)

“ Yetenekli çalışanların geleceği şekillendirmesinde, bu uygulama üzerinde başta eğitim sistemi olmak üzere daha kapsamlı çalışmamız gerekiyor. Kurumsal ve kurumsal olma yolunda ilerleyen firmalarda bu uygulamanın net bir kazanımları söz konusu. Bizlerin de kazanımlarının olabilmesi için, yetişen ve yeni yetişen nesil üzerinde ülke olarak kurumlarımızda gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.” (Kahverengi)

“ Büyük ve özellikle akraba firmaları için şu an hiçbir şey ifade etmiyor. Yönetimin vizyonsuzluğu ve bakış açısı çok etki ediyor bu duruma.” (Beyaz)

“ Türkiye’de insanlar geçinmek için çalışırken ve işverende ne kadar çok kazanırsam diye düşünürken yetenek yönetimine ne kadar önem verilir bilmiyorum fakat şunu söyleyebilirim ki Türkiye’deki insanlar yetenek açısından kesinlikle diğer ülkelerden daha iyi ve bu uygulama yapılırsa çok daha iyi yerlere gelinebilir.” (Siyah)

“...Geleceğe yönelik büyük hedefleri olan ve küresel yarışta yer almak isteyen firmalar için ise kaçınılmazdır.” (Altın)

Uygulamanın yürütülmesinde belirlenen kısıtlayıcı faktörlerin Türkiye genelinde de mevcut olacağı düşünülmüştür. O nedenle yanıtlayıcılar tarafından Türkiye iş gücü piyasasının küresel ekonomi içinde yer alabilmesi adına kurumsal firmaların bu yarışta örnek olabileceği kanısına varılmıştır. Ancak adaletli bir sistem kurulması vaadi beklen-

tisine yeniden değinilmektedir. Ek olarak doğru işe doğru insan düşüncesi temeli de Türk Eğitim Sistemin yeteneklerin keşfi ve çalışama yaşamına adaptasyonun sağlanması adına da yetersiz kaldığı yine katılımcılar tarafından dile getirilmiş. Eğitim sisteminde ki bu eksikliklerin Y kuşağı katılımcıları tarafından öne sürülmesi de dikkatleri çekmiştir. Yine bu konu üzerinde yorumlamalarda bulunan yanıtlayıcıların arzu etmiş oldukları meslekleri yerine getiremediklerini satır arası ifade ile belirttikleri görülmüştür.

Yeteneklerin geliştirilmesi ve yönlendirilmesi konusunda öncelikle küçük yaşlardan başlayarak eğitim düzeni içinde sorunlar yaşanırken bu sorunsalın devam ettirilmesi ile yanlış meslek edinimi ve o meslek üzerinden yanlış işe yanlış kişinin alınması, devam eden süreçte de yine yanlış bir yönlendirme ve kişinin mevcut ve tam potansiyelinin kullanılmaması söz konusu olabildiği anlaşılmıştır. Kaldı ki bu bireylerin faaliyet gösterdikleri iş ortamında yaşanılacak sorunlar ve iş tatmininin yeteneklerine uygun alanda faaliyet gösteremem nedeniyle düşük olması durumları söz konusu olabilmektedir. Uygulamanın sorunsalları incelendiğinde ana sebeplerin en başında Eğitim sisteminin genç neslin potansiyellerini ortaya çıkarmaktan daha ziyade olumsuz yönde bir grafik çizmelerine neden olabildiği düşünülmüştür. Bu düşüncenin reel hayattan dayanak noktası Y kuşağının yaşamsal deneyimlerine dayanan fikir beyanlarıdır.

Siyah kodlu yanıtlayıcının anlatisında Türkiye'nin genç yetenekler konusunda oldukça yüksek bir potansiyele sahip olduğu anacak Manpower' in 2017 senesinde yayımlanmış olduğu yetenek kıtlığı raporunda belirtilen oranın %62 gibi oldukça yüksek bir oran göstermesinin çelişkili sonuçlar doğurduğu görülmüştür. Genç nüfusun fazla olduğu ülkelerde gelişim ve değişim süreçlerinde uyumlanmanın daha kolay olabileceği çalışma yaşamındaki teknolojik gelişmeler ve doğru yönlendirilebildiğinde rekabet piyasasında fark yaratabilme olasılığının olduğu tahmin edilebilir bir gerçekliktir. Literatürde yer alan bir haber başlığı konunun özeti niteliğindedir "Yetenek açığı yaşıyoruz ama gençlerle ilgilenmiyoruz." (Dünya.com, 2015). Görüşü destekleyen son görüşmeci yanıtı ise şöyledir;

" Yeni uygulanmaya başlayan bu uygulama piyasanın canlanmasına, kendini geliştirme isteyen genç neslin çalışma ortamı bulabilmeleri açısından çok önemlidir. (Lilâ)

Son değerlendirme başlığı olarak, dünya genelinde yetenek yönetimi uygulamalarının niçin önem kazandığını ve bu durumun çalışan ilişkilerine nasıl yansıldığını yanıtlayıcıların ifadeleriyle destekleyerek analiz edilecek ardından tartışma ve sonuç kısımlarına yer verilecektir.

“ Sanayi devrimi ile birlikte insan gücünün sanayi de azalması yeteneklerin ve bilginin ön planda olduğu bir istihdam yaratmıştır. (Bordo)

“ Yetenek yönetimi önem kazanmıştır nk artık herkes niversite mezunu, herkes yabancı dil biliyor. Kariyer sitelerinin de bu anlamda çok etkisi olduğunu düşünüyorum. Artık birçok platformdan hızlı bir şekilde aday bulabiliyorsunuz. Aynı niversiteden mezun aynı profilde ki insanları işe alırken yetenek yönetimi çok ayırt edici bir unsur.” (Yeşil)

“ Verilen onca eğitimin boşa gitmemesi için. Özel hayattan örnek veririm bir sevgiliniz veya yakın arkadaşınızı düşünün onunla kuracağınız ilişkinin seneler sonra kopması, bozulması demek sizi kötü etkiler. Yeniden başka insan tanımak zorunda kalırsınız ve kimse bu süreci tekrar yaşamak istemez. Artık eleman alma kriterleri de çoktan değişti, istifa eden kişilerin alınması dşnlmezken şimdilerde bu o kadar önemsenmiyor potansiyeline göre şans veriliyor değerlendiriliyor. Dünyaca büyük firmalarda bunların farkında.” (Beyaz)

 katılımcının da aslında ortak bir görüş ile küreselleşmeyle toplumlarda çalışma dinamiklerinin de değişmeye başladığı görüşü aktarılmak istenmiştir. Sanayi devrimi ile işgücü dinamikleri dönüşürken çağımızın getirdiği yeniliklerin insanı ve insanın değerlerini ön plana çıkarmaya çalışmasının bir gereklilik hali aldığını söylemekte yanlış olmayacaktır.

Teknoloji ile değişimin hızlanması ve işgücünün mobilizasyonunun giderek artması karşısında insanın ve onun niteliklerinin ne çıkması halinde rekabet piyasası söz konusu olmuştur. O nedenle hem daha da gelişebilmek adına bir sonraki yüzyıllara insanın doğasıyla entegre olmuş çalışma sistemlerinin kurulması hem de böylelikle fark yaratabilme gücünün kişilerin bireysel donanımlarını da artırabilmesi mümkün olacaktır.

Ancak kapitalizm çağının yadsınamaz gerçekliği çalışan bireyler üzerinde sadece gelişim odaklı bir itici güç oluşturmamış, bu gücün insanın özellikle kişilerin yanlış mevkiiler de konumlanarak kariyer hayatlarına devam etmesi ve bazı işverenlerin asıl değerinin insan değil üretim çıktılarını birincil planda tutmaları gibi etkenlerle sistemin çarklarını döndüren birbirinden farklı yetenekler zinciri oluşturulmasına sebebiyet vermiştir.

“ Yetenekli çalışanların firmaya her manada ileri taşıyacağını düşünmekteyim. Biz kendi aramızda X Menler olarak tanımlıyoruz onları. X menlerimizi bulalım diye konuşuyoruz. Firmanın geleceğini yeteneklerin eline bırakmak isterim ve sürdürülebilir olması da zaten firmanın hedefleri arasında” (Bej)

“ Çok ciddi rekabetin olduğu dünya piyasasında fark yaratmak var olmanın ve sürekli başarı sağlamanın tek yoludur. “ (Altın)

Bej kodlu katılımcının firmasının da yetenek yönetimi uygulaması yürütülmektedir ve bu firmanın yeteneklerinin “X Men” olarak tanımlaması “yıldız oyuncular” tanımlamasını hatırlatmaktadır (Berglas, 2006:93-114)

Bahsedilen “X Menler” birer metafor niteliği taşımakta ve üstün yetenekli kişileri işaret edebilmekte ve bir bilim kurgu filmi olan süper kahraman olarak görülen X Men filminden esinlenilmektedir. Süper kahramanların zorluklar karşısında direnme, çözüm üretebilme ve özellikle büyük sorunlar karşısında aranan kişiler olarak ortaya çıktığı bu tür bilim kurgu filmlerinde zihinlerde yer etmiştir. Dolayısıyla iş dünyasında bir kuruluş için X Men olmak üstün nitelikler taşımayı veya kriz anlarında ya da dalgalanma süreçlerinde çözüm üreten aranan elemanlar olarak düşünülmüştür. Rekabet piyasasının değer yaratanları olarak da görülebilecekleri Altın kodlu görüşmecinin yanıtıyla aktarılmıştır.

Yetenekli çalışanların onları “X Men” yapabilecek niteliklerinin de diğer çalışanlardan ne gibi bir farkı olabileceğini gösteren literatür bilgisinin gerçek yaşamdaki bir gösterimi olarak bakılabilir (Huselid vd, 2005:34-35). Aynı zamanda bu bireylerin içinde X men olabilecek potansiyele sahip olabilecekleri ve keşfedilmelerinin firma

geleceği için oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Yeteneğin elde tutulması yine uygulamanın aslında sürdürülebilir olmasının en kritik noktası olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca Bir önceki anlatısında Beyaz kodlu yanıtlayıcının ifadelerinde “tıpkı bir sevgili bir arkadaşınızı kaybetmek gibi” ifadesiyle özetlediği biçiminde bir metafor niteliğinde olduğu ve Bej’in belirttiği elde tutmanın maliyeti ve firma içinde yaratabileceği yıkımın anlatılması adına önemli bir benzetme olduğu düşünülmüştür.

Her iki anlatıdaki metaforların aslına yetenekli çalışanların elde tutulmadığı müddetçe bu sürece yapılan tüm yatırım ve harcanan emeğin aslında asıl değerinin kaybedileceğini göstermektedir. Uygulamanın başarılı olma kriterlerinde yanıtlayıcılar tarafında yeterince üzerinde durulmamış bir başlık olsa da yeteneği elde tutmak uygulama için asıl fark yaratabilme aşamasıdır. Ancak bu metaforda geçen “Men” kelimesi anlamı gereği üstü kapalı bir ayrımcılığın işareti olarak görülmüştür. Süper kahraman olma ve bu niteliklerin erkekten beklenmesi şeklinde yorumlandığı takdirde “kadın çalışan olmanın” ikincil planda tutulduğu ve cinsiyetçi bir ayrışma olarak algılanmasına zemin hazırladığı düşünülebilir. O sebeple böyle benzetmeler veya özel tabirler bulur iken dikkat edilmesinde fayda görülmüştür. Bu durumun alışılarda dolayısıyla ayrışmalara sebep olması istenmeyen bir sonuç olacaktır.

“ Aynı zamanda artan rekabet firmaların yetenekli çalışanları elde tutmayı zorunlu kılmıştır.” (Bordo)

“ Çalışan ilişkileri açısından değerlendirdiğimizde, uygulama çalışanlar üzerinde rekabet yaratacağı için bazı çalışanlarda strese neden olabilir. Atalet halinde olan bazı çalışanları da kamçulayıcı bir etkisi olabilir.” (Yeşil)

“ Takım çalışmasına kötü etki edebilir. Bazı kişiler yeteneğini yeterli görmediği takdirde demoralize oldular. Onun dışında pozitif tepkiler aldık ki bu daha çoğunluktaydı özellikle liyakatin olması adına mutlu olanlar oldu.” (Bej)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tarihte insanoğlu her zaman daha ileri gitme çabası içinde olmuştur. 21. yy. da ise bu gelişim süreci içinde insanın çalışma hayatına dair geçirdiği dönüşümleri izlemek adına önemli bir çağdır. Küreselleşme kavramının ortaya çıkması ve ardından teknolojinin insan yaşamına katılması dönüşüm hızında çığır açmıştır. Teknolojinin ise gün be gün hızla büyüyüp dönüşmesi insan yaşamında ve çalışma koşullarında kayda değer pek çok kolaylık sağlamıştır. Endüstri 4.0 gibi gelişmelerin tüm dünyada aktive olmasının ardından artık daha net bir tablo ortaya çıkmıştır ve o tabloyu iyi okumak gerekir. O da insan ve onun farklılıklarıdır. Çalışma koşullarının iyileşmesi ve insan faktörünün de giderek değer kazandığı bu çağda yadsınamaz bir gerçekliktir. Hem kamu hem özel sektör alanında çalışmanın fark yaratıp değer katanları makinalardan çok insanlar ve onların nitelikleri olmuştur. Büyük bir etkileşim ile iş dünyası mevcut gelişmelerin ışığında artık yeni yönetim biçimlerinin gerekliliğini fark eder olmuştur.

Öncelikle bu sürecin işteş bir dönemi ifade ettiği çalışanlar ile firmaların zincir halkaları misali bağlantıda olduğu oyun sahnesinin ise bahsedilen bu tablo olduğunu anlamak önemli bir gelişim sürecini ifade etmiştir. Çıktığımız sahneyi ve koşullarını özellikle o zeminin nereye taşınabileceğini bilmek şarttır. Ancak daha önemlisi üzerindeki oyuncuların (işçi, işveren ve devlet olarak özetlenebilir) kabiliyetlerini bilmek ve etkileşim halinde olduğunu unutmamak en önemli kuraldır.

Yetenek yönetimi uygulamaları gelişim ve değişim sürecinde insan kaynakları yönetiminde ki son aşama olarak tabir edilir. Çalışma dolayısıyla yapılan alan araştırması ve kuramsal bilgiler ışığında;

Yetenek tanımının ortak olmayışı, yet yönetimi uygulamayan firmalar tarafından bu sürece girilecek olsa en temelde bir sorun niteliği taşıyabileceği anlaşılmıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin işleyiş düzenleri ve insan kaynakları alanına bakış açıları ortaklık göstermiştir. Fakat birincil olarak dikkate alınacak adımların; yeteneğin tanımlanması, hangi işin hangi yetenekleri gerektirdiği ve yetenek yönetimi uygulamasının kapsamının ne üzerine olacağı konusunda dikkat edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Zira görüldüğü üzere sürecin yürütülmesine dair sorumluluk verildiğinde yetkili pozisyondaki görüşmecilerin net bir tablo ortaya koyamamaları ve uygulanacak olan bu stratejinin henüz nasıl oluşturulması gerektiğinin yeterli bilgisine ulaşamamış olmaları söz konusu olmuştur. Bu durum katılımcıların kendilerinin Y kuşağı ağırlıklı olmasına rağmen

men ve kendilerinin de sıklıkla belirttikleri şekilde “uygulamanın Y kuşağı çalışanları üzerinde aktif olarak yürütülebileceği ve daha etkin sonuçlar alınabileceği” görüşünü temelde çürütmektedir.

Kendileri sürece dahil edilecek olsalar hissettikleri ve yapacakları konusunda yapılan işin verimliliğinin artacağını gösteren ifadelerde bulunmuşlardır. Ancak Y kuşağı olan çalışanlarının içinde de konu hakkında yeterli donanım ve bilgi düzeyine sahip olmayanların bulunması, yeterli bilgisi olanların ise firma koşullarınca böyle bir uygulamayı faal olarak hayata geçirebilmelerinin mümkün olmasının zor olacağı buna ek olarak bazılarını ise girişim göstermelerine karşın firma yöneticilerinin vizyonun (bakış açısının) öncelikli olarak insan kaynakları birimine ve faaliyetlerine ekstra bir “mali yük” bakış açısıyla bakmaktan kaçınılmadığı düşüncesi hakim olmuştur. Buradan hareketle bazı çalışanlarda öğrenilmiş çaresizlik engeliyle ve algı yönetimini olumlu kontrol edemeyen çalışan bireylerin girişimlerde dahi bulunmayarak gelişim sürecinde sıkıntı yaşayabileceklerini düşündürmüştür.

Gelişim odaklı çalışana değer veren ve uygulama kapsamında yer alabilmesi mümkün görülen yönetici veya işverenlerin ise firmaları bünyesinde bulunan yetkili birim sorumluları ve özellikle insan kaynakları bölüm sorumlularınca oluşturulabilecek bir ekiple verimli sonuçlar alabilecekleri bilgisine ulaşılmıştır.

- İşverenin vizyon kazanması ve insan kaynaklarına birimine bakış açısı
- Çalışanların konu hakkında bilgi ve donanıma sahip olması

Hem işveren hem işçi bakış açısıyla da yetenek yönetimine dair uygulanabilir ve uygulanması konusunda gerekli isteğin ve yeterli zemin olması dahilinde de öncelikli olarak öğrenilmiş çaresizlik bakış açısından uzaklaşılması gerekmektedir. Eğer bu yapılmaz ise, bu uygulamanın hayata geçirilmesi fayda sağlayacak olsa ve bunu kabul etmiş olsalar dahi yaptığı işi benimsememiş bir çalışanın böyle uzun vadede ilerleyecek olan bir sürecin öncüsü ve destekleyicisi olması mümkün görünmemiştir. Geçen süre içinde etkin olarak sürecin yürütülmesinde yer almasının da olası görülmediği sonucuna varılmıştır.

Kurumsal firma yetkililerinin literatürde bulunan ortak bilgileri kanıtlar niteliğindeki cevaplarından ise şu veriye ulaşılmıştır, sadece çalışanlar işletmeyi değil kurum kültürü ve yapısı ile de firmalar çalışanını geliştirme yolunda beraber ilerleyebilir. Çalış-

şan ilişkilerine yansıyan yönleri ise ağırlıklı olarak pozitif etkileri doğuracağı anlaşılmıştır ama bu süreç içinde kapsam içine alınmayan kişilere ise yeterli bilgilendirme yapılmalı süreç doğru yönetilmelidir ki faydalar negatife dönüşmesin.

Denizli ili özelinde yetenek yönetimin öneminin henüz kavranmadığı ve çalışan ve işverenlerin yeterli düzeyde bilgi edinmedikleri görüşmüştür. Türkiye ve Dünya karşılaştırılması yapıldığında ise rekabet piyasasında değer yarattığı kabul edilen yetenekli olmanın henüz Türkiye iş gücü piyasasında Dünya literatürüne bakıldığında yeterli bilince sahip olunmadığı sonucuna varılmıştır.

Ancak çok önemli bir bulgu ise yaşanan yetenek kıtlığı ve yetenek savaşları adına Türkiye'nin dünya geneline kıyasla oldukça etkili bir madeni vardır, o da genç nüfusun kendisidir. Y kuşağı ve Z kuşağı ilerleyen yıllarda çalışma yaşamında daha da yer edinişip aktif olacakken gelişime ayak uydurarak böyle değerli bir madenin kullanılmasının olumsuz verileri tam tersine çevirebileceği de aşikar görünmektedir. Ancak anlaşılan o ki bunun için daha çok bilgilenme süreci geçirilmeli ve adaletli bir yönetim sisteminin kurulması öncelikler arasında olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ahmad,N, Tekke, M. (2015). Rediscovering Rogers’s self theory and personality. *Journal Of Educational, Health And Community Psychology*, 4(3), 28-36.
- Akbaş, İ. (2013). “*The Relationship Between Talent Management And Retention Of Employees: A Case Study In Banking Sector Marmara* “Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:1-71
- Aksoy,A, Kutluca,F. (2005). Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri Ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma,0(49):458-486
- Altınöz,M. (2009). *Yetenek Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık 1.basım,İstanbul:132
- Altıntaş,M. (2018). İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma, Haziran, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt 2(1):24-43
- Atlı,D. (2012). *Yetenek Yönetimi*, 1. Basım, İstanbul, Crea Yayıncılık:328
- Bauman,Z. (2017). *Küreselleşme: Toplumsal Sonuçları* ,Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Bayhan.P, Karapınar.S, Camgöz.M ve Tayfur.Ö. (2014), Nisan, ‘Örgütsel Adalet-Öğrenilmiş Çaresizlik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’, ODTÜ Gelişme Dergisi, cilt no.41(1)
- Bayraktaroğlu,S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı ,SakaryaYayıncılık
- Berger, L. A, D. R. Berger. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. 1st Edition. United States of America: McGraw-Hill.
- Berglas, S. Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Tutulur, *Harvard Business Review*, 2006,Mart .Eylül.Türkiye,Metal Sanayicileri Sendikası , S.93-114
- Biçer. G,Düztepe, Ş. (2011). “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi” *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt no.7(2):296-314
- Bolander, P. Werr, A, Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46: 1523-1551.
- Business Dictionary,Talent Managemet, 2019, Nisan, Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/talent-management.html>
- BÜREM [Boğaziçi Üniversitesi Rehberlik Ve Danışma Merkezi]. (2019),Stres Ve Stresle Başa Çıkma: Stres Nedir ,<https://Burem.Boun.Edu.Tr/Node/50>, (Erişim Tarihi:17 Ekim 2019)
- CambridgeDictionary.(2019), <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%b6z%C3%bck/ingilizce/talent>, (5.08.2019)
- Can,A. (2019). Türkiye'de Yetenek Açığı Artıyor, Mayıs.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*. 86(3), 74-81.

- Ceylan,N.(2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,(Yüksek Lisans Tezi),İstanbul:4-124
- Ceylan.A, Demircan,N. (2002). “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.31(1),Nisan, 52-69.
- Chambers,E.G, Foulon.M,Handfield-Jones.H, Hankin.S.M. and Michaels,E.G, (2007) The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey and Co, The McKinsey Quarterly,Report No:3,1-8
- Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD]. (2015). Learning and Talent Development Annual Survey Report. The United Kingdom,2-37
- Cirhinlioğlu,F. (2016). Psikolojiye Giriş:Algı, Yakın Doğu Üniversitesi Kütüphanesi, (15.04.2019)
- Collings, D. And Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. Human Resource Management Review. 19: 304-313.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. Public Administration, 80(1),77-101.
- Cumming, E.A, (2005). An Investigation Into The Relationship Between Emotional Intelligence And Workplace Performance: An Exploratory Study, *Presented Paper*, Lincoln University.
- Cüceloğlu,D. (2010). İnsan ve Davranışı : Duyum ve Algılama,Remzi Kitapevi,İstanbul
- Çakırer, M. (2009). Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı, 1. Baskı, İstanbul, Crea Kitap:44
- Çırpan.H,Şen.A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç:Yetenek YönetimiTasarım, *Ar-Ge Ve İnovasyon*,Eylül:110-116
- Demircioğlu, H. (2010) Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi Ve Finans Sektöründen Bir Uygulama,(Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli:4-149
- Deniz, M. E, Erözkan, A. (2017). Psikolojik danışma ve rehberlik. Pegem Atıf İndeksi: 1- 410.
- Dilekçi,E. (2018). “İnovasyon yapmayan şirketler ‘yetenek’ kaybedecek”, *Fortune Türkiye* Aralık, <https://www.fortuneturkey.com/inovasyon-yapmayan-sirketler-yetenek-kaybedecek-55926>, (08.10.2019)
- Doğan.S, Demiral,Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17(3): 145 - 166
- Dolgun,U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi,Bursa,3.baskı
- Dolgun,U. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular:Tükenmişlik Sendromu*, İstanbul Üniversitesi, Ekin Yayınevi, İstanbul
- Dökmen,Ü. (2010). İletişim Çatışmaları ve Empati, Remzi Kitabevi, İstanbul

- Erçek,M. (2006). “Hrmization İn Turkey: Expanding The Rhetoric– Reality Debate İn Space And Time”, International Journal Of Human Resource Management, Vol.7(4):648–672.
- Erickson,T.J, Gratton,L. (2007). *Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor*:12-30,(çev.İlker Gülfidan), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
- Erikli,S, Bayat,B. (2019). *Üniversite Mezunu Uzun Süreli Genç İşsizlerin Eğitim Ve Çalışma Yaşamı Beklentisi: Ankara Örneği*, Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi Sayı: 43 Nisan – Haziran: 297-331
- Ersöz Sü, S. (2013), Örgütlerde Duygusal Zeka , Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Volume: 16, Number: 29, Haziran.ss.221
- Escobar, I.F, Rodriguez. S.B. (2009/10) Talents: The Key for Successful Organizations, Linnaeus University
- Etimolojiturkce, (2019). Meritokrasi Kelime Kökeni, https://www.etimolojiturkce.com/kelime/meritokrasi_2 (18.09.2019)
- Etimolojiturkcecom, (2019),Mentorluk, <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/mentor.> (15.09.2019)
- Farndale, E. Scullion, H, Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Fettahlıoğlu,Ö.O, Demir,S. (2014). İşletme Yönetiminde Yöneltil Pandora: Meritokrasi Ve Yetenek Yönetimi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(01), 175-186.
- Fındıkcı.İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları,6.Baskı, İstanbul
- Fredrick D.Frank, Richard P. Finnegan, Craig R. Taylor. (2004), “*The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century*”, Human Resources Planning, September:12-25
- Frick,W. (2014), The Big Reason to Hire Superstar Employees Isn’t the Work They Do, *Harvard Business Review*, April.
- Fulmer, R. M. Conger, J. A. (2004), Growing your company’s leaders, Vol. 26(1),Part3,Ocak, <http://www.businesstraining.com.mx/egaii/docs/Growing%20Your%20Companies%20Leaders.pdf>
- Gale,S.F. (2019). Sector Report: Staffing Providers Opt For ‘Create Your Own Talent’,<https://www.workforce.com/2018/09/27/sector-report-staffing-providers-opt-for-create-own-talent/> (29.09.2019)
- Gale,S.F. (2019). Technology and the Talent Shortage, <https://www.workforce.com/2019/09/17/technology-and-the-talent-shortage/> (27.09.2019)
- Gedikoğlu,T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.1(1), Haziran: 66-80.
- Gregoire, M. (2006). “Consistently Acquiring and Retaining Top Talent”, *Workforce Management*, 85(19): 6-6.

- Güner,M.B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna, Etkisi, Doğu Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul,(yüksek lisans tezi) :1-138
- Gürbüz.S, Yüksel.M, (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9 (2),ss: 174-190
- Harvard Business Review, (2016). Nisan, Doğal Yetenek Önyargısına Karşı Dikkatli Olun:2
- Helleve, I. (2012). Norveç’te Mentorluk: Mentorluk Gerçekte Neyi İfade Ediyor?, Çeviren:Vehbi Çelik. Dünya’da Mentorluk Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi:201-213
- Hiltrop, J. M. (1999). “The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”, *European Management Journal*, 17(4), August.
- Huselid,M.A, Beatty,R.W, Becker,B.E, (2005), Aralık, Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar Mı: İşgücü Yönetiminin Stratejik Mantığı, *Harvard Business Review*, Mess Yayınları, İstanbul, S.34-35
- Hürriyet Gazetesi, (2014). <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/turkiyede-yetenek-acigi-artiyor-26608548>, (22.07.2019)
- Jackson, S. E. Schuler, R. S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges For Industrial/Organizational Psychologists*. *American Psychologist*, 45(2), 223–239.
- Keçecioglu,T. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Keçecioglu T. (2017). “Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar”, *Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(1):1-20.
- Kılıç,B. (2016). Mayıs,Koçluk ve Mentorluk, <https://prezi.com/vstpcu-2qpoe/kocluk-ve-mentorluk/> (prezi.com)
- Lucia, A.D.Leksinger,R. (1999). “*The Art and Science of Competency Models*”,Published by: Jossey-Bass/Pfeiffer,San Francisco.
- ManpowerGroup, Compare Talent Shortages Over Time. (2019), <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage#shortagebycountry-changeovertime> (10.08.2019)
- ManpowerGroup, (2016/17). <https://www.manpower.com.tr/arastirmalar/2016-2017-yetenek-acigi-arastirmasi> (12.08.2019)
- Maslow, A. H. (1969). “The Farther Reaches Of Human Nature”, *The Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1):1-9.
- Mathieu, J. E. Zajac, D. M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108(2):171-194
- McCarthy,N. (2019). The Countries Facing The Greatest Skill Shortages. <https://www.statista.com/chart/4690/the-countries-facing-the-greatest-skill-shortages/> (05.09.2019)

- McCauley, C. ve M. Wakefield. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers", *The Journal For Quality and Participation*, 29(4):5
- Miner, J.B. (2005). *Organizational Behaviour*. London, England,1-416
- Ophelders,R. (2011). *Talent Management and Psychological Contract Content: Differences Caused By Talent Segmentation And Type Of Employment Relationship*, (Yüksek Lisans Tezi), Tilburg School of Social and Behavioral Sciences:1-52
- Pelseter,B, Valenzuela,J, Schwartz J,Vyver,B.V,Rizzo.D.2013, The War to Develop Talent, *Deloitte:The Global Human Capital Trends*:3-146
- Peters, T. (2006). "Leaders As Talent Fanatics", *Leadership Excellence*, November, 23(11): 12-13.
- Pfeffer,J,Sutton. R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Popova, M. (2014). Ocak, Fixed vs. Growth: The Two Basic Mindsets That Shape Our Lives, *BrainPickings*, <https://www.brainpickings.org/2014/01/29/carol-dweck-mindset/> (17.09.2019)
- Psikolojigen, (2019). Algı, <https://www.psikolojik.gen.tr/algı.html> (14.09.2019)
- Psikolojisözlüğü, Prof.Dr.Sibel Karakaş Psikoloji Sözlüğü, <http://www.psikolojisozlugu.com/motive-gudu>, (2.08.2019)
- Racz, S. (2000). Finding the riht talent through sourcing and recruiting. *Strategic Finance*, 40-43.
- Rodríguez,B.S. (2010). *Talents: the Key for Successful Organizations*.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulamalı)*. Beta Yayınları.
- Sağır,H. (2006). "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma" M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul:96
- Society For Human Resources Management [SHRM], (2019) ,The Global Skills: Shortage Bridging The Talent Gap With Education, Training And Sourcing:4 <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20Skills%20Gap%202019.pdf>
- Sosyal,A. (2009). "İş Yaşamında Stres", *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,17-40
- Sönmezer,T. (2013). Bunlardan Sizde Var mı?, *Bussiness Leaders Dergisi*, Şubat/Nisan:46,http://www.mct.com.tr/wpcontent/uploads/Business_Leaders_Subat_Nisan-2013_Tanyer_Sonmezer.pdf,(20.08.2019)
- Spencer, S. and C.Watkin. (2008). *Potential for What?*, Hay Group.
- Steers, R.M. (1994). *Introduction To Organizational Behaviour*, Prentice Hall, USA.Strategic Finance, December, 38–44.
- Stiles.P, Gratton.L and Truss.C. (1997). *Performance Management And The Psychological Contract*, London Business School Veronica Hope-Hailey,Vol7(1):57-66

- Sü-Ersöz,S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16(29):213-242
- Sürgevil,O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu:Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Süzer,H.D. (2006). Capital, Şirketler Yıldız Peşinde!, <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/sirketler-yildiz-pesinde>, (5.07.2019)
- Şahin,İ. (2004), Postmodern Çağ ve Humanist Eğitim, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Temmuz, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9
- Taş.M.A, Yashoğlu.S, (2018). Kültürel Değerlerin Kariyer Uyum Yeteneğine Etkisi: Bir Saha Araştırması, 7. Türkiye Lisansüstü Çalışmalar Kongresi Bildiriler Kitabı – III, 9-12 Mayıs:77, Sage Yayıncılık, Ankara.
- Taşkın,H. (2016). Algı ve Algı İlkeleri,<https://prezi.com/app06h1fjgk6/algı-ve-algı-ilkeleri/>,(6.10.2019)
- Tekke,M, Coşkun,M. (2019). Kendini Tanıma, Kendini Gerçekleştirme, Kendini Aşmışlık Ve Potansiyelini Tam Kullanan Kişi: Kişilerarası İletişim, Düzce Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, [https://Www.Researchgate.Net/Publication/332028324_Self-Knowledge_Self-Actualization_SelfTranscendence_And_Fully_Functioning_Person_Interpersonal_Relationship,C.18\(70\):792](https://Www.Researchgate.Net/Publication/332028324_Self-Knowledge_Self-Actualization_SelfTranscendence_And_Fully_Functioning_Person_Interpersonal_Relationship,C.18(70):792)
- Terlemez, B. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği,(Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,1-167
- Tsay, C.J. Privileging, (2016). Naturals Over Strivers: The Costs Of The Naturalness Bias, *Personality and Social Psychology Bulletin*,Vol. 42(1) 40–53
- Tuna, N. (2018). Bireylerde Kariyer Algısı Ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü,(Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul:1-207
- Turgut, H. Mert, S.İ. (2014). Çalışanların İş Doyumlarının Yaşam Doyumları Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19(4):80-81
- Tutar, H. (2007). ‘Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik’, ‘İş, Güç’ *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt.9, Sayı.4, Eylül:143-153
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı,(Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: 3-107
- Uz,C. (2019). *İşsizlik Son On Yılın Zirvesinde, Makro Görüş:İşgücü İstatistikleri*,Ocak, <http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/ısgucu-ıstatistikleri-ocak-2019.pdf>:1-4

- Ünsal, P. (2014). *Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Yelboğa,A, (2006). Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:8(2),Haziran.
- Yıldırım,Ö. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon İle İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Arel Üniversitesi*:223-239.
- Yıldırım,A, Şimşek.H, (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zeylan,S. (2007). Performans değerlendirilince daha mı değerli? *Milliyet İnsan Kaynakları Gazetesi*.25 Aralık.

Ek.1.GÖRÜŞME SORULARI

Genel Sorular

- Doğum yılı
- Cinsiyet
- Eğitim durumu
- İş yerindeki pozisyonu
- Çalışılan firmanın sektörü
- Görüşmecinin bulunduğu pozisyondaki kıdemi

Sorular

- a) Firmada ki sorumluluk alanınızı kısaca özetler misiniz?
- b) Sizce yetenek nedir, yetenekli çalışan kimdir ve çalışma yaşamında ne ifade eder?
- c) Yetenek yönetimi firmanızda *uygulanıyor mu eğer öyle ise* kullanımı, bağlı olduğu birim ve yapısı nasıldır? Temel ilkeleri ne olmalıdır?
- d) (*Eğer firmanızda bu uygulama yok ise*) firmanız için yetenek yönetiminin uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi istense neler söylersiniz? Bağlı olduğu birim ve yapısı nasıl olurdu ve temel ilkeleri ne olabilirdi?
- e) Çalışanların bu uygulamadan beklentileri neler olabilir? Sizce bu uygulamanın çalışan lehine yapılandırılabilmesi için neler yapılmalıdır?
- f) İşveren için yetenek yönetimi süreci uygulamalarının faydaları nelerdir, nasıl ölçülmektedir?
- g) Uygulamanın genel olarak kazanımları nelerdir?
- h) Yetenek yönetimi uygulamasının “başarılı” olduğunu nasıl anlarsınız, duygusal zeka kavramıyla ilişkilendirilebilir mi?
- i) Firmanızda Yetenek yönetimi uygulamasının, uygulan(a)mama sebebi nedir?
- j) Uygulama sürecinin sorumlusu olsaydınız süreci nasıl yapılandırırdınız?
- k) Uygulamaya dahil edilen yetenekli çalışan siz olsaydınız bu sizi nasıl etkilerdi, konu hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

- l)** Dünya çapında yetenek yönetiminin önem kazanmasını neye bağlıyorsunuz?
Uygulamanın çalışan ilişkileri üzerinde nasıl bir etki yaratacağını düşünmektesiniz?
- m)** Türkiye'nin çalışma yaşamına baktığınızda bu uygulama sizce ne ifade ediyor?
- n)** Yetenek yönetiminin uygulanabilirliğini kısıtlayan veya engelleyen faktörlerin başlıcaları neler olabilir, eğitim sisteminin sürece etki ettiğini düşünüyor musunuz ?
- o)** Son dönemde yürütülen insan kaynakları politikalarını bir çalışan gözünden değerlendirir misiniz?
- p)** Firmanız özelinde yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinin yeterli ve etkin sonuçlar verdiğini düşünüyor musunuz? Neden?

ÖZGEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı: İpek KARATOPRAK

Doğum Yeri: Uşak

Doğum Tarihi: 24.06.1994

E-posta: ipekaratoprak@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise: Uşak Anadolu Lisesi

Lisans: Pamukkale Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Yüksek Lisans: Pamukkale Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Yabancı Dil: İyi

İŞ DENEYİMİ

Rihen Tekstil: Pazarlama Birim Sorumlusu (2016)

EFG Araştırma: Proje Koordinatörü (2016-2017)

Hürsan Tekstil A.Ş. : İnsan Kaynakları Sorumlusu (2019)