

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK
YÖNETİMİ YAKLAŞIMI: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Atakan ERDOĞDU

**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

Kasım, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK
YÖNETİMİ YAKLAŞIMI: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Atakan ERDOĞDU

(Y1612.190012)

**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Kasım, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.190012 numaralı öğrencisi Atakan ERDOĞDU'nun "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2019 tarih ve 2019/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 12.11.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER			
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd Ebrar LEVENT	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Yaklaşımı: Enerji Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim..
(...../...../2019)

Atakan ERDOĞDU

Anneme ve babama...

ÖNSÖZ

Araştırmam süresince desteğini ve deneyimlerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU'na ve tüm hayatım boyunca yanımda olan, aldığım kararlarda beni yalnız bırakmayan, maddi ve manevi olarak destek olan anne ve babama yürekten teşekkür ederim.

Kasım 2019

Atakan ERDOĞDU

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ	1
2. ENERJİ SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ	3
2.1 Enerji Sektöründe Güncel Durum ve Rekabet Piyasası	3
2.2 Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerin İnsan Kaynakları Uygulamaları	7
3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	9
3.1 Klasik Personel Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş..	9
3.1.1 Sanayi devrimi sonrası endüstri ilişkileri ve personel yönetimi	9
3.1.2 Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş	11
3.1.3 İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi	13
3.1.4 İnsan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısı	14
3.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	16
3.2.1 Strateji kavramı	16
3.2.2 Stratejik yönetim kavramı	16
3.2.3 Stratejik insan kaynakları yönetimi.....	19
3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Gelişen Teknoloji İlişkisi.....	21
3.3.1 E-İnsan kaynakları yönetimi	22
3.3.2 Stratejik insan kaynakları yönetiminde değişim mühendisliği (Re-Engeneering)	22
3.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilir Rekabet.....	23
3.4.1 Örgütsel yapının rekabet üzerindeki etkisi.....	24
3.4.2 Farklılaştırma stratejisi.....	24
3.5 Stratejik İnsan Kaynakları Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi	25
3.5.1 Kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları.....	25
3.5.2 Kalitenin stratejik yayılımı.....	25
3.5.3 İnsan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetiminin stratejik ortaklığı	26
4. YETENEK YÖNETİMİ	29
4.1.Yetenek Yönetimi İle İlgili Kavramlar	29
4.1.1.Yetenek kavramı	29
4.1.1 Yetenek yönetimi kavramı	30
4.2 Yetenek Yönetimi Ve İnovasyon İlişkisi	31
4.2.1 Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ve öz yetenek(Core Competence) ..	32

4.3 Yetenek Yönetiminde Kariyer Yönetimi	33
4.3.1 Yetenek matrisi	34
4.3.2 Eğitim ve geliştirme	34
4.3.3 Çalışanı güçlendirme.....	36
4.4 Yetenek yönetimi Ve örgütsel bağlılık ilişkisi	36
4.4.1 İşletme stratejileri ile uyum.....	37
4.5 Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Etkisi.....	38
4.6 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi.....	39
5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	41
5.1 Araştırma Metodolojisi	41
5.1.1 Araştırmanın amacı	41
5.1.2 Araştırma evreni ve örneklem.....	41
5.1.3 Araştırmanın modeli	42
5.1.4 Veri toplama yöntemi.....	43
5.1.5 Araştırma kısıtları	45
5.1.6 Araştırma soruları	45
5.1.7 Görüşme soruları.....	46
5.1.8 Araştırma yapılan işletmeler hakkında genel bilgiler	46
5.2 Bulgular ve Yorum.....	48
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKLAR	75
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	82

KISALTMALAR

- İK** :İnsan Kaynakları
İKY :İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY :Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
TKY :Toplam Kalite Yönetimi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge3.1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar..	12
Çizelge 3.2: Personeli Güçlendirilmiş Organizasyon ile Geleneksek Organizasyonunun Karşılaştırılması.....	28
Çizelge5.1: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonu ve Sorumlulukları	48
Çizelge 5.2: Yöneticilerin Adaylarda Aradığı Özellikler	50
Çizelge 5.3: Firmaların Yetenekli ve Nitelikli Aday İstihdam Süreçleri	52
Çizelge 5.4: Çalışanların Firmadaki Ortalama Çalışma Süreleri.....	54
Çizelge 5.5: Firmaların Çalışanların Motivasyonlarını Artırmaya Yönelik Çalışmaları	56
Çizelge5.6: Firmaların Çalışanların Eğitimi ve Kendilerini Geliştirilmelerine Yönelik Faaliyetleri	59
Çizelge5.7: Firma Yöneticilerinin Çalışanlardan Beklentileri	62
Çizelge 5.8: Firmaların Çalışanlara Sunduğu Kariyer Geliştirme Olanakarı	64
Çizelge 5.9: Teknolojik Gelişme İle İnsan Kaynakları Sorumlulukları Arasındaki..	66

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Enerji Geçişinin Çerçevesi	4
Şekil 2.2: Türkiye Sera Gazı Emisyonları 1990-2016.....	5
Şekil 2.3: Dünya Ülkeleri Emisyon Miktarı 2008-2011.....	6
Şekil 2.4: Dünya Enerji Tüketimi 1990-2040.....	6
Şekil 3.1: Bürokratik Örgüt Yapısı.....	10
Şekil 3.2: Adhokratik Örgüt Yapısı.....	11
Şekil 3.3: Stratejik Yönetim Modeli.....	18
Şekil 4.1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	29
Şekil 4.2: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....	32
Şekil 4.3: Turkcell Yetenek Matrisi.....	34
Şekil 4.4: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri.....	36
Şekil 4.5: İş Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlanması.....	40
Şekil 5.1: Araştırma Grubuna Ait Eğitim Bilgileri.....	42
Şekil 5.2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimin Uygulanması İle Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması	43

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Modern çalışma hayatı, yıllarca değişen ve gelişen teknoloji, bakış açısı, farklı yaklaşım modelleri ile değişerek şimdiki halini almıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan emek yoğun üretim süreçleri personel yönetimi uygulamalarıyla başlamış ve günümüzde de etkinliğini sürdüren stratejik insan kaynakları süreçleri ile son şeklini almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışma hayatına bambaşka bir bakış açısıyla yaklaşmış ve süreçleri uzun vadeli, geleceğe dönük bir yaklaşımla daha kapsamlı olarak ele almıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı ile doğru işe, doğru kişiyi yerleştirmenin yanında işletmeye, işin gereklerine, örgüte uyumlu ayrıca da kişinin beklentilerinin de işletme amaç ve hedeflerine uyumlu olması esas alınmıştır. Sadece günümüz için değil, rasyonel tahminlerle gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının teminini de kapsamaktadır. Yetenek yönetimi ile işletmeye kazandırılacak olan yetenekli kişilerin tedariki ve istihdamının yanında, işletme içerisinde bulunan mevcut çalışanlarında yeteneklerini belirleyip etkin kullanımı amaçlanmıştır. Bunun sonucunda hem çalışan hem de işletme açısından son derece verimli sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Strateji, stratejik insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi, sürdürülebilirlik.*

TALENT MANAGEMENT APPROACH IN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: AN APPLICATION IN ENERGY SECTOR

ABSTRACT

Modern labour life has evolved with its changing and evolving technology, perspective, and different approach models for many years. The labour intensive production processes that have emerged with the Industrial Revolution have been shaped by the strategic human resources processes that started with personnel management practices and continue to be active today. Strategic human resource management has approached the working life with a totally different perspective and dealt with the processes more extensively.

With talent management approach applied in strategic human resources management, it has been taken as basis that the right job should be operated beside the right person, the necessity of the job, the compatibility with the job, and also the expectations of the person are in line with the goals and objectives of the business. In addition to the provision and employment of talented persons who will be gained to management by talent management, it is aimed to determine their talents and use them effectively in existing employees in the enterprise. As a result of this, highly productive results occurs both in terms of employee and business.

Keywords: Strategy, stratejic human resources management, ability, talent management, sustainability.

1. GİRİŞ

Sanayileşme sürecinin ardından gelişen seri üretim yöntemi, 20. yüzyılın başlarından itibaren dünya ekonomisinin yeni dinamiği haline gelmiştir. Eski tarım toplumları yerini modern sanayi toplumlarına bırakmış ve işçi sınıfı dünyadaki yerini almıştır. Fabrikaların kurulması ile birlikte işçi sınıfının önemi giderek artmış ve bu çalışanların faaliyetlerini içeren personel yönetimi uygulamaları iş hayatına girmiştir.

Personel yönetiminin, II. Dünya Savaşı sonrası başlamış olan yeniden endüstrileşme süreci ile önemi artmaya başlamış, I. Dünya Savaşı sonrasında kurulan istihdam yönetimi bu kavram kapsamında birleştirilmiştir. Bu dönemde personel yöneticiliği bir meslek halini almış, organizasyonlarda personel yöneticileri atanmaya ve daha sonra personel bölümlerinde çeşitli uzmanlar istihdam edilmeye başlanmıştır. Özellikle 1950'li yılların ilk dönemlerinde personel yönetimi daha fazla profesyonel hale gelerek bu ve buna benzer sistemlerin çalışma hayatındaki önemi artmaya başlamıştır (Bingöl, 2016, s.5).

Nitekim personel yönetimi, iş odaklıydı ve çalışanı bir maliyet unsuru olarak görmekteydi. Ancak insan unsurunun örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesindeki rolünü ve önemini ortaya koyan yeni düşünceler ve yaklaşımlar 1970'lerin başlarından itibaren benimsenip uygulanmaya başlanmıştır. Bunun sonunda 1980'lerin başında insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmış ve kısa süre içerisinde örgütlerde uygulanmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkilerine personel yönetimine kıyasla daha kapsamlı ve derin yaklaşmış, iş görenleri sadece maliyet unsuru olarak görmeyip, geleneksel yöntemlerin yanında performans yönetimi, kariyer yönetimi, çalışan memnuniyeti, yetenek yönetimi gibi kavramları da iş hayatına kazandırıp uygulayarak, çalışma ilişkilerine bambaşka bir boyut getirmiştir. Bu uygulamalar 20. yüzyılın sonu itibariyle özellikle büyük ve kurumsal işletmelerde uygulamaya konulmuş ve geliştirilmesine katkı sağlanmıştır. İnsan

kaynakları yönetimi uygulamaları daha sonra bir tercih olmaktan çıkarak ve işletmelerin vazgeçilmez uygulamalarından biri haline gelmiştir.

Yaklaşık olarak iki bin yıldır çok fazla değişim göstermemiş olan organizasyonel yönetim anlayışının, genel olarak emir komuta zincirinden ve kontrol sisteminden sıyrılması 20. Yüzyıl sonralarını bulmuştur (Barutçugil, 2004, s.17).Değişen dünya ve gelişen teknolojiyle birlikte bilgiye ve çalışanlara verilen önem de artmıştır. Nitelikli işgücünü elinde bulunduran işletmeler klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak çalışanların fikirlerine ve isteklerine değer veren katılım merkezli vb. yönetim modellerini uygulamaya koymuşlardır. Günümüz insan kaynakları uygulamaları bu anlayış doğrultusunda şekillenmiştir.

Değişen ve gelişen dünyada belli bir süre sonra insan kaynakları yönetimi bile yetmemeye başlamış ve insan kaynakları yönetimine daha derin bir boyut kazandıran “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik İKY, uzun vadeli belli bir plan ve strateji dahilinde daha esnek, dönüşüme açık ve harekete geçiren bir yapıya sahiptir. Bu strateji içerisinde önemli bir değere sahip yaklaşım ise yetenek yönetimi yaklaşımıdır.

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin işletmeler ve çalışanlar açısından ne derece öneme sahip olduğunu belirtmek esas alınmıştır. Stratejik yönetim, yetenek yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında daha önce yapılan çalışmaların incelendiği tarama modeli esas alınmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde; çalışma ilişkilerine genel bir giriş yapılarak, ikinci bölümde enerji sektörünün güncel durumu hakkında bilgi verilmiş, ana çıkış noktamız olan stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde üçüncü bölümdedurulmuştur. Dördüncü bölümde; yetenek yönetimi ve işletmeler açısından öneminden bahsedilmiş, stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetiminin nasıl uygulandığı üzerinde durularak, son bölümde ise; araştırmanın şekli ve ulaştığımız genel sonuç belirtilmiştir.

2. ENERJİ SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

Tüm dünyada en basit temel ihtiyaçlardan ulaşıma, eğitimden gıdaya yaşamımızın hemen hemen her yerinde enerjiye ihtiyaç duymaktayız. Doğalgaz, kömür, petrol gibi fosil yakıtlar, güneş, rüzgar gibi yenilebilir enerji kaynakları, jeotermal enerji ve nükleer enerji dünyada kullanılan enerji kaynaklarıdır. Bu kaynaklar birçok aktivite esnasında hayatımızı kolaylaştırarak, günlük yaşantımızın bir parçası haline gelmişlerdir.

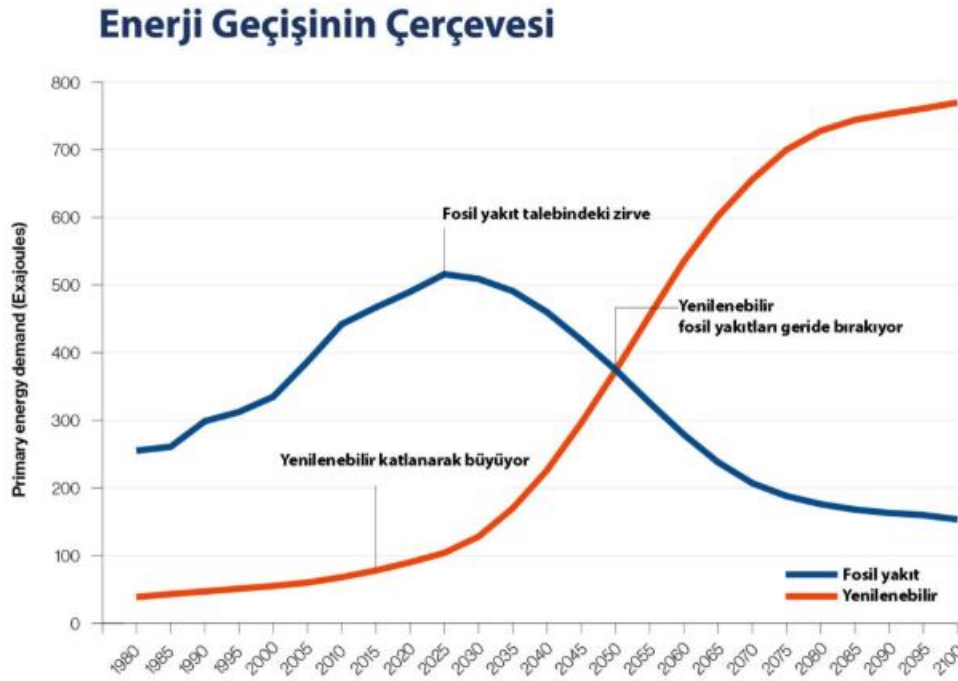
Günümüzde sıkça kullanılan fosil yakıtların sınırlı ve tükenbilir olması, enerjinin gelecek dönemlerde sürdürülebilir kalkınmadaki önemi üzerine etki etmektedir. Dünya enerji tüketim miktarının 2040 yılına doğru %28 artış göstereceği tahmin edilmektedir. Gerçekleşmesi öngörülen bu artışın, daha çok OECD ülkeleri dışında kalan ve gelişmekte olan ülkelere kaynaklanacağı düşünülmektedir. Ekonomik olarak büyümeye çalışan bu ülkelerin enerji tüketimleri aynı oranda yüksektir. Nüfus yoğunluğu yüksek olan Çin ve Hindistan ve OECD kapsamı dışında olan milletlerin tükettikleri enerji miktarı, tüm OECD ülkelerinin tükettikleri toplam enerji miktarında fazladır. Gelecek yıllarda bu tüketimin artması da beklenmektedir (KPMG, 2018, s.3).

2.1 Enerji Sektöründe Güncel Durum ve Rekabet Piyasası

Enerjinin bu kadar değerli olması ile birlikte enerji tüketimi noktasında da dünya birçok problem ile karşı karşıya gelmiştir. Fosil yakıtlar ile ortaya çıkan enerji ile sera gazı etkisi artmakta, atmosferde tutulan karbondioksit miktarı da aynı şekilde artmaktadır. Bu karbondioksit salımı atmosferimizdeki ısı miktarını artırmakta ve dünya küresel ısınma sorunsalı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlara karşı dünya devletleri yenilebilir enerji (güneş, rüzgar, dalga vb.) kaynaklarına yönelik politika geliştirmeye başlamışlardır. Birçok ülke fosil yakıt, nükleer gibi enerji kaynaklarından yenilebilir enerji kaynaklarının kullanımına geçmektedir.

Dünyadaki enerji kaynakları bütün ülkelere aynı oranda dağılmamış durumdadır. Dünyada birtakım ülkeler enerji kaynaklarına sahip üretici konumundayken, bazı ülkeler ise bu enerji kaynaklarını elde etmeye çalışan tüketici konumundadırlar. Enerji ve tercih edilen enerji kaynağı değerlendirilirken kaynağın fiyatı, kaynağın elde edilme kolaylığı, başka ülkelere bağımlılık ve ayrıca çevreye ve sağlığa olan etkileri göz önüne alınmaktadır (Aktaş & Alioğlu, 2012, s.282).

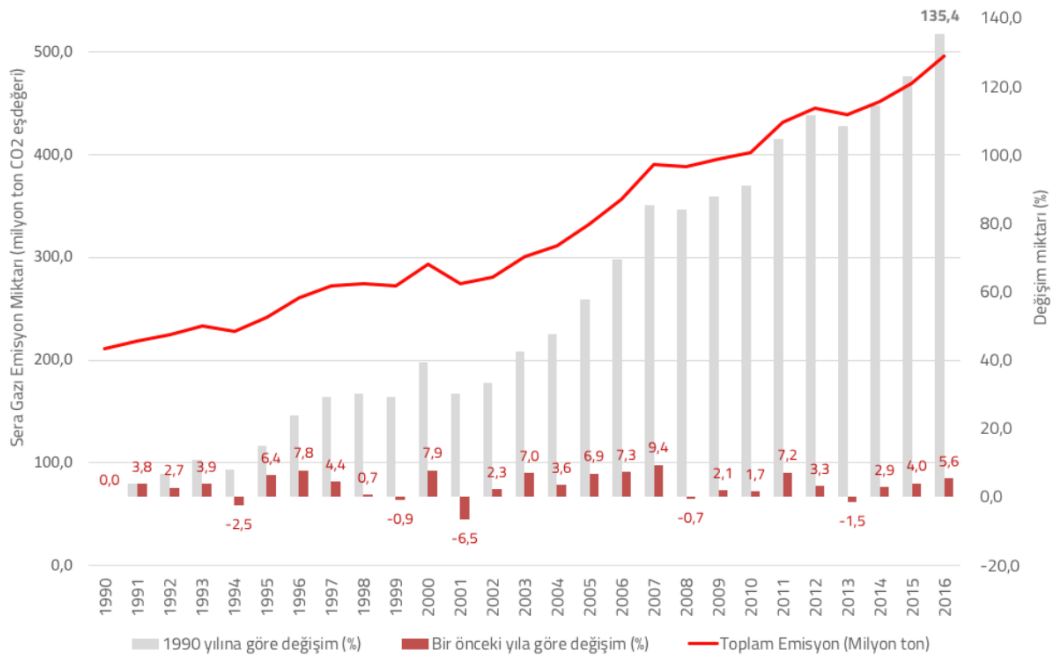
Enerji sektörü, devletlerin kalkınma politika ve stratejileri içinde büyük önem taşıyan stratejik bir alan niteliğindedir. Enerji fiyatlarının dünya enerji talebindeki artışla birlikte sürekli artış göstermesi ve enerji kaynaklarının ise tükenme eğiliminde olması sektörü çok daha önemli hale getirmektedir. Ekonomik ve toplumsal kalkınmanın en önemli bileşenlerinden olan enerji, 70'li yıllardan günümüze tüm dünya ülkelerinin gündemini ağırlıklı olarak yer almakta ve uğrunda savaşlar meydana gelebilmektedir. Bu doğrultuda, ekonomik büyümedeki önemli rolü ile enerji, kalkınma programlarının vazgeçilmez bir unsurudur. Enerji politikaları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, sürdürülebilir kalkınma planlarının bütünleşmiş bir parçasını oluşturmaktadır (İskenderoğlu, Karadeniz, & Ayyıldız, 2015, s.87).



Şekil 2.1: Enerji Geçişinin Çerçevesi

Kaynak: Solarist, 2019, s.1

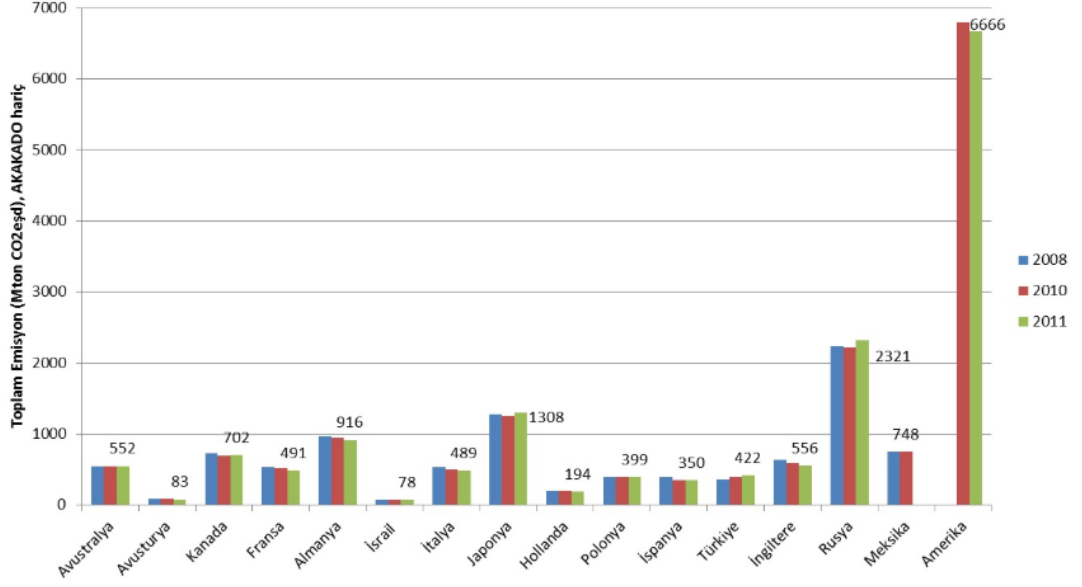
Yenilenebilir enerji kullanımında artış olmasına rağmen, fosil yakıt kaynaklı enerjinin 2040 yılına kadar mevcut konumlarını korumaları ve global enerji tüketiminin %77'sinin yine fosil yakıtlardan kaynaklanacağı tahmin edilmektedir. Bu yakıtlar arasında da en çok büyüyecek olan doğalgaz olması bekleniyor. 2017 rakamlarına göre dünya enerji tüketiminin %33'ü petrol vb. sıvı yakıtlar üzerinden sağlanırken, 2040 yılına ulaşıldığında bu rakamın %31 civarında seyretmesi öngörülüyor. Öngörülen bu rakamın, gelişmekte olan ve OECD ülkeleri dışındaki ülkelerin tüketeceği enerji miktarları baz alındığında umut verici olduğu söylenebilir (KPMG, 2018, s.3).



Şekil 2.2:Türkiye Sera Gazı Emisyonları 1990-2016

Kaynak: İklim Haber, 2019, s.1

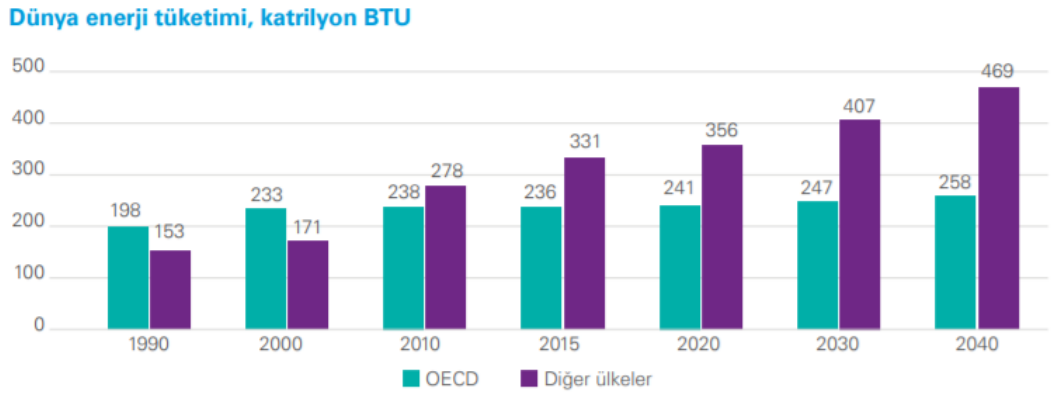
Şekil 2.2'de Türkiye'deki sera gazı emisyonlarının yıllara göre grafiği verilmiştir. 1990 yılından itibaren ele alınan verilerde özellikle sera gazı emisyonunda sürekli artan bir ivme göze çarpmaktadır. Şekil 2.3'te ise 2008-2011 yılına ait bazı dünya ülkelerinin emisyon miktarları verilmiştir. Genel emisyon miktarlarında büyük değişiklik olmamakla birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nin çok büyük oranda karbondioksit salımı yaparak tüm ülkeleri geride bıraktığı görülmektedir. ABD'nin emisyon oranlarının bu denli yüksek olması, enerji tüketiminde daha çok fosil yakıt kaynaklı enerji kullandıklarını ortaya koymaktadır.



Şekil 2.3:Dünya Ülkeleri Emisyon Miktarı 2008-2011

Kaynak: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2019, s.1

Şekil 2.4’te de görüldüğü üzere dünyada enerji tüketimi giderek artmaktadır. Öngörülen tahminlere göre dünyada enerji tüketimi 2040’lı yıllarda 2000’li yıllara nazaran iki kat fazla olacaktır. Enerji tüketimi fosil yakıt kullanımından, yenilenebilir enerji kullanıma geçmezse artacak emisyon miktarı ile küresel ısınma daha da şiddetlenecektir.



Şekil 2.4:Dünya Enerji Tüketimi 1990-2040

Kaynak: KPMG, 2018, s.3

Nükleer enerji tüketimine geldiğimizde ise, 2018-2040 arasında bu enerjinin tüketiminin %50 artacağı tahminler arasındadır. Bu artış ile en çok büyüyen ikinci enerji türü nükleer enerji olacaktır. Enerji tüketiminin artması ile birlikte enerji sektörüne ait arz-talep dengesi ve pazarında değişme gerçekleşecektir.

Özellikle enerji ihtiyacını karşılamak adına ithalat ağırlıklı tüketim yapan ülkelerin, ekonomik bağımsızlığı ciddi oranda etkilenecektir. Günümüzde yaygın ve yoğun olarak kullanılan fosil yakıt rezervlerinin düşmesi, emisyon oranları ile dünya atmosferi ve iklimlerinde oluşan olumsuz tablolar, dünya ülkelerini uyguladıkları enerji politikalarını gözden geçirmeye zorunlu kılmaktadır. Bu noktada sadece doğa dostu yenilenebilir enerji kaynaklarına geçmek değil aynı zamanda enerji tüketiminde bilinci artıracak çözümlere de odaklanmak gerekmektedir (KPMG, 2018, s.3).

2.2 Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerin İnsan Kaynakları Uygulamaları

Enerji sektörü bazında Türkiye’de ve dünyada hizmet veren köklü kuruluşların, insan kaynakları uygulamalarına örnek olarak aşağıdaki firmalar verilebilir:

Türkiye petrol endüstrisinin lideri konumda bulunan Tüpraş firmasının insan kaynakları politikasında; fırsat eşitliği, performansa bağlı değerlendirme, doğru işe doğru aday ve yetkinliklere ve performansa göre ücret politikasına bağlılık esastır. Bu doğrultuda mevcut insan kaynağını devamlı geliştirmek ve rekabette sürdürülebilir üstünlüğü yakalamak temel amaçlarını oluşturmaktadır (Tüpraş, 2019, s.1).

Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir diğer firma Enerjisa’nın insan kaynakları politikası ise: “En yetkin insan kaynağı ile Türkiye’ye değer katma vizyonumuz doğrultusunda insan kaynağı yatırımlarımıza önem veriyor; çalışanlarımızın her alanda sürekli gelişimini destekleyen, işveren markası olarak fark yaratmamızı sağlayan rekabetçi uygulamalar geliştiriyoruz. Büyük Enerjisa takımına katılan arkadaşlarımızın, Enerjisa değerleriyle örtüşen kişisel özelliklere sahip olmasına pozisyonun gerektirdiği teknik ve davranışsal yeterlilik kadar önem veriyoruz.” Özellikle işe alımda fırsat eşitliğini savunana Enerjisa, yetenek yönetimi yaklaşımını kapsayan nitelik ve yeteneklere uygunluğun yanında işletme ve kurum kültürüne uygunluğu da esas almaktadır. Kişilik envanter testleri, yabancı dil sınavları ve değerlendirme merkezleri yapmış olduğu uygulamalara örnektir (Enerjisa, 2019, s.1).

Nurol Enerji A.Ş.'nin insan kaynakları politikası; “Nurol Enerji A.Ş. olarak, halen bizimle çalışan ve bizimle çalışmayı isteyen arkadaşlarımız sahip oldukları güncel çağdaş bilgilerle donanımlı, dinamik ve yaratıcı özelliklerini dikkate alarak geleceklerini beklentilerine göre şekillendirirken yürütmekte oldukları görevlerde başarılarını ve verimlerini arttırıcı eğitim fırsatları ve imkanları yaratmak ilk ve temel yaklaşımımızdır. Şirketimiz insan odaklı yönetim anlayışı içerisinde, çalışanlarımıza verdiğimiz eğitimle birlikte, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleri, işlerinde ilerleme ve üst düzeylere gelme istekleri dikkate alınarak kariyer planlarına yön vermektedir. Bununla çalışanlarımızın iş doyumunu, şirkete bağlılığını ve şirket içi hareketliliğini sağlamaktayız. Kritik görevlere yapılan atamalar için çalışanlarımızın iş başarısı, performans düzeyi ve bulunduğu grup içinde yapılan yetkinlik bazlı seçmeye dayalı ölçütler esas alınmaktadır. Performans yönetim sistemiyle belirlenen eğitim ile desteklenen çalışanlarımızı geleceğe iyi birer yönetici adayı olmak üzere hazırlamaktayız.” (Nurol Enerji A.Ş., 2019, s.1).

Shell'de İnsan Kaynakları uygulamaları çok boyutlu bir disiplin şeklinde uygulanmaktadır. İK; değişim yönetimine destek sağlar, ekip gelişimi programları oluşturur ve uygular, personel planlaması projelerine liderlik eder ve örgüt içinde çeşitliliği, kapsayıcılığı teşvikte bulunur. İK, enerji sektöründe uluslararası bir ortamda çalışma ve tatmin edici bir kariyere başlama şansı sunar. İş süreçlerimizi ve sistemleri öğrenirken iş başında eğitimlerden faydalanacak ve farklı deneyimlere sahip profesyonellerden oluşan iletişim ağına erişim hakkına sahip olabilmektedir. Standartların dışında düşünmenize yardımcı olacak bir düşünce tarzına sahip olacak ve işle ilgili karmaşık sorunları ele alacak ekipler istihdam etmektedir. (Royal Dutch Shell, 2019, s.1).

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1 Klasik Personel Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

3.1.1 Sanayi devrimi sonrası endüstri ilişkileri ve personel yönetimi

Çalışan bir grubun yönetilmesi, yönlendirilmesi, denetlenmesi vb. uygulamalar çağlar boyunca süregelmiş ve uygulanmıştır. Tarım toplumlarında toprak sahibi krallar, beyler topraklarını işlemeleri için köylüleri veya köleleri kullanmış, yaptıkları işin gereklerini yerine getirip getirmediği kontrol edilmiş ve uygun gördüklerinde de cezalandırmaktan kaçınmamışlardır. Zamanla yüzyıllar geçmiş, fakat emek yoğun üretim hep var olmuştur.

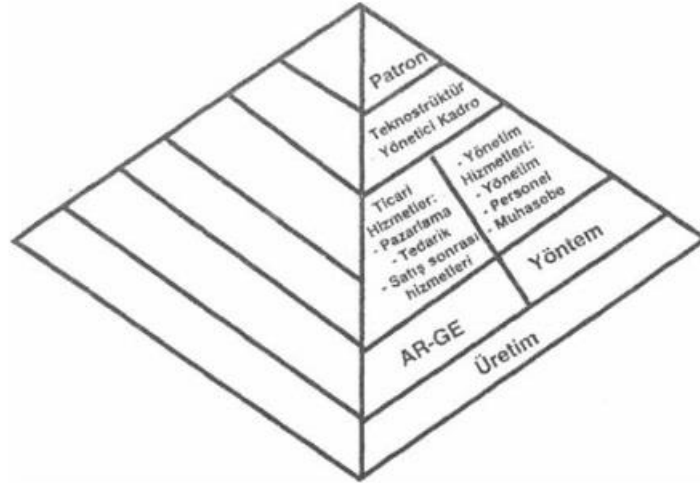
Sanayi Devrimi ile birlikte makineleşme başlamış, emek yoğun üretim yerini aşamalı olarak makineleşmeye bırakmıştır. İnsanlar tarlalarda çalışmak yerine fabrikalarda çalışmaya başlayarak, günümüz çalışma hayatının temellerini atmışlardır. İşçi sınıfının doğuşu ve personel yönetimi uygulamaları bu süreçlerle birlikte ortaya çıkmıştır. Çalışan insanların ücret hesaplamaları, çalışma süreleri ve şartları, ilk performans değerlendirme uygulamaları bu dönemle hayata getirilmiştir.

İlk insan kaynakları çalışmaları Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkmış ve çalışan için yapılan uygulamalarla gelişmeye başlamıştır. Endüstriyel atölyelerde ve fabrikalarda, bulunan makineleri kullanmak için çok fazla personele ve bu personellerin çalışmalarını, eğitilmelerini ve diğer beşeri sorunlarını yönetecek yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur (Şimşek & Öge, 2009, s.3).

20. yüzyılın başlarında uygulanan personel yönetimi mantığında işçi birer maliyet unsuru olarak görülmüş, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, çalışana yatırım yapılması vb. uygulamalar yöneticilerin çoğuna anlamsız gelmekteydi. Çocuk ve kadın işçi çalıştırılması, uzun ve ağır çalışma süreleri, sosyal hakların yeteri kadar olmaması bu dönemin belirgin sorunları arasındadır (Barutçugil, 2004, s.20-21).

Sanayinin artan gelişimi ve işgücünün artması ile çalışma yaşamında da farklı oluşumlar yerini almaya başlamıştır. İlk olarak işgörenlerin haklarını korumak, uygun çalışma şartlarını sağlamak için kurulan sendikalar zamanla faaliyetlerini daha da arttırmış, çalışanların temsil gücü haline gelmiştir. Sendikalar, işverenlerle ilk olarak görüşmelerle, görüşmelerin olumsuz sonuçlanması gibi durumlarda da grev vb. yasal haklarını kullanarak iş bırakma eylemleriyle taleplerini işverenlere kabul ettirmeye çalışmıştır. Bu bağlamda sendikalar işçi ile işveren arasında iletişimi sağlayan bir kurum haline gelmiştir. İş çeşitliliğinin artmasıyla farklı iş gruplarında faaliyet gösteren sendika sayısında da artış gerçekleşmiştir.

Bir işin verimli olabilmesi için gerek çalışanlar arası gerekse kurumlar arası sağlıklı bir iletişime gereksinim vardır. Klasik personel yönetimi modelinin en büyük eksiklerinden biri yöneticiler ile çalışanlar arasında ve çalışan birimler arasında güçlü bir iletişimin olmamasıydı. Aynı firmada birbirlerinden habersiz bir şekilde çalışan işçiler birçok sorunla karşı karşıya kalması mümkündür. Bürokrasinin ve hiyerarşinin egemen olduğu kontrolcü sistem ile taleplerin üst makamlara sağlıklı bir şekilde gitmesi zor olduğundan birçok noktada problemlerin çözümü sağlanamamaktaydı.

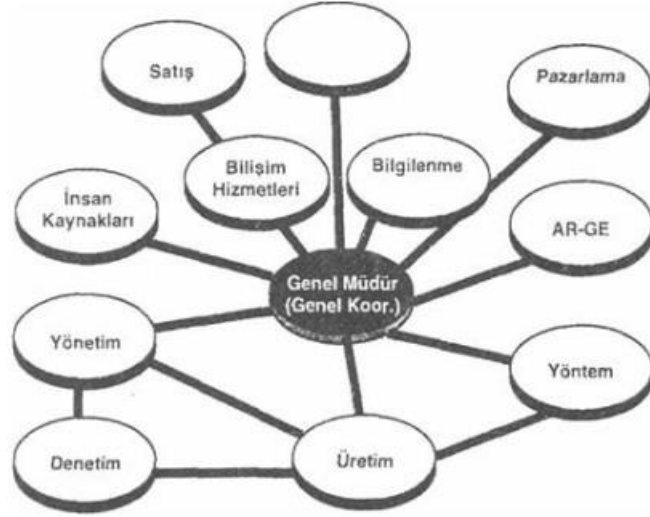


Şekil 3.1:Bürokratik Örgüt Yapısı

Kaynak: Çınar, 2017, s.2

Şekil 3.1’de görülen bürokratik örgüt yapısı 20. yüzyıl personel yönetim modelinde sıkça kullanılmaktaydı. İnsan kaynakları yönetimi modelinin uygulanmaya başlamasıyla, bu bürokratik piramit yerine daha katılımcı daha

etkin verimliliği esas alan adhokratik yapı iş hayatında yerini almaya başlamıştır. Şekil 3.2’de önceki yapıya göre hiyerarşik süreç azalmış, birbirleri ile etkin iletişim sağlayabilen yatay bir yapı benimsenmiştir.



Şekil 3.2: Adhokratik Örgüt Yapısı

Kaynak: Çınar, 2017, s.2

İletişimin insan ilişkilerinde temel dinamiklerden biri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetiminin mevcut süreç içinde bu yapıya geçmesi ile organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamanın önemli bir adımı olarak görmek mümkündür.

3.1.2 Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş

Zamanla teknolojinin gelişmesi, küreselleşmenin artması, gerek işgören gerekse işverenlerin beklentilerinin değişmesiyle birlikte klasik personel yönetimi uygulamaları yetersiz gelmeye başlamış, gelecek stratejilerinin düşünülmesiyle insan odaklı çalışma anlayışı gelişmeye başlamıştır (Barutçugil, 2004, s.31-33). Bu doğrultuda personel yönetimi yerini daha kapsamlı daha fazla insan odaklı olan insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Digital çağın başlamasıyla birlikte bilgiye erişim kolaylaşmış, insanlar her alanda kendini geliştirmeye ve yeni birtakım bilgilere daha kolay erişerek beklentilerini de o doğrultuda arttırmaya başlamışlardır. Sosyolojik bir canlı olan insanın çalışması sadece para için değil zihinsel ve ruhsal birtakım ihtiyaçlarını da karşılamak içindir. Bu nedenle insana değer veren, insanı ön plana çıkaran yönetim biçimine geçmek kaçınılmaz olmuştur.

Çizelge3.1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

BOYUT	PERSONEL YÖNETİMİ	İKY
Örgüt Havası	Genellikle ılık ilişkiler bireysel, hiyerarşik katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik, katılımcı
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, açık, çok yönlü
Personel Seçimi	Adama göre iş	İşe göre adam
Verimlilik Ölçütü	Performans	Performans geri bildirimi ile ulaşılabilecek başarı
İş Dizaynı	İş bölümü	Takım çalışması
Eğitim ve Geliştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz işbaşında ve iş dışı eğitim
İnsana Bakış Açısı	İnsana üretim açısından bakar	İnsana insan kaynağının yönetimi açısından bakar
Bireyin Yaşamını Algılaması	Bireyin yaşamı parçalıdır (iş yaşamı ve özel yaşamı)	Yaşam bir bütündür, iş bu yaşamın bir parçasıdır
Hizmet Anlayışı ve Hedefi	İnsan örgüt içindir	Örgüt insan içindir
Güdüleme Araçları	Maddi ödül yoğunluklu güdüleme	Manevi ödül yoğunluklu güdüleme
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önemeye yönelik
Yönetim Biçimi	Tek yönlü ve yaptırımcı yönetim (Klasik Yönetim)	Katılımcı ve işbirliği anlayışına dayalı yönetim (Çağdaş Yönetim)
Vizyon/Misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere yönelir	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır
Yetki-Sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir
Yapısal Model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
Bireyin İşe Yaklaşımı	İşi geçimine bir araç olarak görür	Birey, işin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır
İlgi Alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim Niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli	Çevreyi izleyerek hızlı değişim
Birincil Hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal refah

Kaynak: Çağın İnsan Kaynakları, 2018, s.1

Çizelge 3.1’de personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklara değinilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi çağdaş İKY’nin birçok açıdan

personel yönetimine göre daha kapsamlı daha insan odaklı olduğunu gözlemleyebiliriz. Hem örgüt hem de bireyin ihtiyaçlarını karşılamada İKY, personel yönetimine nazaran daha faydalı görünmektedir. Özellikle pro-aktif ve olaylara daha yapıcı yaklaşımı ile İKY iş refahının sağlanması adına önemli bir bileşen olduğunu kanıtlamıştır.

3.1.3 İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi

Sanayi devrimi sonrası işgücünde uzmanlaşma olgusunun yükselmesi ve teknolojik gelişmelerin artması ile birlikte iş yaşamında insan kaynakları yönetimi oluşmaya başlamıştır (Ertürk, 2011, s.1-2). 1980'lerden sonra önem kazanmaya başlayan İKY günümüzde her kurumun vazgeçilmez unsurları arasındaki yerini korumaktadır. İKY; işe alım ve ücretlendirme dışında, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık, motivasyon, kurum kültürü vb. konuları faaliyet alanı içine almıştır. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

Barutçugil'e göre İKY (2004, s.32-33); "Bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlamak mümkündür."

Ertürk'e göre İKY(2011, s.5); "İş yaşamının tüm süreçlerinde görev alan doğru sayıda işgörenin planlanmasından başlayarak işe alma, işe alıştırma, eğitim, kariyer planlaması ve yönetimi, çalışma ilişkilerinin yönetimi vb. etkinlikleri kavrayan bir yönetim işlevidir."

Armstrong (2007, s.2-5) İKY'yi "Bir kurumun en değerli varlıkları olan insanların, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için stratejik bir biçimde yönetilmesini içeren yaklaşım olarak tanımlamaktadır."

Küreselleşmenin artması ve gelişmesiyle birlikte dünya küresel bir pazar haline almış, işletmeler sadece kendi çevreleri ile sınırlı kalmamış, dünyanın dört bir yanındaki tüketicilere ürünlerini ulaştırmayı başarmıştır. Pazarın bu denli büyümesi rekabet olgusunu yoğun biçimde işletmelerin stratejik unsurları arasına yerleştirmiştir. Rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler nitelikli işgücünü elinde tutmayı amaçlayarak; kariyer, motivasyon, ödül gibi yeni yöntemleri yönetim uygulamaları arasına alarak İKY çekirdeğini oluşturmaya başlamıştır (Akar, 2013, s.74).

Günümüzde artan rekabet ortamında, örgütler birbirlerine üstünlük sağlayabilmek için insan kaynakları uygulamalarına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içindeki birimler görevlerini ne kadar iyi bir şekilde yerine getirirse örgütün verimliliği ve örgüt çıktılarının kalitesi de aynı ölçüde artacaktır (Bingöl, 2016, s.5-6). Özellikle işe alımlarda her örgütün ihtiyacı olan nitelikli, gelişime açık, kaliteli kişilerin örgüte kazandırılması ile sağlanan katma değer örgütün sürdürülebilirliğini sağlamasında etkili olacaktır. Geçmişten günümüze değişim gösteren ve göstermeye devam eden insan kaynakları, aldığı sorumluluklarla örgütün stratejik konumunda bulunan bir bölüm halini almıştır.

Çağdaş insan kaynakları yönetiminde çalışan istek ve taleplerine sessiz kalmamak da büyük önem taşımakta, personelden alınan geribildirimler ve talepler işletmenin hem çalışan tercihlerine değer verdiğini göstererek çalışan bağlılığını arttırmakta, hem de çalışanlardan alınan bilgilerle, işletmenin geleceği ile ilgili daha sağlıklı kararlar almada katkı sağlamaktadır. Bu şekilde katılım merkezli bir yönetim uygulayan işletmelerde verimlilik pozitif yönde bir ivme sağlayabilmektedir.

İKY, insan davranışlarını ele alan sosyolojik unsurları da barındırmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan, gerek çevresinden gerekse kendinden kaynaklı yaşadığı problemlere çare arayarak mevcut problemlerin üstesinden gelmeye çalışır. İnsanların yaşadıkları birtakım sorunlar (ruhsal ya da fiziksel) iş yaşamındaki performansını ciddi ölçüde etkileyebilir. Çağdaş insan kaynakları yöneticileri bu gibi durumların varlığını göz önünde bulundurarak, İKY uygulamalarını çeşitlendirmektedir. İKY uygulamaları arasında bulunan motivasyon artırma ve verimlilik çalışmaları ile kişinin performansının üst düzeye çıkarılması amaçlanarak, aynı zamanda kişinin yaşadığı sorunlardan da kurtulmasına katkıda bulunabilmek mümkündür.

3.1.4 İnsan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısı

İnsan kaynakları uygulamaları günümüzde işletmelerde sürdürülebilirliği sağlamada güçlü bir araç konumuna yükselmiştir. Özellikle kurumsal yapıya sahip işletmelerin, çağdaş insan kaynakları uygulamalarına önem vererek, gerekli yatırımları bu yönde yaptığı görülmektedir. Kazan-kazan politikası

içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler bu sayede maksimum verimliliği hedefleyerek piyasada içindeki varlıklarını korumaktadırlar.

İKY'nin artan önemi, onun zamanla organizasyonlar için artık stratejik bir birim olmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. İnsan kaynakları, bu stratejik pozisyon doğrultusunda sadece belirli alanda destek hizmeti veren bir birim olmaktan çıkmış, örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini tüm çalışanlara benimseterek, örgüt amaçları ile kişi amaçlarını birleştiren stratejik bir birim niteliği kazanmıştır (Barutçugil, 2004, s.56-57). Bu noktada insan kaynakları; harekete geçiren, fikir üretip yön veren, yenilikçi, değişime açık olmaktan çok, değişimin lideri bir konumda faaliyet yürüten bir birim olmak zorundadır. İnsan kaynakları profesyonelleri ise; değişimin tam anlamıyla lideri, stratejik yönetim, psikoloji ve mühendislik alanlarında da bilgi birikimine sahip bir durumda olmalıdır (Bingöl, 2016, s.12-13). İnsan kaynakları çalışanları ise; işletmeyi ve süreçlerini çok iyi tanımalı, bu doğrultuda kendi uygulamalarını geliştirmeli ve işletme ihtiyaçlarını kısa, orta ve uzun vadede tespit edip, çalışmalarına da bu doğrultuda yön vermelidir. Artan rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları birimine şirket yönetimi için bir stratejik ortak gözüyle bakmak mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimine stratejik boyut kazandıran en önemli etmenlerden biri de sürekli değişen ve gelişen teknolojidir. Teknolojik değişimi göremeyen işletmeler zamanla pazardaki yerini koruyamayıp yok olma tehlikesiyle yüz yüze kalabilir. Bu yok oluşu engelleyebilecek kişiler ise; gelişimi amaç edinmiş, kendini güncelleyen, yeni bir takım bilgiler ile işletmeye katma değer sağlayabilecek çalışanlardır. Bu çalışanların temini, eğitimi ve geliştirilmesi, elde tutulması vb. politikaların uygulayıcısı da işletmelerin insan kaynakları birimidir.

Barutçugil'e(2004, s.58-60) İKY'nin stratejik bir birim olarak benimsenmesi ve uygulamalarının hayata geçebilmesi için aşağıdaki adımların tamamlanması gerekmektedir:

- Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi,
- Stratejik planların ve/veya senaryoların uygulamaya taşınması,
- Stratejik konumlandırma

- Kritik insan kaynakları konularının belirlenmesi
- İKY stratejilerinin uygulanması.

3.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

3.2.1 Strateji kavramı

Strateji, köken olarak Yunanca'daki "başkomutan" anlamında kullanılan "strategus" sözcüğünden gelmektedir. Bu kelime ise ordu anlamına gelen "stratos" ve yönetmek anlamına gelen "agein" kelimelerinin birleşmesiyle meydana gelmiştir(Bratton ve Gold, 1999 akt. Bayat, 2008, s.69). Strateji, kelime olarak ise; sevk etme, yöneltme, gütmeye anlamlarını taşımakta olup, işletme ve yönetim alanında; bir hedef, bir amaç veya nihai sonuç değil, sonuca götürecek uzun dönemli bir plan ve yol haritasıdır. Belirlenen bu yol haritalarına göre hareket edilerek istenilen amaca ulaşılmaya çalışılır. Strateji, riskleri ve avantajları önceden görüp buna göre gerekli adımların atılmasını planlayan pro-aktif bir yaklaşımdır (Ülgen & Mirze, 2013, s.35-36).

Stratejide öncelik hedefin belirlenmesidir. Ardından belirlenen hedefe yönelik doğru stratejinin uygulanması gerekir. Sonuca ulaşmak için de belirlenen strateji, akılcı ve bilimsel ilkelere dayanan iyi politikalarla desteklenmelidir (Marşap, 2017, s.6). Hedefler belirlenip, strateji oluşturulduktan sonra, nihai amaca ulaşmak için de bu stratejinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada karşımıza "Stratejik Yönetim" kavramı çıkmaktadır.

3.2.2 Stratejik yönetim kavramı

Stratejik yönetim, eldeki kaynakların doğru ve etkin şekilde kullanılmasını içeren uzun vadeli bir süreci kapsar. Piyasadaki rakiplere üstünlük sağlamak ve örgüt devamlılığını başarmak için stratejik yönetim politikalarının uygulanması gerekmektedir. Bu politikalar belli bir plan dahilinde uzun dönemli olarak gerçekleştirilir.

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarının değerlendirilerek kontrol edilmesine yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Ayrıca stratejik yönetim, işletmelerin strateji belirlemede izlediği tüm aşamaları içeren bir karar alma süreci olarak da tanımlanmaktadır

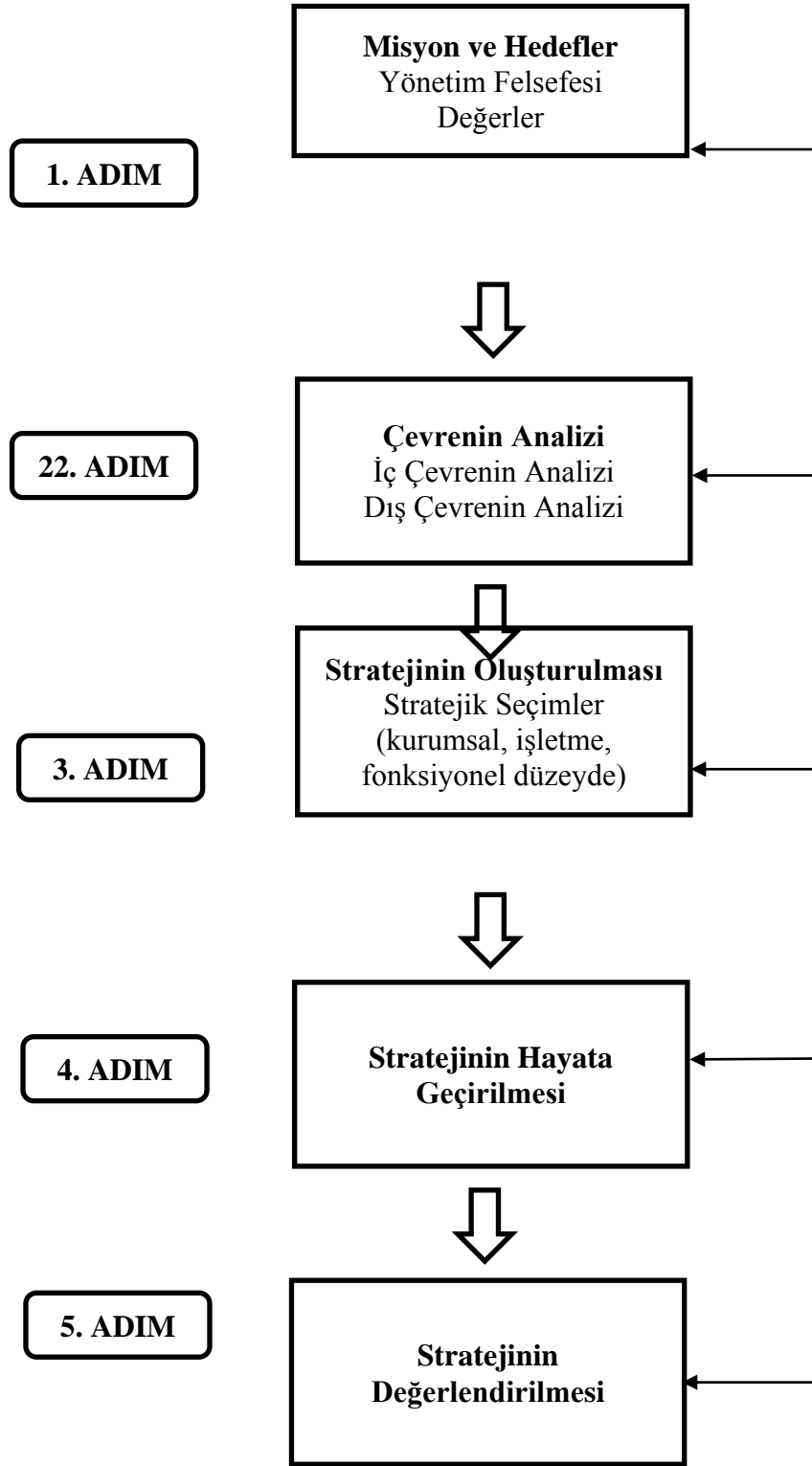
(Köse, 2007, s.61). Modernist görüş bağlamında stratejik yönetim; eldeki kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile işletmenin devamlılığını sağlayıp, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanmasını amaçlayan uzun dönemli faaliyetler bütünüdür (Ülgen & Mirze, 2013, s.23-28).

Stratejik yönetim, geleceğe yönelik vizyon oluşturulması, organizasyonun bu vizyona ulaşması için ihtiyacı olan misyonu içerir. Örgütün nihai amacına ulaşabilmesi adına organizasyondaki tüm çalışanlar için ortak değerler olan bu vizyon ve misyona uymaları gerekmektedir. İstenilen başarıya ulaşmak için sadece vizyon ve misyon yeterli değildir. Bu vizyon ve misyon bağlamında belirli, planlı bir stratejinin oluşturulması da şarttır (Aktan, 2008, s.6-7).

Stratejik yönetimin, uygulanabilmesi beş adımın gerçekleşmesine bağlıdır (Bratton ve Gold, 1999 akt. Bayat, 2008, s.72-73). Bu beş adım:

- 1) Misyon, hedef ve değerlerin belirlenmesi,
- 2) Çevre analizi,
- 3) Stratejinin oluşturulması,
- 4) Stratejinin hayata geçirilmesi,
- 5) Stratejinin değerlendirilmesi.

Birinci adımda örgüt tanınmalı ve beklentiler belirlenmeli, ikinci adımda işletmeye etki edecek olan iç ve dış çevre etmenleri iyi bir şekilde analiz edilerek, risk ve fırsatlar değerlendirilmelidir. Üçüncü adımda, yapılması gereken analizleri tamamlayarak, örgütü hedeflerine ulaştıracak stratejiler oluşturulmalı, dördüncü adımda oluşturulan bu stratejiler hayata geçirilmelidir. Son olarak ise; uygulanan stratejilerden ne ölçüde performans alındığının belirlendiği stratejinin değerlendirilmesi aşaması gerçekleşmektedir (Bratton ve Gold, 1999 akt. Bayat, 2008, s.70). Şekil 3.3'de bu stratejik yönetim aşamalarının süreçlerini görmekteyiz:



Şekil 3.3:Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak : Bratton ve Gold, 1999 akt. Bayat, 2008, s.71)

3.2.3 Stratejik insan kaynakları yönetimi

Stratejik İKY, bir örgütün gelecekte olmak istediği yöne göre insan kaynaklarının stratejik yönetimine ilişkin geniş bakış açısına sahip bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan bağlılığı, kalite, değerler, kaynakların gelecekteki ihtiyaçlara göre belirleme gibi geniş kapsamlı konularla ve uzun dönemli beşeri sorunlarla ilgilidir. Ayrıca tedarik, seçme ve yerleştirme, eğitim, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları faaliyetleriyle işletmenin stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında insan kaynakları işlevini stratejik bir ortak olarak kabul etmeyi ifade etmektedir. Aynı zamanda stratejik insan kaynakları, organizasyonların amaçları ve hedefleri doğrultusunda stratejilerini başarıyla uygulamasında önemli bir role sahiptir (Bingöl, 2016, s.13).

Stratejik İKY; uzun vadeli bir planlama kullanarak, bir taraftan işletmelerin iş görenlerinin gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasını sağlarken, diğer taraftan da işletmenin gereksinimlerinin daha iyi bir şekilde karşılanmasını sağlar. Bu bakış açısı, işe alım süreçleri, eğitim planları, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve diğer tüm insan kaynakları süreçlerini etkilemiştir. İş görenlerin gereksinimlerini karşılama çabası gösteren işletmeler, performansı ve verimliliği destekleyen bir yapı oluşturabilirler. Stratejik İKY yaklaşımı ile iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması için kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmak, yetenekli çalışanların işletmede kalma olasılığını arttıracaktır.

Stratejik İKY'yi geleneksel İKY'den ayıran en önemli özellik uzun dönemli stratejik bir bakış açısına sahip olmasıdır. Geleneksel İKY kısa dönemli planlar içerirken, stratejik İKY ihtiyaca göre kısa, orta ve uzun dönemli kapsamlı planlar içerir. Geleneksel İKY işlemci, değişim takipçisi ve savunucu iken, stratejik İKY hızlı, proaktif ve harekete geçiren bir yapıya sahiptir. Stratejik İKY, sadece iş gören-işveren ilişkileri bağlamında hareket etmez. Bunun yanında iç ve dış müşterilerle ortaklık bağlamında hareket eder.

Günümüzde stratejik insan kaynaklarının uygulama alanı sadece iş gören ile işveren arasında olmaktan çıkmış ve işletmelerin tüm alanlarında faaliyet göstermeye başlamıştır. İşletme marka değerinin yükseltilmesi, işlemin gelecekteki varlığı, piyasadaki rekabet üstünlüğü gibi kavramları da kapsayan

daha geniş bir bakış açısına sahip bir uygulamaya dönüşmüştür. Temel prensipte işletmenin bütün ihtiyacını anlamayı ve bu doğrultuda stratejiler geliştirerek uygulamayı amaç edinerek, insan kaynakları faaliyetlerinin her birini birbirinden ayrı düşünmeden sürekli geliştirerek uygulanması sağlanmalıdır.

SİKY'nin stratejik uyum kapsamında iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar; dışsal(dikey) uyum ve içsel(yatay) uyum kavramlarıdır. **Dışsal (dikey) uyum;** insan kaynakları stratejileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumu içermektedir. Bu modelde insan kaynakları stratejileri işletmenin hedef ve ihtiyaçları ile uyumlu olmalıdır. Rekabet stratejileri oluşturulurken işletmenin günümüzde ve gelecekteki insan kaynağı kapasitesinin belirlenmesi gerekmektedir. Rekabette üstünlük sağlamak için taklit edilmesi zor kaynaklar sağlayarak rekabetçi değer oluşturulmalıdır. **İçsel (yatay) uyum** ise; insan kaynakları politika ve uygulamalarının birbiri ile uyumlu ve birbirini destekleyici olması gerektiği üzerinde durur. Bu modele yatay uyum da denilmektedir. Tüm insan kaynakları faaliyetleri, birbiri ile bağlantılı ve stratejik ihtiyaçlarını bilerek yürütülmelidir. İKY uygulamaları, işletme hedef ve ihtiyaçları ile uyumlu iken; kendi faaliyetleri arasında eşgüdümü tam olarak sağlayamıyorsa SİKY'de bahsetmek mümkün olmayacaktır (Bingöl, 2016, s.14-18).

İnsan kaynakları süreçlerini geliştirmek isteyen işletme, mevcut İK süreçlerini gözden geçirmeli ve işletmeye en çok yarar sağlayacak bir yapıyı işletme bünyesine kazandırmak zorundadır. İK uygulamaları arasında uzun zaman alan ve çalışanların yoğun mesai yapmasını gerekli kılan, genellikle rutin olarak ilerleyen; bordro uygulamaları, personel devam kontrol takibi, sigorta uygulamaları gibi süreçlerin, daha gelişmiş ve işletmeye uygun, kullanımı pratik yazılımlarla gerçekleştirilmesi ile insan kaynakları yönetimine stratejik boyut kazandıracak olan diğer süreçlere (kariyer ve yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme, verimlilik ve motivasyon çalışmaları vb.) ayrılacak olan zaman artırılabilir. Günümüz işletmeleri bu ve buna benzer süreçleri genellikle dış kaynak (outsorce) kullanarak gerçekleştirmektedir (Barutçugil, 2004, s.65).Böylece rekabette üstünlük, sürdürülebilirliğin sağlanması, çalışan memnuniyetinin artırılması vb. süreçlerin geliştirilmesine ağırlık verilerek,

işletme ve çalışan gereksinimlerinde üst düzey verimliliğin sağlanması mümkündür.

3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Gelişen Teknoloji İlişkisi

Bir organizasyon içinde ürün, hizmet vb. bir değer yaratmak üzere oluşturulan birimlerin içinde şüphesiz en yaratıcı, en değişken ve en değerli unsur insandır. Tüm bu kaynakların kullanımı ile ürün yahut hizmet oluşturmak insanların akılcı ve yaratıcı gücü ile mümkün olabilir. Teknolojinin gelişmesi yetenekli, nitelikli insanların başarıları ile gerçekleşebilmektedir. Bu sebeple nitelikli işgücünün bir araya getirilmesi, koordine ve verimli şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi örgütlerin rekabetçi üstünlükte sürdürebilir bir başarı yakalamaları, stratejik amaçlarını gerçekleştirmelerinden geçmektedir. Gelişen teknoloji, çalışanların süreç ve beceri eğitimlerine olan gereksinimleri artırmakta, yöneticiler için daha kapsamlı kavramsal yetkinliklere sahip olmalarını ve geliştirmelerini mecbur kılmaktadır (Barutçugil, 2004, s.73-78).

Küreselleşmenin artması ve teknolojinin durmaksızın gelişme göstermesi, işletmeler ve çalışanlar için birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Bu teknolojik ivmelenme ile bilgiye erişim kolaylaşmış, insanlar aradıkları bilgilere daha kolay ve hızlı ulaşmaya başlayarak, gelişimlerini hızlandırmışlardır.

Dünya, günümüzde yaşanan teknolojik değişimlerin daha önce hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde gerçekleştiğini görmektedir. Bu teknolojik değişimle birlikte artan insan kaynakları teknolojisinin gelişimi, İK profesyonelleri için yeni roller yarattı, fakat aynı zamanda teknolojiyi takip etmeleri için onlara ilave baskılar getirdi. ABD’de bulunan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından yapılan bir araştırmaya göre, İK uygulamalarının hizmet bazında sunulması ve kullanılması için teknolojinin yaygın olarak kullanılması gerekmektedir. Şirketler insan kaynakları idari fonksiyonlarının çoğunu veya tamamını otomatize ediyorlar. İK teknolojisi araştırmacısı IDC'ye göre, ABD şirketleri tarafından işgücü optimizasyonu ve diğer işe alım otomasyonu hizmetleri için yapılan harcamaların 2004 yılından sonra ciddi oranda arttığı tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer araştırmaya göre, İK teknolojisinin kullanımı işletme gelirinin büyümesi üzerinde de ölçülebilir bir etkiye sahiptir (Mondy, 2007, s.9).

3.3.1 E-İnsan kaynakları yönetimi

Dijital sistemlerin her kesime nüfuz ettiği 21. Yüzyılda, insan kaynakları bileşenlerinin de neredeyse tamamının web ortamında olduğu bilinmektedir. Özellikle işe alım uygulamalarının büyük kısmı bu sanal ortamdan yürütülmektedir. Bunun sağladığı faydaları; bürokratik süreçlerin düşürülmesi, maliyet ve zaman tasarrufu, vb. süreçlerde daha hızlı erişim imkanı olarak sıralamak mümkündür. İşletme içi iletişimin daha iyi sağlandığı web ve intranet sistemlerinin kullanımı ve çalışan personeller için işletme içi veri tabanı oluşturulması ile insan kaynakları yönetimi artık dijital bir boyut kazanmıştır (Çetin Güler, 2006, s.19).

3.3.2 Stratejik insan kaynakları yönetiminde değişim mühendisliği (Re-Engeneering)

Değişim mühendisliği, örgütlerin uyguladığı iş süreçlerinin örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde temelden değiştirilmesi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda insan kaynakları stratejileri ile işletme stratejilerinin uyumu başarıyı getirecek faktörlerdendir. Bir diğer sağladığı fayda ise bilgi teknolojinin etkin kullanımını sağlayarak iş takımlarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. İş takımlarının oluşturulması ile yönetsel sorumluluklar tüm ekip üyeleri arasında paylaşılabilir. Uygulamanın hayata geçirilmesinin bir sonucu olarak işletme yapısı içindeki işlerin yatay ve dikey bazda yalınlaştırılması, kendi kendini yönetebilen iş takımlarının yaratılması, tüm dikkatleri liderlik, örgüt kültürü ile İK'nın kritik rolü üzerine toplamaktadır (Şimşek & Öge, 2009, s.50).

Değişim mühendisliği ile işletmelerde maliyetlerin azalması, etkin zaman yönetimi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve çalışanlar içinde yaratıcı bireylerin ortaya çıkması sağlanabilir. Bunu sağlayan işletmeler rakiplerine karşı büyük bir avantaj elde etmiş olurlar (Ülgen & Mirze, 2013, s.271-272). İşletme dinamiklerine uyumlu çalışma sistemi karar alma sürecini de hızlandıracaktır. Böylelikle işletmenin hareketlerini zorlaştıran bürokratik süreçlerin de azalması sağlanabilmektedir. Çalışanların yeni süreç ve uygulamalar için fikiri ve önerileri ile yönetime katılımları da sağlanmış olacaktır.

3.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilir Rekabet

Bir işletmenin temel amacı; karını maksimize edip, varoluşunu sürekli kılmaktır. Bunu başarabilmenin yolu da mevcut rakiplere karşı üstünlük kurmaktan geçer. Özellikle serbest piyasa ekonomisinin egemen olduğu küresel pazarda bunu başarmak için, işletmeler belirli stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Gerçekçi tahmin ve hedefler içeren stratejileri örgütteki tüm çalışanlara benimsetmeyi ve uygulatmayı başaran işletmeler bu sayede rekabette üstünlük sağlayıp, aynı zamanda sürdürülebilirliklerini de sağlamayı başarmaktadır.

Müşterilerine karşı piyasadaki rakiplerinden daha başarılı olan ve pazarlama stratejilerini sürekli geliştiren işletmeler, rekabet üstünlüğü için büyük avantaj sağlamaktadır. Rasyonel hedeflerin belirlenmesi, iç ve dış çevre analizlerinin doğru şekilde yapılması, örgüt önceliklerinin tespit edilmesi, teknolojinin yapıya örgüt yapısına uyumlu olması başarılı sonuçlar doğurabilmektedir. Fakat sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için daha fazlası gerekmektedir. Tüm bu süreçlerin uygulanabilmesi, doğru insan kaynağının planlanabilmesi ile mümkündür (Alayoğlu, 2010, s.32).

Stratejik İKY, insan kaynağının etkin kullanımını sağlayarak, örgütlerin rakiplerine karşı rekabetçi üstünlüklerini arttırmalarını ele alır. Uygun stratejiler belirlenirken, bu stratejileri hayata geçirecek olan, şimdi ve gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı nitelikli ve yetenekli insan gücünün planlanması bu stratejiler arasında kritik bir rol oynamaktadır (Alayoğlu, 2010, s.29-31).

İşletmeler dış ve iç çevreye uyum sağlayamaz ve örgüt içinde gerekli olan iyileştirmeler ve yenilikleri yapamaz ise, rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları da mümkün gözükmemektedir.

Rekabette etkili stratejiler kurmanın en temel işlemlerinden biri de, piyasadaki rakipleri takip edip iyi analiz etmekten geçer. Mevcut rakiplerin davranışlarını takip etmeden ve strateji belirlerken bu davranışları değerlendirmeden rekabet üstünlüğünün sağlanmasından söz edilemez. Bu rakiplere karşı üstünlük kurmadaki önemli etkenlerden biri de işletmenin sahip olduğu yetenekli işgücüdür. Bu yetenekleri ve varlıkları en iyi sonuç alacak şekilde yöneten işletmeler başarıya ulaşabilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s.250-251).

3.4.1 Örgütsel yapının rekabet üzerindeki etkisi

İşletme stratejileri ve hedefleri değıştikçe, yeni yetkiler ve görevleri belirlemek ve bu değışimi kontrol etmek ve yönetmek için örgüt yapısında birtakım değışiklikler olabilmektedir. Örgütün sahip olduğu kaynakları kimlerin, nasıl ve ne miktarda kullanacağını belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Belirlenen stratejileri hedeflenen amaçlara ulaştırmak için yapılan çalışmalar, bu kaynakları kullanan kişiler üzerine ciddi bir sorumluluğu beraberinde getirmiştir. Şüphesiz bu stratejilerin uygulanması için tüm birimlerin birbiri ile tam bir uyum içinde olması gerekmektedir. Birimlerin kendi içinde ve örgüt genelinde yapacakları yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar sinerjik bir yapının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Eren, 1997, s.335-336).

3.4.2 Farklılaştırma stratejisi

Farklılaşma stratejisi temel anlamda örgütlerin ürünlerinin veya hizmetlerinin piyasadaki diğer işletmelerin ürün ile hizmetlerinden daha farklı, daha eşsiz ve ayrıcalıklı duruma getirilmesi olarak tanımlanabilir. Böylece işletmeler, birçok noktada (müşteri hizmetleri, marka, kalite vb.) rakiplerine oranla rekabet avantajı sağlamış olacaktır. Uygulanan bu strateji, örgütlerin piyasada benzersiz olmasına katkı sağlamaktadır (Şimşek & Öge, 2009, s.43)

Fonksiyonel stratejiler grubuna giren farklılaştırma stratejisi, Micheal Porter tarafından önerilen iki stratejiden biridir. Bu strateji işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğu sağlamalarına olanak sağlayacak olan pazarlama stratejileri ile bağlantılıdır (Keskin, Zehir, & Ayar, 2016, 114).

Tüketiciler aldıkları ürün ya da hizmetin onları farklı hissettirmelerini isterler. Bu insanların, sosyal bir varlık olarak özgünlük boyutu ile ilgilidir. Çoğu insan içten içe diğer insanlardan farklı olduğunu, özel olduğunu hisseder. Ürün veya hizmet alımlarında kendilerini farklı kılacak ürünleri tercih ederler. Marka değerine sahip, rakiplerine oranla daha farklı ürün veya hizmet sunan işletmelerin mevcut rekabet yarışında avantajlı konumda olacaklardır.

3.5 Stratejik İnsan Kaynakları Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

3.5.1 Kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları

Kalite sözcüğü Latince bir şeyin nasıl oluştuğu anlamına gelen “qualitas” kelimesinden meydana gelmiştir. Kalite; ihtiyacın ne olduğundan yola çıkarak, ihtiyacı karşılama derecesi olarak tarif edilmektedir. Bir mal ya da hizmetin kalitesinden bahsederken, onun ihtiyacı ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı dikkate alınmaktadır (Özkan, 2008, s.1). Dolayısıyla müşterinin ürün ya da hizmetten ne beklediği, nasıl karşıladığı bu noktada önemlidir.

“En iyi, en güzel, en doğru mal veya hizmet” biçiminde de algılanan kalite kavramı, modern yönetim yaklaşımında; tüm imalat süreçlerinde etkili ve verimli olmayı amaçlayan sistemler bütünü olarak ifade edilmektedir. Toplam kalite yönetimi ise; bir işletme ya da kurumun tüm üretim, yönetim, satış ve satış sonrası süreçlerini kapsayan, iç ve dış müşteri odaklı yönetimi benimseyen, sistemli stratejiler bütünü olarak tanımlanabilmektedir(Pamela & Goodman 1998 akt. Erkılıç, 2007, s.52).

Toplam kalite yönetiminde beklentiler üç grupta toplanabilmektedir: İç müşteri beklentileri, dış müşteri beklentileri ve finansal beklentilerdir. Finansal beklentiler olarak; belirli bir sermaye koyup kar yapmayı bekleyen paydaşlar ve belirli bir kar amacı gütmeyen fakat belirli bir büyüme bekleyen sivil toplum kuruluşlarından bahsetmek mümkündür. Dış müşteriler; mal ya da hizmetin ulaştığı kişiler, iç müşteriler ise; mal ya da hizmetin oluşmasını sağlayan yöneticiler ve tüm iş görenlerdir(King & Cichy 2006 akt. Erkılıç, 2007, s.53).

3.5.2 Kalitenin stratejik yayılımı

İşletmeler belirlediği stratejik hedeflere ulaşabilmek için örgütsel hedefler ile bireysel hedefleri birbiri ile uyum içinde yürütmeli ve uzun vadeli hedefler belirlendikten sonra bir stratejik plan oluşturmalıdır. Değişimin hem teknolojik anlamda hem de kültürel anlamda çok hızlı gerçekleştiği 21. yüzyılda işletmeler ancak geleceği gören rasyonel stratejiler oluşturarak varlıklarını sürdürebilirler.

Bu değişim sürecinde de kendi değişimini yaşayan toplam kalite yönetimi, son dönemlerde kapsam olarak oldukça genişlemiş, örgütlerin stratejik planları oluşturulurken bu süreçteki yerini almıştır. Stratejik planlama ve TKY'nin

birleştirilmesi yaklaşımına Japonca **hoshin kanri** denilmektedir. Stratejik yayılma terimi ise; örgütlerin stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi amacına yönelik sistematik bir olgu olarak açıklanabilmektedir. Daha genel anlamda ise; stratejik hedeflerin kalite temelinde, belirlenmesi, pazarlama, insan kaynakları, ar-ge ve finansal hedefler ile birlikte hareket eden bir işletme stratejisi olarak açıklamak mümkündür (Çetin, 2015, s.53-54).

Kalitenin stratejik yayılımı, üst yönetim kademesindeki yöneticilerin uzun vadeli, stratejik kararlar almasına ve organizasyonel süreçlerin gelişmesine katkıda bulunduğu gibi, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve örgütün bir bütün halinde hareket etmesine de olanak sağlayabilmektedir.

3.5.3 İnsan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetiminin stratejik ortaklığı

Toplam kalite yönetiminde çalışanlar, örgütün misyonu, vizyonu, değerleri, amaçları ve stratejik hedefleri iyi anlamalı ve kendi hedefleri ile uyumlu hale getirmelidir. Örgütler bu sayede rekabet üstünlüğünü de önemli ölçüde arttıracaktır. Rekabet üstünlüğünü elde tutmak kolay değildir. Bunu başarabilmek için en önemli kıstaslardan biri de kaliteli ve nitelikli işgücünü elde tutmaktır. Kaliteli ürün ve hizmet elde etmek için işgücü kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek gerekmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1991 yılında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü almış olan 20 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada kalitenin artmasının ve olumlu ekonomik performansın, toplam kalite yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması sonucu gerçekleştiği gözlemlenmiştir (Çetin, 2015, s.118).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında, toplam kalite yönetiminin esas sorumluluğu, işletmenin ihtiyaçlarına en uygun kaliteli mal ve hizmet üretmek için çalışanların potansiyellerini belirlemek, geliştirmek ve bunu doğru şekilde kullanmaktır. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi tüm personeller ile birlikte bütünleşik bir örgüt kültürü kurmayı amaçlar. Bu sebeple katılım merkezli yönetim anlayışı ile çalışanların üretim süreçlerine ve yönetim süreçlerine katılımı, eğitimleri, geliştirilmeleri ve güdülenmeleri önemsenmektedir(Coffrey, 1994 akt. Erkılıç, 2007, s.56).

Toplam kalite yönetimi sistemine bakacak olursak, geçmişten günümüze diğer yönetim teorilerinde bahsi geçen noktaların birleştiriciliğine sahip olduğu görülmektedir. Bahsi geçen bu noktaların, doğru bir şekilde uygulanabilmesi için TKY çalışmalarının, etkili bir motivasyon uygulaması ile desteklenmesi gerekmektedir. Çalışanların ne şekilde motive edileceği araştırılırken, motive olmuş çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olan yönetici ve diğer çalışanların da nasıl engellenebileceğinin araştırılması hayati önem taşımaktadır. Motivasyon ve performansı yüksek çalışanların, motivasyon kaynaklarının da kendileri olduğu bilinen bir olgudur (Kovancı, 2001, s.117).

Toplam kalite yönetimi, stratejik insan kaynaklarında olduğu gibi katılıma önem veren, kapsamlı, değişime açık ve stratejik bir bakış açısına sahiptir. İşletmeyi bir bütün olarak görüp, stratejileri de bu doğrultuda belirlemek iki yaklaşımın da temel özelliklerindedir. İşletmelerde bulunan insan kaynakları departmanının görevlerinden biri de toplam kalite mantığını, örgüt kültüründe benimsetip, uygulamada sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Toplam kalitenin insan kaynakları üzerindeki boyutlarından biri de personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme (yetkilendirme) kısaca; çalışanların yetkinlikleri göz önüne alınarak belirli sınırlar içinde karar alma, problem çözme, müşteri tatmini vb. yönetsel faaliyetler ile yetkilendirilmesi demektir. Personel güçlendirmeyi sağlamak için çalışanlar, bireysel hedeflerini örgüt amaç ve hedefleri ile entegre etmiş olmalıdır. Çalışanların yönetim beceresini ve güven duygusunu geliştiren bu yöntem, çalışan bağlılığının arttırılmasına da büyük katkı sağlamaktadır (Çetin, 2015, s.118-119).

Çizelge 3.2’de geleneksel organizasyonun özellikleri ile personeli güçlendirilmiş organizasyonun özellikleri verilmiştir. Geleneksel yönetim anlayışının günümüz yönetim anlayışından uzak olduğu, personeli güçlendirilmiş organizasyonun ise daha kapsamlı ve günümüz çalışma hayatına daha uygun olduğu görülmektedir. Personeli güçlendirilmiş organizasyonlarda; katılım merkezli yönetim anlayışının yüksek, alternatif yeteneklere sahip çalışanların, takım çalışmasının hakim ve yenilikçiliğin desteklendiği bir anlayışın etkin olduğu göze çarpmaktadır.

Çizelge3.2: Personeli Güçlendirilmiş Organizasyon ile Geleneksek Organizasyonunun Karşılaştırılması

UNSUR	GELENEKSEL ORGANİZASYON	PERSONELİ GÜÇLENDİRİLMİŞ ORGANİZASYON
Rehberlik	Kuralları/prosedürleri izler	Hareketler prensipler üzerine kuruludurlar
Odak Nokta	Amirini, yöneticisini tatmin etmek	Müşteriyi tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak
Ustabaşı Esnekliği	Tek yetenekli	Çok yetenekli
Katılım	Sınırlı katılım	Yüksek katılım
Yetkilendirme	Talimatları izler, izin ister	Yenilikçi, tutarlı çaba
Çalışanlar	Verilen işi yapan bir çift el olarak görülür	Baş, kalp, eller ve ruhuyla insan kaynağı olarak görür
İş Süreçleri İçin Liderlik	Sadece yöneticiler	Yöneticiler ve operatörler
Yönetim İletişim Stili	Babadan çocuğa gibi	Yetişkin düzeyinde
Sürekli Gelişim İçin Sorumluluk	Yönetim	Yönetici, personel ve operatörler tarafından
İş Birimleri	Fonksiyon tanımlı olarak	Çapraz fonksiyonlu olabilen iş süreci olarak tanımlı
Yönetim	Yönetim tarafından alınır	Takım üyeleri ve yönetimin ortak sorumluluğu
Kalite Kontrol	Laboratuvarın sorumluluğu	Süreç kontrolü için takım sorumluluğundadır

Kaynak: Garwood, Hallen 1998 akt. Çetin, 2015, s.133

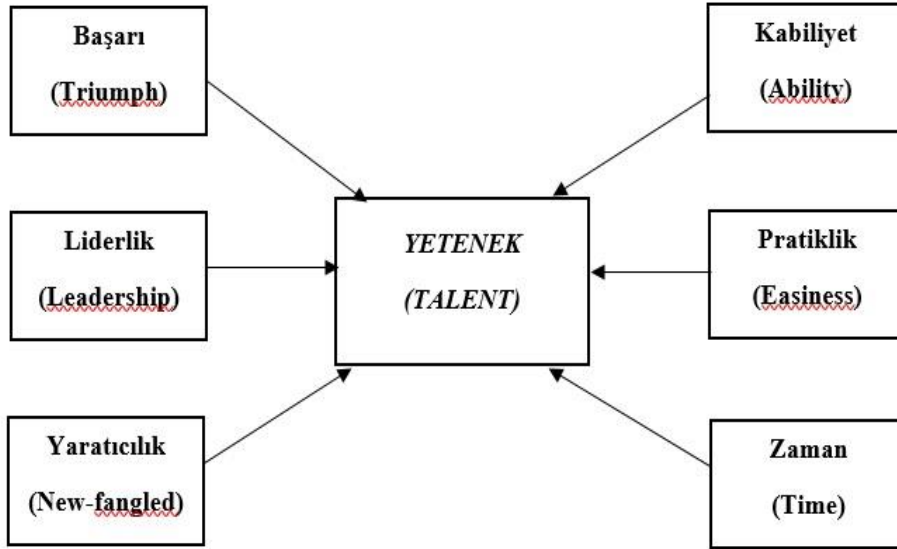
4. YETENEK YÖNETİMİ

4.1.Yetenek Yönetimi İle İlgili Kavramlar

4.1.1.Yetenek kavramı

Yetenek kelime olarak; “Bir şeyi algılama, yapabilme niteliği, kapasite” anlamlarında tanımlanmaktadır. Eğitim bakış açısı ile; “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesi çevreleyen sınır, dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak belirtilmektedir (TDK, 2019).

İnsan kaynakları yönetiminde oldukça sık karşılaşılan yetenek kavramına, derin bir açıdan bakarak stratejik yaklaşmak İKY süreçlerinde büyük önem taşımaktadır. Yeteneğe duyulan gereksinim bu kavrama verilen önemi daha da artıracaktır (Çiçek Korkmaz & Keçecioğlu, 2014, s.159).



Şekil 4.1:Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

Kaynak: Yalçın, 2018, s.1206

Şekil 4.1’de yeteneğin; başarı(triumph), liderlik(leadership), yaratıcılık(new-fangled), kabiliyet(ability), pratiklik(easiness) ve zaman(time) kavramlarından meydana geldiğini görmekteyiz (Yalçın, 2018, s.1206).

4.1.1 Yetenek yönetimi kavramı

Yetenek yönetimi kavramı, ilk olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş aşamasında 1980’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgiye ulaşmak daha kolay bir hale geldi. Hemen hemen her sektör genişlemiş işletmelerin organizasyon yapıları değişen çalışma hayatı ile birlikte değiştirmiştir. Kendini yetiştirmiş üniversite mezunu bireylerde artış yaşanmış, yeni iş alanları ve yeni meslekler ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise işletmeler için kendini yetiştirmiş ve yetenekli bireyleri yönetme konusu gündeme gelmeye başlamıştır.

Yetenek Yönetimi; doğru kişinin doğru yerde ve zamanda en etkin şekilde kullanılması demektir. Günümüz işletmeleri amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirirken insan kaynakları süreçlerini de etkin şekilde yönetebilmek ve geliştirebilmek için çeşitli sistemlere ihtiyaç duyarlar. İşte bu durumda tüm işletmelerin inovasyon ihtiyacını karşılamada yardım alacakları unsurlardan biri olarak yetenek yönetimi kavramı devreye girmektedir. Yetenek yönetimi işletmelerin birçok sürecinde değerlendirmeye alınması gereken, üst yönetimin destek ve kontrolüne ihtiyaç duyan bir yaklaşımdır (Dağdeviren & Aksakal, 2015, s.250-251).

Yetenek yönetimi yaklaşımı, işletmelerin şimdi ve gelecekte karşılaşılabileceği zorluklarla savaşabilmesi ve işletmelerin stratejilerini uygulayarak amaçlarına ve hedeflerine etkili bir şekilde ulaşması için gerekli olan yetenekler ile sahip olduğu yetenekleri arasındaki boşluğu kapatmaya çalışan, odak noktasında insan kaynağının yer aldığı bir yönetim modelidir (Çırpan & Şen, 2009, s.110-116).

Yetenek yönetiminde iş görenlerin başarıya ulaşması için yeteneklerinin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda geliştirilen bu kişiler hem işletme açısından hem de bireysel açıdan daha başarılı ve daha mutlu olmaktadır. Kendi kişisel yeteneklerine uygun, doğru pozisyonda istihdam edilmeyen bireylerin iş tatmininde düşüşler meydana geldiği görülmüştür. Yetenek yönetimi kavramı

son dönemlerde akademik çevrede gelişme sağlamasına rağmen, çalışma hayatında istenilen gelişmeyi gösterememiştir. Büyük ve kurumsal birkaç şirketin dışında genel anlamda çalışma hayatına yerleşmeyi başaramamıştır (Çelik, 2011, s.34-36).Ama gelişen ve değişen yapılar içerisinde gerek işletme ihtiyaçları gerekse bireysel istekler doğrultusunda birçok işletmenin uygulamalarından biri haline gelmesi mümkündür. İşletmelerin ve çalışanların istekleri doğrultusunda, insan kaynakları süreçleri içerisinde, başta işe alım süreçleri olmak üzere performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim planlama ve ücret yönetimi gibi çalışma alanlarında yetenek yönetimi uygulamaları yerini alacaktır.

Yetenek yönetimi kararlarının uygun çerçevelerde çerçevelenmesi ile karar sürecinde, uygun verilerin kullanımını en üst düzeye çıkarmak, işletmeler için kritik önem taşımaktadır (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012, s. 926). Çalışanlara ait elde edilen bu verilerin doğru ve sağlıklı olması, yetenek yönetimi adına yürütülecek olan çalışmaların da aynı şekilde verimli uygulanması için gereklidir. Aksi takdirde hatalı sonuçlar, yanlış kararlar doğurabilir.

Yetenek yönetimi, dünyadaki organizasyonlar için hızlı bir şekilde öncelik kazanıyor. Yetenek yönetimi, büyük ölçüde mevcut organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için gerekli becerilere ve yeteneklere sahip kişileri işe alma ve geliştirme sürecini geliştirmek için tasarlandı. Yetenek stratejisinin oluşturulması, yetenek ölçütlerinin tutulması vb. yaklaşımlar ABD, İngiltere, Japonya, Hindistan, Avustralya ve Çin gibi ülkelerde dile getirilmiştir(Bhatnagar, 2007, s.640-641).

4.2 Yetenek Yönetimi Ve İnovasyon İlişkisi

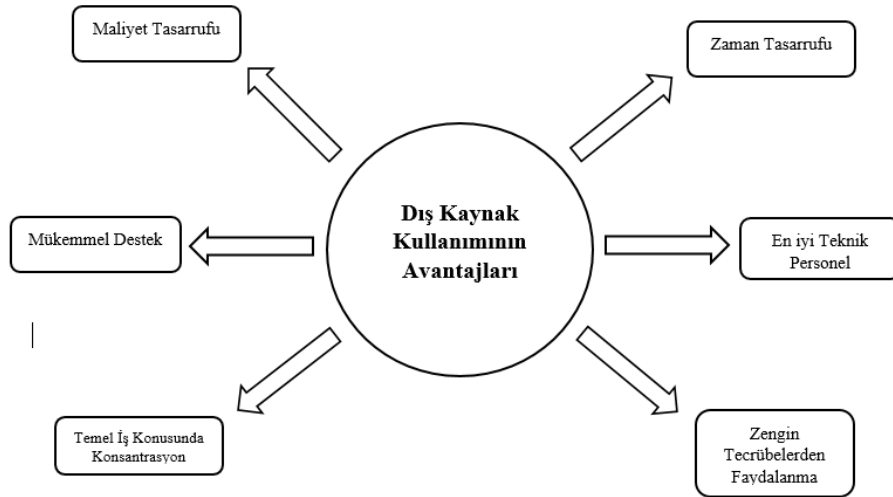
İnsanlık son yüzyılda ortaya koyduğu teknolojik gelişme ile adeta teknolojik anlamda bir evrim sürecine girdi. Hayatımızı kolaylaştırmak için ürettiğimiz tüm ürün ve hizmetler sadece birkaç yıl içinde ciddi şekilde değişim göstererek, gelişmeye devam etmektedirler. Kullanılan bir telefon vb. bir ürüne takip eden yıllarda yeni bir özellik eklenebilir ya da kullanım alanı ve tasarımı kapsamlı şekilde geliştirilebilir. Tüm bu yaşanan değişim ve gelişim işletmelerin sahip olduğu yaratıcı bakış açısıyla görev yapan yetenekli personeller ile gerçekleşmektedir. İşletmeler, ar-ge vb. birimlerde görev yapan çalışanların inovatif düşünce yapısıyla çalışmalarını, ortaya çıkarılan ürün ya da hizmeti

sürekli geliştirerek daha kullanışlı ve kapsamlı hale getirmelerini beklemektedirler. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamak için gelişime ve araştırmalara önem vermek çok önemlidir.

4.2.1 Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ve öz yetenek(Core Competence)

Günümüzde çoğu işletme çalıştığı bazı alanlarda dış kaynak kullanımına giderek, kendi öz yeteneklerine odaklanmaktadır. Bu sayede bilgi ve deneyimlerinin daha iyi alanlardaki yeteneklerinin gelişimine ağırlık vererek daha başarılı olmak amaçlanmaktadır. Bu şekilde ilgili alanda uzmanlaşma da sağlanmış olacaktır. Dış kaynak kullanımı ve öz yetenek birbirine paralel yaklaşımlardır. İşletmeler öz yeteneklerine yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı da aynı oranda artış gösterecektir.

Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile bir ortaklık oluştuğunu söyleyebiliriz. Ancak bu ortaklık hukuki olmayıp farklı ortamlardaki örgütlerin bir malın ya da hizmetin üretiminin çeşitli aşamalarında birbirlerini tamamlayıcı olarak bir işbirliği oluşturmaları anlamındadır (Koçel, 2015, s.448). İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten bir diğer etmen ise maliyet unsurudur. Dış kaynak kullanılarak yapılacak olan iş dah az maliyetli ise bu yöntem işletmelere daha cazip gelmektedir.



Şekil 4.2:Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Kaynak:Veri Giriş Merkezi, 2019, s.1

Öz yetenek kavramını; örgütleri rakiplerinden ayıran ve bu rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, işletmeyi belirlediği vizyon ve hedeflere götüren bilgiler ve beceriler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Son zamanlarda dış kaynak kullanımı yalnızca iş yaşamında değil, moda tasarımı, araştırma faaliyetleri hatta askeri alanlarda da yaygınlaşmıştır. Özellikle ABD ordusunun deniz aşırı operasyonlarında özel askeri şirketlerden faydalandığı bilinmektedir. Böylece öz yeteneklerine daha fazla odaklanarak gelişmelerine katkı sağlamışlardır (Koçel, 2015, s.446-449).

4.3 Yetenek Yönetiminde Kariyer Yönetimi

Şirketlerinin karşı karşıya kaldığı en büyük zorluklardan biri güçlü bir yetenek hattı oluşturup sürdürememektir. Hay Group ve Chief Executive Dergisinin yürüttüğü, yaklaşık 300 firmanın katıldığı bir ankette, “Doğru sayıda lider bulmak” en büyük zorluk olarak belirtilmekte, bu ihtiyacın gelecekte daha da artacağı düşünülmektedir. Demografik ve işgücü tercihlerini değiştiren şirketler yeteneklerini doldurmakta güçlük çekmiyor, aynı zamanda işlerini dönüştürürken, yeni teknolojilere yatırım yapıyor, yeni ortaklıklara girerken ve operasyonlarını küreselleştirip organizasyonlarını yeniden canlandırıyorlar (Stahl, 2012, s.3).

Yetenek yönetiminin, performans ve kariyer yönetimi ile paralel ilerlemesi hayati önem taşımaktadır. Örgütler sahip oldukları çalışanlarının, performans ve potansiyellerini belirleyerek, yetenek matrisine işleminin ardından bu çalışanlara uygun bir kariyer yolu belirlemelidir. Kişilerin kendileri ve işletme için en uygun alanda değerlendirilmesi işletme karını da maksimize edecektir.

Kariyerimizi belirleyebilmemiz için ne istediğimizi, yeteneğimizin hangi doğrultuda olduğunu ve gerekli ihtiyaçlarımızı iyi analiz etmemiz gerekiyor. Bu analiz ile ilginin yüksek olduğu alanlarda görev yapmak yüksek performans ortaya koyulmasına imkan vererek, bu alana iyi odaklanmayı sağlayacak. Yüksek iş tatmini iyi bir kişi-iş uyumu sağlamasına katkı sağlayacaktır. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2017, s. 202). Kişinin ihtiyaç, beklenti ve yeteneklerine göre yapılan kariyer planı kişinin motivasyonunun ve verimliliğinin artmasına da yol açacaktır. Artan bu verimliliğe paralel olarak işletme karının yükselmesini de beraberinde getirecektir.

4.3.1 Yetenek matrisi

Yetenek matrisinde iş görenlerin ortaya koydukları performans ve sahip oldukları potansiyeller belirlenip bir değerlendirme yapıldıktan sonra, çalışanlar arasında bir sınıflandırma yapılır. Üçlü, dörtlü ya da altılı yapılan sınıflandırma bir tabloda belirtilir. En sonunda ise bir performans profili meydana gelir ve bu profile göre kişiler uygun alanlarda yerlerini alır (Atlı, 2017, s. 82-85). Yetenek matrisinde yerleri belirlenen çalışanlar, işletmenin uygulayacağı plan doğrultusunda kariyerlerinde uygun rotaya ilerlemeye devam eder. Aşağıdaki tabloda Turkcell'in uyguladığı yetenek matrisi uygulamasını görmekteyiz:

Performans Profili	Anahtar Sorumuz	Yetenek Matrisi	
%20	Üst Performans Grubu Çalışanın gelecek 12 ay içinde bir üst pozisyona terfi etme potansiyeli vardır	YÜKSEK PERFORMANS (STRETCH)	YÜKSEK PERFORMANS YÜKSEK POTANSİYEL (JUMP)
%70	İyi Performans Grubu Çalışanın gelecek 12 ay içinde rol sorumluluklarını arttırma, işini zenginleştirme/farklılaştırma potansiyeli vardır.	ETKİN PERFORMANS (FIT)	ETKİN PERFORMANS ETKİN POTANSİYEL (GROW)
%10	Alt Performans Grubu Çalışanın gelecek 12 ay içinde iyi performans dönemine girme potansiyeli vardır	DÜŞÜK PERFORMANS (MOVE)	GELİŞEBİLİR PERFORMANS (IMPROVE)

Şekil 4.3:Turkcell Yetenek Matrisi

Kaynak: Atlı, 2017, s.85

Şekil 4.3'de belirtilen yetenek matrisinde kişinin performansının nasıl olduğu ölçülerek sahip olduğu potansiyel belirtilmiştir. Kişinin mevcut yeteneklerine göre işletme içinde en yararlı olacak şekilde eğitimi ve geliştirilmesi sağlanarak, ilgili alana doğru kişiye yatırım yapılabilir.

4.3.2 Eğitim ve geliştirme

İş görenlerin eğitimi, çalışma performansı için gerekli yeni beceri, bilgi, tutum ve hareketlerinin bilincinin gelişmesini sağlayan bir süreç bütünüdür. Yapılan bu eğitimler, çalışanların bilgi ve becerilerinin güncel olmasını, gelişerek daha

da artmasını esas alır. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için ve belirlenen stratejiler doğrultusunda hareket edebilmek adına bu eğitimler düzenlenmektedir. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2017, s.180).

Eğitim ve geliştirmenin önem ve kapsamına girmeden önce, bir işletme neden eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyar, öncelikle bu konu üzerinde durmak gerekir. İlk neden çalışanların, mevcut sorumluluklarını yerine getirirken daha verimli olmasını sağlamaktır. Daha sonra sırasıyla çalışanların ilgili alanlarında uzmanlaşmalarını sağlamak ve örgüte katma değer sağlayacak yenilik ve gelişmeleri ortaya konması beklenmektedir. Bu faaliyetler ile birlikte bir taraftan çalışanların motivasyonları artarken, bir taraftan da kendini değerli hissetmeleri ile örgütsel bağlılıkları artacaktır.

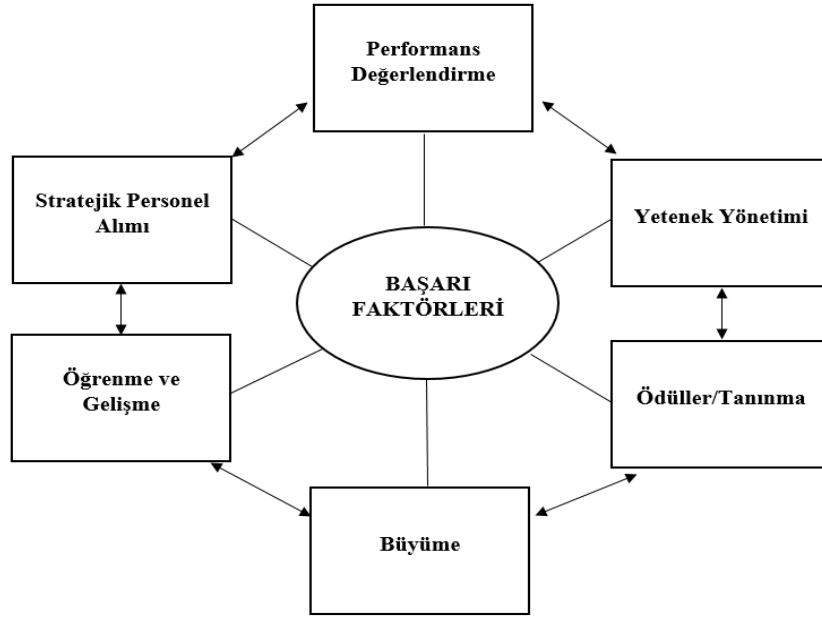
İşletmelerin uyguladıkları eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yararlarına örnek olarak aşağıdaki maddeler sıralanabilir (Şimşek & Öge, 2009, s.232-233):

- Çalışanların bilgi ve becerilerinin artmasına yardımcı olur.
- Motivasyon ve morali artırır.
- Mevcut işin kalitesini ve verimliliğini artırır.
- Örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanların bu hedefleri benimsemesine katkıda bulunur.
- Sorumluluk ve karar bilincinin yükselmesine imkan sağlar.
- Örgütsel bağlılığı artırır.
- Gelişim ve ilerlemeyi teşvik eder.

Eğitim ve geliştirme süreçleri çalışanlara yeni bilgi ve beceri kazandıran faaliyetler olmasının yanında sahip oldukları bilgi ve becerilerin de artmasına katkı sağlayan sistemli ve dinamik bir süreçtir (Şimşek & Öge, 2009, s.232). Gün geçtikçe işletmelerin nitelikli ve yetenekli personellere olan ihtiyacı artmaktadır. Nitelikli çalışan istihdam ederek rekabette avantaj ve üstünlük sağlamaya çalışan işletmeler, aynı zamanda mevcut yeteneklerini geliştirerek, onları daha donanımlı bir hale getirerek katma değer sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bir örgütü amaç ve hedeflerine ulaştıracak olan, o örgütün entelektüel sermayesi olan çalışanlarıdır.

4.3.3 Çalışanı güçlendirme

Çalışanı güçlendirme yaklaşımı, yetenek yönetiminin önemli dinamikleri arasındadır. Çalışanı güçlendirme kavramı; personellerin işleri ve kendileri ile ilgili süreçler için karar vermede, belirli bir yetkiye sahip olunarak ve bu yetkiyi kullanmada, ilgili yöneticilerin destek olmaları süreci olarak tanımlanmaktadır (Atlı, 2017, s.17).



Şekil 4.4: İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

Kaynak: Doğan & Demirel, 2008, s.149

Şekil 4.4’teki süreçlerin birbiri ile bağlantılı ve karşılıklı bir etkileşim içinde yürütülmeleri ile pozitif sonuçlara ulaşılabilmekte yeteneklerin kazanılması ve tutundurulması sağlanması gerçekleştirilebilmektedir. İşgörenlerin yeteneklerini tespit edip, bunları birleştirmek, sinerji oluşturmak gerekmektedir. Yeni yeteneklerin örgüte kazandırılması ile birlikte, yetenekleri kullanılmayan, keşfedilmemiş olan kişilerin de bulunması ve örgütte tutulması gerekmektedir (Doğan & Demirel, 2008, s. 149).

4.4 Yetenek yönetimi Ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Bir örgütteki çalışanların iş tatmini ve mutluluğunu sağlamanın temel yolu, işlerini isteyerek ve severek yapmalarına bağlıdır. Bu şekilde insanlar daha uzun

süre çalışarak, işlerini daha iyi geliştirebilmektedir. Dolayısıyla bu organizasyon yapısına sahip işletmelerde, kalitede, gelirlerde, müşteri memnuniyeti vb. süreçlerde olumlu bir artış görülmesi mümkündür. Tüm bu gelişim sadece ücret politikasıyla değil bunun yanında bir iç müşteri olan çalışan memnuniyetini ekonomik ve sosyal boyutlarıyla sağlamak örgütsel bağlılığı artırmak önemli bir kıstastır (Baltaş, 2013, s. 62).

İKY'nin güncel yetkinliklerinden bir tanesi, işgörenlerin taleplerini ve beklentilerini tespit edip, gerekli uygulamaları yaparak, sahip oldukları performansı en üst düzeye ulaştırmalarını sağlayacak gerekli koşulları yerine getirmek olarak karşımıza çıkmaktadır (Atlı, 2017, s.48-49). Çalışan yetenekleri belirlenip değerlendirilirken, kuşaklar arası farklılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Farklı kuşakların farklı beklentileri işletmenin çalışan ihtiyaçlarına cevap verme noktasındaki önemli faktörlerindendir.

Piyasadaki en önemli yetenekler; taklit edilmesi zor olan, ilgili sektörlerde rekabet avantajı sağlayabilecek olan ender yeteneklerdir. Bu yeteneklere temel yetenekler adı verilmektedir. Rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek olan entelektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları bu yeteneklerdir. (Ülgen & Mirze, 2013, s. 120).

Bir örgütteki çalışma ortamında, güvenin sağlanması örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırmanın en önemli bileşenidir. Güven duygusunun olduğu bir ortamda verimlilik ve motivasyon adına, pozitif anlamda, gözle görülür bir fark oluşur. Konu ile çalışma yapan Galford, "Enemies of Trust" adlı kitabında bu konuyu şu şekilde özetlemiştir: "Eğer insanlar birbirlerine ve liderlerine güvenirlerse, uyuşmazlıklara rağmen birlikte çalışabilirler. Daha zekice riskler alırlar. Daha çok ve daha uzun süre çalışırlar. Daha iyi fikirler ortaya koyar, kimsenin onlardan talep etmeyeceği kadar ayrıntılı iş yaparlar." (Baltaş, 2013, s.64).

4.4.1 İşletme stratejileri ile uyum

İşletmeleri geliştirecek, belirlediği strateji ve hedeflere ulaştıracak olan sahip oldukları yetenekleri çalışanlardır. Ancak günümüzde, iş değiştirmek, farklı fırsatları değerlendirmek, piyasadaki diğer firmalardan gelen iyi bir teklifle görevden ayrılmak iş yaşamının en doğal unsurları arasındaki yerini almıştır.

Bilgiye ve insana erişimin inanılmaz derecede kolaylaştığı günümüz dünyasında, insanlar beklenti ve hayallerinin peşinden gitmekte artık daha cesur davranmaktadırlar. Bu doğrultuda işletmelerin de çalışanlarını uzun süre bünyesinde bulundurması zorlaşmaktadır.

İşletmeler sahip olduğu yetenekli çalışanları elinde tutmak için, birçok farklı uygulama kullanmaktadırlar. Sosyal imkanlar, ikramiye, prim, özel sağlık sigortası vb. uygulamalar bunlara örnek olabilmektedir. Tüm bunlardan önce kişiye güven duygusu ile birlikte iş tatminin sağlanması gelmektedir. Sahip olduğu yetenekleri kullanamayan bir çalışanda belirli bir zaman sonra tatminsizlik başlayacaktır. Bu tatminsizlik kişiyi kaçınılmaz olarak yeni bir iş arayışına sevk edecektir. Bunun önüne geçebilmek, çalışanların motivasyonu sağlamak ve işletme hedeflerine ulaşmak için kişileri yeteneklerine en uygun görevde değerlendirmek gerekmektedir.

4.5 Yetenek Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Etkisi

Uluslararası bir bağlamda gerekli olan yetenek türünün daha belirgin hale geldiği dünyada, son araştırmalar, farklı yeteneklere sahip yöneticilerin, farklı kültürel ve coğrafi bölgelerde ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu ayırt edici yeteneklerin neler olduğuna dair sorular, küresel yetenek yönetim sistemlerinin yönetmesi gereken olgular arasındadır (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010, s.163).

Küresel boyuttaki birçok işletme, farklı ülkede farklı kültürden insanlara aynı hizmeti götürmektedir. İlgili bölgelerde yönetilen operasyonlar işletme kültürüne göre farklılık arz ederek; o bölgenin kendi insanlarını istihdam ederek, ya da ana ülkeden yöneticiler tayin edilerek gerçekleştirilebilir. Her iki durumda da alınan kararların hem işletme kar ve hedeflerine, hem de ilgili coğrafyaya uyumlu olması gerekmektedir. Bu doğrultuda istihdam edilecek yöneticilerin yeteneklerinin, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında doğrudan etkisi olabilmektedir.

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin başarısı küresel rekabet stratejilerini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri ve aynı zamanda süreklilik arz eden bir yenilik, yaratıcılık ve gelişim içinde bulunmalarına bağlıdır. Örgütlerin, pazar içindeki paylarını artırmak veya eldekini korumak için mevcut veya potansiyel bir rakiplerinin sahip

olduğu avantaja karşı sürekli, amaçlara yönelik ve genellikle büyük çapta değişiklikler yapması gereklidir (Atlı, 2017, s.8).

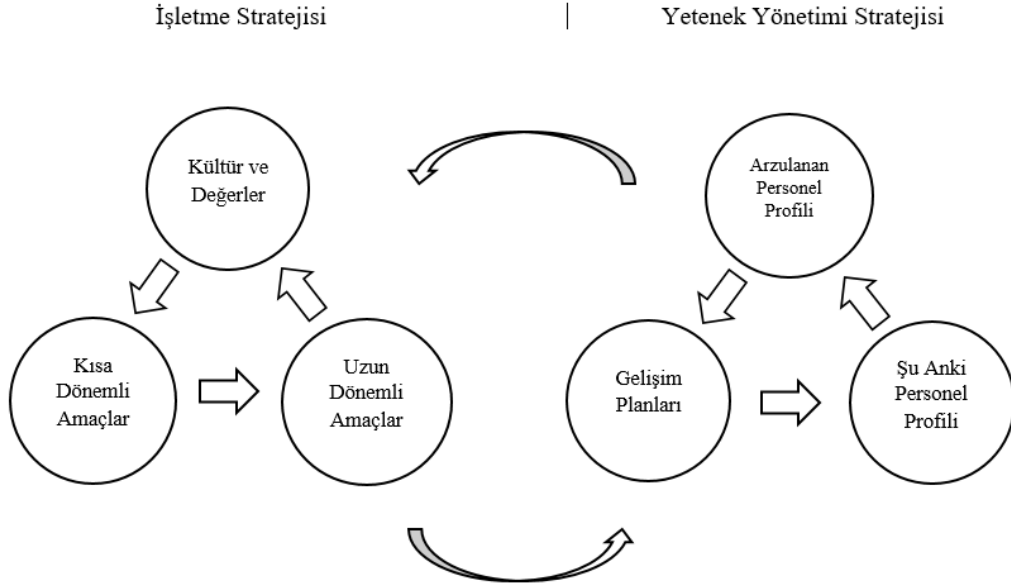
4.6 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulamalarının önemi nedir diye sorduğumuzda; stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların hayatlarında belli bir rota çizerken sahip oldukları tüm yetenek ve niteliklerle doğru işin eşleştirilmesini sağlamaktır. Yapılan işin aynı olmasına rağmen sahip oldukları farklı yeteneklerden dolayı ortaya çıkacak olan performans herkes için farklı olacaktır. Gerekli uygulamalarla bu yetenekler doğru olarak belirlenip, mevcut yeteneklerini geliştirmede istekli olan kişi ile herhangi bir çaba içerisinde olmayan kişiler doğru olarak tespit edilmelidir (Geniş & Usta, 2016, s.8-10).

Değişen insan kaynakları yaklaşımı ile birlikte bilginin en değerli yetenek konumuna yükseldiği, yeteneklerin değerlendirilip ödüllendirildiği farklı jenerasyonların aynı çatı altında bulunduğu bir yetenek pazarında yetenek yönetiminin önemi de fazlaşmıştır (ayan, 2011, s.26-27). Özellikle, günümüzün rekabetçi çalışma hayatında mevcut rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmenin yolunun müşterilere farklı veya eşsiz mal ve hizmet verebilmek ve gelişmiş iş görenlerin sahip oldukları yeteneklerinin işletme süreçlerinin her aşamasında doğru biçimde değerlendirilmesi konusunda bir görüş birliği oluşmaya başlamıştır (Alayoğlu, 2010, s.30). Bu nedenle işletmeler için bireylerin yönetiminden çok yeteneklerin yönetimi daha önemli olmaya başlamıştır.

İnsan kaynaklarının genel işleyiş felsefesindeki kaynak sözcüğünün, örgütlerin başarı sağlamalarındaki en önemli faktör olan yetenekli işgücü ile işletmelerin sahip olduğu genel teçhizat, ekonomik girdiler, işyeri vb. kaynaklarla aynı sınıfta değerlendirilmesi yetersiz ve yanlış bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetiminin temelinde değer olan uygulamaları gelecek vizyonunda başarı elde etmelerini sağlayacak olan ana unsur halini alacaktır (Atlı, 2017, s.51).

UYUMLANMA



Şekil 4.5: İş Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyuşması

Kaynak: Atlı, 2017, s.63

Yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için işletmenin stratejilerinin iyi analiz edilmesi ve bu stratejilerini yetenek stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bunun için işletmenin uzun ve kısa vadeli amaçları, temel değerleri, misyon, vizyon ve örgüt kültürü iyi bilinmeli ve yetenek stratejileri bu olgulara uyumlu hale getirilmelidir (Atlı, 2017, s.63).

5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

5.1 Araştırma Metodolojisi

İşletmelerin önemli departmanlarından biri olan insan kaynaklarının, gerek işveren gerekse işgörelere kazandıracakları bakış açıları kurumun sürdürülebilirliğini sağlamasındaki kritik bir etmen olduğunu önceki bölümlerde vurgulanmıştır. Yetenek yönetiminin sistemli ve stratejik şekilde uygulandığı örgütlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak ve pazardaki üstünlüğü sağlamak mümkündür.

Bu bölümde insan kaynakları uygulamalarına daha geniş bir perspektiften bakarak yeteneklerin etkin yönetimini benimseyen enerji sektöründe söz sahibi 4 kurumsal işletmede yapılan araştırma üzerinde durulacaktır. Türkiye'nin köklü enerji firmalarında yapılan bu çalışmada ilgili yöneticilerin talebi üzerine işletme isimleri gizli tutulmuştur.

5.1.1 Araştırmanın amacı

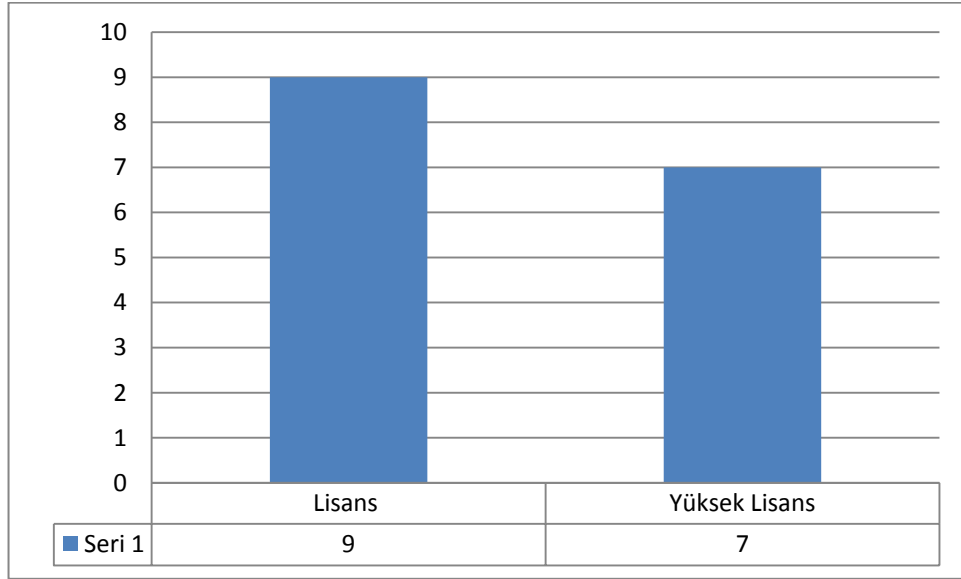
Yapılan araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşarak, yetenek yönetiminin işletmelerin belirlediği gelecek hedeflerine ulaşmada ne kadar büyük bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktır. İnsan kaynakları yönetiminin, 20. yüzyıl çalışma hayatı, teknolojik ve konjonktürel hareketleri ile 21. yüzyılın ilk çeyreğinde yaşanan tüm gelişmeleri doğru şekilde analiz edip, gelecekte karşılaşılabilecek olasılıkları hesaplayarak, insan kaynağını yönetirken alınması gereken kararların ve atılması gereken adımların doğru yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

5.1.2 Araştırma evreni ve örneklem

Araştırma evreni olarak enerji sektörü seçilmiştir. Dünyamızın en önemli ihtiyaçlarından biri olan enerji, kullanımı itibariyle çevresel ve ekonomik birçok riski barındırmaktadır. Günümüzde yoğun olarak kullanılan fosil kaynaklı enerji

sınırlı olmakla birlikte ekosisteme de ciddi zararlar verebilmektedir. Dünya geleceği için stratejik önem taşıyan enerji konusu, araştırma temeliyle de paralellik göstermektedir.

Enerji sektöründe faaliyet gösteren 4 farklı işletme örneğini oluşturmaktadır. Bu şirketlerde görevli 16 üst ve orta düzey yönetici ile yapılan görüşmeler ile araştırma oluşmaktadır. Eğitim seviyeleri ise 7 kişi yüksek lisans, 9 kişi ise lisans derecesindedir.



Şekil 5.1: Araştırma Grubuna Ait Eğitim Bilgileri

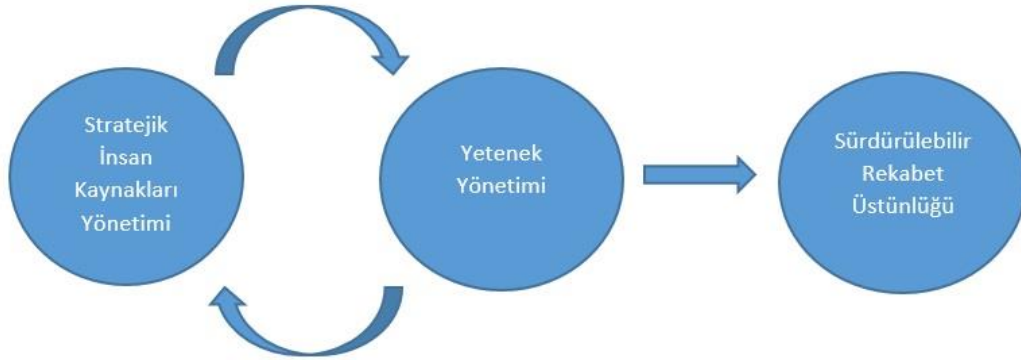
Araştırmaya katılan kişilerden üst düzey yönetici grubunda olanların, işletmenin hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik kararlar almaları, insan kaynaklarına yüklenen stratejik misyonun da analiz edilmesine olanak sağlamaktadır.

5.1.3 Araştırmanın modeli

Bu çalışma, nitel araştırma tekniklerinden olgubilim (fenomenoloji) araştırması olarak desenlenmiştir. Araştırmada, görüşme yöntemi kullanılmıştır. Olgubilim (fenomenoloji) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı

amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.72).

Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Fenomenoloji tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak önemlidir (Akturan ve Esen, 2008,s.83-84). Bu bağlamda araştırmada stratejik insan kaynakları yönetimindeki yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada ne kadar etkili olduğunu ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak ve katılımcıların belirttikleri görüşlerden hareketle her iki kavramın anlam yelpazesine dikkatleri çekmek için olgubilim deseni tercih edilmiştir. Şekil 5.2’de işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimi ile entegre şekilde uygulanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamaları gösterilmiştir.



Şekil 5.2:Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimin Uygulanması İle Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması

5.1.4 Veri toplama yöntemi

Araştırmada veri toplamada literatür taraması ve nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme ve gözlem teknikleri kullanılmıştır. Çeşitli kaynaklardan derlenen bilgiler ilk iki bölümde, açıklanmış, son bölümde ise araştırmanın şekil ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Görüşmeye katılan kişilere yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanan 10 soru iletilmiş ve ilgili cevaplar alınmıştır.

Nitel araştırma türü; insanların davranışlarının ana sebeplerini ve motivasyonlarını anlamayı amaç edinmiştir. Çalıştığı örneklem sayısı genel

olarak azdır. Daha serbest, daha esnek ve yorumlamaya açık veriler kullanılır. Araştırmadaki görüşmeler ve gözlemler derinlemesine yapılarak ve genel analiz tümevarım yöntemiyle ortaya çıkarılır. Sosyoloji, psikoloji, ekonomi, eğitim vb. sosyal bilimler nitel araştırmalarda çokça kullanılmaktadır (Arıkan, 2013, s.21). Yorumlayıcı bir yaklaşıma dayanan nitel araştırmalar, gözlemlenen olay ve olguların kendi ortamları içinde bütüncül ve rasyonel bir şekilde ortaya konmasına yöneliktir.

Analiz yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Bu analiz yönteminde elde edilen veriler özetlenip, karşılaştırma yapıldıktan sonra standardize edilir ve böylelikle sonuca ulaşılan bir araştırma yöntemidir. Sosyo-politik ve psikolojik gereksinimleri karşılamakta, nesnellik, sistemlilik ve genellik özellikleri taşımaktadır (İçerik.net, 2019, s.1). Bu araştırmada ilk olarak görüşmelerin işlenmesi sonucu çok sayıda kod ortaya çıkarılmış, daha sonra bu kodlardan kategoriler elde edilerek, son olarak araştırmanın sonuçlarını ortaya koyacak olan temalara ulaşılmıştır.

Tema, araştırma soruları ile ilgili verilerden desenli yanıt ya da bir anlam düzeyini temsil etmektedir. Dolayısıyla temalar büyük resmin doğru şekilde anlaşılmasını sağlaması açısından önemlidir. Temalar hem bir veri seti içerisinde kapladığı alan ile hem de tüm veri setindeki tekrarlama sıklığıyla ilgili bir konudur. Bu noktada temalar belirlenirken verilerin içerisinde araştırma sorusu ile ilgili önemli noktaları açıklayan ve araştırma sorusuna yönelik örüntü oluşturan cevapları ya da anlamları temsil eden kavramlar tercih edilmiştir. Ulaşılan bu temalar araştırma yapılan şirketlerden toplanan veriler ve literatür araştırması yapılan konu ışığında değerlendirilmiştir.

Görüşme soruları hazırlanırken görüşmeye katılan kişilerin görüşlerini içeren genel sorular yerine, işletme üzerinde yapılan işler ile ilgili odak sorular hazırlanmıştır. Cevaplar alınırken bazı görüşmelerde, ek soru sorulma yoluna gidilmiş ve araştırmaya katkı sağlayacak yanıtlar alınmıştır. Yöneticiler cevaplarını iletirken firma içinde uyguladıkları gerçek kişili örneklerle de araştırmayı zenginleştirmiştir.

5.1.5 Araştırma kısıtları

Firma ismi gizli kalmak koşulu ile yapılan araştırmada görüşülen yöneticilerin, aynı sektörde olmalarına rağmen, dinamikleri ve personel çeşitliliği değişiklik gösteren farklı işkollarında görev almaları araştırmayı etkilemektedir. Farklı bölgelerde, farklı kültürde çalışan istihdam eden işletmelerin, yeteneklerin yönetilmesi adına sahip olduğu bakış açısı farklılık gösterebilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin yeni ve gelişmekte olduğu göz önüne alındığında ve bu bakış açısına sahip yöneticilerin günümüz işletmelerinde yeterli miktarda olmamaları araştırma kapsamını sınırlandırmaktadır.

5.1.6 Araştırma soruları

Çalışmamızda insan kaynaklarına stratejik bakış açısıyla yaklaşarak yapılacak olan yetenek yönetimi uygulamalarının, şirketler için ne kadar verimli olabileceği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda araştırmada cevap aranan sorular şu şekildedir:

- 1:** Yetenek yönetimi yaklaşımı bağlamında yöneticiler adaylarda ne gibi özellikler aramaktadır?
- 2:** Firmada uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımında yetenekli ve nitelikli adayların istihdam süreçleri nasıl işlemektedir?
- 3:** Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsendiği firmalarda çalışanların ortalama çalışma süreleri ne kadardır?
- 4:** Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların motivasyonlarını etkiler mi?
- 5:** Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik imkânlar sunmakta mıdır?
- 6:** Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkilemekte midir?
- 7:** Yetenek yönetimi yaklaşımı çalışanlara kariyer fırsatları sunmakta mıdır?
- 8:** Gelişen teknolojik olanaklar insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarını etkilemekte midir?

5.1.7 Görüşme soruları

1)Firmanızdaki pozisyonunuz ve sorumluluklarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

2-a)İşe alımlar için yaptığınız görüşmelerde adaylarda aradığınız ortak özellikler nelerdir?

b)Uygun pozisyon olmadığı halde yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündüğünüz bir adayla nasıl bir süreç izliyorsunuz?

3-a)Firmanızdaki çalışanların ortalama çalışma süresi ne kadardır?

b)Çalışanlarınızı uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlayacak çalışmalarınız var mıdır? Varsa nelerdir?

4-a)Mevcut çalışanlarınızın eğitimi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalarınız var mıdır? Varsa nelerdir?

b)Eğitim verdiğiniz bir çalışandan kısa vadede ve uzun vadede beklentileriniz nelerdir?

5-a) Mevcut çalışanlarınızın sahip olduğu yetenekleri değerlendirerek yapmış olduğunuz bir çalışma var mıdır? Varsa nelerdir?

b)Yetenek yönetimine ilişkin görüşleriniz nelerdir?

6) Gelişen teknolojiyi göz önünde bulundurarak, firmanızdaki insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarından bahsedebilir misiniz?

7) Konuştuğumuz konulara ilişkin ya da bağlantılı olduğunu düşündüğünüz başka bir konu hakkında eklemek istediğiniz bir husus var mıdır?

Görüşmeler yarı yapılandırılmış şekilde ilerleyecektir. Görüşme sırasında soru sayısında artış görülebilir.

5.1.8 Araştırma yapılan işletmeler hakkında genel bilgiler

Araştırma enerji sektörünün farklı alanlarında hizmet veren dört farklı firmada yapılmıştır. Dört büyük firma aynı holding bünyesinde hizmet vermektedirler. Bu işletmeler enerjinin yapay ve doğal olmak üzere iki alanında da hizmet vermektedir. Türkiye'nin tüm bölgelerinde yaklaşık yarım asır gibi bir süredir

hizmet veren bu firmalarda çalışan çeşitliliği oldukça fazladır. Yurtiçi ve yurtdışı çalışanları ile birlikte yaklaşık 7.000 personel görev almaktadır.¹

Araştırma yapılan işletmelerin tümü, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde ilk 200 içinde yer almaktadırlar. Dört işletmenin toplam yıllık geliri yaklaşık olarak 10 milyar TL seviyelerindedir. Yaptıkları üretim ve diğer hizmet gelirlerinin büyük bir kısmı ihracat gelirleri ile sağlanmaktadır. İhracat yaptığı ülke sayısı ise yaklaşık 100'dür.

İşletmelerde insan kaynakları birimi direktörlük olup, organizasyon şemasında tüm insan kaynakları çalışanları bu direktörlüğe bağlıdırlar. İnsan kaynakları direktörü ise doğrudan holding yönetim kurulu başkanına bağlıdır. İnsan kaynakları departmanı; tüm işe alım uygulamalarından bordro ve özlük işlerine, performans yönetiminden kariyer yönetimine, çalışan memnuniyetinin sağlanmasından eğitim ve yetenek yönetimi uygulamalarına kadar birçok farklı görevi yürütmektedir. Tüm insan kaynakları uygulamaları dört işletmenin tümünde yürütülmektedir.

İşe alımlarda, görüşmelerin tamamlanmasının ardından uygun olabileceği düşünülen adaylara, kişilik envanter testleri, genel yetenek testleri, her pozisyona göre hazırlanmış yetkinlik testleri ve ilgili pozisyonlara göre yabancı dil testleri gönderilmektedir. Testlerden başarılı olan adaylar arasından en yüksek puanı alan ile işe alım süreci tamamlanmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamalarını insan kaynakları bölümü yürütmektedir. İnsan kaynakları bölümü ise ilgili bölgelerdeki birim yöneticileri ile ortak çalışmalar yaparak süreci yönetmektedirler. Yetenek yönetimi uygulamaları, performans yönetimi uygulamaları ile paralel olarak çalışmaktadır. Yıl içinde mavi yaka personel için her üç ayda bir, beyaz yaka çalışanlar için ise altı ayda bir performans değerlendirme yapılmaktadır. İşletme hedefleri doğrultusunda, ilgili yöneticiler ile belirlenen hedeflere, belirtilen süreler içinde ulaşmak esas alınmıştır. Performans değerlendirme sonuçları ve yapılan SWOT analizleri sonuçları esas alınarak, insan kaynakları profesyonellerinin, birim

¹ Araştırma firma isimleri gizli kalmak koşulu ile yapıldığı için kaynak gösterilmemektedir. İlgili bilgiler, gerçekleşen görüşmelerden ve işletmelerin resmi internet siteleri üzerinden temin edilmiştir.

yöneticilerinin ve çalışanın görüş ve beklentilerine göre kişinin terfi ya da rotasyonu gerçekleştirilmektedir.

5.2 Bulgular ve Yorum

Araştırma bulgularının analizine geçmeden önce katılımcıların firmadaki pozisyonu ve sorumlulukları hakkındaki değerlendirmelerine yer verilmektedir. Katılımcıların firmadaki pozisyonu ve sorumlulukları hakkındaki açıklamalarının dağılımı çizelge 3’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.1: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonu ve Sorumlulukları

	<i>n</i>
İnsan Kaynakları Müdürü, Direktörü, Yöneticisi (Y2, Y3, Y6, Y14)	4
Üretim Müdürü (Y1, Y11, Y15)	3
Kalite Güvence Müdürü, Şefi (Y4, Y9, Y16)	3
Fabrika Müdürü, Genel Müdür (Y5, Y7)	2
Eğitim Birimi Sorumlusu (Y8)	1
Planlama Müdürü (Y10)	1
Proje Müdürü (Y12)	1
Mühendis Müdür (Y13)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.1’de görüldüğü gibi mülakata katılan yöneticilerin firmadaki pozisyonu ve sorumlulukları farklılıklar göstermektedir. Buna göre yöneticilerden 3’ü Üretim Müdürü olarak, 4’ü İnsan Kaynakları Müdürü, Direktörü veya Yöneticisi olarak, 3’ü Kalite Güvence Müdürü ya da Şefi olarak, 2’si Fabrika Müdürü veya Genel Müdür olarak, 1’i Eğitim Birimi Sorumlusu olarak, 1’i Planlama Müdürü olarak, 1’i Proje Müdürü olarak ve 1’i de Mühendis Müdür olarak görev yapmaktadır.

Yöneticilerin firmadaki sorumlulukları incelendiğinde ise üretim müdürü olarak çalışan yöneticilerin firmada iş kolu bünyesinde bulunan üretim tesislerinde şirket politikalarına, hedeflerine ve stratejilerine bağlı olarak üretim süreçlerinin, kalite yönetim sistemlerinin, Ar-Ge ve mühendislik faaliyetlerinin, pozisyona bağlı insan kaynağının yönetilmesini ve kontrolünü sağladıklarını belirtmektedirler.

İnsan Kaynakları Müdürü, direktörü veya yöneticisi pozisyonunda çalışan yöneticiler tüm insan kaynakları süreçlerinin oluşturulması, yürütülmesi ve

yönetilmesinden sorumlu olduklarını işe alım, bordro ve özlük hakları, organizasyonel gelişim, eğitim, kariyer planlama, stratejik insan kaynakları planlaması ve yönetimi gibi konularda birinci veya ikinci derece sorumluluklarının bulunduğunu belirtmektedirler.

Kalite güvence müdürü ya da şefi olarak çalışan yöneticiler ürünlerin piyasaya serbest bırakma onaylarının verilmesi, müşteri kalite şikayeti yönetimi, sapma yönetimi, değişiklik kontrol yönetimi, iç denetim ve tedarikçi kalifikasyonu noktasında sorumluluklarının bulunduğunu belirtmektedirler.

Fabrika müdürü veya genel müdür pozisyonunda çalışan yöneticiler genel itibariyle şirketin tüm işleyişinden sorumlu olarak gelir gider faaliyetlerini kontrol ettiklerini ve tüm personelin takip ve kontrolünü sağladıklarını verilen hedeflere göre tüm birimlerle birlikte en uygun ürünleri üretmekle sorumlu yönetici olduklarını belirtmektedirler.

Eğitim birimi sorumlusu pozisyonunda çalışan yönetici ilk işe başlangıçtan başlayan satış ve tüm teknik ekibin ihtiyaç duyduğu alıştırma eğitimleri, sosyal ve psikoloji eğitimlerini yaptıklarını, bunun yanında son kullanıcı olan müşterilerin, kamu kurum ve kuruluşların eğitimlerini istediklerinde yerine getirdiklerini belirtmektedir.

Planlama müdürü olarak çalışan yönetici üretim planlama, kapasite planlama, işgücü planlama ve malzeme ihtiyaç planlamasının yapılması ve takibinden sorumlu olduğunu, satış siparişlerinden gelen ihtiyaca göre kapasite ve üretim planının yapılması, üretime iş emri verilmesi, depodan iş emrine malzemelerin verilmesi ve sarflarının yapılmasından sorumlu olduğunu ve ayrıca dönemsel sayımların organizasyonundan sorumlu olduğunu belirtmektedir.

Proje müdürü pozisyonunda çalışan yönetici firmanın aldığı projelerinin yönetiminden dizaynından ve otomasyon sistemlerinden sorumlu olduğunu belirtmektedir.

Mühendis müdür pozisyonunda çalışan yönetici ise tüm mühendis ve servis kadrosunun çalışma sistemleri ve projeleri konusunda yetki ve bilgi sahibi olduğunu belirtmektedir.

Sonuç itibariyle araştırma kapsamında mülakata katılan yöneticilerin firmaların farklı pozisyonlarında ve farklı sorumluluk alanlarında çalıştıkları ve yönetimin

bir parçası olarak alınan kararlarda farklı düzeylerde sorumlu oldukları görülmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında incelenen araştırma sorularının analizine yer verilmektedir.

- Soru 1: Yetenek yönetimi yaklaşımı bağlamında yöneticiler adaylarda ne gibi özellikler aramaktadır?

Araştırmada yöneticilere yöneltilen bir diğer soru da işe alım görüşmelerinde adaylarda aradıkları ortak özelliklerin ne olduğudur. Yöneticilerin bu soruya verdikleri cevapların dağılımı çizelge 4'te gösterilmektedir.

Çizelge 5.2: Yöneticilerin Adaylarda Aradığı Özellikler

	n
Takım çalışmasına uyum (Y10, Y11, Y12, Y14)	4
Her pozisyonda farklı nitelik (Y2, Y3)	2
Çözüm odaklı olması, dürüst olma (Y5, Y7)	2
Teknik yetkinlik (Y6, Y13)	2
Çaba gösteren, sürekli gelişime açık olma (Y1, Y15)	2
Kalitenin bilincinde olma (Y9, Y16)	2
Akıcı ve düzgün konuşma (Y8)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.2'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerden 4'ü işe alım görüşmeleri yaptıkları adayların takım çalışmasına uyumlu olmasını beklerken, 2'si gelişime açık olmalarını beklediklerini, 2'si her pozisyon için farklı nitelikte kriterler belirlediklerini bu nedenle standart bir kriter belirtmeyeceklerini, 2'si pozisyonun gerektirdiği teknik yeterliliğe sahip olmalarını beklediklerini, 2'si adayların kalitenin bilincinde olmalarını beklediklerini, 2'si çözüm odaklı ve dürüst olmalarını beklediklerini ve 1'i ise akıcı ve düzgün konuşmasını beklediğini ifade etmektedir. Sonuç itibari ile katılımcıların işe alım görüşmelerinde adaylardan beklentileri farklılaşsa da bu beklentilerin yöneticilerin firmadaki pozisyonu ve sorumluluklarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre firmada kalite güvence müdürü pozisyonundaki yöneticilerin adaylardan kalitenin bilincinde olmasını beklediği, eğitim birimi yöneticilerinin adayların akıcı ve düzgün konuşmasını beklediği, proje müdürleri ya da mühendis müdürlerin ise adayların teknik yeterliliğe sahip olmalarını bekledikleri görülmektedir.

Yöneticiler adayların atanacakların pozisyonun yeterliliğine sahip olmalarını ve takım çalışmasına yatkın olmasını beklemektedir. Çelik ve Zaim (2011, s.35) çalışanların atanacakları görevlerin yeterliliklerini yerine getirememesinin ve iş çevresiyle uyumsuzluğunun işyerlerindeki sorunların odağını oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde Altuntuğ (2009, s.450)'da adayların yetenekleri ile görevin gerektirdiği donanımın farklı olması durumundan nesnel kişi, nesnel çevre, öznel kişi ve öznel çevre olmak üzere dört eksen üzerinde sonuçların ortaya çıkacağını belirtmektedir. Bu nedenle Yetenek Yönetimi Yaklaşımı'nda adaylara firmaya giriş anında ilk olarak yetkinlik testi uygulanmaktadır. Bu şekilde adayın yetkinlikleri belirlenmektedir. İşin gerektirdiği yetkinliklerin düzeyi ile adayın yetkinlik düzeyi arasındaki fark ise beceri boşluğu olarak tanımlanmaktadır (Sağır, 2006, s.96). Daha sonra kişinin gelecekteki pozisyonuna uygun şekilde farklı dil eğitimleri, yurtdışı seyahatleri, mentör ya da koç pozisyonunda kişilerle beraber çalışarak tecrübe kazanması ve kendisini geliştirme fırsatı sunulmaktadır (Çelik ve Zaim, 2011, s.35).

Yöneticilerin adaylardan beklentilerine ilişkin ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir. “Öncelikli olarak çaba gösteren, sürekli gelişime açık, araştırmacı, zeki, her zaman saygılı, egosuz ve en az bir yabancı dil bilen adaylar (Y1)”. “Her pozisyon için aranan yetkinlikler tanımlı olup o yetkinliklere uygun olması (Y2)”. “Özgeçmişini taradığımız kişinin ilk olarak teknik yeterliliğine bakarız. Teknik yeterlilik yeterli ise görüşmeye davet ederiz. Birebir görüşmede ise ilk olarak kişinin karakteristik özelliklerini tanımaya çalışırım. Benim için en önemli faktör ise dürüstlüktür. Her insan işi öğrenebilir. Fakat dürüstlük kolay kazanılan bir özellik değildir. Bir sonraki özellik ise uyumdur. Kişinin işe, kişinin çalışacağı ekibine ve kişinin beklentilerine uyumun olması olmazsa olmazdır (Y6)”. “Bu güne kadar ki işe alımlarda daha çok Eğitimci, eğitmen ve teknisyen alımlarında aktif görev aldım. Tüm adaylarda akıcı ve düzgün konuşma, bilgiyi gerçekten öğrenmiş mi yoksa yoksa sanayiden mi yetişmiş olmasına ve baskı kurduğumda heyecanlanmadan ve sinirlenmeden, üslup bozulması olmadan bilgiyi aktarabilmesine baktım (Y8). “Adaylarla görüşmelerimde ilk olarak baktığım özellik; çalışma ortamına ve arkadaşlarına kolay uyum sağlayabilecek, iletişimi kuvvetli, takım çalışmasına yatkın bireyler olmasıdır. İkinci olarak sorumluluk bilinci gelişmiş olmalıdır (Y11)”. “İlk

olarak görüşmeye gelen kişiyi tanıdıktan sonra, pozisyona teknik anlamda uygun mu değil mi bunu kontrol ediyorum. Sosyal becerilerini da aynı zamanda ölçmeye çalışıyorum. En önemli özellik benim için dürüst ve güvenilir olması. Stabil duran personel istemiyorum. Araştıracak yeni şeyler katacak ekibe, şirkete. Araştırmacı olması gerekiyor. Bizim göremediğimiz birşeyi görebilir. Bu bizim için çok önemli. Teknolojiyi yakından takip etmeli. Güncel olmalı. İşini, prosesi sürekli geliştirmeli (Y13)”. “Temel olarak kalite bilgisine, bakış açısına ve kültürüne sahip olması aynı zamanda ilaç sektöründe tecrübeli olması benim için olmazsa olmaz öneme sahiptir. Görüşüğüm tüm adayların da bu özellikleri taşıması gerekmektedir (Y16)”.

- Soru 2: Firmada uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımında yetenekli ve nitelikli adayların istihdam süreçleri nasıl işlemektedir?

Araştırma kapsamında cevabı aranan bir diğer soru da firmada uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı bağlamında yetenekli ve nitelikli adayların istihdam süreçlerinin nasıl işlediği ile ilgilidir. Bu noktada firma yöneticilerinin uygun pozisyon olmamasına rağmen yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündükleri adaylarla ilgili süreçleri nasıl yürüttükleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımı çizelge 5’te gösterilmektedir.

Çizelge 5.3: Firmaların Yetenekli ve Nitelikli Aday İstihdam Süreçleri

	n
İlgili yöneticiye öneriyoruz (Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y11)	8
Öncelikli aday havuzuna kaydediyoruz (Y3, Y10, Y14, Y16)	4
Yeni bir pozisyon açıyoruz (Y7, Y12, Y13, Y15)	4

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.3’te de görüldüğü gibi yöneticilerden 8’i uygun bir pozisyon olmasa da yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündükleri adaylarla ilgili gelen başvuruları ilgili yöneticilere önerdiklerini, 4’ü bu başvuruları öncelikli aday havuzuna kaydettiklerini ve 4’ü ise bu adayları kaçırmamak adına yeni bir pozisyon açtıklarını belirtmektedir. Görüldüğü gibi yöneticiler nitelikli ve yetenekli olduğunu düşündükleri adayları firmada pozisyon bulunmasa dahi istihdam etme konusunda çeşitli alternatifler denemektedirler. Yüksek potansiyeli bulunan gelecek vadeden yaratıcı, yenilikçi ve nitelikli kişilerin firmaya çekilmesi ve bunlar içerisinde yetenekli olanların keşfedilerek doğru

pozisyonlarda görevlendirilmesi başarılı bir işe alım sürecidir. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı'nda ise adayların işe alım süreçleri aday toplama, seçme, işe alıştırma (oryantasyon) ve yerleştirme olmak üzere 4 aşamadan gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda öncelikle adayların başvuruları bir havuzda toplanmakta ve ardından yetenekli ve nitelikli adaylar alıştırma sürecinin ardından işe yerleştirilmektedirler. Aday tercihinde adayın firmanın geleceği uygun kişiler olmasına dikkat edilmektedir. Daha sonra işe yerleştirilen personelin performans ve potansiyel etkinliklerini arttırma çalışmaları yapılmaktadır (Çelik ve Zaim, 2011, s.34).

Altınöz (2018, s.87) ise firmaların yetenekli çalışanları işe alırken, aradıkları pozisyonun işletme içerisindeki kapsamını ve bu kapsamı etkileyecek gerekli örgütün yapısı, hedefleri, misyonu, vizyonu, kurumsal değerleri, kültürü, stratejik plânları ve bütçesi gibi faktörleri göz önünde bulundurması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca firmaya en uygun adayın seçilmesine katkı sunmak üzere, söz konusu pozisyonun sorumlulukları, fırsatları, sorunları ve gerekli olan tüm becerilerinin de ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin ilgili süreçleri nasıl yürüttüklerine ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Uygun olduğu pozisyonu kendimce değerlendirip ilgili yöneticisine öneriyorum (Y1)”. “Öncelikle uygun pozisyonumuzun olmadığı adayları prensip olarak görüşmelere çağırmamayı tercih ediyoruz. Ancak sonrasında uygun pozisyon oluşursa diye, bu adayların başvurularını kullandığımız portal üzerinde arşivliyoruz. Bu politikamıza rağmen, özellikle sektör bilgisi veya mevcut bölümlerimiz ve süreçlerimiz içerisinde, tecrübeleri ve nitelikleri ile bize artı katma değer sağlayabileceğini düşündüğümüz adaylarımız için, pozisyon açma veya yedekleme planı çerçevesinde re-organizasyonlar oluşturma da zaman zaman başvurduğumuz yöntemlerdir (Y3)”. “Genellikle başka birimde biliyorsam eğer ihtiyaç varsa, uyuşabileceğini düşünüyorsam diğer birimlerdeki yönetici arkadaşlarımla paylaşıyorum özgeçmişini veya insan kaynakları yetkilisi arkadaşım ile birebir değerlendirmemizde paylaşıyorum. O insanın değerlendirilebilmesi için bizim ailemize katılabilmesi için bir fırsat oluşabiliyor mu, görüşümü bildiriyorum (Y4)”. “Böyle bir yetenek önümüze geldiyse kaçırmamak için elimizden geleni yapmak istiyoruz. Pozisyon olmasa

bile yararlı olacak departmanda bir pozisyon açarak bu kişinin yeteneklerinden de ilgili olduğu alanda yararlanmak istiyoruz (Y7)”. “Bazen uygun pozisyon olmadığı halde nitelikli başvurular gelmekte, böyle durumlarda başka bölüm veya holding bünyesinde başka bir şirket İK’sına yönlendiriyorum (Y11)”. “Sektörümüz de ve yaptığımız iş de işini iyi yapan yetenekli insanlar için her zaman bir pozisyon vardır. Günümüz koşullarında ne yazık ki iyi yetişmiş, uyumlu çalışabilecek insan sayısı çok az. Bu nedenle bu tarz adayları kaçırmamak adına gerekli özel kadroları sağlayabiliriz. İyi eleman firmam adına kalite demek müşteri memnuniyeti demek. Böyle adayları değerlendiremezsek yönlendirme yapıyoruz (Y12)”. “Farklı işkolları olan bir Holding bünyesinde çalışmakta olduğumuz için süreçlerini yürütmekte olduğumuz kendi işkolumuzda uygun bir pozisyon yoksa ya ilerleyen süreçlerde değerlendirmek üzere kendi aday havuzumuzda öncelikli aday olarak bekletmekteyiz ya da diğer işkolları ile de paylaşarak uygun bir pozisyon olması durumunda Holding bünyesinde değerlendirilmesi için yönlendirmekteyiz (Y14)”. “Aday veri tabanında kaydını tutarak ve bu verileri sürekli güncelleyerek ihtiyaç halinde hemen kullanabileceğimiz bir sistem oluşturuyoruz (Y16)”.

- Soru 3: Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsendiği firmalarda çalışanların ortalama çalışma süreleri ne kadardır?

Çalışanların firmadaki ortalama çalışma sürelerine ilişkin veriler aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 5.4: Çalışanların Firmadaki Ortalama Çalışma Süreleri

	<i>n</i>
7 yıl (Y3, Y5, Y11, Y12, Y7)	5
10 yıl (Y1, Y10, Y14, Y9)	4
8 yıl (Y4, Y6, Y8, Y13)	4
5 yıl (Y2)	1
6 yıl (Y7)	1
16 yıl (Y16)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.4’te de görüldüğü üzere çalışanların ortalama çalışma süreleri 5 ile 16 yıl arasında değişmektedir. Buna göre yöneticilerden 5’i firmalarında çalışanların ortalama çalışma süresinin 7 yıl olduğunu, 4’ü 10 yıl olduğunu, 4’ü

8 yıl olduğunu, 1'i 5 yıl olduğunu, 1'i 6 yıl olduğunu ve 1'i i ise firmalarında çalışanların ortalama çalışma süresinin 16 yıl olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin firmalarında çalışan personellerin ortalama çalışma sürelerine ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Yaklaşık 10 yıl (Y1)”. “Firmamızda ortalama kıdem süresi 7 yıldır (Y3)”. “Ortalama çalışma süreleri 8 yıl (Y4)”. “6 yıl diyebilirim. Ama kritik pozisyonlardaki ortalama 10 yıl ve üzeri (Y7)”. “Firmamızda çalışanların ortalama çalışma süresi 7-8 yıldır (Y11)”.

Literatürde yetenek yönetimi yaklaşımının uygulandığı işletmelerde çalışanların ortalama çalışma süreleri de farklılık göstermektedir. Fettahlıoğlu ve arkadaşlarının (2016, s.139) Kahramanmaraş'taki bir banka çalışanlarına uyguladıkları araştırma sonucunda çalışanların çalışma sürelerinin en az 1 yıl en fazla ise 16 yıldan fazla olduğu görülmüştür. En yüksek oranın ise % 35,2 ile 16 yıldan fazla çalışanlarda olduğu görülmüştür. Altınöz (2018, s.91)'nü yetenek yönetiminin algılanması üzerine yaptığı karşılaştırmalı analizinde ise firmada çalışanların çalışma sürelerinin 1 ile 15 yıl arası değiştiği gözlemlenmiştir. En yüksek oranın ise % 54 ile 1 ile 5 yıl arası çalışanlarda olduğu görülmüştür.

- Soru 4: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların motivasyonlarını etkiler mi?

Stratejik insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilir rekabeti sağlamada çalışanların motivasyon süreçleri son derece önemlidir. İşletmeler günümüzde hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli üretim faktörlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu faktörler içerisindeki en önemli ve en değerli faktör ise kuşkusuz emek faktörüdür. Çalışanlar, emeklerini diğer üretim faktörleri ile birleştirip işletmenin hedeflerine katkıda bulunmaktadırlar. İş hayatının kaotik ve kritik bir hal aldığı günümüzde çalışanlara iş ortamını ve çalışmayı içselleştirmek ve bu kapsamda işletme performansını arttırmaya çalışmak yöneticilerin öncelikli konularındandır (Sapançalı, 1993, s.55). Bu noktada firma yöneticilerinin çalışanların motivasyonlarını artırarak onların uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlayacak çalışmalarının ne olduğuna yönelik açıklamalarının dağılımı çizelge 7'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.5: Firmaların Çalışanların Motivasyonlarını Artırmaya Yönelik Çalışmaları

	<i>n</i>
Eğitim, gelişim, rahat, huzurlu ve mutlu çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri (Y1, Y3, Y4, Y8, Y13)	5
Etkili ve pozitif yönde iletişim (Y7, Y9, Y11, Y14)	4
Özel gün organizasyonları ve tatil gibi sosyal etkinlikler (Y5, Y6, Y10)	3
Aidiyet duygusunu artıracak organizsyonlar (Y15, Y16)	2
Performans primi (Y12)	1
Kariyer fırsatları (Y2)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.5'teki ifadeler incelendiğinde yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırarak onların firmada daha uzun süre kalmalarını sağlayacak çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 5'i çalışanların eğitim olanaklarını artırmak, rahat, huzurlu ve mutlu çalışma ortamında çalışmalarını sağlamak ve çalışanlara esnek çalışma saatleri uygulamak gibi faaliyetleri çalışanların motivasyonlarını artırarak uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlayacak çalışmalar olarak belirtirken 4'ü çalışanlar ile etkili ve pozitif yönde iletişim kurarak onların motivasyonlarını artırmayı hedeflediklerini belirtmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin 3'ü özel gün organizasyonları ve tatil gibi sosyal etkinlikler, 2'si aidiyet duygusunu artıracak organizsyonlar, 1'i performans primleri ve 1'i ise kariyer fırsatları sunarak çalışanların motivasyonlarını artırmayı ve onların uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlamayı hedeflediklerini belirtmektedir. Stratejik Yetenek Yönetimi modeline göre örgüt içi ve dışı yetenekli çalışanların mevcut potansiyelleri değerlendirilmekte, kilit pozisyonların işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doldurulması sağlanmakta ve böylece farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi geliştirilmektedir. Bu ise özellikle yetenekli çalışanların motivasyonunu yükseltmekte ve böylece bu çalışanların daha çok rol ve sorumluluk üstlenmelerine zemin oluşturmaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009, s.305).

Areikat ve arkadaşları (2010, s.330) ise yetenek yönetiminin anlayışını etkili olduğu işletmelerde yüksek yetenekli çalışanların genellikle diğer çalışanlardan farklı olduğunu ve bu çalışanların farklı değerlere ve motivasyona sahip

olduğunu ifade etmektedir. Mercin (2005, s.142) da özellikle yetenekli çalışanlara yönelik tazeleyici eğitimlerin, yetenek geliştirme programlarının, kişisel eğitimlerinin çalışanların motivasyonunu arttıracak olduğunu belirtmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını artırarak uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlayacak çalışmalara ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Eski çalışanlar için kıdem tazminatı işten ayrılma için bir engel oluşturduğundan ek çalışmalara çok gerek duymamak ile birlikte. Y ve Z kuşaklarının uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlamak, bu kuşakların beklentileri değerlendirildiğinde birçok strateji ve çalışmanın İK koordineli olarak yapılmasını gerekli kılıyor. Eğitim, gelişim, rahat ve huzurlu çalışma ortamı, esnek çalışma saatleri(Yönetici kanaatinde), yönetsel baskının azaltılması, motivasyon araçlarının geliştirilmesi, çalışanlara adil bir yönetim olduğunun daha da çok hissettirilmesi, ölçülebilir hedeflerin verilip sonuçlarının çalışanlar ile birlikte değerlendirilmesi, çalışanların önerilerine kulak verilip önerilerin mümkün olduğunca hayata geçirilmesi şeklinde çalışmalarımız oluyor (Y1)”. “Performansı yüksek olan çalışanlara kariyer fırsatları sunuyoruz (Y2)”. “Çalışanların firmamızda mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı içerisinde bulunmalarını, iş güvencesi ile kendilerinin ve geleceklerinin güven altında olduğunu hissetmelerini sağlamak ana hedefimizdir. Açık iletişim politikaları ile çalışanlarımızın yöneticileriyle, insan kaynaklarıyla, üst yönetim ile iletişim halinde olmalarını sağlıyoruz. Bunun için toplu organizasyonlar, eğitimler, toplu etkinlikler gibi faaliyetler gerçekleştiriyoruz. Ayrıca İK olarak tüm lokasyonlarımıza rutin ziyaretlerde bulunup, çalışanlarımızın sürekli olarak nabzını tutuyor ve bilgileri üst yönetime de raporluyoruz. İnsan kaynakları ile ortak veya bağımsız olarak kurumsal iletişim ve pazarlama bölümünün de marka değerini yüksek tutan çalışmaları ile çalışanın firma bağlılığını yükseltebiliyoruz. Ayrıca tüm politikalarımızda eşitlik, adalet, liyakat ilkelerini gözetmeye özen gösteriyoruz (Y3)”. “Yılbaşı yemekleri, tatil organizasyonları, ramazan etkinlikleri gibi sosyal etkinlikler. Ama en önemlisi çalışana davranış şekli. Ona önemli olduğunu hissettirmek önemli. Değerli olduğunu hissettirmesek çalışanı kaybetmek kaçınılmazdır. Huzurlu bir ortam ve çalışana değer (Y5)”. “Departmanımın henüz benden başka çalışanı yoktur. Servis

Bünyesi olarak bakarsak, çalışan sadakati için öncelikli olarak çalışan memnuniyetinin sağlanması gerekir. Ve bunun ilk adımı mutluluktur. Çalışan ve amir arasında emretmeden iş yaptırma felsefesinden bakarak hata durumlarında ise incitmeden aradaki sevgiyi yıpratmadan yönetmek karşı taraftaki ait olma duygusunu yükseltir. Ama her el tabi ki bir değil. Ve akıllanmayan çalışanlar için her firmada olan disiplin yönetmelikleri istenilen şekilde grubu hizaya getirme işleri için kullanılmalıdır (Y8)”. “Yöneticisi olduğum personellerime yöneticiden çok bir arkadaş gibi yaklaşım, problemlerini bu yönde düşünerek çözüme kavuşturmayı deniyorum. Onların çalışmaları ile alakalı yanlışlarını direk söylemekten kaçınarak onları daha motive edici ve kendisini geliştirecek şekilde çalışmalarını yönlendiriyorum (Y11)”. “Tabi ki var. En önemlisi onlara verdiğimiz değer. Biz burada bir aileyiz. Aile sıcaklığında tam bir uyum içinde çalışıyoruz. Tabi ara sıra işten kaynaklı ya da başka bir sebepten sıkıntılarımız oluyor. Ama bunları da sağduyulu bir şekilde çözüyoruz genelde. Bunun yanında eğitim süreçlerine çok önem veriyoruz. İnsan kaynaklarının yaptığı diğer çalışmalar da mevcut. Sosyal etkinlikler vb. Eğitim benim için çok önemli bir mühendisin sürekli kendini güncel tutması gerekir. Gerek işiyle ilgili gerek teknolojik altyapıyla ilgili. Bu türde bir eğitim olduğu zaman insan kaynakları ile hemen bir çalışma yapıp kişilere eğitimleri verdiriyoruz (Y13)”. “Şirketin çalışan memnuniyeti odaklı olmasını amaçlıyoruz. Çalışanı merkezde tutan bir firmada personellerin aidiyet duygusunun artacağını biliyoruz. Bu kapsamda yan haklar, tatiller, prim sistemleri uygulamamız mevcuttur (Y16)”.

- Soru 5: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik imkânlar sunmakta mıdır?

Yetenek yönetimi uygulamaları seçme, yerleştirme, performans yönetimi ve eğitim gibi fonksiyonların çalışanların yeteneklerini cezbedecek şekilde yönetilmesini kapsamaktadır (Alayoğlu, 2010, s.72).Bu nedenle yetenek yönetimi yaklaşımında işletmelerin eğitim uygulamaları son derece önemlidir.Araştırma kapsamında görüşülen firma yöneticilerinin çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine dönük ne tür imkanlar sunduklarına yönelik açıklamalarının dağılımı çizelge 5.6’da gösterilmektedir.

Çizelge5.6: Firmaların Çalışanların Eğitimi ve Kendilerini Geliştirilmelerine Yönelik Faaliyetleri

	<i>n</i>
Trend olmuş dış eğitimler ve teknik iç eğitimler (Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y11, Y13,Y14)	9
Çalışan talebine göre eğitim (Y9, Y10, Y15, Y16)	4
Güncel teknoloji eğitimi (Y8, Y12)	2
İş başı ve rotasyon eğitimleri (Y2)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.6 incelendiğinde tüm firmaların çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Buna göre yöneticilerin 9'u dış eğitimler ile teknik eğitimler ile çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik faaliyetler yaptıklarını belirtmektedir. Teknik eğitimlerin fazla olması araştırmanın örnekleminin teknik firmalardan oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanında yöneticilerin 4'ü yıl içerisinde çalışarlardan gelen taleplere göre eğitim programlarını planladıklarını, 2'si çalışanlara güncel teknoloji eğitimi verdiklerini ve 1'i ise iş başı ve rotasyon eğitimi verdiklerini belirtmektedir.

Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsendiği işletmelerde özellikle yetenekli çalışanları dönük uygulanan tazeleyici eğitimler, yetenek geliştirme programları ve kişisel eğitim programları çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını da artırmakadır (Mercin, 2005, s.136). Çünkü gelişen insan kaynakları sürecinde çalışanların sahip oldukları yetenekler insan kaynakları sürecinin lokomotifidir. Yetenekli çalışanlar değer üreten ve yaratıcı iş gücü oldukları için bulunması kolay olmayan işletme unsurlarıdır. Bu nedenle işletmeler yetenekli çalışanları çekebilmek ve bağlılıklarını artırarak onları ellerinde tutabilmek için eğitim, kariyer ve liderlik gibi çeşitli imkanlar sunmak durumundadırlar (Çelik ve Zaim, 2011, s.34).

Alayoğlu (2010, s.82)'na göre yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmalarının temel nedeni başka işletmelerde daha iyi olanaklar elde etmeleridir. Bu nedenle yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamında yeteneklerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi aşamasında yetenekli çalışanların geleceğe dönük planları dikkat alınarak çalışanların gelişim faaliyetleri planlanmalı ve bu kapsamda

eğitim, mantörlük, koçluk ve rotasyon gibi tüm öğrenme ve geliştirme uygulamaları gerçekleştirilmelidir.

Araştırma kapsamında incelenen firmalar bu uygulamaları genellikle eğitim biriminin koordinasyonunda yürütürken kimi zamanda iş ortaklarından destek almaktadır. Ayrıca firmalar eğitim planlamasının yıllık yapıldığını ve bu eğitim giderlerinin de eğitim bütçesinden karşılandığını belirtmektedir. Firma yöneticilerinin çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik faaliyetlerine ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Yıllık eğitim planları bünyesinde pozisyon ihtiyaçlarına bağlı trend olmuş dış eğitimler ve teknik iç eğitimler ile birlikte, toplantılarımızda verimliliği artırıcı iş yapış, çalışma şekli ve hata kontrolü gibi kısa eğitimler veriyoruz (Y1)”.

“Oryantasyon süreci ile birlikte çalışanlarımızın eğitim süreçleri başlamaktadır. Oryantasyon süresi boyunca çalışanımız tüm bölümlere misafir olmakta, bu bölümlerde çalışan kişileri tanımakta ve yapılan işleri yerinde görüp öğrenmektedir. Sonrasında fabrika ve servis bölümlerimizde teknik eğitimlerini almakta ve sene içerisine tanımlanmış eğitim takvimi doğrultusunda, diğer teknik ve iç eğitim konularında eğitimler almaktadırlar. Firmamız bünyesinde teknik eğitimleri organize eden ayrı bir eğitim birimimiz bulunmaktadır (Y3)”.

“Her yıl bizden bir bütçe çalışması yapmamız bekleniyor. Burada bir eğitim bütçemiz de var. Burada çalışanlarımıza danışıyoruz ve kendi içimizde de firma içi ve dışı eğitimleri belirliyoruz. Yeni görevler verebiliyoruz. Sürecin, zamanın getirdiği ekstra sorumluluklarımız olduğunda bunu onlarla paylaşıyoruz. Tabi bunu yaparken yeni bir görev vermenin altından kalkabilmesi için ihtiyaç duyacağı desteği veriyoruz. Bu nedir? İhtiyacı olacak bilgiyi tamamlamak için içi veya dış eğitimle. Bir takım programların öğrenilmesi gerekiyorsa, birtakım yeteneklerinin geliştirilmesi gerekiyorsa bunların eksiğinin giderilmesi için desteğimizi veriyoruz. Yönetmel becerilerinin gelişmesi için bu aynı zamanda bir yetenek değerlendirmesi yetenek programlaması başlığında da değerlendirilebilir. İnisiyatif almaya teşvik ediyoruz. Yani sorumluluğu paylaşsın. Kendi başına karar verebilsin. Özgüveni gelişsin. Ben karar alırken ekip arkadaşlarıma danışıyorum, danışarak karar almaya çalışıyorum. Zaman zaman bizim görmediğimiz noktalar olabiliyor, onlar görebiliyorlar. Onlar da olumlu bir geribildirim oluyor. Aynı zamanda bizim sorduğumuz konu hakkında

cevap veremiyorsa kişi bir sonraki döneme kadar o eksikliği de gidermek için çaba harcıyor. Gelişim için faydalı oluyor bu (Y4)”. “Eğitim departmanımız var. Ama tam istediğimiz seviyede değil. Daha çok teknik eğitim seviyesinde oluyor. Bunu kapsamlı hale getirmek gerekiyor. Örnek vermek gerekirse belgesi olmayan ama nitelikli yetenekli bir personel eğer bize katma değer sağlayacak ışığı verirse belge vb. kısımları biz tamamlatırız. Kişiyeye yatırım çok önemlidir. Aynı zamanda üniversitelerle de anlaşmalarımız var. Lisans, yüksek lisans vb. gelişimleri hep destekleriz (Y7)”. “Çalışanların isteklerine ve gerek görülen ihtiyaçlarına göre eğitim taleplerinde bulunuyoruz. Eğitim için bütçe planlaması her yılbaşında yapılmaktadır (Y9)”. “Ekimiz için sürekli eğitimler düzenlemekteyiz. Çözüm ortaklarımızdan güncel teknolojiler, Elektrik ve mekanik tasarımlarda Dünyanın neresindeyiz, yeni software programları vb. eğitimler aldirmaktayız. Tabi eğitimin yanında pratik çalışmalarını yapabilmeleri için firmamız personelin dilediği her türlü makine teçhizatı da personelin kullanımı için sunmaktadır (Y12)”. “Kurum içi düzenlenen ve farklı sektörlerden konusunda uzman kişiler tarafından verilen eğitimlere tüm personellerimiz katılmaktadır. Eğitim planı her yılın başında belirlenmekte ve tüm personellere duyurusu yayınlanarak katılımcı sayıları belirlenmektedir. Bunun dışında özellikle teknik personellerin mesleklerine ilişkin özel eğitimlere ve görevi gereği sahip olması gereken sertifikalara ait eğitimlere katılmaları sağlanmaktadır (Y14)”. “Çeşitli eğitim materyalleri ve yöntemleri kullanıyoruz. Bunlar bazen profesyonellerden eğitim desteği almak olurken bazen de birbirimizden öğrenme tekniği kullanarak aktif bir eğitim sistemi yürütüyoruz (Y16)”.

- Soru 6: Yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkilemekte midir?

Araştırma kapsamında incelenen sorulardan biri de firmaların yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalarının yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkileyip etkilemediğidir.

Çizelge5.7: Firma Yöneticilerinin Çalışanlardan Beklentileri

	<i>n</i>
Etkili, verimli çalışma ve çözüm odaklı olabilme (Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y13, Y14, Y15)	10
Edindiği bilgileri efektif şekilde kullanabilme (Y1, Y3, Y4, Y12, Y16)	5

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.7 incelendiğinde firmaların yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalarının yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini etkilediği görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 10'u yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar kapsamında verilen eğitimler sonucunda çalışanların etkili, verimli çalışma ve çözüm odaklı olmasını beklediğini belirtirken; yöneticilerden 5'i ise söz konusu eğitimler sonucunda çalışanlardan edindikleri bilgileri daha efektif şekilde kullanabilmelerini beklediğini belirtmektedir.

Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı büyüklükteki işletmelerde gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen bulgularda ise insan kaynakları yöneticisi, direktörü veya diğer yöneticilerin yüksek beklentilerinin çalışanların performanslarını %76 oranında etkilemekte olduğu görülmüştür (Wellins ve Schweyer, 2011, s.9).

Yöneticilerin yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar sonucunda çalışanlardan beklentileri kısa ve uzun vadede farklılaşmaktadır. Ancak nihayetinde yöneticiler verilen eğitimler sonucunda çalışanların firmaya katma değer üretmesini beklemektedir. Firma yöneticilerinin çalışanlardan kısa ve uzun vadede beklentilerine ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Kısa vadede eğitimi verdiğim konuda benim gibi düşünebilmesi, uzun vadede bu eğitimi diğer çalışanlara da efektif bir biçimde aktarabilmesi (Y1)”. “Çalışanlarımıza eğitim vermemizde ki temel amaç, aldıkları eğitimleri çalışmalarında etkin bir biçimde kullanmalarıdır. Kısa vadede eğitim aldıkları konuyu işlerine ve süreçlerine adapte edecek çalışmalar yapmalarını, uzun vadede ise bu adaptasyon sonrası ortaya katma değerli sonuçlar ortaya koyabilmelerini bekliyoruz (Y3)”. “Yeni başlayan personelden hemen bir şey beklemiyoruz. Uyum sürecini tamamladıktan sonra bir katma değer bekliyoruz. Yaptığı işin en iyisi olmasını istiyoruz. Çözüm odaklı olmasını istiyoruz. İş sahiplenmesini pro-aktif bir yapıda olmasını istiyoruz. Sürekli gelişim temel beklentimiz. Günü kurtarmak için bir eğitim aldırıyoruz. Aldırdığımız

eğitimler zaten gelecekteki planlarımıza uygun. Stratejilerimizi belirledikten sonra eğitim planını hazırlıyoruz zaten (Y5)”. “Kısa vadedeki beklentimiz motivasyonun artacağına düşünerek mevcut işini daha iyi yapması, işini sahiplenerek sonuca ulaşması. Uzun vadede ise aldığı eğitimi de yaptığı iş tecrübesine katarak katma değer sağlaması. Tabi bu kişiden kişiye değişiyor. Bu şekilde kişinin kariyer gelişimi, kariyer yönetimi de pozitif bir ivme almış oluyor (Y7)”. “Kısa vadede verilen işi öğrenmesi ve düzgün bir şekilde yerine getirmesi. Uzun vadede ise yaptığı işe ve kendine katkı sağlayacak iyileştirmeler bekliyorum (Y10)”. “Eğitimi alan bir personelden kısa vadede tek beklentimiz aldığı eğitimi özümsemesi ve anlama için emek vermesi. Uzun vadede ise aldığı eğitimin içeriğine ve kapsamına bağlı olarak yaptığı işe bu eğitimin yararlarını yansıtabilmesi ve profesyonel yaptığı işte bunu bizlere hissettirebilmesi (Y12)”. “Mevcut görevindeki başarısını ve kuruma olan faydasını da atırarak kendisini geliştirmesi ve buna bağlı olarak bir kariyer planlaması yapılabilecek düzeye gelmesidir. Kurum içinden yönetici yetiştirme anlayışına sahip bir firma olduğumuz için personellerin ortalama çalışma süreleri de bu bağlamda yükselmekte ve aidiyet duygusu da güçlenmektedir. Personel açısından; öğrendikçe güçlenen, güçlendikçe kendisini daha fazla kurumun bir parçası hissedecek bir yapıya kavuşmanın yanı sıra kurum açısından da her bir personeli başarının bir parçası olarak görececek bir kültür oluşturmak öncelikli beklentilerimizdendir (Y14)”. “Kısa vadede eğitimin içeriğini ve amacını özümsemelerini, eğitimi nerede kullanacaklarını anlamalarını beklerken uzun vadede eğitimi iş ve sosyal hayatlarına adapte edip eğitimin gerektirdiği şekilde bir iş disiplini oluşturmalarını, gerekiyor ise iş yapış şekillerini değiştirmelerini bekliyoruz (Y16)”.

- Soru 7: Yetenek yönetimi yaklaşımı çalışanlara kariyer fırsatları sunmakta mıdır?

Yetenek yönetimi yaklaşımı işe alımdan, eğitim ve gelişime, kariyer planlamasından, ücret yönetimine, yedekleme yönetiminden, performans yönetimine, işgücü planlamaya kadar bütün sistemler yetkinlikler üzerine kurulu bir yaklaşımdır (Çelik, 2011, s.16). Dolayısıyla çalışanların kariyer planlaması bu yaklaşım açısından önemli bir süreçtir. Araştırma kapsamında görüşülen

firma yöneticilerinin çalışanlara kariyer fırsatları sunup sunmadıklarına ilişkin görüşleri ise çizelge 10'da gösterilmektedir.

Çizelge 5.8: Firmaların Çalışanlara Sunduğu Kariyer Geliştirme Olanakarı

	<i>n</i>
Yetenek değerlendirme çalışmaları yapma (Y4, Y7, Y11, Y13, Y14)	5
Yetkinlik ve yetenek testleri yapma (Y2, Y10, Y12)	3
Pozisyon değiştirme (Y5, Y6, Y9)	3
Pozisyon haritası çıkarma (Y3)	1
Yabancı dil eğitimi (Y16)	1

Not: Y Yöneticilere verilen koddur.

Çizelge 5.8 incelendiğinde firmaların çalışanların sahip oldukları yetenekleri değerlendirerek kariyer geliştirme olanakları sunmada çeşitli uygulamalar yaptıkları görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 5'i çalışanlara yetenek değerlendirme çalışmaları yaptıklarını, 3'ü yetkinlik ve yetenek testleri yaptıklarını, 3'ü pozisyon değiştirme uygulamaları yaptıklarını, 1'i pozisyon haritası çıkararak uygun adayları o pozisyonlara yerleştirdiklerini ve 1'i ise çalışanlara yabancı dil eğitimi imkanı sunduklarını belirtmektedirler. 3 firma yöneticisi ise bu konuda bilgi sahibi olmadığını ve ilgili süreçlerin insan kaynakları tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir.

Alayoğlu, (2010, s.69)'na göre yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamında firmalar yetenekli çalışanları cezbetmek ve onları işletmeye dahil etmek amacıyla işletmeyi rakip işletmelerden farklı kılan uygulamalara yer vermektedir. İşletmenin çalışanlar sunacağı kariyer fırsatları da bu uygulamalardan biridir. Aynı şekilde Sağır (2006, s.70) da işletmelerin yalnızca yetenekli ve nitelikli adayları işletme bünyesine katarak yetenek yönetimi yaklaşımını tamamlamış olmadıklarını, bu kişilere işe alındıktan sonra da yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun ortamların oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Aksi halde bu çalışanların işletmeye katkı sunamayacağını ve bu nedenle çalışanların gelişime açık yönleri tespit edilerek kişisel gelişim odaklı faaliyetler ile onların ileriye dönük kariyer pozisyonlarının hazırlanması gerektiğini belirtmektedir.

Çelik (2011, s.29) ise yetenek yönetim yaklaşımı kapsamında sunulan eğitim ve geliştirme fırsatları ile çalışanların kariyer haritalarının düzenli bir şekilde

uygulandığını ve çalışanların ileriye dönük pozisyonlarına göre bazı dil eğitimleri, yurtdışı seyahatleri ile işletmedeki farklı pozisyonlarda çalışma gibi tecrübe kazanma fırsatları sunulduğunu belirtmektedir. Bu açıklamalardan hareketle araştırma kapsamında görüşülen firmaların yetenek yönetimi kapsamında çalışanlara gerekli kariyer olanakları oluşturma çalışmalarını yaptıkları söylenebilir. Diğer taraftan firma yöneticilerinin çalışanlara sunulan kariyer olanaklarına ilişkin ifadelerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Performans kadar yeteneklerinin kişilerin iş hayatında çok önemli olması nedeni ile doğru kişiyi doğru yerde çalıştırmak gerekmektedir. Bu kapsamda kişilerin yeteneklerinin uygun olmadığı görevlerde olması hem kişinin performansını hemde şirketi olumsuz etkiler. Bu nedenle ilk başta pozisyon bazlı yetkinlik ve yetenek testleri çok önemli olup, doğru kişiyi işe almak gerekmektedir (Y2)”. “Firmamız çalışan özelinde değil, pozisyon özelinde hangi yeteneklerin olması gerektiğini önemsemektedir. Pozisyonun hangi özelliklerde olması gerektiğinin haritasını çıkartarak, işe alımlarımızı bu belirlediğimiz haritaya uygun olarak yapmaktayız (Y3)”. “Performans değerlendirme sistemimizde çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili de bir başlığımız var. Aylık olarak bu değerlendirmeleri yaparak, hem kişi kendini değerlendirir hem de biz kademe kademe hiyerarşiye bağlı olarak bir değerlendirme yaparız. Daha sonra bu değerlendirmeleri onlarla paylaşıyoruz. Onların verdikleri puanlar ile bizim verdiklerimiz arasında ne fark var? Bunu arıyoruz. Olumsuz olarak ilerleyen bir nokta varsa bunu iyileştirmek için gerekli aksiyonların alınması gerekiyor (Y4)”. “Bizim yapımız hem kendi birimlerimizle hem de diğer grup şirketleri ile bağlantılıdır. İşe alınan bir aday sadece mevcut konumu düşünülerek alınmaz. Gelecekte konumlandırabileceğimiz pozisyonlar da düşünülerek alınır. Başladığı birimde çalışan bir kişi yeteneklerine göre ileride farklı bir firmamızın farklı bir pozisyonunda da görev alabilir ya da mevcut pozisyonunun ilgili alanında daha farklı bir birimde de görevlendirilebilir. Bu kişinin yeteneklerine, kendini nasıl geliştirdiğine ve kişinin beklentisine göre şekillenir (Y5)”. “Teknolojinin ve bilginin çığ gibi büyüyerek ilerlediği günümüzde Satış personelleri için vücut dili okuma, Teknik personellerimiz için yeni motor ve alternatör eğitimlerini mevcut eğitim programımıza adapte ederek gerekli eğitimleri aldırıyoruz (Y8)”.

“Yaptığımız işin içinde tasarım, teknik analiz ve hesaplamalar, algoritma geliştirme gibi belli başlı konular var. Özel projeleri üretirken zaten çalışanlarımız hangi alanlarda iyi olduklarını yaptıkları iş ile ortaya koymaktalar. Bizlerde nihai sistemin çok daha iyi olabilmesi için personellerin iyi olduğu yanları projelerimizde optimum düzeyde kullanmaya çalışıyoruz (Y12)”. “Yetenek yönetimi adına yürüttüğümüz çalışmalar mevcuttur. Performans değerlendirme süreçlerinde alınan verilere ve hedeflere ulaşmadaki uyumu, kişilerin yöneticilerinden ve kendilerinden aldığımız bilgiler doğrultusunda, terfi, dikey ya da yatay rotasyon yoluyla kişilerin görevlerinde değişikliğe gidebiliyoruz (Y14)”. “Birbirimizden öğreniyoruz adı altında başlattığımız yöntem ile çalışma arkadaşlarımızın her konuda sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri diğer çalışanlarımıza da öğretmeyi amaçladık. Örnek vermek gerekirse; çok uluslu bir firma yapımızın vermiş olduğu değerler yabancı dillerini geliştirmek isteyen ve bu konuda yardım edebilecek çalışanlarımızı bir araya getiren sanal platform oluşturduk (Y16)”.

- Soru 8: Gelişen teknolojik olanaklar insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarını etkilemekte midir?

Araştırma kapsamında incelenen son soru ise gelişen teknolojik olanakların insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarını etkileyip etkilemediğidir. Bu bağlamda yöneticilerin değerlendirmeleri çizelge 11’de gösterilmektedir.

Çizelge5.9: Teknolojik Gelişme İle İnsan Kaynakları Sorumlulukları Arasındaki

	<i>n</i>
Departmanların ve stratejilerin gelişen teknolojiye uyarlanması (Y1, Y3, Y8, Y11, Y12, Y13, Y14)	7
İşe alım süreçlerinin elektronik ortama aktarılması (Y2, Y5, Y9, Y10, Y16)	5
Yapay zeka (Y6, Y7)	2
Sosyal medyayı etkin kullanma (Y4)	1

Çizelge 5.9 incelendiğinde firmaların gelişen teknoloji ile birlikte insan kaynakları biriminin yetki ve sorumluluklarının da değişeceği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir. Buna göre yöneticilerden 7’si gelişen teknoloji ile birlikte firma departmanlarının ve stratejilerinin gelişen teknolojiye uyarlanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerden 5’i işe alım süreçlerinin

elektronik ortama aktarılması gerektiğini, 2'si yapay zekanın daha etkili kullanılması gerektiğini ve 1'i ise sosyal medyanın daha etkin kullanılması gerektiğini belirtmektedir.

Bu sonuç literatürdeki diğer sonuçlarla desteklenmektedir. Güler (2006)'e göre yüksek potansiyeli bulunan ve gelecek vadeden kişileri işletmeye çekebilmek ve bunlar içerisinde yetenekli olanları keşfederek doğru pozisyonlarda görevlendirebilmek başarılı bir işe alım sürecidir. Ancak bu süreç teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte değişme ve dönüşme uğramış durumdadır. Bugün işletmelerin birçoğu internet temelli işgücü pazarını kullanmakta ve daha geniş bir coğrafyaya hitap ederek bu süreci önekilere kıyasla daha hızlı ve daha az maliyetli yapma imkanına kavuşmaktadır. Aynı şekilde Öğüt ve arkadaşları (2004) da teknolojinin insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirdiğini bu nedenle işletmelerin rekabetçiliğini sürdürebilmek amacıyla yapı ve süreçlerini yeniden tasarlamaları gerektiğini belirtmektedir. Diğer taraftan firma yöneticilerinin gelişen teknolojik olanakların insan kaynakları biriminin işe alım uygulamalarındaki sorumluluklarına etkisine ilişkin görüşlerinden bazıları ise aşağıdaki gibidir.

“Daha önce belirlenmiş kıstaslara göre uygun adayların belirlenmesi, ilk görüşmelerin yapılması ve önerilmesi. Ama bir elektirik mühendisi olarak da belirteyim ki yakın zamanda çok ciddi teknolojik değişmelere şahit olacağız. Bunu görebilen şirketlerin veya departmanların stratejilerini geliştirirken bu noktayı göz ardı etmeyeceklerini düşünüyorum (Y1)”. “İK birimi sürekli kendini geliştirmek ve eğitmek zorunda olan bir birimdir. Günümüzde teknolojiyi en hızlı ve en etkin biçimde kullanan insan kaynakları birimleri, bu sayede analizlerini ve raporlamalarını etkin bir şekilde yapabilecek, bunların sonuçlarına göre stratejilerini hızlı bir şekilde belirleyerek, doğru yatırımları yapabilecektir. Firmamızda insan kaynakları bölümünü en iyi hizmeti sunması gereken bir bölüm olarak görüyoruz. Bu doğrultuda çalışanlarımızın insan kaynaklarının yürüttüğü ve yönettiği tüm konularda daha az zaman harcayarak daha fazla etkileşim içerisinde girebildikleri dijital self servis uygulamalarını süreçlerimizde uyguluyor ve tüm süreçlerimizi de bu doğrultuda kurguluyoruz (Y3)”. “Herşey nerdeyse artık bilgisayar ortamında yapılıyor. Herhangi bir işe alımda ik ya zaten gerekli bilgileri iletiyoruz. Onlar zaten detay kısımlarını da

biliyor, nitelik olarak. İnsan kaynaklarının zaten ilgili sektörde bilgisi olması şart. Hem çalışanın hem de insan kaynakları çalışanlarının teknolojiyi takip etmesi, sistemlerini ona göre dizayn etmesi gerekir. Zaten biz insan kaynaklarına teknik anlamda tüm bilgileri iletiyoruz. İk çalışanlarının da bu konuda bilgi sahibi olması önem addeder. Teknolojiyi yakalayabilmemiz için istihdamın da bu yönde olması gerekir. Kişi teknoloji ile hem kendini hem de şirketi geliştirecek (Y5)”. “Örneğin, günümüzün en yüksek teknolojik ülkesi bu gün bakın Japonya’dır. Kimse bunu yadsıyamaz ve inkâr edemez. Temelinde yatan ise eğitimidir. Okuryazar olmama oranı %0,20 dir. Bu da şu anlama gelir sadece kreş çocukları eğitimsizdir çünkü onları da oyunla bazı şeylere alıştıırırsınız. Kalan %99,80 lik çocuk, ergen, genç, olgun ve ihtiyar sınıfindaki insanların tamamı kendi dillerini okuryazardır ve 1952 yılından buya anadil haricinde 2. Dil ve 3. Dil bilme yaygınlaştırılıyor. Gelişmek için okumalıyız, okudukça soru sorar hale geliriz, bilgi açlığımız arttıkça önce maddi ilimleri daha rahat açıklamaya sonra da manevi ilimleri keşfe başlarız. İnsan kaynaklarına düşen görev ise hem işe alımda hem de aldıktan sonra bu bilinçle hareket etmektir (Y8)“. “İK özellikle işe alımlarda teknoloji ve öngörüsü yüksek personelleri işe almalı. Böylece gelişen teknolojiye ayak uydurabilen ve bu teknolojik süreçte kendini geliştirebilen personel işe almalı (Y11)”. “Şirket bünyesine yeni bir personel kazandırmak özellikle teknolojinin ve erişilebilirliğin bu denli kolay ve hızlı olduğu bir dönemde daha da zorlaşmaktadır. Mavi yaka da dahil tüm adaylar artık istediği pozisyonlar için teknoloji sayesinde farklı alternatifler bulabilmekte ve seçim hakkı daha önce firmalarda iken günümüzde tercihi yapan daha çok adaylar olmaya başlamıştır. İnsan Kaynakları bölümü olarak doğru adaya ulaşmak ve şirket bünyesine kazandırabilmek için dijital İK portallarından, danışmanlık firmalarından ve online yetkinlik testlerinden faydalanmaktayız. İlgili pozisyonun bağlı olacağı yöneticinin görüşü kadar İnsan Kaynakları biriminin görüşü de karar aşamasında etkili bir faktör olduğu için görüşmeleri doğru değerlendirmek ve yöneticileri doğru olarak yönlendirebilmek süreçlerimize doğru adımla başlamanın ilk sorumluluklarındadır (Y14)”. “Adaylara online anketler göndermek, skype gibi platformları kullanarak görüşmeler yapmak ve yetenek analizi temelli uygulamalar kullanarak hem adayların hem de yöneticilerin zamanları daha az alınmaktadır. Diğer bir yandan internetin gücü sayesinde çok

sayıda adaya hızlıca ulaşıp personel arama ve iş arama süreçleri çok daha efektif yönetilmektedir (Y16)”.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, tarım toplumundan bilgi toplumuna kadar sürede yüzyıllar boyunca gelişmiş, insana yaklaşımı, yönetim felsefesini geçirdiği bunca değişim ile şekillendirmiştir. Çağlar boyunca insan farklı anlamlara sahip olmuştur. Antik çağın şehir devletlerinden, orta çağ skolastik düşüncesine, köle toplumlarından, işletmelerin stratejik değerlerine kadar birçok farklı anlam, birçok farklı isim insanı tanımlar nitelik kazanmıştır. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda ise eşit, özgür, dünyanın en önemli parçası konumunda bireyler olarak varlığını sürdürmektedir. Yüzyıllar boyunca yaşadığı tüm bu farklı süreç içinde insanın, hangi sıfat olursa olsun; ister köle, ister asker, ister yurttaş, yönetilmesi ve yönlendirilmesi hep var olan bir süreç olmuştur.

Sanayi Devrimi ile birlikte insanı yönetmek sadece devletlerin ya da toprak sahiplerinin işi olmaktan çıkmış, ilk olarak işletme sahiplerinin, ardından gelişen teknoloji ve çalışma hayatı ile birlikte toplumun her kesiminden farklı insanların sorumluluğu haline almıştır. İlk kurulan fabrikalarda görev yapan yönetici, amir, ustabaşı gruplarından, modern işletmelerde var olan bölüm ve proje yöneticilerine, ekip ve takım yöneticilerine vb. yönetici gruplarına kadar işletmelerin her kesiminin birer sorumluluğu haline almıştır. Günümüz çalışma hayatındaki insan kaynakları yönetimi merkezi insan ve işletme olan, her iki tarafın da gelişip memnun olmasını sağlayan ve bu temelde kendi profesyonel uygulamaları (işe alım, eğitim, kariyer, ücret vb.) bulunan sistemli bir süreçler bütün olarak varlığını sürdürmektedir.

Araştırmada insan kaynakları yönetimine stratejik açıdan yaklaşarak, yetenek yönetiminin bu doğrultuda uygulanmasının sürdürülebilir rekabet sağlamada, işletmeler için ne ölçüde önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Araştırma yapılan sektör ise stratejik anlamda tüm çevreyi ve ekosistemi doğrudan etkilediğinden ötürü, özellikle bu sektör temelinde yapılan değerlendirmeler araştırmaya daha farklı ve daha derin bir anlam kazandırmaktadır.

Üçüncü ve dördüncü bölümlerde araştırma ana konuları, destekleyici ve paralel diğer yöntemlerle açıklanmış, birbiri ile olan bağlantıları ve etkileşimleri çeşitli örnek ve yaklaşımlarla belirtilmiştir. Herhangi bir örgüt içinde görev yapan mevcut çalışanlar, farklı kültür ve değer yargılarına sahip olmaları dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi anlayışına çok yönlü ve stratejik bir mantık kazandırarak, diğer yönetim felsefeleri ile uyumlu, daha derin bir yönetim felsefesi olmasını gerekli kılmaktadır. Örgütsel bağlılığı arttırmanın kilit unsurlarından biri çalışana tanımaktan geçer. Mevcut çalışanları tanıyarak onların değer yargılarını ve beklentilerini anlayarak bir yetenek yönetimi çalışması yapılabilir. Kendisinin dinlendiğini ve anlaşıldığını düşünen çalışan, kendini daha değerli hissederek sosyolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile örgüte olan bağlılığını artırır.

Yapılan araştırmaya göre; insan kaynakları yönetimi, olaylara daha stratejik bir bakış açısıyla yaklaşarak, sahip olduğu sorumluluğu genişletmek ve yönetim felsefesini bu doğrultuda şekillendirmek zorundadır. İnsan kaynakları, işletmenin sadece mevcut departmanlarından biri değil, işletmenin politikalarını ve stratejilerini oluşturmada yardımcı, bu politikaları uygulamada ve geliştirmede ana bileşen konumunda olması gerekmektedir. Toplam kaliteyi tam anlamıyla uygulamayı hedefleyerek, işletmenin gelecek hedeflerine ulaşmada, birçok farklı değişkeni hesaplayarak; kadroların oluşturulması, geliştirilmesi, doğru ve etkin bir biçimde kullanılmasını içermelidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uzun vadeli stratejiler üretebilen, insan odaklı, çalışan refahı ve işveren devamlılığını öngören proaktif bir süreçtir. Stratejik insan kaynakları yönetimi geleneksel insan kaynakları yönetimi gibi odak noktası yalnızca iş gören ilişkileri olarak faaliyette bulunan bir kavram değil, iç ve dış müşterilerle birlikte rekabette üstünlüğü sağlamak, işletmenin gelecekte nerede olacağını tahmin edip olasılıkları değerlendirmek, bu olasılıklara göre farklı stratejiler belirleyen bütünsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçleri gerçekleştirebilmek için her işletme gibi bünyesinde en yetenekli en donanımlı kişileri istihdam etmeyi amaçlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi mantığı ile insan kaynakları, işletme içinde harekete geçiren, değişim lideri, yaratıcı ve ilerleme odaklı bir yapıya sahip olmalıdır. Sahip olduğu bu yapıyı işletme içinde görev alan tüm çalışanlara

benimsetmeli ve uygulatabilmelidir. Bunun için de bölüm yöneticileri ile tam bir uyum içerisinde çalışmaları zorunludur.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde görüşmeye katılan yöneticilerin üretim müdürü insan kaynakları müdürü, kalite güvence müdürü, fabrika müdürü, eğitim birimi sorumlusu, planlama müdürü, proje müdürü ve mühendis müdür olarak görev yapmaktadır. Diğer taraftan işe alım görüşmelerinde yöneticilerin adaylardan beklentileri farklılaşsa da bu beklentilerin yöneticilerin firmadaki pozisyonu ve sorumluluklarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre firmada kalite güvence müdürü pozisyonundaki yöneticilerin adaylardan kalitenin bilincinde olmasını beklediği, eğitim birimi yöneticilerinin adayların akıcı ve düzgün konuşmasını beklediği, proje müdürleri ya da mühendis müdürlerin ise adayların teknik yeterliliğe sahip olmalarını bekledikleri görülmektedir.

Görüşmeye katılan yöneticilerin nitelikli ve yetenekli olduğunu düşündükleri adayları firmada pozisyon bulunmasa dahi istihdam etme konusunda çeşitli alternatifler denedikleri görülmektedir. Buna göre yöneticiler firmada uygun bir pozisyon olmasa da yetenekli ve nitelikli olduğunu düşündükleri adaylarla ilgili gelen başvuruları ilgili yöneticilere önerdiklerini, bu başvuruları öncelikli aday havuzuna kaydettiklerini ve bu adayları kaçırmamak adına yeni bir pozisyon açtıklarını belirtmektedirler. Ayrıca yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırarak onların firmada daha uzun süre kalmalarını sağlayacak çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Buna kapsamda yöneticiler çalışanların eğitim olanaklarını artırmakta, rahat, huzurlu ve mutlu çalışma ortamında çalışmalarını sağlamakta ve çalışanlara esnek çalışma saatleri uygulamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler çalışanlar ile etkili ve pozitif yönde iletişim kurarak, özel gün organizasyonları ve tatil gibi sosyal etkinlikler düzenleyerek, performans primleri vererek ve kariyer fırsatları sunarak çalışanların motivasyonlarını artırmayı ve onların uzun süre firma bünyesinde bulunmasını sağlamayı hedeflediklerini belirtmektedirler.

Araştırma kapsamında incelenen firmaların çalışanların eğitimi ve kendilerini geliştirilmelerine yönelik çeşitli faaliyetler yaptıkları görülmektedir. Firmalar bu uygulamaları genellikle eğitim biriminin koordinasyonunda yürütürken kimi zaman da iş ortaklarından destek almaktadır. Ayrıca firmalar eğitim

planlamasının yıllık yapıldığını ve bu eğitim giderlerinin de eğitim bütçesinden karşılandığını belirtmektedir. Yöneticilerin yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamındaki uygulamalar sonucunda çalışanlardan beklentilerinin ise kısa ve uzun vadede farklılaştığı görülmektedir. Ancak nihayetinde yöneticilerin verilen eğitimler sonucunda çalışanların firmaya katma değer üretmesini bekledikleri görülmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen firmaların yetenek yönetimi kapsamında çalışanlara gerekli kariyer olanakları oluşturma çalışmalarını yaptıkları söylenebilir.

Araştırma içindeki önemli sonuçlardan biri de görüşmeye katılan yöneticilerin neredeyse tamamı geleceğe dönük, gelişime açık profildeki kişilerle çalışmak istemektedir. İşletme imkan sağladığı halde, bu imkanı kullanmak istemeyen kendini geliştirme adına harekete geçmeyen çalışanların da var olduğunu, ama istenilen hedeflere ulaşmanın bu bilinçteki personellerle zor olduğunu açıkça dile getirmişlerdir. Ayrıca dürüstlük kavramı üzerinde de çok fazla durulmuştur. İşletmeyi belirlediği hedeflere götürecek olan çalışanlardır. Her birim, her bölüm birbiri ile işbirliği yaparak, örgütü başarıya ulaştırabilir. Fakat dürüst olmayan çalışanların olduğu, güven duygusunun bulunmadığı işletmelerde başarıya ulaşmak oldukça zordur.

Çalışma hayatının şekillenmesini sağlayan en önemli bileşenlerden biri de teknolojidir. Görüşme yapılan kişilerin çoğu genel stratejik anlamda bir örnek verirken genel olarak teknolojiyi kullanmışlardır. Araştırmanın temel sonuçlarından bir tanesi de teknoloji, insan kaynakları yönetimini ve uygulamalarını doğrudan etkileyebilmektedir. Teknolojik değişimlerle birlikte iş ve çalışana olan bakış zaman içinde değişiklik göstermiştir. Bir işletmede alınan kararlar ve belirlenen stratejiler teknolojik gelişmelerden bağımsız belirlenmemelidir. İşletme için en uygun sistem bu temelde değerlendirilmeli ve uygulanmaya alınmalıdır. İnsan kaynakları gerçekleştireceği tüm faaliyetleri, gelişen teknoloji ışığında değerlendirmeli ve ilk olarak tüm ekip üyeleri bu teknolojik gelişmenin yakın takipçisi olmalıdır. Sadece günümüz odaklı çalışmak yerine geleceği düşünerek çalışılmalı ve olabilecek herhangi bir güncelleme yine bu temelde değerlendirilmelidir.

İşletmenin sahip olduğu yeteneklerin, stratejik bir biçimde diğer bölüm yöneticileri ile uyum içerisinde değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda işletmeye kazandırılacak olan yeteneklerin de tüm bu kapsamlı sistem içinde uygulanması, çok önemlidir. İnsan kaynaklarının işe alım süreçlerinde alacakları kararlar ile işletmelere günümüzde ve gelecekte değer yaratacak işgörenleri sürdürülebilir rekabet kapsamında işletme bünyesine kazandırmaları, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel sorumluluklarından biridir.

Her çalışanın sahip olduğu yeteneğin tespiti, işletme içinde en uygun olacak görevde değerlendirilmesi insan kaynaklarının yetenek yönetimi adına yürüteceği faaliyetlerin temelini oluşturmalıdır. Her çalışana eşit yaklaşım sağlanmalı, adil, doğru ve tarafsız bir politika benimsenmelidir. İnsan kaynakları tüm işletme hedef ve politikalarının uygulayıcısı olduğundan, işletme hedef ve stratejilerini doğru analiz etmeli, bu analiz sonucu güçlü bir strateji oluşturmak zorundadır. İşletme üst yönetimi ile ilgili çalışmaları yaparak işletme hedeflerine göre en uygun görev dağılımının yapılması gerekmektedir. Doğru ve etkin kariyer yönetimi bu çalışmaların yapılması ile sağlanabilir.

Yetenek yönetimine, yetenek kazanımı ve yeteneklerin örgütte tutulmasına stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmak ve uygulamaları da bu doğrultuda gerçekleştirmek, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinin önemli bileşenlerindedir. Yetenek yönetimini çalışmalarını, tam anlamıyla uygulayabilen işletmeler, verimliliği arttırabilmekte, çalışanların sahip olduğu yetenekleri etkin şekilde kullanarak elde edilen çıktı ile rekabette üstünlüğü sağlayabilmektedir. İşletmeler ve sahip olduğu çalışanlar geleceğe dönük, yaratıcı bir bakış açısıyla, tam bir uyum ve anlayış içerisinde, sürekli gelişimi ve ilerlemeyi benimseyerek, alacakları kararlar ve gerçekleştireceği uygulamalar ile sürdürülebilir olmayı başaracaklardır.

İnsan kaynakları uygulamalarına stratejik açıdan yaklaşarak, stratejik insan kaynakları yönetimi vizyonu benimsenmeli ve hem örgüte yeni kazandırılacak yetenekler hem de örgütteki yetenekler bu vizyona uygun bir yetenek stratejisi ile yönetilmelidir.

KAYNAKLAR

- Akar, N.** (2013). Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 70-87.
- Aktan, C.** (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren*, 4-21.
- Aktaş, E., & Alioğlu, O.** (2012). Türkiye'de Enerji Sektörü Analizi: Marmara Bölgesi Termik Santraller Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 282.
- Alayoğlu, N.** (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27-49.
- Altınöz, M.** (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Altuntuğ, N.,** (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”. Süleyman Demirel Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ,C.14, s. 450.
- Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., ve Al-Tarawneh, H. A.** (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 329-341.
- Arıkan, R.** (2013). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık .
- Armstrong, M.** (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Atlı, D.** (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- Baltaş, A.** (2013). *İnsan ve İş Değer Katan Yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 67-91.
- Bhatnagar, J.** (2007). Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention. *Emerald Insight*, 640-641.

- Bingöl, D.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Collings, D.G.;Mellahı, K.** (2009),”Strategic Talent Management: A Review and Research”, *Human Resource Management Review*, 19, pp.304-313.
- Çağın İnsan Kaynakları.** (2018, 10 11). [www.aydancag.com: http://aydancag.com/personel-insan-kaynaklari-yonetimi-arasindaki-iliski-ve-farklar/](http://aydancag.com/personel-insan-kaynaklari-yonetimi-arasindaki-iliski-ve-farklar/) adresinden alındı
- Çayan, D.** (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Niğde: Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çelik, M.** (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 33-38.
- Çetin Güler, E.** (2006). İşletmelerde E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 17-23.
- Çetin, C.** (2015). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı.** (2019, Mayıs 19). <https://iklim.csb.gov.tr: https://iklim.csb.gov.tr/turkiye-ve-diger-ulkelerin-sera-gazi-emisyonlarinin-karsilastirilmesi-i-4410> adresinden alındı
- Çınar, İ.** (2017). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*. Doc Player: <https://docplayer.biz.tr/39653520-Personel-yonetiminden-insan-kaynaklari-yonetimine-gecis-yazar-dr-ikram-cinar-okunma-sayisi-235.html> adresinden alındı
- Çırpan, H., & Şen, A.** (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 110-116.
- Çiçek Korkmaz, A., & Keçecioğlu, T.** (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Merkezleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 155-171.
- Dağdeviren, M., & Aksakal, E.** (2015). Yetenek Yönetimi Modelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 249-262.
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L.** (2017). *Fundamentals of Human Resorce Management* . Ankara: Çev. Canan Çetin Nobel Akademik.
- Doğan, S., & Demirel, Ö.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.145-166.
- Enerjisa.** (2019, Mayıs 20). www.enerjisa.com.tr: https://www.enerjisa.com.tr/tr/kariyer/enerjisada-kariyer adresinden alındı
- Eren, E.** (1997). *Stratjik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.

- Erkılıç, T.** (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 50-62.
- Ertürk, M.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P.** (2010). The Role Of The Corporate HR Function In Global Talent Management. *Journal Of World Business*, 163.
- Fettahloğlu, Ö. O., Ceyhan, S., ve Afşar, A.** (2016). Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 131-148.
- Geniş, N., & Usta, M.** (2016). *Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı*. Doc Player: <https://docplayer.biz.tr/4083818-Yetenek-yonetimi-yetenekli-personelin-bulunmasi-ve-ise-alimi.html> adresinden alındı
- İçerik.net.** (2019, Mayıs 23). www.icerik.net: <https://www.icerik.net/icerik-analizi-nedir-nasil-yapilir> adresinden alındı
- İklim Haber.** (2019, Mayıs 19). www.iklimhaber.org: <https://www.iklimhaber.org/turkiye-sera-gazi-emisyon-istatistiklerine-yakin-bakis/> adresinden alındı
- İskenderoğlu, Ö., Karadeniz, E., & Ayyıldız, N.** (2015). Enerji Sektörünün Finansal Analizi: Türkiye Ve Avrupa Enerji Sektörü Karşılaştırılması. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 86-97.
- Keskin, H., Zehir, S., & Ayar, H.** (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 111-127.
- Koçel, T.** (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kovancı, A.** (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köse, A.** (2007). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- KPMG.** (2018). **KPMG:** <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/02/sectorel-bakis-2018-enerji.pdf> adresinden alındı
- Marşap, A.** (2017). *Çağdaş Stratejik Yönetişim Global Stratejim Sistemi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mercin, L. U.** (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, 4(14), 128–144.
- Mondy, R.** (2007). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Nurol Enerji A.Ş.** (2019, Temmuz 2). www.nurolenerji.com.tr: <http://www.nurolenerji.com.tr/tr/i-k-politikasi.html> adresinden alındı

- Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, M. T.** (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimibağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Özkan, Y.** (2008). *Toplam Kalite*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Royal Dutch Shell.** (2019, 10 29). www.shell.com.tr:https://www.shell.com.tr/careers/experienced-professionals/non-technical-careers/human-resources.html adresinden alındı
- Sağır, H.** (2006). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçleri ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sapançalı, F.** (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 4, 55-74.
- Solarist.** (2019, Mayıs 20). www.solar.ist:https://www.solar.ist/yenilenebilir-enerjiye-gecis-icin-uluslararası-is-birliklerinin-guclendirilmesi-sart/ adresinden alındı
- Stahl, G.** (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Wirtschafts Universtat Wien Vienna University of Economics and Business*, 3-5.
- Şimşek, Ş., & Öge, S.** (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- TDK.** (2019, 4 19). Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cb9b8787a0244.83288170 adresinden alındı
- Tüpraş.** (2019, Mayıs 20). www.tupras.com.tr:https://www.tupras.com.tr/kariyer-genel-bakis adresinden alındı
- Ülgen, H., & Mirze, S.** (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D.** (2012). Talent Management Decision Making. *Emerald Insight*, 926.
- Veri Giriş Merkezi.** (2019, Temmuz 2). www.verigirismerkezi.com:https://www.verigirismerkezi.com/ adresinden alındı
- Wellins, R. S., ve Schweyer, A.** (2011). Talent management in motion: Keeping up with an evolving workforce. *Pittsburgh, PA: Development Dimensions International Press, Retrieved August*.
- Yalçın, M.** (2018). Sürdürülebilir Rekabette Yetenek Yönetimi: Kurumsal İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1206.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zaim, M. ve Zaim. A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.

EKLER

EK 1:Araştırma Sorularını Karşılama Puanları

EK 1:Araştırma Sorularını Karşılama Puanları

2. Görüşme Sorusu:

Araş. Sor. 1	Araş. Sor. 2	Araş. Sor. 3	Araş. Sor. 4	Araş. Sor. 5	Araş. Sor. 6	Araş. Sor. 7	Araş. Sor. 8
8	7	4	3	2	5	6	1

3. Görüşme Sorusu:

Araş. Sor. 1	Araş. Sor. 2	Araş. Sor. 3	Araş. Sor. 4	Araş. Sor. 5	Araş. Sor. 6	Araş. Sor. 7	Araş. Sor. 8
1	2	8	7	6	4	5	3

4.Görüşme Sorusu:

Araş. Sor. 1	Araş. Sor. 2	Araş. Sor. 3	Araş. Sor. 4	Araş. Sor. 5	Araş. Sor. 6	Araş. Sor. 7	Araş. Sor. 8
2	3	4	5	8	6	7	1

5.Görüşme Sorusu:

Araş. Sor. 1	Araş. Sor. 2	Araş. Sor. 3	Araş. Sor. 4	Araş. Sor. 5	Araş. Sor. 6	Araş. Sor. 7	Araş. Sor. 8
6	8	1	4	5	3	7	2

6. Görüşme Sorusu:

Araş. Sor. 1	Araş. Sor. 2	Araş. Sor. 3	Araş. Sor. 4	Araş. Sor. 5	Araş. Sor. 6	Araş. Sor. 7	Araş. Sor. 8
6	7	1	5	2	3	4	8

(*) Araştırma Sorularını Karşılaştırma Puanları Tablosu, Tez çalışmasını yapan Atakan Erdoğan tarafından, Tez Danışmanı Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu'nun kontrolünde, hazırlanmıştır

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Atakan ERDOĞDU

Doğum Yeri Ve Tarihi: Tokat/Almus - 09.01.1991

Medeni Hali: Bekar

E-Mail: atakanerdogdu@gmail.com

Adres: Küçükçekmece/İstanbul

Telefon:0(538) 956 39 71

Eğitim Durumu:

2017-.....:İstanbul Aydın Üniversitesi/ İnsan Kaynakları Yönetimi (Yüksek Lisans)

2009-2013:Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Lisans)

2011-2013:Anadolu Üniversitesi/ Lojistik (Önlisans)

İş Deneyimi:

07.2017-.....:Aksa Jeneratör San. A.Ş. – İnsan Kaynakları Uzmanı

12.2016-01-2017:İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi AŞ. - İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı

02.2014- 10.2015:BTA Denizyolları Yiyecek ve İçecek A.Ş./ İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil:

İngilizce

Bilgisayar Bilgileri:

MS Office(Word, excel, powerpoint), SAP