



T. C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK
YÖNETİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge YILDIRIM
155200145

Danışman : Prof. Dr. HARUN DEMİRKAYA

İSTANBUL, 2017

T. C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİNİN
MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ: OTOMOTİV
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge YILDIRIM

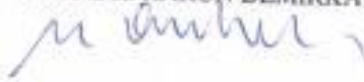
T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30/09/2017

Enstitümüz İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden 155200145 numaralı **Özge YILDIRIM** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27.09.2017 tarih ve 2017/17 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (27) dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR. HARUN DEMİRKAYA



ÜYE
PROF.DR. ALİ AKDEMİR



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. OBEN ÜRÜ SANI



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK YÖNETİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ:OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA " başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Özge YILDIRIM

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.



Tarih: 30.09.2017

Özge YILDIRIM

ÖZET

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA YETENEK
YÖNETİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR

ARAŞTIRMA

Özge YILDIRIM

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. HARUN DEMİRKAYA

Ağustos , 2017 – 107 sayfa

Yetenek; “kişinin kendi içsel faaliyetlerini yerine getirebilme, beceri, bilgi, deneyim, istihbarat, yargı, tutum, karakter ve dürtülerini kapsayan bireysel becerilerin toplamıdır”. Diğer bir bakış açısına göre yetenek-bazlı örgütler, örgütün mevcut ve gelecekteki performansı için önemli bir fark yaratmasını sağlayacak becerilere sahip bireylerden oluşmaktadır. Yetenek yönetimine ilişkin gerçekleştirilen insan kaynakları yönetimi çalışanlar üzerinde birçok unsurda etki etmektedir. Çalışmamızda ise çalışanlar üzerinde motivasyon sağlayıcı unsur olarak ele alınmıştır.

Bu çalışma otomotiv sektöründe çalışanların yetenek yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde yer alan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firma evreninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada evreni temsil kabiliyetine sahip 280 örnekleme ulaşılmıştır. Araştırmada yetenek yönetimi ve motivasyon düzeylerinin ölçülmesi ile birlikte katılımcıların kişisel bilgilerinin tespit edilmesine yönelik demografik bilgi formu kullanılmıştır. Araştırma neticesinde katılımcıların demografik bilgilerinin yetenek yönetimine katılım düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında farklılık olduğu ve yetenek yönetimi ile motivasyon arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çerçevesinde yetenek yönetimine yönelik uygulamaların artırılması neticesinde otomotiv sektörü çalışanlarının motivasyon düzeylerinin artacağı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Motivasyon.

ABSTRACT

Within The Context of Strategic Human Resources Management, Relationship Between Talent Management and Motivation: A Research at Automotive Industry

Özge YILDIRIM

Master of Science Thesis, Department of Business Administration

This Advisor: Prof.Dr. Harun DEMİRKAYA

August , 2017 – 107 sayfa

Talent; “one's own activities to be able to fulfill its intrinsic, skill, knowledge, experience, Intelligence, judgment, attitude, character and skills covering the sum of individual motives.” From another perspective, skill-based organizations, current and future performance of the organization consists of individuals with skills that will enable them to make a significant difference. Talent management has an effect on many elements of the employees performed related to human resource management. Our study on the motivational factor as the employees have been addressed.

This study of the relationship between talent management and motivation of employees in the automotive sector conducted an assessment. The universe of the research Istanbul located in the province of in the automotive industry that operate in the universe of firms was carried out. 280 the universe, capable of representing sampling in the study have been achieved. Talent management and measurement of the level of motivation research in conjunction with the assessment of the personal information of the participants demographic information form was used. As a result of research participation, and demographic information of the participants of the talent management talent management is the difference between the level of motivation and levels of motivation have been found to be associated with high-level and in a positive way. This result within the framework of the talent management practices as a result of the increase in the automotive sector it has been determined that the level of motivation of employees will increase.

Key Words: Talent, Talent Management, Motivation.

ÖNSÖZ

İşletmeler günümüzde; devamlılıklarını sağlamak için yetenekli personeli işletmeye kazandırmak, işlerine bağlılıklarını en üst seviye de yönetmek ve bu şekilde rekabet üstünlüğünü sağlamayı hedeflemişlerdir. Çalışanlar da yeteneklerini geliştirebilecekleri, sağlıklı kariyer planları yapabilecekleri işletmelerde verimliliği yüksek işler ortaya koyduklarında motivasyonlarının arttığı gözlemlenmiştir.

Bu tez çalışması İnsan Kaynaklarında farklı bir bakış kazanarak yetenek yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesini amaçlamıştır.

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon İle İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” konulu çalışmanın konu seçiminden başlayan, planlı biçimde ilerlemesinde tüm aşamalarda bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli tez danışman hocam Sayın Prof.Dr. Harun Demirkaya’ya emeklerin dolaylı saygılarımı sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerimi ve emeklerini esirgemeyen T.C İstanbul Arel Üniversitesi değerli hocalarıma, çalışmam süresinde destek olan arkadaşlarıma, eğitim hayatım başta olmak üzere her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim.

Özge YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	i
ONAY.....	ii
ÖZET.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Önemi Amaçları ve Özellikleri.....	5
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerdeki Rolü.....	6
1.2. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları.....	11
1.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Kavramı.....	11
1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	14
1.2.3. Strateji ve Stratejik Yönetim.....	21
1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci.....	23
1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	25
1.2.5.1. Planlama ve İş Analizi.....	25
1.2.5.2. Seçme ve Yerleştirme.....	27
1.2.5.3. Eğitim ve Gelişim.....	28

1.2.5.4.	Performans Yönetimi	29
1.2.6.	İnsan Kaynakları Stratejileri ve Politikaları	29
1.2.7.	Stratejik İnsan Kaynakları Kapsamında Yetenek Yönetimi Yaklaşımı	30
2.	BÖLÜM	32
YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ VE UYGULAMALARI		32
2.1.	Yetenek Kavramı	32
2.2.	Yetenek Yönetimi Kavramı	33
2.2.1.	Yetenek Yönetiminin Tanımı	33
2.2.2.	Yetenek Yönetiminin Önemi	35
2.3.	Yetenek Yönetimi Süreci	36
2.3.1.	Çalışan Seçme ve Yerleştirme	37
2.3.2.	Çalışanı Geliştirme	39
2.3.3.	Çalışanı Elde Tutma	40
2.4.	Yetenek Yönetimi Uygulamaları	42
2.4.1.	Örgütlerde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi	42
2.4.2.	Gereken Yetkinliklerin Belirlenmesi	43
2.4.3.	Yetenekli Çalışanların Tespit Edilmesi ve Sınıflandırılması	44
2.4.4.	Yedekleme ve Yetenek Havuzunun Oluşturulması	46
2.4.5.	Yetenek Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme	47
2.4.6.	Yetenekli Yönetiminde Kariyer Yönetimi	48
2.5.	Yetenekli Çalışan Yönetimi	49
2.5.1.	Yetenekli Çalışana Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi	50
2.5.2.	Yetenekli Çalışan Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanması	51
3.	BÖLÜM	53
YETENEK YÖNETİMİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ		53
3.1.	Motivasyon Kavramı	53

3.2.	Motivasyonun Tanımı	54
3.3.	Motivasyon Türleri.....	55
3.3.1.	Fizyolojik Motivasyon	55
3.3.2.	Sosyal Motivasyon	55
3.3.3.	Psikolojik Motivasyon	55
3.4.	Motivasyon Teorileri	56
3.4.1.	Kapsam Teorileri.....	57
3.4.1.1.	Maslow' Un İhtiyaç Teorileri	58
3.4.1.2.	Herzberg' İn Çift Faktör Teorisi.....	59
3.4.1.3.	Mc Clelland' In Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi	59
3.4.1.4.	Alderfer' İn Erg Kuramı	61
3.4.2.	Süreç Teorileri.....	61
3.4.2.1.	Vroom' un Beklenti Teorisi.....	62
3.4.2.2.	Lawler ve Parter' In Beklenti Teorisi	63
3.4.2.3.	Edimsel Koşullanma Teorisi.....	63
3.4.2.4.	Adam's Eşitlik Teorisi	64
3.4.2.5.	Locke' In Hedef Belirleme Teorisi.....	65
3.5.	Motivasyonun Etkilediği Faktörler	66
3.5.1.	İşten Ayrılma Niyeti.....	66
3.5.2.	Tükenmişlik	67
3.6.	İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesinde Motivasyonun Rolü	67
3.7.	Yetenek Yönetimi Yaklaşımında Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması	68
3.8.	Yetenek Yönetimi İle Motivasyon Arasındaki İlişki.....	69
4.	BÖLÜM	73
	YÖNTEM.....	73
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	73
4.2.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	73

4.3.	Evren ve Örneklem.....	74
4.4.	Veri Toplama Teknikleri	74
4.5.	Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler.....	74
4.6.	Bulgular	76
4.6.1.	Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular	76
4.6.1.1.	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	76
4.6.1.2.	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	76
4.6.1.3.	Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı	77
4.6.1.4.	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı	77
4.6.1.5.	Katılımcıların Medeni Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı... 78	
4.6.1.6.	Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	78
4.6.1.7.	Katılımcıların Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	79
4.6.1.8.	Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı	79
4.6.2.	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	80
4.6.2.1.	Yönetimi İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	80
4.6.2.2.	Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.....	81
4.6.2.3.	Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi.....	82
4.6.2.4.	Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	85
4.6.2.5.	Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	88
4.6.2.6.	Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi	91
4.6.2.7.	Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi.	

4.6.2.8. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi	96
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	101
ÖZGEÇMİŞ	109



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi	20
Tablo 1. 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Gelişimi	20
Tablo 2. 1. Yetenek Havuzları Seçim Kriterleri Örneği Birinci Adım: Doğru Yetenekleri Seçme	37
Tablo 2. 2. İşgücü Katma Değer Matrisi	45
Tablo 4. 1. Yetenek Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	75
Tablo 4. 2. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	75
Tablo 4. 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	76
Tablo 4. 4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	76
Tablo 4. 5. Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4. 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı	77
Tablo 4. 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı	78
Tablo 4. 8. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	78
Tablo 4. 9. Katılımcıların Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	79
Tablo 4. 10. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı	79
Tablo 4. 11. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.....	81
Tablo 4. 12. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi	82
Tablo 4. 13. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	85
Tablo 4. 14. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi	88
Tablo 4. 15. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	91
Tablo 4. 16. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi	92
Tablo 4. 17. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi.....	94
Tablo 4. 18. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi.....	96
Tablo 4. 19. Yetenek Yönetimi İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli.....	73
--------------------------------------	----



GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin yükselen eğilimi ve işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırma unsuru olarak görülen yetenek, büyük ölçüde doğuştan gelen bir güçtür. Potansiyel olarak ‘yapabilme kabiliyetini’ ifade eder ve davranışla ilgili bir kavramdır.

Çalışma yaşamındaki sınırların ortadan kalkması, ilerleyen bilgi ve teknoloji dinamik bir iş hayatını oluşturmaktadır. Bu süreçte yetenek kavramına bağlı olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi ise; doğru zamanda ve yerde doğru çalışanı istihdam etmek olarak özetlenebilir. Günümüzde bir işletmenin fark yaratabilmesi insan kaynağını etkili bir biçimde kullanmasına bağlı bir duruma gelmiş ve bu nedenle yetenek yönetimi hem iş hayatındaki hem de akademik çalışmalar arasındaki yerini almıştır.

Küreselleşmenin etkileriyle değişimin hızlı şekilde yaşandığı “bilgi çağı” olarak adlandırılan günümüzde işletmeler değişimin kaçınılmaz olduğunun farkına vararak müşterilerine karşı diğer işletmelerle arasında fark yaratacak yeni ve yaratıcı girişimlere yönelmişlerdir. Yaratıcılığın insan sermayesi sayesinde olduğunun ve yetenekli personel tarafından ortaya çıkarılabileceğinin farkına varılmış ve istihdam edilecek personelin yetenekli kişiler arasından seçimi tercih sebebi olmuştur. İşletmeler yetenekli personeli işletmeye çekmek, kendi işletmelerinde istihdam edebilme düşüncesi oluşturmak, işe yerleştirmek, gerekli yetenek değerlendirmelerini yapmak, kariyer yönetimi uygulamak, yedekleme programları oluşturmak ve yetenekli personelin işletmenin elinde tutulmasını sağlamak gibi süreçlerin önemini kavramış ve bununla birlikte insan kaynakları yönetimi bölümünde yapılan çalışmalar işletmeler için maliyet olarak görülen çalışanlara yönelik çalışmalardan işletme için en değerli kaynak olan yetenekli çalışanlara yani insan sermayesine yönelik çalışmalara dönüşmüştür. Bu da günümüzde işletmeleri en iyi, en yetenekli personeli bularak bunları işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek en uygun hale getirebilmek için onlara ihtiyaç duydukları ortamı hazır hale getirmek ve en uygun pozisyona yerleştirmek için uğraşan işletmeler haline getirmiştir. Çalışanlar da artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmekte ve liderlerinden de kendilerine değer vermelerini, gelişim için fırsatlar sunabilecekleri, fikirlerine saygı gösterilen, motive edici bir ortam oluşturmalarını beklemektedirler.

Bu bağlamda yetenek yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde insan kaynakları ile ilgili literatür dayalı bilgilere değinilmiştir. İkinci bölümde yetenek süreci ve yetenek yönetimine dair bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyon ve motivasyon teorilerine dair bilgiler incelenmiş olup çalışmanın son bölümünde alan araştırmasına dair analizler ve yorumlar yer almaktadır.



1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması, strateji ve stratejik düşünceyi etkin hale getirip işletmesini rekabet ortamında üst seviyelere taşıması için gerekli olan ham maddesi işletme içerisinde bulunan çalışanlarıdır yani insandır. İşletme içerisinde insanın yönetimi de ayrı bir öneme sahiptir. Bir işletmenin sadece gerekli kaynaklara sahip olması yetmez, elinde bulunan kaynakları etkin bir şekilde kullanması da gerekmektedir ve bu etkin kullanım insan kaynakları yönetimi ile mümkün olmaktadır. Bir işletme, amacına uygun kaynaklar ve çalışanların doğru şekilde yönlendirilmesi ile artan rekabet ortamı içerisinde rakipleri arasından kendini kolaylıkla üst seviyelere taşıyabilir. Bu yüzden işletme içerisinde çalışanların kontrollü iş yapabilmelerini sağladığı için insan kaynakları yönetimi bir işletmenin başarısında en önemli etken olarak önemini gün geçtikçe arttırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi İngilizce de yaygın olarak tekil hali olan “Human Resource Management”, Fransızca da, “Gestion des Ressources Humaines” Türkçe de ki karşılığında ise, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İnsan Kaynağı Yönetimi bazen de İnsan Kaynağının Yönetimi gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Aykaç, 1999: 17).

1950-1980 yılları arasında insan kaynakları yönetimi personel yöneticiliği olarak astlarına yol gösterme görevi üstlenmiş yöneticilerden oluşmakta idi. Sürekli çalışanlarını zinde tutmak eğiliminde olan, onların işten kaytarmalarını engelleyici bir görev üstlenen, çalışanların tembel olduğu için yönetilmesi gerektiğini düşünen davranışsal bakış açısı zamanla önemini yitirmiş, ekonomik bakış açısının ağırlık kazanması ile birlikte, insan kaynaklarında yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi fikri ortaya çıkmıştır. Üst yöneticiler, etkin insan kaynaklarının geliştirilmesini işletmenin başarısı açısından da önemini büyük olacağını kavramaya başlamış, personel yöneticiliği ile sınırlı kalan kavram insan kaynakları yönetimi olarak ön plana çıkmıştır (Akgeyik,2002: 22, Tepebaşılı ve Selçuk, 2004: 53).

Bugün bizim insan kaynakları yönetimi olarak adlandırdığımız alan günümüze personel yönetimi anlayışından gelişerek gelmiştir (Buren, ve diğerleri, 2011: 210).

Oldukça uzun bir süre personel yönetimi olarak değerlendirilen insan kaynakları yönetimi kavramı işletme içerisinde bulunan insanın “ stratejik” bir öneme sahip olması ile birlikte 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmış bağımsız bir kavramdır (Bayat, 2008: 65). İnsanlar dinamik bir varlıktırlar ve var olabilmesi için bir işletmenin olmazsa olmazları olarak gösterilirler. İnsanların işletme içerisinde işlerinde daha verimli çalışmalarının yanı sıra işlerinden doyum elde etmelerini ve daha iyisini yapmalarını sağlamak insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları arasındadır. Bir işletmenin 5M (Machine: makine, Money: para, Man: insan, Management: yönetim, Material: malzeme) unsurları genellikle bünyesinde bulundurduğu girdilerdir. Fakat bu girdiler arasında bulunan insan faktörü işletmenin en önemli üretim fonksiyonu olarak görülür. Çünkü etkili ve verimli insan kaynakları yönetiminin olmaması diğer girdilerinde etkisini azaltacak hatta zamanla yok edebilecektir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin çalışanları ile sürekli iletişim halinde olarak yapılan işlerin kontrollü bir şekilde yapılmasını sağlarken, üretken ve verimli bir işletme yapısının da meydana gelmesine olanak sağlayacaktır (Küçük ve Güzeler, 2009: 143).

İnsan kaynakları yönetimi Coggins’ e göre, sanayi devriminin gelişmesi sonucu ortaya çıkmış, 1990’ lı yılların başında insan kaynakları yönetimi, işe alma, açık olan iş alanı için en uygun kişiyi seçme, değerlendirme, onların işletme içerisinde eğitimlerinin en düzgün şekilde alınmasına olanak sağlamak, çalışanları işletmede uzun süreli tutabilmek ve motivasyonlarını yükseltmek gibi görevleri bünyesinde bulundururken, zamanla bu sorumlulukların yanında, birime daha fazla sorumluluk verilmiş insan kaynakları yönetiminin rolleri daha da genişlemiştir (Coggins,1999: 21). İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesi ve ilgili alanyazında kaynaklarının artması ile birlikte bu kavramın farklı şekillerde tanımlandığını görmemiz mümkündür. İnsan kaynakları yönetimini Canman kısaca insanı işletmenin odak noktası olarak gören ve onu ön plana çıkaran bir yaklaşım olarak tanımlar. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan işlevleri gerçekleştiren, işletme ile işgörenler arasındaki ilişkiyi etkileyen işletme içi tüm yönetim karar ve hareketleri olarak da tanımlanabilir.

1.1.2. İnsan Kaynakları Önemi Amaçları ve Özellikleri

İKY, görevini yerine getirirken iki temel amacı kendisine ilke edinir (Özgen ve diğerleri, 2005: 227). Birinci amaç, işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmaktır. İkinci amaç ise, işletmede çalışan işgörenlerin isten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır. Bu genel amaçların yanı sıra İKY şu alanlardaki amaçları başarma ile ilişkilidir (Armstrong, 2002: 6-8):

Örgütsel Etkinlik: Belirli İK uygulamaları örgütlerin nasıl rekabet edeceklerini tanımlayan temel yetenekleri şekillendirir. Bu uygulamalar firma performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. İKY stratejileri, çalışmak için uygun bir ortam yaratarak, bilgi yönetimi ve yetenek yönetimi gibi çeşitli alanlarda politikalar geliştirerek örgütsel etkinliği iyileştirmeye yönelik programları destekleme amacındadırlar.

İnsan Sermayesi: Bir örgütün insan sermayesi örgütte çalışan ve örgütün başarısının bağlı olduğu insanlardır. Örgütün insan unsuru öğrenme, değişim, yenilikçilik ve yaratıcı hamleler sağlamayı içerir. İnsan sermayesi örgütlerin en önemli değeridir. Bu noktada örgütlerin hayatta kalmaları ve büyümeleri bu kaynağa yatırım yapmalarına bağlıdır. İyi yetişmiş ve motive olmuş insan sermayesi örgütlerin uzun dönemde hayatta kalmalarını ve yaşamlarına devam etmelerini sağlayabilir. Bu nedenle, örgütlerde İK ihtiyacı belirlenmeli, İK tatmin edilmeli, sürekli gelişme ve öğrenme imkanları sağlanarak İK'nın yetenekleri geliştirilmelidir.

Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi bilginin yaratıldığı, elde edildiği, paylaşıldığı süreçler ve uygulamalardır. Bilgi yönetimi örgütlerde öğrenmeyi sağladığı gibi performansın artmasına da yardımcı olur. İKY, firmalarda özel yeteneklerin ve bilginin gelişimini desteklemeyi amaçlar.

Ödül/Teşvik Yönetimi: İKY'nin amacı yaptıkları ve başardıkları şeyler için insana değer veren ve onları ödüllendiren politika ve süreçler sunarak, İK'nın motivasyonunu, işe katılımını ve bağlılığını artırmaktır.

İşgören İlişkileri: Buradaki amaç yönetim, işgörenler ve işçi sendikaları arasında işbirliği sağlayarak, verimli ve uyumlu ilişkilerin söz konusu olduğu bir iklim yaratmaktır.

Farklı İhtiyaçları Karşılama: İKY, işletme paydaşlarının ihtiyaçlarını dengeleyecek ve karşılayacak politikalar geliştirmeyi ve uygulamayı amaçlar.

Görüldüğü üzere, İKY işgörenlerin çalışması için uygun bir ortam yaratarak, bilgi yönetimi ve yetenek yönetimi gibi çeşitli alanlarda politikalar geliştirerek örgütsel etkinliği iyileştirmeye, örgütün amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu işgörenlerin işe almaya ve iste tutmaya ve farklı paydaşların ihtiyaçlarını dengelemeye yönelik programları destekleme amacıyla.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerdeki Rolü

Hem işletmeye hem de çalışan bireye verilen önemi dile getiren insan kaynaklarının bir göstergesi olan insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının gereği gibi uygulanmadığı işyerlerinde işletmenin düzenli ve koordine bir şekilde çalışması pek mümkün olmayacak, dağınık bir düzen baş gösterecektir. Bu yüzden bunu fark eden işletmeler hem işletmenin hem de çalışanların daha aktif, düzenli ve koordine şekilde çalışması açısından bazı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını işletmelerinde uygulamaya koymaktadır. İş analizi, insan kaynakları planlaması, işgören seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi fonksiyonlar insan kaynakları yönetiminin bünyesinde barındırılan fonksiyonlar arasındadır (Karacan ve Erdoğan, 2011: 102). İnsan kaynakları yönetiminin en genel amacı insandan elde edilebilecek maksimum verimi almak ve işgörenleri en iyi şekilde örgütleyerek işletmenin rekabet gücünü artırarak sürdürülebilirliğini sağlamaktır. İşletme çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş çok sayıda politika, uygulama, fonksiyon ve işletme yapısı bulunmaktadır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına tümüyle homojendir diyemeyiz. Çünkü işletmelerde insan kaynaklarının yönetilmesi açısından en iyi uygulama, fonksiyon ve politikaların ne olduğu konusunda görüş birliği sağlanılamamıştır (Akın ve Çolak, 2012: 85).

Kaya ve Kesen, tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları fonksiyonları, işe alma ve personel seçme, takım çalışması, profesyonel gelişim ve eğitim, yazılı politikalar ve dokümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme, geribildirim (feedback), ücret ve kariyer olmak üzere 9 boyutta değerlendirilmiştir (Kaya ve Kesen, 2014: 98).

Akın ve Çolak, çalışmasında ise insan kaynakları fonksiyonları olarak işgücü planlaması, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi, iç iletişim değişkenleri kullanılmıştır (Akın ve Çolak, 2012: 87).

İş Analizi

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte artan yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için, sürekli gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak zorunda olduğunu fark eden işletmeler başarılarının doğru ve tutarlı iş analizleri ile mümkün olabileceğini görmüşlerdir. Bu nedenden dolayı iş analizi çalışmaları da işletmeler için kritik bir önem taşıyan insan kaynakları uygulamalarından biri haline almıştır (Çelikten, 2005: 127). İş analizi genel anlamı ile işe ilişkin bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sınıflandırılmasını ifade eden bir süreç olarak adlandırılmaktadır. İşletmede yapılacak işin niteliğinin ne olduğunu ifade eden iş analizi aynı zamanda işin yapılacağı ortamın, işin sahip olduğu koşulların, işi yapacak işgörende olması gereken bilgi ve tecrübenin, eğitim seviyesinin, fiziksel ve psikolojik durumun nasıl olması gerektiğini anlatan bir süreç olarak da ifade edilebilir. İş analizinde amaç, yapılacak olan işlerdeki görev sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesinin yanında bu işi yapacak olan işgörenin sahip olması gereken bilgi yetenek eğitim düzeyinin en uygun biçimde belirlenmesidir (Tortop ve diğerleri, 2006: 55; Okakın, 2008: 13). Bir işletmede işin sınırlarının, görev ve sorumlulukların, koşulların tam olarak ne olduğunun bilinmemesi işgörenlerde gerginlik ve isteksizliğe yol açabilir, işgörenler yapacakları her işle ilgili çelişkiye düşebilir. Fakat işletmede doğru, yerinde ve güncel iş analizleri uygulamasının yapılması hem işletmeye düzen hem de işgörene işiyle ilgili ne yapması konusunda fikir sağlar (Ofloğlu ve Bircan, 2007: 114).

İş analizi insan kaynakları yönetiminin başta gelen görevleri arasında sayılabilir. Çünkü iş analizi insan kaynakları uygulamalarının diğer boyutları olan işgören seçme, eğitim, performans değerlendirme gibi sistemleri işletmenin yapısına en uygun olacak şekilde düzenlemektedir. Çünkü işletmeye bir işgören seçme, eğitme ve değerlendirmeden söz edilebilmesi için mevcut iş yapısının bilinmesi gerekmektedir (Çelikten, 2005: 135). Bu da iş analizi ile mümkün olmaktadır. İş analizi işin yakından incelenmesini sağlayarak o işe uygun işgörenin de seçilmesine, eğitilmesine, değerlendirilmesine olanak sağlar.

Kısacası iş analizi bir işletmenin verimliliğinin artırılması açısından en önemli insan kaynakları uygulamaları arasında sayılabilir. Bünyesinde çoğu insan kaynakları uygulamalarını barındırdığı gibi bir işi oluşturan görev ve sorumlulukları belirleyerek ve işle ilgili tüm bilgileri toplayarak hem işletmenin hem de neyi nasıl yapması gerektiğini, sınırlılıklarını öğrettiği için işgörenin işlerini kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.

İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarında planlama, bir işletme içerisinde çalışacak olan personelin hem sayı hem de nitelik açısından ihtiyaç olduğu kadar belirlenmesi ve bu ihtiyaca yönelik kaynakların önceden tespit edilmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları planlaması diğer bir deyişle, bir iş için uygun ve nitelikli personelin doğru kaynaklar yoluyla seçilerek işletmeye dahil edilmesi için yapılan ön çalışmalar olarak da ifade edilebilir (İlic ve Keçecioglu, 2009: 42). En kısa hali ile insan kaynakları planlaması bir işletmede var olacak olan işgücü arz ve talebinin önceden tahmin edilebilmesi sürecidir. Başka bir tanıma göre ise yine işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştireceği plan ve programlar içerisinde ne kadar nitelikli işgücüne ihtiyaç olunacağını ve bu ihtiyacın ne oranda karşılanabileceğinin belirlenmesine yönelik bir süreçtir (Erdem, 2004: 38). Bir işletmenin en çok istediği şey belirlediği amaçlara ulaşabilmektir. Bu amaçlara ulaşmakta işletmeye uygun, nitelikli, kalifiye ve yeterli sayıda işgörenin alınması ile mümkündür. İşletmeye alınacak olan personel sayısının ve niteliklerinin işletmenin amaçlarına göre önceden belirlenmesi, en uygun personelin alınması gibi faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlaması kapsamında yer almaktadır. İnsan kaynakları planlaması işletmeye tam kararında personel alınmasını sağlayarak işletmede bir sorun haline gelecek olan fazla ya da eksik personel sorunu olayını ortadan kaldırır. Çevresel değişimlere cevap verip uyum sağlamasının yanında, mevcut personel ile ilgili her türlü faaliyeti de planlamak ve yönetmek gibi özelliklere sahiptir (Barutçugil, 2004: 244). İnsan kaynakları planlamasının varlığı işletmeye hem doğru sayıda hem de doğru zamanda nitelikli personelin alınmasını sağlayarak sağlıklı bir işletme yapısının varolmasına olanak sağlar. İnsan kaynakları planlaması sayesinde uygun ve yerinde personelin alınması işlerin daha kolay ve aktif bir şekilde işletme lehine oluşmasına yön verir. Çünkü insan kaynakları planlaması gerekli personeli önceden saptamaya çalıştığından, işletmeye düzenli ve bilinçli çalışmayı da beraberinde getirir.

Doğru sayıda nitelikli personel işletmede doğru işler yaparak işletmenin verimlilik seviyesini arttırdığı gibi karlılık oranlarının artışında da pay sahibi olması m¼mk¼nd¼r.

İş G¼ren Seçimi ve İşe Alma

G¼n¼m¼zde işletmeye y¼n veren, işletmenin başarı ya da başarisızlığında payı olan insanın seçilmesi ve işe alınması şüphesiz en dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Uygun iş analizi ile işletmeye en uygun, nitelikli ve işletmeye en ¼ok fayda sağlayacak olan personelin alınması insan kaynaklarının en ¼onemli konuları arasında değerlendirilmektedir. İnsan kaynaklarının yapacağı en ¼onemli iş, işletmede varolan a¼ıklıđa uygun ve doğru personeli bulup yerleştirmektir. İşe g¼ren seçimi ve işe alma fonksiyonu ¼onemlidir. ¼¼nk¼ bu alanda yapılan bir yanlışın d¼zelmesi kolay olmayacak ve beraberinde maddi ve manevi kayıplara sebep olacaktır. Yanlış personel seçimi işletmeyi nasıl olumsuz etkileyecek yapıya sahip ise doğru personelin seçilmesi de işletmeyi pozitif y¼nde etkileyecek ve verimliliğinin arttıracaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 72). Bu y¼zden insan kaynakları y¼neticilerinin doğru insanların doğru pozisyonda yer almasına ¼zen g¼stermeleri gerekmekte, varolan pozisyona yeteneği kanıtlanmış, risk alabilme niteliğine sahip, girişimcilik ruhu aktif, engellerle karşılaştığında soğukkanlılığı ile bunları alt edebilecek bireyleri işe alma eğeriliminde bulunurken, egosu y¼ksek, iş verimini d¼ř¼ren, sorun yaratma potansiyeline sahip bireyleri de anlayıp belirleyerek işe almama konusunda g¼venilir bir tavır sergilemeleri gerektiği d¼ř¼n¼lmektedir (Akbaba ve G¼nl¼, 2009: 20).

Eğeritim S¼reci

İşletme a¼ısından değerlendirdiğinde eğeritim s¼recinden sonra y¼ksek d¼zeyde bilgi, yetenek ve beceri seviyesine sahip olan işletme ¼alıřanları işleri daha verimli ve etkili yapabilecek devamında işletmeye rekabet edebilme, s¼rd¼r¼lebilirlik uzun d¼nemde karlılık gibi olumlu ¼ıktıları sağlayabilecektir. Bu y¼zden işletmenin performansı a¼ısından personelin eğeritimi ¼onemli bir yere sahiptir. ¼¼nk¼ işletmenin performansı ile personelin eğeritim seviyesinin doğru orantılı olduğu d¼ř¼n¼lmektedir (Liu, ve diğerleri, 2007: 505; Karacan ve Erdoğan, 2011: 113).

Performans Değerleme

Performans değerlendirme işletme çalışanları tarafından, verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesini sağlayan bir süreçtir (Akın ve Çolak, 2012: 114). Sabuncuoğlu'na göre performans değerlendirme, personelin işletmede gösterdiği başarı ve yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 184). Performans değerlendirme gelecek için işletmelere fikir sahibi olmaları konusunda yol gösterirken, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemelerine de olanak sağlar. Performans değerlendirme çalışanlara yetenekleri ve başarılarını daha da iyiye götürmek için değerlendirmeye alırken aynı zamanda yetenekli ve başarılı olduğu konulara da ağırlık vermesini sağlar. Diğer yandan işletmede görev yapmakta olan tüm çalışanların görev ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgilerin aktarımının sağlanmasında görevlidir.

Performans değerlendirmede amaç, bir iş için görev ve sorumluluk verilen bireyin iş başında neyi ne kadar yapabildiğinin gösterilmesidir (Özgen, ve diğerleri, 2005: 227-230). İş başında iken işgörene eksikliklerinin ne olduğunu gösteren performans değerlendirme ile çalışan bu eksikliği gidermek için daha aktif çalışıp, eğitimlere ağırlık verirken, işletmede bireyin daha iyi eğitilmesini sağlar ya da bireyi yeteneklerine göre başka alanlarda değerlendirebilir. Performans değerlendirilmesinin yapılmadığı işletmelerde çalışan personelin eksikliği görülemeyeceği için ne çalışan kendisini değiştirmek ya da eğitmek zorunda hissedecek nede işletme çalışan bireyinin eksikliklerinin farkında olup düzeltebilecektir. Bu eksiklik bir müddet sonra hem işletme hem çalışan açısından risk arz edeceğinden, çalışanın verimliliği ve işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesi açısından performans değerlendirme işletmeler tarafından göz ardı edilemeyecek insan kaynakları fonksiyonları arasındadır. (Karacan ve Erdoğan, 2011: 114).

Ücretlendirme

Ücretlendirmenin amacı, işletme içinde ödenecek ücret seviyesinin belirlenerek, belli bir ücret yapısı meydana getirmek ve bu işgörelere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücretin ödenmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden birisinin ücretlendirme olmasının sebebi ücretin ekonomik ve sosyal etkilerinin olmasıdır.

Çünkü ücret, kişinin yaşam düzeyinin bir belirleyicisidir ve çalışanı cezp ederek elde tutulmasını sağlayan, verimliliği arttıran ve daha iyi çalışmaya teşvik eden önemli bir fonksiyondur. (Eren, ve diğerleri, 2000: 100; İliç ve Keçecioğlu, 2009: 15).

1.2.Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları

1.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Kavramı

Günümüzde küreselleşmenin gelişimi, çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimlerin güncel sorunlardan çok gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Organizasyonlar kar etmek, yaşamak ve büyümek gibi amaçlara sahipken; çalışanların da kazanma arzuları, tatmin edilmemiş ihtiyaçları ve organizasyonda elde edecekleri kariyer hedefleri vardır (Barutçugil, 2004: 42). Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi için seçilecek olan model, hem organizasyonun hem de çalışanların birlikte kazanacağı bir bütünleşme sürecini yönetmek durumundadır (Eren, 1997: 6). Galbraith ve Nathanson'a göre bu bütünleşmenin sağlanabilmesi için, insan kaynaklarının, stratejik gelişme sürecine dahil edilmesi gerekmektedir (Buckley ve Ferris, 1996: 9).

Bu gelişmeler ışığında insan kaynaklarının üstlenmiş olduğu stratejik rolü ifade edebilmek maksadıyla özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren yürütülen çalışmalarda stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı geliştirilmiş ve bu kavramı açıklamaya yönelik çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Bu alanın öncülerinden Guest stratejik insan kaynakları yönetimini, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisinin gerek politikalar düzeyinde gerekse farklı hiyerarşik seviyelerde entegre edilerek işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak olarak ifade etmiştir (Guest, 1987: 511). Miller ise stratejik insan kaynakları yönetimini, rekabet avantajı yaratmak ve sürdürülebilmek için uygulanan stratejilerle ilgili olarak işletmenin her seviyesinde, çalışanların yönetimine ilişki alınan karar ve yapılan uygulamaların bütünü olarak tanımlamıştır (Miller, 1987: 352). Wright ve McMahan' a göre stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamalarının ve uygulamalarının işletmenin hedeflerine ulaşabileceği şekilde tasarlanmasıdır (McMahan, 1992: 298).

Benzer şekilde Armstrong stratejik insan kaynakları yönetimini, işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları (işe alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme, çalışan ilişkileri vb.) ile ilgili stratejiler ve politikalar geliştirilmesi yaklaşımı olarak ifade ettikten sonra stratejik insan kaynakları yönetiminin temel hedefinin de entegrasyon olduğunu vurgulamıştır (Armstrong, 2002: 44). Buna göre insan kaynakları stratejileri birbirleri ile yatay, işletme stratejisi ile de dikey bir entegrasyon içerisinde bulunmalıdır.

Bu tanımlardaki ortak nokta, işletmelerin insan kaynakları yönetiminden hareketle rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik insan kaynakları yönetimi anlamına gelen içsel ve dışsal uyum olarak ifade edilebilecek iki boyutun vurgulanmasıdır. Bir başka deyişle insan kaynaklarının etkinliğinin sadece insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının kendi içerisindeki tutarlılığına (içsel uyum) değil aynı zamanda işletmenin genel hedefleri ve stratejisi ile uyumuna (dışsal uyum) da bağlı olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Hendry ve Pettigrew yapmış oldukları çalışma sonunda stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili dört önemli sonuç ifade etmişlerdir (Hendry ve Pettigrew, 1986: 6). Söz konusu çalışmaya göre stratejik insan kaynakları yönetimi;

- İşletmede planlama sürecinde, insan kaynakları uygulamaları ile işgücü tahminleri ve iş planları arasında ilişki kurulmasını sağlamakta,
- İnsan kaynakları politika ve uygulamaları ile işletme stratejisini uyumlu hale getirmekte ve bu sayede çalışanların işletme hedeflerinin başarılmasını sağlayacak şekilde yönlendirilmesi sağlanmakta,
- İşletmenin insan kaynakları felsefesi ile desteklenerek tasarlanmış, birbirleri ile uyumlu istihdam politikasının ve insan kaynakları stratejisinin oluşturulması sağlanmakta, aynı zamanda insan kaynakları felsefesinin organizasyon kültürü ile entegrasyonu yapılarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme yönetiminin beklentileri doğrultusunda daha başarılı gelişmesine imkan sağlanmakta,
- Çalışanların stratejik ortaklar olarak değerlendirilmesini ve insan kaynakları yönetiminin de rekabet avantajı elde etmekteki önemli rolünün görülmesini sağlamaktadır.

Dyer ve Holder, insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetiminin üstlendikleri rol ve organizasyon içerisinde odaklandıkları seviye bakımından birbirlerinden ayrıldıklarını ifade etmişlerdir (Dyer ve Holder, 1988: 23). Geleneksel insan kaynakları yönetimi orta düzey personel uzmanları tarafından yürütülen bir fonksiyon iken stratejik insan kaynakları yönetimi stratejik kararlar ve kaynak tahsisleri ile ilişkili ve genellikle üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir.

Schuler stratejik insan kaynakları yönetiminin entegrasyon ve uyarılma olarak ifade edilebilecek iki bakış açısını kapsadığını ifade etmiştir (Schuler, 1992: 25). Birinci bakış açısı, insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile tam entegrasyonunu (dışsal uyum) ve bunun yanında insan kaynakları politikalarının diğer işletme politikaları ile uyumlaştırılmasını (içsel uyum), ikinci bakış açısı ise, insan kaynakları uygulamalarının işletmedeki çalışanların günlük işlerinde kullanılabilir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir. Bu iki bakış açısı stratejik insan kaynakları yönetimindeki uyum perspektifini yansıtmaktadır.

Truss ve Gratton 'a göre stratejik insan kaynakları yönetimi; işletmelere içinde buldukları yoğun rekabet ortamında yenilikçilik ve esneklik kazandıracak bir organizasyon kültürü sağlamak ve işletmenin performansını artırmak maksadıyla insan kaynakları yönetimini işletmenin stratejik amaçları ve hedefleri ile ilişkilendirmektir (Truss ve Gratton, 1994: 663).

Martell, Gupta ve Carroll stratejik insan kaynakları yönetimini proaktif bir yaklaşım olarak nitelemişlerdir (Martell, ve diğerleri, 1996: 26). Stratejik yönetim süreci içerisinde insan kaynakları yönetiminin gerek stratejinin formülasyonunda gerekse uygulanmasında önemli rol oynayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve performansının yükseltilmesinde önemli katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan bu tanımlarda, geleneksel insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile entegrasyonu vurgulanmakta ve bu sayede insan kaynakları yönetiminin gerek stratejik yönetim sürecinde oynayacağı önemli rol gerekse işletmenin performansına yapabileceği katkılar belirtilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin çalışanlarını stratejik değerleri olarak görmelerini ve insan kaynakları yönetimini de buna bağlı olarak işletmenin stratejik yönetim sürecinin önemli bir aktörü olarak kabul etmelerini ifade etmektedir ki bu anlayışa bağlı olarak işletmenin rekabet gücünün de artırılabilirliği değerlendirilmektedir.

Yapılmış olan bu tanım ve değerlendirmeler ışığında, stratejik insan kaynakları yönetimini, “işletme düzeyinde ele alınan, uzun vadeli, bütüncül bakış açısına sahip, işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için işletme felsefesini ve değerlerini insan kaynakları politika ve uygulamalarına yansıtan, çalışanların işletmenin vazgeçilemez stratejik ortakları olduğu düşüncesinin hakim olduğu bir anlayış” olarak tanımlayabilir.

1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Personel yönetiminin kesin bir başlangıç tarihi verilememekle birlikte önem kazanmaya başlaması, 18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere’de başlayarak kısa sürede Avrupa ve Kuzey Amerika’ya yayılan Endüstri Devrimi ile olmuştur.

Endüstri Devriminden önce de sosyal bir varlık olan insanların bir arada yaşamaya başladığı tarihten itibaren insan kaynağının etkin bir şekilde kullanımı ile ilgili problem ve uygulamalar görülebilir. Ancak Endüstri Devrimine kadar olan süreç içerisinde, nispeten örgütlü sayılabilecek dini kurumlar ve orduların dışında isler küçük gruplar halinde çiftliklerde, evlerde veya küçük dükkanlarda yapılmaktaydı ve temel üretim birimi aileydi. Bu şartlarda da bilinen anlamda personel yönetimine ihtiyaç yoktu (Werther ve Davis, 1985: 39).

Endüstri devrimini takiben sanayileşmenin gelişmesi ile birlikte, hem ekonomik ve sosyal yaşantı ve hem de insan ilişkilerinde çok önemli değişiklikler yaşanmaya başladı. Üretim artık parça bası esasına dayalı olarak küçük işletmeler yerine yeni alet ve makinaların kullanıldığı ve seri üretim yapılan fabrikalara kaymıştı. İnsanlar gittikçe artan sayılarda bu fabrikalarda çalışmaya başladılar. Bütün bu gelişmeler, uzun bir geçmişe sahip eski oturmuş düzenin yerini yeni bir sosyo-ekonomik ortama bırakması anlamına geliyordu ve beraberinde bir takım psikolojik, sosyal ve ekonomik sorunları da ortaya çıkarıyordu.

İşletmelerin büyümesi, sermayenin belirli ellerde toplanmasına ve büyük sayıda işgücü kitlelerinin belli organizasyonlarda ve belli merkezlerde toplanmasını gerektirmişti. Bu büyüyen sermayenin verimli çalıştırılması endişesi, işgücünün etkin kullanımını zorunlu hale getiriyordu. Çocukları da kapsayan işgücü tamamen işveren, yani sermayenin emrinde; diğer üretim faktörlerinden birisiydi.

Bu dönemde çalışma ortamının belirli özellikleri olarak; ağır ve sağlıksız iş koşulları, düşük ücret, işsiz kalma endişesi, sosyal güvencenin yokluğu ve çalışma saatlerinin uzunluğu dikkat çekiyordu (Temir, 2002: 5).

Bu dönemde hakim olan görüşe göre, işgören sadece maddi beklentiler içerisinde bulunan “ ekonomik bir varlık “ olarak görülmüş, kendisinin bu maddi beklentileri karşılandığında en üst düzeyde verim beklenmiştir. İşletmelerin sosyal sorunlarının çözümünde işgörenden hiç bir katkı beklenmemiş, işgörenin psikolojik sorunları, sosyal durumu, duyguları işletmeler tarafından hiç dikkate alınmamıştır (Sabuncuoğlu, 1994: 22).

Endüstri Devrimi süreci içerisinde ilk tepki 1786 yılında Philadelphia basım işçileri tarafından ücret artışı için greve gitmeleridir (Mathis ve Jackson,1991: 29). 1794 yılında ise Amerika’daki bir şirket ilk kar paylaşımı planını uygulamaya koymuştur (Baysal, 1992: 59).

Bu alanda olumlu adımlarda atılmaya başlanmıştır. Bazı organizasyonlar, American Express’in 1875 yılında kabul ettiği emeklilik planları gibi, çalışanların yararını düşünerek bazı programlar kabul ettiler (Mathis ve Jackson, 1991: 29). Fransa’da 1893 tarihli tıbbi yardım yasası ve iş kazası sigortası, 1894’te maden, 1909’da demiryolu işçileri için yapılan düzenlemeler bu anlamdaki gelişmelere örnek olarak verilebilir. Almanya’da da 1883 tarihli hastalık sigortası, 1884 tarihli iş kazaları, 1889 tarihli sakatlık ve yaşlılık sigortalarından oluşan Alman Sosyal Sistemi de diğer gelişmelerdir (Güzel ve Okur, 1992: 17-18).

Personel yönetim anlayışının gelişmesinde önemli noktalardan birisi de 1880’li yılların ortalarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri’nde özellikle kamu kesiminde personel seçiminde siyasal ayrıcalıklardan çok belirli liyakat ölçülerine önem verilmeye başlanmasıdır (Tortop, 1992: 23).

1900’lü yılların başlarında, endüstrileşmeyle ortaya çıkan problemlerinde işgörelere yardımcı olmak üzere bazı işletmelerde “sağlık ve sosyal hizmet görevlileri” istihdam edilmeye başlandı (Mathis ve Jackson,1991: 299). Bu görevliler, işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmeye, barınma, tıbbi yardım, eğitim faaliyetleri ve dinlenme zamanları gibi konularda çalışanlara yardımcı olmaya çalışıyorlardı (Miner ve Miner, 1985: 31).

1900’lü yılların başında sosyal hizmet görevlilerinin istihdamı ile birlikte personel faaliyetlerinin yöneticiler tarafından yapılamayacak kadar çok geniş ve uzmanlık gerektiren bir işlevi olduğu ortaya çıktı.

Böylece bu görevliler personel yönetiminin yöneticilerden bağımsız olarak yürütülecek bir faaliyet olarak görülmesi için ilk adım oldu (Werther ve Davis, 1985: 35)

Klasik yönetim düşüncesi 1880'li yıllarda Taylor'un ortaya koyduğu Bilimsel Yönetim Düşüncesi ile başlamıştır. Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylor, işgörenin daima daha yüksek ücret elde etme pesinde olacağını, buna göre davranacağını, bunu elde etmekten ancak fizik gücü nedeniyle mahrum olacağını varsaymıştır. Dolayısı ile işgörenlerin bu sisteme karşı olmalarının bir nedeni yoktur (Koçel, 1999: 134).

Bilimsel yönetim düşüncesini benimsemiş bir diğer araştırmacı olan Henry L. Gantt, Taylor ile birlikte çalışmalara katılmıştır. Ancak psikoloji bilgisi Taylor'a nazaran daha fazla olduğu için insan faktörüne daha fazla önem vermiştir. Örneğin Taylor tarafından önerilen "farklılaştırılmış ücret sistemine" paralel olarak, değişik ve işgöreni daha fazla teşvik eden "görev prim sistemi" ni önermiştir. Ayrıca işgören eğitimi üzerinde de önemle durmuştur (Baransel, 1993:128). Yönetim-çalışan ilişkilerinde yeni bir felsefe oluşturan bilimsel yönetimin personel yönetimi üzerinde de büyük etkisi olmuştur. Bununla birlikte yönetim tarafından çalışanlar sadece bir üretim faktörü olarak görülmeye devam ediyordu ve hakim düşünceler şu şekildeydi;

- İnsanlar hayatlarını devam ettirmeyi sağlayacak olan parayı kazanmak için çalışırlar,
- İş güvenliği çalışanların kendilerine ait başlıca sorumluluğudur (Hodgetts ve Kroeck, 1992: 13).

Weber'in ideal bürokratik yapılarında personel seçim ve terfi faaliyetleri teknik yetenek esasına dayandırılmıştır. Buna göre personel teknik bilgisini ölçen sınavlarla işe alınacak veya terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır (Koçel, 1999: 151).

Klasik yönetim düşüncesi ile eşzamanlı olarak başlayan I. Dünya Savaşı iş gücüne duyulan talebi büyük ölçüde artırmıştı. Bu talep artışı; gerek çalışan insanın, gerekse onu temsil eden sendikaların durumunu, toplumun ilgili kuruluşları karşısında kuvvetlendirmişti. İnsan kaynağının sadece sayıyla ölçülemeyecek bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Belli görevleri üstlenecek kişilerde belirli fiziksel, zihinsel özellikler gerekiyordu. Bu ihtiyaç dolayısıyla çeşitli test ve mülakat yöntemleri geliştirilmiş ve bunun çok büyük faydaları görülmüştür.

Başlangıçta silahlı kuvvetler için geliştirilen bu yöntemler savaş sonrasında diğer kuruluşlar tarafından da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Temir, 2002: 7).

Gerek klasik yönetim düşüncesi gerekse I. Dünya savaşı ile birlikte ortaya çıkan bu gelişmeler ve kurulan ilk sendikalarla birlikte 1920'lere doğru sosyal hizmetler görevlileri yerlerini çok basit düzeydeki personel bölümlerine bırakmaya başladı. Bu yeni bölümler ücretleri uygun seviyelerde tutarak, iş uygulamalarını gözden geçirerek ve şikayet edilen konuları ele alarak organizasyonun etkinliğinde olumlu katkılar sağladılar. Bu departmanlar içinde buldukları organizasyonların çok önemli bir parçası olarak görülmüyorlardı. Sadece kayıtların tutulduğu basit danışmanlık rolleri vardı. Oysa aynı organizasyonlarda üretim, finans ve pazarlama problemlerine personel bölümlerine göre çok daha fazla önem veriliyordu (Werther ve Davis, 1985: 34).

Davranışsal yönetim düşüncesinin gelişmesindeki en büyük adım F.Roethlisberger ve Elton Mayo öncülüğünde yapılan Hawthorne Araştırmalarıdır. Bu araştırmalarda işgörenlerin verimliliğini; ışıklandırma, ısıtma, fiziksel iyileştirmeler veya ücret değil işgörenlerin içerisinde bulunduğu psiko-sosyal ortamdan kaynaklanan faktörlerin artırdığı bulunmuş ve araştırmalar organizasyonlardaki insan unsuru üzerine yoğunlaştırılmıştır (Şimsek, 1999: 83).

Bu hareketin personel yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olmuştur. Birincisi, birçok firmanın işe eleman seçimi, elemanların uygun işlere yerleştirilmeleri ve gerekli eğitimlerin verilmesi konularında çok güvendikleri endüstri psikologları istihdam edilmeye başlanmıştır.

İşçileri korumayı amaçlayan sağlık ve iş güvenliği yasaları ikinci önemli gelişmedir. ABD'nde birçok eyalet, iş sırasında olabilecek yaralanmalara karşı firmalara sorumluluklar yükleyen iş tazminatı yasalarını kabul ettiler. Bu yasalar sonucunda işletmelerde işyeri güvenliği ile ilgili programlar geliştirilmeye, güvenlik mühendisi, güvenlik şefi veya şirket doktorları istihdam edilmeye başlanmıştır.

Sendikalaşmanın artması ise üçüncü önemli gelişmedir. Ulusal Çalışan İlişkileri Yasası ve Sınai Organizasyonlar Kongresinin kurulması sendika üyeliğini çok yaygınlaştırdı. Bu gelişmeler sonunda çalışanlar toplu pazarlık görüşmelerinde güçlendiler, daha yüksek ücret ve daha fazla haklar elde ettiler (Hodgetts ve Kroeck, 1992: 14).

Büyük ekonomik krizin yaratmış olduğu durgunluk ve işsizliğin boyutlarının artması hükümetleri de harekete geçirdi. ABD’nde hükümet çalışanlara işsizlik tazminatı, sosyal güvenlik imkanları, asgari ücret ve devlet güvencesinde sendikalara üye olma hakkı verdi. Hükümetin mesajı işçi, güvenliği ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelikti. 1930’larda ortaya konulan bu yasal düzenlemelerle yönetimlere yüklenen sorumluluklar modern personel yönetiminin şekillenmesine yardım etti. Organizasyonlar artık personel bölümlerinin önemlerinin artmasına sebep olan sosyal ihtiyaçlar ve yasal zorunluluklarla ilgilenmek zorundaydı. Yeni çıkartılan bu yasalarla birlikte sendikalar hızla büyüdü. Çalışanların bu şekilde örgütlenmesi, sendikalarla ilişkiler görevini üstlenen personel bölümlerinin bazı işletmelerde “endüstri ilişkileri bölümü” olarak da anılmasına yol açmıştı (Werther ve Davis, 1985: 40).

Diğer bir dönemsel gelişme ise organizasyonlar üzerinde I. Dünya Savaşı’ndan daha büyük etkisi olan II. Dünya Savaşı’dır. II. Dünya Savaşı ile birlikte ülkelerin ve işletmelerin insan gücüne olan ihtiyacı hem niceliksel hem de niteliksel olarak artmaya başlamıştır. Bunun sebebi işletmelerin büyümesi ve özellikle savunma sanayiindeki teknolojik gelişmelerdi. Bunun sonucu olarak personel bölümleri istenilen bu kriterlere uyum sağlayabilmek için eğitim programları ve psikolojik testler geliştirmişler ve bunlar daha sonra endüstride de kullanılmaya başlanmıştır (Miner,1985: 35).

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra işletmeler hızla büyümeye başlamış global rekabet hızlanmış, insanlar daha çok kentlerde yaşamaya başlamış ve bunun sonucu olarak yaşam kaliteleri artmaya başlamış, sendikalaşma artmış, çalışma hayatının kalitesi yükselmiş, toplam kalite yönetimi, bilgi toplumu, örgüt kültürü gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde sosyal hukuk alanında da önemli değişiklikler olmaya başlamıştır.

1960 ve 1970’lerde çalışan haklarına yönelik olarak yeni yasal düzenlemeler getirildi. Çalışanlar arasında cinsiyet, din, dil, ırk, milliyet ve yasa göre ayrımcılığı önleyen yasa bu anlamda önemlidir. Bunu 1970’lerde kabul edilen güvenlik ve sağlık düzenlemeleri ile emeklilik haklarıyla ilgili düzenlemeler izledi (Werther ve Davis, 1985: 41). Yöneticiler o güne kadar karşılaştıklarından farklı olan bu kavramlarla karşı karşıya kaldıklarında geleneksel yöntemlerle bu yeni dünyada mücadele etmekte zorlanacaklarının farkına varmaya başlamışlardır.

Bu çerçevede personel yönetimi klasik anlayışı ile yukarıda kısaca özetlenen şartlara uyumda pasif kalmış ve yönetim alanındaki bu dönüşümleri destekleyecek politikalar ve çözümleri üretebilmek için devrim niteliğinde yeni bir yapılanmaya gitmek ihtiyacını hissetmiştir. Bu yapılanmada, yeni yönetim anlayışına ayak uydurabilecek, çevre koşullarına duyarlı, organizasyon ile işgörenin amaçlarını uzlaştırmaya çalışan daha aktif bir fonksiyon üstlenmiştir. Bu fonksiyonun adı “İnsan Kaynakları Yönetimidir.”

İnsan kaynakları döneminde, yönetim artık çalışanları gerekli şartlar sağlanarak beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade edilmesi gereken çok önemli partnerler olarak görüyordu. Yönetimin bu doğru ve olumlu şartları oluşturmada büyük sorumluluğu vardı ve bu görev organizasyonlarda insan kaynakları bölümüne verilmişti. Geline nokta insan kaynakları bölümleri sadece işletmeye eleman temin eden bir departman değildir. Artık işe yeni alınan veya iş değiştiren elemanların oryantasyon eğitimleri, diğer eğitim faaliyetleri, geliştirme, çalışanlarla uygun iletişim kanalları oluşturma, etkili motivasyon teknikleri kullanma, yeni iş yapma usulleri geliştirme, çalışma hukuku ile mevzuatın güncel olarak takip edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gibi sorumluluklar yüklenmiştir (Hodgetts ve Kroeck, 1992: 15).

1980’li yıllarda, artan global rekabet, işletmelerin yeniden yapılanma çabaları ve hızla artan şirket birleşme ve satın almaları insan kaynakları yönetimlerinin yeni konularla karşı karşıya kalması sonucunu doğurdu. Özellikle şirket evliliklerinde veya satın almalarında, iki şirketin çıkarlarının tek bir plan dahilinde nasıl birleştirileceği, bölümlerin nasıl yeniden yapılandırılacağı, hangi çalışanlarının işlerinin değiştirilmesi hangilerinin isine son verilmesi gerektiği gibi problemlerle karşılaşılıyordu. Ortaya çıkan atıl işgücü ve bunların yeniden eğitimden geçirilmesi insan kaynakları bölümünün temel sorumluluklarından birisiydi.

Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi özet olarak Tablo 1.1. ’de, tarihsel süreç içerisinde insan kaynakları fonksiyonunun organizasyon içerisindeki gelişimi ise Tablo 1.2.’de sunulmuştur.

Tablo 1. 1. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

DÖNEMLER	TEMEL KRİTER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-10	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-20	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları
1920-30	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler, Danışmanlık programları
1930-40	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	İletişim programları
1940-50	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-60	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Süpervizör eğitimleri
1960-70	Katılım İş kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970-80	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-90	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme
2000 sonrası	Yüksek performanslı, stratejik politikalar ve uygulamalar	Çalışanlar işletmenin ortaklarıdır. Potansiyellerini ortaya koyacak her türlü ortam yaratılmalıdır.	Stratejik odaklı rekabet ve motivasyon yöntemleri, çalışanları işletme ile bütünleştirme

Kaynak: (Carrell ve diğerleri, 2000:53)

Tablo 1. 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Gelişimi

Üst Düzey Yönetici						Stratejik İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yöneticisi				Çalışma İlişkileri	İnsan Kaynakları	
Alt Düzey Yönetici			Personel/ Çalışanların Sorunları			
Nezaretçi		Personel				
Büro Elemanı	Kayıtlar					
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar

Kaynak: (Palmer ve diğerleri, 1993:23).

1.2.3. Strateji ve Stratejik Yönetim

İnsanlık, başlangıcından beri süregelen bir değişim ve gelişim içinde bulunsa da, bu değişim ve gelişimin hızı gün geçtikçe artmaktadır (Tosun, 1990: 35). Globalleşme eğilimleri, teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, artan rekabetçi baskılar, gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde yaşanan krizler işletmeler için yeni bir takım fırsatlar ve tehditler yaratmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmeleri bu tehditlerden kendilerini korumalarına veya fırsatlardan yararlanabilmelerine bağlıdır (Akdoğan, 2009: 5-6). Bu noktada işletmelerin çevreye uyum sağlamalarını kolaylaştıracak stratejiler geliştirmeleri zorunluluk haline gelmektedir.

İşletme ile onun çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2005: 1). Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının araştırma alanına askeri literatürden girmiştir. Askeri alanda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Bu açıdan bakıldığında, stratejinin düşmanı yenmek için hazırlanan bir plan olduğu ifade edilebilir. Yönetimsel açıdan ele alındığında ise, strateji, bir işletmenin başarmak istediği uzun vadeli amaçları (David, 2007: 13) şeklinde tanımlanabilir. Ancak kavram, amaçlardan daha ziyade onların nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilidir (Armstrong, 2006: 19). Yani, strateji, bir işletmenin nereye gitmek istediğine ve oraya nasıl gideceğine karar vermesidir. Çünkü strateji, yapılmak istenen şeyler ve bunların nasıl yapılacağı konusundaki niyetlerin açıklanmasını içerir.

Stratejinin temelinde, işletmelerin yüksek performans ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri yatmaktadır. Bazı yazarlar stratejiyi, kurumların performansını yükseltecek birbiriyle ilişkili faaliyetler seti (Hill ve Jones, 2008: 3) olarak görürken, bazıları kurumun vizyonu ve misyonunu başarmaya yönelik olarak hazırlanan ve kuruma rekabet avantajı sağlayan kapsamlı bir plan (Lawrence ve Glueck, 1988: 11) şeklinde değerlendirmektedirler. Bu sonuçlar aynı zamanda belirlenen stratejinin başarılı olup olmadığını da göstermektedir.

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için kaynakların planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır (Baransel, 1976: 26).

Stratejik yönetim ise, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel faaliyetler ve kararlar topluluğudur. Tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim, işletmenin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, işletmeye rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinden getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 26). O halde, stratejik yönetim; işletmenin uzun vadede yaşamına devam edebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinden kâr sağlayabilmek amacıyla eldeki kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanması yönünde gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Stratejik yönetim bir örgütü amaçlarına ulaştıracak stratejilerin belirlendiği, uygulandığı ve sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir (Dess ve Miller, 1993: 9). Bu sürecin amacı gelecek için farklı ve yeni fırsatlar yaratmak ve bunlardan faydalanmaktır (Wheelen ve David, 2004: 5). Yani, stratejik yönetim, bugünün trendlerini yarın için kullanmak yerine uzun vadeli planlamayı vurgular. Bir örgütün amaç ve misyonlarında belirtilen durumlara ulaşmak için gerekli olan bu planlar üst yönetim tarafından yapılır (Eren, 2005: 4). Dolayısıyla, stratejik yönetim, üst yönetimin bir fonksiyonudur.

Ayrıca, stratejik yönetim örgüt ile çevresi arasında uygun ve sürekli bir uyum sağlamanın yollarını arar. Değişen çevresel koşullara uyum sağlamak, bu değişimin yarattığı fırsatlardan faydalanırken tehditlerden korunabilmeye bağlıdır. Bu noktada stratejik yönetim işletmeler için çevresel değişimi öngörme ve bu değişime uyum sağlama imkânı yaratır. Çünkü stratejik yönetim hem iç hem de dış çevre koşullarının sürekli analizine dayanır. Bu noktada stratejik yönetimin diğer özellikleri şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26):

Stratejik yönetim;

- Çevresel değişimi öngörme ve ona uyum sağlama ile ilgilidir,
- Örgütü bir bütün olarak görür,
- Örgütsel sınırlılıkları ve şirket amaçlarını içeren örgütsel faaliyetlerin genel bir kapsamıdır,
- Kaynakların elde edilmesi, elden çıkarılması ve yeniden tahsis edilmesi ile ilgilidir,

- Uzun dönemli bir yönetim anlayışıdır,
- Çalışanlar için açık bir yön ve amaçlar sunar,
- Stratejik yönetim süreci bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.

1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına baktığımızda temel olarak insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları planlaması, işgören bulma, seçme ve değerlendirme, işgörenlerin kariyer planlaması, onların eğitimi, ücretlendirme, çalışma saatleri, organizasyonel planlamaları, iş görenlerin sağlığı, güvenliği, kısacası işletme içi personel yönetimi gibi sorumluluklara sahip olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 6). Uluslararası düzeyde iş yapan, ve küreselleşen dünyada işletmeler arasında zamanla kızışan rekabet şartları, rakiplerin birbirleri içerisinde lider olma çabaları, var olan işletmelerini uzun yıllar ayakta tutma isteği çalışanları yeni, yaratıcı fikirler belirlemeye yöneltmiş, işletmelerin, kendi misyon, vizyon, amaç, iç ve dış çevre analizi gibi fonksiyonları belirleyerek ilerleme istekleri strateji kavramının insan kaynakları yönetimi alanına dahil edilmesini sağlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ve işletme içi stratejiler arasındaki uyumu en iyi şekilde temsil eden ve rakip işletmelere karşı, rekabet üstünlüğü sağlamada işletme içi çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören uzun dönemde kendini gösteren kapsamlı bir yaklaşımdır. Geçmişte sadece işletmeye, amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan araç olarak görülen insan kavramı insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısının getirilmesi ile birlikte daha da önem kazanmış ve işlemenin en önemli kaynağı olarak yerini almıştır. Bunun olmasındaki en temel sebep insana duyulan ihtiyacın artması ve insan kaynakları yönetiminin yerinin zamanla stratejik insan kaynakları yönetimine bırakılmasıdır (Akdoğan ve Cingöz, 2009: 22).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, 1980'li yılların başından itibaren ele alındığı görülmektedir. O tarihten itibaren insan kaynakları yönetimine stratejik bakış daha çok ilgi görmeye başlamış ve günümüze kadar gelmiştir. Bu bağlamda konu ile ilgili ilk çalışma Devana ve arkadaşları tarafından yapılmış ve bu çalışma "Organizational Dynamics" dergisinde 1981 yılında yayımlanmıştır (Akgün, 2010).

Stratejik insan kaynakları uygulamaları insana dayalı rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler için de temel bir araç olarak görülmektedir. Aynı zamanda stratejik insan kaynakları uygulamaları insan temelli çalıştığından kolayca taklit edilemeyen, değerli ve üstün niteliklere sahip bir işletme yapısının oluşturulmasını da sağlamaktadır (Genç,2009).

İşletmelerin bugün ve gelecekte rakipleri arasından sıyrılıp istediği başarıları elde etmesi için, insan kaynakları yönetimi biriminin işletmeye verim sağlayacak şekilde kendini göstermesi gerekmektedir. İşletmenin amaçladığı organizasyonel başarıları elde edebilmesi, strateji ve stratejik insan kaynakları planlaması ve yönetiminin çalışanları tarafından ne derecede benimsendiğine bağlıdır. Bu yüzden bir işletmenin başarıya ulaşmasında stratejik insan kaynakları yönetiminin rolü büyüktür (Coggins,1999: 18).

Yüksek düzeyde performans göstermek isteyen bir işletmenin, işletme içerisinde kendilerine has bir strateji belirlemeleri gerekmektedir, İşletme sadece iç çevresini değil dış çevresini de sürekli gözlemleyip çıkardığı sonuçları analiz ederek işletmenin geleceği konusunda planlar tasarlamalı ve kendilerine esnek hedefler koymalıdır. Aynı zamanda çalışanlarına da işletme içerisinde belirledikleri stratejilere ulaşabilecekleri şekilde uygun kaynakları sağlamalıdır. İşletmeler ancak böyle bir stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ile belirledikleri hedefe ulaşabilir ve rakip işletmeler arasında rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Bayat, 2008: 72).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, stratejik insan kaynakları uygulamalarının girişimci odaklılık, öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisinin araştırılmasının amaçlandığı Akgün'ün (2010) çalışmasında stratejik insan kaynakları uygulamalarının önemi ortaya konmuş ve stratejik insan kaynakları uygulamaları, öğrenme odaklılık, girişimci odaklılık ve firma performansı arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Stratejik insan kaynakları uygulamalarının girişimci odaklılık ve firma performansı puanlarının çalışan sayısı arttıkça daha da yükseldiği, stratejik insan kaynakları uygulamalarının yönetici düzeyi yükseldikçe azaldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca yapılan bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin bir süreç mi bir sonuç mu yoksa her ikisinin de karışımı mı sorusuna cevap bulunmuş ve stratejik insan kaynakları yönetiminin bir süreç olduğu analiz sonuçlarınca belirlenmiştir. Bunun yanı sıra stratejik insan kaynakları yönetiminin

evrenselci, düzene yönelik ve uyuma yönelik yaklaşımları arasından daha çok düzene yönelik olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

1.2.5.1. Planlama ve İş Analizi

İnsan kaynaklarında planlama, bir işletme içerisinde çalışacak olan personelin hem sayı hem de nitelik açısından ihtiyaç olduğu kadar belirlenmesi ve bu ihtiyaca yönelik kaynakların önceden tespit edilmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları planlaması diğer bir deyişle, bir iş için uygun ve nitelikli personelin doğru kaynaklar yoluyla seçilerek işletmeye dahil edilmesi için yapılan ön çalışmalar olarak da ifade edilebilir (İlic ve Keçecioğlu, 2009). En kısa hali ile insan kaynakları planlaması bir işletmede var olacak olan işgücü arz ve talebinin önceden tahmin edilebilmesi sürecidir. Başka bir tanıma göre ise yine işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştireceği plan ve programlar içerisinde ne kadar nitelikli işgücüne ihtiyaç olunacağını ve bu ihtiyacın ne oranda karşılanabileceğinin belirlenmesine yönelik bir süreçtir (Erdem, 2004).

Bir işletmenin en çok istediği şey belirlediği amaçlara ulaşabilmektir. Bu amaçlara ulaşmakta işletmeye uygun, nitelikli, kalifiye ve yeterli sayıda personelin alınması ile mümkündür. İşletmeye alınacak olan personel sayısının ve niteliklerinin işletmenin amaçlarına göre önceden belirlenmesi, en uygun personelin alınması gibi faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlaması kapsamında yer almaktadır. İnsan kaynakları planlaması işletmeye tam kararında personel alınmasını sağlayarak işletmede bir sorun haline gelecek olan fazla ya da eksik personel sorunu olayını ortadan kaldırır. Çevresel değişimlere cevap verip uyum sağlamanın yanında, mevcut personel ile ilgili her türlü faaliyeti de planlamak ve yönetmek gibi özelliklere sahiptir (Barutçugil, 2004: 244).

İnsan kaynakları planlamasının varlığı işletmeye hem doğru sayıda hem de doğru zamanda nitelikli personelin alınmasını sağlayarak sağlıklı bir işletme yapısının var olmasına olanak sağlar. İnsan kaynakları planlaması sayesinde uygun ve yerinde personelin alınması işlerin daha kolay ve aktif bir şekilde işletme lehine oluşmasına

yön verir. Çünkü insan kaynakları planlaması gerekli personeli önceden saptamaya çalıştığundan, işletmeye düzenli ve bilinçli çalışmayı da beraberinde getirir. Doğru sayıda nitelikli personel işletmede doğru işler yaparak işletmenin verimlilik seviyesini arttırdığı gibi karlılık oranlarının artışında da pay sahibi olması mümkündür.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte artan yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için, sürekli gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak zorunda olduğunu fark eden işletmeler başarılarının doğru ve tutarlı iş analizleri ile mümkün olabileceğini görmüşlerdir. Bu nedenden dolayı iş analizi çalışmaları da işletmeler için kritik bir önem taşıyan insan kaynakları uygulamalarından biri haline almıştır (Çelikten, 2005). İş analizi genel anlamı ile işe ilişkin bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sınıflandırılmasını ifade eden bir süreç olarak adlandırılmaktadır. İşletmede yapılacak işin niteliğinin ne olduğunu ifade eden iş analizi aynı zamanda işin yapılacağı ortamın, işin sahip olduğu koşulların, işi yapacak işgörende olması gereken bilgi ve tecrübenin, eğitim seviyesinin, fiziksel ve psikolojik durumun nasıl olması gerektiğini anlatan bir süreç olarak da ifade edilebilir. İş analizinde amaç, yapılacak olan işlerdeki görev sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesinin yanında bu işi yapacak olan işgörenin sahip olması gereken bilgi yetenek eğitim düzeyinin en uygun biçimde belirlenmesidir (Tortop,2006: 55; Okakın, 2008: 13). Bir işletmede işin sınırlarının, görev ve sorumlulukların, koşulların tam olarak ne olduğunun bilinmemesi işgörenlerde gerginlik ve isteksizliğe yol açabilir, işgörenler yapacakları her işle ilgili çelişkiye düşebilir. Fakat işletmede doğru, yerinde ve güncel iş analizleri uygulamasının yapılması hem işletmeye düzen hem de işgörene işiyle ilgili ne yapması konusunda fikir sağlar (Ofluoğlu ve Bircan, 2007).

İş analizi insan kaynakları yönetiminin başta gelen görevleri arasında sayılabilir. Çünkü iş analizi insan kaynakları uygulamalarının diğer boyutları olan işgören seçme, eğitim, performans değerlendirme gibi sistemleri işletmenin yapısına en uygun olacak şekilde düzenlemektedir. Çünkü işletmeye bir işgören seçme, eğitme ve değerlendirmeden söz edilebilmesi için mevcut iş yapısının bilinmesi gerekmektedir (Çelikten, 2005). Bu da iş analizi ile mümkün olmaktadır. İş analizi işin yakından incelenmesini sağlayarak o işe uygun işgörenin de seçilmesine, eğitilmesine, değerlendirilmesine olanak sağlar. Kısacası iş analizi bir işletmenin verimliliğinin artırılması açısından en önemli insan kaynakları uygulamaları arasında sayılabilir.

Bünyesinde çoğu insan kaynakları uygulamalarını barındırdığı gibi bir işi oluşturan görev ve sorumlulukları belirleyerek ve işle ilgili tüm bilgileri toplayarak hem işletmenin hem de neyi nasıl yapması gerektiğini, sınırlılıklarını öğrettiği için işgörenin işlerini kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.

1.2.5.2.Seçme ve Yerleştirme

Günümüzde işletmeye yön veren, işletmenin başarı ya da başarısızlığında payı olan insanın seçilmesi ve işe alınması şüphesiz en dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Uygun iş analizi ile işletmeye en uygun, nitelikli ve işletmeye en çok fayda sağlayacak olan personelin alınması insan kaynaklarının en önemli konuları arasında değerlendirilmektedir. İnsan kaynaklarının yapacağı en önemli iş, işletmede varolan açıklığa uygun ve doğru personeli bulup yerleştirmektir. İşe gören seçimi ve işe alma fonksiyonu önemlidir. Çünkü bu alanda yapılan bir yanlışın düzelmesi kolay olmayacak ve beraberinde maddi ve manevi kayıplara sebep olacaktır. Yanlış personel seçimi işletmeyi nasıl olumsuz etkileyecek yapıya sahip ise doğru personelin seçilmesi de işletmeyi pozitif yönde etkileyecek ve verimliliğinin arttıracaktır (Kaya ve Kesen, 2014; İlic ve Keçecioğlu, 2009; Karacan ve Erdoğan, 2011; Koçak ve Yüksel, 2011; Sabuncuoğlu, 2000: 72). Bu yüzden insan kaynakları yöneticilerinin doğru insanların doğru pozisyonda yer almasına özen göstermeleri gerekmekte, varolan pozisyona yeteneği kanıtlanmış, risk alabilme niteliğine sahip, girimcilik ruhu aktif, engellerle karşılaştığında soğukkanlılığı ile bunları alt edebilecek bireyleri işe alma eğiliminde bulunurken, egosu yüksek, iş verimini düşüren, sorun yaratma potansiyeline sahip bireyleri de anlayıp belirleyerek işe almama konusunda güvenilir bir tavır sergilemeleri gerektiği düşünülmektedir (Akbaba ve Günlü, 2009).

İşe alınacak olan personelde aranan nitelikleri ortaya çıkarmak için adaylara insan kaynakları bölümü tarafından belirlenmiş bir takım işgören seçimi işlemleri yapılmalıdır. Bunlardan ilk sırada olanı işin niteliklerine uygun personelin alınmasını sağlayacak soruların yer aldığı başvuru formudur. Burada amaç niteliklere uygun personelin belirlenmesidir. Niteliklere uygun olmayanların elenip, seçilen bireylerin karşılayacağı bir diğer insan kaynakları seçme aşaması görüşme, mülakat, sınav gibi seçecekleri personeli, işletmenin daha iyi tanınmasını sağlayacak olan aşamalardır. Burada işe alınacak olan bireye çalışacağı birim ile ilgili sorular sorularak işin niteliğine uygun olup olmadığı saptanmaya çalışılır. Bu aşamadan sonra insan

kaynakları birimi tarafından en uygun personel seçilerek işe alma gerçekleştirilir (Çavdar, H ve Çavdar, M, 2010; Yüksel, 2003: 111). Sonuç olarak belli seçimler ve uygulamalardan sonra uygun personelin işe alınması ve devamında uygun eğitimin verilmesi işletme içerisinde yine verimliliği ve etkinliği artırıcı etki gösterecektir. İşgören seçme ve işe alma sürecinin doğru gerçekleşmesi sadece işletmeye fayda sağlamakla kalmayıp İşgören performansının da artmasına olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.2.5.3.Eğitim ve Gelişim

Küreselleşmenin getirmiş olduğu sürekli artan rekabet sonucu işletmeler ayakta kalabilmek ve rakipleri ile rekabet edebilmek için sürekli yenilenmek ve kendilerini eğitmek zorunda olduklarının ve bu yenilenme ve eğitime öncelikle işletme içerisinde çalışan bireylerin sahip olması gerektiğinin farkındadırlar (Karacan ve Erdoğan, 2011).

Bir işletmede iş seçim ve işe alma sürecinden sonra gerçekleştirilen eğitim süreci, personelin var olan yeteneklerini daha da artırma ve yeni yeteneklere sahip olmasını sağlayan çabalar bütünü olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, farklı işletmelerde farklı birimlerde çalışan personele verilecek olan eğitimin miktarını betimlemektedir. İşletmede çalışan personelin eğitime katılmasını sağlamak ve yetiştirmek, daha nitelikli ve işletmeye fayda sağlayan çalışanların yetişmesine olanak sağlar (İliç ve Keçecioglu, 2009). İşletme içerisinde mevcut işi ile ilgili yeterli eğitimi almış personeller kariyer hedeflerine daha çabuk ulaşmakta, piyasa değerlerini arttırmakta, rekabet edebilme seviyelerini yaşam standartlarını yükseltmekte ve eğitilmiş olduklarından dolayı kendilerine artan güvenle birlikte motivasyonlarını güçlendirmektedir. Aynı zamanda işletme açısından değerlendirdiğimizde ise eğitimlerinden sonra yüksek düzeyde bilgi, yetenek ve beceri seviyesine sahip olan işletme çalışanları işleri daha verimli ve etkili yapabilecek devamında işletmeye rekabet edebilme, sürdürülebilirlik uzun dönemde karlılık gibi olumlu çıktıları sağlayabilecektir. Bu yüzden işletmenin performansı açısından personelin eğitimi önemli bir yere sahiptir. Çünkü işletmenin performansı ile personelin eğitim seviyesinin doğru orantılı olduğu düşünülmektedir (Liu, Combs, Ketchen, ve Ireland, 2007; Karacan ve Erdoğan, 2011).

1.2.5.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme işletme çalışanları tarafından, verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesini sağlayan bir süreçtir (Akın ve Çolak, 2012). Sabuncuoğlu'na (2005: 184) göre performans değerlendirme, personelin işletmede gösterdiği başarı ve yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme gelecek için işletmelere fikir sahibi olmaları konusunda yol gösterirken, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemelerine de olanak sağlar. Performans değerlendirme çalışanlara yetenekleri ve başarılarını daha da iyiye götürmek için değerlendirmeye alırken aynı zamanda yetenekli ve başarılı olduğu konulara da ağırlık vermesini sağlar. Diğer yandan işletmede görev yapmakta olan tüm çalışanların görev ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgilerin aktarımının sağlanmasında görevlidir. Performans değerlendirmesinde amaç, bir iş için görev ve sorumluluk verilen bireyin iş başında neyi ne kadar yapabildiğinin gösterilmesidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 227-230).

İş başında iken işgörene eksikliklerinin ne olduğunu gösteren performans değerlendirme ile çalışan bu eksikliği gidermek için daha aktif çalışıp, eğitimlere ağırlık verirken, işletmede bireyin daha iyi eğitilmesini sağlar ya da bireyi yeteneklerine göre başka alanlarda değerlendirebilir. Performans değerlendirilmenin yapılmadığı işletmelerde çalışan personelin eksikliği görülemeyeceği için ne çalışan kendisini değiştirmek yada eğitmek zorunda hissedecek nede işletme çalışan bireyinin eksikliklerinin farkında olup düzeltebilecektir. Bu eksiklik bir müddet sonra hem işletme hem çalışan açısından risk arz edeceğinden, çalışanın verimliliği ve işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesi açısından performans değerlendirme işletmeler tarafından göz ardı edilemeyecek insan kaynakları fonksiyonları arasındadır. (Karacan ve Erdoğan, 2011).

1.2.6. İnsan Kaynakları Stratejileri ve Politikaları

Örgüt amaçlarına etkin ve hızlı bir biçimde ulaşması için iyi bir ekibe; iyi bir ekibin kurulması da ancak iyi bir İK stratejisine bağlıdır. İK Stratejilerinin verimli sonuç doğurması için örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden, teknolojik gelişmelerden, piyasadandan, değişen yasalardan vb. birçok durumdan haberdar olması ve güncel olarak takip etmesi gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993, s.32)

İnsan kaynakları stratejilerin geleceğe yönelik işgücü tahminlemesi yapılır. Mevcut işgörenlerin özelliklerini ve niteliklerini ortaya çıkarıp kimlere ne kadar sayıda ihtiyaç olduğu ortaya çıkarılır. Sistematik bir biçimde çıkan bu envanterler sonucunda eğer ihtiyaç varsa doğru kişileri almak için ilk adım atılmış olur.

Örgütün işletme planları işe alınan işgörelere yürütülür. Doğru İşgören alınmadığı takdirde, işletme planları da başarısız olur. Bu sebeplerden dolayı iyi bir insan kaynakları stratejileri örgütü başarıya götüren en önemli faaliyettir.

İşgören alımından önce örgüt ihtiyaçları detaylı bir biçimde analiz edilmelidir. Aksi takdirde yüksek işgücü maliyeti, gizli işsizlik ya da yüksek oranda yetki-sorumluluk karmaşası gibi aşırı işgücü sorunları ortaya çıkabilir.

1.2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Kapsamında Yetenek Yönetimi Yaklaşımı

İşletmenin “insan” boyutuna odaklanan insan kaynakları yönetimi ister kar amacı gütsün veya gütmesin, örgütün içinde bulunduğu sektöre bağlı olmaksızın her tür organizasyon için önem arz etmektedir. Örgütler, eğer insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmez, yanlış yönetir veya gözardı ederse uzun dönemde başarısızlığa uğramaktadır (Akıncı, 2009: 37). Kurum içinde yetenekli insanların istihdam edilmesi, bünyesinde uzun yıllar memnun edilerek, etkili şekilde yönetilmesi her kurum açısından önemli olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik önemini farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Filizöz, 2003: 162). İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd., 2004: 21).

Bu bağlamda örgütsel amaçlara ulaşmak ve rekabette üstünlük sağlamak için temel şart, yetkin işgücünün insan kaynakları birimi tarafından karşılıklı anlayış politikasına çerçevesinde yönetilmesidir. Bu durumda karşılıklı anlayışı yakalamanın yolu ise, kurumsal iletişim yollarının aktif ve etkili şekilde kullanılması gerekmektedir. Kurumların daha fazla çalışanlarından faydalanmaları için çalışanlarına bakış açılarında değişiklik yapmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları

yönetimi ile işletmelerin en değerli varlıkları haline gelen çalışanlar, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasıyla keşfedilmesi gereken yetenekler olarak değerlendirilmeye başlamışlardır ve işletmelerin de bu yaklaşıma ayak uydurmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme ile kendi kararlarını verebilme, inisiyatif kullanabilme ve yeni fikirler ortaya koyabilme imkanları sağlanan çalışanların, yetenek yönetimi ile de sahip oldukları becerilerden etkin bir şekilde yararlanılabileceği anlayışının işletmelerde kabul edilmesi gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 163).

İnsan Kaynakları dünyasındaki yetenekli çalışanların içinin derinliklerinde yatan ilgilerinin kariyer rollerini nasıl geliştirdiği, en iyi performansı bu iş içlerindeki ilgiyle örtüştüğünde ortaya çıkmaktadır. Böylece İnsan Kaynakları Yöneticileri işe alım, görev dağılımı ve kariyer gelişimi gibi konularda çalışanların ilgi ve becerilerini rehber alırsa verimliliği de artırabilmektedir (Jacobson vd., 2012: 54). Bir başka ifadeyle İnsan kaynakları yöneticisinin, yetenekli çalışanları daha iyi tanıması böylelikle de verilen rol ile çalışan karakterinin uyum sağlaması, çalışan verimliliği açısından önemli görülmektedir. Geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının yetersiz kalması “Yetenek Yönetimi” olarak adlandırılan ve insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni bir rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ya da yönetimi felsefesini ortaya çıkarmıştır (Atlı, 2012: 99). Bu yeni yaklaşım insan değerini önplanda tutarak çalışanın istek ve beklentilerini rahatlıkla söyleyebileceği, yeteneklerini rahatlıkla sergileyebileceği bir ortam sağlamaktadır. Yetenek yönetimi anlayışını benimseyen insan kaynakları yönetimi, artık tek yönlü olan kurumsal kazanç yerine çift yönlü olan hem kurumun hem de iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların uzun vadede soyut ve somut kazancına odaklanmaktadır. Sonuç olarak, Nitelikli işgücü kıtlığının yaşandığı bu dönemde, yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetim felsefesini içselleştiren işletmeler, rekabet edebilme gücünü daima elde edebileceklerdir.

2. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ VE UYGULAMALARI

2.1. Yetenek Kavramı

Yetenek kavramı literatürde farklı alanlarda farklı şekillerde ifade edilmiştir. Yetenek kavramını tanımlarken kelimenin Türkçe ve İngilizce karşılıklarını irdelemek yararlı olacaktır. Yetenek kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde sosyal bilimler ve eğitim bilimleri açısından, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet”, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”, “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır (eğitim bilimi)” ve “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü (eğitim bilimi)” şeklinde ele alınmıştır.

Diğer bir tanıma göre yetenek bir kişinin sürekli yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları üretici bir şekilde yaşamanın her alana uygulayabilme gücüdür. Genel olarak yetenek bir bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusunda becerisini ifade etmektedir. İletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği gibi farklı şekillerde yetenek kavramı kullanılabilir (Erdoğan, 1999: 86).

İngilizce yayınlanan literatürde ise yetenek kelimesi için üç ayrı ifade bulunmaktadır. Bunlardan biri “Talent” diğeri “Giftedness” üçüncüsü ise “Ability” kelimesidir. Giftedness kelimesini Dinçer Atlı tarafından yayınlanan doktora tezinde Türkçe’ye üstün yeteneklilik olarak çevrilmiş ve bu kelimenin bireyin sistematik bir eğitim ya da öğrenmeye tabi tutulmadan, kendisine doğuştan bahşedilmiş bir ya da birden fazla alandaki ortalamanın üzerinde bir yapabilme potansiyeli anlamına geldiği ifade edilmiştir (Atlı, 2010: 25). Yetenek kelimesinin İngilizcede diğeri bir karşılığı olan Ability sözcüğü ise “Giftedness” ve “Talent” kelimelerinin her ikisini de içeren bir anlamda yabancı yayınlarda kullanılmaktadır (Kara, 2004: 97).

Yetenek kavramının genel anlamdaki tanımından sonra iş yaşamı açısından tanımı ise belli bir seviyenin üzerinde potansiyelle ve beceriye sahip, işletmelerin sürekli karşı karşıya kaldıkları değişimi yönetebilecek ve işletmeleri hedeflerine ulaştırarak geliştirebilecek kişiler için kullanılan bir terimdir şeklinde yapılabilir (Atlı, 2010: 26).

2.2.Yetenek Yönetimi Kavramı

2.2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı

20. yüzyılın son döneminde dünyanın en başarılı şirket yöneticisi olarak öne çıkan Bill Gates'in "Bizim en iyi 20 kişimizi alın, size çok önemsiz bir şirket olacağımızı söyleyebilirim" sözü yetenekli çalışanın örgütler için gerekliliğini vurgulaması açısından önemlidir (Gates, 1998: 27). Buckingham ve Vorsburgh'a (2001) göre yetenek, gelecekte örgütlerin etkililiğini sağlayabilecek bütün etkenlerin arasında en başta gelen faktördür.

Dresselhaus (2010) ise bilgi, kariyer deneyimi, beceriler, kişisel özellik bileşenlerinin yeteneği oluşturduğunu ve bu bileşenlere sahip çalışanların yönetilmesi aşamasında da yetenek yönetimi yaklaşımının devreye girdiğini öne sürmektedir. Bu öneminden dolayı bugün örgütlerin çoğu insan sermayesine önemli ölçüde değer vermektedir ve başarılı sonuçlar almak için yetenekli kişileri belirlemeye, geliştirmeye ve tutmaya çalışmaktadırlar (Çilingir, 2008: 41). Her örgütün yeteneği kendi stratejisi ve vizyonuna uygun olarak tanımlaması ve bu tanım doğrultusunda insan kaynağına sahip olması rakipleri ile rekabet edebilmesi açısından önemli olabilir.

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

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

- Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Kişiyi özel bir beceridir,
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,

- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır,
- Yetenek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır.

İş yaşamına bakıldığında yetenek kavramı farklı tanımlanabilir. CIPD (2012) tarafından yapılan en kapsamlı tanıma göre ise yetenek “Örgütsel performansa ya anında katkısı ya da uzun süredeki katkısıyla en yüksek potansiyeli göstererek yetenekleri, bilgi, tecrübe, zekâ, iyi yargılama, doğru davranış ve karakteri ile öğrenmeye ve gelişmeye istekli olmalarıyla fark yapan kişilerdir” (Fitzgerald, 2014: 15).

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

Yetenek kavramının çoğu zaman “beceri” kavramı ile benzer olduğu söylenebilir. Beceri bir davranışın veya görevin kolaylıkla, ustalıkla, gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapılmasıdır (Vatan, 1996: 19). Dolayısıyla bu tanımdan hareketle beceri, kişilerin deneyimleri ve tecrübeleri sonucu gelişen bir durumdur.

Ancak yetenek sonradan öğrenilmesi zor olan, bu yönüyle de kişiden kişiye aktarılması imkânı taşımayan bir kavramdır. Günümüz eğitim kurumlarının çoğu için çalışanlarını seçerken net kriterler koyup yetenekli çalışanları seçmek yerine bazı yazılı belgelere dayalı seçip işe aldıkları ve yeni çalışanı hizmet içi sürecinden geçirerek kuruma yararlı olmalarını sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Oysaki seçim aşamasında örgütlerin yetenekli çalışanlardan oluşan bir havuz olması, kurumu için en ideal ve yetenekli çalışanını seçerken örgütlere avantaj sağlayabilir.

Yetenek örgütlerde yüksek seviyede potansiyel göstererek ya anında ya da uzun sürede örgütsel performansta farklılık yapan bireyler olarak da tanımlanır (Ortlieb ve Sieben, 2012: 1694). Yetenek yönetimi de bütüncül ve stratejik bir yaklaşım olduğundan iş hayatında yetenek kavramı performans ve potansiyel kavramları ile birlikte ele alınmalıdır (Ashton ve Morton, 2005: 28-31).

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

Potansiyel ise henüz ortaya çıkmamış gizil güçtür. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli fark performansın hâlihazırda var olan görevlerde gösterilen başarının ölçüsü, diğerinin ise gelecekte daha yüksek düzeyde nitelik gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsü olmasıdır (Aker, 2008: 34). Potansiyele sahip insanlar bazen “yetenekli kişiler” olarak adlandırılmaktadır (Berger, 2003: 67).

2.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi

Örgüt içinde işveren ve çalışan arasında karşılıklı alışverişe dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkide her iki tarafta örgütlerine yaptıkları katkının sonucunun gerçekleştiğini görmek isterler (Tsui ve Wang, 2002: 114). Tsui ve arkadaşları bu ilişkinin iki türlü olduğunu söylerler; ekonomik ve sosyal alışveriş ilişkisi. Ekonomik açıdan bakıldığında çalışan, örgüte yeteneğini ve zamanını vererek karşılığında parasal bir ödül bekler.

Günümüzde her ne kadar çalışan yaptığı işin karşılığında maddi olarak ödüllendirilse de yapılan araştırmalar işin ekonomik boyutunun daha az önemli olduğunu göstermektedir. Kalleberg ve Marsden (2013) tarafından yapılan bir araştırmada gelir ve iş güvenliği açısından ekonomik şartların iyileşmesine rağmen artık çalışanlar için ekonomik olmayan boyutlarının da önemli olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre kişisel başarılar, kariyer gelişimleri, anlamlı ve zorlu işler ve çalışma arkadaşları ile karşılıklı ilişkiler ve adalet önemlidir. Dolayısıyla böyle bir örgüt ortamının olduğu kurumlara yetenekli çalışanı çekmenin daha kolay olduğu söylenebilir. Dries (2012) yaptığı araştırmada, yetenek yönetimi politikasının uygulandığı örgütlerde yetenekli çalışanlara gerçekten olumlu sonuçlar sağladığını belirtmiştir.

Her insanın bilgi, birikim, deneyim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanımda olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebinin oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2009: 445). Örgütler açısından bakıldığında, dünyada yaşanan bu rekabet ortamında örgütler sürdürülebilir rekabeti yakalayabilmek için yetenekli çalışanı işe almanın ve işte tutmanın önemini anlamışlardır. Çünkü kurumları yapıllaştıran ve harekete geçiren gücün insan olduğu gerçeğinin yöneten boyutunda iyi anlaşılması, gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Etkili bir şekilde uygulanan yetenek yönetiminin yararları, çalışanları işe çekme ve tutma oranlarında artış ve çalışan bağlılığında artışı içermektedir (Hughes ve Rog, 2008: 743).

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

2.3.Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek Yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Bu süreç, genel olarak işletme stratejisi doğrultusunda İK planlaması yapılması, bu plan doğrultusunda yetenek stratejisinin belirlenmesi, mevcut işgücünün profil analizi yapılarak, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç olduğunun tespiti, yetenekli çalışanların belirlenmesi, cezbedilmesi organizasyona katılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanması safhalarından oluşmaktadır (Alayoğlu, 2010: 78).

Yetenek yönetimi sürecinde; değerleri ve stratejiyi tanımlamak, daha uzun dönemli ihtiyaçları tanımlamak, yeteneği keşfetme, dikkatli performans değerlendirmesi, geliştirici faaliyetleri planlamak, performans örtüşmesi sonucu ödülü vermek gibi aşamalar yer almaktadır.

2.3.1. Çalışan Seçme ve Yerleştirme

İçinde bulunduğumuz küresel ortamda sürmekte olan yetenek kıtlığı ve en yetenekli çalışanlara sahip olma rekabeti yöneticilerin en doğru adayları seçme ve yerleştirme süreçlerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. Seçme ve yerleştirme yetenek yönetiminde örgütler için en önemli süreçlerdir. Doğru uygulamalarla doğru çalışanı işe alarak örgütün verimliliğine ve başarısına katkı sağlanmış olacaktır. Bir örgüt kendi seçme ve yerleştirme sürecini stratejik amaçlarına entegre ettiğinde kar, satışta artış, çalışan verimliliği ve memnuniyeti üzerinde büyük etkisi olduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla yetenek yönetiminin gelişmesinde önemli aşamalardır. Seçme süreci adayla örgütün özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğinin değerlendirildiği bir aşamadır (Ekuma, 2012: 115). Bu aşamada adayın sahip olduğu yeterlilikler incelenmektedir.

Örgütler işe alım aşamasında iç ve dış kaynaklardan yararlanabilir. Günümüzde çoğunlukla gazete ilanı, kariyer siteleri, kariyer fuarları gibi farklı iletişim kanalları dış kaynaklar olarak kullanılmaktadır. Artık bunların yerine yetenekli çalışanlara ulaşmanın yeni yolları kongre, seminer, yetenekli çalışanların vereceği referanslar gibi yeni iletişim kanalları ortaya çıkmıştır (Baş, 2011: 52).

Geleneksel işe alım sürecinde her birim ihtiyacı olan yetenekli çalışanı işe almak istediğinde ilan yoluna başvurmaktadır. Bu da örgütün bütününden kopuk bir süreç olduğu için yetenek yönetimi uygulamalarının aksamasına neden olabilmektedir. Oysaki yetenek yönetiminde işe alım sürekli bir faaliyetler dizisidir. Geleneksel kadrolama gibi bazı yöntemler zaman ve maliyet kaybı yarattığından büyük örgütler yetenek havuzu yöntemini tercih etmektedir. Yetenek havuzu mevcut ve gelecekte oluşabilecek yetenekli çalışan arzı halinde yetenek akışının ilerlemesini sağlamak için örgütteki çalışanların farklı yetenek sınıflarına ayrıldığı genel bir sınıflandırmadır.

Tablo 2. 1. Yetenek Havuzları Seçim Kriterleri Örneği Birinci Adım: Doğru Yetenekleri Seçme



Kaynak: Hatum, A. (2010). Next Generation Talent Management Talent Management To Survive Turmoil. London, UK: Palgrave Macmillan.

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

Değerlendirme Merkezleri: Değerlendirme merkezi yöntemi örgütler tarafından yetenek yönetiminin çeşitli amaçları için kullanılan ve yetenek yönetiminde önemli rol oynayan bir yöntemdir. Bu yöntemde farklı alanlarda birçok eğitimli değerlendirici, simülasyon yöntemiyle (iş benzeri ortamlarda) katılımcıların davranışlarını gözlemlerler. Bu gözlemler sonucunda her değerlendiricinin verdiği değerlendirme puanının ortalaması alınır ve katılımcının güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Bu simülasyonlar temel olarak; grup çalışması, rol oyunu, vaka çalışması, gelen evrak çalışması, yetkinlik bazlı mülakat ve çeşitli psikometrik testlerden oluşmaktadır.

Bu gözlemler sonucunda değerlendiriciler katılımcıların verilen işlerde gösterdikleri performansını değerlendirilir ve geliştirilmesi gereken yönlerle ilgili öneriler verebilirler. Değerlendirme merkezleri; örgütlere katılacak olan yeni adayların seçilmesinde ve yerleştirilmesinde, örgütlerdeki insan kaynağının gelişmesinde, örgütlerin yedekleme planlamasında, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi ve örgütte tutulmasında etkili bir araçtır. Hızla artan ekonomik gelişmeler ve bilgi ekonomisinin ortaya çıkması ile yetenek yönetiminin örgütler açısından önemli bir süreç olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak örgütlerin çalışanları değerlendirme ve geliştirme biçimleri yavaş yavaş değişmiştir. Değerlendirme merkezleri de artık çeşitli uygulamalar yapmaya başlamıştır. Fakat yine ilk uygulandığından bu yana özünde çok bir değişiklik olmamıştır.

2.3.2. Çalışanı Geliştirme

Yetenek yönetimi yaklaşımını benimseyen her örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için çalışanlarını profesyonel gelişimlerine destek olmaları gerekmektedir. Yenilikçi ve yetenek odaklı örgütlerde; çalışanlara kendini geliştirebilecekleri iş fırsatları sunulmakta, eğitimler verilmekte, bireysel gelişim programları hazırlanmakta ve çalışanların profesyonel gelişimleri için çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. Yetenekli çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmakla birlikte hem onların bireysel performansının hem de örgüt performansının ve başarısının artması sağlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 25).

Geliştirme programlarının etkili olabilmesi belli bir amaca hizmet etmesine ve örgütün stratejik vizyonu ile uyumlu olmasına bağlıdır. Bu programlar aynı zamanda yöneticilerin geliştirilmesi ve yetenekli personelin daha üst mevkilere yetiştirilmesi ya da var olan pozisyonlarında gelişim imkânı vererek örgüte bağlılıklarını artırmak için önemli bir yoldur. Her örgütün kendine özgü gelişim yöntemleri bulunabilir. Yetenek Havuzu Modeli'ne göre geliştirme yöntemleri; işbaşında koçluk/danışmanlık, güncek problemler konusunda işgören toplantıları, kişiye özel projeler, işte rotasyon, acil görev yürütme, yetki ve görev gücü, kurum eğitimleri (e-learning), kurum dışı eğitimler, rehber/güdümlü okumalar, eğitsel-öğretimsel kurslar, psikolog ya da danışman yardımı, program dışı uygulamalı etkinliklerdir. Gelişim yöntemleri arasında en çok tercih edilen yöntem koçluktur.

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

Mentorluk çok kullanılan gelişim yöntemlerinden biridir. Kurum içinde çalışanların birbirine koçluk yapması için kurulan sistem olarak nitelendirebilir. Bu sistemde mesleki deneyimi yüksek ve alanında uzman bir kişinin bilgi ve tecrübelerini bir kişiye aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme ilişkisi vardır. Böylece mentor, işe yeni başlayan bir çalışanın örgütün işleyişine ve kültürüne alışmasını sağlayarak onların verimliliğini ve başarısını artırmaya çalışmaktadır. Modern örgütlerde mentorluk oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Çünkü yeni nesil çalışanlar toplu hizmet içi eğitimlerinden ziyade işleri ile ilgili birebir danışabilecekleri bir sisteme daha yatkındırlar. Bu yöntem eğitim örgütlerinde de tercih edilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görevine yeni atanan aday öğretmene adaylık süresi boyunca mesleki gelişimleri ile ilgilenecek rehber (mentor) öğretmenler verilmektedir. Böylece yeni öğretmenin kurumu ve mesleği ile ilgili gelişimleri gözlemlenerek daha verimli bir süreç yaratılmaya çalışılmaktadır.

2.3.3. Çalışanı Elde Tutma

Çalışanı elde tutma örgütlerin hedeflerine ulaşmak istedikleri çalışanlarını kurumda kalmasını sağlama çabalarıdır. Yetenekli insanları kendilerine çeken örgütler rakipleri karşısında üstünlük sağlamış olsalar da yetenekli çalışanın örgütlerinde tutmak için çeşitli stratejilerde geliştirmelidirler. Yetenekli bir çalışanın örgütten ayrılmasının üç ana sebebi vardır. Emeklilik, kovulma ve çalışanın istifası. Emeklilik ve kovulma örgüt yönetiminden kaynaklı olmasına rağmen istifa çalışanın kişisel kararıdır.

Örgüt açısından düşük performanslı bir çalışanın ayrılması önemli bir soruna neden olmasa da yetenekli çalışanların örgütten ayrılması büyük kayıplara neden olabilir. Çünkü yetenekli çalışanın yerini doldurmak hem maddi hem de manevi anlamda örgüte zarar verir. Aynı zamanda diğer çalışanların morali ve örgüt performansı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Yetenekli çalışanlarını örgütlerinde tutmak isteyen yöneticiler öncelikle onların profillerini iyi bilmeli ve onları iyi tanımalıdır. Böylece onları tutmak için yöntemler belirleyebilirler. Her nesil çalışanın bir arada bulunduğu günümüz örgütlerinde çalışan beklentilerini anlamak yöneticiler açısından önemlidir. Örneğin; 30 yaş ve altındaki çalışanlar için kariyer gelişimi önemlidir. 31-50 yaş çalışanlar için kariyerlerini yönetmek ve işlerinden memnun olmaları ön planda iken 50 yaş ve üzeri çalışanlar için ise güven ön plandadır (Karalar, 2008: 21).

Çalışanın bağlılığını sağlamak yetenekli çalışanları tutmak için gereklidir. Bunun yanı sıra yetenekli çalışanları örgüte bağlamanın uzun vadede birçok yararları olacaktır. Bunlar kısaca şöyledir:

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

Yetenekli insanların bağlılıklarının sağlanmasında üzerinde durulması gereken temel noktalardan biri de, doğru işi doğru kişinin yapmasıdır. Bunun için örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlayacak pozisyonları saptaması ve bunlar doğrultusunda yetenekli çalışanları doğru pozisyonlara yerleştirmesi gerekmektedir (Atlı, 2013: 41).

Çalışanı tutma kavramını örgütler sadece birkaç çalışanı tutmak olarak değil örgütün en önemli kaynaklarından biri olan anahtar işgücünün örgütün gelecekteki rekabetini sürdürebilmesi için yetenekli çalışanı tutmak olarak anlamalıdır. Dolayısıyla yetenekli çalışanı tutma stratejileri ciddi planlanmalı ve bütün bir politikanın içinde düşünülmelidir. Nitekim yaptıkları çalışmalar sonucu çalışanı tutma stratejilerinin yararlarını ve sonuçlarını aşağıdaki gibi bulmuşlardır;

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

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

2.4.Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Günümüzün rekabetçi dünyasında bir adım önde olmayı hedefleyen ve bunun için işletme içerisine Yetenek Yönetimi uygulamalarını yerleştirmek işletmeler aşağıda yer alan aşamaları gerçekleştirmelidirler.

2.4.1. Örgütlerde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

Yetenek yönetimi sistemini uygulayacak olan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin yapmaları gereken ilk hareket, iş ve yönetim süreçleri arasında kilit pozisyona sahip olanlar üzerine yoğunlaşarak gelecekte stratejik olarak ihtiyaç duyulacak kilit pozisyonları belirlemek ve bu pozisyonlar için gerekli olan yetkinlikleri tanımlamaktır. Öncelikle, kilit pozisyonları dolduracak olan kilit çalışanların tanımının yapılması gerekmektedir. Kilit çalışanlar, işletmenin öncelikli ürün veya hizmetlerine direkt olarak katkıda bulunan ve halen çalışmakta olan elemanlar olarak görülmektedir (Timurlenk, 2009: 4). İşletmeler karlılıklarını ve pazar paylarını sağlayabildikleri arttırabildikleri sürece hayatta kalabilirler. Ancak, tüm çalışanların da işletmeye değer katamayacağını bilirler. Oysa insan kaynakları bölümü işletmeye değer katabilen kilit çalışanları seçip, eğitip, geliştirdiği sürece rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Yetenek yöneticisi, kilit pozisyonları belirlemek için aşağıdaki sorular hakkında net bir fikre sahip olmalıdır;

- İşletmenin genel stratejisi nedir?
- İşletmenin stratejik yeterlilikleri nelerdir?

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

Bu üç sorunun yanıtları, işletmenin kilit pozisyonlarını belirlemeye yardımcı olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki, bu tür kilit pozisyonlar, işletme stratejileri kadar değişken olabilir. İşletme içerisindeki kilit pozisyonlar belirlendikten sonra, bu pozisyonlarda görev alan çalışanların işletmenin stratejik hedeflerini daha ileriye taşıyabilmeleri için, yönetilmeleri gerekmektedir. Öncelikle işletme çalışanlarıyla açık iletişim kurarak, neden bazı pozisyonlarda görev alanlara farklı davranılması gerektiği açık ve net bir şekilde açıklanmalıdır. Daha sonra bu pozisyonlarda görev alanlara yatırım yapıp, performans düzeyleri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır, bu kişiler aktif olarak geliştirilmeli ve ellerine cömertçe belirlenmiş bir ücret geçmelidir. Son olarak, beklide en önemlisi, kilit pozisyonlar için mutlaka yedekleme planlaması yapıp, kilit pozisyonların her biri için güçlü bir yedekleme havuzu oluşturulmalıdır. İşletmenin başarılı olabilmesi için sadece kilit pozisyonları belirlemesi ve onları yönetmesi yetmez. İşgücünün geri kalan bölümü de aynı dikkat ve stratejik yaklaşımla değerlendirilmelidir.

2.4.2. Gereken Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi örgütte boş olan pozisyonların doldurulmadan önce bu pozisyonlarda başarılı olabilecek olan kişilerde bulunması gereken yetkinliklerin saptanmasıdır. Yetkinlikler, kişide bir işi yapabilecek potansiyelin var olup olmadığını gösteren davranışlar olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla çalışmada var olması gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren davranışları ortaya çıkaran bir yetkinlik modeli oluşturmak sürecin olumlu yürütülmesi açısından önemlidir. Her örgütte farklı yaklaşımlar uygulanabilir fakat genelde tercih edilen üç yaklaşımdan söz edebilir. Birincisi; araştırmaya dayalı yaklaşım; Harvard Üniversitesi profesörü David McClelland ve Hay/McBer danışmanlık şirketi tarafından geliştirilmiştir. Üstün performanslı yöneticiler incelenerek, başarılarındaki öne çıkan faktörler ve bu faktörleri ortaya koyan davranışlar belirlenir. Stratejiye dayalı yaklaşım; Örgütün stratejileri doğrultusunda tepe yönetimi ile görüşmelerle ve aynı stratejiye sahip kendi yetkinlik modelini oluşturmuş kurumlardan örnek alınarak gerçekleştirilir.

Değerlere dayalı yaklaşım ise; Örgütün kültür ve değerleri esas alınarak üst yönetimin de tutumları ile şekillenen yaklaşımdır (Atlı, 2013: 44).

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

2.4.3. Yetenekli Çalışanların Tespit Edilmesi ve Sınıflandırılması

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

Ancak her çalışanın örgüte aynı derecede katkı sağlamadığı düşünüldüğünde çalışanların belirli ölçütlere göre sınıflandırılması gerekebilir. Bu tanımlama yapılırken performans, potansiyel ve örgütsel hedeflere katkı önemli ölçütlerdir. Bu değerlendirmelerden elde edilen veriler; yüksek performans sahibi ve yüksek potansiyelli kişileri saptamakta, örgütte yetenek gerektiren rollerin yürütülmesinin hazırlanmasında, terfi ettirmede, geliştirme programlarına katılım tavsiyelerinde ücret sisteminde ve ödül programlarına bağlamada kullanılmaktadır. Yetenekli çalışanların tespitinde her örgüt kendi kültür yapısı ve gereksinimlerine göre stratejiler belirlese de çoğu örgüt yetkinlik, performans ve potansiyel modeli oluşturur ve ölçmek için kriterler koyarlar. Ölçümlerde çalışanların becerileri, bilgileri, potansiyelleri, deneyimleri, eğitim durumları, güçlü ve gelişime açık yanları gibi birçok alan ve bu alanların örgütün beklentileri ile örgütün kurum kültürü açısından uyumlu olup olmadığı değerlendirilir (Atlı, 2013: 46).

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

Tablo 2. 2. İşgücü Katma Değer Matrisi

1 Yeri Zor Dolar Düşük Katma Değerli Bilgi ile Donatım	2 Yeri Zor Dolar Yüksek Katma Değerli Yapısal Sermayeye Katın
3 Yeri Kolay Dolar Düşük Katma Değerli Otomasyona Geçin	4 Yeri Kolay Dolar Yüksek Katma Farklılaştırın ya da Dışarıyı Verin

Kaynak: Steward, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations, New York: Doubleday/ Currency

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

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

2.4.4. Yedekleme ve Yetenek Havuzunun Oluşturulması

Yedekleme yönetimi yetenekli çalışanların işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı liderlik pozisyonların sağlanması, entelektüel ve bilgi sermayesinin kalıcılığı ve geliştirilmesi, bireysel gelişimin teşvik edilmesi amacıyla çalışanların sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve yerleştirilmesini içeren sistematik süreç olarak tanımlanabilir.

Yedekleme yönetimi tek başına ele alınacak bir süreç olmayıp stratejik planlama sürecinin içinde değerlendirilmelidir. Yedekleme yönetimini başarıyla gerçekleştiren işletmeler geleceği karşılamada diğerlerine göre daha başarılı olacaktır. İşletmenin gelecekteki stratejik gereksinimleri doğrultusunda stratejik bir insan kaynakları bakış açısı gerektirir. Yetenekli çalışanların doğru bir kariyer planlama ile yetiştirilmesini de sağladığı için kaynakların maksimize edilmesini de sağlar ve rekabette işletmeler için önemli bir fark yaratma aracı olur. İnsan kaynakları yönetimi de bu süreçte başarılı olduğu takdirde işletmenin stratejik yönetim süreçleri üzerinde etkisini artıracaktır (Yazıcıoğlu, 2006: 37).

Beeson yedekleme yönetiminin işletmenin sürekliliğine katkısına değinerek, işletmenin özellikle kilit pozisyonları yedekleyecek liderlik yetkinlikleri gelişmiş çalışanlara odaklanmasının performansına olumlu yansıtacağını ve bunun rekabet avantajı yaratacağına işaret eder. Yedekleme yönetimi yaklaşımının yüksek potansiyelli çalışanlar için bağlılıklarını artırıcı önemli bir araç olduğunu vurgular.

İşletmelerin günümüz iş koşullarında daha başarılı olmak için kilit pozisyonlarda fark yaratacak olan yetenekli çalışanların tespit edilerek yetiştirilmesi ile birlikte, özellikle daha kritik olan liderlik pozisyonları için hazırlaması, literatürde de sıklıkla birlikte geçtiği şekilde, yetenek yönetimi ile yedekleme yönetiminin ilişkisini ortaya koymaktadır. İşletmeler yedekleme ve yetenek havuzu sistemleri ile boşalan kritik pozisyonlara zaman kaybetmeden, o pozisyon için önceden belirlenmiş, görevi doğrultusunda eğitilmiş, geliştirilmiş ve desteklenmiş çalışanları atayabileceklerdir (Yazıcıoğlu, 2006: 39).

Yetenek havuzları, işletme içinde farklı seviyelerde yüksek potansiyelde kişileri farklı havuzlarda birleştirerek yedekleme sisteminde gerektiğinde ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun kişilerin bu havuzlardan seçimine dayalı

bir sistem oluşturmaya odaklanır. Yetenek havuzu yaklaşımındaki öncelikli amaç potansiyeli yüksek çalışanların donanımlarını geliştirerek işletme içi verimliliği ve etkinliği arttırmaktır.

İkinci amaç ise yetenek havuzu içinde olup, işletme içindeki performansları ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanlar geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst düzey kadroların temelini oluştururlar. İşletmeler, yetenek havuzuna girenlere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylara, yöneticilik potansiyellerini belirlemek üzere mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta ve çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Söz konusu özellikler arasında; çalışanın başarıma isteği, sağduyu sahibi olma ve sözlü iletişim becerisinin yüksekliği gibi yetkinlikler yer almakta ve çalışanın sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması istenmektedir.

2.4.5. Yetenek Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme

İşletme çalışanlarının bireysel bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini arttırmak amacıyla çeşitli eğitim yöntemlerinden yararlanabilirler. Bu sayede yüksek potansiyele sahip çalışanlar, sahip oldukları potansiyelleri doğrultusunda onları eğitebilecek yöneticilerin bilgilerinden yararlanabilirler. Koçluk (Coaching); iş başında bire bir eğitim olarak planlanmaktadır. Koç, bir çalışanı motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geri bildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademedeki bulunan bir çalışma arkadaşısıdır. Koç, elemanın nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini ifade etmesine yardımcı olup, oraya ulaşmasını sağlamak için sahip olduğu yeteneği ve potansiyeli fark etmesini sağlayan kişidir.

Rehberlik (Mentoring); iş başında geliştirme yaklaşımlarından birisidir ve koçluk da olduğu gibi bire bir eğitime ağırlık verir. Mentorluk ya da akıl hocalığı da denir. Rehberlik, bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Rehberlik yaklaşımıyla, işletme, eğitim ve geliştirme çabalarına yardımcı olan bir kariyer geliştirme sistemini ortaya koyabilir. Kritik performans alanlarını belirleyebilir, kariyer yollarını oluşturabilir ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını saptayabilir.

Rehberlik ve koçluk yaklaşımının benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Aralarındaki temel farklılık, rehberliğin kariyerle, koçluğun ise işle ilgili olmasıdır. Rehber, bir koç olarak tanımlanabilir, ancak tüm koçlar rehber olamaz (Özçelik, 2009: 162).

Tazeleyici eğitimler ve kişisel eğitimler, çalışanların mezuniyet sonrasında ve işletme içerisinde uzun yıllar boyunca çalışmanın sonucu olarak körelen bilgilerin yenilenmesini sağlamaktadır. İşletme içerisinde yetenekli çalışanların bağlılığını arttırıp, elde tutabilmek için çeşitli yetenek geliştirme programları hazırlanıp, bu programların hayata geçirilebilmesi için gerekli bütçenin ayrılması da yeteneklerin yönetilmesi için önemlidir. Yetenek geliştirme programlarının ortaya konması için, öncelikle yetenekli çalışanların istek ve ihtiyaçları saptanmalıdır. Gelişim ihtiyacının saptanmasından sonra iki ayrı uygulamadan yararlanılabilir. Öncelikle kişilerin bireysel gelişim alanlarına yönelik kişisel gelişim planları hazırlanır ve uygulanır. Bir başka yöntemle, yedekleme anlayışına ilişkin yetenek havuzu yöntemi uygulanıyorsa, havuzda yer alanların tamamına yönelik belirli sürede farklı yöntemlerden oluşan ve yedeklenen pozisyonun yetkinlik ihtiyaçlarını dikkate alan gelişim programları söz konusu olmaktadır.

2.4.6. Yetenekli Yönetiminde Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi konusu son yıllarda hızlı ve çok yönlü bir gelişme göstermiş, insan kaynakları yönetiminin en zor ve tartışmalı konularından biri haline gelmiştir. Kuşkusuz insanlar, kendi yeteneklerine uygun iyi bir meslek seçmek, seçtikleri mesleklerine uygun işlerde çalışmak ve çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarıya doğru çıkma arzusu duyarlar. Kariyer yönetimi, işletmelerin değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur (Bingöl, 2006: 285).

Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır. Kariyer yönetimi, hem işletmenin ihtiyaçlarını, hem de bireyin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan işletme sürecinin tasarımı ve uygulanmasıdır.

Bir çalışanın, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaşacak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları ngren sürekli sürece bireysel kariyer planlaması denir. Kariyer yönetimi ve planlamasının ana hedefi kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde ifa etmek için ihtiyaç duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için işletme tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır. Bu noktada ana amaç, motive edilmiş ve sadık bir işgücünü muhafaza etmektir.

2.5.Yetenekli alışan Yönetimi

Tarihsel süreçte çalışanlar, işletmede kas gücüne dayalı üretim yapıldığı dönemlerde iş gücü, insan gücü olarak görülmüştür. Üretimde makinelerin kullanılmasıyla birlikte, üretim araçlarından biri olarak personel olarak anılmış; insanın işletmelerin başarisında fark yaratan ve karlılığı etkileyen en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıyla birlikte 1990'lardan beri insan sermayesi ve yetenek/yetenekli çalışan olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla dünyanın küresel bir köy olmaya başlamasından beri, işletmelerin rakiplerine karşı mücadele edebilmek, pazar payını artırabilmek ve rakiplerinden farklılaşabilmek için en önemli silahı çeşitli becerilere sahip yetenekli çalışanlar olmaktadır.

Yetenekli alışanlar, yaşamak, gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu işletmelerin yetenekli çalışan konusunda, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Fakat etin rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve elde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme ve hatta bunun üzerinde uygulamalar yapma durumuna gelmiş bulunmaktadırlar. Böylelikle işletmeler kendilerine uygun yetenekli çalışanları tanımlama, işletmeye dhil etme ve işletme bünyesinde tutma konusunda daha ciddi ve bilinçli olmaya başladıkları anlaşılmaktadır. Bu süreçte kendisini yenileyemeyen, çalışanların yeteneklerini dikkate almayan dolayısıyla fark yaratamayan işletmelerin buldukları sektörde tercih edilmesi ve ne çıkması, aynı zamanda yetenekli çalışanları kurum bünyesinde tutabilmesi mümkün olmamaktadır (Bingöl, 2006: 287).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda işletmeler tarafından talep edilen yetenekli çalışanların özellikleri şu şekildedir:

- Girişimci olma,
- İnisiyatif kullanma
- Yaratıcı ve yenilikçi olma
- Kişiler arası ilişkilerde başarılı olma
- Öğrenmeye istekli olma
- Pazar odaklı olma
- Takım çalışmasına yatkın olma
- Değer yaratabilme
- Farklılıkları ve değişimi yönetebilme
- Etkili iletişim kurma becerisine sahip olma
- Vizyoner olma, geleceği ön görme yetisine sahip olma
- Öğrendiklerini aktarabilme ve daima paylaşımcı olma
- Takım içinde liderlik yapabilme

Yetenekli çalışanların temel özelliklerine bakıldığında, iş ve özel yaşamlarında değişime ve gelişime olan eğilimleri sürekli olmaktadır. Genellikle kısıtlanmaya gelemeler; hırslı, akıllı ve yaratıcı olmalarının yanı sıra sürekli öğrenmek ve gelişmek istemektedirler. Şirketleri için değer yaratırlar; ancak aynı zamanda çoğunlukla övgü ve takdire gereksinim duymaktadırlar. Bunun yanında çalışanların takım çalışmasına yatkın, paylaşımcı, liderlik vasıfları sergileyebilen bir eğilim göstermeleri beklenir.

2.5.1. Yetenekli Çalışana Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi bir örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğini yükseltmek için düzenlenen faaliyetlerin bütünüdür. Bir diğer görüşe göre İKY, kurumsal amaçlara erişmek için örgütteki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde yapılandırmak, düzenlemek ve yürütmeye yükümlü birimdir. Bu tanıma göre İKY, iş yaşamının tüm süreçlerinde görev alan doğru sayıda iş görenin planlanmasından başlayarak işe alma, işe alıştırma, eğitim kariyer planlaması ve yönetimi, çalışma ilişkilerinin yönetimi vb. etkinlikleri kavrayan bir yönetim işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları kavramının altında yatan ana fikir, firma rekabetçi üstünlüğünü insan faktörü üzerine inşa etmektir. Bunun anlamı ise insan unsurunu stratejik bir kaynak olarak ele almaktır.

Strateji uzun dönemli bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik olduğundan insan kaynağı kurumun vizyon ve misyonu açısından hedeflerine ulaşmasında temel faktör olarak ele alınmasını gerekli kılar (Ertürk, 2001: 5).

İnsan Kaynakları yetenekli çalışanları işe alabilmek için, yetenekli kişilerin kullanabileceği iletişim kanallarından, sıra dışı iş ilanları verecek, bu yetenekli kişilerin işe alım ve mülakat süreçlerini farklı şekilde yapacak, kişileri işe aldıktan sonra yeteneklerini geliştirebileceği bir çalışma ortamı yaratacak, kişinin yetenek derecesine göre bir ücretlendirme yapacak ve bu kişiyi yeteneklerini kullanabileceği şekilde motive ederek şirkete katkısını sağlayacaktır.

2.5.2. Yetenekli Çalışan Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanması

Yeteneğin önemini gözden geçirirken Bradford Smart, üstün yetenekli liderlerin üretkenliklerinin, ortalama liderlere göre %94 oranında daha yüksek olduğunu; daha yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilerden iki kat daha üretken olduklarını; programcılardan en üst %3'lük dilimde yer alanlarının, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettiklerini ve en üst %3'lük dilimde bulunan satışçıların ortalamadan %250 daha verimli olduğunu keşfetmiştir (Ulrich ve Smallwood, 2009: 8).

Bir işletmenin başarısını sürdürmesi, yeni trendleri yakalayarak gelişmesi ve performansını her zaman en üst seviyede tutabilmesi için, yetenekli çalışanlarının olması ve bu çalışanların işletmelerde doğru işlerde yer alması gerekmektedir. Bir çalışanın yeteneklerini geliştirmesine yardım etmenin en iyi yolu ona yeteneklerine uygun bir iş bulmaktır. Bu tür işler bulabilen çalışanlar özeldir. Bu insanlar birinin onlara yapmaları için para ödediği işi doğal olarak yapabilme yetisine sahip kişilerdir. Bu insanlar haklı olarak "yetenekli" olarak tanımlanır. Yetenekli çalışanların temel özelliklerine bakıldığında, değişim ve gelişime olan eğilimlerinin sürekli olduğu görülür. Genellikle kısıtlanmaya gelemeyenler; hırslı, akıllı ve yaratıcı olmalarının yanısıra sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Şirketleri için değer yaratırlar; ancak aynı zamanda çoğunlukla övgü ve takdire gereksinim duyarlar.

Bir yönetici koçu, yönetim danışmanı ve eski bir Harvard Tıp Okulu psikiyatri bölümü öğretim üyesi olan Steven Berglas'a göre, birinci sınıf oyuncular, çoğu zaman bilinçsiz olan övgü ve takdire yönelik gereksinimlerinin özenle yönetilmemesi durumunda, kendileri için tahrip edici, şirketler için de verimsiz olacak şekilde yokolup gideceklerdir. Kilit nokta, birinci sınıf oyuncuları neyin memnun ettiğini anlamaktır (Berglas, 2008: 94).

Başarı duygusu ve takdir, onları en çok motive eden faktörlerdir. Bu nedenle en zorlu işlerin üstesinden gelmeye hazırdırlar. Yetenekli kişiler, genellikle sınırlarını sonuna kadar zorlarlar ve böylece üstlendikleri tüm görevlerde daha çok ve daha iyi iş üretirler. Ancak burada da kritik olan nokta, onları sıradan insanlardan ayıran geri adım atamama özellikleridir.

Sıradan insanlar belirsiz taleplerin kendilerini rahatsız ettiği durumlarda, genellikle nasıl geri adım atacaklarını bilirler, ama kendinden emin olmayan aşırı başarılı kişiler, beklentileri aşarlar, zira takdir kazanmak için çaba gösterirken rahatlık bölgelerinin dışında çalışmaya hazırdırlar (Berglas, 2008: 98-99). Ancak üstün performansın devamını sağlamak için, yöneticiler, yıldız icracılarına, onların tükenmelerini istemediklerini anlatabilmelilerdir. İşletmelerde yetenekli çalışanların sahip oldukları ekstra özellikleri, kendi lehlerinde harekete geçirmeyi ve aynı zamanda bu çabayı sürekli kılmayı başaran yönetimler, şüphesiz ki daha üstün bir performansa sahip olacaklardır.

3. BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

3.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon, Latince (hareket ettirmek) anlamında olan (movere) kelimesinden gelmektedir. İngilizce (motive) kelimesinden türetilen bu kavramın Türkçe karşılığı güdülemedir. Güdü, bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç; güdülenme ise bireyin işinin yönünü, gücünü ve önceliğini belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe geçmesidir.

Motivasyonun esas konusunu, insan davranışı oluşturmaktadır. Davranışın başından sonuna kadar oluşumunu, gelişimini ve bitişini açıklamaya çalışır. Motivasyonu; Jones davranışın nasıl başlatıldığı, harekete geçirildiği, devam ettirildiği, yönlendirildiği, sonlandırıldığı ve bu süreçte organizmada oluşan öznel tepki; Vroom kişilerin ve daha alt organizmaların özgür davranış alternatiflerinden yaptıkları seçeneği yönetme süreci; Atkinson davranışın yönü, gücü ve devamı üzerindeki en yakın etkileme olarak tanımlamışlardır (Steers, 1996: 8).

Bu tanımlarda insan davranışını neyin başlattığı, neyin yönlendirdiği ve bu davranışın nasıl devam ettirildiği davranışın anlaşılmasındaki önemli faktörlerdir. Yine bir başka açıdan Paul Thomas Young fareler üzerinde yaptığı uzun araştırmalara dayanarak motivasyonun duygusal bir süreç olduğunu iddia etmektedir. Motivasyon alanındaki çalışmaların büyük bölümü zamanla örgütsel alana kaymış ve çalışanların iş ortamındaki davranışını açıklamaya yönelmiştir. Bireyin işteki davranışını başlatan, yönlendiren ve devamını sağlayan faktörler çalışma motivasyonunun ilgi alanını oluşturmuştur. Çalışma motivasyonu özel olarak bireyin çalışma ortamındaki işle ilişkili davranışını inceler. Birey, görev ve iş çevresiyle ilgili özellikler çalışma motivasyonunu etkilemektedir. Bireyin ilgi, tutum ve ihtiyaçları, dürtü ve içgüdüleri, işin sağladığı içsel ödüller, bağımsızlık, geri besleme ve görev çeşitlilik derecesi, örgütün faaliyetleri ve bireyin çevresiyle ilişkisi gibi etkenler iş görenlerin motivasyonunu etkileyen güçlerdir. Motivasyon doğrudan gözlenemeyen içsel ve soyut bir kavram olup, ancak motivasyon teorilerinin ışığında davranışların ölçülmesiyle ortaya konulmaktadır. İnsanın içsel durumunu esas alan motivasyon sürecinin temelini insan ihtiyaçları oluşturmaktadır. İhtiyaç, belirli çıktıları kişiye çekici kılan içsel durumlardır.

Motivasyon sürecinde tatmin edilmemiş ihtiyaçlar kişide gerilim yaratarak güdülerini harekete geçirmekte ve güdüler bireyi ihtiyaçlarını tatmin edecek davranış arayışına yönlendirmektedir.

3.2.Motivasyonun Tanımı

Bir işi yapmak istediğimizde duyduğumuz güçlü istek motivasyondur. Kelime anlamı olarak da harekete geçirmek anlamına gelir. Harekete geçiren ise güdüdür. Bu kavram Latince “Movere” den türetilmiştir ve anlamını da buradan almaktadır. İngilizceden dilimize geçen motivasyonun öz dilindeki benzer anlamları stimulus, incitement, cause, influence olarak kullanılmaktadır. Psikoloji literatüründe “güdü” dediğimiz “motivasyon” ne kadar güçlü ise bir işi yapma gücümüz de o kadar artacaktır. Büyüköztürk’e göre (2004) motivasyon organizmayı belirli tepkilerde bulunmaya ve sonuç olarak bir şeyler öğrenmeye itmektir (Büyüköztürk, 2004: 152). Demirel’e göre motivasyon organizmanın hareketini başlatan ve devam ettirilen güçtür. Öğrenme için gerekli ön koşullardan biri motivasyon olmaktadır. Güdülenme öğrenmenin en kritik ve en zor ölçülebilen değerlerinden birisidir.

Biyojenik: Açlık, ağrı vb. gibi tüm insanlar için ortak olan yani insanların fizyolojik özellikleri ile alakası olan,

Sosyojenik: Toplumdan gelen, bilme ve başarıma isteği gibi insani özelliklerle alakalı, kısacası ihtiyaçlar ile ilgili olan şekilde üzere ikiye ayrılmaktadır.

Eroğlu’ya göre motivasyon, bireyi bazı etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan farklı bir biçimde hareket etmesini sağlamaktır. Bu şekilde görülen davranış değişikliği onun motive olduğunu göstermektedir (Eroğlu, 1998: 58).

Eren’e göre genel anlamda motivasyon, insanı belirli amaca iten ve harekete geçirip daha sonra da devamlılığını sağlayan cesaretlendirici bir güçtür. Bu anlamda motivasyonun harekete geçirici, bunu devam ettirici ve olumlu yöne yönlendirici temel özellikleri bulunmaktadır (Eren, 1993: 67).

Genel olarak 1890’lerden bu yana motivasyon kavramı üzerine farklı teoriler geliştirilmiştir.

Ardaç'ın aktardığına göre, bunlardan James, Beach ve McDougal 'ın tanımlarına göre motivasyon, fiziksel ihtiyaçların belli bir seviyeye ulaşmasıyla genetik şifrelerin içgüdüsel olarak ortaya koyduğu bir aktivasyondur. Woodworth, Hull , Spence ve Boles gibi araştırmacılara göre, ihtiyaçlara bağlı olarak tetiklenen davranışların ilk önce öğrenildiğini savunurlar.

3.3. Motivasyon Türleri

3.3.1. Fizyolojik Motivasyon

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır. Örneğin yemek yemek gibi fizyolojik bir ihtiyacı istediği yiyeceklerden yiyerek tatmin eden bir kimse, tekrar açlık hissedinceye kadar, açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecek veya davranışları açlık hissini etkisinde kalmayacaktır. Fakat; unutulmamalıdır ki bir insan yaşadığı müddetçe açlık hissini duyacaktır ve çoğu hallerde davranışlarının bir kısmı bu fizyolojik ihtiyacın tatminine yönelmiş olacaktır.

3.3.2. Sosyal Motivasyon

Her toplumun kendine özgü olan yasaları, kuralları ve yetenekleri farklıdır. Bunlar o toplumun düzenini sağlayıcı baskı unsurlarıdır. Birey bir taraftan bu öğelere saygılı olmak zorundayken diğer taraftan toplumun iyi, güzel bir ideal olarak belirlediği düzeye erişmek ister. Örneğin; yükselmek, tanınmak, eğitilmek, seçilmek, beğenilmek, serbestçe düşünmek, arkadaşlık kurmak vb. duygu ve düşünceler insanı harekete geçirici sosyal güdülerdir. Birey bu amaçlara ulaştığı oranda mutlu olur. Öte yandan da bu güdülerin oluşması toplumsal koşullarla direkt alakalıdır. Toplumun bir kesiminde hoş görünen davranışlar diğer kesiminde yadırganabilir. Yani sosyal güdüler özelliklerine göre farklılık gösterirler

3.3.3. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon bireyin doğuştan getirdiği ya da sonradan kazandığı güdülerdir. Bu motivasyon yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan motivasyonların akışını izlemek belki olasıdır fakat nedenlerini anlamak ve bulmak kolay değildir. Psikolojik motivasyon analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal motivasyondan daha zordur. Psikolojik motivasyon son derece karmaşıktır. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişen nitelik taşırlar.

Örneğin; bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı davranan kişiler olduğu gibi benzer olaylar karşısında çok çabuk etkilenen, sinirlenen insanlar da vardır. Diğer yandan başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan kişilerden farklı olarak, bazı kimselerin saldırgan ve kırıncı davrandıkları görülür. Bazen bireyler arasında değil, bizzat bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise, bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyişidir. Çünkü bu davranışlar, soya çekimden kalıtım yoluyla gelebileceği gibi, çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın, bilinçaltına işlenmesinden de kaynaklanabilir

3.4.Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri örgütsel davranış alanında araştırmacıların yoğun ilgisini çeken, üzerinde çok sayıda inceleme ve araştırma yapılan bir konu olmuştur. Hem yöneticiler hem de araştırmacılar motivasyonun anlaşılması ve örgütsel davranışa etkilerinin ortaya konulmasında önemli çabalar göstermiştir. Bu yoğun ilgiye rağmen çalışma motivasyonu konusunda ortak kabul gören bir yaklaşımın varlığından söz etmek mümkün değildir. Organizasyon literatüründeki mevcut teoriler kapsam ve süreç teorileri olarak sınıflandırılmaktadır. Kapsam teorileri davranışı başlatan, yönlendiren ve sürdüren faktörlerin birey içinde olduğunu kabul etmektedir. Süreç teorileri ise davranışın nasıl başlatıldığını, yönlendirildiğini ve sürdürüldüğünü açıklamaya çalışır. Motivasyonu açıklamaya yönelik çeşitli psikolojik yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bir çok psikolojik motivasyon teorisinin kökeni hedonizme dayanmaktadır. Hedonizm, insanların mutlu olma ve acıdan kaçınma eğilimi olarak tanımlanabilir. Hedonizm, bireylerin gelecekteki faaliyetleriyle ilgili seçenek ve amaçlı kararların verilmesinde bilinçli davranış gösterdiklerini kabul etmektedir. Birey mevcut davranış alternatiflerini rasyonel olarak düşünmekte ve olumlu sonuçları artıracak, olumsuz sonuçları azaltacak yönde davranmaktadır.

Bazı psikologlar, hedonizm ve rasyonel insan olgusunu kabul etmekle birlikte, davranışın daha kapsamlı açıklanması gerektiğini belirterek, içgüdü ve bilinçaltı motivasyonu kavramlarını ortaya koymuşlardır. Bunlar davranışın rasyonellikten çok içgüdüden kaynaklandığını belirtmiştir.

McDougall içgüdüyü, sahibinin belirli obje gruplarını algılamasını ve algılamayı müteakip belirli kalitede duygusal uyarım yaşamasını ve bu özel duruma göre davranmasını belirleyen doğuştan veya kalıtsal, psiko-fiziksel eğilim olarak tanımlamaktadır (Steers, 1996: 9).

İçgüdüler amaçlı ve hedefe yönelik olan, kalıtım yoluyla geçen korku, nefret, merak, aşk, sempati ve sosyallik gibi eğilimleri kapsar. Şiddetli duygusal yönüyle içgüdüler kişiyi motive etmektedir. Freud'e göre kişisel faydalara yönelik en güçlü davranış eğilimlerinin mutlaka bilinç düzeyinde olması gerekmemektedir. Bireyler her zaman arzu ve ihtiyaçlarının farkında olmayabilirler. Motivasyon kişinin kendisinin bile farkında olmadığı bilinçaltı güçler tarafından yönetilmektedir.

Dürtü teorisinin temeli, öğrenmenin sonraki davranışlar üzerindeki etkisine dayanır. Güncel davranışlarla ilgili kararlar, geçmiş davranışların sonuçları ya da ödülleri temel almaktadır. Thordike bireylerin geçmişteki pozitif sonuçlu davranışları tekrar etme, negatif sonuçlu davranışlardan kaçınma eğiliminde olduklarını *etki yasası* ile ortaya koymuştur. Woodworth'a göre dürtü, organizmayı belirli şekillerde davranmaya zorlayan enerji potansiyelidir. Açlık, susuzluk ve seks gibi belirli amaçlara yönelik dürtülerin incelenmesi, bireyin sadece amacının değil motivasyonunun gücünün de değerlendirilmesini mümkün kılmıştır. Cannon'un (homeostasis konsepti), dürtü teorisine önemli katkı yapmıştır. Homeostasis, iç şartların normalden sapmasıyla oluşan dengesizlik olup organizma normal durumuna dönmek için içsel dürtüler tarafından güdülenir. Dürtü teorisini ilk kez kapsamlı şekilde ortaya koyan bilim adamı ise Hull olmuştur. Hull organizmanın tepkisel güdüsünü (çaba = dürtü x alışkanlık) olarak ifade etmiştir. Dürtü davranışın şiddetini belirleyen harekete geçirici etki, alışkanlık ise geçmiş uyarıcı ile tepki arasındaki ilişkinin gücüdür. Değişkenlerin çarpımı çaba ya da güdüleme gücünü ortaya çıkarmaktadır.

3.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, çalışma davranışını iş görenlerin bazı ihtiyaçlarını tatmin etme arzusuyla açıklar. Yani esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri, diğer bir deyişle kişinin içindeki faktörleri incelemektedir.

İş görenlerin ihtiyaçları tatmin edilmediği zaman yaşanan gerilim bireyi ihtiyaçların tatmin edilmesi için güdülemektedir. Davranış, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar tarafından başlatılır ve ihtiyaçlar tatmin edildiği zaman son bulur. Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in ERG, Herzberg'in çift faktör ve McClelland'ın kazanılmış ihtiyaçlar teorileri başlıca kapsam teorilerini oluşturur (Yüksel, 2000: 141).

3.4.1.1.Maslow' Un İhtiyaç Teorileri

Maslow'un teorisi, en fazla bilinen motivasyon yaklaşımıdır. Maslow' a göre insan, davranışları ihtiyaçları tarafından yönlendirilen bir varlıktır. Bireysel ihtiyaçlar motivasyonun temelini oluşturmakta ve en temel ihtiyaçtan en gelişmiş ihtiyaca doğru hiyerarşik olarak sıralanmaktadır. Üst seviyedeki bir ihtiyacın davranışı güdülemesi için daha alt seviyedeki ihtiyaçların yeterince tatmin edilmiş olması gerekmektedir. Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışı etkilemekte, tatmin edilen ihtiyaçlar güdüleme özelliklerini kaybetmektedir. Maslow ihtiyaçları temel ve gelişme ihtiyaçları olmak üzere iki grupta toplamıştır. Temel ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik ve sevgi; gelişme ihtiyaçları ise saygı ve kendini geliştirme ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Fizyolojik ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, dinlenmek gibi insanın doğal ihtiyaçlarını kapsar. Tatmin edilmediği zaman birey bu ihtiyacına odaklanmakta ve üst seviyedeki ihtiyacını düşünmemektedir.

Güvenlik ihtiyaçları; kişinin tehlike, tehdit ve yoksunluklara karşı kendini güvende hissetmesine yöneliktir. Çocukların güven ihtiyacı ile yetişkinlerin emeklilik, sigorta ve sendika işlemleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

Sevgi ihtiyacı; ise kişinin diğer insanlarla birlikte olma ve sevgi ilişkisinde bulunma ihtiyaçlarından kaynaklanır. Arkadaşlık, dostluk kurma ve bir gruba ait olma gibi toplumsal içerikli sosyal ihtiyaçlar sevgi ihtiyacının tatmin edilmesini sağlar.

Saygı ihtiyacı; bireyin kendine yönelik olarak güçlü olma, başarılı olma, olgunlaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük ihtiyaçları ve başkalarının gözünde tanınma, prestij, statü, önemli ve üstün olma gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması insanın kendine güven duymasını, kendini değerli ve yeterli görmesini sağlar.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; bireyin var olan potansiyel yeteneklerini kullanma eğilimi olup ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde yer almaktadır. Kendini gerçekleştirme, bu teorinin en çok ilgi çeken ve üzerinde araştırma yapılan konusu olmuştur. Maslow kendini gerçekleştiren insana ilişkin olarak özerk olma, zor görevler talep etme, yaratıcılık, kendiliğindenlik, demokratik kişilik yapısı, sorunlara yönelme gibi on beş özellik tanımlamıştır (Onaran, 1981: 17). Diğer güdülerin aksine kendini gerçekleştirme ihtiyacı tatmin edildikçe azalmayan, insanı daha fazla kendini geliştirmeye yönelten bir yapıdadır. Kendini gerçekleştiren insanlar çevrelerine karşı bağımsızlıklarını koruyabilen, kendi benliklerini aşmış ve bütün insanlığın sorunlarına yönelik olarak düşünebilen kişilerdir.

3.4.1.2. Herzberg' İn Çift Faktör Teorisi

Herzberg, birkaç yüz mühendis ve muhasebeciye işleri hakkında ne zaman son derece iyi ve kötü hissettiklerini tanımlamalarını sormuş ve elde ettiği bulgulardan yola çıkarak iki faktör teorisini geliştirmiştir. Araştırma işin içeriğiyle ilgili içsel faktörlerin çalışanlara tatmin sağladığını ortaya koymuştur. Herzberg başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarından oluşan içsel faktörleri motivasyon faktörleri olarak adlandırmıştır. Diğer taraftan işin içeriğiyle ilgili olmayan dışsal faktörler mevcut olmadığında çalışanlarda doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Örgüt politikası ve yönetimi, gözetim, gözeticilerle ilişkiler, çalışma şartları, ücret, astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşam, statü ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsayan dışsal faktörler de hijyen faktörleri olarak adlandırılmıştır. Motivasyon faktörleri çalışanlara tatmin sağlarken, hijyen faktörleri sadece tatminsizliği ortadan kaldırmaktadır. Motivasyon faktörlerinin olumlu etkilerinin ortaya çıkması için hijyen faktörlerinin belirli bir düzeyde olması gerekmektedir. Bu teori yöneticilerin iş görenleri motive edebilmesi için daha yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları gibi dışsal faktörlerin yeterli olmayacağını; iş görenlerin tanınma, sorumluluk, yükselme ve kendini gerçekleştirme fırsatları olan görevler istediğini ortaya koymuştur.

3.4.1.3. Mc Clelland' İn Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi

McClelland, bireylerin toplumsal kültürden özellikle yaşamlarının erken dönemlerinde yaşadıkları deneyimlerden öğrenme yoluyla bazı ihtiyaçlar

kazandıklarını belirtmiştir. Bunlar başarı, güç, yakınlık ve bağımsızlık ihtiyaçlarıdır. Steers'a göre başarı ihtiyacı yüksek kişiler; problem çözme ve görevlerin icrasında sorumluluk alma isteği, hesaplanmış riskler alma ve zor hedefler koyma eğilimi, görevlerden somut performans geri bildirimini alma arzusu ve göreve yönelik kafa yapısı sergilerler (Steers, 1996: 10).

Başarı odaklılar, en çok performanslarının iyi olmasına önem verirler. Onlar için zorlayıcı hedefleri yakalama en önemli ödüdür. Bu yüzden onlar için hedef belirlerken realist ama zorlayıcı hedefler seçmek gerekir. Anlamlı bir hedefe ulaşmak için gösterilen çaba ve problem çözme süreci onlar için kendi içinde zevklidir. Bir ödül töreninde başarılarının takdir edilmesi onları onura eder ve yeni başarılar için kamçılar. Şirketin onlara rekabetçi bir ortam ve adil bir performans değerlendirme sistemi sunması onlara en büyük ödüdür. Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre ülkemiz yöneticilerinde başarı güdüsü, bireysel sorumluluk ve öncülük yönünden yüksek özlem düzeyi ile ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç yöneticilerimizin uzun vadedeki hayallere daha yatkın olduklarını göstermektedir. Güç ihtiyacı kişinin çevresini kontrol etme, başkalarının davranışlarını etkileme ve onlardan sorumlu olmasıyla nitelendirilir. Başkalarını yönetme ve kontrol etme, lider takipçi ilişkisinin sürdürülmesi bu gereksinimin özellikleridir. Güç odaklılar, etki alanlarının geniş olmasına ve pozisyondan gelen statüye odaklanmışlardır. Onlar için bir makam otomobili, iş kartındaki başlık, odalarındaki koltuk ve onlara rapor eden insan sayısı büyük anlam ifade eder.

Omuzlarındaki yıldızlar her terfide arttıkça, güç ihtiyaçları daha fazla tatmin edilmiş olur. Şirketin onlara hedef verirken otorite ve yetki de vermesini beklerler. Liderlik özellikleri çoğu zaman ön plana çıkar. Ancak kendi egoları ile şirketin çıkarları birbiriyle çeliştiği zaman şirket için tehlikeli olabilirler. Sevgi ihtiyacı bireyin başkalarıyla ve çevresiyle olan ilişkisini tanımlar. Başkalarıyla arkadaşça, sıcak ilişkiler kurma eğilimindedirler. Yüksek yakınlık ihtiyacı başkalarından aşırı kabul görme, onaylanma, kendileri için önemli kişilerin baskılarına dayanamama ve isteklerine itaat etme ve diğerlerinin hislerine içten ilgi göstermeyi içerir. Sevgi odaklılar, şirketlerine bir aile ortamına bağlı oldukları gibi bağlanırlar.

Onlar için takdir edici bir söz, bir doğum günü hediyesi, sıcak bir gülümseme en motive edici ödüllerdir, iş arkadaşlarıyla iş çıkışında yapılan kutlamalar, beraber yenen yemekler onlar için unutulmazdır. Şirketin onlara hoş ve sıcak bir çalışma atmosferi sunması ve gerekli moral desteği sağlaması şarttır. Bağımsızlık ihtiyacı ise kişinin bağımsızlığa duyduğu istektir. Bu tip bireyler yalnız çalışmaya, kendi işyerlerinde, kuralların yoğun olmadığı bir ortamda çalışmak isterler.

3.4.1.4.Alderfer' İn Erg Kuramı

Alderfer teorisinde, Maslow'dan farklı olarak insan davranışını örgütsel boyutuyla incelemiştir, ihtiyaçları varlık, ilişki, gelişme olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Varlık ihtiyacı, insanın var olması ve yaşaması için gerekli fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. İlişki ihtiyacı, iş yerindeki ilişkileri ve bir gruba ait olma gibi sevgi ihtiyaçlarını; gelişme ihtiyacı ise kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsar. Birey varlık ihtiyacından gelişme ihtiyacına doğru sırasıyla ihtiyaçlarını tatmin etmek eğilimindedir. Bununla birlikte üst seviyedeki ihtiyaçları tatmin etmek için alt seviye ihtiyaçlarının mutlaka giderilmesi gerekmekte, ihtiyaca karşı hissedilen yoksunluk belirleyici rol oynamaktadır. Tatmin edilemeyen ihtiyaçlar hayal kırıklığı yaratarak bireyi alt seviyedeki ihtiyaca yönlendirebilmekte ve aynı anda birden çok ihtiyaç etkin olabilmektedir.

3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri çalışma davranışını, bireyin davranış öncesinde ve davranış esnasında yaşadığı bilişsel süreçle açıklamaya çalışır. Davranış sürecinin nasıl meydana geldiğini inceler. Süreç teorilerinin gelişiminde bilişsel teorilerin önemli katkısı olmuştur. Bilişsel teoriler gelecekteki olaylarla ilgili inançlar, beklentiler ve umutların, insan davranışının esas belirleyicisi olduğu tezine dayanır. Bireyin davranışları amaçlı ve bilinçlidir. Bilişsel kuramcılara göre davranış çoğunlukla güncel olaylardan etkilenmekte, geçmiş olaylar ise şimdiki ve gelecekteki inanç ve beklentileri etkileyebilme derecesine göre önem kazanmaktadır, ilk bilişsel yaklaşımlar genel motivasyon yaklaşımı olmakla beraber, sonraki çalışmalar iş ve çalışma hayatına yönelmiştir. Belirli davranışların belirli çıktılar meydana getireceğine ilişkin beklentiler ve umut edilen çıktıya verilen pozitif veya negatif çekicilik dereceleri motivasyonu açıklamada önemli değişkenlerdir.

3.4.2.1.Vroom' un Beklenti Teorisi

Vroom çalışma şartlarına yönelik olarak ilk sistemli motivasyon teorisini geliştirmiştir. Eren bu teorinin dayandığı varsayımları aşağıdaki şekilde ifade etmektedir. Davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisiyle belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Farklı ihtiyaç, amaç ve arzulara sahip olan bireyler farklı ödülleri arzulamakta ve ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadır. Birey davranış seçiminde bilinçli ve rasyonel davranmakta, önem verdiği ödülleri elde etmesini sağlayacak, kendine çekici gelen ve yapabileceğine inandığı işler için çaba göstermektedir. Çekicilik, beklenti ve araçsallık kavramları bu teorinin ana bileşenleridir. Bu üç bileşen kişi için anlam ifade eden bir ürüne dönüşmektedir. Ürün; bireyin kendisiyle ilgili olan ve bazı çalışma davranışlarını takip edeceğini algıladığı ümit edilen sonuçlardır.

Çekicilik: Beklenen sonuçların birey tarafından istenme derecesidir. Bireye çekici gelen sonuçların birey için değeri olumlu (en fazla +1), istenmeyen sonuçların birey için değeri olumsuz (en düşük -1) olmaktadır. Bireyin sonuçlara kayıtsız kalma ve bir şey hissetmemesi durumunda beklenen değer sıfırdır (0).

Beklenti: Çaba-Performans Beklentisi olarak da adlandırılan bu durum, kişinin bazı iş ve görevlerde göstereceği çabanın başarı getirip getirmeyeceğine yönelik öznel yargısıdır. Eğer birey işinde başarılı olacağına inanıyor ise beklenti değeri olumlu (en fazla +1), başarılı olacağına inanmıyor ise (en düşük 0) olmaktadır.

Araçsallık: Performans-Ödül Beklentisi olarak da adlandırılan bu durum, bulunulan durumda, belirli bir başarı seviyesinin ümit edilen sonuçları ve ödülleri bireye sağlayıp sağlamayacağına dair inancıdır. Birey başarılı olduğunda çeşitli ödüller elde edeceğine inanıyorsa araçsallık değeri olumlu (en fazla +1), ödülleri elde edeceğine inanmıyor ise araçsallık değeri (en düşük 0) olacaktır. Araçsallık ikinci düzey bir çıktı için birinci düzey çıktının kullanılmasıdır. Örneğin bireyin daha başarılı olmak için güdülenmesinin nedeni terfi etme isteğidir. Vroom, çalışma ortamında bireysel farklılıkları yansıtan bilişsel değişkenlere dayanarak iş görenleri motive eden faktörlerin ne olduğundan çok, motivasyonun kavramsal belirleyicileri üzerinde durmuştur.

Her iş görenin çekicilik, beklenti ve araçsallık katsayılarına bağlı olarak farklı bir motivasyon seviyesi vardır. İş görenin motivasyon seviyesi sonuçların çekiciliği, çaba-performans ve performans-ödül değişkenlerinin fonksiyonu olup katsayıların çarpılmasıyla belirlenmektedir.

3.4.2.2.Lawler ve Parter' In Beklenti Teorisi

Lawler ve Parter; Vroom'un teorisini daha da geliştirerek, tek başına çabanın performansa yol açmayacağını, bireyin yeteneklerinin ve rol algılamalarının da performansı etkilediğini ortaya koymuştur. Başarı sonucunda ulaşılan ödüllerin birey tarafından algılanma şekli, bireyin tatmininde önemli rol oynar. Ödüllerin karşılaştırılabilir ve eşit olması kişiye tatmin sağlar. Dışsal ödüllerle başarı arasındaki ilişki içsel ödüller kadar yüksek değildir.

3.4.2.3.Edimsel Koşullanma Teorisi

Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal koşullama, klasik koşullanmadan farklı olarak, istem dahilindeki tepkilere dayanır. Esas itibarıyla insan davranışlarının, insanın içinden gelen dürtülerden çok, çevre tarafından belirlendiğini ve çevredeki ödüllerin ve pekiştiricilerin düzenlenerek değiştirilmesiyle sağlanabileceğini ileri sürer (Ataman, 2001: 14).

Sonuçsal şartlanma, adından da anlaşılacağı gibi, davranışların kaynakları üzerinde değil, davranışların sonuçları üzerinde durmaktadır. Kuramın anafikri, davranışların karşılaşacağı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Sonuçsal şartlanma kuramı, bireylerin elde ettikleri, daha çok olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Belirli olumlu davranışları göstermek, onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezadır. Bu yöntemler şöyle açıklanabilir (Günbayı, 2000: 44).

Olumlu Pekiştirme: Arzulanan bir davranış gösteren bireyin, bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için özendirilmesidir. Örneğin; bir işgören kaliteli bir iş yaptığında, yönetim tarafından ödüllendirilirse ve işgören bu ödülün hoşlanırsa davranışı pekiştirilmiş olur, işgören yine yüksek kalitede iş yapmak isteyebilir.

Olumsuz Pekiştirme: Durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir. Olumsuz pekiştirme cezadan farklı bir şeydir. Örneğin; hata yapan bir işgörenin hatasının isim belirtmeksizin teşhir edilmesi, ayrıca doğurduğu zararın açıklanması olumsuz pekiştirmedir.

Ortadan Kaldırma (Sönme): Bir davranışın hiçbir anlamlı sonucu olmadığı zaman davranış ortadan kalkar, yani söner. Örneğin; bir işgören yöneticisine birkaç hafta içerisinde üç öneri sunar. Yönetici bu önerileri ne reddeder, ne kabul eder ne de başka bir girişimde bulunursa söz konusu işgörenin öneride bulunma davranışı karşılaştığı bu sonuçtan dolayı söner.

Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışın bir daha ortaya çıkmaması için cezalandırılmasıdır. Örneğin; işe geç kalan bir işgörenin ücretinin kesilmesi, açıktan kınanması, azarlanması bir cezalandırmadır.

Yöneticilerin ödüllendirme yoluyla istenen kurum amaç ve stratejilerine yönelmesi sağlanabilir. Yöneticiler maaş, terfi, prim yoluyla ödüllendirilirse motivasyonlarının artacağı bilinmektedir. Burada sadece çalışanların motive olmalarından önce yöneticilerin de bir üst yönetimce ve uzun süreli olarak motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir.

3.4.2.4. Adam's Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi bilişsel uyumsuzluk ve değişim teorilerine dayanmaktadır. Bireyler iş yerinde kendilerini etkileyen kişiler ve olaylar hakkında izlenim oluşturmakta ve bunların olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerine bilişsel tepki göstermektedirler. Diğer yandan bireylerin iş yerindeki sosyal içerikli değişimleri ekonomik değişimlere benzemekte ve bireyler herhangi bir değişimin tatmin edici olup olmadığına karar verebilmektedir. Adam'a göre; bireyler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırmakta ve uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadırlar.

Değişim ilişkisinin esas unsurunu girdiler ve çıktılar oluşturmaktadır.

Bireyler organizasyona girdi olarak sundukları emek, zekâ, bilgi, tecrübe ve yetenekleriyle, ortaya koydukları performansın karşılığı olarak organizasyondan ücret ve statü artışı, prim, ikramiye ve sosyal yardımlar gibi ödüllerden oluşan çıktılar sağlarlar. Bu değişimde girdi ve çıktılar iki tarafça kabul görmeli ve değişimle ilgili olmalıdır. Bireyler girdi ve çıktıları kendi önem derecesine göre değerlendirerek, girdi çıktı oranlarını diğer kişi ve gruplarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmada bireyin oranı diğerlerine eşit, fazla veya eksik olmak üzere üç farklı sonuç çıkmaktadır. Eşitsizlik durumu bireyde eşitsizliğin şiddetiyle orantılı gerginlik yaratmakta ve bu durum algılanan eşitsizlik oranında eşitsizliği azaltmaya yönelik motivasyon sağlamaktadır. Eşitliği sağlama yönünde birey girdileri değiştirme, çıktıları değiştirme, girdi ve çıktıları bilişsel olarak değiştirme, ilişkiden çıkma, diğerinin girdi ve çıktıları değiştirmeye yönelik tedbirler alma veya karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirme seçenekleriyle eşitlik ve denge arayışına yönelir.

Birey tercihini kendisiyle ilgili seçeneklerden yana kullanma eğilimindedir. Yüksek pozitif çekiciliği olan çıktılar ve düşük dereceli çabalara yönelerek eşitsizliği gidermeye çalışır. Eren'e göre dengenin aleyhlerine bozulduğu kişiler, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilirler.

3.4.2.5.Locke' In Hedef Belirleme Teorisi

Bu teoriye göre davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar bireyin motivasyon derecesini belirlemekte ve iş başarısında önemli rol oynamaktadır. İş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin buradaki amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlıdır. Amaç bireyin ulaşmak istediği sonuç olup, bireye yol gösterir ve düşüncelerine rehberlik eder.

Amaçların bireyi güdüleme gücü amacın belirginliğine, güçlüğüne, kabul derecesine ve amaçtan alınan geri bildirimle bağlıdır. Belirlenen amacın açık ve seçik olması, ölçülebilir ve gözlenebilir olması iş görenlerin iş başarısını artırmaktadır. Belirgin amaçlar bireyin daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmasında etkili olmaktadır. Başarılması kolay olmayan ve yüksek amaçlara sahip çalışanların performansı, kolay amaçları olan çalışanlara göre daha fazladır.

Kabul derecesi ya da bağıllık amaçların birey tarafından benimsenme derecesidir. Kaynağı ne olursa olsun, bireyin amaca ulaşmak için gösterdiği ilgi ve azim onun bağıllığını gösterir. Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılması daha fazla güdüleme sağlamaktadır. Yöneticilerin örgütsel amaçlara ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarıları ölçüsünde onları ödüllendirmesi de önemli bir motivasyon unsurudur.

3.5.Motivasyonun Etkilediği Faktörler

3.5.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, sektörler ve kurumlar için kontrol altına alınması zor ve ciddi bir sorundur. İşe alım sürecinde yaşanan aksilikler ve iş hayatı içerisinde yaşanan sorunlar işten ayrılma niyetinin nedenleri arasında görülmektedir (İşçi, 2010: 67). İşten ayrılma, bazı zamanlar olumlu sonuçlar doğursa da çoğu zaman örgütler açısından olumsuzluklara sebep olan bir durumdur.

Rusbelt ve arkadaşları işten ayrılma niyetini, çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmamaları halinde gösterdikleri yıkıcı ve aktif eylemler olarak ifade etmektedirler. İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma birbirlerinden farklı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti, bireylerin örgütten çekilmek istediğini ifade ederken, işten ayrılma ise bireyin örgütten fiili olarak ayrılması olarak kabul edilmektedir. Çalışanların örgütten ayrılmak istemelerindeki nedenler gönüllü ya da gönülsüz etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini ve moral düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. Nedeni temel olarak, bireysel farklılıklar ile açıklanabilmektedir. Bunlar; stresin insanlar üzerindeki etkileri, ikili ilişkilere gösterilen yaklaşımlar, kültür ve zamanlama kavramı gibi etmenler olabilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti hala tam anlamıyla çözümlenememiş bir olgudur. İnsan faktörünün olması ve her bireyin farklı bir yaklaşım göstermesi ve tepki vermesi bu durumu ortaya çıkarmaktadır.

İşten ayrılma, önemli olduğu kadar riskli de bir kavramdır. Bu riskler iş hayatında maddi ve manevi kayıplar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma niyetini dile getirmede belirli bir maliyet olmadığından işten ayrılmayı dile getirmekten daha kolaydır. Düşük seviyeli iş tatmini ve alternatif iş fırsatları gibi durumlar bazı zamanlar çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olabilmektedirler.

Fakat bunun yanı sıra çeşitli olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam da edebilirler. Üstelik çalışanların birçoğu işten ayrılma niyetine sahip olsa bile bunu fiili olarak davranışa geçirememektedirler.

3.5.2. Tükenmişlik

Günümüz çalışma dünyasında, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte üretim ve verimlilikte gözle görülür bir artış dikkati çekmektedir. 19. yy'da Sanayi Devrimi ile işlevlerinin bir kısmını makinelere devreden insan, şimdi bu içine girdiği girdaptan kendini kurtaramamaktadır. Böyle olunca da bireyin çalışma dünyasında sürekli problemlerle karşılaşması da kaçınılmaz olmaktadır. Son dönemde ise yeni iş ortamları, yönetim biçimleri, yapılan işlerin nitelikleri ve özerklik durumları, çalışanlar arasında “tükenmişlik sendromu” denilen bir durumu ortaya çıkarmıştır. İnsan, hayatın her alanında kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir dünyayla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar kişinin dengesini bozarak, bir taraftan hayatın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken, diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilmekte ve kişiyi çaresiz, savunmasız, güçsüz bırakabilmektedir. 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra tükenmişlik kavramı önem kazanmıştır (İşçi, 2010: 67).

3.6. İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesinde Motivasyonun Rolü

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda genellikle insan kaynakları fonksiyonlarının benzer özellikler gösterdiği anlaşılmış ve buna karşılık insan kaynakları fonksiyonları yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları adı altında daha az sınıflara ayrılarak Yılmaz ve Karahan'ın çalışmalarında, çalışanların yeteneklerini geliştiren uygulamalar, çalışanların motivasyonunu arttıran uygulamalar, çalışanlara verilen fırsatları arttırıcı uygulamalar olmak üzere 3 bölümde ele alınmıştır (Yılmaz ve Karahan, 2014: 607).

İnsan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi noktasında motivasyon faktörünü tetikleyici uygulamalar arasında eğitim faaliyetleri başta gelmektedir. İşletme içerisinde mevcut işi ile ilgili yeterli eğitimi almış personeller kariyer hedeflerine daha çabuk ulaşmakta, piyasa değerlerini arttırmakta, rekabet edebilme seviyelerini yaşam standartlarını yükseltmekte ve eğitilmiş olduklarından dolayı kendilerine artan güvenle birlikte motivasyonlarını güçlendirmektedir.

Motivasyonu artırıcı uygulamalar arasında değinilebilecek diğeri bir uygulama ücretlendirmedir. Bir işletmede çalışanların verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerinin karşılığı olarak hak ettikleri ödemeyi almaları hem onların iş tatmin ve motivasyon seviyelerine hem de işletmenin performansına etki etmesi açısından önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur (Barutçugil, 2004: 444).

3.7. Yetenek Yönetimi Yaklaşımında Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması

Küreselleşme süreci ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir. Diğer taraftan, bir işletmede, insanın verimliliğini artırmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri, insan kaynakları yönetiminde geliştirme tekniğidir. Geliştirme insanı bir bütün olarak ele almayı gerektirir. Geliştirme etkinliği, insanın yaşamı içinde hizmet almayı öne çıkartan bir süreci kapsar. Çalışanların geliştirilmesindeki ana amaçlardan biri, çalışanın içinde kalmış gizli yeteneklerinin ortaya çıkarılmasının sağlanmasıdır (Özçelik, 2009: 161).

Sadece yetenekli adayları işletme bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun işletme ortamıyla karşılaşmadıkları takdirde, işletmeye katkıda bulunamazlar. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalı ve onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir. Eğitim ve geliştirmenin bir işletmeye kazandıracığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- İş verimliliğinde artış sağlama,
- İşin kalitesini yükseltme,
- Çalışanların motivasyonunu artırma,
- Meslekte yükselme olanağı yaratma,
- Yöneticilerin yükünü hafifletme,
- Beklentilerin aksine gerçekleşen durumları düzeltme,
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme,

- Bakım-onarım giderlerini azaltma,
- Öğrenme süresini kısaltma.

Yetenekli çalışanı tutmak için örgütler iç ve dış olmak üzere iki faktöre dikkat etmelidirler. İş piyasası ve örgütsel kültür, çalışanın örgütten ayrılmasına neden olan dış faktörlerdir. Bu faktörler işverenin kontrolü dışında gelişebilir. Çalışan açısından bakıldığında kariyer gelişimi örgütte kalmalarını sağlayan motivasyon unsurudur. Dolayısıyla örgütler yetenekli çalışanlarına kariyerlerini geliştirebilecekleri bir örgüt ortamı sunduklarında onların iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını artırarak örgütte kalmalarını sağlayabilirler. Etkili bir eğitim programı çalışanların örgütsel desteği hissetmelerini ve işverene güvenmelerini sağlar. Dolayısıyla yetenekli çalışanı kurumda tutmak için de işverenlerin iyi bir imaj yönetimi planlaması ve sağlıklı bir iletişim ortamı yaratmaları gerekmektedir. Aynı araştırmada işgörenlerin %65'inin aktif olarak iş aradığını, ayrılmayı isteme sebeplerinde ise; kariyer belirsizlikleri, etkisiz liderlik geliştirme programları, liderliğe güven duyma ihtiyacı, yüksek performanslıları tutma çalışmalarının zayıflığı, yetersiz geliştirme çalışmaları gibi faktörlerin olduğu görülmüştür.

3.8.Yetenek Yönetimi İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Yetenekli bireyler öncelikli olarak kendi amaçlarını ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve gereksinimlerini karşılamak için örgütte yer alırlar ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüt içerisinde kalmaya devam etmektedirler. Artık günümüzde yetenekli bireylerin örgütsel motivasyonlarında yalnızca maddi unsurlar değil; belki bundan daha önemli olan, doğrudan parayla ölçülemeyen yan unsurlar rol oynamaktadır. Son zamanlarda bu unsurlar arasından en çok öne çıkanı kariyer geliştirme olanaklarıdır (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 147).

Verilere dayalı yapılan yetenek yönetimi sonuçlarının adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılması, örgütteki adalet ve güven duygusunun pekişmesine, örgütsel bağlılığın artmasına yardım ederken, yetenek yönetimi sistemi çalışanların motivasyonunu artırabilir. Bu sayede de örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltme aracı olarak kullanılabilir (Tunçer, 2013: 88).

İşletmelerde kurum performansının çalışan performansı ile sağlanacağına olan inanç yetenek yönetimi sisteminin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu sistemi

oluşturabilmenin temelinde çalışanların beklentileri ile kurumun beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi ve tabii olarak çalışan motivasyonunun sağlanması yatmaktadır.

İşletmelerin çevrede meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmesi, rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi, örgütsel performansı artırabilmesi ve toplumsal işlevlerini yerine getirebilmesi, örgütte görev alan çalışanların bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır. Bu genel amaç doğrultusunda çalışanların değerlendirilmesi, performans değerlendirme sistemleriyle gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2006: 305).

Performans değerlendirme ile çalışanın başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, bu başarı değerine göre bir sınıflandırma yapılması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak geliştirme faaliyetleri ile başarısızlığın giderilmesi ve başarının pekiştirilmesi ve bireysel performanslarına yanıt verecek ödüllendirme sistemi ile kuruma bağlılığının sağlanması amaçlanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarında şirketin uzun vadeli stratejilerine ulaşmasında bu amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yetenekli çalışanlarını elde tutmanın ve kurumda sürekliliklerini sağlamanın çözüm yolu sistemli bir performans değerlendirmenin üst yönetimden başlayarak tüm şirket genelinde yaygınlaştırılmasıyla mümkündür.

Çalışanların ve kurumların çıkarlarına destek sağlayan en önemli yönetim sistemlerinden birinin performans değerlendirme olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların, adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, performanslarının ve yetkinliklerinin dönem boyunca aldıkları geri bildirim ve sürekli diyalog ile hedefler doğrultusunda geliştirilmesi, ücret ve kariyer kararları için objektif bilgi elde edilmesi, başarılarının ve performanslarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi bu değerlendirme süreçlerine yönelik en önemli yatırımdır. Bu yatırımlar sonucunda bireysel hedeflerini gerçekleştiren çalışanlar kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadırlar.

Bireysel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil,

işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içermektedir. Yetkinlik kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Bireysel performans “odaklanma” (çalışan özyeterlilik algısı ile ne yapacağını bilmelidir), “yetkinlik” (çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır), “adanma” (çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır) şeklinde 3 ana unsurla açıklanabilmektedir (Büte, 2011:178). Yüksek bireysel performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yetenek yönetimi sistemi bunların hangisinin, ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır.

Bireysel performansı artırmanın birinci adımı odaklanmayı sağlamaktır. Çalışma yaşamında performansın, diğer bir ifadeyle başarının şansa bir ilgisi yoktur. Gerçek performans, ancak, onun için nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. İş yaşamında bunun anlamı, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yöntemle sahip olmaktır. Çalışanlar, yetenekleri, kişisel özellikleri, eğitim ve deneyimleri, mesleki yeterlilikleri sayesinde kurumda görev yaptıklarının farkında olmalı, işlerine odaklanmalı ve birimlerine uygun olarak kurumu için ne yapacağını bilmelidir (Büte, 2011:178).

Daha iyi performans göstermeye yol açan, yetenek, bilgi ve beceriye yetkinlik denilmektedir. Yetenek, doğuştan gelir. Beceri deneyimle gelişir. Bir başka tanıma göre yetkinlikler, kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar gurubudur. Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak sahip oldukları yada geliştirdikleri bilgi, beceri, uzmanlık ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler yetkinlikler olarak isimlendirilmektedir (Paşa, 2007:87-88).

Adanma, çalışanın içinde bulunduğu işletmeyle kendini özdeşleştirmesi ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o işletmede uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir. Yetenek yönetiminde çalışanların işletmeye güveni ve sadakati son derece önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların güvenini ve dolayısıyla işletmeye bağlılığını sağlamadan, onlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bağlılık, bir ilişkiyi devam ettirme ve bunun devamlılığını sağlamak için çalışma isteğidir. İşletmeye bağlılık, bireyin çalıştığı işletmenin amaç ve değerlerini

benimseyerek bunlara ulaşmak için kendisini sorumlu hissettiği ve çalıştığı kurumla çıkar ilişkisi algılamadığı psikolojik bir durumdur. Güven veya bağlılık hiçbir zaman bir kişinin diğerine bağışlayabileceği bir şey değildir, o ancak kazanılır (Büte, 2011:178). Bu nedenle kazanılan her çalışanın kurumda devamlılığının sağlanmasında işletmelerde uygulanacak yetenek yönetimi sistemleriyle mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme çalışan açısından büyük önem taşır. Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve beklerler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde işletmeye bağlanır ve verimleri artar. Bunun yanında daha da önemlisi, başarı derecesi hakkında bilgisi olan çalışan, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır. Yetenek yönetimi, çalışanları sürekli olarak değerlendirerek geri bildirim sağlamaktadır. Performansı hakkında bilgi sahibi olan çalışan, yaptığı işin, işletmede önemli sonuçları etkilediğinin bilinciyle motivasyon düzeyi yükselerek, güveni ve bağlılığı artar ve geleceği hakkında öngörüler yapabilir (Çayan, 2011: 139).

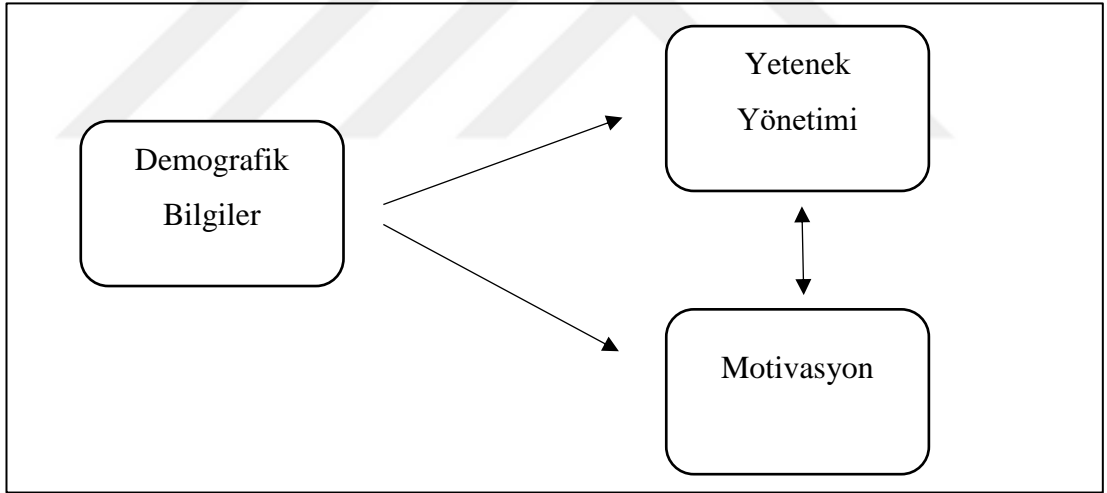
4. BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, çalışanların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin tespit edilmesi ve yetenek yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amaç çerçevesinde çalışmada, otomotiv sektörü çalışanlarının yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin düzeylerinin incelenmesi, yetenek yönetimine dair görüşlerinin demografik özelliklerine göre farklılaşması, motivasyon düzeylerinin incelenmesi ile motivasyon düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşması irdelenmektedir.

4.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekilde belirtilebilir:

H1: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H2: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri yaş göre farklılaşmaktadır.

H3: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri aylık gelire göre farklılaşmaktadır.

H4: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri eğitim durumu göre farklılaşmaktadır.

H5: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H6: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri toplam çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.

H7: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri kurumda çalışma yılına göre farklılaşmaktadır.

H8: Katılımcıların yetenek yönetimine katılım durumları ile motivasyon düzeyleri mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.

H10: Yetenek yönetimi ile motivasyon arasında ilişki vardır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, ilinde yer alan ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel şirket çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem ise evreni temsil kabiliyetine sahip 280 kişiden oluşmaktadır.

4.4. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada kullanılan veriler yüz yüze görüşme tekniği ve elektronik posta aracılığı ile elde edilmiştir.

4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanıldı.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanıldı. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanıldı. Değişkenler arasında ilişki ise korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirildi.

Araştırmanın verilerinin güvenilirlik analizi Cronbach's alpha test istatistiği ile analiz edilmiştir.

Tablo 4. 1. Yetenek Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,941	20

Tablo 4. 2. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,958	22

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda yetenek yönetimi ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,941, motivasyon ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,958 olarak tespit edilmiştir. Bu analizler neticesinde ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna erişilmiştir.

4.6. Bulgular

4.6.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

4.6.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	118	42,1	42,1	42,1
	Erkek	162	57,9	57,9	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar cinsiyetlerine göre %57,9 (162 Kişi) Erkek, %42,1 (118 Kişi) şeklinde dağılmışlardır. Bu dağılım cinsiyete göre örneklemin homojene yakın nitelikte olduğunu göstermektedir.

4.6.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 4. 4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	18 - 25 Yaş	41	14,6	14,6	14,6
	26 - 35 Yaş	180	64,3	64,3	78,9
	35 - 44 Yaş	21	7,5	7,5	86,4
	45 - 54 Yaş	17	6,1	6,1	92,5
	55 Yaş ve Üstü	21	7,5	7,5	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar yaşlarına göre %64,3 (180 Kişi) 26 – 35 Yaş, %14,6 (41 Kişi) 18 – 25 Yaş, %7,5 (21 Kişi) 35 – 44 Yaş ve 55 Yaş üstü ve %6,1 (17 Kişi) 45 – 54 yaş şeklinde dağılmışlardır. Yetenek yönetiminin ele alındığı çalışmada 26 – 35 yaş aralığında bu denli yüksek çalışanın olması verilerden elde edilecek sonuçların niteliğini arttırıcı olduğu değerlendirilebilmektedir.

4.6.1.3.Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. 5. Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gelir Durumu	1404 TL ve Altı	41	14,6	14,6	14,6
	1405 - 2000 TL	7	2,5	2,5	17,1
	2001 - 3000 TL	106	37,9	37,9	55,0
	3001 - 4000 TL	75	26,8	26,8	81,8
	4001 - 5000 TL	6	2,1	2,1	83,9
	5001 - 6000 TL	7	2,5	2,5	86,4
	6001 - 7000 TL	18	6,4	6,4	92,9
	8001 - 9000 TL	5	1,8	1,8	94,6
	9001 TL ve Üstü	15	5,4	5,4	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar % 37,9 (106 Kişi) 2001 – 3000 TL, %26,8 (75 Kişi) 3001 – 4000 TL, %14,6 (41 Kişi) 1404 TL ve Altı, %6,4 (18 Kişi) 6001 – 7000 TL, %5,4 (15 Kişi) 9000 TL ve Üstü, %2,5 (7 Kişi) 1405 – 2000 TL ve 5001 – 6000 TL, %2,1 (6 Kişi) 4001 – 5000 TL ve %1,8 (5 Kişi) 8001 – 9000 TL şeklinde dağılmışlardır.

4.6.1.4.Katılımcıların Eğitim Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi	7	2,5	2,5	2,5
	Önlisans	41	14,6	14,6	17,1
	Lisans	115	41,1	41,1	58,2
	Yüksek Lisans	78	27,9	27,9	86,1
	Doktora	39	13,9	13,9	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar eğitim durumlarına göre %41,1 (115 Kişi) Lisans, % 27,9 78 Kişi) Yüksek Lisans, %14,6 (41 Kişi) Önlisans, %13,9 (39 Kişi) Doktora ve %2,5 (7 Kişi) Lise ve Dengi şeklinde dağılmışlardır.

4.6.1.5.Katılımcıların Medeni Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına Gelirlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Medeni Durum	Bekar	139	49,6	49,6	49,6
	Evli	141	50,4	50,4	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar medeni durumlarına göre %50,4 (141 Kişi) Evli, %49,6 (139 Kişi) Bekar şeklinde dağılmışlardır. Bu dağılım örneklemin medeni duruma göre homojen bir dağılım gösterdiğine karşılık gelmektedir.

4.6.1.6.Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Tablo 4. 8. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışma Yılları	1 Yıla Kadar	41	14,6	14,6	14,6
	2 - 5 Yıl	62	22,1	22,1	36,8
	6 - 10 Yıl	134	47,9	47,9	84,6
	11 Yıl ve Üstü	43	15,3	15,3	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar %47,9 (134 Kişi) 6 – 10 Yıl, %22,1 (62 Kişi) 2 – 5 Yıl, %15,3 (43 Kişi) 11 Yıl ve üstü ve %14,6 (41 Kişi) 1 yıla kadar şeklinde dağılmışlardır.

4.6.1.7.Katılımcıların Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Tablo 4. 9. Katılımcıların Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kurum Çalışma Yılı	2 Yıla Kadar	58	20,7	20,7	20,7
	3 - 5 Yıl	135	48,2	48,2	68,9
	6 - 10 Yıl	66	23,6	23,6	92,5
	16 - 20 Yıl	11	3,9	3,9	96,4
	21 Yıl ve Üstü	10	3,6	3,6	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar kurumlarında çalışma yıllarına göre %48,2 (135 Kişi) 3 – 5 Yıl, %23,6 (11 Kişi) 16 – 20 Yıl, %20,7 (58 Kişi) 2 Yıla Kadar, 3,9 (11 Kişi) 16 – 20 Yıl ve %3,6 (10 Kişi) 21 yıl ve üstü şeklinde dağılmışlardır.

4.6.1.8.Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Tablo 4. 10. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Pozisyon	Uzman Yardımcısı	48	17,1	17,1	17,1
	Uzman	132	47,1	47,1	64,3
	Kıdemli Uzman	56	20,0	20,0	84,3
	Yönetici	20	7,1	7,1	91,4
	Üst Düzey Yönetici	24	8,6	8,6	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0	

Katılımcılar pozisyonlarına göre %47,1 (132 Kişi) Uzman, %20 (56 Kişi) Kıdemli Uzman, %17,1 (48 Kişi) Uzman Yardımcısı, %8,6 (24 Kişi) Üst Düzey Yönetici ve %7,1 (20 Kişi) Yönetici şeklinde dağılmışlardır.

4.6.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

4.6.2.1. Yönetimi İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Tablo 4. 11. Yetenek Yönetimi İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		Kurumsal Güven	Öz Yeterlilik	Kurumsal Destek	İş Tatmini	Yetkinlik	Yetenek Yönetimi	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Motivasyon
Kurumsal Güven	Pea.Cor.	1								
	Sig.p.									
	N	280								
Öz Yeterlilik	Pea.Cor.	,698**	1							
	Sig.p.	,000								
	N	280	280							
Kurumsal Destek	Pea.Cor.	,605**	,645**	1						
	Sig.p.	,000	,000							
	N	280	280	280						
İş Tatmini	Pea.Cor.	,534**	,518**	,901**	1					
	Sig.p.	,000	,000	,000						
	N	280	280	280	280					
Yetkinlik	Pea.Cor.	,510**	,698**	,628**	,575**	1				
	Sig.p.	,000	,000	,000	,000					
	N	280	280	280	280	280				
Yetenek Yönetimi	Pea.Cor.	,846**	,864**	,887**	,802**	,775**	1			
	Sig.p.	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	280	280	280	280	280	280			
İçsel Motivasyon	Pea.Cor.	,714**	,662**	,814**	,795**	,673**	,864**	1		
	Sig.p.	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	280	280	280	280	280	280	280		
Dışsal Motivasyon	Pea.Cor.	,623**	,584**	,724**	,694**	,583**	,759**	,844**	1	
	Sig.p.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	
Motivasyon	Pea.Cor.	,682**	,636**	,786**	,759**	,640**	,828**	,936**	,979*	1
	Sig.p.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280

Yetenek yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde yetenek yönetimi alt boyutları, genel yetenek yönetimine ilişkin görüşler, motivasyon alt boyutları ile genel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu ilişkilerin yönü ve düzeyleri şu şekilde belirtilebilir:

- Yetenek yönetimi ile motivasyon arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pea.Cor: 0,828; Sig.p. < 0,05). Bu sonuç çalışanların motivasyonun düzeyinde artışa yetenek yönetimine ilişkin uygulamaların direkt olarak etki ettiğini göstermektedir.
- Yetenek yönetimi ile motivasyon alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pea.Cor: 0,864; 0,9636, Sig.p. < 0,05).
- Motivasyon ile yetenek yönetimi alt boyutlarından kurumsal destek ile yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki (Pea.Cor: 0,814), kurumsal güven, özyeterlilik, iş tatmini ve yetkinlik arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.6.2.2.Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

Tablo 4. 12. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Kurumsal Güven	Kadın	118	3,9492	,35440	2,447	0,870
	Erkek	162	3,9568	,40721		
Öz Yeterlilik	Kadın	118	4,0064	,46163	2,148	0,747
	Erkek	162	3,9892	,42106		
Kurumsal Destek	Kadın	118	4,0890	,44106	19,789	0,020
	Erkek	162	3,9835	,31040		
İş Tatmini	Kadın	118	4,1822	,43689	44,284	0,000
	Erkek	162	4,0123	,29462		
Yetkinlik	Kadın	118	3,9025	,69877	27,572	0,513
	Erkek	162	3,9475	,44794		
Yetenek Yönetimi	Kadın	118	4,0212	,39986	6,422	0,281
	Erkek	162	3,9759	,30187		
İçsel Motivasyon	Kadın	118	4,0556	,37624	9,638	0,304
	Erkek	162	4,0178	,23559		
Dışsal Motivasyon	Kadın	118	4,0587	,39296	2,932	0,329
	Erkek	162	4,0157	,34005		
Motivasyon	Kadın	118	4,0574	,37541	5,400	0,302
	Erkek	162	4,0166	,28478		

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterme durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde erkeklerin yetenek yönetimi ölçeği alt boyutu olan kurumsal destek ve iş tatmin görüşlerinin ortalamalarının kadınlara göre daha yüksekde olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). İstanbul ili otomotiv sektöründe çalışan kadınların kurumlarından gördükleri destek düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ve buna bağlı olarak mesleki olarak (içsel motivasyon) kendilerini daha yüksek düzeyde motive ettikleri sonucunu ifade etmek mümkündür.

4.6.2.3. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi

Tablo 4. 13. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.	Fark
Kurumsal Güven	18 - 25 Yaş	41	3,9187	,47011	3,116	0,016	3 > 1 3 > 2 3 > 5
	26 - 35 Yaş	180	3,9426	,37633			
	35 - 44 Yaş	21	4,2063	,49133			
	45 - 54 Yaş	17	4,0000	,00000			
	55 Yaş ve Üstü	21	3,8254	,17059			
	Toplam	280	3,9536	,38519			
Öz Yeterlilik	18 - 25 Yaş	41	3,6524	,63708	8,408	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4 1 < 5
	26 - 35 Yaş	180	4,0639	,36913			
	35 - 44 Yaş	21	4,0833	,59337			
	45 - 54 Yaş	17	4,0000	,00000			
	55 Yaş ve Üstü	21	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9964	,43789			
Kurumsal Destek	18 - 25 Yaş	41	4,0366	,40912	2,349	0,055	-
	26 - 35 Yaş	180	3,9954	,34766			
	35 - 44 Yaş	21	4,1429	,58993			
	45 - 54 Yaş	17	4,2451	,39139			
	55 Yaş ve Üstü	21	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0280	,37403			
İş Tatmini	18 - 25 Yaş	41	4,1463	,35784	4,986	0,001	3 > 2 3 > 5
	26 - 35 Yaş	180	4,0333	,32408			

	35 - 44 Yaş	21	4,3095	,64180			4 > 2
	45 - 54 Yaş	17	4,2941	,46967			
	55 Yaş ve Üstü	21	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0839	,37040			
Yetkinlik	18 - 25 Yaş	41	3,2439	,96256	30,280	0,000	1 < 2
	26 - 35 Yaş	180	3,9833	,30315			1 < 3
	35 - 44 Yaş	21	4,4286	,50709			1 < 4
	45 - 54 Yaş	17	4,2941	,46967			1 < 5
	55 Yaş ve Üstü	21	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9286	,56661			
Yetenek Yönetimi	18 - 25 Yaş	41	3,8561	,50833	4,365	0,002	1 < 3
	26 - 35 Yaş	180	3,9958	,28666			1 < 4
	35 - 44 Yaş	21	4,1952	,53407			
	45 - 54 Yaş	17	4,1324	,21135			
	55 Yaş ve Üstü	21	3,9476	,05118			
	Toplam	280	3,9950	,34661			
İçsel Motivasyon	18 - 25 Yaş	41	3,9864	,43475	5,745	0,000	3 > 1
	26 - 35 Yaş	180	4,0117	,26614			3 > 2
	35 - 44 Yaş	21	4,3228	,40047			3 > 5
	45 - 54 Yaş	17	4,0654	,10437			
	55 Yaş ve Üstü	21	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0337	,30288			
Dışsal Motivasyon	18 - 25 Yaş	41	3,9644	,45349	3,429	0,009	3 > 1
	26 - 35 Yaş	180	4,0124	,34889			
	35 - 44 Yaş	21	4,2308	,38462			
	45 - 54 Yaş	17	4,2262	,36128			
	55 Yaş ve Üstü	21	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0338	,36323			
Motivasyon	18 - 25 Yaş	41	3,9734	,44362	4,145	0,003	3 > 1
	26 - 35 Yaş	180	4,0121	,30077			3 > 2
	35 - 44 Yaş	21	4,2684	,37809			
	45 - 54 Yaş	17	4,1604	,25618			
	55 Yaş ve Üstü	21	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0338	,32605			

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterme durumu Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların yetenek yönetimi ölçeği alt boyutu olan kurumsal destek dışında yetenek yönetimi görüşleri ile motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

- 35 – 44 yaş aralığında olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan kurumsal güven görüşlerine katılım düzeyleri ile içsel motivasyon düzeylerinin 18 – 25 yaş, 26 – 35 yaş ve 55 yaş üstü katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- 18 – 25 yaş aralığındaki katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan özyeterlilik ve yetkinlik görüşlerine katılım düzeylerinin diğer katılımcılara göre anlamlı şekilde düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir
- 35 – 44 yaş aralığında olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan iş tatmin görüşlerine katılım düzeylerinin 26 – 35 yaş ve 55 yaş üstü, 45 – 54 yaş aralığında olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan iş tatmin görüşlerine katılım düzeylerinin 26 – 35 yaş aralığındaki katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- 18 – 25 yaş aralığındaki katılımcıların genel yetenek yönetimine ilişkin görüşlerine katılım düzeylerinin 35 – 44 ve 45 – 54 yaş aralığındaki katılımcılara göre anlamlı şekilde düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir
- 35 – 44 yaş aralığında olan katılımcıların dışsal motivasyon düzeylerinin 18 – 25 yaş aralığındaki katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- 35 – 44 yaş aralığındaki katılımcıların genel motivasyon düzeylerinin 18 – 25 yaş ve 26 – 34 yaş aralığındaki katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.6.2.4.Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi

Tablo 4. 14. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.	Fark
Kurumsal Güven	1404 TL ve Altı	41	3,9187	,47011	9,186	0,000	
	1405 - 2000 TL	7	3,9048	,49868			6 > 1
	2001 - 3000 TL	106	3,8145	,27729			6 > 2
	3001 - 4000 TL	75	4,1244	,42011			6 > 3
	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			6 > 4
	5001 - 6000 TL	7	4,7143	,31497			6 > 5
	6001 - 7000 TL	18	4,0000	,00000			6 > 7
	8001 - 9000 TL	5	3,7333	,14907			6 > 8
	9001 TL ve Üstü	15	3,8444	,17213			6 > 9
	Toplam	280	3,9536	,38519			
Öz Yeterlilik	1404 TL ve Altı	41	3,6524	,63708	9,374	0,000	
	1405 - 2000 TL	7	3,6071	,67480			3 > 1
	2001 - 3000 TL	106	3,9764	,25007			4 > 1
	3001 - 4000 TL	75	4,1867	,46334			4 > 2
	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			4 > 3
	5001 - 6000 TL	7	4,6429	,28347			6 > 1
	6001 - 7000 TL	18	4,0000	,00000			6 > 2
	8001 - 9000 TL	5	4,0000	,00000			6 > 3
	9001 TL ve Üstü	15	4,0000	,00000			6 > 7
	Toplam	280	3,9964	,43789			
Kurumsal Destek	1404 TL ve Altı	41	4,0366	,40912	4,204	0,000	
	1405 - 2000 TL	7	3,6190	,62148			
	2001 - 3000 TL	106	3,9764	,25452			6 > 1
	3001 - 4000 TL	75	4,0444	,46526			6 > 2
	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			6 > 3
	5001 - 6000 TL	7	4,5714	,25198			6 > 4
	6001 - 7000 TL	18	4,2315	,38407			6 > 9
	8001 - 9000 TL	5	4,0000	,00000			7 > 2
	9001 TL ve Üstü	15	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0280	,37403			
İş Tatmini	1404 TL ve Altı	41	4,1463	,35784	6,451	0,000	6 > 1
	1405 - 2000 TL	7	3,7857	,56695			6 > 2
	2001 - 3000 TL	106	4,0377	,23602			6 > 3
	3001 - 4000 TL	75	4,0533	,44701			6 > 4

	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			6 > 5
	5001 - 6000 TL	7	4,8571	,37796			6 > 7
	6001 - 7000 TL	18	4,2778	,46089			6 > 8
	8001 - 9000 TL	5	4,0000	,00000			6 > 9
	9001 TL ve Üstü	15	4,0000	,00000			7 > 2
	Toplam	280	4,0839	,37040			
Yetkinlik	1404 TL ve Altı	41	3,2439	,96256	16,073	0,000	
	1405 - 2000 TL	7	4,1429	,37796			6 > 1
	2001 - 3000 TL	106	3,9717	,27456			6 > 2
	3001 - 4000 TL	75	4,0267	,37573			6 > 3
	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			6 > 4
	5001 - 6000 TL	7	4,8571	,37796			6 > 5
	6001 - 7000 TL	18	4,2778	,46089			6 > 7
	8001 - 9000 TL	5	4,0000	,00000			6 > 8
	9001 TL ve Üstü	15	4,0000	,00000			6 > 9
	Toplam	280	3,9286	,56661			
Yetenek Yönetimi	1404 TL ve Altı	41	3,8561	,50833	7,394	0,000	1 < 2
	1405 - 2000 TL	7	3,7714	,56188			1 < 3
	2001 - 3000 TL	106	3,9335	,19120			1 < 4
	3001 - 4000 TL	75	4,0960	,36978			1 < 5
	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			1 < 6
	5001 - 6000 TL	7	4,6857	,30237			1 < 7
	6001 - 7000 TL	18	4,1250	,20740			1 < 8
	8001 - 9000 TL	5	3,9200	,04472			1 < 9
	9001 TL ve Üstü	15	3,9533	,05164			6 > 3
	Toplam	280	3,9950	,34661			6 > 4
						6 > 5	
						6 > 9	
İçsel Motivasyon	1404 TL ve Altı	41	3,9864	,43475	3,004	0,003	
	1405 - 2000 TL	7	4,1429	,37796			6 > 1
	2001 - 3000 TL	106	4,0084	,14764			6 > 3
	3001 - 4000 TL	75	4,0430	,40718			6 > 4
	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			6 > 5
	5001 - 6000 TL	7	4,5397	,24367			6 > 7
	6001 - 7000 TL	18	4,0617	,10242			6 > 8
	8001 - 9000 TL	5	4,0000	,00000			6 > 9
	9001 TL ve Üstü	15	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0337	,30288			
Dışsal Motivasyon	1404 TL ve Altı	41	3,9644	,45349	1,237	0,277	
	1405 - 2000 TL	7	4,1429	,42466			-
	2001 - 3000 TL	106	4,0160	,21515			
	3001 - 4000 TL	75	4,0338	,50461			

	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			
	5001 - 6000 TL	7	4,2637	,24670			
	6001 - 7000 TL	18	4,2137	,35453			
	8001 - 9000 TL	5	4,0000	,00000			
	9001 TL ve Üstü	15	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0338	,36323			
Motivasyon	1404 TL ve Altı	41	3,9734	,44362	1,656	0,109	-
	1405 - 2000 TL	7	4,1429	,39490			
	2001 - 3000 TL	106	4,0129	,17763			
	3001 - 4000 TL	75	4,0376	,44695			
	4001 - 5000 TL	6	4,0000	,00000			
	5001 - 6000 TL	7	4,3766	,22378			
	6001 - 7000 TL	18	4,1515	,25139			
	8001 - 9000 TL	5	4,0000	,00000			
	9001 TL ve Üstü	15	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0338	,32605			

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterme durumu Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların yetenek yönetimi ölçeği alt boyutları ile içsel motivasyon düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

- 5001 – 6000 TL aralığında gelir durumuna sahip olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan kurumsal güven, iş tatmini ve yetkinlik görüşlerine katılım düzeyleri ile içsel motivasyon düzeylerinin diğer katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- 2001 – 3000 TL gelire sahip olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan özyeterlilik alt boyutuna katılım düzeyleri 1404 TL ve Altı gelide sahip olanlara göre, 3001 – 4000 TL gelir sahip olan katılımcıların katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan özyeterlilik alt boyutuna katılım düzeyleri kendilerinden daha düşük düzeyde gelir sahip olanlara göre, 5001 – 6000 TL gelire sahip olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan özyeterlilik alt boyutuna katılım düzeyleri diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

- 5001 – 6000 TL aralığında gelir durumuna sahip olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan kurumsal destek alt boyutu katılım düzeyleri 1404 TL ve Altı, 1405 – 2000 TL, 2001 – 3000 TL, 3001 – 4000 TL ve 9001 TL ve Üstü gelir durumuna sahip olan katılımcılara göre, 6001 – 7000 TL aralığında gelir durumuna sahip olan katılımcılar 1405 – 2000 TL aralığında olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.6.2.5. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi

Tablo 4. 15. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.	Fark
Kurumsal Güven	Lise ve Dengi	7	3,9048	,49868	7,552	0,000	4 > 3 5 > 3
	Önlisans	41	3,9187	,47011			
	Lisans	115	3,8290	,27078			
	Yüksek Lisans	78	4,1026	,42405			
	Doktora	39	4,0684	,35400			
	Toplam	280	3,9536	,38519			
Öz Yeterlilik	Lise ve Dengi	7	3,6071	,67480	11,824	0,000	3 > 2 4 > 1 4 > 2 5 > 1 5 > 2
	Önlisans	41	3,6524	,63708			
	Lisans	115	4,0130	,27475			
	Yüksek Lisans	78	4,1282	,44456			
	Doktora	39	4,1154	,27414			
	Toplam	280	3,9964	,43789			
Kurumsal Destek	Lise ve Dengi	7	3,6190	,62148	4,841	0,001	2 > 1 5 > 1 5 > 3 5 > 4
	Önlisans	41	4,0366	,40912			
	Lisans	115	4,0072	,27695			
	Yüksek Lisans	78	4,0000	,43061			
	Doktora	39	4,2094	,34139			
	Toplam	280	4,0280	,37403			
İş Tatmini	Lise ve Dengi	7	3,7857	,56695	5,607	0,000	5 > 1

	Önlisans	41	4,1463	,35784			5 > 3
	Lisans	115	4,0696	,28782			5 > 4
	Yüksek Lisans	78	4,0000	,37796			
	Doktora	39	4,2821	,45588			
	Toplam	280	4,0839	,37040			
Yetkinlik	Lise ve Dengi	7	4,1429	,37796	27,010	0,000	1 > 2 5 > 2 5 > 3 5 > 4
	Önlisans	41	3,2439	,96256			
	Lisans	115	3,9913	,28084			
	Yüksek Lisans	78	4,0000	,35125			
	Doktora	39	4,2821	,45588			
	Toplam	280	3,9286	,56661			
Yetenek Yönetimi	Lise ve Dengi	7	3,7714	,56188	5,970	0,000	4 > 2 5 > 1 5 > 2 5 > 3
	Önlisans	41	3,8561	,50833			
	Lisans	115	3,9596	,20983			
	Yüksek Lisans	78	4,0564	,35496			
	Doktora	39	4,1628	,31989			
	Toplam	280	3,9950	,34661			
İçsel Motivasyon	Lise ve Dengi	7	4,1429	,37796	1,487	0,206	-
	Önlisans	41	3,9864	,43475			
	Lisans	115	4,0155	,14709			
	Yüksek Lisans	78	4,0299	,39707			
	Doktora	39	4,1254	,23108			
	Toplam	280	4,0337	,30288			
Dışsal Motivasyon	Lise ve Dengi	7	4,1429	,42466	1,583	0,173	-
	Önlisans	41	3,9644	,45349			
	Lisans	115	4,0321	,21899			
	Yüksek Lisans	78	4,0069	,48653			
	Doktora	39	4,1460	,28003			
	Toplam	280	4,0338	,36323			
Motivasyon	Lise ve Dengi	7	4,1429	,39490	1,624	0,168	-
	Önlisans	41	3,9734	,44362			
	Lisans	115	4,0253	,18013			
	Yüksek Lisans	78	4,0163	,43283			
	Doktora	39	4,1375	,23189			
	Toplam	280	4,0338	,32605			

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterme durumu Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların yetenek yönetimi ölçeği alt boyutlarının eğitim durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

- Yüksek Lisans ve Doktora mezunu olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan kurumsal güven görüşlerine katılım düzeylerinin lisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Yüksek lisans ve doktora mezunu olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan özyeterlilik görüşlerine katılım düzeylerinin lise ve lisans mezunu olan katılımcılara göre, lisans mezunu olan katılımcıların önlisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Doktora mezunu olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan kurumsal destek ve iş tatmini görüşlerine katılım düzeylerinin lise, lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılara göre, önlisans mezunu olan katılımcıların lise mezunu olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Doktora mezunu olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan yetkinlik alt boyutuna katılım düzeylerinin lise, lisans ve yüksek lisans mezunu olan, lise mezunu olan katılımcıların önlisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Doktora mezunu olan katılımcıların genel olarak yetenek yönetimi ölçeğinde yer alan görüşlere katılım düzeylerinin lise, lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre anlamlı şekilde yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

4.6.2.6.Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

Tablo 4. 16. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

	Medeni	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Kurumsal Güven	Bekar	139	3,8633	,35794	0,365	0,000
	Evli	141	4,0426	,39158		
Öz Yeterlilik	Bekar	139	3,9083	,45359	1,083	0,001
	Evli	141	4,0833	,40495		
Kurumsal Destek	Bekar	139	3,9748	,33689	6,105	0,018
	Evli	141	4,0804	,40168		
İş Tatmini	Bekar	139	4,0216	,28786	31,373	0,005
	Evli	141	4,1454	,42903		
Yetkinlik	Bekar	139	3,7194	,64862	38,503	0,000
	Evli	141	4,1348	,37263		
Yetenek Yönetimi	Bekar	139	3,9072	,33770	0,333	0,000
	Evli	141	4,0816	,33437		
İçsel Motivasyon	Bekar	139	3,9696	,29604	4,366	0,000
	Evli	141	4,0969	,29721		
Dışsal Motivasyon	Bekar	139	3,9574	,33532	3,861	0,000
	Evli	141	4,1091	,37495		
Motivasyon	Bekar	139	3,9624	,31396	3,829	0,000
	Evli	141	4,1041	,32350		

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterme durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde yetenek yönetimine ilişkin görüşlere katılım düzeyleri ile motivasyon düzeylerinin bekarlara göre daha yüksekde olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05).

Tablo 4. 17. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.	Fark
Kurumsal Güven	1 Yıla Kadar	41	3,9187	,47011	17,250	0,000	1 > 2 3 > 1 3 > 2 3 > 4
	2 - 5 Yıl	62	3,7043	,32979			
	6 - 10 Yıl	134	4,0920	,37272			
	11 Yıl ve Üstü	43	3,9147	,14716			
	Toplam	280	3,9536	,38519			
Öz Yeterlilik	1 Yıla Kadar	41	3,6524	,63708	12,681	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4
	2 - 5 Yıl	62	3,9839	,23025			
	6 - 10 Yıl	134	4,1063	,45511			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9964	,43789			
Kurumsal Destek	1 Yıla Kadar	41	4,0366	,40912	1,328	0,265	-
	2 - 5 Yıl	62	3,9543	,27356			
	6 - 10 Yıl	134	4,0373	,42609			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,0969	,27029			
	Toplam	280	4,0280	,37403			
İş Tatmini	1 Yıla Kadar	41	4,1463	,35784	1,597	0,190	-
	2 - 5 Yıl	62	4,0000	,25607			
	6 - 10 Yıl	134	4,0933	,42554			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,1163	,32435			
	Toplam	280	4,0839	,37040			
Yetkinlik	1 Yıla Kadar	41	3,2439	,96256	31,736	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4
	2 - 5 Yıl	62	3,9839	,20179			
	6 - 10 Yıl	134	4,0522	,41253			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,1163	,32435			
	Toplam	280	3,9286	,56661			
Yetenek Yönetimi	1 Yıla Kadar	41	3,8561	,50833	6,880	0,000	3 > 1 3 > 2
	2 - 5 Yıl	62	3,8927	,22468			
	6 - 10 Yıl	134	4,0746	,35412			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,0267	,16123			
	Toplam	280	3,9950	,34661			
İçsel Motivasyon	1 Yıla Kadar	41	3,9864	,43475	3,305	0,021	3 > 2

	2 - 5 Yıl	62	3,9534	,26959			
	6 - 10 Yıl	134	4,0879	,30652			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,0258	,07208			
	Toplam	280	4,0337	,30288			
Dışsal Motivasyon	1 Yıla Kadar	41	3,9644	,45349	1,807	0,146	-
	2 - 5 Yıl	62	3,9727	,32400			
	6 - 10 Yıl	134	4,0637	,37643			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,0948	,25001			
	Toplam	280	4,0338	,36323			
Motivasyon	1 Yıla Kadar	41	3,9734	,44362	2,235	0,084	-
	2 - 5 Yıl	62	3,9648	,29543			
	6 - 10 Yıl	134	4,0736	,32956			
	11 Yıl ve Üstü	43	4,0666	,17698			
	Toplam	280	4,0338	,32605			

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin toplam çalışma yıllarına göre farklılık gösterme durumu Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların yetenek yönetimi ölçeği alt boyutları olan kurumsal güven, özyeterlilik, yetkinlik ile genel yetenek yönetimi görüşlerine katılımları ile içsel motivasyon düzeylerinin toplam çalışma yıllarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

- 6 – 10 yıl arasında toplam çalışma yılına sahip olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan kurumsal güven görüşlerine katılım düzeylerinin diğer katılımcılara göre 1 yıla kadar toplam çalışma yılına sahip olan katılımcıların 2 – 5 yıl aralığında toplam çalışma yılına sahip olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- 1 yıla kadar toplam çalışma yılına sahip olan katılımcıların yetenek yönetim alt boyutu olan özyeterlilik ve yetkinlik görüşlerine katılım düzeyleri diğer katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- 6 – 10 yıl aralığında toplam çalışma yılına sahip olan katılımcıların genel yetenek yönetimi görüşlerine katılım düzeylerinin 1 yıla kadar ve 2 – 5 yıl aralığında toplam çalışma yılına sahip olan katılımcılara göre, 1 yıla kadar

toplam çalışma yılına sahip olan katılımcılara göre içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.6.2.7. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi

Tablo 4. 18. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.	Fark
Kurumsal Güven	2 Yıla Kadar	58	3,9253	,41438	3,098	0,016	3 > 4
	3 - 5 Yıl	135	3,9333	,41390			
	6 - 10 Yıl	66	4,0606	,32507			
	16 - 20 Yıl	11	3,6667	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9536	,38519			
Öz Yeterlilik	2 Yıla Kadar	58	3,7371	,56472	8,602	0,000	2 > 1 3 > 1
	3 - 5 Yıl	135	4,1185	,35727			
	6 - 10 Yıl	66	3,9735	,43441			
	16 - 20 Yıl	11	4,0000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9964	,43789			
Kurumsal Destek	2 Yıla Kadar	58	3,9943	,42113	0,843	0,499	-
	3 - 5 Yıl	135	4,0111	,34984			
	6 - 10 Yıl	66	4,1010	,43054			
	16 - 20 Yıl	11	4,0000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0280	,37403			
İş Tatmini	2 Yıla Kadar	58	4,0862	,33948	1,101	0,356	-
	3 - 5 Yıl	135	4,0593	,37182			
	6 - 10 Yıl	66	4,1591	,43992			
	16 - 20 Yıl	11	4,0000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0839	,37040			
Yetkinlik	2 Yıla Kadar	58	3,4483	,87704	18,256	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4 1 < 5
	3 - 5 Yıl	135	3,9926	,35083			
	6 - 10 Yıl	66	4,1970	,40076			
	16 - 20 Yıl	11	4,0000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9286	,56661			

Yetenek Yönetimi	2 Yıla Kadar	58	3,8767	,45626	3,029	0,218	
	3 - 5 Yıl	135	4,0122	,29451			
	6 - 10 Yıl	66	4,0788	,36406			
	16 - 20 Yıl	11	3,9000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9950	,34661			
İçsel Motivasyon	2 Yıla Kadar	58	3,9732	,38676	2,660	0,133	-
	3 - 5 Yıl	135	4,0156	,27290			
	6 - 10 Yıl	66	4,1347	,30725			
	16 - 20 Yıl	11	4,0000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0337	,30288			
Dışsal Motivasyon	2 Yıla Kadar	58	3,9549	,40807	2,075	0,084	-
	3 - 5 Yıl	135	4,0234	,38659			
	6 - 10 Yıl	66	4,1352	,30919			
	16 - 20 Yıl	11	4,0000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0338	,36323			
Motivasyon	2 Yıla Kadar	58	3,9624	,39755	2,450	0,096	-
	3 - 5 Yıl	135	4,0202	,32814			
	6 - 10 Yıl	66	4,1350	,28291			
	16 - 20 Yıl	11	4,0000	,00000			
	21 Yıl ve Üstü	10	4,0000	,00000			
	Toplam	280	4,0338	,32605			

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin şu anki kurumunda çalışma yılına göre farklılık gösterme durumu Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların yetenek yönetimi ölçeği alt boyutları olan kurumsal güven, özyeterlilik, yetkinlik görüşlerine katılım düzeylerinin şuan ki kurumda çalışma yılına göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

- 16 – 20 yıl arasında toplam çalışma yılına sahip olan katılımcıların yetenek yönetimi alt boyutu olan kurumsal güven görüşlerine katılım düzeylerinin şuan ki kurumunda 21 yıl ve üstü çalışma yılında olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- 3 – 5 yıla kadar ve 6 – 10 yıl aralığında toplam çalışma yılına sahip olan katılımcıların yetenek yönetim alt boyutu olan özyeterlilik görüşlerine

katılım düzeyleri şuan ki kurumunda 2 yıla kadar toplam çalışma yılına sahip olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- 2 yıla kadar çalışma yılına sahip olan katılımcıların yetenek yönetim alt boyutu olan yetkinlik görüşlerine katılım düzeylerinin diğer katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.6.2.8. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi

Tablo 4. 19. Katılımcıların Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri İle Motivasyon Düzeylerinin Pozisyonlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.	Fark
Kurumsal Güven	Uzman Yardımcısı	48	3,9167	,46889	14,350	0,000	3 > 1 3 > 2 3 > 5 4 > 1 4 > 2 4 > 5
	Uzman	132	3,8384	,26846			
	Kıdemli Uzman	56	4,1964	,44507			
	Yönetici	20	4,2500	,39180			
	Üst Düzey Yönetici	24	3,8472	,16966			
	Toplam	280	3,9536	,38519			
Öz Yeterlilik	Uzman Yardımcısı	48	3,6458	,63546	14,265	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4 1 < 5
	Uzman	132	4,0038	,27103			
	Kıdemli Uzman	56	4,1964	,49248			
	Yönetici	20	4,2250	,35262			
	Üst Düzey Yönetici	24	4,0000	,00000			
	Toplam	280	3,9964	,43789			
Kurumsal Destek	Uzman Yardımcısı	48	3,9757	,46253	2,002	0,094	-
	Uzman	132	4,0152	,30087			
	Kıdemli Uzman	56	3,9940	,46381			
	Yönetici	20	4,2000	,31344			
	Üst Düzey Yönetici	24	4,1389	,31724			
	Toplam	280	4,0280	,37403			
İş Tatmini	Uzman Yardımcısı	48	4,0938	,40811	3,179	0,014	4 > 3
	Uzman	132	4,0758	,31794			
	Kıdemli Uzman	56	3,9821	,38096			
	Yönetici	20	4,3000	,47016			

	Üst Düzey Yönetici	24	4,1667	,38069			
	Toplam	280	4,0839	,37040			
Yetkinlik	Uzman Yardımcısı	48	3,3750	,95372	19,527	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4 1 < 5
	Uzman	132	4,0076	,31493			
	Kıdemli Uzman	56	3,9821	,34330			
	Yönetici	20	4,3000	,47016			
	Üst Düzey Yönetici	24	4,1667	,38069			
	Toplam	280	3,9286	,56661			
Yetenek Yönetimi	Uzman Yardımcısı	48	3,8438	,51101	6,710	0,000	3 > 1 4 > 1
	Uzman	132	3,9652	,22589			
	Kıdemli Uzman	56	4,0929	,38120			
	Yönetici	20	4,2400	,37613			
	Üst Düzey Yönetici	24	4,0292	,19777			
	Toplam	280	3,9950	,34661			
İçsel Motivasyon	Uzman Yardımcısı	48	4,0093	,42686	1,521	0,196	-
	Uzman	132	4,0160	,24831			
	Kıdemli Uzman	56	4,0397	,34520			
	Yönetici	20	4,1889	,29749			
	Üst Düzey Yönetici	24	4,0370	,08460			
	Toplam	280	4,0337	,30288			
Dışsal Motivasyon	Uzman Yardımcısı	48	3,9904	,44955	0,766	0,548	-
	Uzman	132	4,0338	,30300			
	Kıdemli Uzman	56	4,0096	,47147			
	Yönetici	20	4,0923	,18941			
	Üst Düzey Yönetici	24	4,1282	,29284			
	Toplam	280	4,0338	,36323			
Motivasyon	Uzman Yardımcısı	48	3,9981	,43709	0,813	0,518	-
	Uzman	132	4,0265	,27348			
	Kıdemli Uzman	56	4,0219	,39541			
	Yönetici	20	4,1318	,22312			
	Üst Düzey Yönetici	24	4,0909	,20765			
	Toplam	280	4,0338	,32605			

Katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşleri ile motivasyon düzeylerinin pozisyonlarına göre farklılık gösterme durumu Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların yetenek yönetimi ölçeği alt

boyutları olan kurumsal güven, özyeterlilik, iş tatmini, yetkinlik ve genel yetenek yönetimi görüşlerine katılım düzeylerinin pozisyonlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir(Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağının tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

- Kıdemli uzman ve yönetici pozisyonunda olan katılımcıların kurumsal güven görüşlerine katılım düzeylerinin diğer katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek çıktığı tespit edilmiştir.
- Uzman yardımcısı pozisyonunda olan katılımcıların özyeterlilik ve yetkinlik görüşlerine katılım düzeylerinin diğer katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek çıktığı tespit edilmiştir.
- Yönetici pozisyonunda olan katılımcıların iş tatminine yönelik görüşlere katılım düzeylerini kıdemli uzman pozisyonunda olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek çıktığı tespit edilmiştir.
- Kıdemli uzman ve yönetici pozisyonunda olan katılımcıların genel yetenek yönetimine ilişkin görüşlere katılım düzeylerinin uzman yardımcısı konumunda olan katılımcılara göre anlamlı şekilde yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde işletmelerin kârlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının fark yaratan projeler üretebilmesiyle mümkün olmaktadır. Dünyadaki uygulamalar incelendiğinde de, son yıllarda bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejik hedefleri ve yönetim sistemleri içerisinde sahip oldukları insan kaynağını değerlendirmeye daha da önem verdikleri ve “Yetenek Yönetimi” kavramını gündemlerinde ön sıralara yerleştikleri görülmektedir. Türkiye’de henüz büyük ölçekli işletmelerin ve uluslararası ortakları bulunan kuruluşların çoğunlukla eğildiği bu konunun, yeni kuşakların iş yaşamına girmesiyle daha da önem kazanması ve işletme içerisinde üretim, pazarlama, finans yönetimi kadar kritik bir fonksiyon haline gelmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada çalışanlar üzerinde yetenek yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişki otomotiv sektörü üzerinde yer alan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde çalışanların demografik bilgilerinin yetenek yönetimi görüşleri ve motivasyon düzeyleri üzerinde farklılaştırıcı etki yarattığı görülmektedir.

Yetenek yönetimi görüşleri ile motivasyon arasında farklılaştırıcı etki yaratan değişkenlerden biri olan yaş değişkeninde genel olarak 35 – 44 yaş aralığında olan otomotiv çalışanlarının içsel motivasyon düzeylerinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu yaş grubunda olan çalışanların yetenek yönetiminde kurumsal güven, iş tatmini sağlama görüşlerine de daha yüksek düzeyde katılmaktadır. Yaş değişkeni bazında dikkat çeken bir diğer sonuç 18 – 25 yaş aralığında olan otomotiv sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi özyeterlilik ve yetkinliğe yönelik görüşlerinin diğer çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğudur. Yaş değişkeni bazında sonuçlar değerlendirildiğinde 35 – 44 yaş aralığındaki katılımcıların yetenek yönetimine ilişkin görüşlere katılımları ile motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Çalışma neticesinde farklılık yaratan bir diğer değişken ise eğitim durumudur. Genel olarak değerlendirildiğinde eğitim durumu yüksek olan çalışanların yetenek yönetimi ve motivasyona ilişkin görüşlerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte evli çalışanlar bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde yetenek yönetimi çerçevesinde kuruma olan güven, özyeterlilik, iş tatmini gibi görüşlere katılım ile motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Otomotiv sektörü çalışanlarının toplam çalışma yılları bazındaki değişimlerinin de yetenek yönetimi ve motivasyona ilişkin görüşlerinde farklılık yarattığı görülmektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilen analizler neticesinde genel olarak toplam çalışma yılı daha fazla olan otomotiv sektörü çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile yetenek yönetimine ilişkin görüşlerine katılım düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Otomotiv sektöründe yer alan çalışanların motivasyon düzeyleri ile yetenek yönetimi düzeylerinin farklılaşma durumuna göre bakıldığında unvan bazında genel bir sonuç çıkmadığı görülmektedir. Kıdemli uzman ve yöneticilerin kurumsal güvене ve genel olarak yetenek yönetimine daha çok önem verdiği, uzman yardımcılarının özyeterlilik ve yetkinliğe daha fazla önem verdikleri, yönetici pozisyonunda olan çalışanların iş tatminine daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir.

Yetenek yönetiminin motivasyon ile arasındaki ilişkiye dair yapılan analizlerde yetenek yönetimi uygulamalarının otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yüksek düzeyde ve aynı yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç kurumların çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği yetenek yönetimi uygulamalarının motivasyonu artırıcı etki yarattığını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2009). Otel İşletmelerinde İş Gören Bulma, Seçme Ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18): 1-25.
- Akdoğan A. ve Cingöz Ayse (2009). “Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü”, Kriz Yönetimi içinde, (ed. Haluk Sümer; Helmut Pernsteiner), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Akgeyik, T. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 41. Seri, 22-25.
- Akgün, F. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akın, Ö. ve Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 85-114.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Ardıç, K ve Döven, M. (2004). Türkiye de insan kaynakları uygulamalarının değerlendirmesi: Amasya ili çevresinde bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 80-99.
- Armstrong M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action*, 3. Edition, Kogan Page, London.
- Armstrong, M. (2002). *Strategic Human Resources Management: A Guide To Action*, Londra: Kogan Page Limited.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi ve Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atlı D. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminin yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi*, İstanbul: Crea Yayıncılık.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baransel A. (1976). *Çağdas Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Birinci Cilt, Fatih Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 2684, İstanbul.

Baransel, A. (1993). *Çağdas Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt 1, İstanbul:, Avcıol Basımevi..

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

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

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 60-70.

Baysal, A. C. (1992). *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: Avcıol Basımevi.

Berglas S. (2008). “Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur”, Harward Business Review, MESS.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Buckley, R. M ve G. R. Ferris (1996). *Human Resources Management*, New Jersey: Prentice-Hall,.

Buren, H. J. V., Greenwood, M. and Sheehan, C. (2011). Strategic Human Resource Management And The Decline Of Employee Focus. *Human Resource Management Review*, (21): 209-219.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1,s.177.

Büyüköztürk, Ş. (2004). Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Sayı 4/2.

Carrell, M.R., N. Elbert ve R. Hatfield (2000). *The Foundations and Challenges of Human Resource Management*, The Dryden Press.

Coggins: K. (1999). *Strategic Human Resource Management: Business Strategy and Sourcing*. Doctoral dissertation, University of Houston, Clear Lake.

Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelikten, M. (2005). Neden iş analizi yapılmalı? *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18): 127-135.

Dess Gregory G. Alex Miller (1993). *Strategic Management*, International Edition, McGraw-Hill International Editions, New York, 1993.

Doğan: ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi, *Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145-166.

Dyer, L ve G.W.Holder (1988). A Strategic Perspectives of Human Resource Management“, Editör: DYER, L., *Human Resource Management-Evolving Roles & Responsibilities*, Cilt 1, Bureau of National Affairs, Wasington, D.C.: 1-46

Ekuma, K. J. (2012). The Importance Of Predictive And Face Değişkenity İn Employee Selection And Ways Of Maximizing Them: An Assessment Of Three Selection Methods, *International Journal of Business and Management*, 7(22): 115.

Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1): 36-54.

- Erdoğanı. (1999). “İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 5. Baskı, İstanbul.
- Eren E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E., Erdil, O ve Zehir, C. (2000). Türkiye De Büyük İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2): 100-123
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, (4.Basım), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, M. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fred D. D. (2007). Strategic Management: Concepts and Cases, 11th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Guest, D. E.(1987). Human Resources Management and Industrial Relations” *Journal of Management Studies*, Sayı 24 (5): 503 – 521.
- Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde İş doyumunu ve Güdüleme, Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güzel, A. ve A. R. Okur (1992). *Sosyal Güvenlik Hukuku*, İstanbul: Beta Basım-Yayım.
- Hayri Ülgen ve Mirze S. Kadri (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1. Basım, Literatür Yayınları, No: 113, İstanbul.
- Hendry, Chiris, A. Pettigrew ve P. Parrow (1988). Changing Patterns of Human Resource Managment, *Personnel Review*. Sayı 20(11): 37 – 41.
- Hill Charles W. L.; Gareth R. Jones (2008). Strategic Management: An Integrated Approach, 8th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston 2008.

Hodgetts, R. M. ve K.G. Kroeck (1992). *Personnel and Human Resource Management*, Dryden Press, USA.

İliç, D. ve Keçecioglu, T. (2008). Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (11): 1-23.

İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kara F. (2004). Enderun Üstün Yetenekliler İçin Saray Okulu, “Üstün Yetenekli Çocuklar Seçilmiş Makaleler Kitabı”, Çocuk Vakfı Yayınları, İstanbul.

Karacan, E ve Erdoğan, N. Ö (2011). İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1): 102-116.

Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58):97-122.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Küçük, F. ve Güzeler, A. (2009). Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulana İnsan Kaynakları Stratejileri. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 4(2):143.

Lawrence R. Jauch; Glueck, William F. (1988). *Strategic Management and Business Policy*, 3th Edition, McGraw-Hill International Editions, New York.

Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J. and Ireland, R.D. (2007). The Value Of Human Resource Management For Organizational Performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.

Martell, K., Gupta, A. K. ve Carroll: J. (1996). Human Resource Management Practices and Firm Performance, *Irish Business and Administrative Research*, Sayı:17(1): 18-35.

Mathis, R. L. ve J. H. Jackson (1991). *Personnel and Human Resource Management*, New York: West Publication Co.

Miller, P. (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resource Management: Distinction, Definition And Recognition, *Journal of Management Studies*, Sayı 24 (4): 347-361

Miner, J. B. ve M. G. Miner (1985). *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, NewYork: McMillan.Inc.

Ofluoğlu, G. ve Bircan, H. (2007). Sağlık Hizmetlerinde İş Analizi Etkileri ve Zonguldak Atatürk Devlet Hastanesi Uygulaması. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(2): 75-118.

Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*, Ankara: AÜ SBF Yayınları.

Özçelik, O. (2009). Eğitim ve Geliştirme İnsan Kaynakları Yönetimi, (4. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayın.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Palmer, M. ve K. T.Winters (1993). *İnsan Kaynakları*, Çev.: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa, 2007.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi*, Bursa: Ekin Kitabevi.

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schuler, R..S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking the People With The Strategic Needs of The Business, *Organizational Dynamics*, Sayı 21(1): 18-33.
- Steers, M. R. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, (6.Basım), New York: McGraw Hill Companies.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tabancalı, E. & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies JASSS*, (251), 139-156.
- Taştan: B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Temir, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Tepebaşılı, F. ve A. Selçuk (2004). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.
- Timurlenk, B. (2009). *Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tortop, N. (1992). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Tosun K. (1990). Yönetim ve İşletme Politikası, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul.
- Truss, C ve Gratton, L (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach, *International Journal of Human Resource Management*, Sayı:5(3): 663-686

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, (88), 87-108.

Ulrich D. ve Smallwood, N. (2009). Liderlik Markası, Çev. Fadime Kahya, Harward Business School Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Werther, W. ve K. Davis (1985). *Personnel Management and Human Resources*, New York: McGraw-Hill Inc.,.

Wheelen Thomas L.; Hunger David J. (2004). Strategic Management and Business Policy, 9th Edition, Prectice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2004.

Yazıcıoğlu: (2006). *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Yılmaz, H. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme Ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 607-637.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : ÖZGE YILDIRIM

DOĞUM YERİ VE TARİHİ: ŞİŞLİ / 16.03.1992

MEDENİ HALİ: BEKAR

E-MAIL: ozgeyildirim757@gmail.com

ADRES (EV) : KAĞITHANE/İSTANBUL

TELEFON (EV/CEP) (İŞ) : (531) 402 77 27

EĞİTİM DURUMU

2006-2010 CEVAT KOÇAK TİCARET MESLEK LİSESİ / BİLGİSAYARLI
MUHASEBE

2010-2012 KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ HERKEKE MYO / İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ

2012-2015 ANADOLU ÜNİVERSİTESİ / ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ

YABANCI DİL: İYİ SEVİYEDE

İŞ TECRÜBESİ

İSTANBUL ECZA KOOP. / BORDRO VE ÖZLÜK İŞLERİ UZMANI

ÖZAK GLOBAL HOLDİNG / PERSONEL UZMANI

İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ / İNSAN KAYNAKLARI UZMAN YARD.